



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.
CARRERA DE INGENIERÍA EN EMPRESAS Y NEGOCIOS.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO DE EMPRESAS.**

TEMA:

**Factores estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del
cantón Quito 2016.**

AUTOR

Bismar Andrés Gómez Vacacela.

Directora.

Ing. Doris Prada Araque.

AGOSTO 2016.

QUITO – ECUADOR.

Quito, D.M. 20 de mayo de 2016

Ingeniero
NELSON CERDA PRADO
Decano FCA
Presente.-

De mi consideración:

Respecto a la designación de dirección del trabajo de grado denominado **“Factores Estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del Cantón Quito 2016”** del alumno **Bismar Andrés Gómez Vacacela** de la carrera de Ingeniería de Empresas y Negocios me permito informar que el trabajo ha culminado siendo desarrollado bajo los lineamientos del Plan de tesis aprobado por la facultad.

A continuación me permito exponer el objetivo y estructura del trabajo.

El objetivo principal fue determinar los Factores Estratégicos de éxito presentes y ausentes en las asociaciones de productores del Cantón Quito y su incidencia en la eficiencia de las mismas. Para el cumplimiento de dicho objetivo, se dividió en cuatro capítulos en los cuales se detalla la siguiente información:

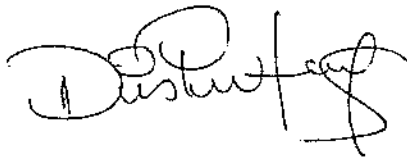
- En el primer y segundo capítulo, se realizó una revisión de la literatura en donde se analizaron temáticas de planeación estratégica y la teoría basada en los recursos, así mismo una propuesta metodológica y las herramientas necesarias para el análisis en las asociaciones de productores, dependiendo de su actividad a la cual se dedican.
- En el tercer capítulo, se realizó una investigación de campo para conocer la situación actual en que se encuentran las asociaciones de productores del Cantón Quito, estableciendo su tamaño, orientación, años de existencia y otra

información relevante para el entendimiento de las actividades y orientación de las asociaciones estudiadas.

- En el cuarto capítulo, se establecen conclusiones y recomendaciones; como resultado del trabajo de titulación se determinan cuáles son los factores estratégicos de éxito que pueden ser aplicados en las asociaciones.

Comunicado que hago para los fines pertinentes, y se continúe con el proceso establecido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Doris Prada Araque', with a stylized flourish at the end.

Ing. Doris Prada Araque, Msc
Directora del trabajo de titulación

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA



FORMULARIO DE REGISTRO BIBLIOGRÁFICO

PROYECTO DE TITULACIÓN

| DATOS DE CONTACTO | |
|----------------------|--|
| CÉDULA DE IDENTIDAD: | 1717216509 |
| APELLIDO Y NOMBRES: | GÓMEZ VACACELA BISMAR ANDRÉS |
| DIRECCIÓN: | CALLE ISLA BALTRA 053 Y AV. GRAL. RUMIÑAHUI |
| EMAIL: | libernas_05@hotmail.com |
| TELÉFONO FIJO: | 2862458 |
| TELÉFONO MOVIL: | 0980217658 |

| DATOS DE LA OBRA | |
|--|---|
| TÍTULO: | Factores estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito 2016. |
| AUTOR O AUTORES: | BISMAR ANDRÉS GÓMEZ VACACELA |
| FECHA DE ENTREGA DEL PROYECTO DE TITULACIÓN: | 12/08/2016 |
| DIRECTOR DEL PROYECTO DE TITULACIÓN: | ING. DORIS PRADA ARAQUE |
| PROGRAMA | PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/> |
| TÍTULO POR EL QUE OPTA: | INGENIERO DE EMPRESAS |
| RESUMEN: Mínimo 250 palabras | <p>El presente trabajo de titulación presenta un análisis de los factores estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito 2016, en el cual se determina cuáles son los factores presentes y ausentes y cuál es su incidencia en la eficiencia de las mismas.</p> <p>Para el cumplimiento de dicho objetivo, el presente trabajo fue dividido en cuatro capítulos en los cuales se detalla la siguiente información:</p> <p>En el primer y segundo capítulo, se realizó una revisión de la literatura en donde se analizaron temáticas de planeación estratégica y la teoría basada en los recursos, así mismo una propuesta metodológica y las herramientas necesarias para el análisis en las asociaciones de productores, dependiendo de la actividad a la que se dedican.</p> <p>En el tercer capítulo, se realizó una investigación de campo para conocer la situación actual en que se encuentran las asociaciones de productores del cantón Quito, estableciendo su tamaño, orientación, años de existencia y otra información relevante para el entendimiento de las actividades y orientación de las asociaciones estudiadas.</p> |

| | |
|-------------------------|--|
| | <p>En el cuarto capítulo, se establecieron conclusiones y recomendaciones; como resultado del trabajo de titulación se determinan cuáles son los factores estratégicos de éxito que pueden ser aplicados en las asociaciones, con el fin de tener un correcto desarrollo y crecimiento en el mercado meta donde están establecidas.</p> |
| PALABRAS CLAVES: | Planificación, estrategia, factores de éxito, asociaciones. |
| ABSTRACT: | <p>This work degree presents an analysis of the strategic success factors in producer associations Canton Quito 2016, in which it is determined which factors present and absent are and what their impact on the effectiveness of the medications.</p> <p>To fulfill this objective, the present work was divided into four chapters in which the following information is detailed:</p> <p>In the first and second chapter, a review of the literature where issues of strategic planning and theory based on resources analyzed a methodology and tools necessary for analysis in producer associations took place, also, depending the activity engaged.</p> <p>In the third chapter, a field investigation was conducted to determine the current situation in which they find producer associations Canton Quito, setting its size, orientation, years of existence and other information relevant to the understanding of the activities and guidance of the associations studied.</p> <p>In the fourth chapter, conclusions and recommendations were established; as a result of work titration determine which strategic success factors that can be applied in partnerships, in order to have a proper development and growth in the target market where they are established are.</p> |
| KEYWORDS | Planning, strategy, success factors, associations. |

Se autoriza la publicación de este Proyecto de Titulación en el Repositorio Digital de la Institución.

f: _____

BISMAR ANDRÉS GÓMEZ VACACELA

CI. 1717216509

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **GÓMEZ VACACELA BISMAR ANDRÉS**, CI 1717216509 autor/a del proyecto titulado: **Factores estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito 2016**. Previo a la obtención del título de **INGENIERO DE EMPRESAS** en la Universidad Tecnológica Equinoccial.

1. Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las Instituciones de Educación Superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
2. Autorizo a la BIBLIOTECA de la Universidad Tecnológica Equinoccial a tener una copia del referido trabajo de graduación con el propósito de generar un Repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Quito,.....

f: _____

BISMAR ANDRÉS GÓMEZ VACACELA

CI. 1717216509

DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR.-

Yo, Bismar Andrés Gómez Vacacela, declaro bajo juramento que el trabajo realizado es de mi autoría, que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional, y que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



Bismar Andrés Gómez Vacacela

CI. 1717216509

DEDICATORIA.

Mi trabajo de titulación va dedicado a mi Padre, CPNV-EMS (r) José Patricio Gómez Navarro, quien con su esfuerzo y trabajo ha sido de gran apoyo y ejemplo para mi formación profesional. Deseando que la vida aun nos permita compartir esos momentos como padre e hijo; con la certeza de que esos días llegaran en su momento.

A mi madre, Martha Vacacela quien me ha dado una palabra de apoyo y consuelo en esos momentos de tristeza y soledad, anhelando que podamos compartir momentos que queden en la mente y corazón.

A mis abuelitos Sra. Cumandá Navarro y Sr. Andrés Guillen, quienes con su amor y dedicación ha hecho de mí un hombre responsable y lleno de valores, formando en mí el amor a Dios, el amor a los demás, y sobre todo el amor a mí mismo.

A mis hermanos, a quienes quiero con todo mi corazón y siempre les deseo que sigan adelante en su formación alcanzando metas y objetivos, cosechando grandes éxitos siempre.

A toda mi familia, porque gracias a ellos he podido culminar mi carrera universitaria de la mejor manera, porque siempre han sido y serán mi pilar fundamental en todo lo que me proponga.

Es un orgullo y definitivamente es una meta cumplida poder dedicar este trabajo a todos ellos, a mi hermosa familia porque a pesar de las dificultades que pudimos haber tenido, nuestra unión y amor siempre triunfó ante cualquier circunstancia, siempre con la bendición de Dios.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a Dios por sus bendiciones, su guía la cual me ha permitido sobreponerse a las pruebas que se tiene a lo largo de la vida, y ha sido mí un pilar para siempre volver a la lucha, ya que con esfuerzo y constancia no hay muralla que no se pueda derrumbar.

Agradezco a mi familia, quienes estuvieron presentes con su preocupación, sus consejos y su apoyo incondicional en mi vida universitaria, la misma que ha culminado para iniciar una nueva etapa en mi vida como es la profesional.

A mis amigas y amigos tanto de la universidad, como de mi lugar de trabajo quienes compartieron conmigo esta etapa de formación profesional, los cuales me han ayudado con sus ánimos y colaboración para terminar con éxitos mi carrera universitaria; a ellos les debo momentos únicos e irrepetibles que se quedaran grabados por siempre en mi mente y en mi corazón.

A mis docentes por su gran colaboración, espíritu, y calidad de enseñanza para absorber los conocimientos y valores impartidos que serán puestos en práctica en mi vida laboral, permitiéndome alcanzar mis metas y objetivos que me proponga en el futuro.

A mi directora de este Trabajo de Titulación la Ing. Doris Prada Araque Mgs, quien supo guiarme en una forma responsable y profesional la realización del mismo, ya que con su paciencia, respeto y amistad hizo posible la culminación de este gran paso en mi formación profesional.

A mis calificadores de tesis, Ing. Pilar Espinosa e Ing. Luis Cabrera, quienes con sus valiosos aportes me han permitido ir puliendo el presente trabajo de titulación, hasta obtener un producto que sirva como aporte a futuras generaciones en la realización de investigaciones de gran interés para la carrera de Empresas.

A la Universidad Tecnológica Equinoccial, por ser una fuente inagotable de aprendizaje donde he podido formarme en mis dos carreras universitarias las cuales tengo el orgullo de poseerlas, dando a parte de conocimientos académicos grande valores que imparte a sus estudiantes durante esta bella etapa.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| DECLARACIÓN JURAMENTADA DEL AUTOR.- | II |
| DEDICATORIA..... | III |
| AGRADECIMIENTOS. | IV |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS..... | V |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | VIII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | IX |
| RESUMEN. | X |
| ABSTRACT..... | XI |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1 El problema de investigación..... | 1 |
| 1.1.1 Problema a investigar..... | 1 |
| 1.1.2 Objeto de estudio teórico..... | 1 |
| 1.1.3 Objeto de estudio práctico. | 1 |
| 1.1.4 Planteamiento del problema. | 1 |
| 1.1.5 Formulación del problema..... | 5 |
| 1.1.6 Sistematización del problema. | 5 |
| 1.1.7 Objetivo General. | 6 |
| 1.1.8 Objetivos Específicos..... | 6 |
| 1.1.9 Justificación. | 6 |
| 1.2 Marco referencial | 8 |
| 1.2.1 Marco teórico..... | 8 |
| Plan..... | 8 |
| Proceso de planificación estratégica. | 9 |
| Clases de Planificación..... | 9 |
| Planificación Proyectiva. | 9 |
| Planificación estratégica. | 10 |
| Características del Plan Estratégico. | 12 |
| Estrategia..... | 14 |
| Factores de éxito..... | 15 |

| | |
|---|-----------|
| Teoría basada en los Recursos..... | 18 |
| Asociaciones en el Ecuador..... | 20 |
| 1.2.2 Marco conceptual..... | 23 |
| Planificación estratégica..... | 23 |
| CAPÍTULO 2 MÉTODO..... | 24 |
| 2.1. Nivel de estudio..... | 24 |
| 2.3. Método..... | 25 |
| 2.4. Población..... | 25 |
| 2.5. Selección de técnicas e instrumentos investigación..... | 25 |
| 2.6. Procesamiento de datos..... | 28 |
| 2.7. Metodología técnica, específica para el problema planteado..... | 28 |
| CAPÍTULO 3. RESULTADOS..... | 31 |
| 3.1. Recolección y tratamiento de datos..... | 31 |
| 3.2. Presentación y análisis de resultados..... | 31 |
| Pregunta 1.-..... | 31 |
| Conclusión.-..... | 32 |
| Pregunta 2.-..... | 33 |
| Conclusión.-..... | 34 |
| Pregunta 3.-..... | 35 |
| Conclusión.-..... | 35 |
| Pregunta 4.-..... | 36 |
| Conclusión.-..... | 36 |
| Pregunta 5.-..... | 37 |
| Conclusión.-..... | 37 |
| Pregunta 6.-..... | 38 |
| Conclusión.-..... | 39 |
| Pregunta 7.-..... | 39 |
| Conclusión.-..... | 40 |
| Pregunta 8.-..... | 40 |
| Conclusión.-..... | 41 |
| Pregunta 9.-..... | 42 |
| Conclusión.-..... | 43 |

| | |
|--|----|
| Pregunta 10.- | 43 |
| Conclusión.- | 44 |
| Pregunta 11.- | 44 |
| Conclusión.- | 46 |
| Pregunta 12.- | 46 |
| Conclusión.- | 47 |
| Pregunta 13.- | 48 |
| Conclusión.- | 49 |
| Pregunta 14.- | 51 |
| Conclusión.- | 52 |
| Pregunta 15.- | 52 |
| Conclusión | 53 |
| Pregunta 16.- | 54 |
| Conclusión.- | 55 |
| ANÁLISIS MÉTODO DELPHI.- | 55 |
| Conclusión.- | 56 |
| CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN. | 57 |
| 4.1. Conclusiones.- | 57 |
| 4.2. Recomendaciones. | 60 |
| Referencias bibliográficas. | 62 |
| Bibliografía.- | 62 |

ÍNDICE DE TABLAS.

| | |
|--|----|
| Tabla 1.- Cargo en la asociación de la persona entrevistada:..... | 31 |
| Tabla 2.- Tiempo existencia de la asociación:..... | 33 |
| Tabla 3.- Número de trabajadores:..... | 35 |
| Tabla 4.- La asociación posee algún tipo de certificación. | 36 |
| Tabla 5.- ¿A qué mercado están dirigidos los productos que desarrolla su Asociación? | 37 |
| Tabla 6.- ¿Cuáles son los canales más frecuentes que utiliza para colocar sus productos en el mercado?:..... | 38 |
| Tabla 7.- ¿Dispone su asociación de patentes, marcas propias, etc?..... | 39 |
| Tabla 8.- Nivel de formación de sus empleados:..... | 40 |
| Tabla 9.- ¿En su asociación tienen establecido un plan estratégico anual para la obtención de objetivos y metas empresariales? | 42 |
| Tabla 10.- ¿Sabía Ud. que las estrategias sirven para poder establecer los mecanismos y herramientas necesarias para poder cumplir y alcanzar de manera óptima los objetivos planteados en el plan estratégico de su asociación? | 43 |
| Tabla 11.- ¿Sabía Ud. que los factores estratégicos de éxito, son de vital importancia para superar las amenazas del entorno, maximizando las oportunidades producidas de las fortalezas de su asociación con el fin de alcanzar los objetivos planteados? | 45 |
| Tabla 12.- ¿Seleccione de las siguientes variables existentes cuales son las que más influyen en su asociación para alcanzar los objetivos y metas? (Marque con una X)..... | 46 |
| Tabla 13.- ¿Señale cuál de los siguientes factores estratégicos de éxito, cree Ud. Que se implementan o pueden ser determinados en su asociación para su crecimiento y permanencia? | 48 |
| Tabla 14.- ¿Sabía Ud. si las asociaciones de productores del Cantón Quito implementan factores estratégicos de éxito para su crecimiento y permanencia en el mercado?..... | 51 |
| Tabla 15.- ¿Conoce Ud. cuántos y cuáles son los factores estratégicos de éxito que se pueden utilizar en las asociaciones de productores del Cantón Quito? | 52 |
| Tabla 16.- ¿Le gustaría conocer cuáles son factores estratégicos de éxito que deben ser propuestos e implementados de manera general, en las asociaciones de productores del Cantón Quito para asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado objetivo? | 54 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

| | |
|--|----|
| Gráfico 1.- Resultados pregunta 1 | 32 |
| Gráfico 2.- Resultados pregunta 2.-..... | 34 |
| Gráfico 3.- Resultados pregunta 3..... | 35 |
| Gráfico 4.- Resultados pregunta 4..... | 36 |
| Gráfico 5.- Resultados pregunta 5..... | 37 |
| Gráfico 6.- Resultados pregunta 6..... | 38 |
| Gráfico 7.- Resultados pregunta 7..... | 39 |
| Gráfico 8.- Resultados pregunta 8..... | 41 |
| Gráfico 9.- Respuesta pregunta 9..... | 42 |
| Gráfico 10.- Respuesta pregunta 10..... | 44 |
| Gráfico 11.- Respuesta pregunta 11..... | 45 |
| Gráfico 12.- Respuesta a la pregunta 12..... | 47 |
| Gráfico 13.- Respuesta a la pregunta 13..... | 49 |
| Gráfico 14.- Respuesta a la pregunta 14..... | 51 |
| Gráfico 15.- Respuesta a la pregunta 15..... | 53 |
| Gráfico 16.- Respuesta a la pregunta 16..... | 54 |

RESUMEN.

El presente trabajo de titulación presenta un análisis de los factores estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito 2016, en el cual se determina cuáles son los factores presentes y ausentes y cuál es su incidencia en la eficiencia de las mismas.

Para el cumplimiento de dicho objetivo, el presente trabajo fue dividido en cuatro capítulos en los cuales se detalla la siguiente información:

- En el primer y segundo capítulo, se realizó una revisión de la literatura en donde se analizaron temáticas de planeación estratégica y la teoría basada en los recursos, así mismo una propuesta metodológica y las herramientas necesarias para el análisis en las asociaciones de productores, dependiendo de la actividad a la que se dedican.
- En el tercer capítulo, se realizó una investigación de campo para conocer la situación actual en que se encuentran las asociaciones de productores del cantón Quito, estableciendo su tamaño, orientación, años de existencia y otra información relevante para el entendimiento de las actividades y orientación de las asociaciones estudiadas.
- En el cuarto capítulo, se establecieron conclusiones y recomendaciones; como resultado del trabajo de titulación se determinan cuáles son los factores estratégicos de éxito que pueden ser aplicados en las asociaciones, con el fin de tener un correcto desarrollo y crecimiento en el mercado meta donde están establecidas.

PALABRAS CLAVE.-

Planificación, estrategia, factores de éxito, asociaciones.

ABSTRACT

This work degree presents an analysis of the strategic success factors in producer associations Canton Quito 2016, in which it is determined which factors present and absent are and what their impact on the effectiveness of the medications.

To fulfill this objective, the present work was divided into four chapters in which the following information is detailed:

In the first and second chapter, a review of the literature where issues of strategic planning and theory based on resources analyzed a methodology and tools necessary for analysis in producer associations took place, also, depending the activity engaged.

In the third chapter, a field investigation was conducted to determine the current situation in which they find producer associations Canton Quito, setting its size, orientation, years of existence and other information relevant to the understanding of the activities and guidance of the associations studied.

In the fourth chapter, conclusions and recommendations were established; as a result of work titration determine which strategic success factors that can be applied in partnerships, in order to have a proper development and growth in the target market where they are established are.

KEYWORDS.-

Planning, strategy, success factors, associations.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.

1.1 El problema de investigación.

1.1.1 Problema a investigar.

La limitada implementación de factores estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito, ha sido un gran determinante para que las mismas no surjan y se potencialicen; la investigación se enfoca en determinar los motivos y las razones por la cual las asociaciones de producción no alcanzan un éxito organizacional, ya que las mismas se establecen de manera empírica y no elaboran un plan estratégico para poder implementar objetivos y metas por la cual fueron creadas y estas puedan establecer indicadores de cumplimiento de objetivos. Otro escenario que se debe tener en cuenta, es que las pocas asociaciones que han aplicado un plan estratégico no implementan las herramientas y técnicas necesarias para poder alcanzar los objetivos y las metas establecidas para lo cual el uso de factores estratégicos de éxito puede ser de gran incidencia para cumplir los objetivos de manera eficaz y eficiente dando como resultado una asociación manejada con efectividad.

1.1.2 Objeto de estudio teórico.

Factores estratégicos de Éxito.

1.1.3 Objeto de estudio práctico.

Asociaciones de Productores del cantón Quito 2016.

1.1.4 Planteamiento del problema.

Diagnóstico: síntomas y causas del problema.

Para poder solventar el problema de presente estudio se debe analizar la siguiente definición de administración estratégica donde David, (2013) señala lo siguiente:

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. (...) La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planificación estratégica a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. (p.06)

Establecido y comprendido el concepto de administración estratégica, se puede reconocer la diferencia que existe con la planificación estratégica; las cuales permiten identificar qué es lo esencial para utilizar y aplicar; por un lado la administración estratégica permite elaborar e identificar cuáles serían las acciones pertinentes a implementar y a usar en una empresa en general; el estudio de la planificación estratégica servirá para poder generar y establecer factores estratégicos de éxito así también, cómo debe realizarse un análisis más personalizado en la determinación de objetivos y estrategias cuando se refiere a un grupo en especial, como es el de las asociaciones de productores en el cantón Quito.

De igual manera el presente trabajo de investigación, estableció que el no uso o mal aprovechamiento de estos factores de éxito, genere que empresas, asociaciones o grupos empresariales obtengan una mínima participación en el mercado en el que se encuentran establecidos, hasta llegar a la desaparición en el mercado meta seleccionado.

La ausencia o limitada existencia de Factores Estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito, es que éstas no tienen desarrollado o no aplican adecuadamente, un plan estratégico que les permita formular estrategias efectivas y eficientes como lo señala un estudio de Francisco Pertierra (s.f.) denominado **“Algunos porqué del fracaso en las empresas”** donde uno de los 10 factores de fracaso empresarial es la mala generación y aplicación de un plan estratégico; dicho estudio puede ser aplicado

a empresas, grupos, asociaciones, gremios que tengan un fin y una participación en el mercado.

En consecuencia, no disponer de un plan estratégico o una administración estratégica correcta por parte de las asociaciones; incumple con la primera de las 3 etapas básicas de la administración estratégica tal como lo señala David, (2013):

La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir. Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil. (p.05)

Pronóstico.

Al no cumplir la primera etapa de la administración estratégica, es decir, ausencia de una misión y una visión clara, que permitan a los dirigentes establecer objetivos y estrategias, dará como resultado, que aquellas empresas, grupos, o asociaciones no perduren en el tiempo y no tengan un rumbo y una meta clara que seguir, lo que será un desgaste en recursos humanos, físicos, materiales, financieros entre otros; dificultando el proceso de planeación estratégica, lo que dará como resultado una mala organización empresarial, tanto en su personal, como en su accionar para la toma de decisiones y en su razón de ser como empresa o asociación.

Esto evita que las asociaciones tengan un crecimiento sostenido en relación a la competencia, perdiendo capacidad competitiva y satisfacción de expectativas y necesidades del cliente final, así como la desorganización general de la empresa o asociación conduciendo probablemente a la extinción de las mismas.

Control pronóstico.

Para realizar y establecer un proceso adecuado de planeación estratégica orientada al giro del negocio y cumpliendo los requisitos establecidos, se debe determinar aquellos factores estratégicos de éxito en concordancia con lo que David, (2013) afirma:

Un principio básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el

impacto de las amenazas externas. Por esta razón, identificar, examinar y evaluar las oportunidades y amenazas externas es esencial para el éxito. (p.11)

De igual manera, la base para determinar los factores estratégicos de éxito de una organización, y alcanzar un posicionamiento ideal en el mercado, son una correcta determinación y cumplimiento de los objetivos organizacionales como lo expresa David, (2013):

Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones (p.11)

Una adecuada estipulación de objetivos tanto generales, como específicos, que deben ser definidos una vez realizadas la misión y visión de las empresas o asociaciones en estudio, permitirán realizar una correcta distribución de recursos para ser alineados al rumbo de la organización en concordancia con las metas establecidas, cuyo resultado será un conocimiento claro la situación actual de la organización y hacia dónde desea llegar, determinando estrategias y tácticas medibles en un espacio de tiempo establecido.

Adicionalmente David, (2013) determina que, para alcanzar los objetivos a largo plazo se deben usar estrategias las cuales las define como lo siguiente:

Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias de negocios son la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, las reducciones presupuestarias, las desinversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. (...)

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multi-divisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa. (p.11)

Con una correcta planeación, aplicación y la correspondiente verificación del plan estratégico en las asociaciones de productores del cantón Quito, se podrá determinar de manera efectiva una base de factores estratégicos de éxito, alineados con el objetivo por los cuales fueron creadas dichas asociaciones.

Los factores de éxito deben ser alineados conjuntamente, para cumplir el propósito general de las organizaciones que es de crear productos o servicios que satisfagan necesidades de sus clientes potenciales, sumando experiencia y permanencia en el tiempo con sus clientes finales.

1.1.5 Formulación del problema.

- ¿Cuáles son los Factores Estratégicos de éxito presentes y ausentes en las asociaciones de productores del cantón Quito?

1.1.6 Sistematización del problema.

- ¿Cuál es la fundamentación teórica necesaria para poder aplicar las herramientas de desarrollo de Factores Estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito?
- ¿Cómo se encuentran actualmente las asociaciones de productores del cantón Quito?
- ¿Cómo determinar Factores Estratégicos de éxito para beneficiar a las asociaciones de productores del cantón Quito?

1.1.7 Objetivo General.

- Determinar los Factores Estratégicos de éxito presentes y ausentes en las asociaciones de productores del cantón Quito y su incidencia en la eficiencia de las mismas.

1.1.8 Objetivos Específicos.

- Analizar la fundamentación teórica necesaria para aplicar las herramientas de desarrollo de Factores Estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito.
- Determinar la situación actual de las asociaciones de productores del cantón Quito.
- Determinar Factores Estratégicos de éxito para beneficiar a las asociaciones de productores del cantón Quito.

1.1.9 Justificación.

El presente estudio se basa en la necesidad de establecer cuáles son los factores estratégicos de éxito en cualquiera de las asociaciones de productores del cantón Quito, de acuerdo a factores que están establecidos de manera teórica por el estudio de las organizaciones en general, así como su entorno, su giro de negocio, y el target a cual se debe dicha organización.

En la actualidad, las asociaciones de productores en el Ecuador, en particular las del cantón Quito, se basan en modelos de gestión básicos y generales, los cuales han sido establecidos de manera empírica y sin fundamentos teóricos específicos para el tipo de organización a la que pertenecen, por parte de los directivos y/o fundadores de las mismas; estos acontecimientos dan como resultado que dichas asociaciones no puedan alcanzar un desarrollo y adecuado aprovechamiento de todos sus recursos tales como humanos, materiales, infraestructura y de capital.

La adecuada aplicación de los procesos estratégicos y de organización, los cuales exigen que se diseñe una correcta implementación de las fases de desarrollo de un plan estratégico, permite generar una misión y visión estructurada, orientada hacia la razón de ser de las asociaciones y que oriente a determinar hacia dónde y cómo quiere estar establecidas y posicionadas en el tiempo.

Establecidos estos puntales de la planificación estratégica, se podrá dar paso a la generación de objetivos tanto en el corto como en el largo plazo, para desarrollar las estrategias y tácticas necesarias para generar los factores estratégicos adecuados y de éxito que permitan obtener los resultados deseados en las administraciones de turno.

El presente estudio también permite, identificar factores que sean predominantes y no hayan sido utilizados por las asociaciones en estudio, de igual manera se podrá determinar y aportar con una nueva base de factores estratégicos que pueden ser implementados y definidos de manera personalizada para el grupo de asociaciones de productores del cantón Quito, con el objetivo general de establecer y causar el éxito en las asociaciones.

1.2 Marco referencial

1.2.1 Marco teórico

En la presente sección se va a realizar un análisis más profundo y específico sobre los temas y conceptos más relevantes e importantes que deben ser implementados en una asociación cuando va a ser constituida, la cual podrá crear un plan estratégico adecuado y por ende realizar una planificación estratégica total que permitirá aplicar y determinar factores de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito.

Plan.

La definición de plan tiene una raíz determinada donde una de las mejores explicaciones la da Ossorio, (2002) en relación con Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, (1998) que afirma que plan es la “toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios” (p.13).

La elaboración de un plan tiene como objetivo principal tener una visualización previa del panorama de la empresa, con el afán de determinar de manera eficaz y eficiente las acciones futuras que pueden ser de gran ayuda para la correcta definición de estrategias y decisiones en las empresas o asociaciones.

Una de las características fundamentales de la generación de un plan, es que la noción del mismo puede tener un conjunto de connotaciones como las detalla Ossorio, (2002):

La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados. La previsión como una visión anticipatoria de lo que “vendrá”; la organización como una diferenciación y armonización de los diferentes roles a cumplir y recursos o medios a instrumentar en la acción; la coordinación de esfuerzos como una inducción de sinergia que unifique la diversidad de componentes hacia el cumplimiento de aspectos complementarios de la acción y el control de procesos y resultados como una revisión constante de la trayectoria de la acción hacia la situación deseada, con vistas a corregir los desvíos que se pudieran presentar (p.13).

Las evocaciones determinadas anteriormente, permiten generar un chequeo preliminar de los puntos generales que conlleva la realización de un plan, donde se va obteniendo

información clave y fundamental de los parámetros básicos de la planificación estratégica, para sustentarlos de mejor manera y generar estrategias claves, utilizando factores estratégicos de éxito en beneficio de los intereses de las organizaciones.

Proceso de planificación estratégica.

En relación a las herramientas y sistemas apropiados para la generación de factores de éxito en las empresas, organizaciones y asociaciones deben analizar la definición de planificación que Francés, (2006) determina “la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes” (p.23).

Por tal razón, la planificación es mucho más que solo realizar un plan de manera general donde solo se delimitan aspectos básicos y generales que pueden tener las organizaciones, el objetivo de la planificación estratégica es más específico y profundo, ya que abarca generar un conjunto de estrategias y tácticas que permiten cumplir los objetivos generales y específicos de las organizaciones los cuales fueron elaborados de manera previa de acuerdo a la orientación de la misión y visión definida en primera instancia por los miembros directivos de la empresa.

Clases de Planificación.

En la actualidad aún existe una clara división y aplicación del concepto de planificación, ya que se divide en planificación proyectiva y estratégica, para lo cual Francés, (2006) las define de la siguiente manera:

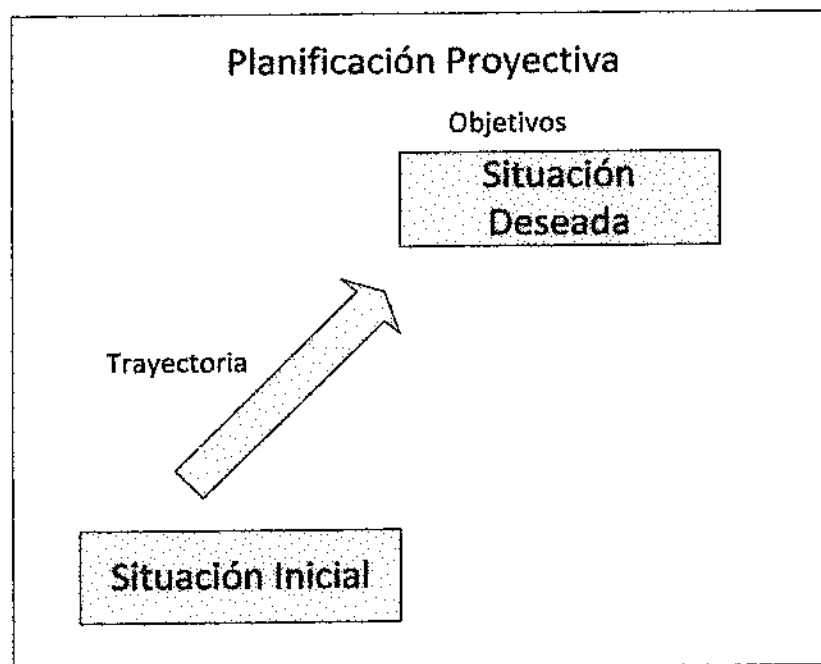
Planificación Proyectiva.

La planificación proyectiva constituye la forma primitiva de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos. Esta modalidad de planificación no anticipa la presencia de obstáculos ni de escollos inesperados: supone que de una situación inicial es posible pasar a la situación- objetivo mediante una serie de acciones determinadas técnicamente (p.23).

La planificación proyectiva, es solo la determinación de la situación actual de la empresa de manera general, sin la investigación, análisis y determinación previa de los factores internos y externos, que afectan de manera positiva o negativamente las empresas o instituciones en

el cual, afirman que solo utilizando la parte teórica de la planificación y la obtención de objetivos, podrán acceder directamente y posicionarse en la situación final u objetivo sin la necesidad de realizar el análisis de entorno organizacional para la generación de estrategias y cumplimiento de objetivos, sin tomar en cuenta que se pueden establecer las mismas para el cumplimiento de los objetivos con una adecuada determinación y aplicación de factores estratégicos de éxitos necesarios para las asociaciones del cantón Quito.

Grafico 1. Planificación Proyectiva.



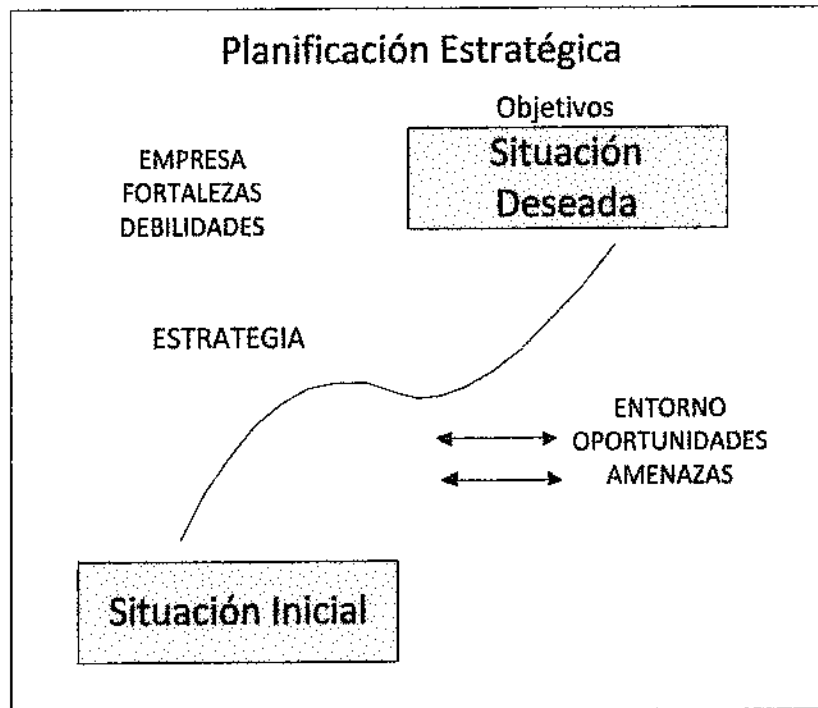
Elaborado por: Bismar Gómez basado en Francés, (2006)

Planificación estratégica.

Comprendido el concepto de planificación proyectiva se podrá analizar la definición de planificación estratégica, la cual Francés, (2006) la identifica de la siguiente manera:

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer. Las oportunidades y amenazas se identifican teniendo en mente los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican teniendo en mente las oportunidades y amenazas (...). Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades de la empresa podemos formular la estrategia (p.24).

Grafico 2. Planificación Estratégica.



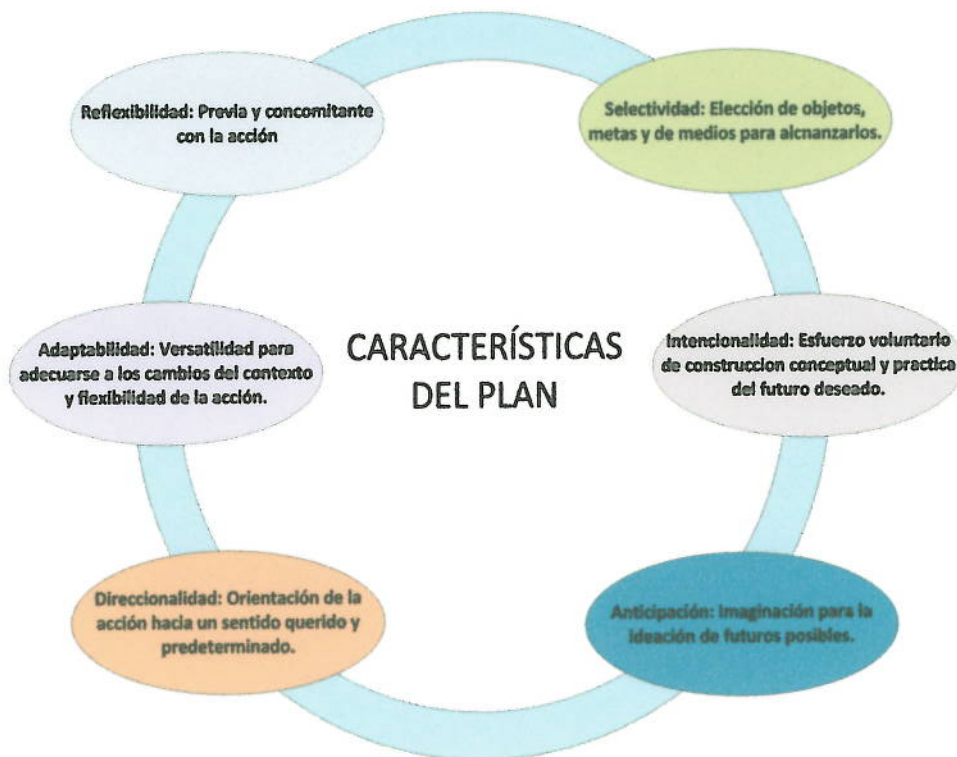
Elaborado por: Bismar Gómez basado en Francés, (2006)

La planificación estratégica tiene como factor principal de análisis los potenciales problemas o inconvenientes existentes mediante el cumplimiento de los objetivos para poder situarse en el punto esperado, desde la situación inicial donde parte la empresa o asociación, dichos problemas son analizados desde los factores internos y externos que está expuesta la organización, al tener en cuentas estos factores se podrá generar y aplicar estrategias que tengan la facilidad de ser versátiles y cambiantes sobre la marcha, de igual manera la correcta aplicación de factores estratégicos de éxito lograrán obtener como resultado que cuando la empresa o asociación se enfrente a un problema que retrase o impida el correcto desenvolvimiento en el mercado que se encuentran, las mismas podrán alcanzar de mejor manera los objetivos optimizando los insumos y recursos existentes en la organización.

Características del Plan Estratégico.

Se debe recalcar, que existen características propias del plan estratégico los cuales permiten realizar y establecer las bases para el correcto diseño, elaboración, ejecución y control de la planificación estratégica de una empresa o asociación lo que facilita determinar estrategias efectivas y aplicar factores de éxito como se lo indica en el siguiente gráfico.

Grafico 3. Características del Plan.



Elaborado por: Bismar Gómez basado en Ossorio, (2002)

Analizadas las características de la aplicación de la planificación estratégica se debe realizar la siguiente pregunta: ¿Por qué realizar un plan estratégico?

Para responder con mayor claridad la pregunta y teniendo una correcta visión y comprensión de todos los factores externos e internos existentes que deben analizar los directivos de las organizaciones, cuando van a desarrollar y ejecutar un plan estratégico, Altair (s.f.) detalla los siguientes puntos que mejorarían notablemente en una organización con la aplicación de un plan estratégico.

- Obliga a la Dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (p.17-18)

Cabe recalcar, que los puntos citados anteriormente, tienen concordancia con varios autores que afirman que los mismos, tienden a mejorar notoriamente al aplicar un correcto proceso de planificación estratégica, teniendo en cuenta que todas las organizaciones tienen una proyección, alcance y recursos diferentes, atados a distintos factores propios de las organizaciones así como de las asociaciones en general tales como, tipo de empresa, razón social, tamaño de la empresa, capital humano, financiero disponible, posicionamiento en el mercado, tiempo de creación de la empresa entre otros, Chiavenato & Sãpiro, (2011) afirman que, existen varios beneficios que tendría una empresa si se aplica un correcto proceso de planificación estratégica, para lo cual se detallan los siguientes:

1. La claridad de la visión estratégica de la organización.
2. La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
3. El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
4. Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno extremo, de modo independiente al de los del entorno interno.
5. Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
6. La interdependencia con el entorno externo (p.26).

Estrategia.

Para determinar y comprender el concepto de estrategia se debe analizar la definición de Francés, (2006) quien afirma “la estrategia la podemos definir en forma amplia o en forma restringida” (p.23). Cuando se divide el concepto de estrategia en estas 2 clasificaciones se obtiene una mejor conceptualización del término estrategia; ya que cada uno se orienta diferentes puntos analizados y tomados en cuenta como ejemplo la estrategia amplia Francés, (2006) la define como: “definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización (por ejemplo, una empresa” (p.23).

Con esta definición de estrategia se puede analizar de manera general, todo lo correspondiente a las bases de la planificación estratégica donde se realiza un estudio global de la empresa, institución o asociaciones en general, donde se va a implementar estrategias que puedan generar el análisis y la determinación de factores de éxito estratégicos.

Por otro lado, Francés, (2006) en relación con Porter, (1998) definen a la estrategia restringida como: “plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (p.23). Tomando en cuenta esta definición solo se basa en la generación de un plan de acción específico donde se parte de un análisis realizado de manera previa y se encuentra establecido donde la determinación de objetivos, acciones y recursos ya están definidos lo cual sirven de insumos para continuar con la implementación de un plan de

acción según la necesidad de la empresa o asociaciones en el caso de los productores del cantón Quito.

Francés, (2006) Determina que “la estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información” (p.23). Por tal razón todas las estrategias impuestas en una empresa deben tener la facilidad y la facultad de tener la versatilidad necesaria, para poder adaptarse a los factores interno y externos que generan influencia en las empresas o asociaciones, para que las mismas tengan la capacidad de ramificarse y ampliarse de manera inmediata de acuerdo cómo se va recopilando resultados y nueva información que sirve para actualizar el plan estratégico y tomar nuevos rumbos organizacionales.

Factores de éxito.

Estos factores juegan un papel fundamental al momento de implementar y poner en práctica una planificación estratégica, ya que es vital determinar y aprovecharlos al máximo. Francés, (2006) en concordancia con Retaloza, Ruiz, & Araujo, (2007) afirma que estos factores “son los que darán la respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante las debilidades de la organización, y que permitirán maximizar las oportunidades derivadas de sus fortalezas” (p.159).

Para su correcta selección, se debe generar posibles escenarios claramente delimitados para que consecuencia de su utilización den como resultado que la empresa está alineada a las actividades clave del negocio y alcanzar cada uno de los objetivos planteados.

En la gráfica 3 Francés, (2006) describe factores claves para el éxito organizacional los cuales pueden ser utilizados en cualquier tipo de empresa o asociación estos se vuelven más específicos cuando verificamos las características propias de cada una de las organizaciones. En la actualidad las asociaciones de productores del cantón Quito, se desarrollan en dos escenarios claramente definidos; el primero es cuando están constituidas de una manera empírica por lo cual, no se han generado procesos claves de aplicación de planificación estratégica, el segundo escenario se observa al momento de conformar las asociaciones, en la cual la gerencia aplica de manera superficial un plan estratégico, donde

no se aplican los conocimientos y las herramientas necesarias para una buena puesta en marcha del plan estratégico.

Como resultado de los dos escenarios anteriormente descritos, se obtiene que no están determinados e identificados los factores estratégicos de éxito que deben ser aplicados a las organizaciones y aprovechadas al 100% sus capacidades, recursos e insumos disponibles para la permanencia en el mercado de las asociaciones y productores de bienes y servicios.

Grafico 3. Factores Estratégicos de Éxito Generales en las Organizaciones.



Elaborado por: Bismar Gómez basado en Francés, (2006)

Se puede enlistar otra base de factores estratégicos los cuales son fundamentales en las empresas y asociaciones como lo afirma la Asociación de Jóvenes Empresarios, (2010) en concordancia con Francés, (2006) donde se realizó un estudio previo para poder determinar cómo influyen en la ciudad de Madrid, España; los factores en las empresas que son creadas como proyectos empresariales y parten desde el uso y la aplicación de una planificación estratégica; este modelo puede ser aplicado en el Ecuador ya que así se podrá obtener de mejor manera los objetivos planteados por las asociaciones para su correcta administración y permanencia en su mercado.

Grafico 4. Factores Estratégicos de Éxito Específicos en las Asociaciones.

| FACTORES ESTRATÉGICOS DE ÉXITO EN LAS ASOCIACIONES. |
|--|
| Un buen producto/servicio. |
| Conocimiento del mercado. |
| Recursos humanos cualificados. |
| Financiación adecuada. |
| Buena ubicación de la empresa. |
| Planificación y estrategia. |
| Innovación y tecnología. |
| Dedicación al negocio. |
| Demanda de los productos y servicios ofrecidos. |
| Vocación hacia la actividad empresarial. |
| Experiencia adecuada del empresario. |
| Organización adecuada del trabajo y de la producción. |
| Control de gastos generales. |
| Gestión optimista. |
| Posibilidades de la comercialización. |
| Control de sueldos y salarios. |

Elaborado por: Bismar Gómez basado en Francés, (2006) y Asociación de Jóvenes Empresarios, (2010)

Teoría basada en los Recursos.

La presente herramienta de generación de ventajas competitivas se la puede estudiar mediante la definición que Núñez, (2004) Barney, (1991) la establecen como:

La teoría basada en los recursos-RBT por sus iniciales en inglés, *Resource-Based Theory*- parte de que los recursos están heterogéneamente distribuidos en la empresa, y de que las diferencias generadas por esta heterogeneidad son estables en el tiempo. Esta teoría cobró fuerza en la década de los noventa como una alternativa para estudiar el origen y mantenimiento de la ventaja competitiva (p.122)

La teoría basada en los recursos es una herramienta que puede ser utilizada como ayuda para la puesta en práctica del plan estratégico donde se puede generar un valor agregado que después sea convertido en una ventaja competitiva tal como lo señala Núñez, (2004):

El enfoque de los recursos analiza la empresa como un conjunto de recursos o factores de producción que los individuos deberían explotar sistemáticamente para agregar valor (...). Cabe resaltar que no todos los recursos son generadores de valor agregado. Agregan valor sólo cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y de reemplazar (p.121).

Las organizaciones deben comenzar a aplicar la teoría basada en los recursos ya que la misma les permite generar productos que tengan un valor agregado diferentes a los que produce la competencia, para lo cual, se podrá generar ideas innovadoras que realcen el producto, dando como resultado que el cliente al momento de tomar la decisión de compra entre varios productos, elija el bien producido por la organización que aplica los principios ya mencionados.

En la actualidad, conforme las nuevas organizaciones se van creando y estableciendo, las mismas tienden a estar a la vanguardia en mecanismos y técnicas para alcanzar los objetivos de mejor manera optimizando insumos y recursos, estas organizaciones de igual manera van modificando los procesos de establecimiento de estrategias y cumplimiento de objetivos, Núñez, (2004) Forcadell, (2003) Navas López, Huerta Riveros, & Almodóvar Martínez, (2004) llegan a la conclusión que la teoría de los recursos sirve como herramienta de búsqueda de nuevos productos innovadores basados en los recursos disponibles por la organización, para alcanzar de manera óptima los objetivos establecidos conjuntamente con las estrategias; cabe recalcar que no todos los recursos de una empresa son fuentes de ventajas competitivas. “La RBT-*Resource-Based Theory* es clara en el sentido de que no todos los recursos tienen la misma importancia o poseen el mismo potencial de fuente de ventaja competitiva sostenida” (p.122).

Una vez comprendida la utilidad de la teoría de los recursos se debe analizar la definición de ventaja competitiva donde Núñez, (2004) afirma lo siguiente:

La ventaja competitiva es vista como el producto de implementar estrategias de creación de valor que no son simultáneamente implementadas por otras empresas, ya que están soportadas en competencias poseídas únicamente por la empresa. En este contexto, la ventaja competitiva sostenida no se refiere a un período de tiempo particular ni implica que persiste indefinidamente; su duración dependería de la posibilidad de duplicación de la competencia (p.122)

Por tal razón que, la ventaja competitiva puede ser considerada como ese plus que posee el producto estrella de una organización, que a pesar de estar en un mismo mercado con el mismo cliente meta y poseer similares características, dicho producto será seleccionado por el cliente final, ya que tiene un valor agregado tangible o intangible en el producto, resultado de la aplicación de la teoría basada en los recursos, optimizando y mejorando desde su forma, apariencia, manteniendo y calidad, teniendo como consecuencia la fidelidad del cliente.

Asociaciones en el Ecuador.

De acuerdo a los cambios en los gobiernos de turno durante los últimos 20 años, se han modificado y creado normas y leyes, que han fomentado la creación de nuevas normativas que impulsen la generación de asociaciones y cooperativas, y así contar con nuevos tipos de agrupaciones, en las que sus socios sean un conjunto de personas que desean aportar con capital para la generación y prestación de trabajos y créditos en pro de los miembros y de los familiares de los mismos.

En el ámbito legal, la economía popular y solidaria está amparada por la Constitución de la República del Ecuador 2008 donde se la reconoce como parte del sistema económico en el Art. 283 que indica lo siguiente:

Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (p.140)

Como lo expresa la Constitución ecuatoriana del 2008, se dará el reconocimiento de la economía popular y solidaria como parte del sistema económico el cual permite que los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios puedan ser parte activa de la generación de actividad económica y financiera del Ecuador, para lo cual se debe fomentar el desarrollo de dichos sectores para fomentar el desarrollo y alinearse más a una inclusión económica y social integral en el Ecuador.

La ley que rige los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios en el Ecuador es la LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria) la cual la define en su Art. 1 de la siguiente manera:

Art. 1.- Definición.- (...) Se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Es por tal motivo que conociendo de la normativa que rige a este sector se puede hacer concordancia con la definición de economía popular y solidaria que Prada, (2013) en relación con Chaves & Monzón, (2012) y Coraggio & Gaiger, (2010) determinan lo siguiente:

Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos (p.08).

En el Ecuador, existe este tipo de empresas las cuales son creadas con el objetivo general de satisfacer necesidades propias de los socios y familiares, ya que los mismos aportan con la generación de un capital en conjunto para solventar necesidades de emprendimiento o crédito que tal vez grandes instituciones financieras como bancos públicos y privados, no permiten el acceso a ese grupo de personas debido a su alta tasa de riesgo financiero y crediticio.

Se debe conocer la orientación de la implementación de la LOEPS (Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria) la cual en su Art. 3 determina su Objeto en los siguientes puntos:

- a) Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b) Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c) Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- d) Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta ley; y,
- e) Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento.

El ente regulador de los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS la cual en su página institucional de internet se define como:

Es una entidad técnica de supervisión y control de las organizaciones de la economía popular y solidaria, con personalidad jurídica de derecho público y autonomía administrativa y financiera, que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario.
<http://www.seps.gob.ec/interna?-que-es-la-seps-> (párr. 1)

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) es el ente regulador encargado de verificar la creación, desarrollo, permanencia y correcto accionar de las cooperativas, asociaciones, y productores las cuales deben mantener su funcionamiento apegado a las normativas y leyes que rigen estos sectores.

1.2.2 Marco conceptual.

Planificación estratégica.

La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno donde se encuentra la organización o asociación, y esta ciencia trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer en relación a las empresas. Las oportunidades y amenazas se identifican mediante el análisis de los objetivos de la empresa. Las fortalezas y debilidades, por su parte, se identifican cuando se hace referencia a las oportunidades y amenazas que fueron previamente establecidas. Mediante la confrontación de las oportunidades y amenazas del entorno, con las fortalezas y debilidades de la empresa, podemos formular la estrategia adecuada para poder alcanzar los objetivos determinados con una correcta aplicación de factores estratégicos de éxito.

Estrategia.- Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

Factores de éxito.- Son aquellos factores que darán la respuesta para superar las amenazas del entorno, no obstante las debilidades de la organización, y que permitirán maximizar las oportunidades derivadas de sus fortalezas.

Teoría basada en los Recursos.- La teoría basada en los recursos analiza la empresa como un conjunto de recursos o factores de producción que los individuos deberían explotar sistemáticamente para agregar valor. Cabe resaltar que no todos los recursos son generadores de valor agregado. Agregan valor sólo cuando son valiosos, escasos, difíciles de imitar y de reemplazar.

Economía Popular y Solidaria.- Se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

CAPÍTULO 2 MÉTODO

2.1. Nivel de estudio.

En la presente tesis se aplicará el nivel de estudio exploratorio, el cual Benassini (2009) lo define de la siguiente manera:

Sirve para proporcionar al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea investigar. Es una etapa previa de la investigación y tiene como finalidad sentar las bases y dar los lineamientos generales que permitan que nuestro estudio sea lo más completo posible. En este tipo de investigación no existe una hipótesis previa, sino que las hipótesis se deducen de las ideas desarrolladas durante esta fase (p.47).

El estudio exploratorio permite indagar sobre temas no investigados o poco desarrollados, los cuales sirven como base para futuras ampliaciones de una investigación en particular, analizando fuentes bibliográficas y mediante estudios de campo alcanzado como resultado una investigación más completa en complemento con la investigación descriptiva que se obtendrá una base referencial para poder alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo.

2.2. Modalidad de investigación.

En el presente trabajo se aplicará la investigación descriptiva de la cual Benassini, (2009) afirma que “el equipo de trabajo buscará establecer el qué está ocurriendo, el cómo vamos y dónde nos encontramos, sin preocuparse por el por qué?. Es el tipo de investigación que genera datos de primera mano para realizar después un análisis general y presentar un panorama del problema” (p.45).

Mediante la aplicación del mencionado tipo de investigación; una de sus divisiones que será aplicada de manera puntual será la investigación de campo la cual permite recopilar datos de importancia para el desarrollo del presente trabajo de manera directa con los actores principales de la investigación que son las asociaciones de productores del Cantón Quito.

De igual manera se aplicó el tipo de investigación documental; ya que se realizó un análisis profundo de bases bibliográficas de libros y documentos, que permitan recopilar la mayor cantidad de información relevante referente al tema, y a su vez, que permita determinar y analizar de mejor manera el objeto de estudio que es la determinación de los factores estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del Cantón Quito.

2.3. Método.

En el presente trabajo de investigación, se aplica el método inductivo- deductivo ya que el mismo permite realizar la búsqueda de una posible solución, o solventar y alcanzar el objeto de estudio que es determinar y utilizar factores estratégicos de éxitos en las asociaciones de productores del Cantón Quito, con la aplicación del análisis de la información recopilada de manera previa determinando generalidades, particularidades hasta alcanzar las conclusiones.

La estrecha relación existente entre la inducción (Particular a lo general) y la deducción (General a lo particular) permiten su mutua complementación otorgando un conocimiento de primera mano con los partícipes del objeto de estudio, la información recopilada y la realidad del entorno, proporcionando un conocimiento verdadero de la investigación.

2.4. Población

De acuerdo Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (2015). El universo son 54 asociaciones de productores existentes en el cantón Quito las cuales están supervisadas y cumplen con los requerimientos establecidos para su creación y desarrollo. Por tal motivo se realizó un censo a las 54 asociaciones.

2.5. Selección de técnicas e instrumentos investigación.

Para el presente trabajo de investigación, se aplicará la técnica de encuesta, con el uso del instrumento de cuestionario; el mismo que se lo define como un conjunto de preguntas las cuales fueron preparadas, elaboradas, revisadas de manera previa por parte del investigador con el fin de ser aplicada en un universo que son las asociaciones del Cantón Quito, con la finalidad de extraer información relevante sobre opiniones o hechos específicos de estudio.

Para validar el cuestionario se utilizaron los criterios de Moriyama, los cuales se basan en los siguientes discernimientos para su respectiva validación:

- **Comprensible:** Se describe como la comprensión de los aspectos (preguntas) que están en observación; los mismos que son relacionados con el fenómeno o tema que se quiere medir, comprobar y verificar.
- **Sensible a variaciones en el fenómeno:** Se analiza si en el cuestionario se debe discriminar a individuos con diferentes grados de vulnerabilidad.
- Determinar si el instrumento (preguntas) tiene supuestos básicos explicables e intuitivamente razonables: Si se puede justificar la presencia de dicha pregunta en el instrumento.
- **Componentes claramente definidos:** Determinar si las preguntas son completamente claras y bien definidas.
- **Si deriva de datos factibles de obtener:** Determinar si la información obtenida correspondiente a la pregunta formulada en el caso de no serlo sí se puede recoger.

Cada uno de los criterios debe calificarse de la siguiente manera:

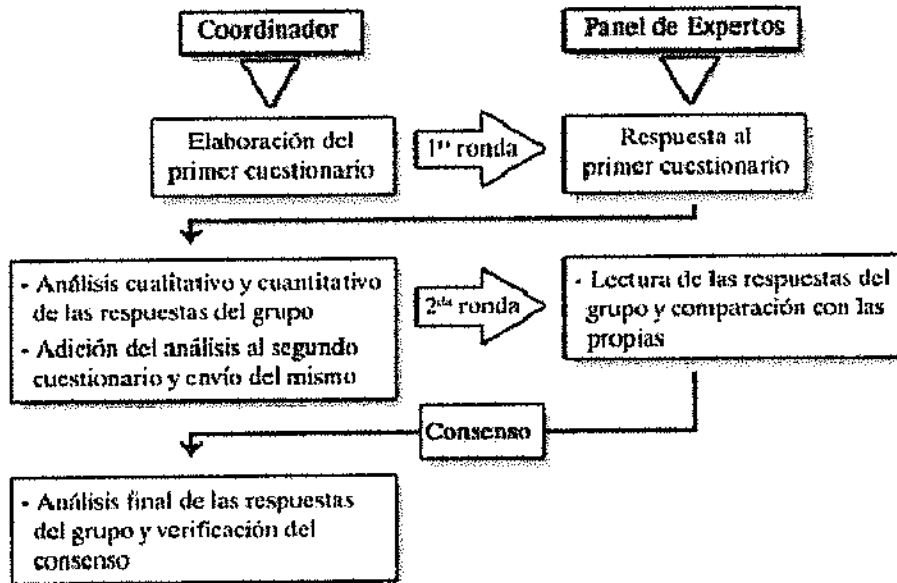
Nada: 0 Poco: 1 Moderadamente: 2 Mucho: 3

De igual manera se aplicó la técnica de análisis de contenido mediante la recopilación de fuentes bibliográficas disponibles sobre la situación actual de las asociaciones de productores del Cantón Quito.

Con el fin afianzar los factores claves de éxito para las asociaciones, se realizó como método adicional el método Delphi, el cual utiliza como fuente de información un grupo de personas a las que se supone un conocimiento elevado de la materia que se va a tratar.

Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo Linstone & Turoff, (1975)

Los pasos a seguir son los siguientes:



Fuente: Landeta, (1999)

Primera Ronda:

El cuestionario es entregado a los expertos para ser completado.

Segunda Ronda:

Posterior a que el equipo técnico procese los resultados del primer formulario, se abre la segunda ronda. En ella, aquellos expertos que en al menos una de las preguntas se hubiesen desviado de las respuestas más consensuadas recibirán el segundo y último formulario del estudio, en el que se les plantearán nuevamente las preguntas que hayan recibido respuestas desviadas. El segundo formulario será sustancialmente más corto que el primero, y tendrá un carácter personalizado. Será más corto, dado que es altamente improbable que todas las respuestas de un experto en el primer formulario caigan por fuera de las respuestas más consensuadas por la globalidad del panel. Será personalizado, dado que sólo se repreguntará a cada experto aquellas preguntas en que haya existido dicha desviación. Todas las preguntas contenidas en el segundo formulario habrán estado presentes en el primero - es decir, no se añadirán nuevas preguntas. En los casos en que ello se haya previsto en el primer formulario, se brindará a los expertos las razones y argumentos que

llevaron a que el resto de los panelistas hubiesen optado por las respuestas que, a la postre, resultaron más consensuadas. El objetivo de la presentación de dichas razones consiste en brindar insumos que sean útiles a la hora de reconsiderar las respuestas en la segunda ronda. El método Delphi intenta llegar a pronósticos lo más consensuados posibles a través del intercambio de razones y argumentos; sin embargo, ello no debe conducir a que los expertos se sientan obligados o presionados en absoluto a plegarse a las respuestas mayoritarias. Sólo si las respuestas mayoritarias y los argumentos esgrimidos convencen al experto de ello, éste deberá modificar su respuesta. Chasiquiza, (2014)

2.6. Procesamiento de datos.

Para el procesamiento de datos, se realizará las tabulaciones respectivas de la encuesta a efectuarse al universo escogido en el caso particular de las asociaciones de productores del cantón Quito. Los resultados serán representados mediante tablas y gráficos estadísticos para tener una mejor interpretación y análisis de los resultados obtenidos.

Una herramienta de ayuda será el programa informático de manejo de estadísticas **SPSS** versión 20 para la tabulación y obtención de resultados así como el uso del programa **MICROSOFT EXCEL 2013**.

2.7. Metodología técnica, específica para el problema planteado.

Para el objetivo específico 1: Analizar cuál es la fundamentación teórica necesaria para poder aplicar las herramientas de desarrollo de factores estratégicos de éxito en las asociaciones de productores del cantón Quito.

Se aplica la investigación documental, ya que se realiza una recopilación sobre la teoría y fundamentación necesaria de las herramientas para desarrollar los factores estratégicos, este tipo permite realizar un análisis de fuentes bibliográficas, libros, documentos, papers los cuales permiten tener una base teórica previa para realizar la investigación y cumplir con el objetivo específico.

Se aplica el método inductivo- deductivo, ya que permite realizar la búsqueda de una posible solución, o solventar y alcanzar el objetivo específico de estudio que es tener una base amplia de teoría que permita determinar factores estratégicos de éxitos en las asociaciones de productores del cantón Quito.

Para el objetivo específico 2: Determinar la situación actual de las asociaciones de productores del cantón Quito.

Se empleará el nivel exploratorio ya que se debe visitar y conocer la situación actual de las asociaciones de productores del cantón Quito, de igual manera se utilizará la investigación descriptiva en específico, la investigación de campo, la cual permite recopilar datos de importancia para el desarrollo del trabajo de investigación de manera directa con los actores principales.

Se aplicará el método inductivo- deductivo ya que permitirá realizar la búsqueda de una posible solución, o solventar y alcanzar el objetivo específico de estudio que es conocer la situación actual de las asociaciones de productores del cantón Quito.

Se recurrirá a la técnica de la encuesta para poder recopilar información de primera mano por parte de las personas del universo seleccionado en este caso las asociaciones de productores del cantón Quito.

Para el objetivo específico 3: Determinar Factores Estratégicos de éxito para beneficiar a las asociaciones de productores del cantón Quito.

Mediante la investigación documental la cual permite realizar un análisis de fuentes bibliográficas, libros, documentos, papers los cuales facilitan tener una base teórica para cumplir con el objetivo específico que es la determinación de Factores Estratégicos de éxito para beneficiar a las asociaciones de productores del cantón Quito.

Se va aplicar la investigación descriptiva y en particular la investigación de campo, la cual permite recopilar datos de importancia para el desarrollo del presente trabajo de manera directa con los actores principales de la investigación.

Se empleara el método inductivo- deductivo ya que el mismo concederá realizar la búsqueda de una posible solución, o solventar y alcanzar el objetivo específico de estudio que es la generación e implementación de Factores Estratégicos de éxito para beneficiar a las asociaciones de productores del cantón Quito.

CAPÍTULO 3. RESULTADOS.

3.1. Recolección y tratamiento de datos.

Se realizó el proceso de recolección y tratamiento de datos, los cuales permitieron recopilar información fundamental sobre las Asociaciones de Productores del cantón Quito en las cuales se aplicó la técnica de encuesta con preguntas relacionadas a la determinación de factores estratégicos, las mismas que han sido contestadas por miembros de las asociaciones que se encuentran reguladas y supervisadas por la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria).

3.2. Presentación y análisis de resultados.

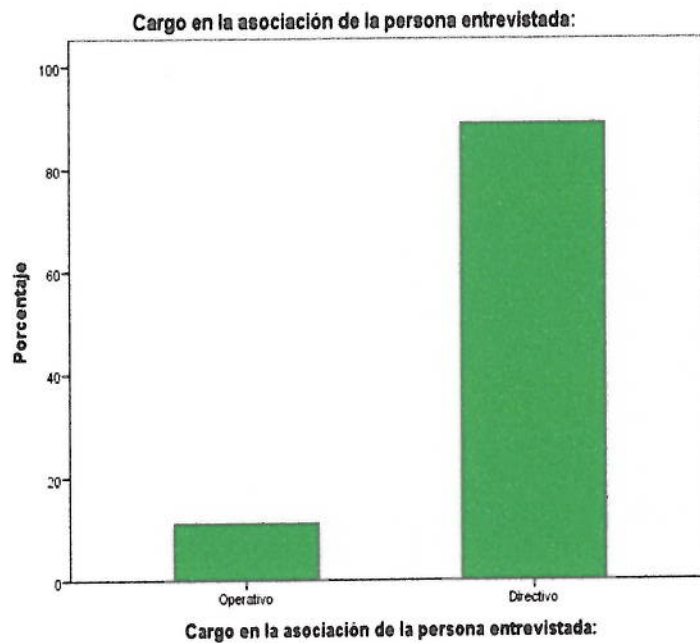
Pregunta 1.- Cargo en la asociación de la persona entrevistada.

Tabla 1.- Cargo en la asociación de la persona entrevistada:

| Cargo en la asociación de la persona entrevistada: | | | | | |
|--|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válido | Operativo | 6 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | Directivo | 48 | 88,9 | 88,9 | 100,0 |
| | Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 1.- Resultados pregunta 1.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado el 88,9% de los encuestados son los directivos de las asociaciones, los cuales son los administradores o socios mayoritarios de las asociaciones entrevistadas. El 11,1% de los encuestados pertenecen al personal operativo de las asociaciones entrevistadas. Estos resultados son el reflejo de las personas que se encontraban en las instalaciones de las asociaciones a quienes se realizó las encuestas.

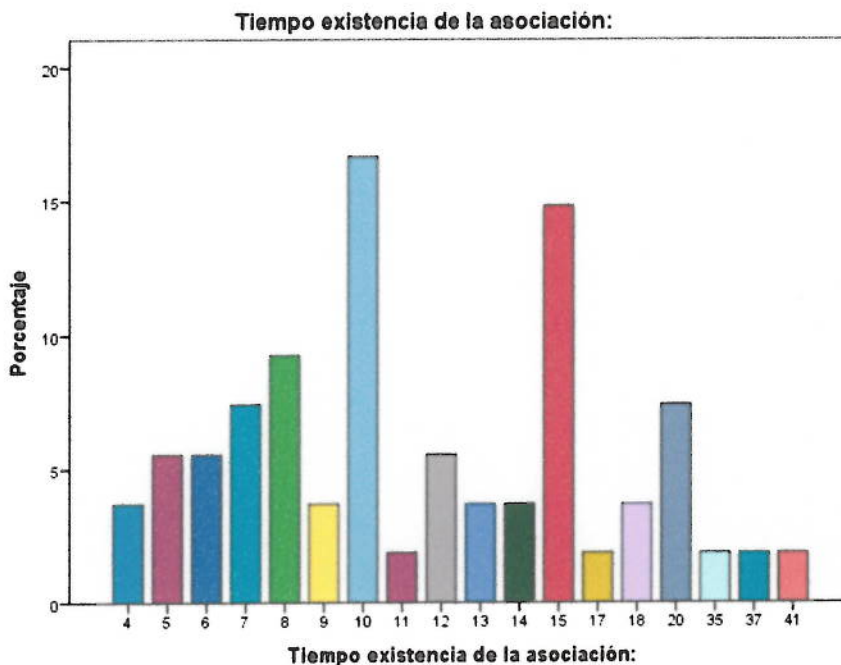
Pregunta 2.- Tiempo de existencia de la asociación . Años

Tabla 2.- Tiempo existencia de la asociación:

| Tiempo existencia de la asociación: | | | | |
|-------------------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos AÑOS | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| 4 | 2 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| 5 | 3 | 5,6 | 5,6 | 9,3 |
| 6 | 3 | 5,6 | 5,6 | 14,8 |
| 7 | 4 | 7,4 | 7,4 | 22,2 |
| 8 | 5 | 9,3 | 9,3 | 31,5 |
| 9 | 2 | 3,7 | 3,7 | 35,2 |
| 10 | 9 | 16,7 | 16,7 | 51,9 |
| 11 | 1 | 1,9 | 1,9 | 53,7 |
| 12 | 3 | 5,6 | 5,6 | 59,3 |
| 13 | 2 | 3,7 | 3,7 | 63,0 |
| 14 | 2 | 3,7 | 3,7 | 66,7 |
| 15 | 8 | 14,8 | 14,8 | 81,5 |
| 17 | 1 | 1,9 | 1,9 | 83,3 |
| 18 | 2 | 3,7 | 3,7 | 87,0 |
| 20 | 4 | 7,4 | 7,4 | 94,4 |
| 35 | 1 | 1,9 | 1,9 | 96,3 |
| 37 | 1 | 1,9 | 1,9 | 98,1 |
| 41 | 1 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 2.- Resultados pregunta 2.-



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

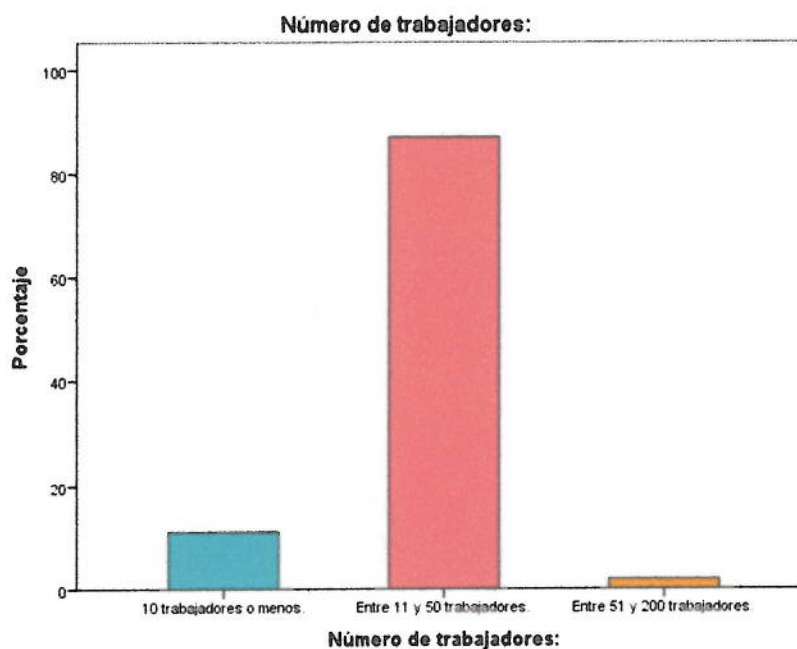
Conclusión.- Del total del universo encuestado, los años de mayor existencia de las asociaciones de Quito se destacan los siguientes: con el 16,7% las asociaciones tienen un tiempo de existencia de 10 años, el 14,8% posee un tiempo de 15 años y el 9,3% posee un tiempo de 8 años. Con estos datos se corrobora lo analizado según la **Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)**, la cual afirma que las asociaciones que en la actualidad se encuentran registradas y regularizadas la mayoría de ellas no superan los 20 años de existencia. Por lo cual se puede indicar que son asociaciones nuevas, inexpertas y en vías de desarrollo.

Pregunta 3.- Número de trabajadores:
Tabla 3.- Número de trabajadores:

| Número de trabajadores: | | | | |
|------------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| Válidos | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| 10 trabajadores o menos. | 6 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| Entre 11 y 50 trabajadores. | 47 | 87,0 | 87,0 | 98,1 |
| Entre 51 y 200 trabajadores. | 1 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 3.- Resultados pregunta 3.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado, el 87% de las asociaciones poseen un número entre los 11 a 50 miembros que cumplen roles como socios fundadores, capitalistas y la mayoría de ellos vienen desempeñando funciones administrativas, técnicas, operativas y de producción. El número de miembros se relaciona directamente con su ubicación geográfica, ya que las asociaciones del Cantón Quito están en poblaciones pequeñas; y son

las agrupaciones comunales y rurales las que conforman generalmente las asociaciones y en ciertos casos, son formadas por los miembros de una familia en particular.

Pregunta 4.- La asociación posee algún tipo de certificación.

Tabla 4.- La asociación posee algún tipo de certificación.

| La asociación posee algún tipo de certificación. | | | | | |
|--|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 54 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 4.- Resultados pregunta 4.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado, el 100% de las asociaciones no poseen algún tipo de certificaciones de calidad, de productos o de procesos. Esto debido a que las asociaciones de productores no poseen un gran capacidad instalada y no se maneja una línea de procesos y de producción para los bienes de consumo que producen y los venden, esta falencia se da ya que las asociaciones son creadas de manera artesanal y empírica por un grupo de pobladores de un sector similar donde poseen terrenos para ejercer una

actividad productiva tales como: procesamiento de lácteos, agrícolas, producción de animales menores, textil, etc.

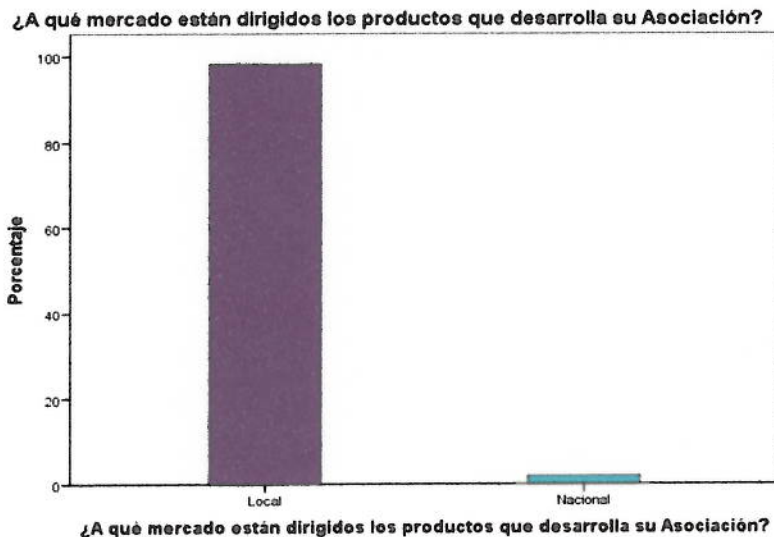
Pregunta 5.- A qué mercado están dirigidos los productos que desarrolla su Asociación.

Tabla 5.- ¿A qué mercado están dirigidos los productos que desarrolla su Asociación?

| ¿A qué mercado están dirigidos los productos que desarrolla su Asociación? | | | | | |
|--|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Local | 53 | 98,1 | 98,1 | 98,1 |
| | Nacional | 1 | 1,9 | 1,9 | 100,0 |
| | Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 5.- Resultados pregunta 5.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez

Conclusión.- Del total del universo encuestado, el 98,1% de las asociaciones producen sus bienes de consumo para la venta y distribución en el mercado local y el 1,9% de las asociaciones lo realizan para el mercado nacional. Las asociaciones por su naturaleza y razón de ser, sirven para dar apoyo y ayuda en la producción de productos de consumo masivo para la comunidad en donde se asientan, con el fin de generar fuentes de ingreso y

asegurar su sustento, por tal razón el mercado meta es local de todos sus productos; de acuerdo al tamaño y al número de miembros las asociaciones expanden su mercado de manera nacional.

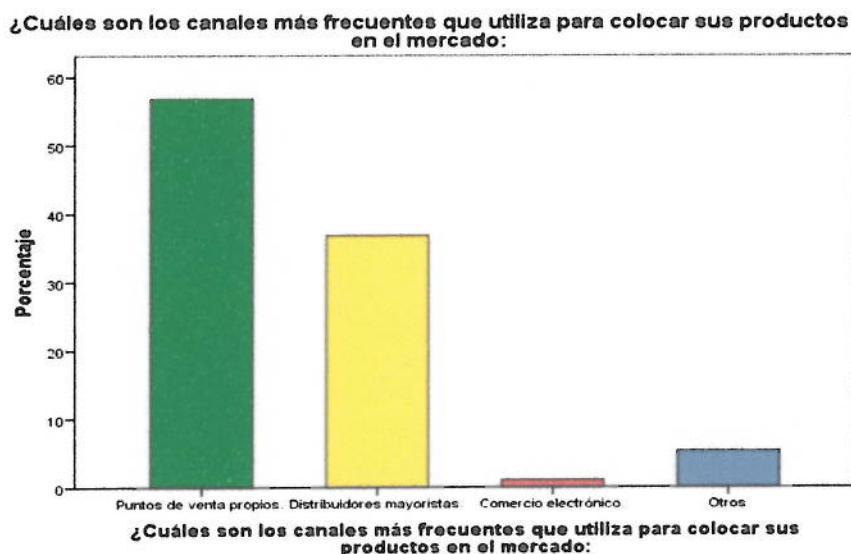
Pregunta 6.- Cuáles son los canales más frecuentes que utiliza para colocar sus productos en el mercado.

Tabla 6.- ¿Cuáles son los canales más frecuentes que utiliza para colocar sus productos en el mercado?:

| ¿Cuáles son los canales más frecuentes que utiliza para colocar sus productos en el mercado: | | | | | |
|--|----------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Puntos de venta propios. | 54 | 56,8 | 56,8 | 56,8 |
| | Distribuidores mayoristas. | 35 | 36,8 | 36,8 | 93,7 |
| | Comercio electrónico. | 1 | 1,1 | 1,1 | 94,7 |
| | Otros | 5 | 5,3 | 5,3 | 100,0 |
| Total | | 95 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 6.- Resultados pregunta 6.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Las asociaciones de producción, utilizan puntos de venta propios en un 56.8% debido a que las mismas, al vender a distribuidores mayoristas reducen su margen de utilidad, lo cual solo les permite recuperar los costos de producción de los bienes y un reducido margen de ganancia; por tal razón las ventas se realizan en locales propios que son generalmente ubicados en los cultivos o lugares de producción de los bienes. Los clientes más frecuentes son los miembros de las asociaciones y familiares de los mismos, para poder aprovechar de la producción y dar prioridad en generar comercio interno entre la asociación y en un 36.8% venden a mayoristas por que no poseen locales propios para la venta y por facilidad utilizan este mecanismo como medio de comercialización.

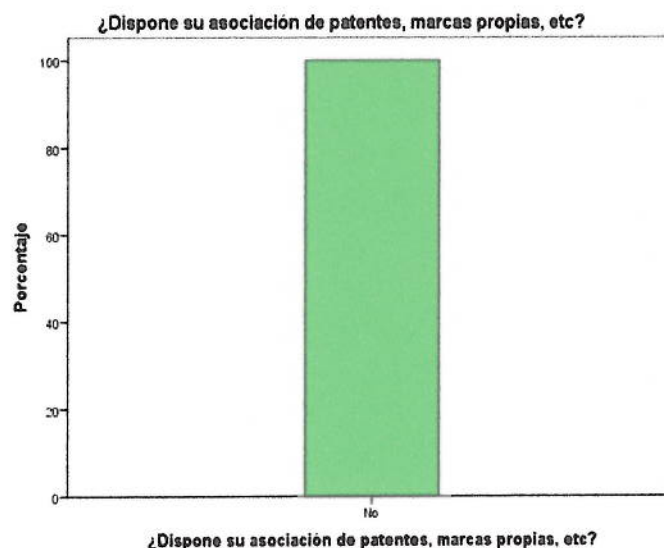
Pregunta 7.- Dispone su asociación de patentes, marcas propias, etc?

Tabla 7.- ¿Dispone su asociación de patentes, marcas propias, etc?

| ¿Dispone su asociación de patentes, marcas propias, etc? | | | | | |
|--|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | No | 54 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 7.- Resultados pregunta 7.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado, el 100% de las asociaciones no cuentan con patentes o marcas propias debido a que la mayor parte de su producción son destinadas a proveer a grandes cadenas de comercialización reconocidas en el mercado a nivel nacional, el remanente de la producción se la destina para el consumo interno y la venta propia, por tal razón no generan un plan de marketing y promoción para fomentar una marca de los productos para aumentar las ventas propias. De igual manera no se generan estos planes por la falta de asesoría, conocimientos y capacitación técnica y por los altos costos que significa la implementación de los mismos.

Pregunta 8.- Nivel de formación de sus empleados.

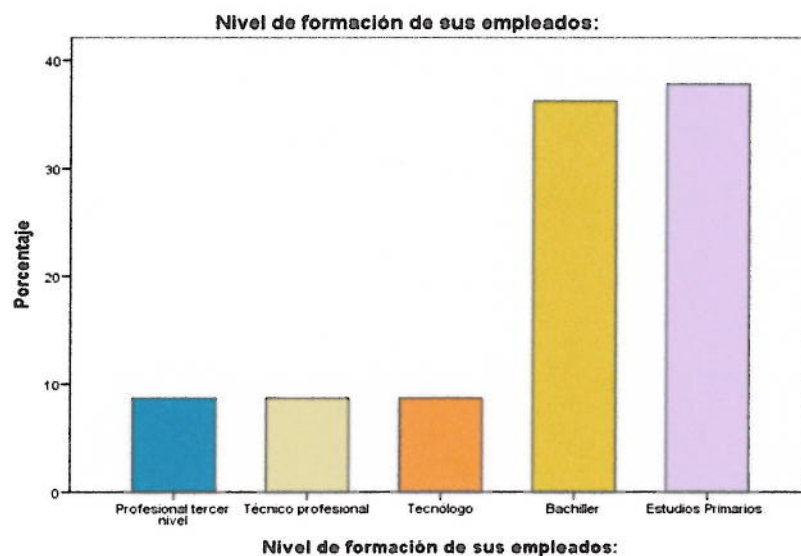
Tabla 8.- Nivel de formación de sus empleados:

| Nivel de formación de sus empleados: | | | | | |
|--------------------------------------|--------------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Profesional tercer nivel | 11 | 8,7 | 8,7 | 8,7 |
| | Técnico profesional | 11 | 8,7 | 8,7 | 17,3 |
| | Tecnólogo | 11 | 8,7 | 8,7 | 26,0 |
| | Bachiller | 46 | 36,2 | 36,2 | 62,2 |
| | Estudios Primarios. | 48 | 37,8 | 37,8 | 100,0 |
| | Total | 127 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.

Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 8.- Resultados pregunta 8.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado el 37,8% de las asociaciones, los miembros que pertenecen a las mismas tienen un nivel de conocimientos primarios, el 36,2% tienen finalizados los estudios secundarios (bachilleres), el 8,7% poseen miembros que tienen conocimientos a nivel de tecnólogo, técnico profesional y profesionales de tercer nivel. La realidad de las asociaciones en cuanto al nivel de conocimientos se debe a que las mismas son conformadas por personas de áreas rurales y parroquiales, las mismas que al terminar los estudios primarios se dedican de manera directa a la producción de bienes de consumo para uso propio y de comercialización, lo cual impide que se continúe con la formación respectiva de las personas. Otro factor primordial es el factor socioeconómico de las familias y pobladores del sector, lo cual limita el acceder a la educación formal.

Pregunta 9.- ¿En su asociación tienen establecido un plan estratégico anual para la obtención de objetivos y metas empresariales?

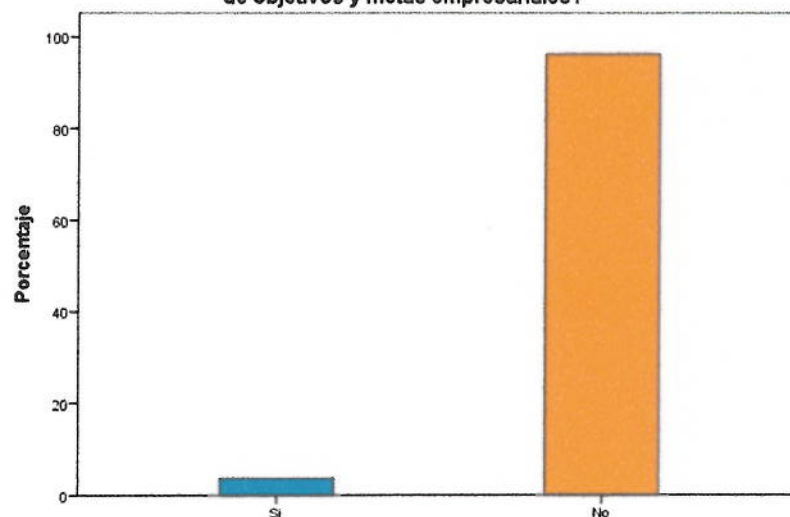
Tabla 9.- ¿En su asociación tienen establecido un plan estratégico anual para la obtención de objetivos y metas empresariales?

| ¿En su asociación tienen establecido un plan estratégico anual para la obtención de objetivos y metas empresariales? | | | | | |
|--|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Si | 2 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| | No | 52 | 96,3 | 96,3 | 100,0 |
| | Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 9.- Respuesta pregunta 9.

¿En su asociación tienen establecido un plan estratégico anual para la obtención de objetivos y metas empresariales?



¿En su asociación tienen establecido un plan estratégico anual para la obtención de objetivos y metas empresariales?

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado el 96,3% de las asociaciones, no tienen un plan estratégico anual establecido y aplicado para poder alcanzar objetivos y metas, las cuales no pueden ser medidas y monitoreadas debido a que como se demuestra en la pregunta anterior, el nivel de conocimientos de los miembros de las asociaciones es básico lo que no permite elaborar y ejecutar un plan estratégico orientado a las necesidades y las realidades de cada una de las asociaciones. El 3,7% de las asociaciones han elaborado y aplicado un plan estratégico anual para con consecución de objetivos y metas.

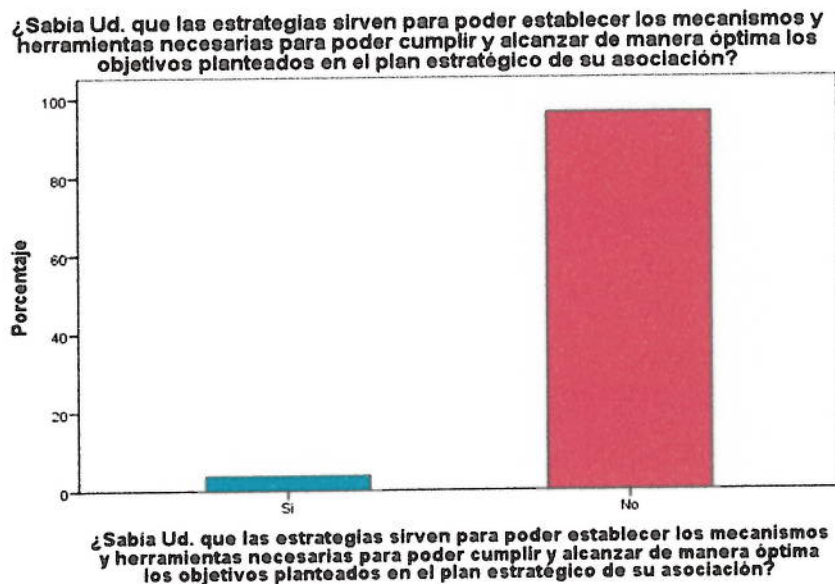
Pregunta 10.- ¿Sabía Ud. que las estrategias sirven para poder establecer los mecanismos y herramientas necesarias para poder cumplir y alcanzar de manera óptima los objetivos planteados en el plan estratégico de su asociación?

Tabla 10.- ¿Sabía Ud. que las estrategias sirven para poder establecer los mecanismos y herramientas necesarias para poder cumplir y alcanzar de manera óptima los objetivos planteados en el plan estratégico de su asociación?

| ¿Sabía Ud. que las estrategias sirven para poder establecer los mecanismos y herramientas necesarias para poder cumplir y alcanzar de manera óptima los objetivos planteados en el plan estratégico de su asociación? | | | | | |
|---|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Si | 2 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| | No | 52 | 96,3 | 96,3 | 100,0 |
| | Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 10.- Respuesta pregunta 10.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado el 96,3% de las asociaciones, no tienen conocimientos de los mecanismos y herramientas necesarias para alcanzar los objetivos o metas ya que no se han aplicado un plan estratégico anual para establecer misión, visión, objetivos y metas organizacionales lo cual define a una organización a donde y como desea orientarse en el mercado donde pertenece, lo cual afecta en la no optimización de los recursos tanto económicos, materiales y humanos con los que cuentan cada asociación, impidiendo un óptimo desarrollo y uso eficiente de los recursos; solo el 3,7% de las asociaciones tienen conocimiento de las herramientas a ser aplicadas en la ejecución de un plan estratégico.

Pregunta 11.- ¿Sabía Ud. que los factores estratégicos de éxito, son de vital importancia para superar las amenazas del entorno, maximizando las oportunidades producidas de las fortalezas de su asociación con el fin de alcanzar los objetivos planteados?

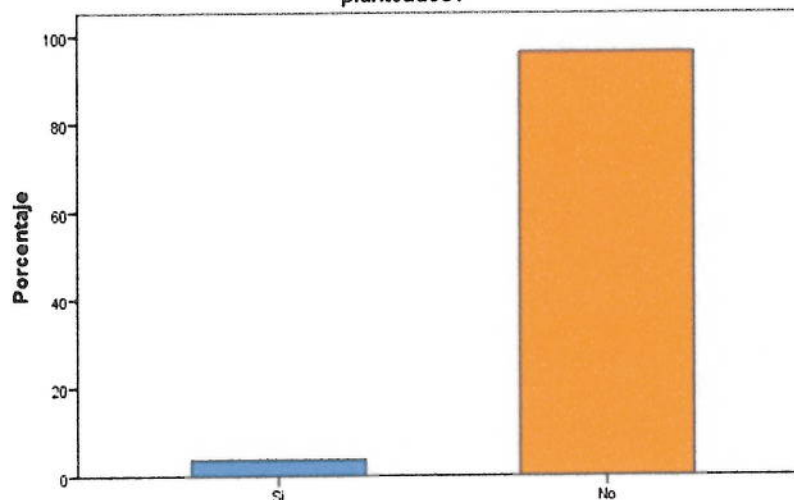
Tabla 11.- ¿Sabía Ud. que los factores estratégicos de éxito, son de vital importancia para superar las amenazas del entorno, maximizando las oportunidades producidas de las fortalezas de su asociación con el fin de alcanzar los objetivos planteados?

| ¿Sabía Ud. que los factores estratégicos de éxito, son de vital importancia para superar las amenazas del entorno, maximizando las oportunidades producidas de las fortalezas de su asociación con el fin de alcanzar los objetivos planteados? | | | | | |
|---|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Si | 2 | 3,7 | 3,7 | 3,7 |
| | No | 52 | 96,3 | 96,3 | 100,0 |
| | Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 11.- Respuesta pregunta 11.

¿Sabía Ud. que los factores estratégicos de éxito, son de vital importancia para superar las amenazas del entorno, maximizando las oportunidades producidas de las fortalezas de su asociación con el fin de alcanzar los objetivos planteados?



¿Sabía Ud. que los factores estratégicos de éxito, son de vital importancia para superar las amenazas del entorno, maximizando las oportunidades producidas de las fortalezas de su asociación con el fin de alcanzar los objetivos planteados?

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado el 96,3% de las asociaciones, no tienen conocimientos de la importancia que tienen los factores estratégicos de éxito para transformar las amenazas en fortalezas y aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno y alcanzar los objetivos planteados debido a su bajo nivel de formación y capacitación el mismo que es básico y primario. El 3,7% de las asociaciones si tienen conocimiento de que los factores estratégicos son importantes para mejorar el FODA de una asociación, ya que el personal administrativo y gerencial poseen una formación y capacitación técnico profesional que les facilita la aplicación de los conocimientos adquiridos en planificación estratégica.

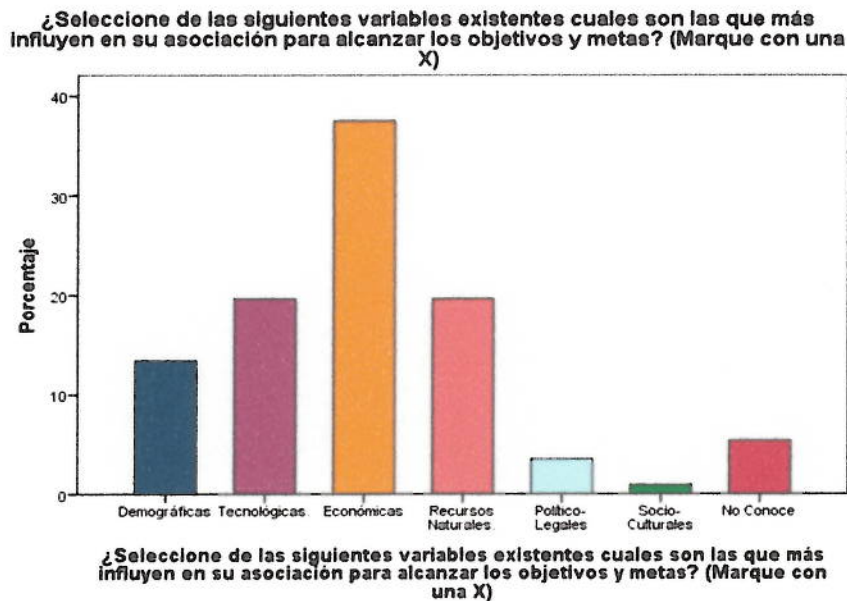
Pregunta 12.- ¿Seleccione de las siguientes variables existentes cuales son las que más influyen en su asociación para alcanzar los objetivos y metas? (Marque con una X)

Tabla 12.- ¿Seleccione de las siguientes variables existentes cuales son las que más influyen en su asociación para alcanzar los objetivos y metas? (Marque con una X)

| ¿Seleccione de las siguientes variables existentes cuales son las que más influyen en su asociación para alcanzar los objetivos y metas? (Marque con una X) | | | | | |
|---|---------------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje válido | Porcentaje acumulado |
| Válidos | Demográficas | 15 | 13,4 | 13,4 | 13,4 |
| | Tecnológicas. | 22 | 19,6 | 19,6 | 33,0 |
| | Económicas | 42 | 37,5 | 37,5 | 70,5 |
| | Recursos Naturales. | 22 | 19,6 | 19,6 | 90,2 |
| | Político- Legales | 4 | 3,6 | 3,6 | 93,8 |
| | Socio- Culturales | 1 | ,9 | ,9 | 94,6 |
| | No Conoce | 6 | 5,4 | 5,4 | 100,0 |
| | Total | 112 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 12.- Respuesta a la pregunta 12.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado el 37,5% de las asociaciones, ponderan que la variable con mayor porcentaje de influencia es la variable económica, esta variable tiene relación con la capacidad de tener liquidez y de acceso al crédito que puede tener una asociación para poder realizar una expansión o crecimiento de la misma, tanto en infraestructura como equipamiento; de igual manera esta variable influye de manera directa para la toma de decisiones tales como la contratación de personal calificado, administradores, promotores o asesores los cuales podrían contribuir en la implementación de un plan estratégico, plan de marketing o promoción y asesoría técnico legal para una correcta expansión. El 19,6% piensan que las variables tecnológicas y recursos naturales tienen influencia en las asociaciones; estas variables se relacionan con el acceso y actualización a medios tecnológicos y el tener la facultad y facilidad de acceder a los recursos naturales como insumos y acceso a las tierras para los cultivos dependiendo de la actividad económica y la orientación de la asociación.

Sumado el bajo nivel de conocimiento por parte del personal que conforman las asociaciones, se puede identificar la necesidad de apoyo intelectual externo de instituciones u organizaciones público privadas en pro de un adecuado crecimiento y desarrollo.

Pregunta 13.- ¿Señale cuál de los siguientes factores estratégicos de éxito, cree Ud. Que se implementan o pueden ser determinados en su asociación para su crecimiento y permanencia?

Tabla 13.- ¿Señale cuál de los siguientes factores estratégicos de éxito, cree Ud. Que se implementan o pueden ser determinados en su asociación para su crecimiento y permanencia?

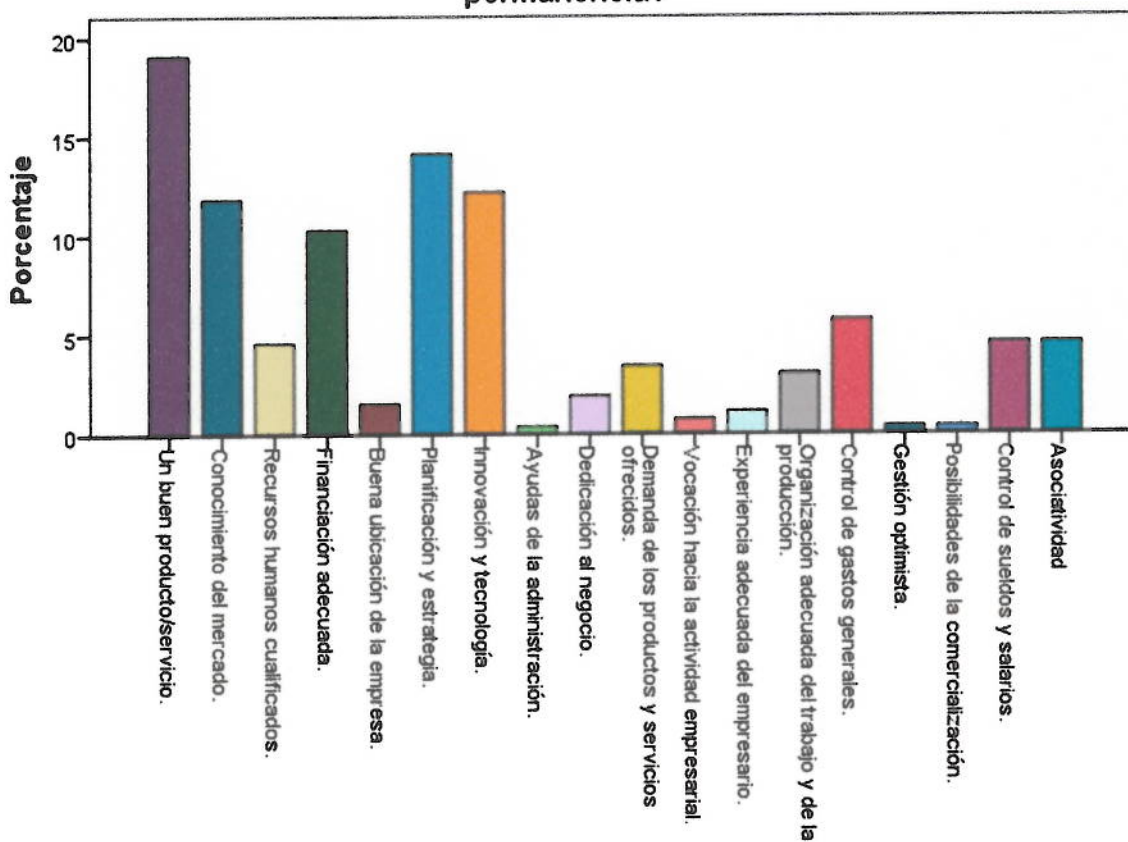
| ¿Señale cuál de los siguientes factores estratégicos de éxito, cree Ud. Que se implementan o pueden ser determinados en su asociación para su crecimiento y permanencia? | | | | | |
|--|---|------------|-------------------|----------------------|-------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado | |
| Validos | Un buen producto/servicio. | 50 | 19,1 | 19,1 | 19,1 |
| | Conocimiento del mercado. | 31 | 11,8 | 11,8 | 30,9 |
| | Recursos humanos cualificados. | 12 | 4,6 | 4,6 | 35,5 |
| | Financiación adecuada. | 27 | 10,3 | 10,3 | 45,8 |
| | Buena ubicación de la empresa. | 4 | 1,5 | 1,5 | 47,3 |
| | Planificación y estrategia. | 37 | 14,1 | 14,1 | 61,5 |
| | Innovación y tecnología. | 32 | 12,2 | 12,2 | 73,7 |
| | Ayudas de la administración. | 1 | ,4 | ,4 | 74,0 |
| | Dedicación al negocio. | 5 | 1,9 | 1,9 | 76,0 |
| | Demanda de los productos y servicios ofrecidos. | 9 | 3,4 | 3,4 | 79,4 |
| | Vocación hacia la actividad empresarial. | 2 | ,8 | ,8 | 80,2 |
| | Experiencia adecuada del empresario. | 3 | 1,1 | 1,1 | 81,3 |
| | Organización adecuada del trabajo y de la producción. | 8 | 3,1 | 3,1 | 84,4 |
| | Control de gastos generales. | 15 | 5,7 | 5,7 | 90,1 |
| | Gestión optimista. | 1 | ,4 | ,4 | 90,5 |
| | Posibilidades de la comercialización. | 1 | ,4 | ,4 | 90,8 |
| | Control de sueldos y salarios. | 12 | 4,6 | 4,6 | 95,4 |
| | Asociatividad | 12 | 4,6 | 4,6 | 100,0 |
| | Total | 262 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.

Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 13.- Respuesta a la pregunta 13.

¿Señale cuál de los siguientes factores estratégicos de éxito, cree Ud. Que se implementan o pueden ser determinados en su asociación para su crecimiento y permanencia?



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado el 19,1% piensan que el factor estratégico de éxito a ser aplicado con mayor importancia es un buen producto/servicio que producen las asociaciones, este factor se relaciona con la correcta producción y manejo de los procesos de elaboración para tener un producto de calidad apto para el consumo, el mismo que permite generar una fidelidad por parte de los consumidores, el 14,1% afirman que el factor a implementar es planificación y estrategia, el cual permite elaborar, ejecutar y poner en marcha un plan estratégico en las asociaciones ayudando a establecer objetivos y metas que sean medibles y alcanzables para el desarrollo de la asociación.

El 12,2% utilizarían el factor estratégico de innovación y tecnología, el cual es el correcto uso de las tecnologías y tener los conocimientos necesarios para aplicar e implementar

todos los avances tecnológicos y de innovación para crear productos de alta calidad, bajo estándares y normas que permitan el acceso a certificaciones con el fin de llegar a incursionar en nuevos mercados. El 11,8% piensan que el factor conocimiento del mercado se debe aplicar; el cual permite tener un amplio conocimiento del mercado meta, realizando estudios de mercados y necesidades donde fue establecida la asociación o a donde y quienes serían dirigidos los productos elaborados.

El 10,3% afirman que el factor a utilizar es la financiación adecuada, el cual se refiere a nivel de accesibilidad a créditos y el capital disponible que poseen las asociaciones, el mismo que es vital para la inversión en compra de insumos para la producción y la mejora de los procesos de producción.

El 5,7% optarían por aplicar el factor de control de gastos generales, el que se refiere al correcto manejo, supervisión y registro de los gastos generales que se tienen en la asociación, los cuales son llevados de manera empírica por sus administradores debido al bajo conocimiento técnico de los mismos. El 4,6% indican que los factores control de sueldos y salarios, asociatividad, recursos humanos cualificados son los más aplicables a las asociaciones. El 3,4% consideran que el factor demanda de los productos y servicios ofrecidos es el más utilizado, ya que al tener una buena oferta de un producto en particular se puede elaborar los productos o direccionarse de acuerdo a las necesidades del consumidor final. Este factor podría ser aprovechado una vez que se identifique las necesidades del mercado objetivo.

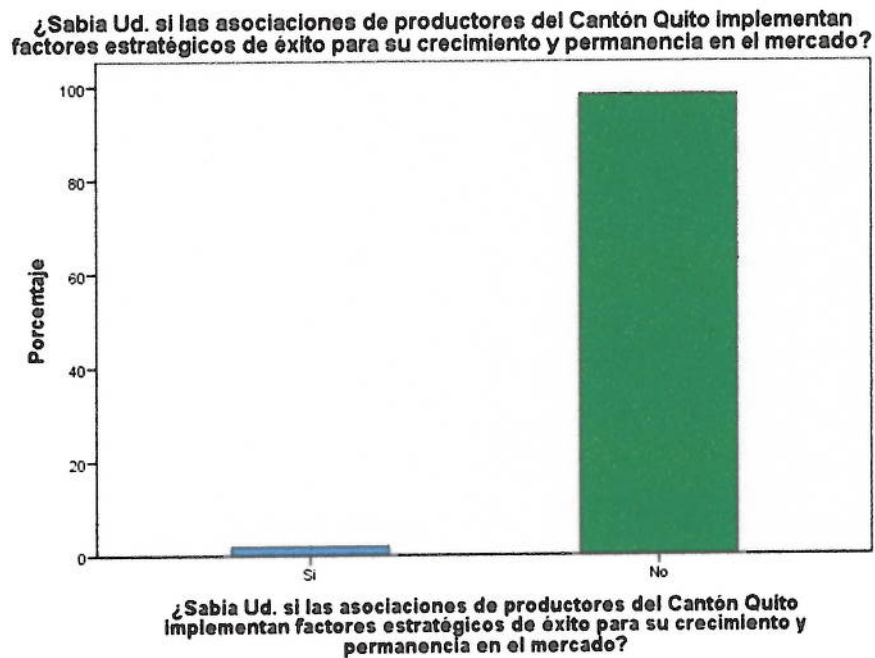
Pregunta 14.- ¿Sabía Ud. si las asociaciones de productores del Cantón Quito implementan factores estratégicos de éxito para su crecimiento y permanencia en el mercado?

Tabla 14.- ¿Sabía Ud. si las asociaciones de productores del Cantón Quito implementan factores estratégicos de éxito para su crecimiento y permanencia en el mercado?

| ¿Sabía Ud. si las asociaciones de productores del Cantón Quito implementan factores estratégicos de éxito para su crecimiento y permanencia en el mercado? | | | | | |
|--|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
| Validos | Si | 1 | 1,9 | 1,9 | 1,9 |
| | No | 53 | 98,1 | 98,1 | 100,0 |
| | Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Gráfico 14.- Respuesta a la pregunta 14.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.
Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Del total del universo encuestado el 98,1% de las asociaciones, no tienen conocimientos de la implementación de factores estratégicos de éxito para su crecimiento, debido al desconocimiento e implementación de la planificación estratégica, la cual facilita generar un plan estratégico adecuado para cada asociación y el correcto uso de estrategias y factores estratégicos de éxito que permitan utilizar mecanismos y herramientas necesarias para alcanzar los objetivos o metas. El 1,9% de las asociaciones si tienen conocimiento de la implementación de factores estratégicos de éxito.

De 54 asociaciones registradas en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria solo la “Asociación de comerciantes y confeccionistas de artículos militares y policiales” implemento de manera superficial el factor estratégico buen producto o servicio, aprovechando los conocimientos técnicos de la parte administrativa lo que le permite tener una ventaja competitiva en relación a otras asociaciones que están orientadas al mismo mercado objetivo.

Pregunta 15.- ¿Conoce Ud. cuántos y cuáles son los factores estratégicos de éxito que se pueden utilizar en las asociaciones de productores del Cantón Quito?

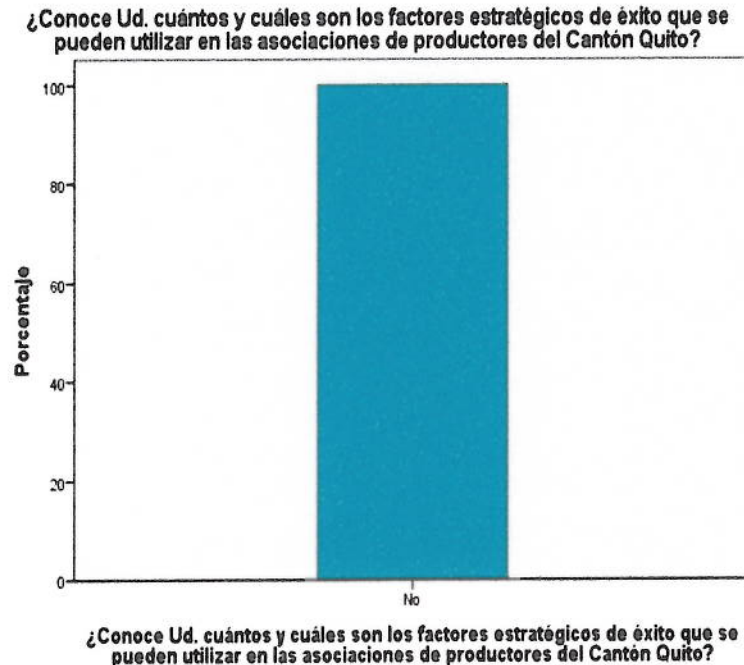
Tabla 15.- ¿Conoce Ud. cuántos y cuáles son los factores estratégicos de éxito que se pueden utilizar en las asociaciones de productores del Cantón Quito?

| ¿Conoce Ud. cuántos y cuáles son los factores estratégicos de éxito que se pueden utilizar en las asociaciones de productores del Cantón Quito? | | | | | |
|---|----|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
| Validos | No | 54 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.

Elaborado por: Bismar Gómez

Gráfico 15.- Respuesta a la pregunta 15.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.

Elaborado por: Bismar Gómez

Conclusión.- Del total del universo encuestado, el 100% de las asociaciones no tienen aplicados factores estratégicos de éxitos desconociendo cuántos y cuáles son los más indicados para ser aplicados en las asociaciones de productores del Cantón Quito.

Los factores estratégicos, deben ser aplicados una vez que se haya hecho un análisis del entorno en el cual se va a ejecutar un plan estratégico, dicho plan es aplicado a una empresa en particular, para lo cual se debe determinar cuál de ellos son los que pueden mejorar sus fortalezas, disminuir el impacto de las amenazas, aprovechando las oportunidades del entorno.

Pregunta 16.- ¿Le gustaría conocer cuáles son factores estratégicos de éxito que deben ser propuestos e implementados de manera general, en las asociaciones de productores del Cantón Quito para asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado objetivo?

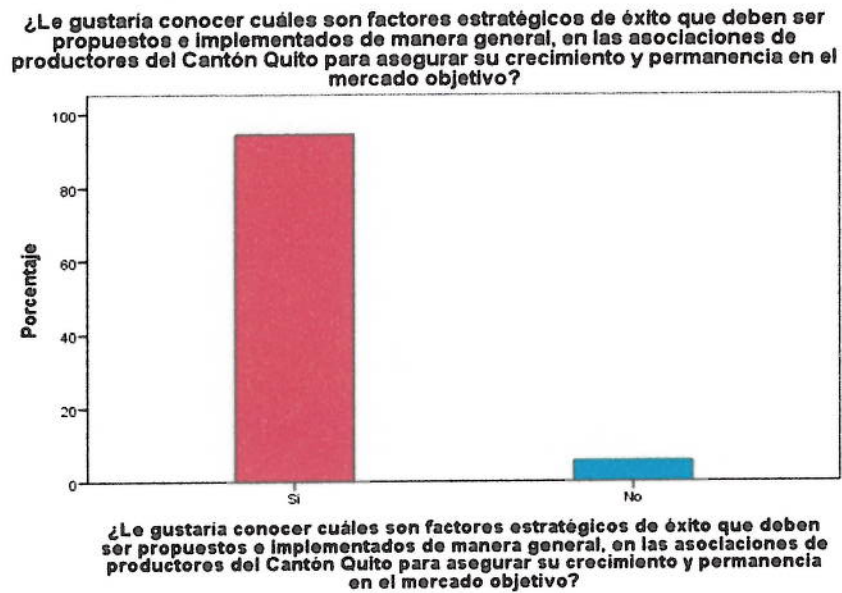
Tabla 16.- ¿Le gustaría conocer cuáles son factores estratégicos de éxito que deben ser propuestos e implementados de manera general, en las asociaciones de productores del Cantón Quito para asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado objetivo?

| ¿Le gustaría conocer cuáles son factores estratégicos de éxito que deben ser propuestos e implementados de manera general, en las asociaciones de productores del Cantón Quito para asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado objetivo? | | | | | |
|---|--------------|------------|--------------|-------------------|----------------------|
| | | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Valido | Porcentaje Acumulado |
| Validos | Si | 51 | 94,4 | 94,4 | 94,4 |
| | No | 3 | 5,6 | 5,6 | 100,0 |
| | Total | 54 | 100,0 | 100,0 | |

Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.

Elaborado por: Bismar Gómez

Gráfico 16.- Respuesta a la pregunta 16.



Fuente: Asociaciones de productores cantón Quito.

Elaborado por: Bismar Gómez

Conclusión.- El 94,4% de las asociaciones encuestadas desean tener información de cuáles son los factores estratégicos de éxito a ser aplicados en las asociaciones de productores del Cantón Quito. El establecer un listado de factores de éxito permitiría a las asociaciones tener la facilidad de alcanzar y generar objetivos, el cual en conjunto con un correcto proceso previo de implementación de un plan estratégico facilitará establecer y alcanzar objetivos que permitan a la asociaciones crecer y permanecer en el mercado meta.

ANÁLISIS MÉTODO DELPHI.-

Una vez aplicados los cuestionarios en las rondas determinadas; los factores clave de éxito de acuerdo al orden de prioridad fueron los siguientes:

| HALLAZGOS | Orden de prioridad |
|--|---------------------------|
| Un buen producto-servicio/Asociatividad | 1 |
| Conocimiento del mercado/Recursos Humanos Cualificados | 2 |
| Planificación estratégica | 3 |
| Experiencia del empresario | 4 |
| Dedicación al negocio | 5 |
| Organización adecuada del trabajo y de la producción. | 6 |
| Innovación y tecnología | 7 |
| Financiación adecuada | 8 |
| Posibilidades de la comercialización. | 9 |
| Buena Ubicación/Control de sueldos y salarios | 10 |
| Demanda de los productos y servicios ofrecidos. | 11 |
| Gestión Optimista | 12 |
| Control de Gastos Generales | 13 |
| Vocación hacia la actividad empresarial. | 14 |
| Control de gastos generales. | 15 |

Elaborado por: Bismar Gómez.

Los expertos para el cuestionario elaborado son:

| No | Nombre | Cargo |
|----|----------------------|---|
| 1 | Iván Moncayo | Coordinador carrera de Empresas y negocios |
| 2 | Cesar Marcillo | Responsable del programa de Economía Social y Solidaria |
| 3 | Carlos Sanchez | Director de Investigación y Posgrados |
| 4 | Andrés Mantilla | Docente y empresario |
| 5 | Santiago Barrionuevo | Docente y Empresario |
| 6 | Giovanni Minadeo | Docente Investigador |
| 7 | Iván Benalcazar | Docente Investigador |

Elaborado por: Bismar Gómez.

Conclusión.- Esto nos refleja que los expertos coinciden en que los factores clave de éxito principales son tener un buen producto o servicio al igual que las capacidades asociativas de dichas asociaciones. En segundo orden de importancia se encuentra el conocimiento del mercado y los recursos humanos calificados que lleven a la optimización de los recursos y a la generación de un mayor margen de rentabilidad en beneficio de los miembros y socios de las asociaciones. Y en tercer lugar la planificación estratégica que se desarrolle y aplique en la planificación propendiendo a identificar estrategias y objetivos claros que nos permitan identificar un nuevo nicho de mercado solventando nuevas necesidades generadas por lo clientes meta.

CAPÍTULO 4. DISCUSIÓN.

4.1. Conclusiones.-

- Mediante la fundamentación teórica existente para identificar los diferentes factores de éxito aplicables en las asociaciones del cantón Quito, se ha reconocido cuáles son los pasos, las herramientas e instrumentos a ser aplicados e implementados para la correcta elaboración de un plan estratégico, dependiendo de la razón de ser de la asociación.
- De la investigación realizada se puede definir en primera instancia la necesidad de la elaboración del plan estratégico, la creación de misión y visión, establecer objetivos generales y específicos, determinación de estrategias, la definición y aplicación de factores estratégicos de éxito para la consecución de los objetivos específicos de cada organización. Y para asegurar la aplicación del plan estratégico en las asociaciones, la planificación es un factor de éxito fundamental ya que permite definir de manera sistemática los lineamientos estratégicos de la empresa u organización desarrollando guías detalladas para la acción y la asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc.
- El aprovechamiento de la teoría basada en los recursos en las asociaciones de productores, puede otorgar a las mismas, la capacidad de generar una ventaja competitiva, ya que esta teoría permite que los recursos estén heterogéneamente distribuidos en la empresa y a su vez esta particularidad permita establecer un valor agregado que sean únicos de la asociación, y los mismos sean difíciles, escasos de imitar y de obtener; a la larga estos valores servirán para crear una ventaja competitiva.
- Mediante la el presente estudio, se obtuvo un panorama claro y actualizado sobre la situación de las asociaciones de productores del cantón Quito, donde se evidenció que la mayor parte de las asociaciones poseen una persona encargada de la parte directiva; obteniendo un tiempo de existencia promedio de las mismas de 10 años, con un rango promedio de 11 a 50 personas entre miembros y trabajadores.

- Las asociaciones en Ecuador principalmente son constituidas de manera empírica debido a la necesidad de generar fuentes de ingresos propios en los sectores rurales, las mismas que se establecen sin cumplir leyes y normas vigentes, además de no contar con procesos productivos, implementación de certificaciones, uso de patentes o marcas que aseguren la calidad de sus productos finales, teniendo mayormente como mercado objetivo la comunidad local y como punto de distribución los establecimientos propios de las asociaciones, además de la venta a distribuidores mayoristas para una comercialización fuera del ámbito local de la asociación.

- Los miembros de las asociaciones, poseen un grado de formación formal medio-bajo, ya que la mayoría de los trabajadores tienen estudios de primaria y algunos de secundaria, se evidencia que el conocimiento de las asociaciones es empírico y vivencial adquirido en el día a día, lo cual no permite explotar al 100% las cualidades y capacidades que pueden poseer los trabajadores de las asociaciones. Debido a esta carencia de formación y capacitación formal, no se implementan planes estratégicos que permita la obtención de una misión, visión, objetivos y metas claras en corto y largo plazo, además de la implementación de factores estratégicos de éxito que permitan mejorar la situación actual de las asociaciones. Mediante la presente investigación se denotó la ausencia total de la aplicación de factores estratégicos de éxito y se evidencio la necesidad de la implementación de los mismos en las asociaciones, para la consecución de metas y objetivos.

- Las variables de mayor influencia que permitirían alcanzar las metas y objetivos de las asociaciones de productores son:

Económicas.- La facilidad de acceso a créditos y fuentes de financiamiento para inyectar capital a las asociaciones.

Tecnológicas.- Acceso a medios y herramientas tecnológicas para incrementar la producción y calidad de los productos a ser comercializados.

Recursos Naturales.- Acceso a los insumos de origen natural que son bases para la producción, dichos recursos se encuentra en las cercanías de la asociación.

Demográficas.- Ubicación estratégica de las asociaciones para garantizar canales de acceso y distribución a los insumos y productos finales.

- Entre los factores estratégicos fundamentales de éxito detectados para las asociaciones productores del cantón Quito, a través de la encuesta a productores y la consulta a expertos por el método Delphi, se determinó que los más adecuados de acuerdo al giro de las asociaciones y de gran beneficio para alcanzar los objetivos y metas son los siguientes:

1.- Un buen producto/servicio: la calidad de los productos/servicios están directamente relacionados con la correcta producción y manejo de los procesos de elaboración, lo cual tiene como fin ofertar un producto de calidad, que cumpla con todas las expectativas de los clientes.

2.- La planificación y estrategia: permite elaborar, ejecutar y poner en marcha un plan estratégico en las asociaciones, ayudando a establecer objetivos y metas que sean medibles y alcanzables para el desarrollo de las mismas.

3.- Innovación y tecnología: el correcto uso de las tecnologías y el conocimiento necesario para que sea aplicadas e implementadas en los procesos de elaboración, permitirá crear productos de alta calidad a bajo costo.

4.- Conocimiento del mercado: este factor permite tener un amplio conocimiento del mercado meta, realizando estudios de mercados y necesidades, lo que permitirá determinar donde se establezca la asociación y los puntos de distribución además de identificar los potenciales clientes.

5.- Financiamiento adecuado: la accesibilidad a créditos y el capital disponible que poseen las asociaciones es vital para la inversión y compra de nueva maquinaria e insumos para la producción.

6.- Control de gastos generales: el correcto manejo, supervisión y registro de los gastos generales que se genera por la marcha de la asociación, permitirá evidenciar una gestión transparente que genera beneficio para sus socios.

7.- Sueldos y salarios: al contar con sueldos y salarios atractivos se podrá obtener un personal y socios satisfechos, de los ingresos que les genera el pertenecer a la asociación.

8.- Asociatividad: la falta de información sobre los beneficios que se pueden obtener al pertenecer a una asociación ha limitado el crecimiento de este tipo de organizaciones y ha disminuido el número de plazas de empleo a nivel local.

9.- Recursos humanos cualificados: al no tener un personal y socios cualificados genera el desaprovechamiento de beneficios y explotación recursos que tienen las asociaciones

10.- Demanda de productos y servicios: al determinar los gustos y necesidades del grupo objetivo se puede mejorar la variedad de productos a ofertar.

4.2. Recomendaciones.

- Con el fin de mejorar la situación actual, el entorno y el fomento del crecimiento de las asociaciones en la ciudad de Quito, asimismo de los ingresos de los socios y empleados, permitiendo mejorar la calidad de vida y la de sus familias, además de la generación de nuevas fuentes de empleo, se recomienda la determinación e implementación de planes estratégicos, la creación de misión y visión, establecimiento de objetivos generales y específicos y determinación de estrategias para cada organización dependiendo de su mercado objetivo adquiriendo conocimientos en el área de planificación estratégica para un correcto planteamiento, elaboración, implementación, verificación y control de un plan estratégico orientado a la razón de ser de la asociación.

- Por la necesidad de crear nuevas fuentes de ingresos y empleo en el Ecuador, se han creado de manera no regular muchas asociaciones por lo cual se recomienda a las autoridades y organismos competentes tanto públicos como privados incentivar, generar y motivar formaciones y capacitaciones incluyentes hacia este sector con objetivo de concientizar los beneficios que pueden alcanzar con el correcto uso y aplicación de la planificación estratégica y la utilización de factores estratégicos de

éxito, además de la regularización de las mismas y la implementación, adaptación de los procesos productivos con normas de calidad, fomentando el uso de certificaciones, patentes o marcas que aseguren la calidad de sus productos finales y el establecimiento de canales directos de distribución, mejorando la imagen y rentabilidad de las asociaciones.

- La aplicación de factores estratégicos fundamentales de éxito en las asociaciones productoras del cantón Quito permitirá ofrecer un producto final de alta calidad, que cumpla con todas las expectativas de los clientes, mediante la correcta aplicación de la tecnología e innovando, tanto en los procesos como en la diversificación de los productos, además de la implementación de una planificación y estrategias que ayude a identificar el mercado objetivo, futuros clientes y determinar puntos de distribución consolidando a la asociación, de igual manera puedan acceder a canales de financiamiento y eficiencia en el uso de los recursos tanto económicos como humanos, que dispone cada asociación con una gestión transparente en beneficio de todos los involucrados de forma directa e indirecta con la asociación, esto ayudará atraer nuevos socios y capital humano capacitado. Por medio de la aplicación de los factores estratégicos fundamentales en las asociaciones existentes y el éxito de las mismas, fomentará la asociatividad permitiendo el crecimiento de las asociaciones, condescendiendo aumentar fuentes de empleo y desarrollo local.

Referencias bibliográficas.

Bibliografía.-

- Altair, C. (s.f.). *La Elaboración del Plan Estratégico*. Eco3 Colecciones.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitucion Ecuador*. Montecristi, Manabi, Ecuador.
- Asociación de Jovenes Empresarios. (2010). *ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DE PROYECTOS EMPRESARIALES*. Madrid, España.
- Benassini, M. (2009). *INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: Enfoque para América Latina* (Segunda ed.). (P. M. Rosas, Ed.) Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Chasiquiza, I. (2014). *Modelo de auditoria continua con enfoque basado en riesgos para las empresas de procura y construcción*. Quito, Pichíncha, Ecuador: Tesis de Maestria - UTE.
- Chaves, R., & Monzón, J. L. (2012). *La Economía Social en la Unión Europea*. Comité Económico y Social Europe. . N°. CESE/COMM/05/2005.
- Chiavenato, I., & Sãpiro, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico: McGrawHill.
- Coraggio, J. L., & Gaiger, L. I. (2010). *Otra Economía Revista Latinoamericana de economía social y solidaria. Volumen IV - Nº 6*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Forcadell, F. J. (2003). *El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los. "Nuevas Tendencias en Dirección de Empresas"*. Salamanca.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Mexico: PERSON EDUCACIÓN.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estrategica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (1975). *Delphi Method: Techniques and Applications*. Boston: Addison-Wesley Publishing.
- Navas López, J. E., Huerta Riveros, P., & Almodóvar Martínez, P. (2004). *La Diversificación desde la Teoría de Recursos. Cuadernos de Estudios Empresariales, 87-104*.
- Noriega Bravo, V., & Pría Barros, M. (Abril - Junio de 2011). *Instrumento para Evaluar el Clima Organizacional en los Grupos de Control de Vectores. Revista Cubana de Salud Pública, 37(2)*.

- Núñez, L. G. (4 de Noviembre de 2004). Creación de empresas y estrategia Reflexiones desde el enfoque de recursos. *Pensamiento & gestión.*, 112-133.
- Ossorio, A. (2002). *Planeamiento Estratégico*. argentina.
- Porter, M. E. (1998). *Estrategia Competitiva*. Mexico : CECSA.
- Prada, D. (Octubre de 2013). La Economía Social, Solidaria y Popular. Similitudes y diferencias conceptuales. *Boletín del Centro de Investigaciones Económicas*, 7-10.
- Retaloza, J., Ruiz, M., & Araujo, A. (Octubre de 2007). Factores Estratégicos de Éxito de las empresas de inserción. *CIRIEC-ESPAÑA, REVISTA DE ECONOMÍA PÚBLICA, SOCIAL Y COOPERATIVA*(59), 61-89.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson.
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (23 de Febrero de 2015). Lista de Organizaciones Supervisadas en la Superintendencia . Quito, Pichíncha, Ecuador.

Anexos.



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
INGENIERIA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS.

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LOS FACTORES DE ÉXITO PRESENTES EN LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES DEL CANTÓN QUITO.

Datos generales.-

Ubicación de la asociación. (Dirección).- _____

1. Cargo en la asociación de la persona entrevistada:

Operativo. Directivo.

2. Tiempo de existencia de la asociación: _____ (AÑOS)

3. Número de trabajadores:

10 trabajadores o menos.

Entre 11 y 50 trabajadores.

Entre 51 y 200 trabajadores.

Superior a 200 trabajadores.

4. La asociación posee algún tipo de certificación.

SI NO ¿Cual? _____

5. A qué mercado están dirigidos los productos que desarrolla su Asociación.

Local.

Nacional.

Internacional.

6. Cuáles son los canales más frecuentes que utiliza para colocar sus productos en el mercado:

- Puntos de venta propios.
- Grandes supermercados.
- Cadenas especializadas.
- Distribuidores mayoristas.
- Comercio electrónico.
- Otro. Cual? _____

7. Dispone su asociación de patentes, marcas propias, etc.?

SI NO ¿Cual? _____

8. Nivel de formación de sus empleados:

| Nivel de formación | Marque con una X la formación que poseen los miembros de su asociación. |
|--------------------------|---|
| Magister | |
| Especialización | |
| Profesional tercer nivel | |
| Técnico Profesional | |
| Tecnólogo | |
| Bachiller | |
| Estudios Primarios | |
| Otros | |

9. ¿En su asociación tienen establecido un plan estratégico anual para la obtención de objetivos y metas empresariales?

SI NO

10. ¿Sabía Ud. que las estrategias sirven para poder establecer los mecanismos y herramientas necesarias para poder cumplir y alcanzar de manera óptima los objetivos planteados en el plan estratégico de su asociación?

SI NO

11. ¿Sabía Ud. que los factores estratégicos de éxito, son de vital importancia para superar las amenazas del entorno, maximizando las oportunidades producidas de las fortalezas de su asociación con el fin de alcanzar los objetivos planteados?

SI NO

12. ¿Seleccione de las siguientes variables existentes cuales son las que más influyen en su asociación para alcanzar los objetivos y metas? (Marque con una X)

- | | | |
|--------------------------|---------------------|--------------------|
| Demográficas. | Económicas. | Político- legales. |
| Tecnológicas. | Recursos Naturales. | Socio- culturales. |
| Fortalezas Competitivas. | NO CONOCE. | |

13. ¿Señale cuál de los siguientes factores estratégicos de éxito, cree Ud. Que se implementan o pueden ser determinados en su asociación para su crecimiento y permanencia?

| FACTORES ESTRATÉGICOS DE ÉXITO EN LAS ASOCIACIONES. | MARQUE CON UNA X DE ACUERDO SU DECISIÓN |
|---|---|
| Un buen producto/servicio. | |
| Conocimiento del mercado. | |
| Recursos humanos cualificados. | |
| Financiación adecuada. | |
| Buena ubicación de la empresa. | |
| Planificación y estrategia. | |
| Innovación y tecnología. | |
| Ayudas de la administración. | |
| Dedicación al negocio. | |
| Demanda de los productos y servicios ofrecidos. | |
| Vocación hacia la actividad empresarial. | |
| Conocimiento del mercado. | |
| Experiencia adecuada del empresario. | |
| Organización adecuada del trabajo y de la producción. | |
| Control de gastos generales. | |
| Gestión optimista. | |
| Posibilidades de la comercialización. | |
| Control de sueldos y salarios. | |
| Asociatividad | |

14. ¿Sabía Ud. si las asociaciones de productores del Cantón Quito implementan factores estratégicos de éxito para su crecimiento y permanencia en el mercado?

SI NO

15. ¿Conoce Ud. cuántos y cuáles son los factores estratégicos de éxito que se pueden utilizar en las asociaciones de productores del Cantón Quito?

SI NO

16. ¿Le gustaría conocer cuáles son factores estratégicos de éxito que deben ser propuestos e implementados de manera general, en las asociaciones de productores del Cantón Quito para asegurar su crecimiento y permanencia en el mercado objetivo?

SI NO

FIN DEL CUESTIONARIO GRACIAS POR SU ATENCIÓN.