



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

TIPO: Proyecto de Investigación

Previo a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

DISEÑO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS Y PISICOLAS TARAMAK ASOTAK DEL CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO.

AUTORA:

ZULEMA NASHALY ZABALA OCHOA

RIOBAMBA – ECUADOR

2018

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. Zulema Nashaly Zabala Ochoa, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....
Eco. Carmita Isabel Ajitimbay Muñoz

DIRECTORA

.....
Ing. Jorge Ernesto Huilca Palacios

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Zulema Nashaly Zabala Ochoa, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 06 de agosto del 2018

Zulema Nashaly Zabala Ochoa

C.I 140074577-2

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de titulación a mi padre celestial por la sabiduría, entereza y herramientas necesarias para culminar este proceso de formación académica de la mejor manera. A cada uno de los miembros de mi familia por su incondicional apoyo durante mis años como estudiante, especialmente a mi madre Ruth Ochoa y mis abuelitos Carmita y Victor por inculcar en mí el valor que tiene la educación y la importancia que tiene esta para mi crecimiento y desarrollo como profesional y ser humano.

Zulema Zabala Ochoa

AGRADECIMIENTO

A mis docentes Carmita Ajitimbay Muñoz y Jorge Huilca Palacios por su dedicación y esfuerzo para culminar asertivamente el presente trabajo de titulación. A todos mis docentes que me han guiado a lo largo de mi carrera universitaria brindándome el conocimiento necesario previo a mi inserción en la vida laboral y profesional. A mi querida institución educativa, la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por formar profesionales íntegros. Al Ministerio de Agricultura y Ganadería de la provincia de Morona Santiago y a la Asociación Taramak Asotak por la apertura para el desarrollo del trabajo. A mis mejores amigos por su apoyo incondicional durante nuestra vida estudiantil y a todas las personas que ocupan un lugar especial en mi vida por su sustento.

Zulema Zabala Ochoa

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	ix
Índice de figuras.....	ix
Índice de ilustraciones	x
Índice de imágenes.....	x
Índice de anexos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	9
2.2.1 Plan.....	9
2.2.2 Análisis de la situación de la empresa.....	14
2.2.3 Comercialización.....	15
2.2.4 Sistema Económico	19

2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	23
2.4	IDEA A DEFENDER	24
2.5	VARIABLES	25
2.5.1	Variable Dependiente.....	25
2.5.2	Variable Independiente	25
	CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	26
3.1	MODALIDAD	26
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
3.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	27
3.4	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	27
3.5	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	28
3.6	ESTUDIO DE MERCADO	31
3.7	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA	42
3.7.1	Organigrama Estructural	43
3.7.2	Flujograma del proceso de producción	46
3.7.3	Proceso de producción	47
3.7.4	Análisis Interno	58
3.7.5	Análisis PEST	61
3.7.6	Análisis FODA.....	66
3.7.7	FODA Ponderado.....	68
3.7.8	Matriz SWOT.....	76
3.7.9	Matriz PEEA.....	77
	CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	82
4.1	TÍTULO	82
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	82
4.3	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.....	83
4.4	ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO	84
4.5	ESTRATEGIAS	85
4.6	PLAN DE ACCIÓN AÑO 2018.....	100
4.7	PLAN FINANCIERO	104
	CONCLUSIONES.....	108
	RECOMENDACIONES.....	109
	BIBLIOGRAFÍA	110
	ANEXOS	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Universo de estudio	28
Tabla 2: Características de la competencia	59
Tabla 3: Maquinaria utilizada en el proceso de producción	65
Tabla 4: Maquinaria utilizada en el empaque, sellado del producto	65
Tabla 5: Criterios de evaluación del modelo SWOT	67
Tabla 6: Matriz De Evaluación Del Factor Externo	70
Tabla 7: Matriz De Evaluación Del Factor Interno	73
Tabla 8: Matriz SWOT	76
Tabla 9: Matriz PEEA.....	78
Tabla 10: Estrategia Corporativa	85
Tabla 11: Estrategia de fortalecimiento del conocimiento	87
Tabla 12: Estrategia de calidad	89
Tabla 13: Estrategia de captación de mercado.....	91
Tabla 14: Estrategia de Marketing.....	93
Tabla 15: Estrategia de ventaja competitiva	96
Tabla 16: Estrategia de diversificación de productos	98
Tabla 17: Plan de acción año 2018	100
Tabla 18: Ventas Taramak, primer semestre 2018	100
Tabla 19: Cálculos para el método de evaluación de pronósticos	100

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Probabilidad de compra (harina de plátano).....	31
Gráfico 2: Probabilidad de compra (harina de yuca)	32
Gráfico 3: Factores que influyen la compra del producto.....	33
Gráfico 4: Precio de la harina de plátano.....	34
Gráfico 5: Precio de la harina de yuca.....	35
Gráfico 6: Frecuencia de consumo	36
Gráfico 7: Punto de venta de los productos	37
Gráfico 8: Medios de información de los productos.....	38
Gráfico 9: Análisis Post Venta.....	39
Gráfico 10: Competencia.....	40

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Elementos de la planificación	11
Figura 2: Microentorno del Marketing	14
Figura 3: Macroentorno del Marketing.....	15
Figura 4: Una estrategia de comercialización.....	17
Figura 5: Agentes del canal de distribución.....	18
Figura 6: Modelo de una economía orientada hacia el mercado	22
Figura 7: Organigrama Estructural “ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK”	43
Figura 8: Flujograma del proceso de elaboración de harina de plátano y harina de yuca	46
Figura 9: Resultado Matriz PEEA.....	79
Figura 10: Organigrama Estructural “ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK”	83
Figura 11: Organigrama Funcional “ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK”	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Selección de plátano.....	48
Ilustración 2: Selección de yuca.....	48
Ilustración 3: Lavado de plátano.....	49
Ilustración 4: Lavado de yuca.....	49
Ilustración 5: Pelado de yuca	
Ilustración 6: Pelado de plátano.....	50
Ilustración 7: Lavado final del producto.....	51
Ilustración 8: Rodajeado de plátano.....	52
Ilustración 9: Deshidratado de yuca.....	53
Ilustración 10: Deshidratado de plátano.....	53
Ilustración 11: Molido del producto	55
Ilustración 12: Empaque del producto.....	56
Ilustración 13: Sellado del producto.....	56
Ilustración 14: Etiquetado del producto.....	56
Ilustración 15: Harina de Plátano y Harina de Yuca	57

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Índice de estabilidad política de Ecuador.....	61
Imagen 2: PIB (Producto Interno Bruto)	63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Misión	112
Anexo 2: Visión.....	113
Anexo 3: Valores	114
Anexo 4: Objetivos	115
Anexo 5: Cotización KATAPUL.....	116

RESUMEN

El Diseño del plan de comercialización para la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Píscolas Taramak Asotak del cantón Morona, provincia de Morona Santiago tiene como finalidad posicionar los productos en el mercado, a través de la planificación estratégica. La metodología de investigación utilizada fue cualitativa y cuantitativa, las herramientas que se utilizaron son entrevista realizada al representante legal de la asociación y encuestas para la muestra de la población actual, permitiendo el desarrollo del estudio de mercado, análisis interno y externo de la organización a través de la elaboración de matrices, dando como resultado que la Asociación Taramak Asotak carece de filosofía corporativa, control de calidad, estrategias de marketing, captación y fidelización de clientes, sin embargo se determinó oportunidades y ventajas competitivas como son alianzas estratégicas y apoyo técnico de instituciones públicas, productos con registro sanitario únicos en la zona permitiendo diferenciarse. Se recomienda incrementar el plan de comercialización como un insumo fundamental, el mismo que permitirá a la organización ser más eficaz que la competencia a la hora de generar valor de marca en el público objetivo, de la misma manera este documento permitirá conseguir las metas establecidas más aún cuando hablamos de una organización nueva que pretende introducirse en el mercado.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS> <PLAN DE COMERCIALIZACIÓN> <ESTRATEGIA DE MARKETING> <POSICIONAMIENTO> <CLIENTES> <MORONA (CANTÓN)>.

Eco. Carmita Isabel Ajitimbay Muñoz

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The marketing plan design for the livestock, piscícolas and agricultural goods' production artisan association Taramak Asotak of Morona canton, province of Morona Santiago, it has as aim to set its products in the market, through strategic planning. The research methodology used was qualitatively and quantitatively, the investigation tools used were an interview to the association legal representative and surveys to the current sample population, allowing the marketing study development, internal and external organization analysis through matrices elaboration, as a result the Taramak Asotak association has lack of corporate philosophy, quality control, marketing strategies, customer acquisition and loyalty, however, opportunities and competitive advantages were determined, such as strategic alliances and technical support from public institutions, products with unique sanitary registry in the area allowing differentiation. A marketing plan development as a fundamental input was recommended the same that will allow the organization to be more effective than the competition when it comes to generating brand value in the target public, in the same way this document will allow to achieve the goals established even more when we speak of a new organization that intends to be introduced in the market.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES> <MARKETING PLAN> <MARKETING STRATEGY> <POSITIONING> <CLIENT> <MORONA (CANTON)>.

INTRODUCCIÓN

El cambio acelerado y crecimiento constante del mercado exige que las organizaciones actualmente innoven sus procesos, productos y sistemas de distribución comercial para satisfacer las necesidades y exigencias de la demanda existente; en esta era en el ámbito económico y comercial damos paso a que la globalización promueva contantemente el intercambio de factores de producción tanto intelectuales como físicos que dentro de sus fronteras es limitado para que las empresas puedan transformarse y alcance sus objetivos sin desapegarse de su razón de ser plasmada en su filosofía organizacional.

La diversidad de los pueblos y nacionalidades nos permite construir organizaciones diversas en el mercado, el sector productivo y mercantil de la región amazónica del Ecuador está basado en una de las principales actividades del sector primario de la economía, refiriéndonos así a la agricultura, por ende, el cultivo de tubérculos como el plátano macho o plátano verde y la yuca es una principales fuentes de ingreso de hogares informales que ven de esta actividad un sustento económico contribuyendo al desarrollo propio del sector. Morona Santiago una provincia al sur-este del país alberga a TARAMAK una organización shuar que centra su actividad económica en la elaboración de harinas de tubérculos de la zona.

Por lo mencionado anteriormente, este estudio se enfoca en diseñar un plan de comercialización basado en estrategias de gestión comercial, orientadas a la captación de clientes potenciales, fidelizar clientes reales y posicionar sus productos en el mercado a través de una propuesta de valor consistente frente a la industria con procesos enfocados en la satisfacción de los gustos y estándares preferenciales del mercado; ya que de esto dependerá que el producto busque el canal más eficiente, tome una ruta idónea para llegar al consumidor final y el producto tenga éxito frente a la competencia.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas “Taramak Asotak”, es una organización que inicia su actividad económica en la elaboración de harina de tubérculos en el año 2004 en la comunidad de Wapu, parroquia Sevilla Don Bosco, cantón Morona, provincia de Morona Santiago; un grupo de hombres y mujeres de la etnia shuar deciden unirse con la finalidad de transformar la materia prima propia del sector en productos elaborados y satisfacer la demanda local sirviendo a la provincia por más de 7 años hasta el año 2010.

El ideal emprendedor de sus 18 socios permite que, en el 2016, reinicien sus operaciones las mismas que han venido dirigiéndose de forma empírica y debido al aumento de productos sustitutos se han visto en la necesidad de reorganizar la manera en la que se desempeñaban para mantenerse en el mercado. La carencia de asesoramiento administrativo y comercial ha desencadenado una serie de inconsistencias, la escasa publicidad y promoción de la organización, el no conocer las necesidades de sus clientes, no poseer una filosofía corporativa, no poseer conocimientos para mejorar su sistema de comercialización, son algunas causas que ha limitado a Taramak Asotak, Por ende, se evidencia el problema central de la asociación, el posicionamiento de sus productos en el mercado, para fortalecer su economía, debido a que la asociación no ha definido su mercado objetivo, retrasando el avance en la economía de la asociación y el sector productivo de la zona perteneciente a la comunidad shuar de la provincia, perdiendo oportunidades a acceder a nuevos mercados tanto nacionales como internacionales a través del desarrollo de estrategias de comercialización que les permita alcanzar los objetivos establecidos; prefiriendo de esta manera el consumidor optar por productos sustitutos y reemplazar la satisfacción de sus necesidades. Cabe mencionar, que la Asociación Taramak Asotak se desempeña en la actualidad con 14 personas encargadas del proceso de transformación y elaboración de harina de plátano y harina de yuca, desde la recepción de la materia prima hasta el empaquetado y etiquetado del producto.

1.1.1 Formulación del problema

¿De qué manera el plan de comercialización para la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Píscolas “Taramak Asotak” del cantón Morona, provincia de Morona Santiago, contribuirá para posicionar los productos en el mercado, a través de la metodología de planificación estratégica?

1.1.2 Delimitación del problema

- a) **Campo:** Administrativo
- b) **Aspecto:** Diseño de un Plan de comercialización.
- c) **Delimitación espacial:** Área administrativa comercial de la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Píscolas Taramak Asotak del cantón Morona, provincia de Morona Santiago.
- d) **Tiempo:** Primer semestre del año 2018.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Píscolas “Taramak Asotak” observó como gran oportunidad en el mercado, la producción y comercialización de harina de plátano y harina de yuca elaboradas con materia prima propia del sector. Con el plan de comercialización se pretende posicionar los productos en el mercado a través de la metodología de planificación estratégica, llegando de una manera óptima al consumidor final. Es así que, la importancia del plan de comercial, reside en que la investigación se realizará de manera científica permitiendo que la información proporcionada sea totalmente aplicable y factible para alcanzar los objetivos de la organización.

El impacto que este plan de comercialización pretende alcanzar, radica en el levantamiento de información para el análisis de la situación actual tanto interna como externa y la delimitación de líneas de acción eficientes y eficaces para generar estrategias de comercialización. El plan comercial elaborado para la Asociación Taramak Asotak servirá como un insumo fundamental, el mismo que permitirá a la organización ser más eficaz que la competencia a la hora de generar valor de marca en

el público objetivo, de la misma manera este documento permitirá conseguir las metas establecidas más aún cuando hablamos de una organización nueva que pretende mejorar sus canales de distribución, reforzar su mercado y fortalecer el sector productivo y económico de la provincia.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comercialización para la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Písicolas Taramak Asotak del cantón Morona, provincia de Morona Santiago, con la finalidad de posicionar los productos en el mercado, a través de la metodología de planificación estratégica.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la asociación para obtener un claro entendimiento del entorno en el que se desenvuelve “Taramak Asotak”.
- Realizar un estudio de mercado para identificar el nivel de aceptación de los productos de la Asociación Taramak Asotak.
- Diseñar el plan de comercialización para el posicionamiento en el mercado de los productos de la Asociación Taramak Asotak en el mercado.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Revisando información a nivel nacional sobre el plan de comercialización y los canales de distribución se han encontrado las siguientes investigaciones:

En la Universidad Internacional del Ecuador; presentado por: Carmen Alejandra Tello Mejía y Fernando Javier Vela Holguín.

Tema: Diseño de un plan de comercialización de la harina de maíz para consumo humano en mercados alternativos del cantón Quito de la provincia de Pichincha, periodo 2016.

Objetivos:

- Emprender el plan de comercialización de harina de maíz, con el fin de sustituir de manera parcial, considerando que el consumo de harina de trigo está arraigado en la dieta del consumidor.
- Aprovechar la ventaja competitiva del cereal producido localmente, lo cual permitirá inducir en la mente del consumidor y en la decisión de compra del mismo.
- Seleccionar el mercado objetivo que permita generar una demanda alta de producto y simple penetración en la primera fase.

Conclusiones:

- Plantear las hipótesis que se han desarrollado en este plan de comercialización permitirá no sólo que se alcancen los objetivos de transferencia de consumo, sino dinamizar además la cadena de comercialización.
- La ejecución de este plan permitirá que se realice un cambio paulatino en el hábito de consumo en la niñez estudiantil, que es el adulto futuro, generador de consumo de productos con base en la harina precocida de maíz.

- Para generar el cambio de hábito alimenticio y sustituir el consumo de harina de trigo, se requiere del apoyo de entidades del Estado, con la que se inicien la comercialización y el consumo con el proyecto del Programa de Alimentación Estudiantil (PAE). (Tello Mejía & Vela Holguín, 2016)

En la Universidad Estatal Península de Santa Elena; presentado por: William Alfredo Quimí Morales.

Tema: Plan de Comercialización para la Asociación en producción de materiales y derivados de la piedra granito lavado, San Rafael, provincia de Santa Elena año 2014.

Objetivos:

- Establecer las técnicas de mercadeo y su aplicación mediante un análisis situacional de la asociación.
- Establecer el grado de participación de mercado, realizando encuestas a clientes reales y potenciales de la provincia de Santa Elena.
- Diseñar un plan de comercialización estableciendo técnicas de mercadeo.

Conclusiones:

- Con la aplicación de las técnicas de mercadeo la asociación en producción de materiales y derivados de la piedra granito lavado San Rafael, percibirá un incremento notable en sus ventas, logrando así aumentar su participación en el mercado.
- El registro de marca logrará que la microempresa sea diferenciada con relación a sus competidores, además de posicionarse en la mente del cliente por poseer exclusividad en su uso.
- En el estudio se logró determinar que las estrategias más idóneas para el plan de marketing que permitirán posicionar los productos elaborados con piedra granito lavado son: estrategia de promoción, plan de medios, plan de relaciones públicas, estrategia de marketing directo y todos aquellos definidos en el plan de acción táctica. (Quimi Morales, 2014)

2.1.1 Antecedentes Históricos

La Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas “Taramak Asotak” es una organización que está ubicada en el centro shuar Wapú a 18 kilómetros de la ciudad de Macas, políticamente pertenece a la parroquia Sevilla Don Bosco, cantón Morona, provincia de Morona Santiago reconocida jurídicamente por el Ministerio de Bienestar Social mediante acuerdo Ministerial No. 01378, del 4 de julio de 1989. A partir del último trimestre del año 2016 reinicia sus actividades económicas en la elaboración de harina de tubérculos de la zona.

En 1997, la Fundación Natura empezó a ejecutar el proyecto “Conservación de la Biodiversidad y Manejo Participativo del Parque Nacional Sangay (proyecto Sangay) y, con ello, a impulsar una nueva visión hacia la conservación que incluya corresponsabilidad, cambio de actitudes y prácticas de las poblaciones en el uso y manejo de los recursos naturales del área protegida y su zona de amortiguamiento. La finalidad de este proyecto fue la vinculación al mercado de la comunidad, diversificar su producción y consumo de bienes agrícolas, agregar valor a los mismos y generar ingresos monetarios tras su comercialización.

En el año 2002 empezaron a participar en talleres de capacitación sobre procesamiento de productos; durante este proceso de capacitación además de interiorizar conocimientos y prácticas, se empezó a acceder a equipos y accesorios que agilicen la obtención de las harinas, de destinar las mismas no solo al consumo familiar sino al mercado y legalizar su organización. La dirigencia de la comunidad decidió entonces en el mismo año donar un terreno (1200m²), en el que a lo largo de los años se ha construido paulatinamente una infraestructura para desarrollar la actividad agroindustrial.

La naciente organización que se decidió llamar Taramak, palabra shuar que significa “alimento en abundancia” fue reconocida por el MICIP mediante Acuerdo Ministerial No. 04098, expedido el 20 de febrero del 2004, planteó su objetivo y se encaminó en aprovechar los recursos agrícolas de sus respectivas zonas para procesarlas y obtener productos con valor agregado, que les permita vincularse al mercado local y generar ingresos que ayuden a sus respectivas familias. Así desde mediados del 2000, las

sesiones de trabajo para socializar el funcionamiento y diseño de módulos, las prácticas agroecológicas para la conservación de suelos. Al momento la planta procesadora se abastece generalmente de productos agrícolas (yuca, plátano, papachina) de la propia comunidad, de zonas aledañas y de otros sectores pertenecientes a la provincia de Morona Santiago.

Para la elaboración de las harinas el grupo productivo contó con una planta de procesamiento dotado de la maquinaria necesaria, que consta de diversos ambientes: área de recepción de materia prima, área de pelado y lavado, sala de proceso (rebanado, rallado, secado, molido), área de enfundado y etiquetado. Así mismo, la planta procesadora posee equipos y accesorios dispuestos adecuadamente para el desarrollo de los diversos procesos productivos. En el 2010 tras años de cumplimientos de objetivos Taramak Asotak decide finalizar sus operaciones debido a la falta de entendimiento con sus socios y ayuda gubernamental pues carecían de asesoramiento técnico, administrativo y comercial para lograr que su producto se comercialice en el mercado local de una manera eficiente y eficaz.

En el año 2016, se retoma las actividades de la Asociación, se recibe apoyo gubernamental para modificar las instalaciones de la planta de procesamiento y poseer los conocimientos necesarios para tener un producto que reúna todas las exigencias del mercado para empezar a comercializarlos, se conforma una nueva directiva y los nuevos socios son personas con un ideal emprendedor, con ganas de día a día desempeñar las funciones y permitir el cumplimiento de objetivos. En la actualidad, las personas que trabajan en la elaboración de harinas, constituyen el principal activo de la organización y soporte económico de las familias de la comunidad.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Plan

Los planes son esquemas detallados de lo que deberá hacerse en el futuro, cuando hablamos de esquemas nos estamos refiriendo a que mediante un plan vamos a plasmar lo que se quiere que ocurra en el futuro y que se tiene la seguridad de que siguiendo el plan se va a alcanzar el objetivo propuesto. (García Sánchez & Valencia Velazco, 2012)

Analizando la definición mencionada anteriormente podemos deducir que un plan es una guía que le permite a la empresa o negocio delimitar ideas a para tomar decisiones a futuro y alcanzar los objetivos organizacionales.

Tipos de Planes

Existen diversos tipos de planes como los Estratégicos, de Mercadeo, Publicidad, Mercadotecnia o Comercialización entre otros, dónde:

El **Plan Estratégico** es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico.

Plan de Mercadeo, guía flexible y coordinada, propone una metodología comercial a nivel estratégico, táctico y operacional. Esboza las acciones enfocadas a productos, mercado, precio y promoción, que deberán implementarse en busca del éxito. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

Plan de Publicidad, propone estrategias para dirigirse a una audiencia específica, en este se presentan mensajes y los medios publicitarios en los que se va a instrumentar.

Según (Fernández Valiñas, 2007) El **Plan de Mercadotecnia o Comercialización**, define como un proceso administrativo, que requiere de información previa la cual permita evaluar la situación prevaleciente en la empresa y el mercado, para así poder hacer un proceso de planeación, organización, dirección y control.

Pasos para la elaboración de un plan

Según (Kotler & Armstrong, 2008) El plan de comercialización debe cubrir los siguientes aspectos:

Resumen Ejecutivo: Se plasma un resumen de los principales objetivos y recomendaciones del plan para que lo revise la dirección.

Análisis de la Situación Actual: Son los datos relevantes de mercado, producto, competencia, distribución.

Análisis de Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades: Identifica las principales amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, y principales temas clave con los que se enfrenta el plan, es decir análisis DOFA de la organización, ayudando a la dirección a anticipar acontecimientos importantes que podrían tener un impacto en la empresa y en sus estrategias.

Objetivos: Definir los objetivos que el plan quiere alcanzar en relación con el volumen de ventas, cuotas de mercado y beneficios.

Estrategias de Marketing: Presenta las directrices de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan.

Programa de Acciones: Este da respuesta a preguntas como: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se va a hacer? ¿Quién lo va a hacer? ¿Cuánto va a costar?

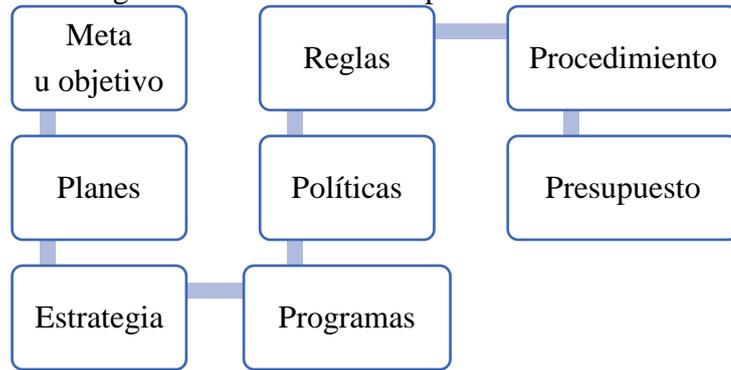
Presupuesto: Es principalmente una cuenta estimada de pérdidas y ganancias.

Control: Indica los controles que se van a utilizar para supervisar los progresos y resultados.

Elementos de la planificación

Según la interpretación del autor llegó a la conclusión que los elementos de la planificación son los siguientes:

Figura 1: Elementos de la planificación



Fuente: (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

Planificación Estratégica

La planificación estratégica es la guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico.

Al plan estratégico también se lo podría llamar “plan producto/mercado a largo plazo”, ya que es el resultado de un proceso de planeación continuo, integral, su principal esfuerzo se enfoca en tres aspectos que son: el producto (qué hace la empresa), el mercado (para quién lo hace), y los propósitos de la organización (por qué lo hace).

¿Para qué sirve la planificación estratégica?

La planificación estratégica incrementa la eficiencia y eficacia en el logro de los resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que cuentan mientras se disminuyen los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

La planeación estratégica depende de un liderazgo integrado que se basa en el valor y se orienta en las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejoría de procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

Estrategias

Conjunto de orientaciones generales a las acciones que incluyen la asignación de recursos; si bien los objetivos constituyen aquello que se desea lograr, las estrategias fijan la forma de cómo lograrlos. Dan pie a desarrollar las tácticas de planeación. Las estrategias son útiles para dar direccionalidad a las acciones y coordinar recursos físicos, económicos y personal en torno a objetivos.

Las estrategias son mecanismos de dirección que dictaminan enfoques y pautas generales de acción respecto a elementos que intervienen en los procesos de las empresas, es decir, las estrategias le señalan a los miembros de una organización (sean estos administradores, dueños o empleados) cómo se deben emplear los recursos para obtener el mayor beneficio de ellos, a la vez que sugieren patrones de interacción para cada agente inmiscuido en el desarrollo organizacional. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

Evaluación de las estrategias

Eficiencia, eficacia y efectividad de la medición:

Eficiencia: Nos permite dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades de dos maneras: la relación entre la cantidad de los recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado utilizar, y el grado en que se aprovechan los recursos utilizados dentro del proceso de transformación de los productos y servicios.

Eficacia: Valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que tenemos o prestamos. No basta con producir 100% de efectividad tanto en cantidad y calidad sino que es necesario que ese producto sea adecuado y que a la vez satisfaga las necesidades del cliente y nos dé una participación relativa en el mercado con beneficios sociales para la comunidad.

Efectividad: Se conoce como la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuesto y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planeados.

Indicadores de gestión

Indica o sirve para orientar la acción de administrar una empresa, se refiere a la expresión cuantitativa del comportamiento de una organización comparado con un nivel de referencia. Es la relación entre los objetivos y los resultados.

Aunque no existe una clasificación única de indicadores, vamos a tomar aquella cuyo objetivo es el instrumento de control para el cual toman la información del sistema. Entonces, tenemos una clasificación global y otra por áreas pero teniendo como premisa la eficiencia, eficacia y efectividad.

Los indicadores de eficiencia ejercen control sobre las entradas, los insumos del sistema; es decir mide la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento o utilización en el proceso. Los indicadores de eficacia ejercen control sobre los resultados del sistema, es decir la relación entre los productos y servicios generados en un periodo de tiempo (salidas) y el valor esperado (meta) del sistema. Los indicadores de efectividad son la sumatoria de los obtenidos con la eficiencia y la eficacia del sistema.

Es necesario saber qué se va a medir para poder construir el indicador, por ejemplo, si lo que se desea saber es una variable de entrada (eficiencia) se puede utilizar la fórmula típica:

$$\text{Indicador Eficiencia} = \frac{\text{Cantidad de recurso planificado}}{\text{Cantidad de recurso utilizado}} \times 100 = \text{---}$$

Si lo que se desea medir es el cumplimiento de los resultados esperados de un proceso (eficacia) se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Indicador Eficacia} = \frac{\text{Atributo a medir}}{\text{valor esperado}} \times 100 = \text{---}$$

Si lo que vamos a medir es el impacto que causa el proceso sería:

$$\text{Indicador Efectividad} = \text{eficiencia} + \text{eficacia} =$$

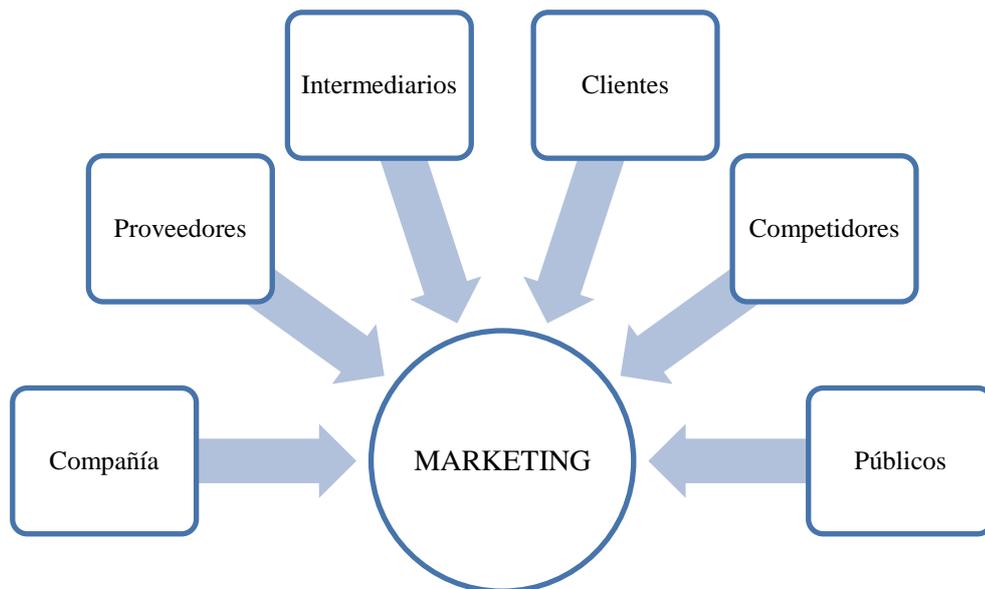
El mejor indicador es el que definen los miembros de la organización con base en sus conocimientos, experiencias, motivación y deseos de mejorar continuamente para beneficio de todos. (Prieto Herrera, 2012)

2.2.2 Análisis de la situación de la empresa

Análisis del Entorno

- **Microentorno.** – Fuerzas cercanas a la empresa: compañía, proveedores, intermediarios de marketing, mercados de clientes, competidores y públicos que inciden en su capacidad de servir al cliente. (Kotler & Armstrong, 2008)

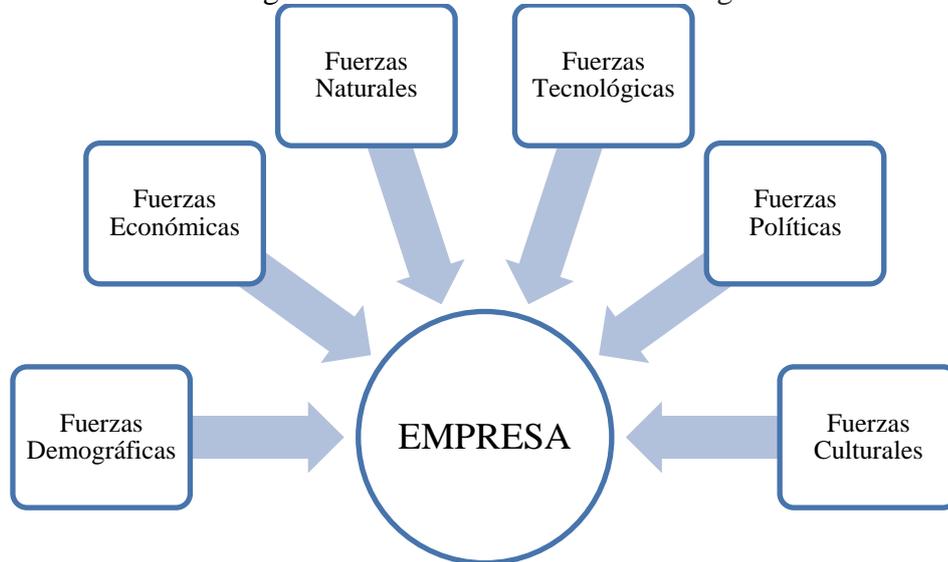
Figura 2: Microentorno del Marketing



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

- **Macroentorno.** – Grandes fuerzas de la sociedad demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales que afectan al microentorno. (Kotler & Armstrong, 2008)

Figura 3: Macroentorno del Marketing



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2008)

2.2.3 Comercialización

La comercialización constituye a la vez un conjunto de actividades realizadas por organizaciones y un proceso social. En otras palabras, la comercialización existe tanto en micro como a macro nivel y, por consiguiente, se debe definir y evaluar en ambos niveles. (McCarthy, 1983)

Micro comercialización

La microcomercialización es la realización de aquellas actividades que tratan de lograr los objetivos de una organización anticipándose a las necesidades del cliente y orientando un flujo de bienes y servicios que satisfacen necesidades del producto al cliente.

Macro comercialización

La macrocomercialización constituye un proceso socioeconómico un flujo de bienes y servicios de una economía desde los productores hasta los consumidores en una forma

que haga corresponder de una manera efectiva las heterogéneas capacidades de la oferta con una demanda heterogénea y que cumpla a la vez los objetivos a corto a largo plazo de la sociedad.

Estrategias de comercialización

Toda estrategia de comercialización debe disponer de una mezcla comercial, así como de un mercado que se propone conquistar. En realidad, el desarrollo de una mezcla comercial debe ser una parte integral de la selección de un mercado que la empresa toma como objetivo. En otras palabras, se deben fijar en forma simultánea todos los elementos de una estrategia comercial.

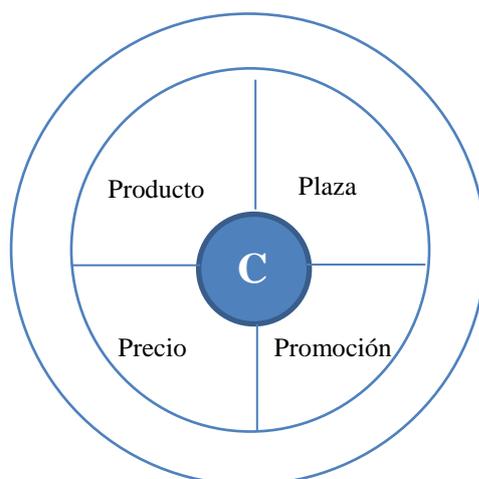
Existen muchas variables en cuanto a las mezclas comerciales. Hay muchas formas de satisfacer las necesidades de los presuntos clientes. Un producto puede presentar características, colores y aspectos distintos en gran número. El envase puede tener tamaños, colores y materiales diversos; las marcas cambian; es posible que se modifiquen los servicios y los derechos que se pagan por la devolución de artículos; tal vez se utilicen distintos medios de publicidad (diarios, revistas, radio, televisión, carteles); algunas empresas utilizan a sus propios vendedores y otras incorporan especialistas en venta.

¿Existe alguna forma de simplificar la selección de las mezclas comerciales? La respuesta es afirmativa.

Las cuatro “P” constituyen una mezcla comercial. Un análisis de los problemas que enfrentan tanto las compañías grandes como las pequeñas demuestra la posibilidad de reducir el número de variables de la mezcla comercial a cuatro categorías básicas:

- ✓ Producto
- ✓ Plaza
- ✓ Promoción
- ✓ Precio (McCarthy, 1983)

Figura 4: Una estrategia de comercialización



Fuente: Comercialización. Un enfoque gerencial. (McCarthy, 1983)

Canales de Distribución

El concepto de canal de distribución puede entenderse desde dos puntos de vista: bien como conjunto de protagonistas, o bien como camino o ruta.

Un canal de comercialización es el *conjunto de protagonistas (u operadores económicos) que interactúan para hacer llegar el satisfactor desde el origen hasta el consumidor*. Es decir, todos aquellos que hacen posible el que se produzca el «contacto» entre satisfactor y consumidor.

El traslado del bien o servicio elaborado desde el productor al consumidor debe pasar a través de algún sistema o medio. Este medio es el canal de comercialización. El término de canal sugiere pues: «*un camino o ruta por el que circula el flujo de productos, desde su creación en el origen, hasta llegar a su consumo o uso en el destino final*»

El punto de partida del canal de distribución es el *productor o fabricante*, y el punto final o destino es el *consumidor o usuario*. Entre productores y consumidores se encuentran personas u organizaciones que realizan diversidad de funciones y tienen distintas denominaciones; todas ellas son los *intermediarios*.

En este sentido, el canal de distribución está constituido por todo aquel conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto elaborado hasta llegar a manos del consumidor o usuario. (De Juan Vigaray, 2005)

Figura 5: Agentes del canal de distribución



Fuente: COMERCIALIZACIÓN Y RETAILING Distribución comercial aplicada. (De Juan Vigaray, 2005)

Tipos de canales de distribución

Los canales de distribución pueden caracterizarse por el número de niveles que tienen. Cada intermediario que realiza alguna función relacionada con el acercamiento del producto hasta el propio consumidor final constituye un *nivel del canal*. Y puesto que el fabricante y el consumidor realizan alguna función, también son parte de cada canal.

La *longitud de un canal* se mide por el número de operadores (niveles), que están interactuando para hacer llegar un producto a su consumo.

- Un canal de *nivel dos* (canal de marketing directo) consiste en un fabricante que vende directamente al cliente final.



- Un canal de *nivel tres*, se refiere a que existe un detallista, además del fabricante y el cliente final.



Ahora bien, nadie afirma si se considera canal largo a partir de tres operadores, o bien a partir de cuatro. De hecho, esta es una medida de comparación entre opciones alternativas, sin que ello suponga –en principio– más o menos rentabilidad o eficacia comercial.



Los canales con más niveles se encuentran con menor frecuencia ya que desde el punto de vista del fabricante, el problema de obtener información sobre los usuarios finales y llevar a cabo las labores de control adquiere más complejidad a medida que se incrementa el número de niveles en los canales.

La importancia de la longitud del canal tiene relevancia ya que generalmente se considera que los canales de distribución cortos conducen a precios de venta reducidos para el consumidor, pero a medida que el tamaño aumenta las labores de control adquieren mayor complejidad y los precios se incrementan.

Los canales generalmente describen un movimiento «*hacia adelante*» de los productos (por ejemplo, fabricante-mayorista-minorista), pero también puede hablarse de canales «*hacia atrás*» para el caso de los residuos y reciclaje. Por ejemplo: los cascos de las botellas reciclables de todo tipo de refrescos y el control de las pilas para evitar que estas contaminen.

Se trata de la denominada «*distribución inversa*», que busca un sistema de distribución eficiente para llevar los residuos de los productos utilizados por el consumidor de vuelta al productor o fabricante para que este fabrique nuevos productos (cuando se habla de «sistema de distribución eficiente» se hace referencia a un proceso con el que finalmente se obtengan beneficios, además de llevar a cabo una labor social). (McCarthy, 1983)

2.2.4 Sistema Económico

Todas las sociedades deben satisfacer las necesidades materiales de sus miembros. Por consiguiente, toda sociedad necesita alguna especie de sistema económico, cuya misión

consiste en “...emplear -con el uso del dinero o sin éste- recursos productivos escasos, que podrían tener usos alternativos, en producir varios bienes a lo largo del tiempo y distribuirlos para su consumo, ahora y en el futuro, entre varias personas y grupos de sociedad.”

La forma en que opera un sistema económico dependerá de los objetivos de una sociedad y de la naturaleza de sus instituciones políticas. Pero prescindiendo de la forma que asuman estos factores, todos los sistemas económicos deben desarrollar algún tipo de mecanismo, juntamente con instituciones económicas apropiadas, para decidir qué y cuánto se debe producir y distribuir, por quiénes, cuándo y para quiénes.

Resulta muy útil pensar que un sistema económico consistente en productores y consumidores. En una economía de subsistema pura las unidades familiares individuales producen todos los bienes que ellas mismas consumen, En economías más avanzadas las personas, en su mayor parte, actúan asimismo como productores y consumidores al mismo tiempo, pero los bienes y servicios que producen no son necesariamente los que consumen.

De qué manera se toman decisiones económicas?

Existen dos tipos básicos de sistemas económicos: *los sistemas planificados* y *los sistemas orientados por el mercado*. En realidad, ninguna economía es enteramente planificada u orientada por el mercado, y la mayor parte de las economías en desarrollo o avanzadas se encuentra en algún punto entre los dos extremos.

Los planificadores centrales pueden tomar las decisiones. En las economías *planificadas*, los planificadores centrales deciden qué y cuánto se debe producir y distribuir, por quiénes, cuándo y para quiénes. Por lo general, los productores poseen escasas opciones con respecto al diseño de los productos, y su tarea principal consiste en cumplir con las cuotas de producción asignadas. Los planificadores fijan los precios, que tienden a ser muy rígidos, sin fluctuar de acuerdo con la oferta y la demanda. Los consumidores suelen disponer de una cierta libertad de elección, pues resulta imposible controlar todos los detalles aislados, pero con frecuencia el conjunto de bienes y servicios que se les ofrece es muy limitado. Resulta típico que se atribuya escasa

importancia a actividades como la investigación de mercado, la determinación de marcas y la publicidad, y en algunas ocasiones estas actividades son totalmente inexistentes.

La planificación central puede funcionar bastante bien hasta tanto la economía sea simple y la variedad de bienes y servicios resulte pequeña. Puede incluso ser necesaria en ciertas condiciones; durante los tiempos de guerra, por ejemplo. Sin embargo, a medida que las economías se tornan más complejas, la planificación central se vuelve más difícil y puede incluso sufrir un colapso. Los planificadores pueden encontrarse abrumados por muchas decisiones complejas, y es posible que los consumidores pierdan la paciencia si la burocracia planificadora no responde de una manera satisfactoria a sus necesidades.

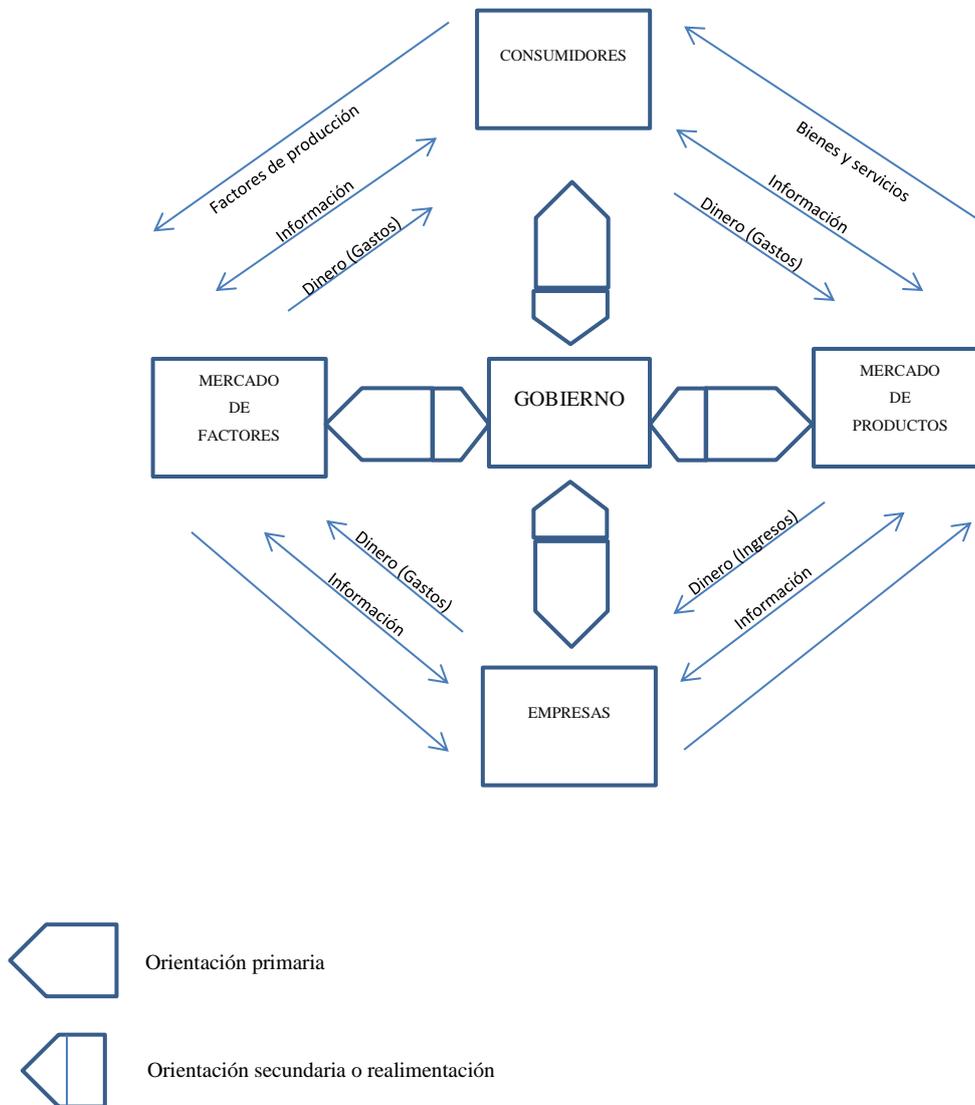
Una economía orientada por el mercado se autodirige. Una economía *orientada por el mercado*, en su mayor parte, se encuentra libre de los controles burocráticos que acompañan la planificación central. Los productores y consumidores toman sus propias decisiones económicas; es decir, la economía es orientada por el “mecanismo del mercado”. Que se basa en una multitud de decisiones a un nivel microeconómico, tomadas por productores y consumidores individuales. Cada decisión puede ser pequeña, pero en su conjunto determinan las decisiones al macronivel para toda la economía.

En una economía pura orientada por el mercado, los consumidores determinan las decisiones de producción de una sociedad al efectuar sus decisiones de consumo en el mercado. En ese sentido, deciden lo que se debe producir y quiénes deben hacerlo mediante sus votos de dinero. Al mismo tiempo, en cualquier caso, en que surja una nueva necesidad del consumidor, se origina una oportunidad para algún negocio con el objeto de realizar ganancias. Todas las necesidades de los consumidores que pueden ser entendidas en forma lucrativa –no tan solo las necesidades de la mayoría- originarán productores para satisfacerlas.

En una economía orientada por el mercado, los consumidores disfrutan de una máxima libertad de elección. No se ven obligados a comprar cualquier bien o servicio, salvo aquellos que es necesario suministrar para el bien de la sociedad: elementos como la

defensa nacional, las escuelas, la política y el servicio de bomberos, el transporte masivo y el servicio de salud pública. Los provee la comunidad y los ciudadanos son sometidos a impuestos para pagarlos. (McCarthy, 1983)

Figura 6: Modelo de una economía orientada hacia el mercado



Fuente: Comercialización. Un enfoque gerencial. (McCarthy, 1983)

2.3 MARCO CONCEPTUAL

- **Asociación:** Una asociación sin ánimo de lucro es una agrupación de personas que se organizan para realizar una actividad colectiva. A diferencia de otras formas de organizarse y actuar, la asociación goza de personalidad jurídica, lo que la hace capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones. Se establece así una diferenciación entre el patrimonio de la asociación y el de las personas asociadas. (asociación.org, 2016)
- **Canales de distribución:** Un canal de comercialización es el conjunto de protagonistas (u operadores económicos) que interactúan para hacer llegar el satisfactor desde el origen hasta el consumidor. (De Juan Vigaray, 2005)
- **Comercialización:** Es la relación de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes. (Kotler & Armstrong, 2008)
- **Competencia:** Los competidores son aquellas organizaciones que operan comercialmente en el mismo tiempo y lugar que nosotros lo hacemos. La competencia ofrece a los posibles compradores un producto o servicio que en términos de compra resulta ser mutuamente excluyente con el o los que nuestra organización oferta. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)
- **Estrategia:** “Son cursos alternos de acción, que resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de los medios a los fines o propósitos de la empresa”. (García Sánchez & Valencia Velazco, 2012)
- **Investigación de Mercado:** “Proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización”. (Kotler & Armstrong, 2008)
- **Mercado:** Es la suma de clientes y posibles clientes, con sus características y segmentación, así como los diversos canales de distribución y los competidores que ahí operan. Dependiendo de la situación y características del mercado, éste puede

ofrecer oportunidades y presentar riesgos o amenazas. (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012)

- **Planificación Estratégica:** Es el proceso de crear y mantener congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades de marketing. (Kotler & Armstrong, 2008)
- **Posicionamiento:** Posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes –el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con productos de la competencia-. (Kotler & Armstrong, 2008)
- **Producto:** Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler & Armstrong, 2008)
- **Satisfacción del cliente:** Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. (Kotler & Armstrong, 2008)
- **Segmentación de Mercado:** “Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con distintas necesidades, características o comportamiento, quienes podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”. (Kotler & Armstrong, 2008)
- **Mercado Meta:** “Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, y a los cuales la compañía decide servir”. (Kotler & Armstrong, 2008)

2.4 IDEA A DEFENDER

La elaboración del plan de comercialización para la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas “Taramak Asotak”, permitirá posicionar los productos en el mercado de la ciudad de Macas, a través de la metodología de planificación estratégica, garantizando el incremento de los ingresos económicos de la organización a través de la venta.

2.5 VARIABLES

Las variables identificadas en el estudio indicarán en forma directa que se debe observar o medir en el proyecto de investigación radicando en estos aspectos y su importancia.

2.5.1 Variable Dependiente

Posicionar los productos en el mercado a través de la metodología de planificación estratégica de la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Píscolas “Taramak Asotak”

2.5.2 Variable Independiente

Diseño de un plan de comercialización.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD

La presente investigación se basa en los enfoques de la investigación cuantitativa y cualitativa.

Enfoque cualitativo: utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

Enfoque cuantitativo: Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Hernández Sampieri, Fernández , & Baptista, 2010)

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La **investigación no experimental** Es un estudio que se realiza sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos. Se aplica este tipo de investigación ya que de ella se deriva la investigación descriptiva y de campo, las mismas que permitirán analizar las variables del estudio en su entorno.

La **investigación descriptiva** Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Hernández Sampieri, Fernández , & Baptista, 2010)

A través de ella se buscará conocer la situación de la organización, en sí un análisis general de lo que ocurre, para así llegar a una clara comprensión del problema y analizar e interpretar los fenómenos dentro un estudio para la Asociación.

Se realizará una **investigación de campo** ya que parte de la información para el presente trabajo se recolectará en los lugares donde ocurren los hechos, siendo así en las instalaciones de la Asociación “Taramak Asotak” y en la ciudad de Macas determinada

a través de encuestas dirigidas a la muestra de la población seleccionada para el estudio del problema.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizará en la presente investigación será:

Método Cualitativo: También se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis proceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos.

Método Cuantitativo: (que representa, como dijimos, un conjunto de procesos) es secuencial y probatorio. Cada etapa procede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. (Hernández Sampieri, Fernández , & Baptista, 2010)

3.4 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para la recolección de datos e informaciones en la presente investigación se aplicarán las siguientes:

La entrevista.- Según (Hernández Sampieri, Fernández , & Baptista, 2010) Es una herramienta para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar.

Es un método que a través de la comunicación solicita información sobre el tema a investigar de una manera directa, y por ello se realizará a los socios y colaboradores de la empresa para conocer la situación de la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuario y Piscícolas Taramak Asotak .

Encuestas.- Según (Hernández Sampieri, Fernández , & Baptista, 2010) consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.

La encuesta será aplicada a la muestra, es decir las personas del cantón Morona que tenga capacidad adquisitiva y consuma los alimentos como plátano, yuca y papachina que se producen en la zona, una de las partes más relevantes de la investigación ya que permite la obtención de información verídica que sirve para el planteamiento de las estrategias del plan de comercialización.

Instrumentos

- ✓ Cuestionario
- ✓ Entrevista

3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA

a) Población

Es fundamental establecer la población sujeto de investigación para así poder orientar las estrategias al segmento de mercado apropiado, nuestro público objetivo serán los hombres y mujeres comprendidas entre las edades de 20 a 54 años, considerados por su capacidad adquisitiva e independencia en el mercado.

Para establecer la misma se tomará como referencia la información que proporciona el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) a través de su programa REDATAM en su portal Ecuador en cifras, el mismo que determina que existen 8989 personas consideradas como nuestro mercado meta según el censo de población y vivienda del año 2010. Con este dato se obtendrá la muestra o proporción de la población a quien se aplicará las encuestas para el diseño del plan de comercialización de la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuario y Piscícolas Taramak Asotak.

Tabla 1: Universo de estudio

	Entre los 20 a 54 años		
PARROQUIA	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Macas	4519	4470	8989

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, 2010)

Los datos obtenidos anteriormente hacen referencia al censo de población y vivienda del año 2010. Por ende, han transcurrido hasta el momento de realizar el estudio de mercado siete años.

La proyección de la población se lleva a cabo por diversos factores como son:

- Crecimiento histórico
- Variación de las tasas de crecimiento
- Características migratorias

La fórmula que se aplicará hace referencia al modelo continuo exponencial o método de MALTHUS.

Proyección de la población, donde:

P_n= Población en el año n

P₀= Población en el año inicial

1= Constante

i= Tasa de crecimiento poblacional

n= Número de años

Fórmula:

$$P^n = P_0(1 + i)^n$$

$$P^n = 8989 (1 + 0.2)^7$$

$$P^n = 8989 (3.58)$$

$$P^n = 32180,62$$

$$P^n = 32181$$

b) Muestra

La fórmula que se va utilizar para sacar el tamaño de la muestra para la población finita y conocida será la propuesta por (Murray y Larry, 2005):

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= Tamaño de población.

Z= Nivel de Confianza (1.96 constante)

P= Proporción esperada. (0, 5)

Q= Probabilidad de Fracaso. (0, 5)

E= Margen de Error (0.05)

$$n = \frac{32181 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (32181 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{30906,63}{82,37}$$

$$n = 375,21$$

$$n = 375$$

El número total de encuestas que se va aplicar en la ciudad de Macas es de 375.

3.6 ESTUDIO DE MERCADO

El objetivo del estudio de mercado es obtener una visión clara de las características del producto que se pretende introducir en el mercado de la ciudad de Macas y un conocimiento exhaustivo del entorno en el que se desenvuelve, analizando la oferta, los precios, posibles canales de distribución, proveedores y acciones que se ejecutan para conocer la respuesta del mercado (demanda) ante el producto que se expone.

A continuación, se presenta los resultados del estudio de mercado:

Disponibilidad de compra e interacción de la demanda con el producto (Harina de Plátano).



Gráfico 1: Probabilidad de compra (harina de plátano)

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis. - Del total de 375 personas encuestadas el 93% manifestó que si estaría dispuesto a comprar harina de plátano y un 7% de los encuestados respondió que no estaría dispuesto a comprar harina de plátano.

Interpretación. - En base a los resultados obtenidos, la interacción entre ofertante y demandante en este estudio de mercado nos permite determinar que la asociación debe aprovechar la oportunidad y la disponibilidad que tiene el entorno para apoyar a emprendimientos de la provincia y por ende comprar la harina de plátano.

Disponibilidad de compra e interacción de la demanda con el producto (Harina de Yuca).

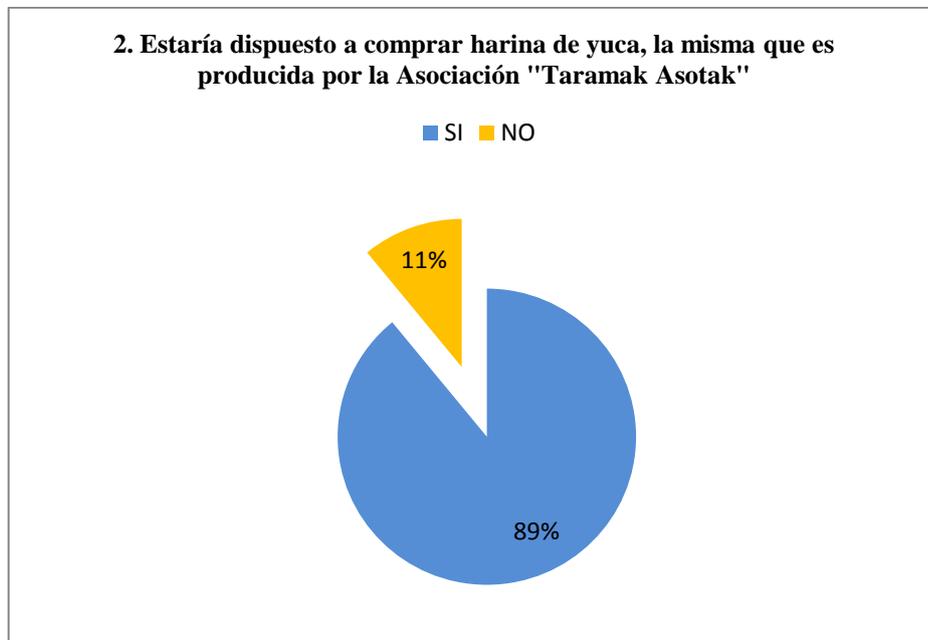


Gráfico 2: Probabilidad de compra (harina de yuca)

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis. - Del total de 375 personas encuestadas el 89% manifestó que si estaría dispuesto a comprar harina de yuca y un 11% de los encuestados respondió que no estaría dispuesto a comprar harina de yuca.

Interpretación. - En base a los resultados obtenidos, la interacción entre ofertante y demandante en este estudio de mercado nos permite determinar que la asociación debe aprovechar la oportunidad y la disponibilidad que tiene el entorno para apoyar a emprendimientos de la provincia y por ende *comprar la harina de plátano*.

Preferencias de consumo y elementos indispensables en un artículo que el mercado considera al momento de adquirir un producto (contenido, producción y empaque).

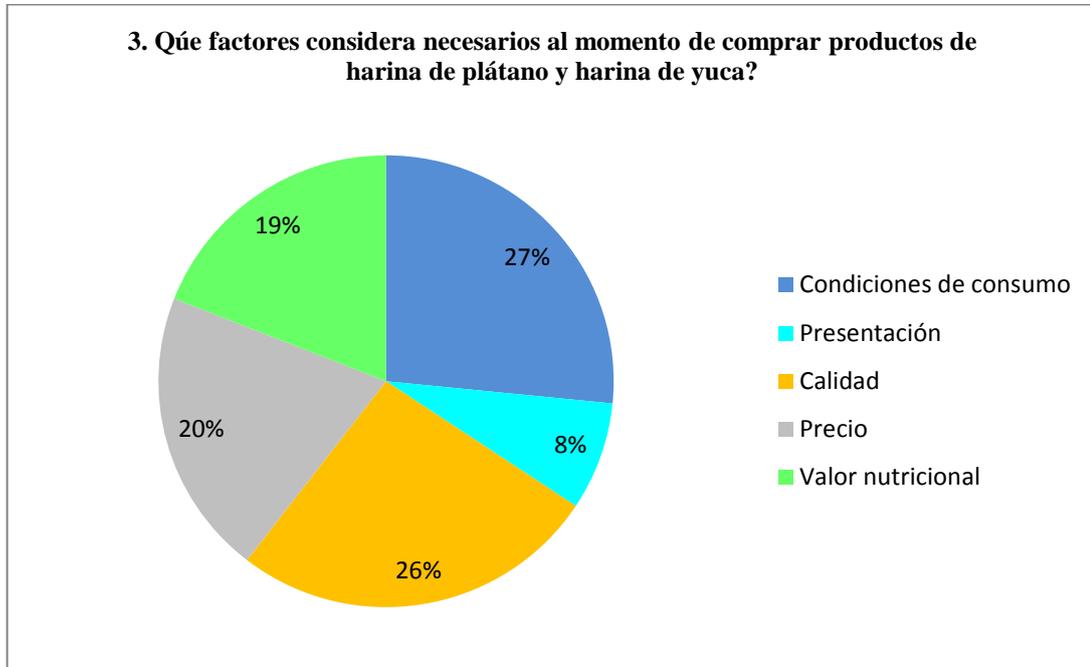


Gráfico 3: Factores que influyen la compra del producto

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis.- Del 100% personas encuestadas el 27% manifestó que al momento de comprar la harina de plátano y harina de yuca considera como primera opción las condiciones de consumo (fecha de elaboración, fecha de caducidad, registro sanitario, lote), un 26% considera como segunda opción la calidad, un 20% considera el precio, un 19% considera el valor nutricional del producto y por último un 8% de los encuestados respondió que al momento de comprar la harina de plátano y harina de yuca, considera la presentación (empaque) del producto.

Interpretación. - Según los resultados del estudio de mercado, la organización evidencia una ventaja competitiva, sus productos cumplen con las exigencias del mercado para su comercialización, adquisición y consumo, aprovechar esta oportunidad le permitirá un mejor desempeño frente al entorno ofreciendo calidad y valor al mercado.

Intención de compra, valor que el cliente se dispondría a pagar por el producto (Presentación de 1 libra de Harina de Plátano que se pretende introducir al mercado).

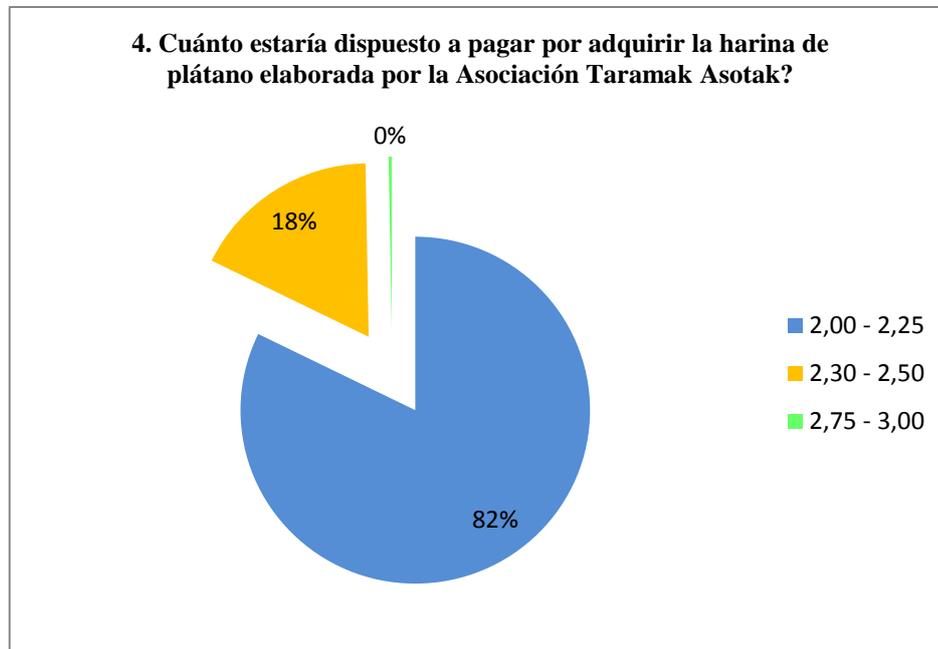


Gráfico 4: Precio de la harina de plátano

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis. - Del 100% de personas encuestadas el 82% manifestó que estaría dispuesto a pagar un valor de \$2,00 a \$2,25 por la presentación de 1 libra de harina de plátano y un 18% de los encuestados respondió que estaría dispuesto a pagar un valor de \$2,30 a \$2,50 por 1 libra de harina de plátano que es aquella que pretende empezar a comercializarse en el mercado de la ciudad de Macas.

Interpretación. - Con los resultados obtenidos podemos determinar que los clientes potenciales del producto están dispuestos a pagar el valor más bajo por la presentación (1 libra) que se pretenda comercializar de la harina de plátano, la organización debe verificar sus costos de producción y reestablecer su estrategia de precio para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado y a su vez obtener ganancias tras la venta del producto.

Intención de compra, valor que el cliente se dispondría a pagar por el producto (Presentación de 1 libra de Harina de Yuca que se pretende introducir al mercado).

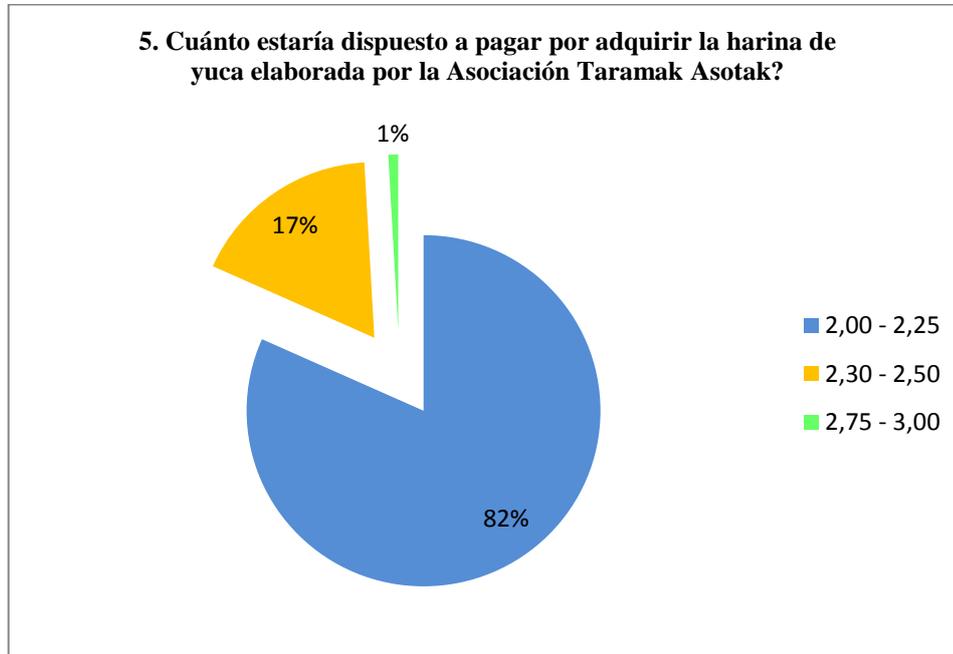


Gráfico 5: Precio de la harina de yuca

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis. - Del 100% de personas encuestadas el 82% manifestó que estaría dispuesto a pagar un valor de \$2,00 a \$2,25 por la presentación de 1 libra de harina de plátano y un 17% de los encuestados respondió que estaría dispuesto a pagar un valor de \$2,30 a \$2,50 por 1 libra de harina de plátano que es aquella que pretende empezar a comercializarse en el mercado de la ciudad de Macas.

Interpretación. - Con los resultados obtenidos podemos determinar que los clientes potenciales del producto están dispuestos a pagar el valor más bajo por la presentación (1 libra) que se pretenda comercializar de la harina de yuca, la organización debe verificar sus costos de producción y reestablecer su estrategia de precio para satisfacer las necesidades y exigencias del mercado y a su vez obtener ganancias tras la venta del producto.

Frecuencia de consumo del mercado. El análisis se basa en clientes reales y potenciales de los productos que se pretende introducir en la ciudad de Macas.

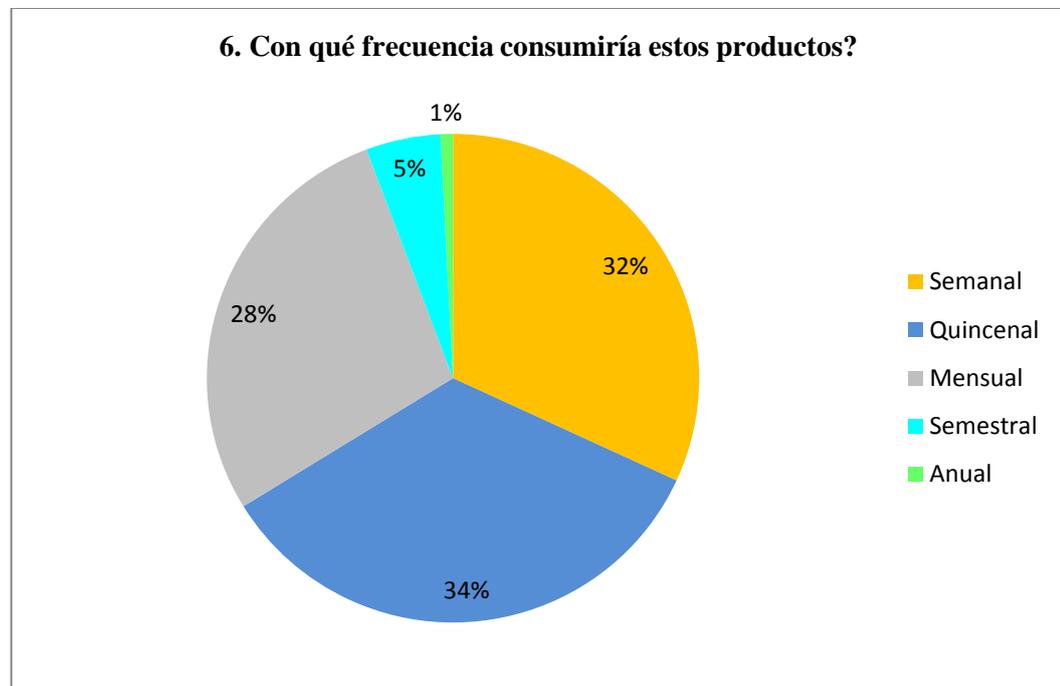


Gráfico 6: Frecuencia de consumo

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis. - Del 100% de personas encuestadas el 34% manifestó que consumiría tanto la harina de plátano como la harina de yuca cada 15 días, el 32% considera que lo consumiría semanalmente, el 28% lo consumiría una vez al mes, el 5 % lo consumiría cada seis meses y solo el 1% manifestó que lo consumiría una vez al año.

Interpretación. - Según resultados obtenidos del estudio de mercado podemos deducir que según la necesidad la interacción entre oferta y demanda referente a la frecuencia de consumo del producto carecerá de recurrencia, es necesario crear estrategias atractivas al mercado permitiendo incentivar la compra.

Medios a través de los cuáles el público interactuará con la organización para adquirir sus productos, los resultados determinarán alternativas de futuros sistemas de comercialización.

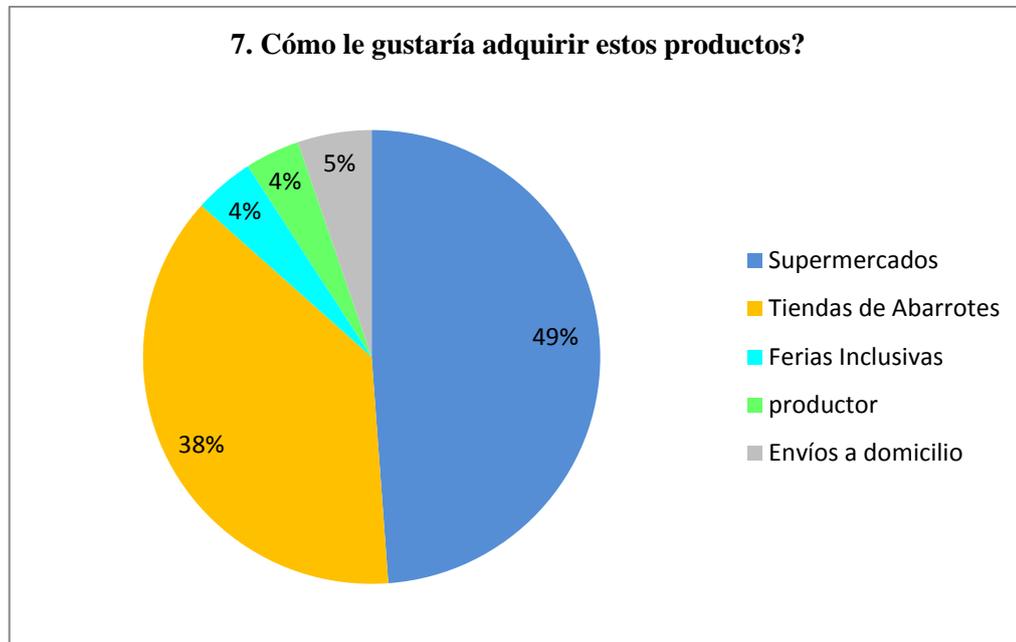


Gráfico 7: Punto de venta de los productos

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis. - Del 100% de personas encuestadas el 49% manifestó que en los supermercados existentes en la ciudad de Macas le gustaría comprar la harina de plátano y harina de yuca, un 38% considera como segunda opción adquirir los productos en tiendas de abarrotes cerca de su casa, a un 5% le gustaría adquirir los productos directamente en su hogar y tan solo un 4% adquiriría los productos directamente del producto o en ferias inclusivas en las que participe la Asociación.

Interpretación. - Según resultados obtenidos determinamos que un porcentaje del mercado funciona manera tradicional, la venta online y entrega inmediata no es una prioridad; por ende, la preferencia de adquisición de productos denota en perchas de supermercados de la ciudad o en tiendas de abarrotes. La asociación debe crear un vínculo entre la organización y el cliente de tal manera que el consumidor confíe en la empresa y en el producto a través de la elección adecuada del intermediario o punto de venta correcto se logrará una comercialización efectiva.

Medios de comunicación tradicionales o plataformas digitales actuales a través de los cuáles el público obtendrá información sobre el producto, los resultados determinarán los canales de comunicación efectivos.

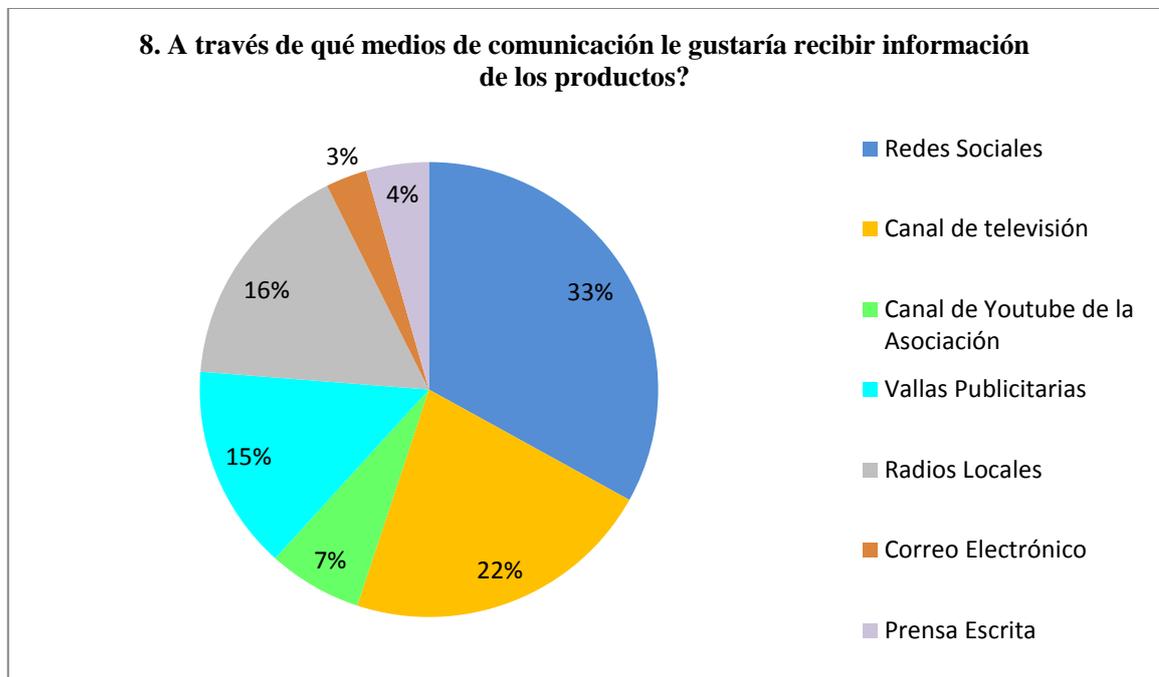


Gráfico 8: Medios de información de los productos

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis.- Del total de 375 personas encuestadas el 33% manifestó que a través de las redes sociales (Facebook) es el medio de comunicación por el cuál le gustaría recibir información de los productos de la Asociación, un 22% considera que por medio de los canales de televisión local les gustaría recibir información, el 16% por medio de las radios más escuchadas en la localidad, el 15% en vallas publicitarias ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad, el 7% a través del canal de YouTube de la Asociación, el 4% a través de periódicos y por último el 3% le gustaría recibir información de los productos a través de correo electrónico.

Interpretación. - En base a los resultados obtenidos la organización debe manejar sus estrategias de comunicación y publicidad de una manera eficaz; una alternativa de información en la actualidad es la social media a través de la cual se puede llegar al usuario con poca inversión.

Servicio post venta, actividad entre la organización (ofertas) y el consumidor (demanda) que permite la interacción con el cliente sobre las expectativas del producto después de su consumo.

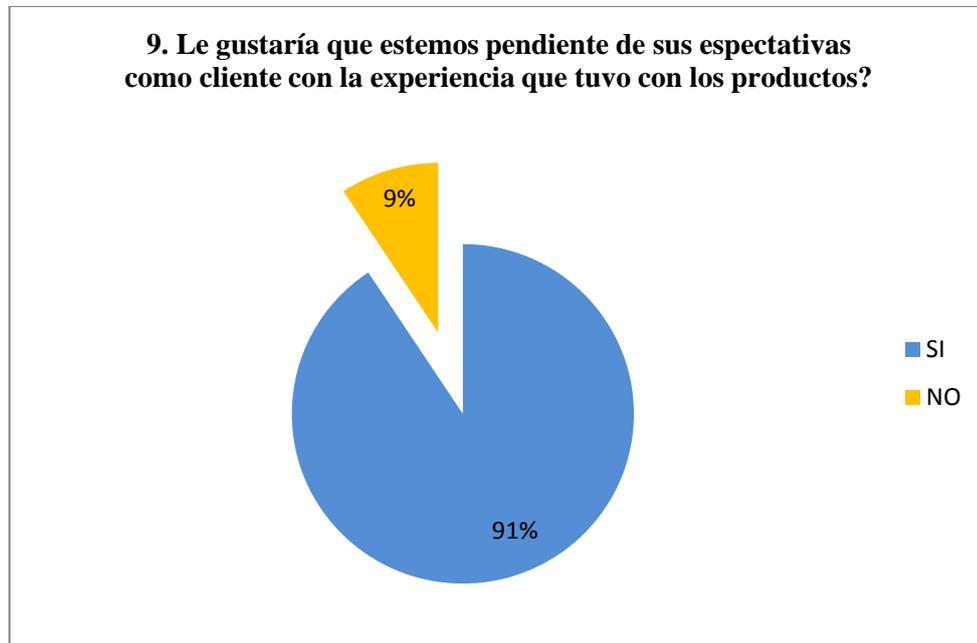


Gráfico 9: Análisis Post Venta

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis. - Del total de 375 personas encuestadas el 91% manifestó que si le gustaría que la organización estuviera pendiente de las expectativas que el cliente tuvo con los productos y un 9% de los encuestados respondió que no le gustaría que la organización estuviera pendiente de las expectativas que el cliente tuvo con los productos.

Interpretación. - Sentirse importante para la asociación, que su opinión tenga valor es esencial para el cliente, pues el principal objetivo de cualquier empresa u organización es crear, hibridar o innovar productos que satisfagan las necesidades o deseos del mercado. Por ende, escuchar al mercado en el que se pretende introducir la harina de plátano y harina de yuca para comercializar es fundamental para que el producto no perezca en un corto tiempo.

Competencia, la razón más importante que tiene la organización para permitirse mejorar constantemente y ajustarse o adaptarse a las necesidades del mercado.

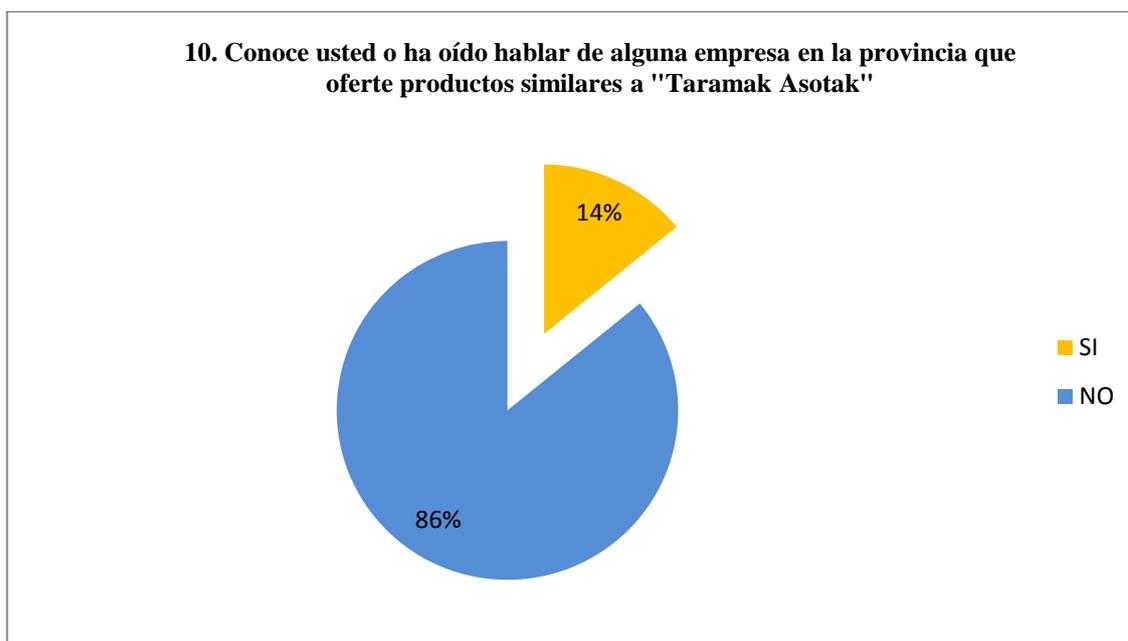


Gráfico 10: Competencia

Fuente: Investigación de Mercado

Análisis. - Del total de 375 personas encuestadas el 86% manifestó que no ha oído hablar de alguna empresa o productor independiente en la provincia que oferte productos similares a los de la organización y un 14% si ha oído hablar de alguna empresa o productor independiente en la provincia que oferte productos similares a los de la organización.

Interpretación.- En base a los resultados obtenidos, la asociación "Taramak Asotak" a nivel de provincia no tiene competencia directa, son pocos los productores independientes que elaboran productos similares (sustitutos) pero no poseen las características que exige el mercado para comercializar un producto (registro sanitario, fecha de elaboración, fecha de caducidad, lote, valor nutricional, contenido del producto, especificaciones de consumo, etcétera); la mayor competencia de la organización son productos de empresas posicionadas perchados en supermercados de reconocidas cadenas nacionales.

Análisis de los Resultados

- El mercado está dispuesto a apoyar el emprendimiento del sector, comprar y consumir tanto la harina de plátano como la harina de yuca elaborada por la Asociación “Taramak Asotak”.
- Al momento de comprar las condiciones de consumo (Registro sanitario, fecha de elaboración, fecha de caducidad, lote) tanto de la harina de plátano como la harina de yuca es lo primordial para el consumidor. El apoyo técnico gubernamental recibido a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería ha permitido que los productos de la organización cumplan con las exigencias del mercado para ser comercializados y satisfaga las necesidades del cliente.
- El cliente siempre optará por un producto de calidad, y será siempre su primera opción si es que en este mismo producto encuentra calidad, precio justo y accesibilidad en el mercado lograremos satisfacerlo y por ende crear valor de marca. Reconsiderar el proceso de producción para minimizar tiempo, recursos y rubros es fundamental para comercializar los productos con un precio agradable al mercado.
- Crear y aplicar estrategias es indispensable para lograr la venta de los productos, por ende el departamento de marketing debe encargarse de llegar a la mente del consumidor para captar nuevos clientes y fidelizarlos.
- Buscar un intermediario (supermercados, cadenas nacionales, tiendas comerciales) que le permita a la organización llegar al cliente con su producto a través de un tercero es fundamental pues este se encargará de exhibir y vender los productos cuando la asociación no pueda hacerlo.
- Aplicar estrategias de social media a través de medio de concurrencia masiva como las redes sociales. Una organización reinventada, fresca y consiente del desenvolvimiento del mercado actual tiene menos probabilidad de fracasar en el futuro.
- El servicio *post venta* es decir luego de lograr la venta y receptar las percepciones del cliente sobre el producto es fundamental para evaluar los resultados de las estrategias aplicadas al momento de introducir el producto al mercado.
- La competencia y los productos sustitutos son la principal amenaza para la organización, pero a su vez son necesarias para mantener una competitividad sana debido a que nos permitirá mejor.

3.7 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA



Sede Social:

- Comunidad: Wapú
- Parroquia: Sevilla Don Bosco
- Provincia: Morona Santiago
- Dirección: Calle Principal comunidad de Wapú s/n Calle de la Escuela Medardo Ángel Silva.
- **Teléfono:** 097-985-8383
- **E-mail:** asociaciontaramak@gmail.com

Atención al público: Lunes a viernes de 9h00 a 17h00

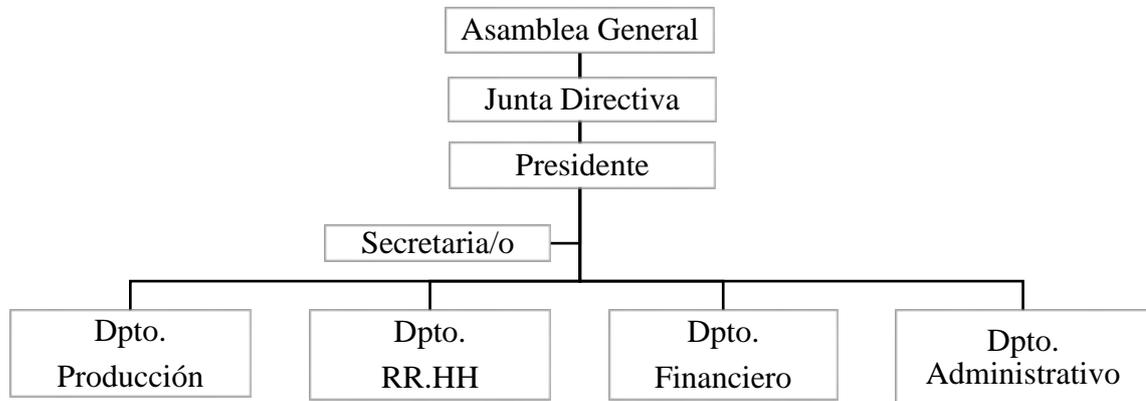
Delegaciones: Macas, oficinas del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería).

Puntos de venta Macas: Tienda de la Fundación Chankuap, Supermercado Imperio.

Persona de contacto en proyectos: Sr. Luis Waump, Representante Legal.

3.7.1 Organigrama Estructural

Figura 7: Organigrama Estructural “ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK”



Fuente: Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas “Taramak Asotak”
Elaborado por: Luis Waump – Representante legal

FUNCIONES

La Asociación Taramak Asotak según la resolución No. SEPS-ROEPS-2016-6689 ha establecido su reglamento general en el Estatuto Social de la organización, mencionando las siguientes funciones de los siguientes organismos:

Asamblea General

La junta general o asamblea general es el órgano de gobierno y la máxima autoridad de la asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

Atribuciones y deberes:

- Aprobar y reformar el estatuto social, el reglamento interno y el de elecciones
- Elegir y remover a los miembros de la junta directiva, de vigilancia y al administrador con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes

- Fijar las cuotas de admisión ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables
- Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la junta directiva
- Aprobar o rechazar los estados financieros y el balance social de la asociación
- Aprobar o rechazar los informes de la junta directiva, junta de vigilancia y administrador
- Autorizar la adquisición, enajenación o gravamen de bienes inmuebles de la asociación, o la contratación de bienes o servicios, cuyos montos le corresponda según el reglamento interno
- Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos presentados por la junta directiva; y
- Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación de la asociación en junta general extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados

Junta Directiva

La junta directiva estará integrada por 3 vocales principales con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la junta general o asamblea general.

Los miembros de la junta directiva durarán 3 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo periodo inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de un periodo.

Atribuciones y deberes:

- Dictar las normas de funcionamiento y operación de la asociación
- Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados
- Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual
- Sancionar a los asociados de acuerdo a las causas y el procedimiento establecido en el reglamento interno
- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la asociación, con sus respectivos presupuestos

- Presentar para aprobación de la junta general o asamblea general. Los estados financieros, balance social y su informe de labores
- Elaborar el proyecto de reformas al estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la junta o asamblea general.

Presidente

El presidente de la junta directiva presidirá también la asociación y la junta general, durará 3 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez mientras mantenga la calidad de vocal de la junta directiva.

Atribuciones y deberes:

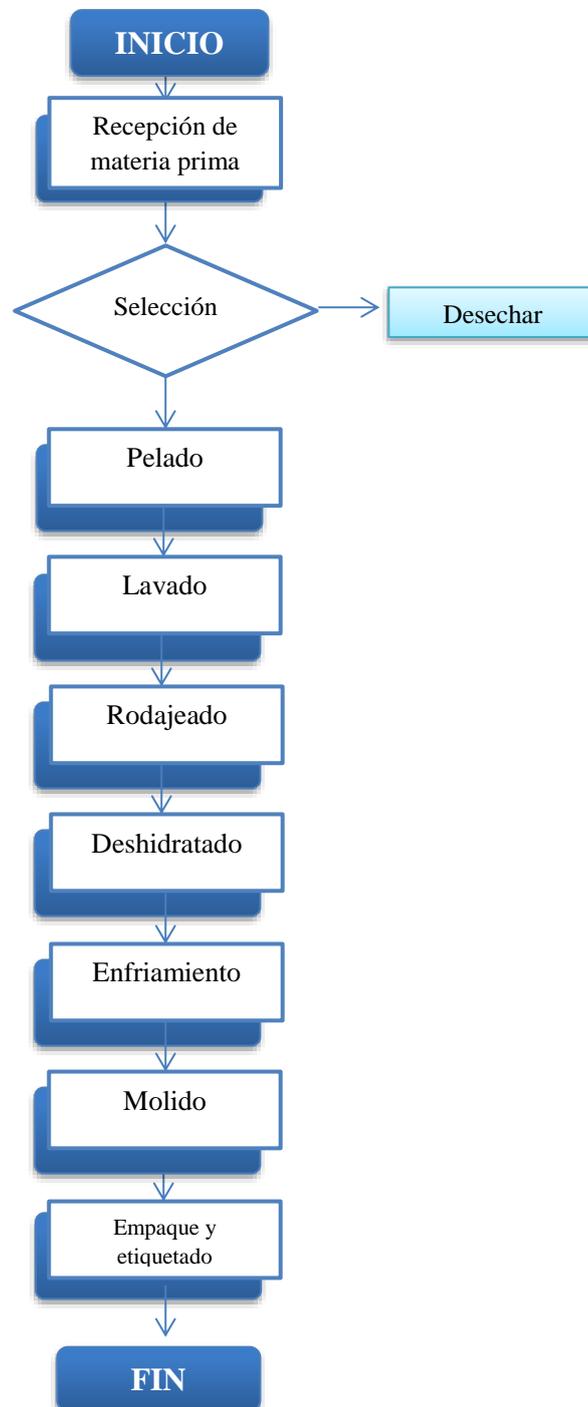
- Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva
- Firmar conjuntamente con el secretario la documentación de la asociación y las actas de sesiones
- Presidir todos los actos oficiales y protocolos de la asociación
- Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamento interno y demás disposiciones emitidas por la junta general y la junta directiva.

Secretario/a

- Elaborar las actas de las sesiones de junta general y junta directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación
- Firmar conjuntamente con el presidente la documentación de la asociación y las actas de sesiones
- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales previa autorización del presidente
- Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación
- Custodiar y conservar ordenadamente el archivo
- Entregar a los asociados, previa autorización del presidente, la información que esté a cargo y que le sea requerida
- Notificar las resoluciones
- Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados con sus datos personales.

3.7.2 Flujograma del proceso de producción

Figura 8: Flujograma del proceso de elaboración de harina de plátano y harina de yuca



Fuente: Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Píscolas “Taramak Asotak”
Elaborado por: Zulema Zabala Ochoa

3.7.3 Proceso de producción

Etapas del proceso de elaboración de harina de plátano y harina de yuca

a) Recepción de materia prima

Esta actividad se lleva a cabo cuando el plátano y la yuca han llegado a la etapa de cosecha, los diferentes proveedores de la materia prima son productores de la zona de la provincia de Morona Santiago.

El proceso empieza cada 15 días, cuando el proveedor transporta la materia prima hacia la planta de producción de la Asociación ubicada en la comunidad de Wapú, la materia misma que reúne ciertas características:

- ✓ El producto no debe presentar signos de plagas, enfermedades, roedores, etcétera.
- ✓ No debe presentar manchas u olores diferentes a los características del fruto
- ✓ Deben ser transportados en gavetas, sacos o sus equivalentes para garantizar la calidad de la materia prima.

Es aquí donde 3 personas designadas, receptan la materia prima entendida en el plátano verde y la yuca la misma que es verificada en su peso, calibrada, se retira con cepillo los cuerpos extraños presentes en la materia prima y se desecha la materia prima que no cumpla con lo establecido.

El área de descarga debe poseer un piso baldeado con agua, detergente y cloro, herramientas lavadas con agua y detergente, sifón limpio libre de residuos.

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

b) Selección de la materia prima adecuada

Ilustración 1: Selección de plátano



Fuente: Asociación Taramak Asotak

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Ilustración 2: Selección de yuca



Fuente: Asociación Taramak Asotak

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Se realiza la selección de los productos considerando calibres y tamaños admisibles para el proceso. Posteriormente se coloca en un saco la materia prima que no entra en el proceso de producción y finalmente se coloca en la gaveta la materia prima seleccionada y que va a continuar el proceso de producción para su paso a la siguiente área.

En esta área el producto es revisado y debe cumplir con las siguientes características:

- ✓ Ningún cuerpo extraño presente en el producto
- ✓ No debe presentar manchas u olores diferentes a los características del fruto

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

c) Lavado

Ilustración 3: Lavado de plátano



Fuente: Asociación Taramak Asotak

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Ilustración 4: Lavado de yuca



Fuente: Asociación Taramak Asotak

Elaborado por: Zulema Zabala O.

El área de lavado de la materia prima tiene dos etapas, los dos espacios deben reunir las siguientes características:

Primer enjuague

- ✓ Lavar a presión el producto que se encuentra en la gaveta. Esto con la finalidad de retirar la mayor cantidad de tierra y materiales extraños que hayan venido con el producto.
- ✓ Preparar el recipiente con agua que sirve para mantener el producto hidratado y evitar la oxidación, hasta acabar con el lote de producción.

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

d) Pelado

Ilustración 5: Pelado de yuca



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

Ilustración 6: Pelado de plátano



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

Pelado del plátano:

1. Cortar las puntas de ambos lados sin quitar el fruto
2. Hacer señal de corte (cuidando que la profundidad no afecte al fruto)
3. Retirar toda la cáscara y residuos que no salieron en la etapa anterior
4. Colocar el fruto en un recipiente con agua
5. Repetir el proceso hasta acabar con el lote de producción (batch)

Pelado de yuca:

1. Cortar los tallos de la yuca sin quitar el fruto
2. Pelar la cáscara y retirar cualquier residuo de la misma
3. Comprobar que el calibre de la yuca sea el requerido por la máquina de hacer rodajas, con el molde disponible. Sino pasa por el molde reducir mediante cortes a un tamaño más pequeño.
4. Colocar el fruto en un recipiente con agua
5. Repetir el proceso hasta acabar con el lote de producción (batch).

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

Lavado final

En este paso el producto es lavado con agua purificada UV

- ✓ Remover todo el producto del recipiente en círculos y realizar uno o dos enjuagues en la LLAVE 1
- ✓ Lavar el producto uno por uno en la LLAVE 2, mientras se realiza el control de calidad a cada producto.
- ✓ Colocar en la bandeja de Inox para pasar al área de Rodajeado.

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

Ilustración 7: Lavado final del producto



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

e) Rodajeado

Ilustración 8: Rodajeado de plátano



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

Esta área implica las siguientes características:

- ✓ Revisar que la máquina se encuentre en estado óptimo, libre de cualquier suciedad y con la cuchilla más fina.
- ✓ Revisar que la bandeja de recepción se encuentre completamente limpia
- ✓ Conectar la máquina a la energía eléctrica
- ✓ Realizar la corrida de limpieza con medio producto (1/2 yuca o 1/2 plátano)
- ✓ Colocar el producto en la boca de la máquina de forma consecutiva ingresando la mano hasta el tope permitido
- ✓ Seguir procesando el resto del fruto hasta finalizar el lote de producción (batch), en donde requiere ayuda del mazo para el último producto.
- ✓ Colocar todo el producto de forma homogénea en las bandejas y pasar el área de deshidratado.

El producto debe cumplir con las siguientes características:

Ninguna suciedad visible en el producto, ningún pedazo de cáscara sobre el producto y realizar cortes simétricos en espesor.

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

El área de rodajeado debe poseer un piso baldeado con agua, detergente y cloro, herramientas lavadas con agua y detergente, sifón limpio libre de residuos.

f) Deshidratado

Ilustración 9: Deshidratado de yuca



Fuente: Asociación Taramak Asotak

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Ilustración 10: Deshidratado de plátano



Fuente: Asociación Taramak Asotak

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Esta área presenta las siguientes características:

- ✓ Conectar la válvula al tanque de gas
- ✓ Prender el horno y regular la temperatura mediante el flujo de gas (precalentar)
- ✓ Colocar el producto rodajeado en una sola fila, sobre las zarandas evitando que tenga contacto en los bordes y aprovechando al máximo el espacio sin sobrepasar uno encima de otro
- ✓ Cuando el termómetro marque la temperatura de 60°C – 65°C para YUCA y 65°C – 70°C para PLÁTANO, ingresar de una sola vez todas las zarandas o por lo menos

una columna completa. Esto es para evitar abrir el horno demasiadas veces y se genere pérdida de temperatura.

- ✓ Controlar el tiempo de deshidratado y cuando este se haya cumplido, revisar el estado del producto: completamente seco, color modificado levemente
- ✓ Retirar zaranda del horno y colocar en el mueble de reposo por 10 minutos.
- ✓ Colocar producto seco en bandeja especial de producto seco y pasar al siguiente proceso.

En este proceso se elimina el producto quemado luego del deshidrata en los hornos.

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

El área de rodajeado debe poseer un piso baldeado con agua, detergente y cloro, herramientas lavadas con agua y detergente, sifón limpio libre de residuos.

g) Enfriamiento

Este proceso presenta las siguientes características:

- ✓ Revisar el producto deshidratado luego de retirarlo del horno
- ✓ Dejar reposar para el enfriamiento por un lapso de 20-30 min.
- ✓ Garantizar la ventilación adecuada para facilitar un correcto enfriamiento.

En este proceso se verifica que el producto no presente agua o humedad.

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

El área de rodajeado debe poseer un piso baldeado con agua, detergente y cloro, herramientas lavadas con agua y detergente, sifón limpio libre de residuos.

h) Molido

Ilustración 11: **Molido del producto**



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

Este proceso presenta las siguientes características:

- ✓ Revisar el producto seco que se recibe del área de deshidratado, no debe estar húmedo, debe estar frío y debe tener un color leve de horneado.
- ✓ Colocar el recipiente en la boca de salida para recibir el producto
- ✓ Prender el molino, cuidar de no introducir la mano mientras el molino se encuentre encendido
- ✓ Alimentar el molino con una cantidad mínima de producto para realizar la barrida inicial. Esto se debe realizar siempre que se va a procesar un producto diferente o al inicio de la jornada del día
- ✓ Retirar el recipiente de la boca de salida del molino con el producto molido inicial
- ✓ Colocar el saco/funda en la boca de salida del molino. Debe colocarse un producto diferente de tal forma que no exista fuga de producto una vez que inicia el proceso.
- ✓ Alimentar el molino con cantidad aproximada de un tazón.
- ✓ Controlar el llenado del saco/funda. Debe estar lleno dependiendo del caso.
- ✓ Una vez que se cumple la medida aproximada se entrega al empacador
- ✓ Se repite el proceso hasta concluir todos los batch de producto deshidratado
- ✓ Apagar el motor y desconectar de la energía eléctrica. Dejar que el motor se enfríe para comenzar con la limpieza.

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

El área de molido debe poseer un piso baldeado con agua, detergente y cloro, herramientas lavadas con agua y detergente, maquinaria libre de residuos.

i) Empaque, Sellado y etiquetado

Ilustración 12: **Empaque del producto**



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

Ilustración 13: **Sellado del producto**



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

Ilustración 14: **Etiquetado del producto**



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

Este proceso presenta las siguientes características:

- ✓ Seleccionar el empaque (previamente etiquetado) a utilizar dependiendo del peso.
- ✓ Enfundar el producto con una pala de acero inoxidable, evitando cualquier contacto físico del empacador con el producto.
- ✓ Sellar la funda en la selladora con verificación visual.
- ✓ Colocar en la etiqueta los datos informativos de Lote - F. Elab. – F. Exp. – P.V.P. y registrarlos en el libro de producción final.

En este proceso se controla el sellado de cada uno de los empaques.

El personal de trabajo debe reunir con las siguientes características:

- ✓ Cabello recogido, uñas cortas, no anillos, no maquillaje, no uñas pintadas, ropa exclusiva de trabajo, lavado de manos previo al ingreso al lugar de trabajo.

El área de empaque y etiquetado debe poseer un piso baldeado con agua, detergente y cloro, herramientas lavadas con agua y detergente.

j) Producto Final

Ilustración 15: **Harina de Plátano y Harina de Yuca**



Fuente: Asociación Taramak Asotak
Elaborado por: Zulema Zabala O.

3.7.4 Análisis Interno

Actores presentes en el Microentorno

- **Organización**

La Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas “Taramak Asotak” se localiza en el cantón Morona, comunidad de Wapu, parroquia Sevilla Don Bosco, vía al Volcán Sangay. Actualmente cuenta con cuatro departamentos: Producción, Talento Humano, Finanzas, y Administración, su estructura organizacional está basada en una organización de aprendizaje es decir, que centra su gestión en el intercambio de conocimiento a todos los niveles jerárquicos y funcionales de la empresa; Taramak Asotak posee una planta de producción con maquinaria y tecnología de osmosis que les permite producir bajo normas y estándares de calidad, cuenta con dos líneas de productos que por sus características se consideran como productos saludables encargándose de la producción y elaboración de harinas para el consumo humano a base de tubérculos del sector como son el plátano verde o plátano macho y la yuca.

Al hacer referencia al talento humano de la organización, mencionamos que está compuesto por un conjunto de 18 socios, los mismos que tienen una rotación establecida para desarrollar las funciones del proceso de producción de la harina, la mano obra está adaptada a una cultura de compromiso y trabajo en equipo. Según el estudio de mercado realizado, los productos están dirigidos a un segmento comprendido entre los 20 – 54 años de edad que tengan la capacidad adquisitiva y busquen alimentarse de manera sana e inteligente, orientándose sobre todo a clientes que necesitan mejorar sus hábitos de consumo.

- **Proveedores**

El manejo de proveedores es la clave fundamental para el desarrollo del proceso productivo, “Taramak Asotak” aprovecha la capacidad productiva del sector comprendida principalmente en la etnia shuar y achuar, explícitamente de comunidades rurales cercanas a la zona las mismas que en su gran mayoría están conformadas por

organizaciones familiares y productores independientes que satisfacen la necesidad de la organización. En la actualidad la asociación integra a 5 proveedores de proveedores externos (organizaciones familiares de la comunidad), 4 proveedores internos (socios) y 5 proveedores independientes (productores de la provincia) provenientes específicamente del cantón Sucúa, Logroño y Tiwintza; si no hay proveedores internamente enseguida se establece el contacto con los proveedores externo y los independientes

- **Competencia**

La demanda actual ha dado paso a que nuevas marcas se inserten en el mercado, de la misma manera los productos sustitutos a la harina de plátano y harina de yuca crean una competencia directa para el producto. En la actualidad en el mercado no existe una competencia directa de marcas locales, sin embargo, la competencia radica en marcas nacionales con una imagen de marca ya posicionada siendo la más fuerte Oriental Industria Alimenticia y Camari (Sistema Solidario de Comercialización del FEPP) que se encuentran en percha en los diferentes supermercados de la ciudad de Macas como: TIA (Tiendas Industriales Asociadas S.A), Supermercado Royal, Comercial Isama, entre otros.

Tabla 2: Características de la competencia

PRODUCTO	COMPETENCIA	
	MARCAS POSICIONADAS	CARACTERÍSTICAS
HARINA DE PLÁTANO	ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA (Guayas 1975)	- Marca país -Certificación ISO 900120008 -Buenas prácticas de manufactura
	PRODICEREAL (Latacunga 1990)	-Proceso de producción con estándares de calidad -Producto empacado con tecnología de punta
	NUEVAS MARCAS	CARACTERÍSTICAS
	INCREMAR CIA.LTDA (Quito 2000) Asociación de Productores y Transformadores de	-Departamento de I&D -Buenas prácticas de manufactura -Proceso de producción con estándares de calidad -Registro sanitario

	Productos Agrícolas Unión y Fortaleza (Manabí 2015)	-Modelo de sostenibilidad de producción -BPM Control de calidad
HARINA DE YUCA	MARCAS POSICIONADAS	CARACTERÍSTICAS
	GOYA Foods (América Latina 1970)	-Producto empacado con tecnología de punta -Certificación Internacional
	CAMARI (Manabí 2002)	- Marca país -Certificación ISO 9001 versión 2008
	NUEVAS MARCAS	CARACTERÍSTICAS
	SUPER Foods (Quito 2015)	-Registro Sanitario -Buenas prácticas de manufactura -Proceso de producción con estándares de calidad

- **Cientes**

El mercado principal de la organización radica en la ciudad de Macas, un mercado secundario hace referencia a la venta a granel (venta de materia prima por quintales) en la ciudad de Guayaquil, por último, el tercer mercado es el extranjero; en la actualidad los productos de la asociación se pueden encontrar en dos puntos de venta de la ciudad como son: Tienda de la Fundación Chankuap y el Supermercado Emperador siendo los mismos uno de los clientes frecuentes de la organización. La participación en ferias inclusivas locales y nacionales son parte del constante programa de ventas de la organización bajo el control y apoyo técnico asistido del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería).

3.7.5 Análisis PEST

Factores Políticos

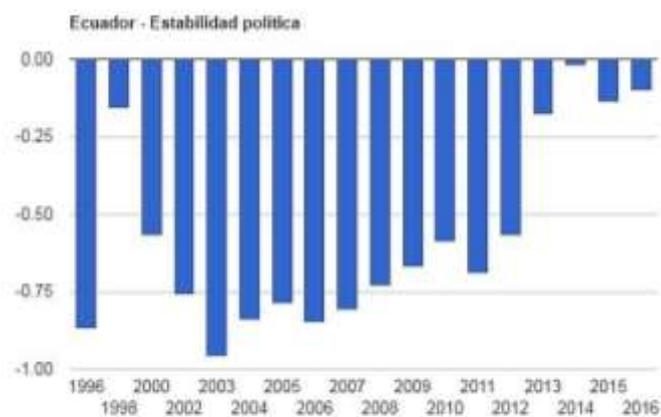
a) Información política gubernamental

La República del Ecuador, es un país situado en la región noroccidental de América del Sur. Está constituido por un estado democrático de derecho, cuya forma de gobierno es presidencialista y el país está organizado políticamente por 4 regiones y 24 provincias siendo Quito la capital del país. Morona Santiago es una provincia situada en el centro sur de la Región Amazónica del Ecuador; perteneciente a la Zona de Planificación 6, integrada conjuntamente con las provincias de Azuay y Cañar.

b) Estabilidad

El Banco Mundial mide la percepción de inestabilidad política, para este indicador, The World Bank proporciona datos para Ecuador desde 1996 a 2016. De acuerdo con el indicador -2,5 puntos es un débil desempeño de gobernabilidad y +2,5 es un fuerte desempeño del país. Para el año 2016 el valor medio para Ecuador durante este periodo fue de -0,57 puntos con un mínimo de -0,93 puntos en el año 2003 y un máximo de -0,02 puntos en el año 2014.

Imagen 1: Índice de estabilidad política de Ecuador



Source: TheGlobalEconomy.com, The World Bank

Fuente: (The Global Economy, 2018)

De acuerdo con las cifras de Banco Mundial para el año 2016 la estabilidad política del Ecuador se ubica en -0,1. Según (Morejón, 2015) de El Ciudadano, la estabilidad política de un país es uno de los principales factores que inciden de manera favorable para la inversión.

c) Leyes vigentes en el Ecuador

Haciendo referencia a la investigación llevada a cabo del Plan de Comercialización, mencionamos algunas de las leyes vigentes en el país;

Ley de protección del consumidor

Esta ley es creada tomando en cuenta que los ciudadanos ecuatorianos en muchas de las ocasiones son estafados o sufren abusos o estafas por parte de empresas públicas y privadas. Con esta ley se busca principalmente incentivar a realizar buenas prácticas por parte de las empresas y ayudar al consumidor a que denuncie en caso de empresas que abusan o estafan con sus productos.

Ley de regulación y control del poder de mercado

Esta ley ayuda a las empresas a regular y dinamizar el mercado controlando 4 ejes que son acuerdos colusorios y prácticas restrictivas, concentración económica y prácticas desleales con el objetivo de que haya competencia justa y todas las empresas tenga la oportunidad de ofertar sus productos en el mercado sin restricción alguna.

Factores Económicos

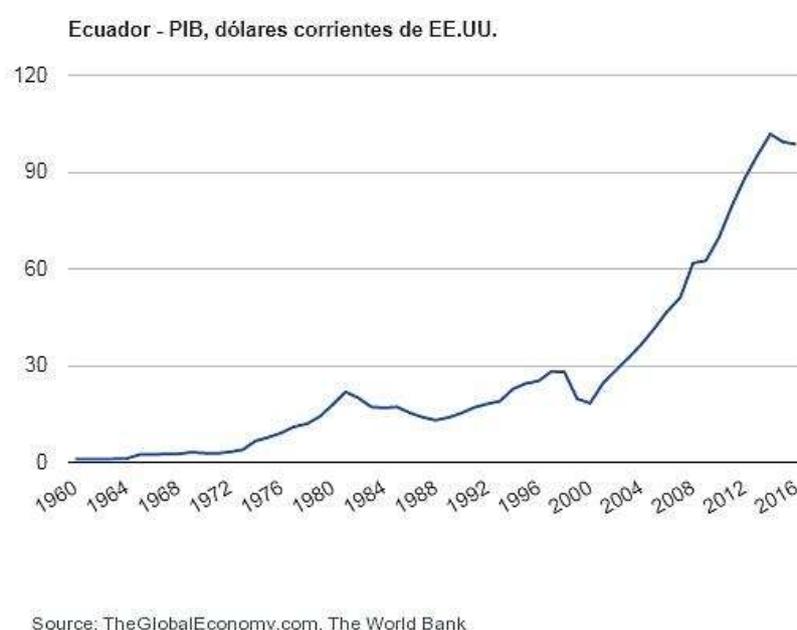
a) Impuestos

IVA 12%. - La tarifa del 0,12 es impuesta a todo producto procesado que requiera de un proceso de transformación para su consumo, este es declarado al Servicio de Rentas Internas por parte de la entidad que comercializa el producto.

b) Indicadores Económicos

PIB. - El Producto Interno Bruto, en miles de millones de US Dólares: Para este indicador The World Bank proporcionado datos para Ecuador desde 1960 a 2016. El valor medido para Ecuador durante ese periodo fue de 26,52 billion U.S. dollars con un mínimo de 0,96 billion U.S. dollars en 1962 y un máximo de 101,73 billion U.S. dollars en 2014.

Imagen 2: PIB (Producto Interno Bruto)



Fuente: (The Global Economy, 2018)

IPC.- Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) el Índice de precio al consumidor a junio del 2018 a nivel nacional tiene un valor de -0,27%.

Inflación. - Según el Banco Central del Ecuador el índice de la inflación anual en el Ecuador marzo 2017-2018 es de -0,21%; mientras que la inflación mensual a marzo del 2018 alcanza el 0,06%. (Banco Central del Ecuador, 2018)

Tasa de interés. - Según el Banco Central del Ecuador la tasa de interés activa a junio del 2018 se sitúa en un 7,48% y la tasa de interés pasiva se sitúa en un 5,14%.

Tasa de subempleo. - Según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) el subempleo en el Ecuador a marzo del 2018 es de 18,3% mientras que el desempleo bordea los 4,4%.

Salario Básico Unificado. - El gobierno nacional del Ecuador informó que para el año 2018 la remuneración básica mensual para cualquier empleado público o privado se encuentra en \$386 dólares.

Factores Sociales

Pobreza. - Según datos del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) a diciembre del 2017 el índice de pobreza monetaria en el Ecuador se sitúa en un 21,5% mientras que la tasa de pobreza multidimensional bordea el 34,6%. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo, Estadísticas, 2018)

Población. - Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) a junio del 2018 el número de habitantes en el Ecuador es de 16.785, 487.000 personas, el promedio de personas por hogar es de 3,6 personas.

Canasta Básica Familiar. – Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) el precio de la canasta básica familiar a junio del 2018 tiene un precio de \$708,22.

Canasta Mínima Vital. - Según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censo) el precio de la canasta básica familiar a junio del 2018 tiene un precio de \$494,61.

Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos están a la orden del día, se conoce que a principios de los años la tecnología fue inventada netamente para fines científicos, pero su comercialización permitió que su demanda aumentara. Hoy en día en cada rincón del mundo existe el internet y un dispositivo electrónico que permite acceder a la información y la comunicación a través del mismo.

a) En el Área de Producción

Una parte de la producción de harina conlleva el manejo de tecnología moderna ya que para cumplir con los estándares de calidad y normas requeridas la materia prima es sometida a un proceso de purificado UV. Gran parte de la maquinaria existente en la planta de producción actual ha cumplido con su vida útil, es decir, sobrepasan los 8 años de funcionamiento sin embargo siguen operando.

Maquinaria utilizada en el proceso de producción:

Tabla 3: Maquinaria utilizada en el proceso de producción

FUNCIÓN	MAQUINARIA	PRECIO
LAVADO	Purificador/Filtro de agua: Este proceso se realiza con Agua purificada UV	\$1500,00
RODAJEADO	Rodajeador	\$400,00
DESHIDRATADO	Zaranda Horno deshidratador	\$611,00 \$2500,00
MOLIDO	Máquina pulverizadora	\$250,00

Elaborado por: Zulema Zabala O.

b) En el Área de Empaque, Sellado y etiquetado

La tecnología utilizada para lograr el producto final ha cumplido con su vida útil, es decir, al momento de empaclar los esfuerzos empleados son mayores para lograr cumplir con las exigencias del mercado.

Tabla 4: Maquinaria utilizada en el empaque, sellado del producto

FUNCIÓN	MAQUINARIA	PRECIO
EMPAQUETADO	Balanza gramera	\$25,00
	Balanza de plataforma eléctrica	\$325,00
SELLADO	Selladora de pedal	\$140,00

Elaborado por: Zulema Zabala O.

3.7.6 Análisis FODA

Se utilizó la matriz SWOT (Strengths = fortalezas; Weaknesses = debilidades; Opportunities = oportunidades y Threats = amenazas) propuesta por Albert Humphrey en 1969 como metodología para abordar el entorno externo y el interno de la organización en términos de oportunidades y amenazas exógenas y de fortalezas y debilidades endógenas. La aplicación de la matriz SWOT se basa en cruzar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica de la organización, tomando en cuenta su misión, visión, valores y objetivos, con las fortalezas (puntos fuertes) y debilidades (puntos por mejorar) de la organización. En la primera etapa se hace una lista de las oportunidades y las amenazas presentes en el entorno externo, y se mapean o identifican las fortalezas y las debilidades en el entorno interno de la organización; una vez enumerados estos elementos u otros que fuesen relevantes para el análisis, se puede interpretar la interrelación de las fortalezas y las debilidades y de las oportunidades y las amenazas. La matriz SWOT ofrece un análisis estratégico que permite observar la forma en que la organización puede manejar las tendencias, las oportunidades, las coacciones y las amenazas que provienen del entorno externo, al cruzarlos, se forman las cuatro células de la matriz SWOT y cada célula tendrá la indicación del rumbo que debe seguir. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

La finalidad del análisis radica en diagnosticar la situación actual de la asociación obteniendo un claro entendimiento del entorno en el que se desenvuelve la organización con la finalidad de elaborar y administrar las estrategias más adecuadas para cada situación, procurando que las estrategias consideren los factores clave del éxito; por ende, con la información recaudada planteamos el análisis FODA o SOWT para el planteamiento de las bases para nuestro plan de comercialización para la Asociación Artesanal de producción de Bienes Agrícolas Píscolas y Pecuarios Taramak Asotak, según la metodología de planificación estratégica y posicionar del producto en el mercado.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL MODELO SWOT

Tabla 5: Criterios de evaluación del modelo SWOT

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Fortalezas (+)	Oportunidades (+)
<p>F1. Idea innovadora.</p> <p>F2. Personal con conocimientos de producción adquiridos a través de la experiencia.</p> <p>F3. Cultura de compromiso y trabajo en equipo.</p> <p>F4. Responsabilidad Social Corporativa</p> <p>F5. Proveedores permanentes de materia prima.</p> <p>F6. Higiene en el proceso de elaboración de los productos.</p> <p>F7. Normas de manufactura de calidad.</p> <p>F8. Empaque y etiquetado aprobados y regulados por MIPRO y ARCSA</p> <p>F9. Planta de producción y terreno propio.</p>	<p>O1. Participación en ferias inclusivas y rondas de negocios</p> <p>O2. Mercado potencial para la venta del producto</p> <p>O3. Acceso a crédito bancario.</p> <p>O4. Apoyo técnico a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería</p> <p>O5. Alianzas estratégicas con tiendas especializadas y cadenas nacionales comerciales a nivel nacional.</p> <p>O6. Marketing directo a través de Social media</p>
Debilidades (-)	Amenazas (-)
<p>D1. Imagen de marca poco posicionada</p> <p>D2. Falta de estrategias de fidelización y captación de nuevos clientes.</p> <p>D3. Carencia de filosofía corporativa</p> <p>D4. Canales de distribución deficientes.</p> <p>D5. Fuerza de ventas débil.</p> <p>D6. Cartera actual de productos limitada.</p> <p>D7. Personal poco calificado</p> <p>D8. Falta de maquinaria y equipo moderno</p> <p>D9. Infraestructura limitada</p> <p>D10. No existen procedimientos de evaluación interna</p>	<p>A1. Competencia</p> <p>A2. Productos sustitutos de marcas nacionales posicionadas en el mercado</p> <p>A3. Cambios en las necesidades y gustos de los consumidores.</p> <p>A4. Inestabilidad del mercado</p> <p>A5. Recesión económica del país</p> <p>A6. Elevados precios de insumos para la producción y comercialización.</p> <p>A7. Cuerpos extraños presentes en la materia prima (plagas)</p> <p>A8. Normativa nacional vigente estricta</p>

Fuente: Análisis PEST, Entrevista al representante legal.

Elaborado por: Zulema Zabala O.

3.7.7 FODA Ponderado

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

De los escenarios (macro y micro) se extraen y se listan las oportunidades y los riesgos que el ambiente ofrece a la organización; desde luego es comprensible que no todas las oportunidades son igualmente accesibles y que no todas las amenazas son determinantes para la organización; por esta razón, en la citada lista de oportunidades y amenazas hay que evaluar cada una para conocer cuáles son más importantes y cuáles menos importantes. Para llevar a cabo esta labor, la planeación estratégica se vale de una herramienta: Matriz de Evaluación del Factor Externo. (MEFE)

A demás, se llena la columna “ponderación”, asignándole una calificación a cada factor clave que va de 0.0 a 1.0; la suma de los valores de esta columna no deberá ser mayor a 1.0. Dichas ponderaciones se determinarán de acuerdo con la importancia que representa cada factor para la organización que estamos trabajando.

Trabajar la columna “clasificación”, en donde se ordenan los factores de acuerdo con el siguiente criterio:

- Amenaza importante **1**
- Amenaza menor **2**
- Oportunidad menor **3**
- Oportunidad importante **4**

Terminando el llenado del formato, el siguiente paso es interpretar el resultado de la última columna “resultado ponderado”, en la que se introducen los resultados de multiplicar los valores de cada una de las columnas anteriores; esta última columna podrá sumar como total un máximo de 4.0 y como mínimo admitido 1.0, por tanto, la media es 2.5. Estos datos nos indican que cuando el resultado pasa de 2.5 y se acerque a 4.0, la organización contará con más oportunidades en el ambiente; por el contrario, mientras sea menor a 2.5 y se acerque a 1.0, la organización enfrentará amenazas externas. (García Sánchez & Valencia Velazco, 2012)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Esta es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de acuerdo con su importancia en las diferentes áreas de la organización. Cabe recordar que las ponderaciones y calificaciones se llevan a cabo con juicios subjetivos que, aunque estén sustentados en una información documental, hay que manejar dicha matriz de una forma cuidadosa.

Se asigna una calificación en la columna “ponderación”, a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia), esta ponderación será de acuerdo con el impacto que tenga cada factor dentro de la organización tomando en cuenta el giro, su situación financiera, su tamaño, etc., ya que para algunas empresas será muy importante la calidad del producto, mientras que para otras será el clima organizacional. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

La columna “clasificación” se complementa de acuerdo con la siguiente escala:

- Debilidad importante **1**
- Debilidad menor **2**
- Fortaleza menor **3**
- Fortaleza importante **4**

La última de las columnas “resultado ponderado”, es la que resulta de multiplicar cada ponderación por su clasificación y la suma de esta última columna. Considerando que el resultado más alto puede ser 4.0 y el más bajo 1.0, quiere decir que la media es de 2.5, de forma que si una organización obtiene un resultado mayor de 2.5, ésta cuenta con más fortalezas que debilidades; si por el contrario, es menor de 2.5, las debilidades las dominan y es un síntoma que hay que atender de inmediato, sobre todo si de 2.5 se acerca más a 1.0. (García Sánchez & Valencia Velazco, 2012)

Tabla 6: Matriz De Evaluación Del Factor Externo

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (MEFE)				
FACTOR EXTERNO CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES	1. Participación en ferias inclusivas y rondas de negocios	0,05	3	0,15
	2. Mercado potencial para la venta del producto	0,15	4	0,60
	3. Acceso a crédito bancario	0,03	3	0,09
	4. Apoyo técnico a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería.	0,10	4	0,40
	5. Alianzas estratégicas con tiendas especializadas y cadenas nacionales comerciales a nivel nacional	0,06	3	0,18
	6. Marketing directo a través de social media	0,12	4	0,48
AMENAZAS	1. Competencia	0,10	1	0,10
	2. Productos sustitutos de marcas nacionales posicionadas en el mercado	0,06	1	0,06
	3. Cambios en las necesidades gustos de los consumidores	0,10	1	0,10
	4. Inestabilidad del mercado	0,04	2	0,08
	5. Recesión económica del país	0,04	2	0,08
	6. Elevados precios de insumos para la producción y comercialización	0,03	2	0,06
	7. Cuerpos extraños presentes en la materia prima (plagas)	0,03	2	0,06
	8. Normativa nacional vigente estricta	0,09	1	0,09
		1		2,53

Fuente: Matriz SWOT o FODA

Elaborado por: Zulema Zabala Ochoa

El resultado nos indica que un resultado ponderado de 2,53, quiere decir que apenas pasa de 2,50 (la media) por lo que tiene algunas amenazas que hay que revisar con detenimiento y, por otro lado no cuenta con grandes oportunidades; sin embargo es conveniente tener claro cuál es el valor de unas y cuál es el valor de otras, ya que esto nos servirá para tomar decisiones.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

A continuación, se justifica el valor del peso y calificación otorgado a cada variable de la matriz de evaluación del factor externo:

OPORTUNIDADES

1. A nivel nacional las denominadas ferias inclusivas y rondas de negocios son realizadas con la finalidad de impulsar el emprendimiento y brindar el espacio para el desarrollo productivo a través del contacto con intermediarios nacionales.
2. Según el estudio de mercado realizado, el mercado ofrece las garantías necesarias para la introducción eficiente y comercialización de los productos.
3. Organismos financieros como el BAN Ecuador apuestan por el desarrollo para aquellas organizaciones con deseos de innovar y proponer ideas de progreso, por eso otorgan financiamiento a emprendimientos, y según las necesidades del solicitante y sustentando las garantías necesarias el crédito es otorgado sin mucha complejidad.
4. El gobierno nacional a través de sus ministerios en especial del MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería) otorga apoyo técnico para fortalecer la estructura organizacional de organizaciones apegadas a la economía popular y solidaria.
5. Parte del proceso de comercialización es lograr captar nuevos mercados y expandirse a nivel nacional, una de las estrategias es ampliar sus canales de distribución y solo se logra buscando intermediarios para perchar nuestro producto fuera de los lugares habituales permitiéndonos expandirnos y crecer.
6. La globalización y las plataformas digitales permiten estar en contacto constante con el consumidor del siglo XXI, social media hace referencia a las herramientas modernas empleadas en generar engagement entre la marca (empresa) y el usuario (cliente).

AMENAZAS

1. La principal amenaza de toda empresa/organización es la generación de competencia en el mercado, es decir, marcas blancas, marcas tanto nuevas como ya posicionadas que ofertan los mismos productos al consumidor provocando el fácil desapego del cliente con una marca, pues la tener alternativas en percha la fidelización del cliente es un reto.
2. El mercado es cambiante y por ende los gustos y necesidades del cliente, de la misma manera todas las marcas y sus productos son reemplazables. Ej: Producto V220 Sustituto Vive 100
3. El cliente cada día es más exigente en la satisfacción de sus necesidades por ende hoy en día un producto debe generar experiencias en el consumidor.
4. Organización que no se adapta al mercado corre el riesgo de desaparecer con el tiempo, es decir, el mercado es inestable, cambia constantemente, y todas las partes involucradas en el desarrollo de la asociación deben estar preparadas para afrontar los cambios y ajustarse a las necesidades del mercado y la empresa.
5. En una economía orientada hacia el mercado, las políticas y la administración gubernamental directamente influyen en el consumo, ya que es el principal organismo regulador del funcionamiento del mercado en el feedback del sistema económico y al no existir una garantía económica sostenible por la recesión del país el consumidor limita su capacidad adquisitiva.
6. De un tiempo a otro los precios en el mercado de cualquier producto varían, esto se debe al valor de apreciación del dólar estadounidense (moneda oficial en circulación desde el 2000) o su depreciación dependiendo de la situación económica. El Ecuador por ser un país sin moneda propia depende directamente de EE.UU, por ende la aplicación de políticas monetarias en impedida.
7. Ninguna producción está exenta de no presentar problemas en la cosecha del tubérculo si no se emplea un correcto proceso del cultivo.
8. Los organismos de regulación, control y vigilancia sanitaria son muy estrictos en cuanto a normas de calidad y procesos de manufactura, principalmente en productos para consumo humano sino son cumplidas las sanciones son fuertes.

Tabla 7: **Matriz** De Evaluación Del Factor Interno

MATRIZ EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (MEFI)				
FACTOR INTERNO CLAVE		PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS	1.Idea innovadora	0,03	3	0,09
	2. Personal con conocimientos de producción adquiridos a través de la experiencia.	0,05	3	0,15
	3. Cultura de compromiso y trabajo en equipo.	0,03	3	0,09
	4.Responsabilidad Social Corporativa	0,08	4	0,32
	5.Proveedores permanentes de materia prima	0,03	4	0,12
	6. Higiene en el proceso de elaboración de los productos.	0,05	4	0,20
	7. Normas de manufactura de calidad.	0,08	4	0,32
	8.Empaque y etiquetado aprobados y regulados por MIPRO y ARCSA	0,1	4	0,40
	9.Planta de producción y terreno propio.	0,05	3	0,15
DEBILIDADES	1. Falta de estrategias de fidelización y captación de nuevos clientes	0,1	1	0,10
	2.Carencia de filosofía corporativa	0,08	1	0,08
	3. Canales de distribución deficientes	0,07	1	0,07
	4.Imagen de marca poco posicionada	0,03	2	0,06
	5. Fuerza de ventas débil	0,08	1	0,08
	6. Cartera actual de productos limitada	0,03	2	0,06
	7.Personal poco calificado	0,02	2	0,04
	8.Falta de maquinaria y equipo moderno	0,03	1	0,03
	9.Infraestructura limitada	0,02	2	0,04
	10.No existen procedimientos de evaluación interna	0,04	1	0,04
	1		2,44	

Fuente: Matriz SWOT o FODA

Elaborado por: Zulema Zabala Ochoa

El resultado ponderado de 2,44 nos quiere decir que es menos que la media y que la empresa tiene más debilidades, pero como la diferencia entre 2,50 y 2,44 no es grande, indica que su debilidad no es para alarmarse, sin embargo, no deja de representar un foco de atención que hay que atender.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

A continuación, se justifica el valor del peso y calificación otorgado a cada variable de la matriz de fuerzas internas:

FORTALEZAS

1. La elaboración y comercialización de harina de tubérculos (plátano verde y yuca) tiene como ventaja competitiva la poca participación de competencia local, sin embargo, a nivel nacional ya existen empresas posicionadas en el mercado, haciendo mención a las mismas tenemos: **Harina de Plátano** ORIENTAL Industria Alimenticia **Harina de Yuca** CAMARI Sistema Solidario de Comercialización del FEPP.
2. 18 socios conforman la organización mismos que han cumplido con una educación secundaria, los conocimientos de operación de maquinaria para la producción de harina lo han adquirido empíricamente a través de los años.
3. A pesar de ser organización comprometida, los diversos criterios causan erosiones en la cultura laboral.
4. La contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental del sector es uno de los factores predominantes en los intereses de la organización; “Medardo Ángel Silva” es una de las escuelas beneficiadas de la comunidad de Wapu.
5. Morona Santiago se caracteriza por ser una provincia productiva y agrícola, por ende, la oferta de materia prima (plátano verde y yuca) es permanente en el sector.
6. El proceso de producción de harina cumple con los estándares de calidad exigidos en cuanto a la higiene del mismo.
7. El talento humano que es el encargado de manipular la materia prima durante el proceso de producción cumple con las normas de manufactura.
8. El etiquetado de los productos fue diseñados y aprobados directamente por los organismos reguladores competentes (MIPRO), bajo los estándares requeridos por la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA).

9. El espacio físico donde se encuentra ubicada la planta de producción de la organización es un área que fue donada hace varios años por las autoridades de la comunidad a las autoridades de ese periodo.

DEBILIDADES

1. El departamento de comercialización no cuenta con apoyo técnico ni la capacitación requerida para la captación y fidelización de nuevos clientes.
2. La organización no cuenta con una filosofía corporativa estructurada.
3. Los canales de distribución utilizados en la actualidad no cumplen con los objetivos de la organización.
4. A través de los años muy pocas personas tienen conocimiento sobre la organización puesto que no se ha realizado ninguna actividad que permita dar a conocer a la sociedad los servicios que brinda la asociación lo que ha provocado que la imagen este muy poco posicionada en el mercado.
5. El personal establecido para buscar mercado y lograr que el producto se venda no cumple con los objetivos establecidos por la organización.
6. La organización se dedica únicamente a la producción de harina de tubérculos de la zona, sin aprovechar las oportunidades de materia prima sobrantes causando de esta manera un desperdicio y fuga de recursos.
7. Todos los integrantes de la organización no han tenido estudios técnicos ni universitarios que les permita desarrollar a cabalidad las funciones que desempeñan.
8. El 80% de la maquinaria utilizada para el proceso de producción ha cumplido con sus años de vida útil.
9. A pesar de tener una planta de procesamiento propio, la infraestructura es limitada.
10. Evaluar el desempeño de todas las áreas y medir la efectividad en los resultados de los procesos es primordial para el logro de objetivos organizacionales, factor que es ignorado por la asociación hasta la actualidad.

3.7.8 Matriz SWOT

Tabla 8: Matriz SWOT

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<p>4.Responsabilidad Social Corporativa</p> <p>7. Normas de manufactura de calidad</p> <p>8. Empaque y etiqueta aprobados y regulados por MIPRO y ARCSA.</p>	<p>1.Falta de estrategias de fidelización y captación de nuevos clientes</p> <p>2.Carencia de filosofía corporativa</p> <p>3.Canales de distribución deficientes</p> <p>4.Fuerza de ventas débil.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>2.Mercado potencial para la venta del producto</p> <p>4.Apoyo técnico a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería.</p> <p>6.Marketing directo a través de social media.</p>	<p>1.- Captar mercado. (D1, D3, O2, O6)</p> <p>2.- Ampliar la cartera de productos. (F7, F8, O2, O4, O6)</p> <p>3.- Marketing directo a través de social media. (F8, O2, O6)</p>	<p>1.- Certificación ISO 9000. (F7, O2, O4)</p> <p>2.- Filosofía corporativa. (D1, D2, O4)</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1.Competencia</p> <p>2.Cambios en las necesidades y preferencias de los consumidores</p> <p>3.Normativa nacional vigente estricta</p>	<p>1.- Ventaja competitiva. (F7, F8, A1, A2, A3)</p>	<p>1.-Fortalecimiento del conocimiento. (D4, A1, A2, A3)</p>

Fuente: Criterios de evaluación ponderados del modelo SWOT

Elaborado por: Zulema Zabala Ochoa

3.7.9 Matriz PEEA

La Matriz de Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA) es una herramienta para conocer la tendencia que deben llevar las estrategias, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si la organización puede diseñar estrategias con tendencia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los ejes de la Matriz PEEA son fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA) y fortaleza de la industria (FI); los dos primeros pertenecen a la situación interna y, por tanto, los datos pueden obtenerse de la MEFI, mientras que los otros dos son de la situación externa, obteniéndose de la MEFE.

Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor) a cada una de las variables que abarcan estas dos dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada factor que se ubique entre estas dos dimensiones. Una vez calificados los factores, se obtiene un promedio para FF, el promedio de VC, el de FI y el de EA (esto se obtiene sumando las calificaciones de cada factor y dividiendo entre el número de factores que forman cada dimensión).

Se sustituyen los valores en las siguientes fórmulas:

Eje de las X: $VC + FI$

Eje de las Y: $FF + EA$

Marcar los resultados en los ejes correspondientes en la Matriz PEEA.

Con el punto del eje X (horizontal) y el punto del eje Y (vertical), encontrarlos para dibujar el vector direccional, desde el origen de la matriz PEEA y pasando por el punto de intersección. Dicho vector muestra la tendencia que se les puede dar a las tendencias obtenidas con la matriz DOFA y que pueden ser: agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras. (García Sánchez & Valencia Velazco, 2012)

Tabla 9: Matriz PEEA

MATRIZ PEYEA				
VARIABLES	SECTOR CORRESPONDENCIA	FUENTE DE INFORMACIÓN	CALIFICACIÓN	
liquidez	Fortaleza Financiera	Matriz SWOT	1	2,666666667
Capital de trabajo	Fortaleza Financiera	Matriz SWOT	5	
Flujo de caja	Fortaleza Financiera	Matriz SWOT	2	
Potencial de crecimiento	Fortaleza de la Industria	Matriz SWOT	5	4,333333333
Suficientes recursos utilizados	Fortaleza de la Industria	Matriz SWOT	4	
Utilización de su capacidad productiva	Fortaleza de la Industria	Matriz SWOT	4	
Variabilidad en la demanda	Estabilidad Ambiental	Matriz SWOT	-1	-1,333333333
Barreras al entrar en el mercado	Estabilidad Ambiental	Matriz SWOT	-1	
Presión competitiva	Estabilidad Ambiental	Matriz SWOT	-2	
Participación en el mercado	Ventaja Competitiva	Matriz SWOT	-3	-2,666666667
Calidad del producto	Ventaja Competitiva	Matriz SWOT	-2	
Negocio competitivo	Ventaja Competitiva	Matriz SWOT	-3	

Fuente: (García Sánchez & Valencia Velazco, 2012)

Elaborado por: Zulema Zabala O.

EJE X: Ventaja Competitiva + Fortaleza de la Industria

EJE X: VC + FI

$X = (-2,67) + (4,33)$

$X = +1,66$

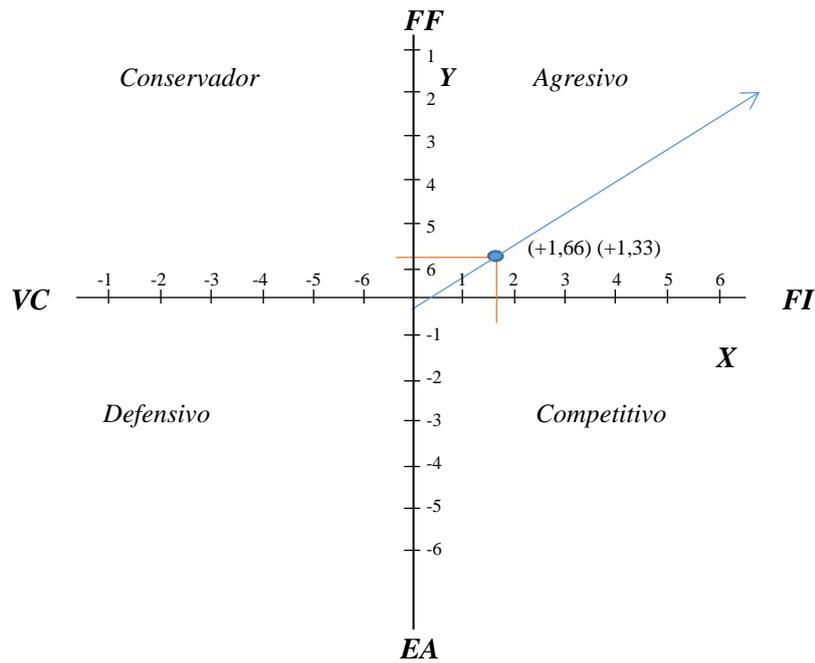
EJE Y: Fortaleza Financiera + Estabilidad Ambiental

EJE Y: FF + EA

$Y = (2,66) + (-1,33)$

$Y = +1,33$

Figura 9: Resultado Matriz PEEA



Fuente: (García Sánchez & Valencia Velazco, 2012)

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Cuando el vector se localiza en el cuadrante agresivo de la matriz, significa que está en una excelente posición, cuenta con suficientes fortalezas, tiene buenas oportunidades, por tanto, sus estrategias pueden tener fuerte penetración en el mercado, en el desarrollo de este, en el desarrollo de productos.

3.7.10 Análisis Financiero Situacional

Se realiza el siguiente análisis financiero de la situación actual para tener un claro entendimiento del escenario económico de la organización.

ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Al 31 de diciembre del 2017

ACTIVOS

CORRIENTE

Caja-Bancos	\$ 100,00
Inventarios	\$ 38,00
Suministros de oficina	\$ 75,00

TOTAL ACTIVO CORRIENTE

PROPIEDAD, PLANTA y EQUIPO

Edificio	\$ 1.500,00
(-) Depreciación acumulada edificio	\$ 200,00
Maquinaria	\$ 3.615,00
(-) Depreciación acumulada maquinaria	\$ 1.046,00
Equipo de computo	\$ 1.200,00
(-) Depreciación acumulada equipo de computo	\$ 800,00
Muebles y enseres	\$ 200,00
(-) Depreciación acumulada muebles y enseres	\$ 40,00
Terreno	\$ 10.000,00

TOTAL PPE

TOTAL ACTIVO

PASIVO

CORRIENTE

Cuentas por pagar	\$ 50,00
Proveedores	\$ 100,00
Rise	\$ 14,04

TOTAL PASIVO

PATRIMONIO

Capital	\$ 11.500,00
Aportaciones	\$ 2.977,96
TOTAL PATRIMONIO	\$ 14.477,96

\$ 14.429,00

\$ 14.642,00 **TOTAL PASIVO + PATRIMONIO** \$ 14.642,00

ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK			
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES			
1490804826001			
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017			
Ventas			912,00
(-) Costo de ventas			577,44
(=) Utilidad Bruta en Ventas			334,56
(-) Gastos Operacionales			2880,88
Gastos de Administración y Ventas		2880,88	
Sueldos y Salarios	\$ 410,88		
Comisión en Ventas	\$ 0,00		
Publicidad en Ventas	\$ 0,00		
Depreciación	\$ 2.086,00		
Servicios básicos	\$ 264,00		
Servicios contables	\$ 0,00		
Varios	\$ 120,00		
(=) Utilidad Operacional			-2546,32
(+) Ingresos No Operacionales			3477,96
Donaciones		500,00	
Aportaciones de los socios		\$ 2.977,96	
(-) Egresos No operacionales			0,00
(=) Utilidad antes de Impuestos			931,64
(-) 15% Participación Trabajadores			139,75
(=) Utilidad antes de Imp. Renta			791,89
(-) 22% Impuesto a la Renta			174,22
(=) Utilidad del ejercicio			617,68

Los estados financieros fueron elaborados por:

Elaborador por: Zulema Zabala O.

Fuente: Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Píscolas y Pecuarios Taramak Asotak.

Análisis: La asociación Taramak Asotak presenta en sus estados financieros una renta positiva de \$617,68, sus ingresos responden la solvencia de los gastos del ejercicio fiscal corriente pero la utilidad no representa un valor que garantice seguridad financiera, es decir la organización en números para el año 2017 alcanza cifras rentables pero en valores pequeños, por ende, las estrategias de comercialización propuestas deberán plantearse para fortalecer sus ingresos y aumentar las ventas a través del posicionamiento de sus productos en la ciudad de Macas, al tratarse de una organización nueva que pretende introducirse en el mercado.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“DISEÑO DE UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS Y PISICOLAS TARAMAK ASOTAK DEL CANTÓN MORONA, PROVINCIA DE MORONA SANTIAGO.”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

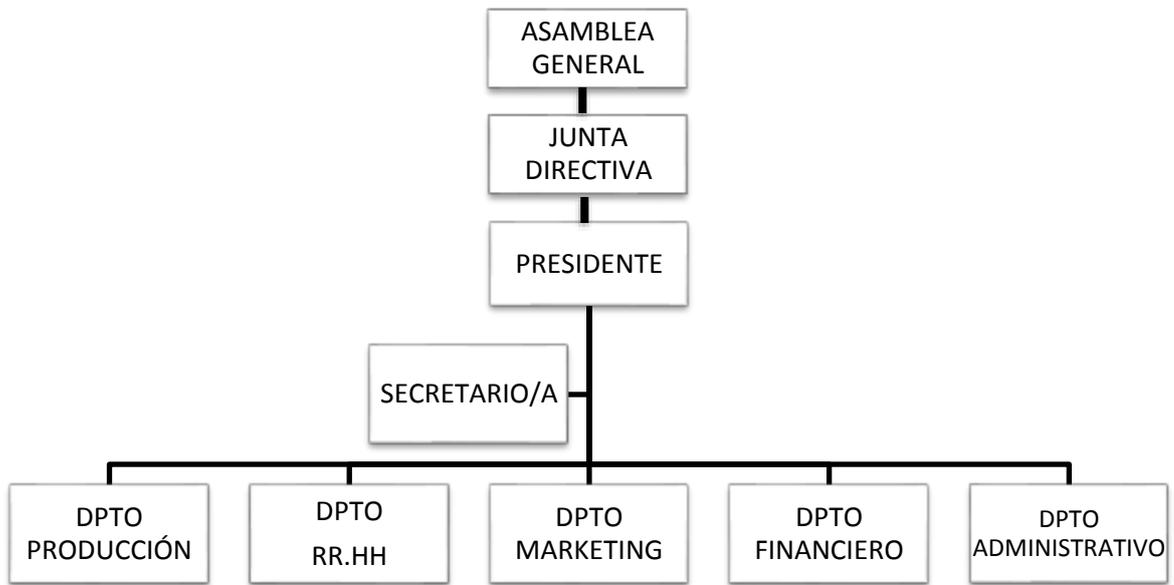
Para la realización del trabajo de titulación y elaboración de la propuesta se ha obtenido información tanto del ambiente interno como del ambiente externo, con la finalidad de conocer la situación actual del entorno en el que se desenvuelve la organización; para la recolección de información se ha utilizado la matriz SWOT o FODA, el análisis PEST y el estudio de mercado realizado a la muestra de la ciudad de Macas calculada previamente. Con todos los resultados obtenidos y analizados se propone la inclusión del departamento de marketing a la estructura orgánico fundacional para generar estrategias y acciones comerciales orientadas a la captación de clientes potenciales, fidelizar clientes reales y posicionar sus productos en el mercado a través de una propuesta de valor consistente frente a la industria con procesos enfocados en la satisfacción de los gustos y estándares preferenciales del cliente.

Las estrategias serán propuestas en base al objetivo que persiguen, la importancia y el beneficio para la organización, el entorno en el que se desenvolverán las actividades, los responsables, tiempo y el presupuesto destinado para las mismas. Por último se desarrollará un Plan de Acción o líneas de acción el mismo que permitirá a la organización monitorear las actividades, registrar los avances y analizar si estas cumplieron sus objetivos al finalizar el periodo determinado, dando paso al crecimiento sustentable de la Asociación TARAMAK ASOTAK a través de la planificación estratégica.

4.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO

Según (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2011) se propone el siguiente ESTRUCTURA:

Figura 10: Organigrama Estructural “ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK”

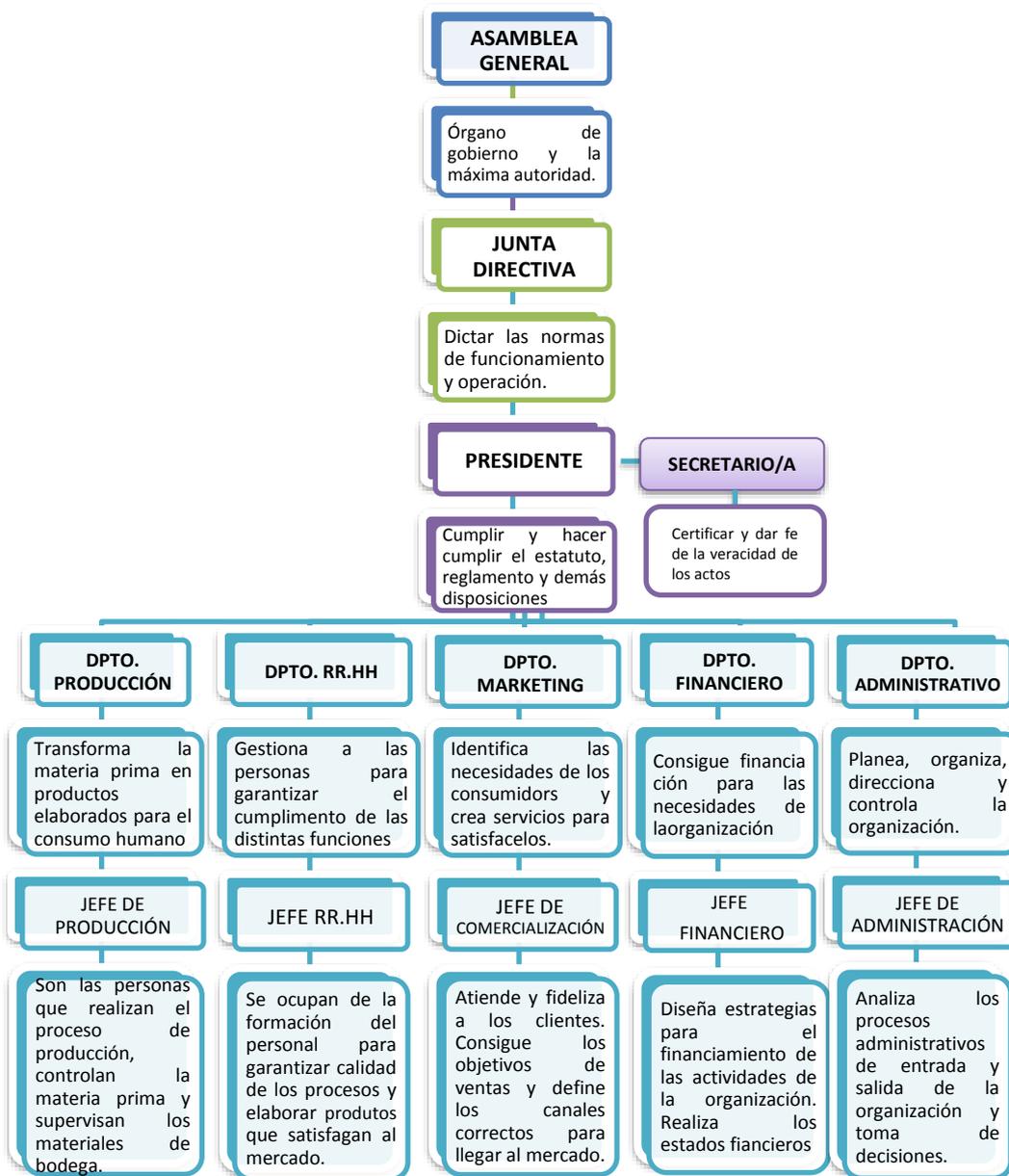


Fuente: Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Pícolas “Taramak Asotak”

Elaborado por: Zulema Zabala O

4.4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO

Figura 11: Organigrama Funcional “ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK”



Fuente: Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Píscícolas “Taramak Asotak”

Elaborado por: Zulema Zabala Ochoa

4.5 ESTRATEGIAS

Tabla 10: Estrategia Corporativa

	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA	FILOSOFÍA CORPORATIVA
OBJETIVO	Construir la filosofía corporativa organizacional de la Asociación Taramak, mediante la formulación de matrices estratégicas con la finalidad de desarrollar la identidad corporativa de la asociación.
IMPORTANCIA	La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia afuera de la organización, significa la “forma de pensar” que caracteriza y es la base del comportamiento de un grupo de personas u organización. Define el propósito de la organización, es el ideal que guía e inspira a las personas que están dentro de la entidad y es la razón de ser de la empresa. La filosofía corporativa es importante porque la evolución de las organizaciones se guía por las políticas y los procesos que respetan los principios y valores que preservan. (Chiavenato & Sapiro, 2011)
INDICADORES	<p>EFICACIA</p> $\text{Indicador Eficacia} = \frac{\text{Número de políticas ejecutadas}}{\text{Total de políticas elaboradas}} \times 100 = \frac{1}{2} \times 100 = 50\%$
LÍNEA DE PROYECTO / ACCIONES	<ol style="list-style-type: none"> 1. La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo, la misión y visión organizacional son importantes para definir los valores y objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo es un puente que conecta con el futuro. (Chiavenato & Sapiro, 2011)

	<p style="text-align: center;">Filosofía corporativa Asociación Taramak</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Identificar las necesidades de la organización</i> 2. <i>Declaración de la misión:</i> Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del negocio y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización es claramente una definición que antecede al diagnóstico estratégico. (Ver Anexo 1) 3. <i>Visión de los negocios:</i> muestra una imagen de la organización en cuanto a la realización de sus propósitos en el futuro. La visión de los negocios asociada a una declaración de la misión constituye la intención estratégica de la organización. (Ver Anexo 2) 4. <i>Definición de los objetivos y valores:</i> la organización persigue simultáneamente diferentes objetivos y valores dentro de una jerarquía de grados de importancia, prioridad o urgencia. (Ver Anexo 3) y (Ver Anexo 4) (Chiavenato & Sapiro, 2011)
ALIADOS ESTRATÉGICOS	

Fuente: Visitar los autores

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Tabla 11: Estrategia de fortalecimiento del conocimiento

	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA	FORTALECIMIENTO DEL CONOCIMIENTO
OBJETIVO	Desarrollar aptitudes, actitudes, destrezas y conocimiento del equipo de ventas la finalidad de alcanzar el éxito de la organización.
IMPORTANCIA	En la sociedad actual, la gestión y fortalecimiento del conocimiento se ha convertido en el elemento central de la competitividad de las empresas. Este reordenamiento se convierte en la clave del éxito de las organizaciones modernas que se basan en la capacidad de su fuerza de trabajo de todas las áreas funcionales de la entidad para la creación, innovación y desarrollo organizacional, el aprendizaje permite visualizar a la entidad como un sistema capaz de generar confiabilidad en los procesos, productos con garantía de seguridad a fin de encontrar soluciones rápidas frente a las exigencias de un mercado competitivo y cambiante y por ende la satisfacción del consumidor.
INDICADORES	<p>EFICACIA</p> $\text{Indicador Eficacia} = \frac{\text{Número de personas capacitadas}}{\text{Total empleados}} \times 100 = \frac{7}{18} \times 100 = 39\%$
LÍNEA DE PROYECTO / ACCIONES	<p>Es preciso diseñar un proceso interactivo con el equipo de trabajo convirtiéndose en un elemento catalizador de la motivación, adquisición y desarrollo de competencias:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar las necesidades de la organización y del equipo de trabajo con la finalidad de fortalecer

	<p>conocimiento para responder los retos que expone el mercado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Coordinar y construir relaciones de cooperación con centros de investigación, universidades e instituciones públicas y privadas. 3. Dominar las técnicas utilizadas para incrementar el conocimiento. 4. Desarrollar un sistema de información y tecnología adecuada, dicha integración se basa en la aplicación de la gestión del conocimiento, pero no de forma aislada sino a través del conocimiento compartido de forma que el paradigma del desarrollo y de competitividad cambie, es decir que se traduzca en una red. 5. La política debe ir acompañada de una metodología de evaluación, cuya finalidad será realizar un seguimiento de los resultados e impacto de la capacitación para la organización y sus miembros. (Hernández & Nava, 2009)
ALIADOS ESTRATÉGICOS	UCACUE (Universidad Católica de Cuenca), MAG (Ministerio de Agricultura y Ganadería)

Fuente: Visitar los autores

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Tabla 12: Estrategia de calidad

	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA	CERTIFICACIÓN ISO 9000
OBJETIVO	Lograr la certificación de la norma sobre la calidad ISO 9000 por medio de un sistema de gestión para generar valor agregado en los productos.
IMPORTANCIA	Para lograr una expansión a nivel nacional e internacional la entidad debe estructurar un modelo de gestión y organización basado en la calidad, incorporando normas y procesos que afiancen sus ventajas competitivas, permitiendo que las entidades se comprometan a altos niveles de resultados, optimizando prácticas laborales, procesos de producción y atención al cliente; comprometiéndose con el desarrollo de la calidad del producto y/o servicio para el consumo de la sociedad mejorando la imagen de la organización
INDICADORES	<p>EFICACIA</p> $\text{Indicador Eficacia} = \frac{\text{Número de procesos de calidad en base al total de procesos certificados}}{\text{Total de productos certificados}} \times 100 = \frac{0}{2} \times 100 = 0\%$
LÍNEAS DE PROYECTOS / ACCIONES	<p>La Organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad, y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma. La organización debe:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Identificar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad 2.- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos 3.- Determinar los criterios y métodos para asegurar que la operación y el control de estos procesos sea eficaz 4.- Asegurar la disponibilidad de recursos e información para la operación y seguimiento de estos procesos 5.- Realizar el seguimiento, medición y análisis de estos procesos 6.- Implementar las acciones para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos. <ul style="list-style-type: none"> • Cronograma general de implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad <ol style="list-style-type: none"> 1. Sensibilización del personal

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Capacitación al personal 3. Definir el alcance del SGC 4. Definir las exclusiones del SGC 5. Conformar el comité de calidad 6. Identificar los procesos del SGC (Mapa de procesos) 7. Diseñar la política de calidad 8. Diseñar los objetivos de calidad 9. Diseñar los indicadores de los objetivos de calidad 10. Manual de calidad 11. Planificar los procesos (Caracterizaciones de procesos) 12. Documentar los procesos 13. Diseñar los formatos (registros) 14. Implementar los documentos 15. Hacer mediciones 16. Tomar acciones correctivas y acciones preventivas 17. Realizar auditoria de suficiencia 18. Realizar primer ciclo de auditoría interna 19. Realizar la revisión de la dirección 20. Realizar actividades de mejoramiento 21. Solicitar pre-auditoría o evaluación de diagnóstico 22. Solicitar auditoría de certificación (Auditoría de otorgamiento) 23. Mantenimiento y mejora del SGC. Durante todo el tiempo después de la certificación. (EKOSNEGOCIOS, 2015)
ALIADOS ESTRATÉGICOS	Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN: Ofrece capacitación a ejecutivos y organizaciones a nivel nacional en el registro y certificación de la empresa de calidad.

Fuente: Visitar los autores

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Tabla 13: Estrategia de captación de mercado

	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA	CAPTAR MERCADO
OBJETIVO	Determinar los canales de distribución que representen menos inversión de recursos y mayores beneficios para colocar el producto en el mercado y atraer clientes.
IMPORTANCIA	Todo producto o servicio es creado para satisfacer el deseo o la necesidad de un cierto nicho definido con características específicas, salir de la zona de confort, buscar nuevas alternativas para dar a conocer el producto, haciéndolo más atractivo y demandado generando confianza en un grado suficiente para retenerlos es la clave fundamental para captar nuevos clientes.
INDICADORES	<p>EFICACIA</p> $\text{Indicador Eficacia} = \frac{\text{Número de clientes nuevos}}{\text{Total cartera de clientes}} \times 100 = \frac{2}{5} \times 100 = 40\%$
LÍNEA DE PROYECTO / ACCIONES	<p>Lo primero que debemos saber es, ¿dónde están esos nuevos clientes? para que la captación inicial sea lo más baja y eficaz posible. Por ende, una de las primeras acciones es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modelo de negocio: La captación y la rentabilidad son dos aliados estratégicos que no se pueden separar. El crecimiento y el modelo de negocio están íntimamente ligados, porque el modelo del negocio dice exactamente cómo vas a conseguir tus clientes y cómo les vas a cobrar. Para empezar el modelo B2B (Business to Business) y/o el modelo B2C (Business to Consumer) 2. Diversificar los canales: Hay que ser creativos, intentar transformarnos y salir a buscar nuevos mercados

	<p>fuera implica considerar el coste de captación de nuevos clientes (¿dónde están esos nuevos clientes?) y el margen de ganancia que te dejan, lo más conveniente es trabajar en la valoración de la retención y la recurrencia que es lo que nos otorga el valor real de cada cliente.</p> <p>3. Diseñar herramientas de marketing digital/online: Penetración en el mercado, propuestas adaptadas a los gustos del mercado, relación integral diferenciada y personal, estrategias de crecimiento inteligentes, distribución eficiente de los recursos son algunas de las variables que se maneja al momento de crear una estrategia de marketing que se convierta en una herramienta para estar en contacto con el cliente. “Si eres capaz de hacer marketing predictivo, eres imbatible desde el punto de vista de la fidelización”, dice el experto pablo del Pozo. (Hearst Magazines International, 2016)</p> <p>4. Ejecutar la campaña idónea en el social media</p>
ALIADOS ESTRATÉGICOS	Plataformas digitales: Facebook, Instagram, Página Web.

Fuente: Visitar los autores

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Tabla 14: Estrategia de Marketing

	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA	MARKETING DIRECTO A TRAVÉS DE SOCIAL MEDIA
OBJETIVO	Desarrollar tácticas de mercadotecnia a través de las herramientas tecnológicas sociales líderes en el mercado digital para llegar a clientes reales y potenciales.
IMPORTANCIA	Con la llegada y preponderancia de las redes sociales su monitorización correcta permite medir y evaluar casi al instante las acciones estratégicas empresariales y los resultados obtenidos e incluso corregirlas en poco tiempo; las marcas deben apostar por la digitalización para no perder la oportunidad de alcanzar a sus consumidores. El marketing directo se posiciona como una de las herramientas de marketing más valoradas en la actualidad, su capacidad de atraer y retener nuevos productos, servicios o marcas; la capacidad para conquistar nuevos clientes y reforzar la marca en un mercado totalmente saturado, permite que las organizaciones entiendan cuáles son los elementos claves de este nuevo mercado y facilitar la experiencia según la necesidad concreta que vendrá determinada por el mercado. (marketingdirecto, 2018)
INDICADORES	<p>EFICACIA</p> $\text{Indicador Eficacia} = \frac{\text{Número de estrategias de marketing ejecutadas}}{\text{Total de estrategias de marketing}} \times 100 = \frac{0}{0} \times 100 = 0\%$
LÍNEA DE PROYECTO / ACCIONES	El manejo de tecnologías móviles y medios en la web convierten la comunicación en un diálogo interactivo con el mercado, detallamos los procesos, herramientas y plataformas online que nos permitirán conectarnos con el cliente real y potencial:

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar nuestro público objetivo 2. Identificar las principales tendencias de mercadeo: tendencias actuales en las que se desenvuelve el mercado. 3. Establecer las herramientas online por medio de las cuales llegaremos a nuestro público objetivo: los puntos clave a la hora de interactuar en la web con el mercado es contando con una fan page que brinda la plataforma digital de Facebook, Instagram o página web cada una de ellas con diferentes funcionalidades y características, pero con la misma finalidad, permitiendo que nuestro cliente interactúe con nosotros, se cree un lazo de confianza y por ende genere valor a nuestra marca. 4. Diseñar las plataformas digitales 5. Conocer a nuestros seguidores en la web: ¿cuáles son sus gustos y preferencias? ¿Cuáles es el interés que le representa nuestra marca? ¿Cuáles es la necesidad que desean satisfacer? A través del <i>Social Profiling</i> podemos conocer más acerca de nuestros seguidores y por tanto nos permitirá crear estrategias integradas y ponerlas en marcha en campañas más enfocadas logrando resultados positivos para la organización. 6. Crear contenido personalizado: luego de conocer a nuestro usuario sabremos cual es el contenido que debemos ofrecerle. Facebook nos brinda la posibilidad de colgar videos en la plataforma siendo esta la táctica que más posibilidad de alcanzar más seguidores quedando por detrás las fotos y enlaces; los videos de comida ocupan un lugar predilecto en la plataforma con un aproximado de 60 a 90 minutos con una descripción de entre 61-84 caracteres. El usuario no quiere perderse nada por eso el contenido temporal creado en plataformas como Instagram Stories que hace relaciona a publicaciones que llevan información valiosa pero no satura al cliente pues dura microsegundos a través de fotografías o videos diseñados para captar su atención, generar engagement y persuadir la mente del consumidor. 7. Monitoreo de la estrategia: seguimiento de las actividades ejecutadas para el análisis de los resultados
--	--

	<p>obtenidos.</p> <p>8. Atención al cliente: el mercado es cada vez más exigente y como organización debemos hacerles sentir parte de las decisiones importantes, esto se logra a través de una comunicación eficaz ya sea con el producto, servicio o contenido que se genere; mantener una conversación personal y casi inmediata para responder a las sugerencias e inquietudes es el chat o como son conocidos en la actualidad como <i>chatbots</i>.</p> <p>9. Servicio Post Venta: El interés por la satisfacción del cliente es la base fundamental para el desarrollo de la organización, el cliente es la parte más importante y siempre tiene la razón; la apreciación o criterio que tengan de nuestro producto y/o servicio después de haberlo consumido es importante para lograr un producto de calidad.</p>
ALIADOS ESTRATÉGICOS	PUBLICIDAD: Medios de comunicación tradicionales: Radio Shalom Medios digitales: Exprésate Morona Santiago

Fuente: Visitar los autores

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Tabla 15: Estrategia de ventaja competitiva

	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA	VENTAJA COMPETITIVA
OBJETIVO	Determinar características o atributos que posee nuestro producto a través de un análisis situacional para aislarlo de la competencia.
IMPORTANCIA	Para ser y conservarse competitiva una organización, debe poseer ventajas, atributos u oportunidades de diferenciación en el mercado que le permitan tener un mejor desempeño frente al entorno. Aprovechar al máximo estas oportunidades y potenciarlas permitirán posicionar a la organización mejor que sus competidores, ofreciendo a sus clientes calidad y valor en sus productos.
INDICADORES	<p>EFICACIA</p> $\text{Indicador Eficacia} = \frac{\text{Atributo aprovechados}}{\text{Total atributos}} \times 100 = \frac{5}{10} \times 100 = 50\%$
LÍNEA DE PROYECTO / ACCIONES	<p>Existen diversas formas de obtener una ventaja competitiva, pero las dos principales que más se adaptan a la organización son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ventaja en costos: radica en tener los costos más bajos del mercado, a través de la creación de procesos más eficientes o simplificando el diseño del producto), con el fin de poder ofrecer precios más bajos que la competencia. 2. Diferenciación: ofrecer al único, original, un producto con mayor rendimiento o mayor durabilidad con

	<p>el fin de poder diferenciarse o distinguirse de la competencia.</p> <p><i>Identificar los atributos o características de Taramak</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización: financiamiento a través de donaciones, apoyo técnico por parte del MAG, ▪ Producto: único en la zona permitiéndole diferenciarse, patente, registro sanitario, proceso productivo eficiente, tecnología de osmosis que permite producir con mejor rendimiento y calidad, punto de venta estratégicos, producto de exportación.
ALIADOS ESTRATÉGICOS	

Elaborado por: Zulema Zabala O.

Tabla 16: Estrategia de diversificación de productos

	DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA
ESTRATEGIA	AMPLIAR LA CARTERA DE PRODUCTOS
OBJETIVO	Ampliar el portafolio de productos a través de una planificación de la cartera para diversificarse y obtener una alta participación en el mercado.
IMPORTANCIA	La estrategia de ampliación de productos hace referencia al atrevimiento de la organización por expandir sus esfuerzos de mercadeo. Las líneas de producto tienen a ampliarse con el tiempo según las oportunidades de la empresa y con una planificación correcta se puede aumentar las utilidades al añadir productos nuevos a la cartera aprovechando las ventajas competitivas y la capacidad productiva de la Asociación.
INDICADORES	<p>EFICACIA</p> $\text{Indicador Eficacia} = \frac{\text{Número productos planificados}}{\text{Total productos}} = \frac{2}{2} \times 100 = 100\%$
LÍNEA DE PROYECTO / ACCIONES	<p>Para poder ampliar la cartera de productos es necesaria una planificación estratégica, en donde los objetivos, las capacidades y oportunidades de la Asociación vayan acorde con el mercado.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tener clara la filosofía corporativa de la organización: la planificación estratégica de las actividades debe tener un propósito y una misión, visión y objetivos claros, definidos en términos de las necesidades de los consumidores. 2. Planificar la cartera: para lograr un buen diseño hay dos etapas, un análisis de la cartera actual y la matriz de crecimiento; una de las herramientas que permite realizar este análisis es la Matriz de la Boston Consulting Group (BCG). Se debe empezar a ampliar la cartera con la presentación de uno o dos artículos de la línea. 3. Estrategia de penetración en el mercado: La estrategia consiste en incrementar la participación de la distribución comercial de la empresa en el mercado en el que opera, encierra: aumentar la cantidad de vendedores,

	<p>reforzar las actividades publicitarias, ofrecer promociones de venta cuando los mercados presentes no están saturados con su producto presente, aumentar la tasa de clientes, cuando la presencia en el mercado de competidores ha ido disminuyendo y la economía de escala de la organización ofrece ventajas competitivas importantes.</p>
ALIADOS ESTRATÉGICOS	MAG (Ministerio de Agricultura y ganadería)

Elaborado por: Zulema Zabala O.

4.6 PLAN DE ACCIÓN AÑO 2018

MISIÓN

Somos una organización shuar en la comunidad de Wapú, provincia de Morona Santiago, vinculada al desarrollo productivo y económico del sector, dedicada a la elaboración de harinas y productos derivados de tubérculos de la zona a través de la tecnología de osmosis inversa, para el mercado nacional e internacional.

VISIÓN

La organización en 5 años ofrecerá un producto de calidad que abarque el interés del mercado mediante la utilización de maquinaria moderna y apoyo técnico, agregando valor a la producción y generando ingresos tras su comercialización para contribuir con el desarrollo económico y productivo de la provincia y el país.

OBJETIVO

Ser el referente en la producción de harina de tubérculos de la zona a través de la aplicación de técnicas y herramientas modernas para el mercado nacional y extranjero con la finalidad de contribuir al desarrollo económico y productivo de la provincia y el país.

Tabla 17: Plan de acción año 2018

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	TIEMPO												RESPONSABLE	PRESUPUESTO	EVALUACIÓN		
		SEP			OCT			NOV			DIC							
1.Filosofía Corporativa	1. Presentar propuesta a la organización															Zulema Zabala		
	2. Socialización															Jefe Administrativo		

4.7 PLAN FINANCIERO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO AÑO 2018

CLIENTE: Asociación TARAMAK ASOTAK

ACTIVIDAD PRINCIPAL: Elaboración de harinas

FECHA: 13/07/2018

FLUJO DE CAJA PROYECTADO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL AÑO 1
A. INGRESOS OPERACIONALES													
Harina de plátano 1lb	36,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	476,00
Harina de yuca 1lb	36,00	36,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	40,00	472,00
Ferias nacionales 1lb				20,00	16,00	24,00					20,00	20,00	100,00
Venta al granel (qq)	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00	912,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	148,00	152,00	156,00	176,00	172,00	180,00	156,00	156,00	156,00	156,00	176,00	176,00	1.960,00
B. EGRESOS OPERACIONALES													
Fundas					390,00								390,00
Etiquetas					250,00								250,00
Servicios básicos	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	44,00	528,00
Sueldos	68,62	68,62	68,62	68,62	68,62	68,62	68,62	68,62	68,62	68,62	68,62	68,62	823,44
Transporte	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00	120,00
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES	122,62	122,62	122,62	122,62	762,62	122,62	2.111,44						
C. FLUJO OPERACIONAL (A-B)	25,38	29,38	33,38	53,38	-590,62	57,38	33,38	33,38	33,38	33,38	53,38	53,38	-151,44
D. INGRESOS NO OPERACIONALES													
Donaciones					500,00								500,00
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES					500,00								500,00

E. EGRESOS NO OPERACIONALES													
Rise	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	14,04
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	1,17	14,04
F. INGRES NO OP. - EGRE NO OP. (D-E)	-1,17	-1,17	-1,17	-1,17	498,83	-1,17	-1,17	-1,17	-1,17	-1,17	-1,17	-1,17	485,96
G. FLUJO DEL PERIODO (C+F)	24,21	28,21	32,21	52,21	-91,79	56,21	32,21	32,21	32,21	32,21	52,21	52,21	334,52
H. SALDO INICIAL	617,68	641,89	670,10	702,31	754,52	662,73	718,94	751,15	783,36	815,57	847,78	899,99	8.866,02
I. FLUJO NETO (G+H)	641,89	670,10	702,31	754,52	662,73	718,94	751,15	783,36	815,57	847,78	899,99	952,20	9.200,54

El flujo de efectivo para la Asociación TARAMAK observado en los resultados de este análisis financiero evidencia poca liquidez, la misma que no cubre el valor necesario para implementar las estrategias comerciales propuestas, obtener ingresos que cubran las estrategias planteadas es primordial para posicionar el producto en el mercado. Cabe recalcar, que las fuentes de financiamiento pueden ser: *fuentes internas*: inyección de capital de nuevos socios, aportaciones de los miembros de la asociación o *fuentes externas*: instituciones financieras u organismos independientes nacionales e internacionales vinculadas a proyectos sociales y de desarrollo (ONG).

El flujo de caja se elaboró con datos reales del primer semestre del año, la proyección de los datos se realiza a partir del mes de julio perteneciente al segundo semestre del año 2018.

Proyección de ventas

La proyección de ventas se realizará a través del *modelo no formal* expuesta por los autores (Hanke & Reitsh, 1996) donde manifiestan que la técnica de pronóstico no formales se emplean para desarrollar modelos sencillos que suponen que los periodos recientes son los mejores pronosticadores del futuro.

$$\begin{array}{c} \text{Usted está aquí} \\ \text{Datos anteriores} \quad t \quad \text{Datos por pronosticar} \\ \hline Y_{t-3}, Y_{t-2}, Y_{t-1}, Y_t, Y_{t+1}, Y_{t+2}, Y_{t+3} \end{array}$$

Donde Y_t es la observación más reciente de una variable
 Y_{t+1} es el pronóstico de un periodo en el futuro

Las técnicas no formales más sencillas suponen que los periodos recientes son los mejores pronosticadores del futuro. El modelo más sencillo es:

$$Y_{t+1} = Y_t$$

En donde Y_{t+1} es el pronóstico realizado en el periodo t para el periodo $t + 1$.

Notación básica para el pronóstico

Y_t = valor de una serie de tiempo en el periodo t

\hat{Y}_t = valor del pronóstico para Y_t

$e_t = Y_t - \hat{Y}_t$ = residual o error del pronóstico

Un *residual* es la diferencia entre un valor real y su valor de pronóstico.

Para calcular el error o residual de cada periodo de pronóstico, se utiliza la siguiente ecuación:

$$e_t = Y_t - \hat{Y}_t$$

en donde

e_t = error del pronóstico en el periodo t

Y_t = valor real en el periodo t

\hat{Y}_t = valor del pronóstico en el periodo t

Tabla 18: Ventas TARAMAK, primer semestre 2018

AÑO	MES	t	VENTAS
2018	Enero	1	148,00
	Febrero	2	152,00
	Marzo	3	156,00
	Abril	4	176,00
	Mayo	5	172,00
	Junio	6	180,00

$$Y_{t+1} = Y_t$$

$$Y_{6+1} = 180$$

$$Y_7 = 180$$

Error del pronóstico:

Tabla 19: Cálculos para el método de evaluación de pronósticos

PERIODO t	DATOS, Y_t VENTAS	PRONÓSTICO, Y_t	ERROR DEL PRONÓSTICO e_t
1	148,00	-	-
2	152,00	148,00	4
3	156,00	152,00	4
4	176,00	156,00	20
5	172,00	176,00	(-4)
6	180,00	172,00	8
7	186,00	180,00	6

$$e_t = Y_t - Y_t = 186 - 180 = 6$$

Una revisión de los datos conduce al analista a concluir que se incrementan a través del tiempo. Cuando esto sucede, se dice que son no *estacionarios*. La técnica puede adaptarse para tomar en cuenta esta tendencia agregando la diferencia entre este y el último periodo. El modelo es:

$$Y_{t+1} = Y_t + (Y_t - Y_{t-1})$$

$$Y_{7+1} = Y_7 + (Y_7 - Y_{7-1})$$

$$Y_8 = Y_7 + (Y_7 - Y_6)$$

$$Y_8 = 186 + (186 - 180)$$

$$Y_8 = 186 + 6$$

$$Y_8 = 192$$

Para el mes de agosto del año 2018 la organización crecerá el 3%.

CONCLUSIONES

1. Basado en el análisis de la matriz SWOT (Strengths = fortalezas; Weaknesses = debilidades; Opportunities = oportunidades y Threats = amenazas) el entorno externo en el que se desenvuelve la organización tiene algunas *amenazas* (Competencia) que requieren atención, por otro lado cuenta *oportunidades* (Mercado potencial para la venta del producto) que se deben aprovechar para posicionar el producto en el mercado; referente al entorno interno la organización tiene más *debilidades* (Falta de estrategias de fidelización y captación de nuevos clientes) que *fortalezas* (Empaque y etiquetado aprobados y regulados por MIPRO y ARCSA), sin embargo no es un foco de atención principal pero se debe resolver con anterioridad puesto que nos servirá para tomar futuras decisiones.
2. El estudio de mercado aplicado al entorno nos permitió identificar el nivel de aceptación de los productos de la Asociación Taramak, se puede visualizar los resultados en la pregunta 1 y 2 del cuestionado aplicado a la muestra de la ciudad de Macas en donde denota la aceptación del producto en el mercado, transformando los resultados en oportunidades para la generación de estrategias de gestión comercial que tienen como finalidad satisfacer al mercado llegando a él a través de canales de distribución estratégicos.
3. Después del análisis realizado se elabora el plan de comercialización para la Asociación TARAMAK según Philip Kotler & Gary Armstrong, dejando constancia de: Resumen ejecutivo, análisis de la situación actual, análisis de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, objetivos, estrategias de marketing, programa de acción, determinación del presupuesto y control de las estrategias basadas en indicadores comerciales de eficacia a través de la metodología de planificación estratégica.

RECOMENDACIONES

- Al determinar las necesidades de la organización se recomienda asumir el compromiso de implementar el organigrama orgánico-estructural y funcional propuesto para que exista un responsable en base a las estrategias propuestas en el plan de comercialización.
- Se debe plantear el plan operativo propuesto. La Asociación debe hacer los esfuerzos de considerar profesionales en las áreas requeridas, especialmente en el área de marketing y la comercialización ya que son elementos fundamentales al momento de generar nuevas ideas de mercadeo para dar a conocer el producto y posicionarlo en el mercado.
- Gestionar financiamiento externo (público o privado), financiamiento interno (aportación de los socios actuales o inyección de capital a través de la incorporación de nuevos socios a la organización) para inyectar capital y liquidez a la organización con la finalidad generar rentabilidad y obtener beneficios para la empresa.
- Emplear los indicadores de gestión comercial (eficacia, eficiencia y efectividad) como herramienta de control para evaluar las estrategias una vez que estas hayan sido puestas en marcha para dar un oportuno seguimiento de las mismas, permitiendo analizar los resultados obtenidos y mejorar continuamente para alcanzar los objetivos de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación.org.** (2016). *Introducción a las asociaciones*. Obtenido de <http://www.asociaciones.org/guia-de-gestion/asociaciones>
- Banco Central del Ecuador.** (2018). *Información económica*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>
- Burgos Vargas, C. N., & Montoya Cabrera, V. L.** (2017). *Sistema de distribución para ventas por catálogo de productos agropecuarios y veterinarios en la microempresa Agrop-Jiv, localizada en Palestina* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20759/1/TESIS%20FINAL%20AGROP-JIV%2027.06.2017.pdf>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A.** (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 2ª. ed. México: McGraw-Hill.
- De Juan Vigaray, M. D.** (2005). *Comercialización y retailing*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- EKOSNEGOCIOS.** (2015). *Certificación: un pase hacia la excelencia*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1259.pdf>
- Fernández Valiñas, R.** (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- García Sánchez, E., & Valencia Velazco, M.** (2012). *Planeación estratégica*. 2ª. ed. México: Trillas.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R.** (2011). *Organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. 13ª. ed. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Hanke, J. E., & Reitsh, A. G.** (1996). *Pronósticos en los negocios*. 5ª. ed. México: PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
- Hearst Magazines International.** (2016). *Cómo captar nuevos clientes*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/captar-nuevos-clientes>
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. D.** (2010). *Metodología de la investigación*. 5ª. ed. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. .
- Hernández, C. A., & Nava, Y.** (2009). *Gestión del conocimiento del capital humano en las pequeñas empresas*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/737/73711473011/>

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.** (2010). *Población de Macas*. Obtenido de <http://redatam.inec.gob.ec/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo.** (2018). *Estadísticas*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Kotler, P., & Armstrong, G.** (2008). *Fundamentos de marketing*. 8ª. ed. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Kotler, P., & Armstrong, G.** (2008). *Principios de marketing*. 12ª. ed. México: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S.** (2012). *Planificación estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Marketingdirecto.** (2018). *Cómo llegar a nuevos consumidores a través del social commerce?* Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/digital-general/social-media-marketing/como-llegar-a-los-nuevos-consumidores-a-traves-del-social-commerce>
- McCarthy, E. J.** (1983). *Comercialización*. 6ª. ed. Buenos Aires: El Ateneo.
- Prieto Herrera, J. E.** (2012). *Gestión estratégica organizacional*. 4ª. ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Quimi Morales, W. A.** (2014). *Plan de comercialización para la Asociación en producción de materiales y derivados de la piedra granito lavado, San Rafael, provincia de Santa Elena año 2014* (Tesis de pregrado, Universidad Estatal Península de Santa Elena). Obtenido de <http://repositorio.upse.edu.ec/xmlui/handle/46000/1452>
- Tello Mejía, C., & Vela Holguín, F.** (2016). *Diseño de un plan de comercialización de la harina de maíz para consumo humano en mercados alternativos* (Tesis de maestría, Universidad Internacional del Ecuador) . Obtenido de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1741/1/T-UIDE-1292.pdf>
- The Global Economy.** (2018). *Índice de estabilidad política del Ecuador*. Obtenido de https://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/
- The Global Economy.** (2018). *Producto interno bruto*. Obtenido de https://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/GDP_current_USD/

ANEXOS

Anexo 1: Misión

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA MISIÓN		
COMPONENTES	PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS
Identidad	¿Quiénes somos?	Organización Shuar
Acciones Institucionales	¿Para qué existimos?	Vinculación al desarrollo productivo y económico del sector
Producto/ Servicio	¿Cuáles son los productos o servicios que genera la organización?	Harina de plátano y harina de yuca
Propósito	¿Qué ofrecemos?	Elaboración de harinas y productos derivados de tubérculos de la zona a través de la tecnología de osmosis inversa
Ubicación	¿Dónde estamos ubicados?	En la comunidad de Wapú, provincia de Morona Santiago
Beneficiarios	¿Para quién producimos?	El mercado nacional e internacional
<p>MISIÓN: Somos una organización shuar en la comunidad de Wapú, provincia de Morona Santiago, vinculada al desarrollo productivo y económico del sector, dedicada a la elaboración de harinas y productos derivados de tubérculos de la zona a través de la tecnología de osmosis inversa, para el mercado nacional e internacional.</p>		

Fuente: Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Píscolas “Taramak Asotak”

Elaborado por: Zulema Zabala Ochoa

Anexo 2: Visión

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA VISIÓN		
COMPONENTES	PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS
Tiempo	¿En cuánto tiempo?	5 años
Característica de la entidad en relación a su entorno	¿Cómo deseamos que la organización sea vista?	Una organización integral, líder en la región en producción de tubérculos de la zona
Característica de sus productos/servicios	¿Qué ofreceremos?	Un producto de calidad que abarque el interés del mercado
Características de la entidad en relación a su organización interna	¿Con qué lo haremos?	Mediante la utilización de maquinaria moderna y apoyo técnico agregando valor a la producción
Beneficiarios	¿Para qué lo haremos?	Generar ingresos tras su comercialización y contribuir con el desarrollo de la provincia y el país.
<p>VISIÓN: La organización en 5 años ofrecerá un producto de calidad que abarque el interés del mercado mediante la utilización de maquinaria moderna y apoyo técnico, agregando valor a la producción y generando ingresos tras su comercialización para contribuir con el desarrollo económico y productivo de la provincia y el país.</p>		

Fuente: Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas “Taramak Asotak”

Elaborado por: Zulema Zabala Ochoa

Anexo 3: **Valores**

- Ética
- Integridad
- Diversidad
- Compromiso
- Transparencia
- Cultura de calidad
- Trabajo en equipo
- Respeto por el medio ambiente

Anexo 4: **Objetivos**

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LOS OBJETIVOS	
PREGUNTAS DIRECTRICES	RESPUESTAS
¿Qué quiero ser?	Ser el referente en la producción de harina de tubérculos de la zona
¿Quién?	La Asociación Taramak Asotak
¿Hacia dónde quiero llegar?	Mercado nacional y extranjero
¿Cómo lo voy a hacer?	Aplicación de técnicas y herramientas modernas
¿Para qué lo voy a hacer?	Contribuir con el desarrollo económico y productivo de la provincia y el país.
<p>OBJETIVO: Ser el referente en la producción de harina de tubérculos de la zona a través de la aplicación de técnicas y herramientas modernas para el mercado nacional y extranjero con la finalidad de contribuir al desarrollo económico y productivo de la provincia y el país.</p>	

Fuente: Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas “Taramak Asotak”

Elaborado por: Zulema Zabala Ochoa

Anexo 5: Cotización KATAPUL



ASESORÍA | ESTRATEGIA | NEGOCIO | MARKETING

Somos una consultora estratégica en donde asesoramos y guiamos a nuestros clientes a solucionar desafíos como la creación de un nuevo negocio o la formulación de estrategias y tácticas personalizadas para resolver cada una de sus necesidades.

SERVICIOS	CONTENIDO	TIEMPO	PRESUPUESTO
CONSULTORÍA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> -Diagnóstico del negocio -Creación de objetivos de comunicación -Creación de objetivos de marketing online y offline -Desarrollo de estrategias y acciones. 	6 semanas	\$700 + IVA 50% al iniciar y 50% al terminar
ASESORÍA DE MARKETING INTEGRAL	<ul style="list-style-type: none"> -Investigación del producto, competencia y mercado -Diagnóstico del negocio -Creación de objetivos de comunicación -Creación de objetivos de marketing online y offline -Desarrollo de estrategias -Plan de ejecución y plazos de entrega -Medición de resultados -Entrega de reporte de resultados 	6 semanas más tiempo de ejecución de acciones	
CREACIÓN DE NEGOCIOS	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluación de la idea -Creación del modelo de negocio -Evaluación de competencia -Creación de marca (nombre, logo, slogan, branding) -Definición del tarjet - Creación de objetivos de comunicación - Creación de objetivos de marketing online y offline - Desarrollo de estrategias - Plan de ejecución y plazos de entrega -Medición de resultados -Entrega de reporte de resultados 	Ejecución Tiempo definido junto al cliente Seguimiento	

CONTACTO



Teléfono: +593 (4) 6027628
 Edif. Los Silos, Ofic 302. Puerto Santa Ana
 info@Katapul.com
 Guayas - Ecuador

Anexo 6: Encuesta

Encuestador: Edad: Formulario N°:

Ciudad: Género: Fecha de encuesta: / /

Segmento: Habitantes de 20 a 54 años de la ciudad de Macas, provincia de Morona Santiago

Objetivo: Identificar el grado de aceptación de los productos “harina de plátano y harina de yuca” elaborados por la Asociación de Producción Artesanal de Bienes Agrícolas Pecuarios y Piscícolas Taramak Asotak, de la comunidad de Wapu, cantón Morona, provincia de Morona Santiago; para impulsar su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Macas.

INSTRUCCIONES GENERALES

- Esta encuesta es de carácter anónimo, los datos obtenidos con ella son estrictamente confidenciales y el investigador se compromete a mantener la reserva del caso. Conteste con toda honestidad todas las preguntas.

1. ¿Estaría dispuesto a comprar harina de plátano, los mismos que son productos elaborados por la Asociación Taramak Asotak?

SI NO

2. ¿Estaría dispuesto a comprar harina de yuca, los mismos que son productos elaborados por la Asociación Taramak Asotak?

SI NO

3. ¿Qué factores considera necesarios al momento de comprar productos de harina de plátano y harina de yuca?

Condiciones de consumo

(Registro Sanitario, Fecha de elaboración y caducidad, lote)

Presentación

Calidad

Precio

Valor nutricional

4. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por adquirir la harina de plátano elaborados por la Asociación Taramak Asotak?

\$ 2,00 - \$ 2,25

\$ 2,30 - \$ 2,50

\$ 2,75 - \$ 3,00

5. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por adquirir la harina de yuca elaborados por la Asociación Taramak Asotak?

\$ 2,00 - \$ 2,25

\$ 2,30 - \$ 2,50

\$ 2,75 - \$ 3,00

6. ¿Con qué frecuencia consumiría estos productos?

Semanal

Quincenal

Mensual

Semestral

Anual

7. ¿Cómo le gustaría adquirir los productos?

Supermercados

Tiendas de abarrotes

Ferias inclusivas

Productor

Envíos a domicilio

Otro, especifique: _____

8. ¿A través de qué medios de comunicación le gustaría recibir información de los productos? (Seleccione tres, en orden según su preferencia)

Redes Sociales (Facebook, whatsapp, instagram)

Canales de televisión local

Canal de Youtube de la Asociación

Vallas Publicitarias

Radios locales

Correo Electrónico

Anuncios en prensa escrita

Otro, especifique: _____

9. ¿Le gustaría que estemos pendiente de sus expectativas como cliente con la experiencia que tuvo con los productos?

SI

NO

10. ¿Conoce usted o ha oído hablar de alguna empresa en la provincia que oferte productos similares a “Taramak Asotak”?

SI

NO

¿Cuáles?: _____

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 7: **Entrevista**

GUÍA DE ENTREVISTA AL ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCCIÓN DE BIENES AGRÍCOLAS PECUARIOS Y PISICOLAS TARAMAK ASOTAK

Dirigida a.- Sr. Luis Waump, Representante Legal.

Objetivo.- Diseñar de un plan de comercialización para la Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas Pecuarios y Pisicolas “Taramak Asotak del cantón Morona, provincia de Morona Santiago.

Cuestionario

1. ¿La Asociación Taramak Asotak cuenta con un Plan de Comercialización ajustada a su realidad?

SI

NO

2. ¿Por qué cree usted que es importante que la Asociación cuente con un Plan de Comercialización?

3. ¿Qué ventajas cree Ud. que tendría la Asociación al implementar un Plan de Comercialización?

4. ¿Qué problemas internos y externos son los que afectan a la Asociación Taramak Asotak en la actualidad?

5. **¿Existen estrategias que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Asociación Taramak Asotak?**

6. **¿Se ha llevado a cabo anteriormente un estudio de mercado que permita identificar el nivel de aceptación de los productos de la Asociación Taramak Asotak?**

SI NO

¿Por qué?

7. **¿Se han visto afectadas las ventas, cuáles cree usted que sean los motivos?**

8. **¿Cree usted importante el desarrollo de estrategias para posicionar en el mercado los productos de la Asociación Taramak Asotak?**

SI NO

¿Por qué?

9. **¿Cuáles son los aspectos que según su criterio deben mejorarse dentro de la Asociación Taramak Asotak para que pueda liderar el mercado?**

Anexo 8: Asociación TARAMAK

PLANTA DE PRODUCCIÓN ASOCIACIÓN TARAMAK ASOTAK



JUNTA DIRECTIVA ASO. TARAMAK ASOTAK

