



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

CENTRO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**TEMA 1: “DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE
LA COMPAÑÍA BIO RESEARCH S.A”**

**AUTORES: CRESPO ALVEAR, DAVID RAMIRO,
ENRIQUEZ CHANGO, ANDREA ROCIO**

DIRECTOR: BARBA SANCHEZ, DIANA ELIZABETH

**SANGOLQUI
2019**



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

CERTIFICACIÓN

Certifico que el trabajo de titulación, “*DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA BIO RESEARCH S.A*” fue realizado por los señores “*Crespo Alvear David Ramiro y Enriquez Chango Andrea Rocío*” el mismo que ha sido revisado en su totalidad, analizado por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

Sangolqui, 17 de septiembre de 2019

Firma:

Msc. BARBA SANCHEZ DIANA ELIZABETH

C.C.: 1715604342



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Nostrós, *Crespo Alvear David Ramiro* y *Enriquez Chango Andrea Rocio*, con cédulas de ciudadanía n° 171592550-7 y n°171735480-5, declaramos que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA BIO RESEARCH S.A** es de nuestra autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Consecuentemente el contenido de la investigación mencionada es veraz.

Sangolqui, 17 de septiembre de 2019

Firmas:

Ing. Crespo Alvear David Ramiro
C.C.: 171592550-7

Ing. Enriquez Chango Andrea Rocio
C.C.: 171735480-5



VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA
CENTRO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

AUTORIZACIÓN

Nosotros, *Crespo Alvear David Ramiro* y *Enriquez Chango Andrea Rocio*, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **DIAGNÓSTICO Y LEVANTAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA COMPAÑÍA BIO RESEARCH S.A** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra responsabilidad.

Sangolqui, 17 de septiembre de 2019

Firmas:

Ing. Crespo Alvear David Ramiro
C.C.: 171592550-7

Ing. Enriquez Chango Andrea Rocio
C.C.: 171735480-5

DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis en primer lugar a nuestros padres quienes han sido un apoyo fundamental en nuestras vidas, inculcándonos valores y principios que nos han convertido en las personas que somos.

A nuestros familiares que no están en vida que han servido de inspiración este proyecto es para ellos este logro es una muestra más que viven en nosotros

A nuestros hermanos por sus consejos y por siempre estar presente cuando los necesitamos.

A nuestras parejas que nos brindaron apoyo y comprensión durante todo este proceso.

A nuestros amigos por su apoyo durante el tiempo que he realizado esta tesis.

A nuestros profesores quienes nunca desistieron en enseñarnos y nos guiaron por la vía correcta.

A todos los que nos apoyaron para culminar con nuestra tesis.

Para todos ellos está dedicada esta tesis. Andrea y David

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo incondicional. Por todo su tiempo y consejos que nos ayudaron a lograr esta meta que nos planteamos hace varios años.

A nuestra Directora de Tesis Msc. Diana Barba por tener la paciencia y guiarnos para la realización de este tema, a nuestros amigos por ser siempre un soporte y una fuente de consejos.

Al Ing, Javier Aviles, Gerente General de la compañía BIO RESEARCH S.A, por brindarnos la apertura de información y su tiempo durante todo este proceso.

A todos ellos les debemos nuestros agradecimientos.

Gracias. Andrea y David

INDICE DE CONTENIDOS

CARATULA	
CERTIFICACIÓN	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE TABLAS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT.....	xiii
CAPITULO I	
1.1 Introducción	1
1.2 Justificación e importancia	2
1.3 Planteamiento del problema.....	3
1.4 Objetivos generales	4
1.5 Objetivos específicos	5
1.6 Metodología	5
CAPITULO II	
2.1. Marco Teórico.....	6
2.1.1. Planificación Estratégica.....	6
2.1.2. Análisis Ambiental.....	6
2.1.2.1. Ambiente general.....	7
2.1.2.2. Ambiente operativo	8
2.1.2.3. Ambiente interno	8

2.1.3.	Fuerzas De Porter:.....	10
2.1.3.1.	Amenaza de entrada de nuevos competidores:.....	11
2.1.3.2.	Poder de Negociación de los Proveedores:.....	12
2.1.3.3.	Poder de Negociación de los compradores.....	13
2.1.3.4.	Amenaza de Ingreso de productos sustitutos.....	15
2.1.3.5.	Rivalidad entre los competidores	16
2.1.4.	Diamante de Porter:	18
2.1.4.1.	Estrategias competitivas genéricas:.....	18
2.1.4.2.	Liderazgo de costo.....	19
2.1.4.3.	Diferencia	19
2.1.4.4.	Enfoque.....	19
2.1.5.	Direccionamiento estratégico.....	20
2.1.5.1.	Misión.....	20
2.1.5.2.	Visión.....	21
2.1.5.3.	Objetivos estratégicos.....	21
2.1.5.4.	Políticas	22
2.1.5.5.	Valores.....	22
2.1.6.	Análisis Estratégico	23
2.1.6.1.	Análisis FODA	23
2.1.6.2.	Matriz FODA.....	27
2.1.7.	Matriz EFI.....	29
2.1.8.	Matriz EFE.....	30
2.1.9.	Cadena de Valor.....	32
2.1.10.	Gestión por procesos.....	32
2.1.10.1.	El enfoque basado en procesos	32

	viii
2.1.10.2. Ventaja del enfoque a procesos	33
2.1.10.3. Proceso.....	34
2.1.10.4. Tipos de Procesos	34
2.1.10.5. Elemento De Los Procesos	35
2.1.10.6. Caracterización De Procesos	36
2.1.10.7. Diagramas de Flujo:.....	37
2.1.11. Información Documentada.....	37
2.2. Control de la información documentada.....	38
2.3. Marco Legal	38

CAPITULO III

3.1. Análisis Ambiental de la compañía BIO RESEARCH S.A	40
3.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:	40
3.1.2. Poder de Negociación de los Proveedores:	45
3.1.3. Poder de Negociación de los compradores	45
3.1.4. Amenaza de Ingreso de productos sustitutos	47
3.1.5. Rivalidad entre los competidores.....	48
3.1.6. Reguladores.....	49
3.1.7. Alianzas Estratégicas	50
3.1.8. Factores Socio Cultural.....	50
3.1.8.1. Área de influencia directa.....	50
3.1.8.2. Área de influencia indirecta.....	51
3.1.8.3. Demografía	53
3.1.9. Análisis de las 4Ps de los productos de BIO RESEARCH S.A.....	61
3.1.9.1. Producto.....	61
3.1.9.2. Precio	62

	ix
3.1.9.3. Promoción.....	62
3.1.9.4. Distribución	63
3.1.10. Análisis Factores productivos:	63
3.1.11. Factores comerciales:	64
3.1.12. Factores de recursos humanos:	65
3.1.13. Análisis de ambiente externo	66
3.1.13.1. Matriz EFE Amenazas	69
3.1.13.2. Matriz EFE Oportunidades	70
3.1.14. Análisis de ambiente interno.....	71
3.1.14.1. Matriz EFI Debilidades	73
3.1.14.2. Matriz EFI Debilidades	74
2.1.7. Matriz Resultado análisis ambiental	75
2.1.8. Matriz FODA	76
3.1.15. Listado de Estrategias	78
3.2. Direccionamiento estratégico de la compañía BIO RESEARCH S.A	82
3.3. Mapa de procesos.....	85
3.4. Identificación de procesos de la compañía BIO RESEARCH S.A	85
 CAPITULO IV	
4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	87
 CAPITULO V	
5.1. BIBLIOGRAFIA	89

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción de metodología y tipo de variables en estudio.....	5
Tabla 2 Componentes internacionales del ambiente operativo	8
Tabla 3 Componentes del ambiente interno	9
Tabla 4 Empresas productoras agrícolas	45
Tabla 5 Empresas Europeas que producen y distribuyen Químicos para la Agricultura	46
Tabla 6 Población del Cantón Quito por su ubicación.....	53
Tabla 7 Composición por Sexo, población del Cantón Quito	53
Tabla 8 Composición por grandes Grupos de Edad del Cantón Quito	54
Tabla 9 Clasificación por grupos ocupacionales.....	54
Tabla 10 Clasificación por ramas de actividad	55
Tabla 11 Pobreza y extrema pobreza	55
Tabla 12 Aspectos educativos.....	56
Tabla 13 Composición por Sexo, población de la parroquia Calderón	58
Tabla 14 Composición por grandes Grupos de Edad de la parroquia de Calderón	58
Tabla 15 Clasificación por grupos ocupacionales.....	59
Tabla 16 Clasificación por ramas de actividad	59
Tabla 17 Pobreza y extrema pobreza de la parroquia.....	60
Tabla 18 Aspectos Educativos	60
Tabla 19 Análisis ambiente externo	66
Tabla 20 Matriz EFE amenazas	69
Tabla 21 Matriz EFE Oportunidades.....	70
Tabla 22 Análisis ambiente Interno.....	71
Tabla 23 Matriz EFI debilidades.....	73
Tabla 24 Matriz EFI debilidades.....	74
Tabla 25 Matriz Resultado análisis ambiental.....	75
Tabla 26 Matriz FODA.....	76
Tabla 27 Listado de estrategias.....	78
Tabla 28 Preguntas Misión	82
Tabla 29 Directrices estratégicas para obtención visión 2022.....	83

	xi
Tabla 30 Principios organizacionales	83
Tabla 31 Objetivos estratégicos	84
Tabla 32 Inventario de procesos	86

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. La organización, los niveles de su ambiente y los componentes de estos niveles.....	7
Figura 2. Representación esquemática de los elementos de un proceso	35
Figura 3. Inflación últimos 3 años.....	41
Figura 4. Riesgo país promedio por mes.....	41
Figura 5. Contribución a la inflación anual por divisiones de bienes y servicios y productos	42
Figura 6. Inflación mensual y anual por ciudades.....	42
Figura 7. Divisiones de Bienes y servicios con pérdida relativa.....	43
Figura 8. Área de Influencia directa BIO RESEARCH S.A.....	51
Figura 9. Área de Influencia indirecta BIO RESEARCH S.A.....	52
Figura 10. Mapa de procesos BIO RESEARCH S.A.....	85

RESUMEN

El presente proyecto se llevó a cabo en la a compañía BIO RESEARCH S.A, empresa ecuatoriana con 20 años en el mercado nacional, es una compañía formuladora y distribuidora de productos de uso agrícola, con propia investigación ofrece productos y servicios para agricultores. La compañía BIO RESEARCH S.A., no se encontraba alejada de la realidad nacional y local por ello requería de la implementación de un sistema integral de procesos, orientados hacia la mejora de la productividad y rentabilidad; tomando en cuenta la importancia de contar con información estandarizada que permita tener un patrón de control y evaluación dentro de la compañía, BIO RESEARCH S.A, se vio en la necesidad de realizar un diagnóstico y un levantamiento de procesos en la misma, con el objetivo de sentar las bases para una mejora continua. A través del diagnóstico se identificaron los procesos de la compañía categorizándolos de la siguiente manera: Procesos Gobernantes, Procesos Agregadores de Valor y Procesos de Apoyo; a partir de la caracterización de los procesos, se levantó toda información documentada necesaria para el cumplimiento, monitoreo, control y mejoramiento de cada proceso de la compañía con formatos y codificaciones. Se realizó un Balance Scord Card, el cual permitirá a la compañía BIO RESEARCH S. A. contar con una serie de medidas de actuación, que a través de indicadores le permitirán tener un control permanente sobre todos los procesos enfocados hacia la mejora y cumplimiento de la planificación estratégica.

PALABRAS CLAVE:

- **GESTIÓN POR PROCESOS**
- **SISTEMA INTEGRAL**
- **CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

ABSTRACT

The present project was carried out in the company BIO RESEARCH S.A, Ecuadorian company with 20 years in the national market, is a company that formulates and distributes agricultural products, with its own research offers products and services for farmers. The company BIO RESEARCH S.A., was not far from the national and local reality, therefore it required the implementation of an integral system of processes, oriented towards the improvement of productivity and profitability; Taking into account the importance of having standardized information that allows having a control and evaluation pattern within the company, BIO RESEARCH SA, it was necessary to carry out a diagnosis and a survey of processes in it, with the objective of lay the foundations for continuous improvement. Through the diagnosis, the company's processes were identified by categorizing them in the following manner: Governing Processes, Value Aggregator Processes and Support Processes; from the characterization of the processes, all the documented information necessary for compliance, monitoring, control and improvement of each company process with formats and codifications was collected. A Balance Score Card was carried out, which will allow the company BIO RESEARCH SA to have a series of action measures, which through indicators will allow it to have a permanent control over all the processes focused on the improvement and compliance of strategic planning.

KEY WORDS:

- **PROCESS MANAGEMENT**

- **INTEGRAL SYSTEM**

- **PROCESS CHARACTERIZATION**

CAPITULO I

1.1 Introducción

Los procesos en la actualidad constituyen un elemento fundamental en la gestión de las compañías, sobre todo en aquellas que se orientan a conseguir la calidad total. A través de los años la gestión por procesos se ha convertido en el norte para lograr la eficiencia y la competitividad. La compañía BIO RESEARCH S.A., no está alejada de la realidad nacional y local por ello requiere de la implementación de un sistema integral de procesos, orientados hacia la mejora de la productividad y rentabilidad.

En este contexto el presente trabajo busca con el diagnóstico y levantamiento de los procesos, brindar una herramienta de gestión y mejora para la compañía BIO RESEARCH S.A, en cuanto a, saber qué hace actualmente, en dónde desea posicionarse en un futuro y las herramientas y estrategias para poder lograrlo. Esto se podrá lograr con la aplicación de varias herramientas de análisis que permitan tener a la compañía una planificación estratégica como parte esencial y permanente de su gestión.

El diagnóstico de la compañía se refiere a conocer la situación actual de la compañía con referencia al manejo de sus recursos humanos, tecnológicos y materiales; es decir evaluar el tipo de administración que se ha mantenido en esta compañía a fin de implementar mejoras en los puntos críticos que se encuentren a través del análisis inicial.

Una vez establecida en la compañía BIO RESEARCH S.A la forma de administración que se mantendrá, se iniciara un análisis sobre cómo se realizan las actividades en la compañía y el levantamiento de las mismas, para documentarlos y estandarizarlos a fin de mantener información clara de su ejecución y un mejor desempeño.

1.2 Justificación e importancia

Tomando en cuenta la importancia de contar con información estandarizada que permita tener un patrón de control y evaluación dentro de la compañía BIO RESEARCH S.A, se vio la necesidad de realizar un diagnóstico y un levantamiento de procesos en la misma, con el objetivo de sentar las bases para una mejora continua.

El diagnóstico de la compañía BIO RESEARCH S.A, se realizará con el objetivo de conocer que hace la empresa, a donde quiere ir y con qué recursos cuenta; además de determinar las actividades que actualmente realizan los diferentes procesos de la compañía, con el fin de establecer de acuerdo a su importancia, así como: aquellas que se realizan, las que no se realizan y aquellas que no se realizan pero deberían realizarse, esto permitirá documentar y dar el seguimiento de los procesos con los que cuenta la empresa.

Con el diagnóstico se levantará información para documentar los procesos, en los que se verán plasmadas las actividades y los recursos necesarios que permitirán realizar un seguimiento, control y planificación de las mismas para alcanzar los objetivos de la compañía y la mejora continua en los puntos que se determinen como crítico y así obtener la calidad, eficiencia y el riesgo operacional.

Con este proyecto lo que se pretende es, enfocar a la compañía hacia una estrategia común, identificando los responsables del proceso, canales de comunicación, funciones, alcances y posteriormente implementar los procesos a través de una metodología con la visión que “siempre el cliente es lo primero”.

Los beneficiarios de éste proyecto será la Compañía BIO RESEARCH S.A. que contará con procesos establecidos para un funcionamiento más efectivo y eficaz, los trabajadores y empleados que tendrán los lineamientos para realizar su trabajo a cabalidad a través de los procedimientos y actividades que se establecerán y; por último, los consumidores o clientes de la empresa, los mismos que obtendrán productos de calidad.

1.3 Planteamiento del problema

En vista de que la compañía BIO RESEARCH S.A. no documenta su administración y manejo de los procesos, no puede determinar si su gestión le permite tener los resultados deseados, por tal motivo, es necesario desarrollar de forma conjunta con la compañía los medios necesarios para conocer su situación actual e implementar los instrumentos que mejor calcen con su realidad con respecto a su tamaño, sector, clientes, competidores y necesidades propias con respecto a su aspiración dentro del mercado.

Dentro de una organización los procesos son un pilar fundamental, pues el conocerlos y controlarlos permanentemente le permite a la compañía tomar decisiones a tiempo, y esto a su vez

permite mejorarlos de forma continua. Con esta referencia este trabajo también se enfocará en levantar los procesos de la compañía, con el fin de evaluar su cumplimiento y desempeño.

Con objetivo que BIO RESEARCH S.A, cuente con una base informativa para poder mejorar la gestión de la compañía y alcanzar los objetivos planteados por la misma, se realizará el presente trabajo y de esta manera se evitará que el conocimiento se quede en las personas, corriendo el peligro de perderlo en cualquier momento cuando éstas abandonen la empresa por cualquier circunstancia.

Este proyecto se realizará en el último trimestre del 2018, en la compañía BIO REASERCH S.A, ubicada en la Parroquia de Calderón a la altura de la Panamericana Km 14 y ½ en Quito, Provincia de Pichincha.

1.4 Objetivo general

Realizar un diagnóstico y levantamiento de los procesos de la compañía BIO RESEARCH S.A. con el fin de mejorar el desempeño de la empresa en términos de eficiencia y eficacia, mediante el enfoque basado en procesos.

1.5 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la compañía BIO RESEARCH S.A. mediante el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Identificar los procesos de la compañía BIO RESEARCH S.A. los procesos gobernantes, los procesos agregadores de valor y los procesos de apoyo.
- Establecer el direccionamiento estratégico de la empresa alineado a los procesos de la misma.
- Levantar información documentada de los procesos de la compañía BIO RESEARCH S.A. según los lineamientos de ISO 9001:20015.

1.6 Metodología

El tipo de metodología a utilizar depende de las variables, en este caso al estar enfocado en el desempeño de la empresa es importante definir qué factores nos van a permitir evaluar este parámetro.

- Involucrados: Internos y externos. (cualitativo)

Tabla 1

Descripción de metodología y tipo de variables en estudio

VARIABLE DEPENDIENTE		VARIABLES INDEPENDIENTES	
DESCRIPCIÓN	TIPO VARIABLE	DESCRIPCIÓN	TIPO VARIABLE
Desempeño de la Empresa	Cuantitativa	Ambiente interno	Cualitativa
		Ambiente Externo	Cualitativa

CAPITULO II

2.1.Marco Teórico

2.1.6. Planificación estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que ha servido por muchos años a las organizaciones como una guía orientada a cumplir los objetivos de la misma. (Aguilera Castro, 2010)

2.1.7. Análisis ambiental

El análisis ambiental es un procedimiento formal para hacer un seguimiento del entorno de la organización, con el fin de identificar potencialidades, debilidades, amenazas y oportunidades presentes y futuras, que puedan influir en la empresa y su capacidad de cumplir sus objetivos. En este contexto, el entorno organizativo abarca todos aquellos factores dentro y fuera de la organización, que puedan influir en el proceso hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible. (Certo, 1997). El éxito o fracaso de la organización depende del nivel de exactitud de la alta dirección en interpretar de mejor manera su ambiente y su capacidad de responder ante el mismo.

Para poder realizar un análisis del entorno se debe entender las estructuras básicas de los ambientes organizativos ver figura 1.

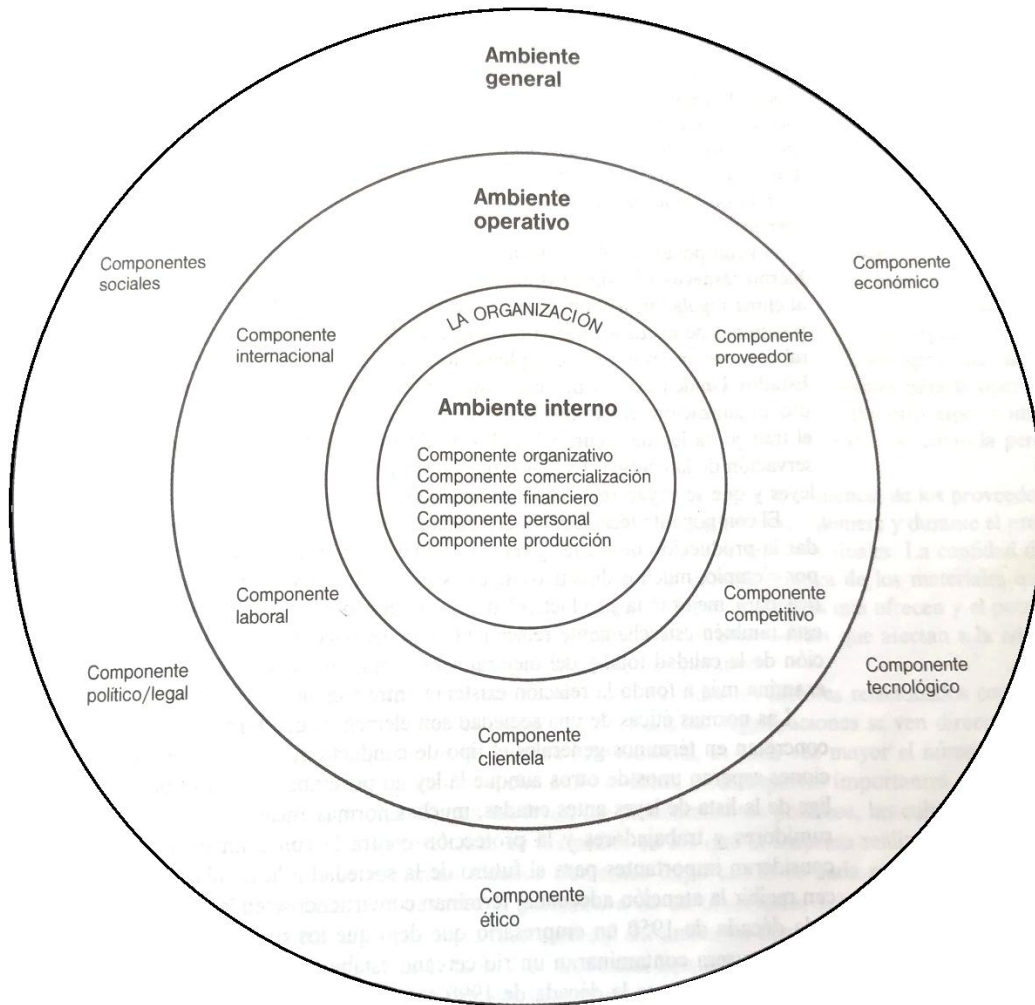


Figura 1. La organización, los niveles de su ambiente y los componentes de estos niveles
Fuente: (Certo., 1997)

2.1.1.1. Ambiente general

Más conocido como ambiente externo, cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo, dichos componentes son: social, económico, político/legal, tecnológico y ético.

2.1.1.2. Ambiente operativo

Conocido también como ambiente competitivo, sigue siendo el ambiente externo pero enfocado a la competencia, y consta de los siguientes componentes: Proveedor, competitivo, internacional, laboral y clientela; se puede ver más detalladamente en la tabla 2. (Certo,1997).

Tabla 2

Componentes internacionales del ambiente operativo

Componentes internacional del ambiente operativo	
Fuerzas legales	Fuerzas culturales
Tradiciones legales	Costumbres, normas, valores, creencias
Eficacia del sistema legal	Lenguaje
Tratados de países extranjeros	Actitudes
Leyes de patentes/ marcas	Motivaciones
Leyes que afectan a las empresas comercial	Instituciones sociales
	Símbolos de estatus
	Creencias religiosas
Fuerzas Económicas	Fuerzas políticas
Nivel de desarrollo económico	Forma de gobierno
Población	Ideología política
Producto nacional bruto	Estabilidad del gobierno
Ingreso por habitante	Potencialidad de los partidos y grupos de oposición
Nivel de alfabetización	Agitación social
Infraestructura social	Contiendas políticas e insurgencia
Recursos naturales	Actitud del gobierno respecto a empresas extranjeras.
Clima	Política externa.
Afiliación a bloques económicos regionales	
Políticas fiscales y monetarias	
Naturaleza de la competencia	
Convertibilidad de la moneda	
Inflación	
Sistema impositivo	
Tipos de interés	
Niveles de sueldos y saurios.	

Fuente: (Certo. 1997)

2.1.1.3. Ambiente interno

Comprende las fuerzas internas de la compañía, a diferencia de los otros ambientes, este se origina en la propia organización, existen varios aspectos que definen en su conjunto tanto las

debilidades como fortalezas como las competencias esenciales que la empresa puede nutrir y crear. Sus componentes son: organizativo, comercialización, personal, producción y financiero. (Certo,1997). En la tabla 3 se puede ver de manera más detallada los componentes a abalizas dentro del ambiente interno.

Existen varias herramientas que nos permiten evaluar cada uno de los aspectos y/o componentes nombrados por Certo, tales como: Fuerzas de Porter y diamante de Porter; que abarcan en su mayor parte si no en su totalidad de sus componentes a evaluar para poder tener una perspectiva clara del análisis ambiental.

Tabla 3

Componentes del ambiente interno

Componente Organizativos	Componente Personal
Rol de comunicaciones	Relaciones laborables
Estructura organizativa	Procedimiento de reclutamiento
Historial de éxitos	Programas de capacitación
Jerarquía de objetivos	Sistema de valoración del rendimiento
Políticas, procedimientos, normas	Sistema de incentivos
Capacidad del equipo de dirección	Giro de personal y absentismo
Componente Comercialización	Componente Producción
Segmentación de mercado	Disposición de las instalaciones de la planta
Estrategia de producto	Investigación y desarrollo
Estrategia de precios	Uso de tecnología
Estrategia de promoción	Adquisición de materias primas
Estrategia de promoción	Control de existencias
	Uso de la subcontratación
Componente Financiero	
	Liquidez
	Rentabilidad
	Actividad
	Oportunidades de inversión

Fuente: (Certo. 1997)

2.1.8. Fuerzas de Porter:

Plantea un modelo para determinar las consecuencias de la rentabilidad de un mercado a largo plazo, por medio de la evaluación de sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competitividad. (Ramírez, G. 2008)

Es conocido que existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que producen los mismos tipos de bienes o servicios), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector. (Baena, E., Sánchez, J. J., & Suárez, O. M. 2003).

El modelo de Porter postula que hay cinco fuerzas que conforman básicamente la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo, por lo tanto, el atractivo de la industria. De su análisis se deduce que la rivalidad entre los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que, combinadas, la crean a ella como una quinta fuerza (Porter, 1982).

2.1.1.4.Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Se refiere a cuan fácil o difícil es que ingresen a la industria nuevos competidores que traten de entrar a competir, a pesar de las barreras de entrada existentes. Aquí se busca analizar qué tan fuerte puede ser la competencia, no sólo al momento de entrar a un mercado, sino una vez ya habiendo ingresado y posicionado en él, ya que un hecho muy común para las empresas es que cuando inician una idea novedosa tendrán la ventaja de ser los primeros en el mercado, algo conocido como el first mover, pero los demás al observar el éxito alcanzado querrán copiar la idea para tener los mismos resultados, a este tipo de empresas las conocemos como fast follower, es por esto que es necesario analizar esta fuerza para saber si es alta, baja o media y si existe la amenaza de la entrada o ingreso de nuevos competidores. (Ramírez, O. 2011).

Las empresas nuevas que quieren entrar a un sector enfrentan ciertos obstáculos que pueden dificultar el desarrollo de este proceso, entre estos se tienen los siguientes (Ramírez, G. 2008):

- Economías de escala: estas economías obligan a que las empresas entren al sector con instalaciones a gran escala para poder estar al nivel de sus competidores en cuanto a costos.
- Diferenciación del producto: la creación de una marca es un obstáculo, ya que obliga a quien pretenda entrar a un sector a gastar mucho dinero para poder vencer la lealtad de los clientes hacia una marca que ya se encuentra en el mercado.
- Necesidades de capital: la necesidad de invertir un volumen elevado de recursos financieros es un gran obstáculo, ya que hay gastos no recuperables de publicidad inicial o de investigación y desarrollo.

- Desventajas de coste independientes del tamaño: estas desventajas se basan en la experiencia adquirida por la empresa a través de los años sobre los distintos procesos, la tecnología aplicada, el acceso a mejores proveedores y las diferentes subvenciones oficiales que favorecen a las empresas ya existentes a un sector.
- Acceso a los canales de distribución: en cuanto más limitados sean los canales minoristas o mayoristas es mucho más difícil que una empresa nueva pueda participar en diferentes canales de un sector.
- Política del gobierno: el gobierno puede llegar a limitar o incluso prohibir la entrada de nuevas empresas a determinados sectores, usando para ello diversos controles como lo son permisos, acceso a materias primas, impuestos, entre otros.

2.1.1.5. Poder de negociación de los proveedores:

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. (Pérez, J., & Polis, G. 2011).

El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son las siguientes (Rico, G & Navarro, 2017):

Concentración de proveedores: Se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías.

Importancia del volumen para los proveedores: Es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores.

Diferenciación de insumos: Si los productos ofrecidos por los proveedores están o no diferenciados.

Costos de cambio: Se refiere a los costos en que incurre el comprador cuando cambia de proveedor. La existencia de altos costos de cambio puede dar un relativo poder a los proveedores.

Disponibilidad de insumos sustitutos: Es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales.

Impacto de los insumos: Se trata de identificar si los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien.

2.1.1.6. Poder de negociación de los compradores

Esta fuerza analiza qué fuerte es la posición de los compradores. ¿Pueden asociarse para pedir en forma conjunta grandes volúmenes de un producto o servicio?, en esta fuerza es necesario observar que entre mayor es su negociación, el precio deberá ser más competitivo, lo que puede

representar una mayor dificultad para la empresa, sobre todo cuando está iniciando y aún se encuentra buscando lograr un adecuado posicionamiento en el mercado. (Ramírez, O. 2011).

En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son (Pérez, J., & Polis, G. 2011):

Concentración de clientes: Identificar el número de clientes que demanda la mayor parte de las ventas del sector. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

Volumen de compras: Mientras más elevado sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, este podrá forzar mejores condiciones ante sus proveedores.

Diferenciación: Mayor será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados estén los productos o servicios. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás.

Información acerca del proveedor: Si el cliente dispone de información precisa sobre los productos, calidad y precios que le permita compararlos con la competencia, podrá tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Identificación de la marca: Es la asociación que hace el comprador con marcas existentes en el mercado, que lo puede llevar a identificar un producto con una marca, como el ejemplo de la Coca Cola.

Productos sustitutos: La existencia de productos sustitutos le permite al comprador presionar más sobre los precios.

El punto importante para una empresa es llegar a encontrar proveedores o clientes que tengan poca capacidad de influir adversamente en las decisiones de este. (Ramírez, G. 2008).

2.1.1.7.Amenaza de Ingreso de productos sustitutos

Esta fuerza analiza cuan fácilmente se puede sustituir un producto o un servicio, especialmente cuando éste es más barato. Aquí es muy común que se pueda pensar sólo en productos o servicios idénticos, por ejemplo, para las televisoras que ofrecen programas deportivos, novelas, noticieros, etc., se podría considerar que su única competencia son otras televisoras que ofrecen la misma clase de programas, pero también se debe considerar que la radio es un sustituto, el periódico es otro sustituto, debido a que todos cumplen la función de informar o transmitir algo, todos son medios de comunicación, de esta forma, en cada producto se deberá analizar cuántos sustitutos se tienen y qué tan alta su amenaza. (Ramírez, O. 2011).

El impacto que la amenaza de sustitutos tiene sobre la rentabilidad de la industria depende de factores tales como (Baena et al., 2003):

- Disponibilidad de sustitutos: Se refiere a la existencia de productos sustitutos y a la facilidad de acceso.
- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Se refiere a la relación entre el precio del producto sustituto y el analizado. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.
- Rendimiento y calidad comparada entre el producto ofrecido y su sustituto: Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si la calidad y el rendimiento son superiores al producto usado.
- Costos de cambio para el cliente: Si los costos de cambio son reducidos los compradores no tendrán problema en utilizar el bien sustituto, mientras que si son altos es menos probable que lo hagan.

2.1.1.8.Rivalidad entre los competidores

Esta fuerza se refiere a la existencia de la competencia interna fuerte entre los jugadores prevalecientes, o bien, si se cuenta con un jugador muy dominante o incluso que todos posean la misma fuerza y tamaño (Ramírez, O. (2011).

Para determinar la intensidad de la competencia hay que considerar la influencia de los siguientes factores (Pérez, J., & Polis, G. 2011):

Concentración: Se trata de identificar si son pocas empresas las que dominan el mercado o si por el contrario se da un fenómeno de atomización; así como el tamaño de las mismas. Se plantea que hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos.

Diversidad de competidores: Diferencia en cuanto a los orígenes, objetivos, costos y estrategias de las empresas. Hace algunas décadas, las empresas que competían dentro de un mercado tenían características muy similares en cuanto a su estructura organizativa, costos e incluso objetivos; eso provocaba menor rivalidad al tener un funcionamiento tan similar.

Condiciones de los costos: Si los costos fijos son elevados respecto al valor de los productos o servicios, las empresas se verán forzadas a mantener altas cifras de negocios. Un exceso de capacidad obliga a bajar los precios. Hasta dónde puede llegar una empresa en la bajada de precios dependerá de la estructura de sus costos

Diferenciación del producto: Son las características del producto que lo hacen diferente, incluso hasta ser percibido como único en el mercado por su uso o aplicación. Puede ser por características propias del diseño, de la presentación, del servicio al cliente, etc.

Costos de cambio: Cuando los costos de cambio de unos productos a otros son bajos se fomenta la lucha interna dentro del sector.

Grupos empresariales: La rivalidad aumenta cuando potentes grupos empresariales compran pequeñas empresas del sector para relanzarlas y entrar en ese mercado.

Efectos de demostración: Necesidad de triunfar en los mercados más importantes para poder introducirse con mayor facilidad en los demás.

Barreras de salida: La rivalidad será alta si los costos para abandonar la empresa son superiores a los costos para mantenerse en el mercado y competir, o si hay factores que restringen la salida de las empresas de una industria.

2.1.9. Diamante de Porter:

Porter desarrolla el modelo del diamante de competitividad que relaciona las cuatro fuentes de ventajas competitivas que se derivan de la ubicación de las empresas, sectores y sus interrelaciones. (Ramírez, G. 2008).

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial (Porter, 1991).

2.1.1.9. Estrategias competitivas genéricas:

La posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial es primordial, el ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. La base fundamental del desempeño sobre el promedio a largo plazo es una ventaja competitiva sostenida.

Cada una de las estrategias genéricas implica una ruta fundamental diferente para la ventaja competitiva, combinando la elección sobre el tipo de ventaja competitiva buscada con el panorama del blanco estratégico en el cual se llevará a cabo la ventaja competitiva (Porter,1991).

2.1.1.10. Liderazgo de costo

Producción y o servicios a bajos costos, siendo estos inferiores a los de la competencia, los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar, es decir un producto o servicio que tiene muy pocas maneras de hacer la diferencia de otros de igual características. Esta estrategia tiene un alto riesgo, por la imitación de la competencia.

2.1.1.11. Diferencia

Esta estrategia busca ofertas productos únicos que son ampliamente valorados. La diferencia puede basarse el producto mismo, el sistema de entrega, el enfoque de mercadotecnia, etc. La inversión para hacer único un producto o servicio es en precios superiores. La lógica de la estrategia requiere que la empresa elija atributos en los que se diferencie así misma y de sus competidores.

2.1.1.12. Enfoque

Dicha estrategia se enfoca en la selección de un grupo o segmento industrial y ajusta su estrategia a servir a este segmento exclusivo. La estrategia de enfoque tiene 2 variantes: El enfoque

de costo es decir que la empresa busca ventaja de costos en un segmento blanco, y el enfoque de diferencia que busca la diferencia de un segmento blanco (Gonzales, Vincés, Torres & Sosa, 2014).

2.1.10. Direccionamiento estratégico

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Para Dess y Lumpkin (2003, p. 3), la dirección estratégica es “el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere. Los elementos que forman parte del direccionamiento estratégico son la misión, visión, los objetivos, políticas y valores.

2.1.1.13. Misión

La misión debe proporcionar información específica sobre los propósitos de la organización respondiendo a preguntas como “en qué negocio está la organización” (Johnson, Scholes, & Whittington, 2008) y “para qué es el negocio” (Drucker, 1974); es decir, la forma como se logrará alcanzar la visión.

Una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico, toda nuestra capacidad de análisis y diagnóstico, y la intuición clara de cuál puede ser el futuro. (Barragan, 2010).

2.1.1.14. Visión

De acuerdo a D'Alessio (2008), la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? implica un enfoque a largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización.

En este sentido la declaración de Visión es el tercer gran hito del pensamiento estratégico, es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra empresa a los ojos de nuestros clientes, trabajadores, proveedores, etc. Según Medina (2009), la visión es la percepción visual de lo que la empresa será o debería ser en el futuro, expresando las características más importantes de la organización aun largo plazo.

2.1.1.15. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos es el blanco a donde queremos llegar y hacia donde tienen que estar orientados los esfuerzos que lleva a cabo cada organización. (Certo, Perter, & Ottensmeyer, 1996). Los objetivos transforman los valores en conductas operativas para llegar a influir sobre la realidad.

Los objetivos de las organizaciones parte de lo que la empresa persigue para maximizar sus beneficios. (Medina, 2009). Los objetivos estratégicos son planteados con el fin de cumplir determinadas metas a corto o largo plazo donde quiere llegar las organizaciones.

2.1.1.16. Políticas

Las políticas de las organizaciones son planteadas desde la dirección de la misma, de acuerdo a Certo, Peter & Ottensmeyer (1996), las políticas empresariales son guías que marcan el comportamiento y lineamientos de todo el personal de una organización.

2.1.1.17. Valores

Los valores organizacionales proveen una base para la organización, contribuyendo a la cultura y al éxito final de las mismas. (Velasquez de Naime,., Rodríguez Monroy, C., & Guaita, W; 2012). Los valores son una guía para todos los que conforman la organización, que les permitirán llegar a un propósito en común.

Autores como Cain (2009) y Daddona (2009), coinciden en que los valores proveen una base y un lenguaje común para que las empresas puedan crecer y prosperar en las épocas buenas y épocas malas. Los valores guían las acciones y comportamientos de los empleados en el cumplimiento de los propósitos de la organización (Ogalla, 2005)

2.1.11. Análisis estratégico

Ronda y Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Una organización, formular una estrategia le implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente; después de un minucioso análisis estratégico debe elegirse una estrategia que permita a la organización, además de mantenerse en el entorno, mejorar su posición competitiva y aumentar su participación en el mercado. (Certon y Peter, 1997).

El análisis estratégico determina los aspectos claves para establecer la estrategia futura; de esta manera al analizar propósitos y objetivos, el entorno, realizar análisis interno, y valorar los activos intangibles, la empresa puede determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorece esa orientación.

2.1.1.18. Análisis FODA

El análisis FODA (también conocida como DOFA, FODA, MAFE en español y SWOT en inglés) es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa (Hill, 1997). Por lo demás, es una importante herramienta de apoyo para la toma de decisiones generalmente usada para analizar sistemáticamente los ambientes interno y externo de una organización. (Kangas et al., 2003).

El análisis FODA resulta útil para adecuar los recursos y las capacidades de la organización al entorno competitivo en el que trabaja. En este sentido, resulta fundamental para la formulación y la selección de estrategias. FODA es las siglas de Fortaleza, oportunidad, debilidades y amenazas.

La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos. (Nikulin, C., & Becker, G. 2015).

Combinando factores externos (amenazas y oportunidades) y los factores internos (fortalezas y debilidades) se puede precisar las condiciones en las cuales se encuentra la institución con relación a determinados objetivos, metas o retos que se haya planteado dicha organización. (O. C. Ferrell y Michael D. Hartline 2012).

2.1.1.18.1. Principales beneficios del análisis FODA

- Simplicidad: No requiere capacitación extensa o habilidades técnicas para utilizarlo de la mejor manera exitoso (Ferrell & Hartline, 2012).
- Costos más bajos: Debido a que la capacitación y las habilidades no son necesarias, su uso en realidad puede reducir los costos asociados con la planeación estratégica.
- Flexibilidad: Puede mejorar la calidad de la planeación estratégica de una organización incluso sin sistemas de información de marketing extenso.

- Integración y síntesis: Brinda al analista la capacidad para integrar y sintetizar información cuantitativa y cualitativa. Organiza la información que es ampliamente conocida, así como la que se descubrió o adquirió recientemente.
- Colaboración: Fomenta la colaboración y el intercambio de información abierta entre diferentes áreas funcionales.

2.1.11.1.2. Variables del análisis FODA

Antes de abordar los pasos del procedimiento del análisis, es conveniente establecer los conceptos de las variables fundamentales que se utilizan, a saber: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (Ramírez 2017).

Se inicia con los conceptos de las variables internas y luego con las externas, por razón de agrupar los conceptos dentro de su misma categoría.

2.1.11.1.2.1. Fortaleza

Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claro, con posibilidades atractivas en el futuro. Las fortalezas pueden asumir diversas formas como: recursos humanos maduros, capaces y experimentados, habilidades y destrezas importantes para hacer algo, activos físicos valiosos, finanzas sanas, sistemas de trabajo eficientes, costos bajos, productos y servicios competitivos, imagen institucional reconocida, convenios y asociaciones estratégicas con otras empresas, etc. (Ramírez 2017).

2.1.11.1.2.2. Debilidad

Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro. Constituye un obstáculo para la consecución de los objetivos, aun cuando está bajo el control de la organización. Al igual que las fortalezas éstas pueden manifestarse a través de sus recursos, habilidades, tecnología, organización, productos, imagen, etc. (Ramírez 2017).

Las oportunidades y amenazas son variables externas que constituyen los límites determinados por el sector productivo a que pertenece una entidad, y el entorno general que define el ambiente competitivo.

2.1.11.1.2.3. Oportunidades

Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados ventajosamente para alcanzar o superar los objetivos. Las oportunidades pueden presentarse en cualquier ámbito, como el político, económico, social, tecnológico, etc., dependiendo de la naturaleza de la organización, pero en general, se relacionan principalmente con el aspecto mercado de una empresa. (Ferrell & Hartline, 2012). El reconocimiento de oportunidades es un reto para los administradores debido a que no se puede crear ni adaptar una estrategia sin primero identificar y evaluar el potencial de crecimiento y utilidades de cada una de las oportunidades prometedoras o potencialmente importantes. (Ramírez 2017).

2.1.11.1.2.4. Amenazas

Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia, las amenazas también, pueden aparecer en cualquier sector como en la tecnología, competencia agresiva, productos nuevos más baratos, restricciones gubernamentales, impuestos, inflación, etc. (Ramírez 2017). La responsabilidad de los administradores con respecto a las amenazas, está en reconocer de manera oportuna aquellas situaciones que signifiquen riesgo para la rentabilidad y la posición futura de la organización. (Ferrell & Hartline, 2012).

2.1.11.2. Matriz FODA

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices, es un método muy útil y permite tener una evaluación visual. (Ferrell & Hartline, 2012).

Para realizar la matriz FODA es importante definir los criterios a ser tomados en cuenta, tomar en cuenta las condiciones reales en relación a variables internas y externas, establecer valores de medición, puede ser a través de una escala numérica, calcular los resultados del análisis y finalmente determinar los factores de optimización, riesgo de la organización.

A través del diagnóstico utilizando la matriz FODA de la empresa se identifica tanto los puntos fuertes y débiles como son:

Estrategias **FO** o estrategias de crecimiento son las resultantes que se derivan de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, para construir una posición que posibilite la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende.

Estrategias **DO** son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Estrategias **FA** son también de supervivencia y se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias **DA** permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil, difícilmente superable, que expone al sistema a destruirse en fracaso. Rincón (2012).

Con los análisis realizados debemos estar en disposición de identificar los Factores Clave de Éxito de la industria (Análisis Externo), así como las posibles fuentes de Ventajas Competitivas de la empresa y sus Debilidades Estratégicas si las hubiera (Análisis interno). (Lloreda, 2015).

Una vez elaborada la matriz FODA, que enlista los factores internos y externos que influyen en el desempeño de una organización, el siguiente paso es evaluar primeramente la situación

interna de la compañía mediante la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) y posterior la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

2.1.12. Matriz EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos que denomina EFI se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades (Rincón, F. A.2012). Este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas (Ponce 2007).

El procedimiento para la elaboración de una Matriz EFI consiste de cinco etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización, siendo distintos los valores de las calificaciones. Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis como la siguiente:

- a) Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy im-portante); el peso otorgado a cada factor expresa su importancia relativa, y el total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0;
- b) Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;
- c) Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad, y

- d) Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto.
- e) Lo más importante no consiste en sumar el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades, sino comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades, de-terminando si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si lo es su medio ambiente interno. (Ponce 2007).

2.1.13. Matriz EFE

la Matriz de Evaluación de los Factores Externos EFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva (Vidal 2004).

La siguiente matriz evalúa los factores externos, donde se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas mediante el siguiente procedimiento (Ponce 2007).:

- a) Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa;
- b) Asignar un peso relativo en un rango de 0 (irrelevante) a 1.0 (muy importante); el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, evitando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas debe ser 1.0;

- c) Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala;
- d) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada, y
- e) Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión.

Las empresas no se encuentran aisladas una de otra, por el contrario, son un sistema abierto que se encuentra en constante interacción con su medio. La globalización de la economía y la aparición de nuevas tecnologías han transfigurado el entorno competitivo en que estas desarrollan su actividad. (Pérez, J., & Polis, G. (2011))

La dinámica interna de la empresa y la rapidez y forma en que se mueve el entorno, tienen que ser tratados como un todo a la hora de realizar análisis de los cuales se desprenderán las estrategias a seguir para lograr ser competitivos en un mercado cada vez más convulso, y con las difíciles exigencias de satisfacer las siempre crecientes expectativas de los clientes y minimizando cada vez más los recursos desembolsados, en aras de maximizar los beneficios. (Pérez, J., & Polis, G. (2011))

2.1.14. Cadena de valor

La cadena de valor distingue de las actividades que aportan valor a los procesos principales que constituyen a una organización, de aquellas que no lo hacen y por las cuales el cliente no está dispuesto a pagar. (Medina, 2005).

Según (Porter, 2003) la empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar a su producto.

2.1.15. Gestión por procesos

La gestión por procesos es la forma de gestionar la organización basándose en procesos. La gestión por procesos percibe a la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen en conjunto a incrementar la satisfacción del cliente. (Rojas, 2000).

La gestión por procesos es una disciplina de gestión que ayuda a las direcciones de las organizaciones a identificar, representar, diseñar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos, es decir que la gestión por procesos permite evaluar las desviaciones existentes a fin de corregirlas y evitar que se produzca un resultado defectuoso. (Bravo, 2011).

2.1.15.1. El enfoque basado en procesos

La Dirección debe dotar a la organización de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una

de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones (Velasco, 2004).

El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización (AENOR, 2015).

Un enfoque de procesos, cuando se utiliza en un sistema de gestión, enfatiza en 4 factores de importancia (Ing. Ena Tandazo, 2016).

- La comprensión y cumplimiento de requisitos.
- La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor.
- La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

2.1.15.2. Ventaja del enfoque a procesos

A diferencia de la orientación tradicional, el enfoque basado en procesos presenta muchas ventajas como son:

- Orientación hacia el cliente
- Optimización y racionalización de recursos con criterios de eficacia global
- Visión amplia de la organización (cadena de valor), y sus relaciones internas.
- Contribuye en la reducción de costos operativos e identificación de costos innecesarios.

- Mejora continua
- Asignación de responsabilidades, permitiendo autoevaluación de resultados de su proceso y hacerla corresponsable de su mejora (empowerment).
- Reduce tiempos de interfaces.
- Enfoque de directiva claro, posibilita mejoras de fuerte impacto.
- Proporciona una estructura para la cooperación de barreras funcionales. (Perez, 2010).

2.1.15.3. Proceso

“Proceso es un conjunto de actividades secuenciales o paralelas que ejecuta un productor, sobre un insumo, le agrega valor a este y suministra un producto o servicio para un cliente interno o externo”. Agudelo y Escobar, 2010).

Proceso es la transformación de insumos de entradas en salidas o productos, dentro del mismo existen 5 recursos genéricos como son: Personal, métodos, materiales, equipos y medio ambiente. (Scherkenbaxh, 1994).

2.1.15.4. Tipos de procesos

Existen varios tipos de procesos

- **Procesos gobernantes:** También denominados gobernadores, estratégicos de dirección, de regulación o de gerenciamiento. Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización. (Perez, 2012).

- **Procesos agregadores de valor:** También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, misionales, claves o sustantivos. (Perez, 2012).
- **Procesos de apoyo:** Son conocidos como de sustento, soporte, staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregadores de valor, de asesoría y por ellos mismos. (Perez, 2009).

2.1.15.5. Elemento de los procesos

De acuerdo a las ISO 9001-2015 plantea el siguiente esquema representado en la figura 2, donde representan los elementos de todo proceso y su interacción; además de los controles del seguimiento y medición y estos dependerán de cada proceso.

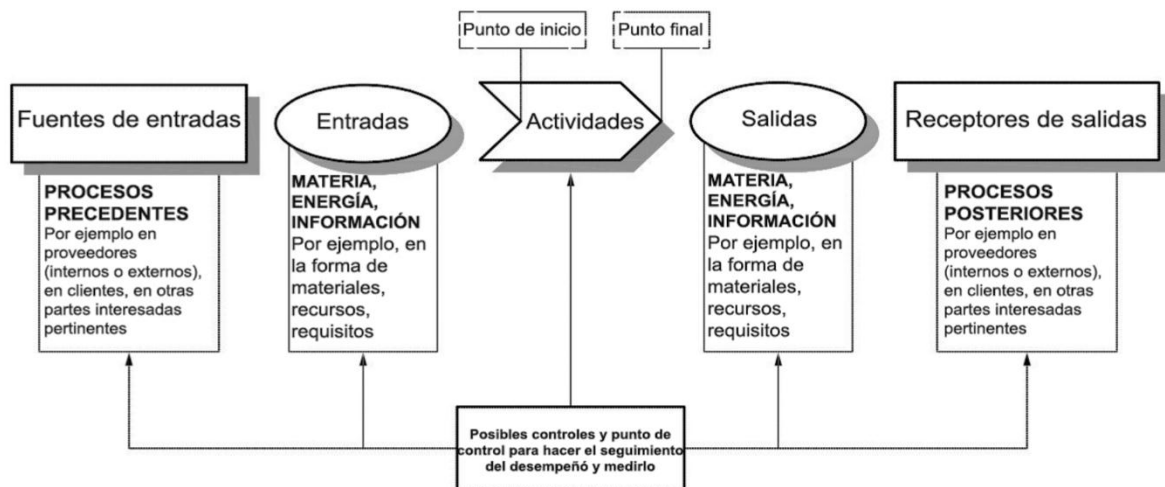


Figura 2. Representación esquemática de los elementos de un proceso
Fuente: (ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos)

Todo proceso consta de los siguientes elementos:

- **Entradas (Input):** Es el producto resultante de un proceso ya sea interno o externo, el cual cumple con características, criterios y estándares de aceptación.
- **Salida (Output):** Es el resultado y/o producto del proceso, que puede estar destinado al cliente interno o externo. Este producto debe contar con indicadores que nos permitan evaluar y medir la calidad del producto.
- **El proceso:** Son las secuencias de actividades que precisan de medios de control y recursos con determinados requisitos para ejecutar bien siempre a la primera.
- **Límites de los procesos:** Determina los límites de todo proceso.
- **Recursos:** Requisitos y medios necesarios para el desarrollo del proceso.
- **Controles:** La forma como se va hacer el seguimiento de un proceso.

2.1.15.6. Caracterización de procesos

Según Aguledo y Escobar (2010), la caracterización es un documento que describe la secuencia de actividades que se debe seguir por las personas de las áreas involucradas en el desarrollo del proceso. Una caracterización de procesos incluye el diagrama de flujo, acorde a formatos, instructivos y registros establecidos por la organización. El desarrollo de la caracterización del proceso nos permite establecer y describir de forma clara las principales características de cada proceso, con el fin de poder tener una visión clara del mismo.

2.1.15.7. Diagramas de flujo:

El diagrama de flujo es la descripción gráfica de un proceso, utilizando símbolos, líneas y palabras simples, demostrando las actividades y secuencia en el proceso. Es importante definir el tipo de diagrama a utilizar dependiendo a quién va a estar dirigido el mismo. Los diagramas de flujo dan una mayor precisión y claridad sobre lo que se quiere expresar para dar a conocer las actividades, existen varios tipos: Diagrama enriquecido, diagrama cadena de valor y diagrama estándar. (Aguledo y Escobar, 2010).

Para la descripción gráfica existen diferentes tipos de simbologías como son: ASME, ANSI y BPM.

2.1.16. Información documentada

Es la información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene la cual puede estar en cualquier forma y medio, de cualquier fuente. (ISO, 2015). La información documentada puede hacer referencia a:

- Los procesos relacionados
- Información generada para que la organización opere
- La evidencia de los resultados alcanzados

2.2. Control de la información documentada

La información documentada debe ser disponible e idónea para su uso cuando sea necesario, también debe estar protegida contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad. (ISO, 2015).

Para el control de la información documentada se debe tomar en cuenta las siguientes actividades:

- Distribución, acceso, recuperación y uso
- Almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad
- Control de cambios
- Conservación y disposición

La información documentada de origen externo que la organización determina como necesaria para la planificación y operación, se debe identificar, según sea apropiado y controlar.

La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificación no intencionadas. (ISO, 2015). El acceso puede implicar una decisión en relación al permiso, solamente para consultar la información documentada, o al permiso y a la autoridad para consultar y modificar la información documentada.

2.3. Marco legal

La compañía BIO RESEARCH S.A se encuentra regulada a nivel nacional por LA AGENCIA DE REGULACION Y CONTROL FITO Y ZOOSANITARIO (AGROCALIDAD), cuya función es garantizar y controlar la eficacia de las empresas del sector agrícola y pecuario, de

los insumos de uso agrícola (plaguicidas y productos afines) en su registro y post registro, asegurando la disponibilidad de productos fitosanitarios de calidad para el sector agrícola.

Para realizar las actividades de fabricación, formulación, envasado, importación, exportación, distribución, aplicación área y terrestre de plaguicidas y productos afines de uso agrícola se requiere obtener el registro de empresa que cumpla los requisitos establecidos bajo la resolución 0046.

Para registrar un producto agrícola previamente deberá estar registrado como establecimiento fabricante, elaborador por contrato, formulador, envasador, importador, exportadores o comercializadores de productos químicos de uso agrícola o afines, bajo la resolución 262 norma complementaria 804, resolución 0630, resolución 3609 y el acuerdo ministerial 234 con la resolución 031.

CAPITULO III

3.1. Análisis ambiental de la compañía BIO RESEARCH S.A

Para realizar el análisis ambiental tanto interno como externo de la compañía BIO RESEARCH S.A. se utilizaron varias herramientas y enfoques, en este caso las fuerzas de PORTER y el Diamante de POTTER, abarcando tanto ambiente interno como externo, de las cuales se obtuvo la siguiente información.

3.1.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Para la obtención de informan en lo que se refiere a los competidores se muestra en las figuras 3, 4, 5, 6 y 7 que se tomó de varias fuentes como son del banco central, de acuerdo al Ministerio de trabajo, migraciones y seguridad social da el marco legal para que ingresen empresas extranjeras con los siguientes pasos;

“En el caso de que una empresa extranjera organizada como persona jurídica, quiera prestar servicios públicos, explotar recursos naturales o ejercer cualquier actividad permitida por la ley dentro de Ecuador, primero debe establecer una sucursal (para ver requisitos consultar los artículos 415 al 419 de la Ley de Compañías).” Deberá cumplir, además de lo anteriormente indicado, las siguientes exigencias:

- Certificado expedido por el Cónsul de Ecuador, acreditativo de la constitución legal de la empresa en su país de origen.
- Resolución por la que la autoridad competente de la compañía o empresa extranjera autoriza la apertura de la sucursal en Ecuador.

- Poder del representante de la compañía o empresa extranjera. Si el representante fuera un ciudadano extranjero, deberá tener en Ecuador la calidad de residente.
- Cuando la inversión es realizada en dinero se debe presentar el certificado bancario en donde se demuestre el mínimo que esté establecido de capital asignado a la sucursal.

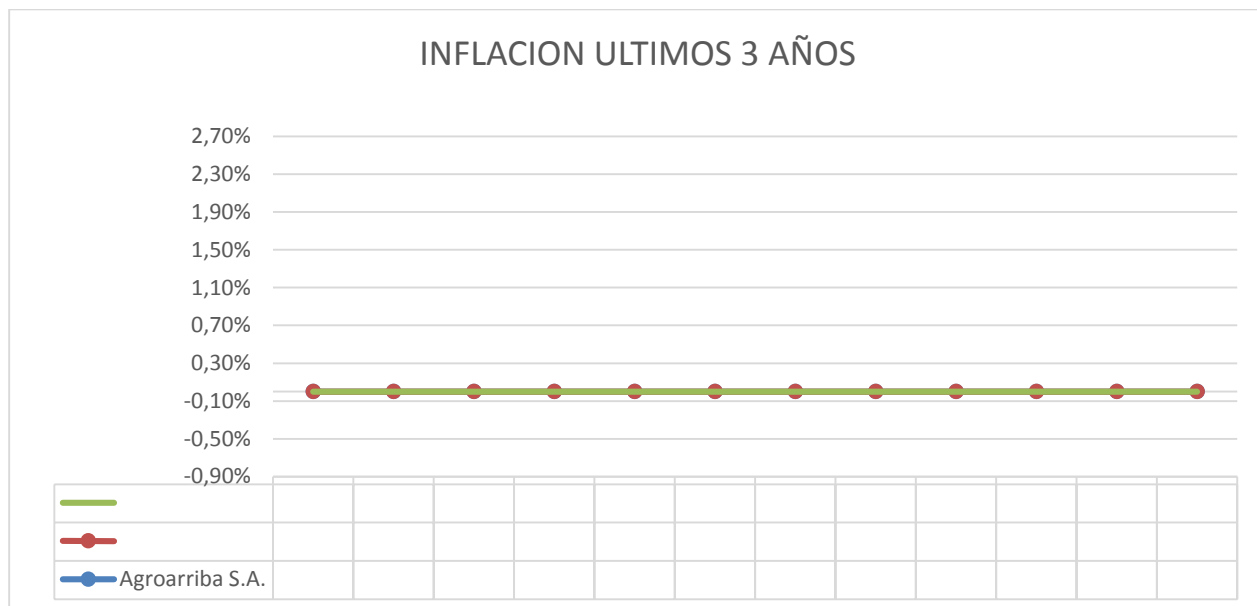


Figura 3. Inflación últimos 3 años
Fuente: (Banco Central., 2018)

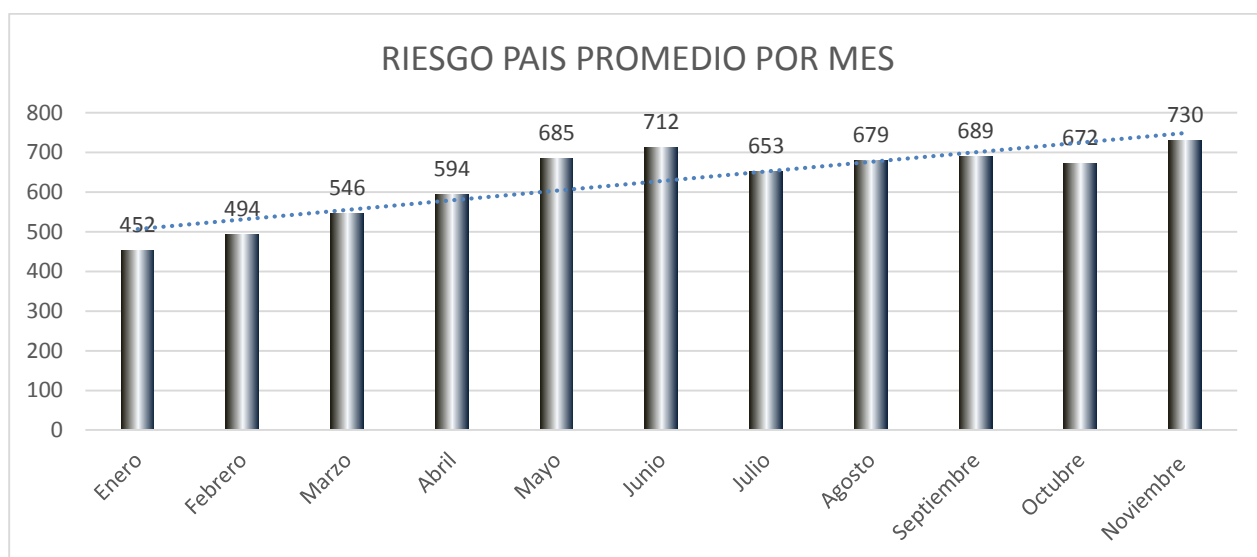


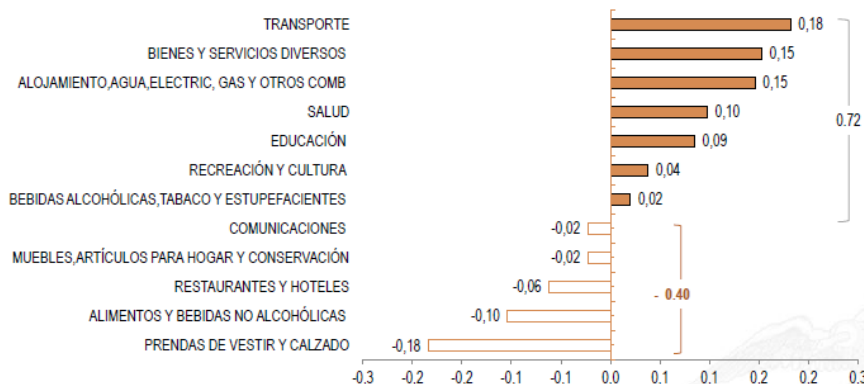
Figura 4. Riesgo país promedio por mes
Fuente: (Banco Central., 2018)

CONTRIBUCIÓN A LA INFLACIÓN ANUAL POR DIVISIONES DE BIENES Y SERVICIOS Y POR PRODUCTOS



(Porcentajes)

En 7 divisiones de bienes y servicios el aporte agregado a la inflación anual fue de 0.72% siendo *transporte, bienes y servicios diversos y alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles*, las 3 agrupaciones de mayor porcentaje. En otras 5 divisiones, el resultado negativo agregado fue de 0.40%. Si se considera el total de 359 ítems que conforman la canasta con la que se mide la inflación, 169 ítems aportaron 1.73%, 185 contribuyeron en -1.40% y 5 tuvieron una aportación nula.



Fuente: INEC

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
www.bce.ec



Figura 5. Contribución a la inflación anual por divisiones de bienes y servicios y productos
Fuente: (Banco Central., 2018)

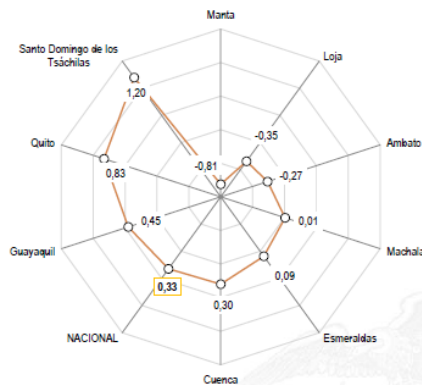
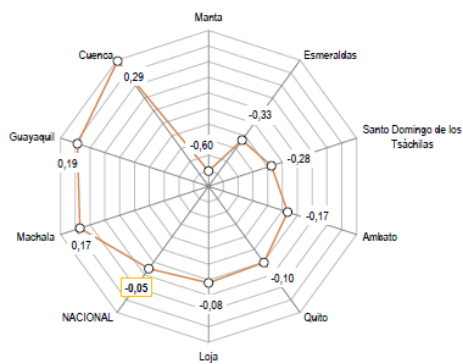
INFLACIÓN MENSUAL Y ANUAL POR CIUDADES



(Porcentajes)

En las 9 ciudades investigadas y exceptuando los resultados positivos de *Cuenca, Guayaquil y Machala*, se registró *variación mensual negativa* de precios, siendo *Manta* la ciudad de mayor porcentaje.

En 6 de las 9 ciudades investigadas se registró *variación anual positiva* de precios, siendo *Santo Domingo de los Tsáchilas* la ciudad de mayor porcentaje.



Fuente: INEC

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR
www.bce.ec



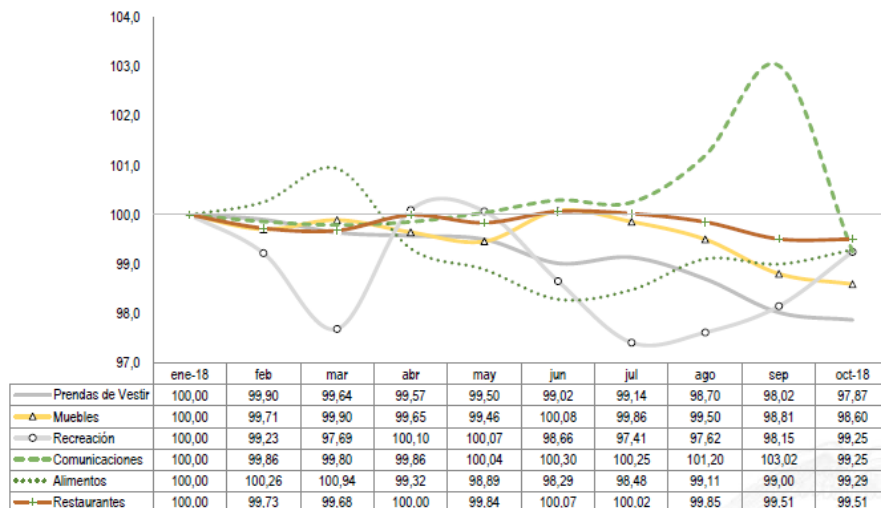
Figura 6. Inflación mensual y anual por ciudades
Fuente: (Banco Central., 2018)

DIVISIONES DE BIENES Y SERVICIOS CON PÉRDIDA RELATIVA

Índices, base enero 2018=100



En otras 6 agrupaciones que conforman la canasta del IPC se observó pérdida relativa, siendo *prendas de vestir y calzado; muebles; recreación y comunicaciones*, las 4 agrupaciones de menor índice.



Fuente: INEC

Figura 7. Divisiones de Bienes y servicios con pérdida relativa

Fuente: (Banco Central., 2018)

- Migración de venezolanos aumenta la demanda de trabajo
- Firma de tratado de libre comercio con la Unión Europea permite que ingresen producto sin pago de impuestos.
- Ministerio de trabajo crea normativa para regularizar trabajo agrícola lo que implica un costo alto al momento de un despido al terminar campañas de sembrío, cosechas y post cosechas encareciendo los productos
- Ministerio de trabajo de acuerdo MDT-2018-0175 instructivo que regulariza el porcentaje de inclusión de personas con discapacidad indica que empresa con 25 empleados o más deben contratar 4% de personas con discapacidad del 30% previamente calificada.

- Ministerio de trabajo de acuerdo al MDT-2018-0207 Norma técnica para la ejecución, implementación de trabajo joven que da los lineamientos para la contratación de joven entre 18 a 25 años.
- De acuerdo al Banco central el año 2018 la inflación fue negativa y lo describe por ciudad, también por tipo división de bienes y servicio siendo alimentos y bebidas no alcohólicas el segundo en contribuir a la inflación negativa.
- Con base a los datos del Banco Central tenemos el riesgo país del año 2018.
- La compañía BIO RESEARH S.A, productora nacional de insumos para al sector agrícola, BIO RESEARCH S.A lleva en el mercado 19 años, a través de los cuales el mercado ha ido cambiando continuamente al igual que sus competidores.

En la actualidad la compañía BIO RESEARCH S.A tiene un amplio número de competidores, en especial las grandes empresas posicionadas a través de los años en el mercado y más antiguas como son Ecuaquimica y Agripac.

De acuerdo a la base de datos de AGROCALIDAD, a nivel nacional se encuentran registradas 225 empresas como operadores en el sector de insumos agrícolas para productos plaguicidas, de los cuales 20 como fabricantes y 41 como formuladores; el resto como importadores, envasadores y distribuidores.

La compañía BIO RESEARH S.A ante AGROCALIDAD se encuentra registrada como: FORM./ENVA./IMPORT./DISTRIB., siendo la de formulador su principal actividad, ya que el 95% de sus productos son formulados.

En el área de plaguicidas la compañía BIO RESEARH S.A cuenta con una amplia gama de competidores.

En lo que se refiere a operadores para sector de insumos agrícolas fertilizantes y enmiendas, ante AGROCALIDAD se encuentran registradas 295 empresas, siendo estas nuestros mayores competidores, ya que del total de productos de la compañía el 95 % son fertilizantes y enmiendas.

3.1.2. Poder de negociación de los proveedores:

- Se compran sin iva todos los insumos utilizados para el agro.
- De acuerdo a la materia prima, hay pocos proveedores a nivel nacional.
- Insumos de costos altos a nivel nacional, como hormonas y vitaminas se importan (extranjero amplia variedad de precios y calidad)

3.1.3. Poder de negociación de los compradores

- Marcas posicionadas en el mercado; a través de información de la revista EKOS como se muestra en la tabla 4, se pudo obtener la siguiente información;

Tabla 4

Empresas productoras agrícolas

De acuerdo a EKOS empresas de Producto Agrícolas	
Posición	Empresa
45	Agripac
266	Agroarriba S.A.
340	Proquimsa
393	Quimasa S.A.
448	Importadora industrial agrícola del Monte Sociedad Anónima Inmonte
454	Agroparaiso

Fuente: (EKOS Ranking mejores empresas Ecuador. 2017)

Estas empresas reportan utilidad sobre el millón de dólares en 2018. Igualmente se obtuvo información de empresas europeas que producen y distribuyen Químicos para la Agricultura, como se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5

Empresas Europeas que producen y distribuyen Químicos para la Agricultura

NOMBRE
A NAVARRO SA
AGROQUIMICOS DE LEVANTE SOCIEDAD ANONIMA
AGROQUIMICOS LOS TRIVIÑOS SL
AGROSTOCK SOCIEDAD ANONIMA
APLICACIONES DE SANIDAD AMBIENTAL SL
ATLANTICA AGRICOLA SA
BAYER CROPSCIENCE SL
BIOCLIMA MURCIA SOCIEDAD LIMITADA
BIOLOGIA APLICADA A LA AGRICULTURA SL
BRANDT EUROPE SOCIEDAD LIMITADA

Fuente: (EKOS Ranking mejores empresas Ecuador. 2017)

- Bajos costos de producción de empresas exteriores e importadores.
- Tarifa cero: anexo 2 del Decreto Ejecutivo No. 1232 y en el Decreto Ejecutivo 427 publicados en el segundo suplemento del registro oficial 393 del 31 de julio del 2008 y en el registro oficial 246 del 29 de julio del 2010.
- Por el alta ofertas en el mercado se ha dificultado el poder de negociación, a pesar de ello por la calidad del producto, la asesoría y seguimiento ha permitido ir creciendo.

3.1.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

- La amenaza de productos sustitutos es alta, al existir una amplia variabilidad de empresas y que el 100% de las registradas ante AGROCALIDAD cuentan con el registro como importadores, teniendo canal abierto a la importación de nuevos productos.
- Siguiendo la tendencia de los mercados internacionales de consumir productos orgánicos y producidos de forma amigables con el medio ambiente, la industria agrícola debe acoplarse, ofreciendo; productos acordes a esta demanda creciente, teniendo en cuenta que esta tendencia tiene puertas abiertas a muchos mercados como el europeo
- Los fertilizantes orgánicos son aquellos que han sido elaborados en su totalidad a base de ingredientes de origen vegetal o animal y en los que no se han incorporado productos obtenidos a base de reacciones químicas de ninguna naturaleza. Los fertilizantes así obtenidos, son demandados por todos aquellos mercados cuyos productos finales sean orgánicos. El uso de fertilizantes orgánicos da como resultado frutos y hortalizas orgánicas.
- Industrias como Mycsa Group, Proquimec, entre otros ya tiene varias líneas de estos productos y cuentan con certificaciones CDFA y OMRI que los
- Los fertilizantes orgánicos pueden ser certificados o listados por diversas instituciones internacionales que garantizan que son libres de agentes químicos y que su contenido y obtención es 100% natural.

- El Estado de California, en Estados Unidos, por conducto del Departamento de Agricultura (DOA) del estado, emite las Certificación CDFA, que le garantizan al agricultor una cosecha que puede certificar como orgánica en el estado de California.
- OMRI (Organic Materials Review Institute), es una institución no gubernamental, siendo la más popular en los Estados Unidos para calificar los productos orgánicos. OMRI publica listados de los productos que son aceptados o prohibidos para ser usados en la agricultura orgánica. Su dictamen es ampliamente reconocido por prácticamente todos los estados dentro y fuera de los Estados Unidos.

3.1.5. Rivalidad entre los competidores

- COSMOCEL
- BESTAGRO
- FOLIGRIN, S.A.
- NEDERAGRO S.A
- INTEROC S.A
- FERTISA S.A
- AGRIANDES
- AGRINOVA SCIENCE ECUADOR S.A.
- AGROFARM CIA. LTDA.
- AGRONPAXI CIA. LTDA.

Además de las 5 fuerzas de Porter también se analizaron otros factores que influyen tanto dentro como fuera de la organización.

3.1.6. Reguladores

3.1.6.1. Agrocalidad

Es una institución pública adscrita al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y pesca que en sus facultades de autoridad Fito zoo-sanitaria Nacional es la encargada de la definición y ejecución de políticas de control y regulación para la protección y el mejoramiento de la sanidad animal, sanidad vegetal e inocuidad alimentaria

Es la responsable de prevenir y controlar el riesgo de ingreso y diseminación de plagas y enfermedades que podrían afectar la producción agrícola y pecuaria del país así mismo es la encargada de velar y garantizar alimentos sanos y de calidad para los ecuatorianos y el mundo.

3.1.6.2. Ministerio del interior

Este ente público regula la compra de insumos de acuerdo a cupos aprobados de químicos controlados, si se requiere aumentar la producción se debe tramitar un aumento de cupo con buen respaldo

3.1.6.3. Ministerio del Ambiente

En la entidad que otorga la licencia ambiental que habilita a la empresa a trabajar de acuerdo a leyes, ordenanzas, etc.

3.1.7. Alianzas estratégicas

Alianzas Estratégicas Nacionales: con SOLAGRO se tiene un convenio para la distribución de productos intercambiados en zonas definidas.

Alianzas Estratégicas Internacionales: Se mantiene convenios con empresa de materias primas y de productos terminados las cuales se importa y revende a nivel nacional.

3.1.8. Factores socio cultural

En lo que se refiere a la información socio-cultural se basó del estudio de impacto ambiental de la empresa BIO RESEARCH S.A.

Se le conoce al área de influencia la zona o sitios que pueden ser afectados negativamente o positivamente con el funcionamiento o implementación del proyecto o actividad.

Para el caso de BIO RESEARCH S.A se consideró que es una fábrica que viene funcionando más de 20 años y que su ubicación es en una zona totalmente intervenida, en los alrededores existen edificaciones de vivienda, centros educativos, parques, negocios familiares, negocios de mediano tamaño y otras fábricas. También se tomó en cuenta las características sociales de las inmediaciones con el fin de obtener datos como vialidad, tipos de calles, viviendas, etc.

3.1.8.1. Área de influencia directa

El área de influencia directa es de 2552 m², está corresponde a todo el predio, tanto parqueadero, zona administrativa, oficinas y la fábrica, se escogió a las propiedades del terreno donde está ubicado BIO RESEARCH S.A., principalmente el tipo de edificación.

El factor biótico y más específicamente la fauna son las que tendrán riesgo a verse afectados por las actividades de BIO RESEARCH S.A., sobre todo aves sensibles a ruido.

El factor que más se debe considerar es que la fábrica colinda con un centro infantil que potencialmente también tienen la probabilidad de verse afectados, sin embargo, la presencia infantil en ese sitio es baja, debido al número de horas con estudiantes y a la cantidad de niños presentes.



Figura 8. Área de Influencia directa BIO RESEARCH S.A
Fuente: (Estudio impacto ambiental BIO RESEARCH S.A., 2018)

3.1.8.2. Área de influencia indirecta

Para tomar la decisión del área de influencia indirecta se hizo recorridos in situ y los datos obtenidos fueron comprobados por medio de imágenes, con estos datos se decidió aumentarle 10 metros a la redonda desde los límites del área de influencia directa, el área total es de 4585 m².

En el área de influencia indirecta seleccionada se pudo observar que la mayoría son edificaciones cerradas, negocios familiares, un parque, etc.

En el caso de la flora y fauna la afectación es mínima debido a que la fábrica tiene una pared de adoquín y reforzadas con árboles de tamaño mediano esto se puede apreciar en las fotos 1 y 2.

Con las condiciones que presenta BIO RESEARCH S.A. el impacto visual, de ruido se minimizan hacia el área de influencia indirecta.



Figura 9. Área de Influencia indirecta BIO RESEARCH S.A
Fuente: (Estudio impacto ambiental BIO RESEARCH S.A., 2018)

3.1.8.2.2. Área de influencia social

El área de influencia social básica que se utilizará para realizará en este estudio corresponde a toda la parroquia de Calderón, debido a que en la zona hay comercios e industrias que puede ser afectados o beneficiados por la presencia de BIO RESEARCH S.A. y el personal de la fábrica. Sin embargo, el área de influencia directa social es la que corresponde a todas las viviendas, negocios, terrenos, etc., que estén ubicados en la misma cuadra de BIO RESEARCH S.A.

3.1.8.3. Demografía

La población total del cantón Quito, de acuerdo al VII censo de población y VI de vivienda, es de 2 239 191 habitantes, de los cuales el 48,63% son hombres y el restante 51,37% son mujeres. En lo que se refiere a etnias, el 82,76 % son mestizos; 6,73%, son blancos; 4,68% afro descendientes; 4,09% son indígenas; 1,36% montubios y el restante 0,39% otras razas, en lo que se refiere al % de zona urbana y rural se puede ver en la tabla 6.

Tabla 6
Población del Cantón Quito por su ubicación

Total del Cantón	2 239 191	%
Urbana	1 607 734	71,8%
Rural	631 457	28,2%

Fuente: (INEC. 2010)

3.1.8.3.1. Composición por edad y sexo

La composición de la población por sexo y por edad en el cantón Quito, se refleja en las tablas 7 y 8, donde se detalla claramente el % tanto de hombres, mujeres y edad de dicha población:

Tabla 7
Composición por Sexo, población del Cantón Quito

Indicador	Número
Población Total	2 239 191
Población - hombres	1 088 811
Población - mujeres	150 380

Fuente: (INEC. 2010)

Tabla 8*Composición por grandes Grupos de Edad del Cantón Quito*

Indicador	Número	%
Población entre 0 y 14 años	615 547	27,49
Población entre 15 y 65 años	1 482 128	66,19
Población mayor a 65 años	141 516	6,32

Fuente: (INEC. 2010)

3.1.8.3.2. Actividades económicas y población económicamente activa

El 81,69% de la población del cantón Quito, es decir 1 829 227 personas, se encuentran en edad de trabajar, de ellos, apenas el 60% está trabajando, la clasificación de grupos ocupacionales se detalla en las tablas 9, 10 y 11.

Tabla 9*Clasificación por grupos ocupacionales*

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	%
AGRICULTORES Y TRABAJADORES CALIFICADOS	24 744	2,25
TÉCNICOS Y EMPLEADOS DE OFICINA	74 088	6,74
TRAB. DE LOS SERVICIOS Y VENDEDORES	224 686	20,44
OFICIALES, OPERARIOS Y ARTESANOS	157 757	14,35
DIRECTORES Y GERENTES	50 318	4,58
OPERADORES DE MAQUINARIA E INSTALACIONES	80 425	7,32
TRAB. NO CALIFICADOS	147 987	13,47
PROFESIONALES, CIENTÍFICOS E INTELLECTUALES	128 713	11,71
NO DECLARADOS	59 249	5,39
TRABAJADOR NUEVO	38 904	3,54
OTROS	112 150	10,20
TOTALES	1 099 021	100

Fuente: (INEC. 2010)

Tabla 10*Clasificación por ramas de actividad*

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	%
Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	39 977	3,64
Manufactura	142 585	12,97
Construcción	74 516	6,78
Comercio	218 290	19,86
Alojamiento y servicio de comidas	55 939	5,09
Enseñanza	55 774	5,07
Explotación de minas y canteras	5 901	0,54
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	53 890	4,90
Transporte y almacenamiento	61 634	5,61
Actividades profesionales, científicas y técnicas	47 301	4,30
Administración pública y defensa	56 488	5,14
No declarado	58 511	5,32
Trabajador nuevo	38 904	3,54
Otras actividades	189 311	17,23
TOTALES	1 099 021	100

Fuente: (INEC. 2010)

Tabla 11*Pobreza y extrema pobreza*

Sector / Indicador	Medida	Cantón Quito
Pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI)	% (pob. total)	29,66%
Extrema pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI)	% (pob. Total)	6,99%

Fuente: (INEC. 2010)

3.1.8.3.3. Educación

En la tabla 12 se muestra como se encuentra distribuido los niveles de instrucción de la población de la ciudad de Quito.

- Índice de analfabetismo, en personas mayores de 10 años, 3 %;
- Nivel de escolaridad, 11,8 años.
- Tasa de asistencia neta, educación básica, 95,22%
- Tasa de asistencia neta, bachillerato, 65,84%
- Tasa de asistencia neta, educación superior, 33,03%

Tabla 12

Aspectos educativos

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NÚMERO DE HABITANTES	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN
Ninguna instrucción	48 484	2,38%
Centro de alfabetización	7 664	0,38%
Pre escolar	19 166	0,94%
Primaria	563 674	27,71%
Educación básica	133 480	6,56%
Secundaria	499 175	24,54%
Bachillerato, (Educación Media)	194 029	9,54%
Post bachillerato	24 902	1,22%
Superior	458 480	22,53%
Post grado	49 201	2,43%
Se ignora	36 199	1,77%

Fuente: (INEC. 2010)

3.1.8.3.4. Vivienda

En el cantón existen 640 753 viviendas habitadas, en las cuales el 41,30%, viven sus propios dueños.

3.1.8.3.5. Servicios básicos

- Viviendas con acceso a agua potable: 96,03%
- Viviendas con acceso a red de alcantarillado: 89,9%
- Hogares con acceso a telefonía convencional: 62,16%
- Viviendas con acceso al servicio de energía eléctrica: 99,36%
- Viviendas con acceso a recolección de basura por recolector: 96,5%

3.1.8.3.6. Parroquia San Calderón

3.1.8.3.6.1. Demografía

La población total de la parroquia de Calderón, de acuerdo al VII censo de población y VI de vivienda, es de 152 242 habitantes, de los cuales el 49,05% son hombres y el restante 50,95% son mujeres.

En lo que se refiere a etnias, el 80,09% son mestizos; 7,65% afro descendientes; 5,96% son indígenas; 4,48%, son blancos; 1,57% montubios y el restante 0,25% otras razas.

3.1.8.3.6.2. Composición por edad y sexo

La composición de la población por sexo y por edad en la parroquia de Calderón, se refleja en las tablas 13, 14 y 15:

Tabla 13

Composición por Sexo, población de la parroquia Calderón

Indicador	Número
Población Total	152 242
Población – hombres	74 682
Población – mujeres	77 560

Fuente: (INEC. 2010)

Tabla 14

Composición por grandes Grupos de Edad de la parroquia de Calderón

Indicador	Número	%
Población entre 0 y 14 años	44 895	29,49
Población entre 15 y 65 años	100 434	65,97
Población mayor a 65 años	6 913	4,54

Fuente: (INEC. 2010)

3.1.8.3.6.3. Actividades económicas y población económica activa: El 80,32% de la población de Calderón, es decir 122 280 personas, se encuentran en edad de trabajar, de ellos, apenas el 59,99% está trabajando, como se muestra en las tablas 15, 16 y 17.

Tabla 15*Clasificación por grupos ocupacionales*

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	%
Agricultores y trabajadores calificados	1 107	1,51
Técnicos y empleados de oficina	4 651	6,33
Trab. de los servicios y vendedores	14 686	19,99
Oficiales, operarios y artesanos	12 037	16,38
Directores y gerentes	2 201	2,99
Operadores de maquinaria e instalaciones	7 777	10,58
Trab. no calificados	10 276	13,98
Profesionales, científicos e intelectuales	6 136	8,35
No declarados	4 285	5,83
Trabajador nuevo	2 707	3,68
Otros	7 617	10,37
Totales	73 480	100

Fuente: (INEC. 2010)

Tabla 16*Clasificación por ramas de actividad*

GRUPOS DE OCUPACIÓN	TOTAL	%
Agricultura, ganadería, caza, pesca y silvicultura	1 483	2,02
Manufactura	12 702	17,29
Construcción	4 828	6,57
Comercio	14 616	19,89
Alojamiento y servicio de comidas	3 406	4,63
Enseñanza	3 208	4,36
Explotación de minas y canteras	287	0,39
Actividades de servicios administrativos y de apoyo	3 571	4,86
Transporte y almacenamiento	5 037	6,85
Actividades profesionales, científicas y técnicas	2 550	3,47
Administración pública y defensa	2 796	3,8
Otras Actividades de servicios	1 778	2,42
No declarado	4 174	5,68
Trabajador nuevo	2 707	3,68
Otras actividades	10 337	14,07
TOTALES	73 480	100

Fuente: (INEC. 2010)

Tabla 17*Pobreza y extrema pobreza de la parroquia*

Sector / Indicador	Medida	Parroquia Calderón
Pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI)	% (pob. total)	27,93%
Extrema pobreza por necesidades básicas insatisfechas (NBI)	% (pob. Total)	6,43%

Fuente: (INEC. 2010)

3.1.8.3.6.4. Educación, en la tabla 18 se puede ver el nivel de instrucción de la población de Calderón.

- Índice de analfabetismo, en personas mayores de 10 años: 3,44 %;
- Nivel de escolaridad, 10,89 años.
- Tasa de asistencia neta, educación básica, 94,55%
- Tasa de asistencia neta, bachillerato, 65,06%
- Tasa de asistencia neta, educación superior, 27,75%

Tabla 18*Aspectos Educativos*

NIVEL DE INSTRUCCIÓN	NÚMERO DE HABITANTES	PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN
Ninguna instrucción	3 599	2,62%
Centro de alfabetización	624	0,45%
Pre escolar	1 416	1,03%
Primaria	41 882	30,49%
Educación básica	9 027	6,57%
Secundaria	36 226	26,37%
Bachillerato, (Educación Media)	12 947	9,43 %
Post bachillerato	1 529	1,11%
Superior	24 951	18,16%
Post grado	1 330	0,97%
Se ignora	3 829	2,79%

Fuente: (INEC. 2010)

3.1.8.3.6.5. Vivienda

En la parroquia, existen 40 986 viviendas habitadas, en las cuales el 48,61%, viven sus propios dueños

3.1.8.3.6.6. Servicios básicos

- Viviendas con acceso a agua potable: 98,47%
- Viviendas con acceso a red de alcantarillado: 86,7%
- Hogares con acceso a telefonía convencional: 60,3%
- Viviendas con acceso al servicio de energía eléctrica: 99,2%
- Viviendas con acceso a recolección de basura por recolector: 95,1%

3.1.9. Análisis de las 4Ps de los productos de BIO RESEARCH S.A

3.1.9.1. Producto

La empresa BIO RESEARCH S.A, provee al mercado una amplia gama de productos para el agro, entre los principales están: estimulantes, quelatos con una amplia variedad de mezclas, post cosecha, etc., como producto estrella el COMPLEX Ca-B-Zn el cual es un quelatos muy utilizado y requerido en muchos cultivos.

Los productos en estado líquido se comercializan en presentaciones de 250cc, 500cc, 1 litro, 4 litros y de 20 litros; siendo la de litro la de mayor demanda.

Además, la empresa da un respaldo y asesoría antes, durante y después de la venta del producto.

Conocimiento y experiencia en normativas para la regulación del registro y expendio de productos del sector agrícola a nivel nacional.

3.1.9.2. Precio

El costo de venta está establecido acorde al costo de producción (insumos, mano de obra, etc.) y de los productos similares en el mercado, el en mercado para este quelato específico tiene una amplia gama de competidores, el precio está en promedio alto de ellos.

Se tiene 2 listas de precios, la primera enfocada a los floricultores, principal cliente y la segunda a distribuidores, quienes cuentan con descuentos especiales y promociones.

Los plazos de pago se establecen de acuerdo a montos de compra y previa a una calificación del cliente acorde a requisitos preestablecidos.

Los distribuidores cuentan con un plazo de pago máximo de 30 días, pro contar con descuentos especiales.

3.1.9.3. Promoción

La empresa BIO RESEARCH S.A, tiene establecidas promociones de acuerdo a volúmenes de compras como son: 20 + 1, 50 + 4 y 100 + 10, en todas las presentaciones desde 250 cc hasta 1 litro.

Además, se coloca carteleras publicitarias en los almacenes que lo soliciten y entrega de envases inflables para publicidad.

Se cuenta con una página web y con página en Facebook, la cual es administrada por un terciario quien realiza 3 publicaciones semanales, ya sea de la empresa o de productos específicos.

3.1.9.4. Distribución

Los productos llegar al consumidor final a través de venta directa con los oficiales de ventas, este sistema se maneja con las florícolas; a nivel de la sierra.

A través de distribuidores y almacenes agrícolas, a nivel de la sierra.

Se cuenta con un servicio de Courier a nivel de la sierra norte, donde se encuentran la mayor parte de distribuidores y almacenes que adquieren los productos.

En la región costa se hace llegar los productos a través de transporte o Courier.

3.1.10. Análisis Factores productivos:

Tecnología:

- Se cuenta con variedad de equipos poco tecnificados y no utilizados
- No existe una gestión en mantenimiento de quipos y maquinarias.
- Poco desarrollo de nuevos productos

Manejo de kardex

- Gestión de kardex a través de un sistema contable que esta enlazado con ventas.
- Desconocimiento real de la existencia de materia prima y producto terminado.
- No existe gestión diaria del manejo de insumos.

Sistema de producción

- Reprocesamiento de productos alto y pérdida de los mismos.
- Falta de un sistema de calificación de proveedores.
- Pobre control de calidad en producto terminado
- Área de almacenamiento colapsada (materia prima y producto terminado)
- Variabilidad de presentación de los productos.

Capacidad máxima de producción

- Capacidad de producción limitada.

3.1.11. Factores comerciales:

Nivel de precios

- Precios competitivos en comparación a productos similares.

Canales de distribución

- Se cuenta con un sistema de distribución tercealizado para distribuidores zona norte y sierra a nivel de sierra.
- Entrega directa por agentes de ventas a productores
- Inexistencia de una base de datos de medios de envío y precios a nivel nacional.
- No se encuentra establecido cronogramas y rutas de distribución, entregas, ventas, visitas y seguimiento a nivel de ejecutivos de ventas.

Técnicas de promoción

- Desarrollo de productos personalizados acorde a necesidad de cada cliente.
- Manejo de canales publicitarios a través de página web y redes sociales, administrado por persona externa a la compañía especializado en estos temas.
- Igualdad de atención, asistencia y soporte técnico a pequeños y grandes productores.
- Falta de medios de publicidad que permitan llegar a los consumidores y posibles compradores.

3.1.12. Factores de recursos humanos:

Motivación de los trabajadores

- Reconocimiento a colaboradores de la empresa por su trabajo en el año
- Proporciona miento de uniformes y equipos de seguridad acorde a sus actividades.
- La empresa cuenta con convenio en restaurant para proporcionar alimentación al personal administrativo y bodega.

Grado de calificación

- Poca formación especializada en el área de producción
- Limitada mano de obra en el área de producción con alto carga laboral.
- No se encuentran establecidos claramente niveles de responsabilidad y limites en las diferentes áreas.

Nivel de antigüedad

- Trabajadores cuenta con experiencia de producción en productos antiguos.
- Proporciona estabilidad laboral y un sistema de pago al día (pagos de sueldos, decimos y utilidades acordes a la ley).
- Compromiso del personal al desarrollo de la compañía.

3.1.13. Análisis de ambiente externo

Con base a toda la información levantada evaluando factores externos se procedió a detallarlas a cada una e identificarlas si son amenazas u oportunidades, para posteriormente priorizarlas a través de la matriz EFE.

Tabla 19

Análisis ambiente externo

N°	Aspecto	Detalle	Amenaza	Oportunidad
1	Marco Legal	Requisitos legales para registros Plaguicidas Biológicos y Orgánicos no acorde al origen de los productos ya que son más amigables con el ambiente.	X	
2.1	Competidores	Ingreso de competencia extranjera y registro a nivel nacional de acuerdo a la ley del ministerio de trabajo son pocos pasos y sencilla.	X	
2.2		De acuerdo a las estadísticas de los últimos 3 años la Inflación ha descendido y el riesgo país aumentado, reduciendo el interés de empresas extranjeras y nacional en inversiones.		X
2.3		Inflación negativa en el área alimentaria a nivel nacional, sin embargo, existen ciudades como quito y Guayaquil que tienen incremento -1%.	X	
2.4		Ingreso masivo de migrantes de niveles de educación media y alta, incrementando la oferta de		X

CONTINÚA →

		profesionales y disminuyendo su valor en el mercado.		
2.5		Regulaciones del ministerio del trabajo enfocado en la inclusión de personal joven, con capacidades especiales y aseguramiento su regularización a nivel agrícola.	X	
2.6		Tratados de libre comercio que facilitan mercado europeo, donde varios productos dentro del sector agrícola son altamente cotizados.	X	
2.7		Ingreso de insumos de calidad y a un menor costo para el producto final.		X
2.8		Empresas de prestigio y con reconocimiento a nivel nacional en el sector agrícola y pecuario.	X	
2.9		520 empresas legalmente registradas y reguladas ante AGROCALIDAD, en el sector agrícola; que cuentan con todos los permisos para el registro de productos nacionales e importados y el 95 % de las mismas cuentan con registro de importadores.	X	
3.1	Poder de negociación de los proveedores	Compra de materias primas a nivel nacional e internacional sin pago de valor agregado IVA, por regulaciones a nivel nacional y aduana.		X
3.2		Limitada cartera de proveedores a nivel nacional de insumos para la producción; además de la baja de frecuencia de importación por cupos limitados.	X	
4.1	Poder de negociación de los compradores.	Empresas estructuradas que manejan altos volúmenes y con años de experiencia en el mercado, reconocidas por los clientes.	X	
4.2		Competidores cuentan con stock amplio para suplir cualquier necesidad a presentarse.	X	
5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	Aumento de la demanda de productos amigables con el ambiente, que cuenten con certificaciones.	X	

6	Rivalidad entre competidores	Existe más de 500 empresas registradas a nivel nacional ante AGROCALIDAD.	X
7.1	Reguladores	AGROCALIDAD: Regula el registro de empresas y productos a ser expendidos con normativas y regulaciones, con tiempo de obtención mayores a un año.	X
7.2		Ministerio del Interior: Asignación de cupos limitados para el uso y adquisición de insumos tanto a nivel nacional como internacional.	X
7.3		Ministerio Ambiental: Tramite de obtención de la licencia ambiental extenso y complejo.	X
8.1	Alianzas estratégicas	Limitado número de empresas aliadas.	X
8.2		Larga trayectoria de alianzas estratégicas con pocas empresas reconocidas a nivel nacional.	X
9.1	Factores Socioculturales	Ubicación geográfica permite tener una salida a una de las principales avenidas.	X
9.2		Reducción de la zona industrial en la parroquia se Calderón, por el desplazo a nuevas zonas industriales a las zonas periféricas de la ciudad de Quito.	X
9.3		Personal con nivel de Instrucción secundario y superior, cercano a la empresa.	X
9.4		La población económicamente activa dentro de la parroquia de Calderón y sus alrededores es del 65,97%.	X
10.1	Financiera	Desdolarización	X

3.1.13.1. Matriz EFE Amenazas

Tabla 20
Matriz EFE amenazas

Aspecto	Marco Legal 1	Competidores 2.1	Competidores 2.3	Competidores 2.5	Competidores 2.6	Competidores 2.8	Competidores 2.9	Poder de negociación de los proveedores 3.2	Poder de negociación de los compradores 4.1	Poder de negociación de los compradores 4.2	Amenaza de ingreso de productos sustitutos 5	Rivalidad entre competidores 6	Reguladores 7.1	Reguladores 7.2	Reguladores 7.3	Alianzas estratégicas 8.1	Factores Socio Culturales 9.2	TOTAL
Marco Legal 1	X	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0	0	1	0,5	0,5	1	0	0,5	1	9
Competidores 2.1	0	X	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0	2,5
Competidores 2.3	0,5	0	X	1	0,5	0	0	0	0	0	1	0	0,5	0	0	0,5	0,5	4,5
Competidores 2.5	0	0,5	0	X	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	5
Competidores 2.6	0	0	0,5	1	X	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	1	1	6,5
Competidores 2.8	0,5	0	1	0,5	0,5	X	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	10,5
Competidores 2.9	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	X	0	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0	0	1	8
Poder de negociación de los proveedores 3.2	1	0,5	1	1	1	0,5	1	X	1	1	1	1	0	0,5	0,5	1	1	13
Poder de negociación de los compradores 4.1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	X	0,5	1	1	0	0,5	0	0	1	9,5
Poder de negociación de los compradores 4.2	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0	0,5	X	0,5	1	0	0,5	0	0	0,5	8,5
Amenaza de ingreso de productos sustitutos 5	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	X	0,5	0	0,5	0,5	0	1	4,5
Rivalidad entre competidores 6	0,5	1	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	X	0	0,5	0	0	0	5
Reguladores 7.1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	X	1	0,5	0	1	12
Reguladores 7.2	0	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	X	0	0	0	6,5
Reguladores 7.3	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	X	0,5	1	12,5
Alianzas estratégicas 8.1	0,5	1	0,5	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0,5	X	1	11,5
Factores Socio Culturales 9.2	0	1	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	1	0	1	0	0	x	4,5

3.1.13.2. Matriz EFE oportunidades

Tabla 21

Matriz EFE Oportunidades

Aspecto	Competidores 2.2	Competidores 2.4	Competidores 2.7	Poder de negociación de los proveedores 3.1	Alianzas estratégicas 8.2	Factores Socio Culturales 9.1	Factores Socio Culturales 9.3	Factores Socio Culturales 9.4	TOTAL
Competidores 2.2	X	0,5	0	0	0	0	0	0	0,5
Competidores 2.4	0,5	X	0	0	0	0,5	0,5	0,5	2
Competidores 2.7	1	1	X	0,5	0,5	1	0,5	1	5,5
Poder de negociación de los proveedores 3.1	1	1	0,5	x	1	1	1	1	6,5
Alianzas estratégicas 8.2	1	1	0,5	0	x	0,5	1	1	5
Factores Socio Culturales 9.1	1	0,5	0	0	0,5	x	0,5	1	3,5
Factores Socio Culturales 9.3	1	0,5	0,5	0	0	0,5	x	0,5	3
Factores Socio Culturales 9.4	1	0,5	0	0	0	0	0,5	x	2

3.1.14. Análisis de ambiente interno

Con base a toda la información levantada evaluando factores internos se procedió a detallarlas a cada una e identificarlas si son fortalezas o debilidades, para posteriormente priorizarlas a través de la matriz EFI.

Tabla 22

Análisis ambiente Interno

N°	Aspecto	Detalle	Fortaleza	Debilidad
1.1	Producto	Se cuenta con dos productos estrella, posicionados en el mercado a nivel Florícola, por su calidad y eficacia en el campo.	X	
1.2		Se cuenta con una amplia variedad de presentaciones acorde a las necesidades de cada mercado.	X	
1.3		Los productos cuentan con registro a nivel nacional o se encuentran en procesos de regulación, al contar con un departamento de registros.	X	
1.4		Productos con moléculas no comunes como reguladores de crecimiento y hormonas vegetales no cuentan con registro por la falta de laboratorios a nivel nacional, donde certifiquen la calidad de los mismos y puedan ser regulados.		X
1.5		Se cuenta con una amplia gama de productos, en su mayoría formulados acorde a necesidades específicas.	X	
2.1	Precio	Costos iguales y superiores a productos con similares características a los que oferta la empresa en el mercado.		X
2.2		Listas de precios establecidas acorde a mercado dirigido, garantizando el beneficio y ganancia para el consumidor en cada una de ellas.	X	
3.1	Promoción	La empresa cuenta con página web y Facebook el cual está administrado por un publicista que genera pausas publicitarias.		X
3.2		Promociones a grandes volúmenes de compra para distribuidores.	X	
4.1	Distribución	La empresa cuenta con variedad de canales de distribución a nivel sierra norte y media, a través de Courier, entrega directa y distribuidores. .	X	
4.2		A nivel de la costa el envío de productos se realiza acorde a ubicación del cliente, no se cuenta con distribuidores en la región costa, oriente ni sierra sur.		X
5	Tecnología	Bajo nivel de automatización del proceso productivo.		x
6	Inventarios	Poco control de inventarios.		X
7.1	Sistema de producción	Alto generación de producto no conforme.		X
7.2		Falta de control en el sistema productivo.		X
7.3		Baja rotación de productos.		
		Desconociendo de capacidad producción instalada.		x
7.4				
7.5		Espacio de planta limitado		X

CONTINÚA →

8.1	Recursos Humanos	Baja rotación de personal	X
8.2		Programa de capacitación y plan de carrera no establecidos acorde a perfil de puestos.	X
8.3		Motivación laboral	X
8.4		Conocimiento basado en experiencia y larga trayectoria en la empresa en área de producción.	X
		Falta de comunicación producción, ventas con relación a presentaciones y disponibilidad de productos para la venta.	X
		Disponibilidad de personal calificado en cada área de la organización.	X
9.1	Extensión geográfica	Disponibilidad de espacio verde para ampliación de la planta	X
10.1	Financiero	Financieramente saludable. Sin deudas	X

3.1.14.1. Matriz EFI Debilidades

Tabla 23
Matriz EFI debilidades

Aspecto	Producto 1.4	Precio 2.1	Promoción 3.1	Distribución 4.2	Tecnología	Inventarios	Sistema de producción 7.1	Sistema de producción 7.2	Sistema de producción 7.3	Sistema de producción 7.4	Sistema de producción 7.5	Recursos humanos 8.2	Recursos humanos 8.4	TOTAL
Precio 2.1	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0,5
Promoción 3.1	0,5	1		1	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	2,5
Distribución 4.2	0	1	0		0,5	0	0	0	0	0	0	0,5	0	2
Tecnología	0,5	1	1	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5
Inventarios	1	1	1	1	0,5		0,5	0,5	0,5	1	0	1	0	7
Sistema de producción 7.1	1	1	1	1	0,5	0,5		0,5	0,5	0,5	0	1	0	6,5
Sistema de producción 7.2	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5		0,5	1	0,5	1	1	8,5
Sistema de producción 7.3	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	0	0,5	0	6
Sistema de producción 7.4	0,5	1	1	1	0,5	0	0,5	0	0,5		0	0,5	0	5
Sistema de producción 7.5	1	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1		1	0,5	9,5
Recursos humanos 8.2	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	0		0	3
Recursos humanos 8.4	1	1	1	1	0,5	1	1	0	1	1	0,5	1		9

3.1.14.2. Matriz EFI Debilidades

Tabla 24

Matriz EFI debilidades

Aspecto	Producto 1.1	Producto 1.2	Producto 1.3	Producto 1.5	Precio 2.2	Promoción 3.2	Distribución 4.1	Recursos humanos 8.1	Recursos humanos 8.3	TOTAL
Producto 1.1		1	0	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	4,5
Producto 1.2	0		0	0	0,5	0	0	0	0	0,5
Producto 1.3	1	1		1	1	1	0,5	0,5	0,5	6,5
Producto 1.5	0,5	1	0		0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4
Precio 2.2	0,5	0,5	0	0,5		0,5	0,5	0,5	0,5	3,5
Promoción 3.2	0,5	1	0	0,5	0,5		0	0	0	2,5
Distribución 4.1	0	1	0,5	0,5	0,5	1		0,5	0,5	4,5
Recursos humanos 8.1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5		0,5	5
Recursos humanos 8.3	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5		5

3.1.15. Matriz Resultado análisis ambiental

Tabla 25
Matriz Resultado análisis ambiental

Nº	FORTALEZAS	AMENAZAS
1	Se cuenta con dos productos estrella, posicionados en el mercado a nivel Florícola, por su calidad y eficacia en el campo	Requisitos legales para registros Plaguicidas Biológicos y Orgánicos no acorde al origen de los productos ya que son más amigables con el ambiente.
2	Se cuenta con una amplia variedad de presentaciones acorde a las necesidades de cada mercado.	Ingreso de competencia extranjera y registro a nivel nacional de acuerdo a la ley del ministerio de trabajo son pocos pasos y sencilla.
3	Los productos cuentan con registro a nivel nacional o se encuentran en procesos de regulación, al contar con un departamento de registros.	Inflación negativa en el área alimentaria a nivel nacional, sin embargo, existen ciudades como Quito y Guayaquil que tienen incremento -1%.
4	Se cuenta con una amplia gama de productos, en su mayoría formulados acorde a necesidades específicas.	Regulaciones del ministerio del trabajo enfocado en la inclusión de personal joven, con capacidades especiales y aseguramiento su regularización a nivel agrícola.
5	Listas de precios establecidas acorde a mercado dirigido, garantizando el beneficio y ganancia para el consumidor en cada una de ellas.	Tratados de libre comercio que facilitan mercado europeo, donde varios productos dentro del sector agrícola son altamente cotizados.
6	Promociones a grandes volúmenes de compra para distribuidores.	Empresas de prestigio y con reconocimiento a nivel nacional en el sector agrícola y pecuario.
7	La empresa cuenta con variedad de canales de distribución a nivel sierra norte y media, a través de Courier, entrega directa y distribuidores. .	520 empresas legalmente registradas y reguladas ante AGROCALIDAD, en el sector agrícola; que cuentan con todos los permisos para el registro de productos nacionales e importados y el 95 % de las mismas cuentan con registro de importadores.
8	Baja rotación de personal	Limitada cartera de proveedores a nivel nacional de insumos para la producción; además de la baja de frecuencia de importación por cupos limitados.
9	Motivación laboral	Empresas estructuradas que manejan altos volúmenes y con años de experiencia en el mercado, reconocidas por los clientes.
10	Disponibilidad de personal calificado en cada área de la organización.	Competidores cuentan con stock amplio para suplir cualquier necesidad a presentarse.
11	Disponibilidad de espacio verde para ampliación de la planta	Aumento de la demanda de productos amigables con el ambiente, que cuenten con certificaciones
12	Financieramente saludable. Sin deudas	Existe más de 500 empresas registradas a nivel nacional ante AGROCALIDAD.
13		AGROCALIDAD: Regula el registro de empresas y productos a ser expendidos con normativas y regulaciones, con tiempo de obtención mayores a un año.
14		Ministerio del Interior: Asignación de cupos limitados para el uso y adquisición de insumos tanto a nivel nacional como internacional.
15		Ministerio Ambiental: Tramite de obtención de la licencia ambiental extenso y complejo.
16		Limitado número de empresas aliadas.
17		Reducción de la zona industrial en la parroquia se Calderon, por el desplazo a nuevas zonas industriales a las zonas periféricas de la ciudad de Quito.
Nº	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	Productos con moléculas no comunes como reguladores de crecimiento y hormonas vegetales no cuentan con registro por la falta de laboratorios a nivel nacional, donde certifiquen la calidad de los mismos y puedan ser regulados.	De acuerdo a las estadísticas de los últimos 3 años la Inflación ha descendido y el riesgo país aumentado, reduciendo el interés de empresas extranjeras y nacional en inversiones.
2	Costos iguales y superiores a productos con similares características a los que oferta la empresa en el mercado.	Ingreso masivo de migrantes de niveles de educación media y alta, incrementando la oferta de profesionales y disminuyendo su valor en el mercado.
3	La empresa cuenta con página web y Facebook el cual está administrado por un publicista que genera pausas publicitarias.	Ingreso de insumos de calidad y a un menor costo para el producto final.
4	A nivel de la costa el envío de productos se realiza acorde a ubicación del cliente, no se cuenta con distribuidores en la región costa, oriente ni sierra sur.	Compra de materias primas a nivel nacional e internacional sin pago de valor agregado IVA, por regulaciones a nivel nacional y aduana.
5	Bajo nivel de automatización del proceso productivo.	Larga trayectoria de alianzas estratégicas con pocas empresas reconocidas a nivel nacional.
6	Poco control de inventario	Ubicación geográfica permite tener una salida a una de las principales avenidas.
7	Alta generación de producto no conforme	Personal con nivel de instrucción secundario y superior, cercano a la empresa.
8	Baja rotación de productos	La población económicamente activa dentro de la parroquia de Calderón y sus alrededores es del 65,97%.
9	Desconocimiento de capacidad productiva instalada	
10	Espacio de planta limitado	
11	Programa de capacitación y plan de carrera no establecidos acorde a perfil de puesto	
12	Conocimiento basado en experiencia y larga trayectoria en la empresa, en el área de producción.	
13	Falta de comunicación de la cadena de valor con respecto a los requerimientos y demandas (productos, presentaciones y disponibilidad).	

3.1.16. Matriz FODA
Tabla 26
Matriz FODA

	AMENAZAS																	
	Requisitos legales para registros Plaguicidas Biológicos y Orgánicos no acorde al origen de productos ya que son más amigables con el ambiente.	Ingreso de competencia extranjera y registro a nivel nacional de acuerdo a la ley del ministerio de trabajo son pocos pasos y sencilla.	Inflación negativa en el área alimentaria a nivel nacional, sin embargo, existen ciudades como Quito y Guayaquil que tienen incremento -1%.	Regulaciones del ministerio del trabajo enfocado en la inclusión de personal joven, capacidades especiales y aseguramiento su regularización a nivel agrícola.	Tratados de libre comercio que facilitan mercado europeo, donde varios productos del sector agrícola son altamente cotizados.	Empresas de prestigio y con reconocimiento a nivel nacional en el sector agrícola y	520 empresas legalmente registradas y reguladas ante AGROCALIDAD, en el sector que cuentan con todos los permisos para el registro de productos nacionales e importados el 95 % de las mismas cuentan con registro de importadores.	Limitada cartera de proveedores a nivel nacional de insumos para la producción; así como la baja frecuencia de importación por cupos limitados.	Empresas estructuradas que manejan altos volúmenes y con años de experiencia en el mercado, reconocidas por los clientes.	Competidores cuentan con stock amplio para suplir cualquier necesidad a presenta	Aumento de la demanda de productos amigables con el ambiente, que cuentan con certificaciones	Existe más de 500 empresas registradas a nivel nacional ante AGROCALIDAD.	AGROCALIDAD: regula el registro de empresas y productos a ser expendidos con normas y regulaciones, con tiempo de obtención mayores a un año.	Ministerio del Interior: Asignación de cupos limitados para el uso y adquisición de insumos a nivel nacional como internacional.	Ministerio Ambiental: Tramite de obtención de la licencia ambiental extenso y complejo	Limitado número de empresas aliadas.	Reducción de la zona industrial en la parroquia de Calderón, por el desplazo a nuevas zonas industriales a las zonas periféricas de la ciudad de Quito.	
FORTALEZAS	Se cuenta con dos productos estrella, posicionados en el mercado a nivel Florícola, por su calidad y eficacia en el campo	F1A1	F1A2	F1A3	F1A4	F1A5	F1A6	F1A7	F1A8	F1A9	F1A10	F1A11	F1A12	F1A13	F1A14	F1A15	F1A16	F1A17
	Se cuenta con una amplia variedad de presentaciones acorde a las necesidades de cada mercado.	F2A1	F2A2	F2A3	F2A4	F2A5	F2A6	F2A7	F2A8	F2A9	F2A10	F2A11	F2A12	F2A13	F2A14	F2A15	F2A16	F2A17
	Los productos cuentan con registro a nivel nacional o se encuentran en procesos de regulación, al contar con un departamento de	F3A1	F3A2	F3A3	F3A4	F3A5	F3A6	F3A7	F3A8	F3A9	F3A10	F3A11	F3A12	F3A13	F3A14	F3A15	F3A16	F3A17
	Se cuenta con una amplia gama de productos, en su mayoría formulados acorde a necesidades específicas.	F4A1	F4A2	F4A3	F4A4	F4A5	F4A6	F4A7	F4A8	F4A9	F4A10	F4A11	F4A12	F4A13	F4A14	F4A15	F4A16	F4A17
	Listas de precios establecidas acorde a mercado dirigido, garantizando el beneficio y ganancia para el consumidor en cada una	F5A1	F5A2	F5A3	F5A4	F5A5	F5A6	F5A7	F5A8	F5A9	F5A10	F5A11	F5A12	F5A13	F5A14	F5A15	F5A16	F5A17
	Promociones a grandes volúmenes de compra para distribuidores.	F6A1	F6A2	F6A3	F6A4	F6A5	F6A6	F6A7	F6A8	F6A9	F6A10	F6A11	F6A12	F6A13	F6A14	F6A15	F6A16	F6A17
	La empresa cuenta con variedad de canales de distribución a nivel sierra norte y media, a través de Courier, entrega directa y	F7A1	F7A2	F7A3	F7A4	F7A5	F7A6	F7A7	F7A8	F7A9	F7A10	F7A11	F7A12	F7A13	F7A14	F7A15	F7A16	F7A17
	Baja rotación de personal	F8A1	F8A2	F8A3	F8A4	F8A5	F8A6	F8A7	F8A8	F8A9	F8A10	F8A11	F8A12	F8A13	F8A14	F8A15	F8A16	F8A17
	Motivación laboral	F9A1	F9A2	F9A3	F9A4	F9A5	F9A6	F9A7	F9A8	F9A9	F9A10	F9A11	F9A12	F9A13	F9A14	F9A15	F9A16	F9A17
	Disponibilidad de personal calificado en cada área de la organización.	F10A1	F10A2	F10A3	F10A4	F10A5	F10A6	F10A7	F10A8	F10A9	F10A10	F10A11	F10A12	F10A13	F10A14	F10A15	F10A16	F10A17
	Disponibilidad de espacio verde para ampliación de la planta	F11A1	F11A2	F11A3	F11A4	F11A5	F11A6	F11A7	F11A8	F11A9	F11A10	F11A11	F11A12	F11A13	F11A14	F11A15	F11A16	F11A17
	Financieramente saludable. Sin deudas	F12A1	F12A2	F12A3	F12A4	F12A5	F12A6	F12A7	F12A8	F12A9	F12A10	F12A11	F12A12	F12A13	F12A14	F12A15	F12A16	F12A17

	OPORTUNIDADES																	
FORTALEZAS	De acuerdo a las estadísticas de los últimos 3 años, la inflación ha descendido y el riesgo país aumentado, reduciendo el interés de empresas extranjeras y nacional en inversiones.	F1O1	F1O2	F1O3	F1O4	F1O5	F1O6	F1O7	F1O8	F1O9	F1O10	F1O11	F1O12	F1O13	F1O14	F1O15	F1O16	F1O17
	Ingreso masivo de migrantes de niveles de educación media y alta, incrementando la oferta profesional y disminuyendo su valor en el mercado.	F2O1	F2O2	F2O3	F2O4	F2O5	F2O6	F2O7	F2O8	F2O9	F2O10	F2O11	F2O12	F2O13	F2O14	F2O15	F2O16	F2O17
	Ingreso de insumos de calidad y a un menor costo para el producto final.	F3O1	F3O2	F3O3	F3O4	F3O5	F3O6	F3O7	F3O8	F3O9	F3O10	F3O11	F3O12	F3O13	F3O14	F3O15	F3O16	F3O17
	Compra de materias primas a nivel nacional e internacional sin pago de valor agregado IVA, regulaciones a nivel nacional y aduana.	F4O1	F4O2	F4O3	F4O4	F4O5	F4O6	F4O7	F4O8	F4O9	F4O10	F4O11	F4O12	F4O13	F4O14	F4O15	F4O16	F4O17
	Larga trayectoria de alianzas estratégicas con pocas empresas reconocidas a nivel nacional.	F5O1	F5O2	F5O3	F5O4	F5O5	F5O6	F5O7	F5O8	F5O9	F5O10	F5O11	F5O12	F5O13	F5O14	F5O15	F5O16	F5O17
	Ubicación geográfica permite tener una salida a una de las principales avenidas.	F6O1	F6O2	F6O3	F6O4	F6O5	F6O6	F6O7	F6O8	F6O9	F6O10	F6O11	F6O12	F6O13	F6O14	F6O15	F6O16	F6O17
	Personal con nivel de instrucción secundario y superior, cercano a la empresa.	F7O1	F7O2	F7O3	F7O4	F7O5	F7O6	F7O7	F7O8	F7O9	F7O10	F7O11	F7O12	F7O13	F7O14	F7O15	F7O16	F7O17
	La población económicamente activa dentro de la parroquia de Calderón y sus alrededores es 65.97%.	F8O1	F8O2	F8O3	F8O4	F8O5	F8O6	F8O7	F8O8	F8O9	F8O10	F8O11	F8O12	F8O13	F8O14	F8O15	F8O16	F8O17
	Se cuenta con dos productos estrella, posicionados en el mercado a nivel Florícola, por su calidad y eficacia en el campo	F1O1	F1O2	F1O3	F1O4	F1O5	F1O6	F1O7	F1O8	F1O9	F1O10	F1O11	F1O12	F1O13	F1O14	F1O15	F1O16	F1O17
	Se cuenta con una amplia variedad de presentaciones acorde a las necesidades de cada mercado.	F2O1	F2O2	F2O3	F2O4	F2O5	F2O6	F2O7	F2O8	F2O9	F2O10	F2O11	F2O12	F2O13	F2O14	F2O15	F2O16	F2O17
	Los productos cuentan con registro a nivel nacional o se encuentran en procesos de regulación, al contar con un departamento de	F3O1	F3O2	F3O3	F3O4	F3O5	F3O6	F3O7	F3O8	F3O9	F3O10	F3O11	F3O12	F3O13	F3O14	F3O15	F3O16	F3O17
	Se cuenta con una amplia gama de productos, en su mayoría formulados acorde a necesidades específicas.	F4O1	F4O2	F4O3	F4O4	F4O5	F4O6	F4O7	F4O8	F4O9	F4O10	F4O11	F4O12	F4O13	F4O14	F4O15	F4O16	F4O17
	Listas de precios establecidas acorde a mercado dirigido, garantizando el beneficio y ganancia para el consumidor en cada una	F5O1	F5O2	F5O3	F5O4	F5O5	F5O6	F5O7	F5O8	F5O9	F5O10	F5O11	F5O12	F5O13	F5O14	F5O15	F5O16	F5O17
	Promociones a grandes volúmenes de compra para distribuidores.	F6O1	F6O2	F6O3	F6O4	F6O5	F6O6	F6O7	F6O8	F6O9	F6O10	F6O11	F6O12	F6O13	F6O14	F6O15	F6O16	F6O17
	La empresa cuenta con variedad de canales de distribución a nivel sierra norte y media, a través de Courier, entrega directa y	F7O1	F7O2	F7O3	F7O4	F7O5	F7O6	F7O7	F7O8	F7O9	F7O10	F7O11	F7O12	F7O13	F7O14	F7O15	F7O16	F7O17
	Baja rotación de personal	F8O1	F8O2	F8O3	F8O4	F8O5	F8O6	F8O7	F8O8	F8O9	F8O10	F8O11	F8O12	F8O13	F8O14	F8O15	F8O16	F8O17
	Motivación laboral	F9O1	F9O2	F9O3	F9O4	F9O5	F9O6	F9O7	F9O8	F9O9	F9O10	F9O11	F9O12	F9O13	F9O14	F9O15	F9O16	F9O17
Disponibilidad de personal calificado en cada área de la organización.	F10O1	F10O2	F10O3	F10O4	F10O5	F10O6	F10O7	F10O8	F10O9	F10O10	F10O11	F10O12	F10O13	F10O14	F10O15	F10O16	F10O17	
Disponibilidad de espacio verde para ampliación de la planta	F11O1	F11O2	F11O3	F11O4	F11O5	F11O6	F11O7	F11O8	F11O9	F11O10	F11O11	F11O12	F11O13	F11O14	F11O15	F11O16	F11O17	
Financieramente saludable. Sin deudas	F12O1	F12O2	F12O3	F12O4	F12O5	F12O6	F12O7	F12O8	F12O9	F12O10	F12O11	F12O12	F12O13	F12O14	F12O15	F12O16	F12O17	

	AMENAZAS																
	Requisitos legales para registros: Plaguicidas Biológicos y Orgánicos: no acorde al org productos ya que son más amigables con el ambiente.																
	Ingreso de competencia extranjera y registro a nivel nacional de acuerdo a la ley de ministerio de trabajo son pocos pasos y sencilla.																
	Inflación negativa en el área alimentaria a nivel nacional, sin embargo, existen ciudades como Quito y Guayaquil que tienen incremento -1%.																
	Regulaciones del ministerio del trabajo enfocado en la inclusión de personal joven, capacidades especiales y aseguramiento su regularización a nivel agrícola.																
	Tratados de libre comercio que facilitan mercado europeo, donde varios productos del sector agrícola son altamente cotizados.																
	Empresas de prestigio y con reconocimiento a nivel nacional en el sector agrícola y																
	520 empresas legalmente registradas y reguladas ante AGROCALIDAD, en el sector que cuentan con todos los permisos para el registro de productos nacionales e importados.																
	Limitada cartera de proveedores a nivel nacional de insumos para la producción; además la baja de frecuencia de importación por cupos limitados.																
	Empresas estructuradas que manejan altos volúmenes y con años de experiencia en el mercado, reconocidas por los clientes.																
	Competidores cuentan con stock amplio para suplir cualquier necesidad a presentar																
	Aumento de la demanda de productos amigables con el ambiente, que cuentan con certificaciones																
	Existe más de 500 empresas registradas a nivel nacional ante AGROCALIDAD.																
	AGROCALIDAD: Regula el registro de empresas y productos a ser expendidos con normas y regulaciones, con tiempo de obtención mayores a un año.																
	Ministerio del Interior: Asignación de cupos limitados para el uso y adquisición de insumos tanto a nivel nacional como internacional.																
	Ministerio Ambiental: Tramite de obtención de la licencia ambiental extenso y con																
	Limitado número de empresas aliadas.																
	Reducción de la zona industrial en la parroquia se Calderón, por el desplazo a nuevas industriales a las zonas periféricas de la ciudad de Quito.																
Productos con moléculas no comunes como reguladores de crecimiento y hormonas vegetales no cuentan con registro por la falta de laboratorios a nivel nacional, donde certifiquen la calidad de los mismos y puedan ser regulados.	D1A1	D1A2	D1A3	D1A4	D1A5	D1A6	D1A7	D1A8	D1A9	D1A10	D1A11	D1A12	D1A13	D1A14	D1A15	D1A16	D1A17
Costos iguales y superiores a productos con similares características a los que oferta la empresa en el mercado.	D2A1	D2A2	D2A3	D2A4	D2A5	D2A6	D2A7	D2A8	D2A9	D2A10	D2A11	D2A12	D2A13	D2A14	D2A15	D2A16	D2A17
La empresa cuenta con página web y Facebook el cual está administrado por un publicista que genera pausas publicitarias.	D3A1	D3A2	D3A3	D3A4	D3A5	D3A6	D3A7	D3A8	D3A9	D3A10	D3A11	D3A12	D3A13	D3A14	D3A15	D3A16	D3A17
A nivel de la costa el envío de productos se realiza acorde a ubicación del cliente, no se cuenta con distribuidores en la región costa, oriente ni sierra sur.	D4A1	D4A2	D4A3	D4A4	D4A5	D4A6	D4A7	D4A8	D4A9	D4A10	D4A11	D4A12	D4A13	D4A14	D4A15	D4A16	D4A17
Bajo nivel de automatización del proceso productivo.	D5A1	D5A2	D5A3	D5A4	D5A5	D5A6	D5A7	D5A8	D5A9	D5A10	D5A11	D5A12	D5A13	D5A14	D5A15	D5A16	D5A17
Poco control de inventario	D6A1	D6A2	D6A3	D6A4	D6A5	D6A6	D6A7	D6A8	D6A9	D6A10	D6A11	D6A12	D6A13	D6A14	D6A15	D6A16	D6A17
Alta generación de producto no conforme	D7A1	D7A2	D7A3	D7A4	D7A5	D7A6	D7A7	D7A8	D7A9	D7A10	D7A11	D7A12	D7A13	D7A14	D7A15	D7A16	D7A17
Baja rotación de productos	D8A1	D8A2	D8A3	D8A4	D8A5	D8A6	D8A7	D8A8	D8A9	D8A10	D8A11	D8A12	D8A13	D8A14	D8A15	D8A16	D8A17
Desconocimiento de capacidad productiva instalada	D9A1	D9A2	D9A3	D9A4	D9A5	D9A6	D9A7	D9A8	D9A9	D9A10	D9A11	D9A12	D9A13	D9A14	D9A15	D9A16	D9A17
Espacio de planta limitado	D10A1	D10A2	D10A3	D10A4	D10A5	D10A6	D10A7	D10A8	D10A9	D10A10	D10A11	D10A12	D10A13	D10A14	D10A15	D10A16	D10A17
Programa de capacitación y plan de carrera no establecidos a corde a perfil de puesto	D11A1	D11A2	D11A3	D11A4	D11A5	D11A6	D11A7	D11A8	D11A9	D11A10	D11A11	D11A12	D11A13	D11A14	D11A15	D11A16	D11A17
Conocimiento basado en experiencia y larga trayectoria en la empresa, en el área de producción.	D12A1	D12A2	D12A3	D12A4	D12A5	D12A6	D12A7	D12A8	D12A9	D12A10	D12A11	D12A12	D12A13	D12A14	D12A15	D12A16	D12A17
Falta de comunicación de la cadena de valor con respecto a los requerimientos y demandas (productos, presentaciones y disponibilidad).	D13A1	D13A2	D13A3	D13A4	D13A5	D13A6	D13A7	D13A8	D13A9	D13A10	D13A11	D13A12	D13A13	D13A14	D13A15	D13A16	D13A17

	OPORTUNIDADES																
Productos con moléculas no comunes como reguladores de crecimiento y hormonas vegetales no cuentan con registro por la falta de laboratorios a nivel nacional, donde certifiquen la calidad de los mismos y puedan ser regulados.	D1O1	D1O2	D1O3	D1O4	D1O5	D1O6	D1O7	D1O8									
Costos iguales y superiores a productos con similares características a los que oferta la empresa en el mercado.	D2O1	D2O2	D2O3	D2O4	D2O5	D2O6	D2O7	D2O8									
La empresa cuenta con página web y Facebook el cual está administrado por un publicista que genera pausas publicitarias.	D3O1	D3O2	D3O3	D3O4	D3O5	D3O6	D3O7	D3O8									
A nivel de la costa el envío de productos se realiza acorde a ubicación del cliente, no se cuenta con distribuidores en la región costa, oriente ni sierra sur.	D4O1	D4O2	D4O3	D4O4	D4O5	D4O6	D4O7	D4O8									
Bajo nivel de automatización del proceso productivo.	D5O1	D5O2	D5O3	D5O4	D5O5	D5O6	D5O7	D5O8									
Poco control de inventario	D6O1	D6O2	D6O3	D6O4	D6O5	D6O6	D6O7	D6O8									
Alta generación de producto no conforme	D7O1	D7O2	D7O3	D7O4	D7O5	D7O6	D7O7	D7O8									
Baja rotación de productos	D8O1	D8O2	D8O3	D8O4	D8O5	D8O6	D8O7	D8O8									
Desconocimiento de capacidad productiva instalada	D9O1	D9O2	D9O3	D9O4	D9O5	D9O6	D9O7	D9O8									
Espacio de planta limitado	D10O1	D10O2	D10O3	D10O4	D10O5	D10O6	D10O7	D10O8									
Programa de capacitación y plan de carrera no establecidos a corde a perfil de puesto	D11O1	D11O2	D11O3	D11O4	D11O5	D11O6	D11O7	D11O8									
Conocimiento basado en experiencia y larga trayectoria en la empresa, en el área de producción.	D12O1	D12O2	D12O3	D12O4	D12O5	D12O6	D12O7	D12O8									
Falta de comunicación de la cadena de valor con respecto a los requerimientos y demandas (productos, presentaciones y disponibilidad).	D13O1	D13O2	D13O3	D13O4	D13O5	D13O6	D13O7	D13O8									
	De acuerdo a las estadísticas de los últimos 3 años la inflación ha descendido y el riesgo país aumentado, reduciendo el interés de empresas extranjeras y nacional en inversiones.																
	Ingreso masivo de migrantes de niveles de educación media y alta, incrementando la oferta profesional y disminuyendo su valor en el mercado.																
	Ingreso de insumos de calidad y a un menor costo para el producto final.																
	Compra de materias primas a nivel nacional e internacional sin pago de valor agregado IVA, regulaciones a nivel nacional y aduana.																
	Larga trayectoria de alianzas estratégicas con pocas empresas reconocidas a nivel nacional.																
	Ubicación geográfica permite tener una salida a una de las principales avenidas.																
	Personal con nivel de instrucción secundario superior, cercano a la empresa.																
	La población económicamente activa dentro de la parroquia de Calderón y sus alrededores es 65,97%.																

3.1.17. Listado de Estrategias

Tabla 27

Listado de estrategias

N°	ESTRATEGIAS FO
F103	Crear Alianzas estratégicas con empresas a nivel internacional que posean productos con certificación de calidad y que se adapten a la realidad nacional (cultivos de interés) a través de visitar ferias internacionales, búsqueda en la web, empresas innovadoras y con años en el mercado internacional.
F104	Incrementar la compra de insumo a nivel internacional con un mejor costo.
F105	Fortalecer alianzas con empresas ya conocidas, incrementando productos de mayor demanda en la cartera de ventas.
F108	Identificar empresas del sector que generen productos o servicios acorde a nuestro giro de negocio, con el fin de proveer insumos en corto tiempo.
F204	Identificar regulaciones internacionales y nacionales que reduzcan el costo de envases (diferentes presentaciones).
F205	Fortalecer alianzas con empresas ya conocidas, incrementando productos de mayor demanda en la cartera de ventas.
F208	Identificar empresas del sector que generen productos o servicios acorde a nuestro giro de negocio, con el fin de proveer insumos en corto tiempo
F302	Incorporación de personal capacitado en el área de registros, reduciendo tiempos y recursos en ensayos de campo y gestión de análisis de laboratorio.
F305	Fortalecer alianzas e incrementar productos y servicios a competir, incluir experiencias en campo.
F403	Incrementar cartera de productos acorde a necesidades nacional y a un menor costo
F404	Incrementar margen de ganancia al reducir costos de producción
F405	Fortalecer alianzas e incrementar productos y servicios a compartir, incluir experiencias en campo.
F408	Identificar empresas del sector que generen productos o servicios acorde a nuestro giro de negocio, con el fin de proveer insumos en corto tiempo.
F504	Incrementar margen de ganancia al reducir costos de producción
F505	Fortalecer alianzas e incrementar productos y servicios a competir, incluir experiencias en campo.
F605	Ampliar la cobertura de producto en el mercado a nivel nacional a través de fortalecimiento de los aliados estratégicos.
F705	Captar mayor demanda de producto a través del fortalecimiento de alianzas estratégicas
F706	Captar mayor demanda de producto a través del fortalecimiento de alianzas estratégicas

CONTINÚA →

F8O2	Incorporación de personal capacitado en las áreas de la compañía que presenten baja productividad.
F10O5	Fortalecer alianzas a través de intercambio de conocimientos y experiencias.
F10O8	Identificar recursos educativos (crecer en plan de carrera en las diferentes áreas de la empresa) cercanos a la organización y acorde a necesidades.

N°	ESTRATEGIAS FA
F1A1	Generar nuevos productos que cumplan con requisitos y regulaciones actuales con el fin de poderlos registrar, regular para la venta. Búsqueda de laboratorios internacionales que brinden servicios de análisis que no se realizan a nivel nacional.
F1A2	Generar nuevos productos que cumplan con requisitos y regulaciones actuales con el fin de poderlos registrar, regular para la venta.
F1A5	Generación de nuevos productos acorde a exigencias internacionales, para productos agrícolas que tienen alta demanda a nivel internacional.
F2A6	Generación de nuevos productos acorde a demandas actuales de los diferentes mercados. Crear Alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento.
F1A8	Incrementar cartera de proveedores a nivel nacional e internacional que garanticen la disponibilidad de los insumos a tiempo. Planificación anual de consumo de materias primas tanto nacionales como importadas.
F1A9	Determinar la capacidad productiva de los productos con mayor rotación, además de la demanda de cada uno de ellos acorde a temporadas
F1A10	Determinar la capacidad productiva de los productos con mayor rotación, además de la demanda de cada uno de ellos acorde a temporadas
F1A11	Planificar estrategias de mercadeo que permitan dar conocer a los consumidores lo amigables y no residuales que son los productos de la empresa.
F1A12	Crear Alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento y que nos permitan abarcar mayor mercado a nivel nacional.
F1A16	Crear Alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento y que nos permitan abarcar mayor mercado a nivel nacional.
F3A1	Crear una base de datos de laboratorios a nivel internacional, que permita suplir requisitos y exigencias de regulación para el registro de los productos.
F3A6	Regularizar todos los productos para la venta libre
F3A11	Implementar herramientas o medios de difusión de las características de los productos, enfocados en su efecto sobre el ambiente.
F3A12	Regularizar todos los productos para la venta libre
F3A13	Incorporación de personal capacitado en el área de registros, reduciendo tiempos y recursos en ensayos de campo y gestión de análisis de laboratorio.
F4A6	Captar mayor demanda de producto a través del fortalecimiento de alianzas estratégicas y la generación de nuevas alianzas.

F4A11	Generación de nuevos productos acorde a exigencias internacionales, para productos agrícolas que tienen alta demanda a nivel internacional.
F5A6	Reestructurar listas de precios a correr a demandas actuales, garantizando beneficios.
F6A6	Benchmarking para revisar precios y promociones de la competencia con el fin de mejorar ventas
F7A6	Crear alianzas con empresas que cuentan con canales de distribución a nivel nacional.
F10A1	Buscar medios que permitan regularizar productos de importancia a través de investigación y reuniones técnicas.
F10A6	Establecer técnicas de mercadeo con el personal de ventas, con el fin de determinar necesidades y requisitos no cubiertos que busca el cliente.
F10A8	Incrementar cartera de proveedores a nivel nacional e internacional que garanticen la disponibilidad de los insumos a tiempo. Planificación anual de consumo de materias primas tanto nacionales como importadas.
F11A9	Implementar nuevas áreas de almacenamiento de productos de alta rotación.
F11A10	Implementar nuevas áreas de almacenamiento de productos de alta rotación.
N°	ESTRATEGIAS DO
D1O5	Fortalecer alianzas e incrementar productos y servicios a competir, incluir el intercambio de conocimientos.
D2O4	Incrementar compra de insumos a menor costo, manteniendo la calidad del producto final.
D3O5	Realizar un benchmarking en el área de publicidad y medios como llegar al cliente utilizado por grandes empresas a nivel nacional e internacional.
D4O5	Fortalecer alianzas estratégicas con empresas que cuenten con una logística de distribución a nivel nacional, sin afectar costo del producto final.
D5O2	Incorporar personal a la empresa por contrato temporal, que tenga los conocimientos en automatización de procesos productivos, optimizando recursos, espacios y reestructurando el sistema.
D5O8	Identificar empresas del sector que generen equipos y maquinarias acorde a nuestro giro de negocio, con el fin de proveer insumos en corto tiempo.
D7O3	Implementar una lista de requisitos de proveedores, garantizando la calidad de los productos adquiridos. Identificar actividades críticas dentro de los procesos productivos y cadena de valor, donde se estén generando problemas de conformidad de producto.
D7O4	Implementar listas de actividades y controles de insumos previos a la importación, que permitan garantizar la calidad del producto adquirido.
D11O8	Identificar recursos educativos (crecer en plan de carrera en las diferentes áreas de la empresa) cercanos a la organización y acorde a necesidades.
D12O8	Identificar recursos educativos (crecer en plan de carrera en las diferentes áreas de la empresa) cercanos a la organización y acorde a necesidades.
N°	ESTRATEGIAS DA
D1A1	Crear una base de datos de laboratorios a nivel internacional, que permita suplir requisitos y exigencias de regulación para el registro de los productos.

D1A6	Crear alianzas con empresas de larga trayectoria, que cuenten con servicios de laboratorios.
D1A7	Generación de nuevos productos acorde a demandas actuales de los diferentes mercados. Crear Alianzas estratégicas con empresas de reconocimiento.
D1A9	Generar nuevos productos que cumplan con requisitos y regulaciones actuales con el fin de poderlos registrar, regular para la venta. Búsqueda de laboratorios internacionales que brinden servicios de análisis que no se realizan a nivel nacional.
D1A11	Generar nuevos productos que cumplan con las expectativas de los cliente y enfocados a cuidado ambiental.
D1A13	Incorporación de personal capacitado en el área de registros, reduciendo tiempos y recursos en ensayos de campo y gestión de análisis de laboratorio.
D1A16	Crear alianzas con empresas extranjeras que brinden servicios de análisis a través de la asistencia de ferias y búsqueda en la web.
D2A6	Buscar e implementar técnicas de mercadeo acorde a la realidad del mercado nacional.
D2A7	Crear alianzas estratégicas con empresas del exterior que provean insumos de calidad y aun menor costo de producción.
D2A8	Crear alianzas estratégicas con empresas del exterior que provean insumos de calidad y aun menor costo de producción.
D2A16	Realizar búsqueda de empresas reconocidas a nivel nacional e internacional, que puedan suplir con productos e insumos acorde a necesidades y crear lista de verificación creando una lista de proveedores seguros.
D3A6	Buscar e implementar técnicas de mercadeo acorde a la realidad del mercado nacional, utilizando la técnica de Benchmarking.
D4A6	Crear nuevas alianzas estratégicas con empresas que cuenten con una logística de distribución a nivel nacional, sin afectar costo del producto final.
D5A6	Determinación de puntos críticos dentro de los procesos de producción y actividades que estén tomando demasiado tiempo y puedan ser automatizadas.
D6A10	Determinar capacidad de almacenamiento y establecer un mapa de distribución y almacenamientos de productos acorde a su consumo y disponibilidad.
D7A9	Determinar procesos dentro de la cadena de valor donde se estén generado inconformidades y establecer técnicas para reducción de las mismas.
D9A10	Determinar la capacidad productiva de los productos con mayor rotación, además de la demanda de cada uno de ellos acorde a temporadas
D10A10	Establecer planes de reestructuración y ampliación de planta acorde a proyección de demandas y recursos disponible.
D13A6	Establecer programas de reuniones de los diferentes actores de la cadena de valor, con el fin de obtener una visión clara donde se está generando la falta de informa, establecer planes de mejora continua.

3.2. Direccionamiento estratégico de la compañía BIO RESEARCH S.A

Para poder establecer el direccionamiento estratégico, primero es importante tener claro donde esta y hacia dónde quiere llegar la empresa BIO RESEARCH S.A. Para lo cual se levantó la información necesaria para determinación de la Misión, Visión, Valores de la empresa y Política de Calidad

Misión, en cuanto a la misma se realizaron dos preguntas que nos permitirían determinar dónde está la empresa BIO RESEARCH S.A.

Tabla 28

Preguntas Misión

Qué es BIO RESEARCH S.A?	BIO RESEARCH S.A , empresa formuladora y distribuidora de productos de uso agrícola, con formulaciones especializadas y únicas con propia investigación.
Para qué está Industrias BIO RESEARCH S.A?	Ofrecemos productos únicos y asesoría técnica para agricultores que quieran mejorar su productividad.

MISIÓN: BIO RESEARCH S.A, empresa formuladora y distribuidora de productos de uso agrícola, con formulaciones especializadas y únicas, que con propia investigación ofrecemos productos y servicios para agricultores que quieran mejorar su productividad

Visión, para la determinación de la misma se evaluó varios factores de interés para la empresa BIO RESEARCH S.A, que en este caso fueron: Gente, procesos internos, medio ambiente, cliente e innovación y todos ellos se enfocaron al año 2022.

Tabla 29*Directrices estratégicas para obtención visión 2022*

DIRECTRICES ESTRATÉGICAS	VISIÓN 2022
GENTE	Contamos con colaboradores competentes, motivados, comprometidos con los objetivos de la organización en un buen ambiente laboral.
PROCESOS INTERNOS	Contamos con procesos eficientes y eficaces que permitan la mejora continua de la organización, mediante el desarrollo tecnológico e infraestructura; manteniendo el cumplimiento de los objetivos de la Organización.
MEDIO AMBIENTE	Contamos con procesos productivos controlados y amigables con el medio ambiente y a nuestros clientes.
CLIENTE	Contamos con una catálogos de productos innovadores y especializados con base a requerimiento y realidad de nuestros clientes.
INNOVACIÓN	Contamos con procesos productivos automatizados y desarrollamos productos únicos y prácticos que cumplen con los requerimientos del mercado.

VISIÓN: Convertirnos en una organización innovadora y pionera que pueda suplir productos agrícolas a nivel nacional e internacional, utilizando procesos controlados y amigables con el medio ambiente, que permita sustentar el bienestar de su personal y de la comunidad.

Valores de la empresa, se cuenta con varios valores enfocados en tener una mejor armonía dentro de la organización.

Tabla 30*Principios organizacionales*

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	
DISCIPLINA	Cumplir los objetivos más allá de los tiempos, en los horarios establecidos Cumplir las responsabilidades en el tiempo establecido (pagos, cobros, despachos, reuniones)
TRABAJO EN EQUIPO	Cumplir con los acuerdos a los que se han llegado para coordinar reuniones y dar cumplimiento necesidades de otros procesos Documentar los acuerdos para que exista seguimiento por parte de cada líder
RESPETO	Escuchar a los demás y prestarle atención a sus ideas Aceptar las decisiones que toman los líderes sobre sus procesos Balancear las responsabilidades del personal, y aplicar las normativas a todo el personal
CONFIANZA	Dar crédito al trabajo de los otros Lograr los objetivos de la organización
MEJORA CONTINUA	Dar seguimiento hasta la implementación de las ideas
AMBIENTE DE TRABAJO POSITIVO	Mejorar la habilidades de escucha y de comunicación efectiva

Los objetivos estratégicos, se estableció tomando en cuenta los factores: Gente, procesos internos, medio ambiente, cliente e innovación.

Tabla 31

Objetivos estratégicos

OBJETIVOS DE ESTRATÉGICOS	
GENTE	Contar con colaboradores competentes, motivados, comprometidos con los objetivos de la organización en un buen ambiente laboral.
PROCESOS INTERNOS	Contar con procesos eficientes y eficaces que permitan la mejora continua de la organización, mediante el desarrollo tecnológico e infraestructura; manteniendo el cumplimiento de los objetivos de la Organización.
MEDIO AMBIENTE	Contar con procesos productivos controlados y amigables con el medio ambiente y a nuestros clientes.
CLIENTE	Contar con una catálogos de productos innovadores y especializados con base a requerimiento y realidad de nuestros clientes.
INNOVACIÓN	Contar con procesos productivos automatizados y desarrollamos productos únicos y prácticos que cumplen con los requerimientos del mercado.

Política de Calidad, se estableció la misma tomando en cuenta los factores: Gente, procesos internos, medio ambiente, cliente e innovación.

POLÍTICA DE CALIDAD: Somos una empresa formuladora y comercializadora de productos de uso agrícola, con formulaciones especializadas y únicas; que con propia investigación ofrecemos productos y servicios para agricultores que quieran mejorar su productividad; satisfaciendo a nuestros clientes a través del compromiso de nuestra gente y empleando procesos controlados, amigables con el medio ambiente y eficientes. Cumpliendo los requisitos aplicables y comprometiéndonos a mejorar continuamente el SGC.

Matriz de objetivos y estrategias, con base al diagnóstico FODA y con referencia a los cuatro pilares y objetivos de la empresa se estableció la matriz de Objetivos y estrategias la misma que se encuentra como ANEXO 1, en el presente proyecto.

3.3. Mapa de procesos

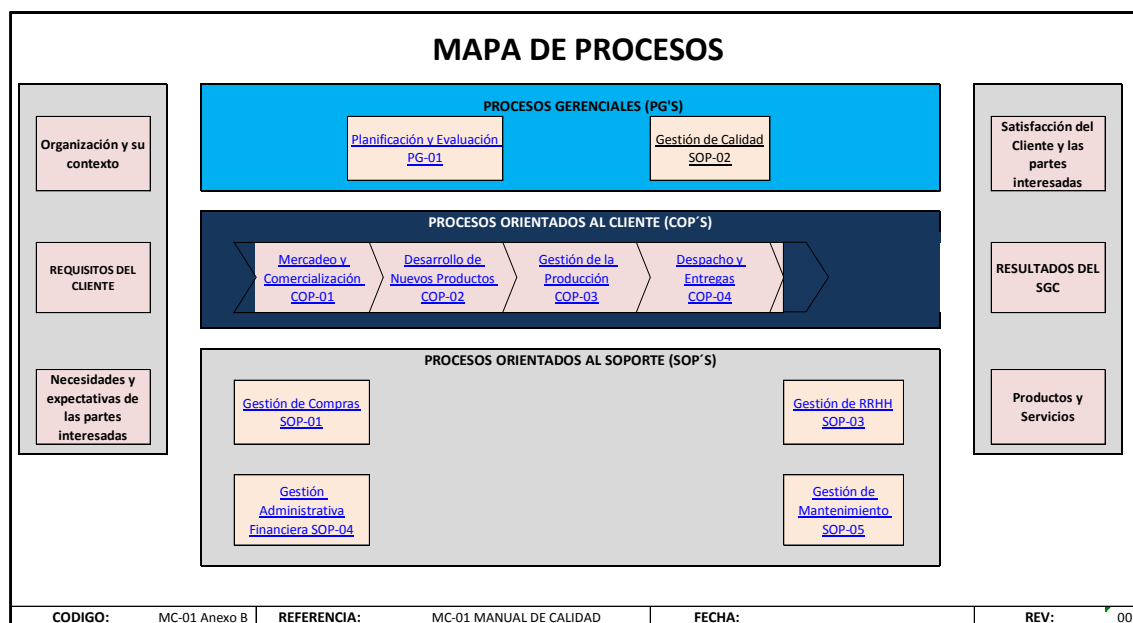


Figura 10. Mapa de procesos BIO RESEARCH S.A

3.4. Identificación de procesos de la compañía BIO RESEARCH S.A

Primero se procedió a identificar los procesos existentes, categorizarlos y codificarlos.

Se realizó un inventario de procesos y subprocesos en el caso que era aplicable, los cuales fueron caracterizados y represento a través de flujogramas, los cuales se encuentran en los anexos del presente documento y el listado en la tabla 32.

Tabla 32
Inventario de procesos

TIPO	CODIGO PROCESO	CODIGO	SUBPROCESO		
GOBERNANTE	PG-01	Gestión de la Calidad	PG-01.1	Planificación de mejora Continua	
			PG-01.2	Aseguramiento mejora Continua	
			PG-01.3	Control de la mejora continua	
	PG-02	Planificación y revisión de la dirección	PG-02.1	Asignación de presupuesto a proyectos	
			PG-02.2	Planificación de proyectos	
			PG-02.3	Asignación de responsables y tiempos	
			PG-02.4	Ejecución de proyectos	
	VALOR	COP-01	Mercadeo y Comercialización	COP-01.1	Elaboración de proformas
COP-01.2				Elaboración de reportes de ventas, cobros y ventas por cobrar.	
COP-02		Desarrollo de nuevos productos			
COP-03		Gestión de producción	COP-03.1	Planificación	
			COP-03.2	Ejecución	
			COP-03.3	Control	
COP-04		Despacho y entregas			
SOPORTE		SOP-01	Gestión de Compras	COP-01.1	Compras
				COP-01.2	Selección de proveedores
		SOP-02	Gestión de RRHH	SOP-02.1	Legalización de Ingreso de personal a la empresa
				SOP-02.2	Legalización de Salida de personal
				SOP-02.3	Capacitación al personal
	SOP-03	Gestión Financiera	SOP-03.1	Pago Proveedores	
			SOP-03.2	Conciliación Bancaria	
			SOP-03.3	Cobranzas	
	SOP-04	Gestión de Mantenimiento de Equipos			

CAPITULO IV

4.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Se realizó el diagnóstico de la compañía BIO RESEARCH S.A, analizando el ambiente interno a través de: las 4 Ps de los Productos, Análisis Factores Productivos, Factores Comerciales y Recursos Humanos; y un análisis del ambiente externo; utilizando las 5 fuerzas de Porter, Analizando Reguladores, Alianzas Estratégicas, Factores Socioculturales; las cuales nos proporcionaron la información necesaria para poder establecer: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y un mejor análisis de las mismas.
- Se identificaron los procesos de la compañía categorizándolos de la siguiente manera:
Procesos Gobernantes: Planificación y Revisión por la Dirección y gestión de la calidad
Procesos Agregadores de Valor: Mercadeo y Comercialización, Desarrollo de Nuevos Productos, Gestión de la Producción, Despacho y Entrega; **Procesos de Apoyo:** Gestión de Compras, Gestión de RRHH, Gestión Administrativa Financiera y Gestión de Mantenimiento.
- A partir del diagnóstico inicial y el uso de una serie de preguntas y con el enfoque de la compañía se estableció la Misión, visión, Valores y política de calidad de la compañía BIO RESEARCH S.A. y conjuntamente con el FODA, matriz EFE, matriz EFI se establecer el direccionamiento estratégico de la empresa alineado a los procesos de la misma, la misma que está enfocada hacia: Gente, Procesos Internos, Medio Ambiente, Cliente E Innovación.
- A partir de la caracterización de los procesos, se levantó toda información documentada necesaria para el seguimiento y mejora de cada proceso.

- La compañía BIO RESEARCH S.A. en la actualidad se encuentra enfocada en 5 pilares que son: la gente de la organización, procesos internos, medio ambiente, cliente e innovación a través de los cuales les permitirán llegar al cumplimiento de su planificación estratégica, a través del levantamiento del manual de calidad se le proporciono una herramienta base.
- La implementación de nuevos formatos de evaluación de satisfacción al cliente, nos permiten tener una mejor visión de las necesidades del mismo y por ende implementar mejoras acordes a su realidad y necesidad, que se pueden ir viendo mes a mes, a través de la tabulación de datos.
- Al implementar un plan de producción permite a la compañía BIO RESEARCH S.A. tener un mejor control al área de producción, garantizando stock de productos para la venta y disponibilidad a tiempo.
- Uno de las principales estrategias de la empresa es incrementar convenios a nivel nacional e internacional, a nivel nacional con el fin de tener mayor cobertura y distribución de los productos e internacional disminuir costos de producción, incrementando la compra de insumos y materias primas con tarifa cero.

CAPITULO V

5.1. BIBLIOGRAFIA

AENOR. (Septiembre de 2015). Sistema de gestion de la Calidad Requisito (ISO 9001:2015).

Madrid, España: AENOR.

Aguilera Castro, A. (2010). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*. Colombia: Pensamiento & gestión.

Aparicio Pérez, S. (2017). *Trabaja inteligente (mente): Estrategias de Inteligencia Emocional para convertirte en el líder que siempre quisiste ser*. Mestas Ediciones.

Beltran, G. (9 de Diciembre de 2009). *Gustavo Beltran Consultoria estrategica y coaching de negocios*. Obtenido de <http://gustavobeltran.com/>:

Cadena, J. (2012). Gestion de procesos. *Control de Porcesos*. Quito.

Certo , S., & Peter, P. (1996). *Direccion Estrategica*. Madrid: Irwin.

Dalen Deobold, V., & Meyer William, J. (1981). *Como plantear un problema*.

EAE Business School Harvard Deusto. (6 de Enero de 2017). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/que-es-y-como-elaborar-una-matriz-de-priorizacion/>

EKOS, R. (2017). *EKOS*. Recuperado el Octubre de 2018, de www.ekosnegocios.com

Figueroa, F., & Itza, M. (2009). Desarrollo organizacional y humana. Argentina: Cid Editor.

Florido, M. (23 de Julio de 2017). *Marketing and Web*. Obtenido de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

- Hernandez Carrera, R. (2014). *IDUS*. Recuperado el 15 de Mayo de 2018, de <https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/36261/La%20investigacion%20cualitativa%20a%20traves%20de%20entrevistas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*.
- Ildefonso , G., & Abascal Fernández, E. (2017). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. Madrid: ESIC.
- Ing. Ena Tandazo. (20 de Mayo de 2016). *Administracion de Procesos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Morata.
- Lloreda, E. Z. (2015). *Plan de Negocio Libros profesionales de empresa*. En E. Z. Lloreda, *Plan de Negocio*. Madrid: ESIC Editoria.
- LLumiquinga Ñato, M. P., & Ortiz Cepeda, C. C. (2015). *Modelamiento y docuemntacion de los procesos del centro de distribucion de productos AVON Ecuador S.A.; ubicado en el Canton Rumiñahui*. Rumiñahui, Pichincha, Ecuador: Escuela Politecnica Nacional.
- Patton. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. California.
- Potter, M. (1998). *Ventaja Competitiva*. Mexico: CECOSA.
- Reza Becerril, F. (1997). *Ciencia, metodología e investigación*. Mexico: Plaza y Valdes, S.A. de C.V.
- Salazar Pico, F. (2010). *Todo lo que se debe conocer y aplicar sobre: Gestion Estrategica de Negocios, Prospectiva Estrategica , Balance Scorecard*. Quito: Management Advise & Consulting.
- Vallés, M. (2009). *Entrevistas Cualitativas*. *Centro de Investigaciones Sociologicas*.
- Velasco, J. A. (2004). *Gestion por Procesos Como utilizar ISO 9001:2000 para mejorar la gestion de la organizacion* . Madrid: ESIC.

Wengraf, T. (2012). *Qualitative Research Interviewing*. Londres: SAGE.

Zaratiegui, J. R. (1999). *Virtuniversidad*. (E. Industrial, Ed.) Obtenido de

<https://www.virtuniversidad.com/greenstone/collect/administracion/import/Cuatrimestre%20X/An%C3%A1lisis%20del%20Entorno%20y%20Estrategia%20Administrativa%20Empresarial/gesti%C3%B3nporprocesos.pdf>