



UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA
ASOCIACIÓN DE SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN LA VIDA ES BELLA
“ASOVIBE”**

TUTOR:

MAGAP. CHRISTIAN XAVIER PROAÑO PIEDRA, ING. COM.

AUTOR:

LUIS ALFREDO ARMIJOS SUÁREZ

GUAYAQUIL, 2020

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO: Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”		
AUTORES: LUIS ALFREDO ARMIJOS SUÁREZ	REVISORES: MAGP. Christian Xavier Proaño Piedra	
INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil	FACULTAD: Administración	
CARRERA: Ingeniería Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN: Año 2020	N. DE PAGS: 111	
ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración		
PALABRAS CLAVE: Planificación Estratégica, Desarrollo Productivo, Organización y Control, Crecimiento Económico.		
RESUMEN: El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de ASOVIBE que pueda satisfacer las necesidades del cliente y generar rentabilidad para sus asociados. Se empleó la investigación descriptiva, aplicándose la observación y la descripción para establecer la situación actual e identificar las deficiencias que impiden su crecimiento económico y determinar soluciones para aplicarlas. Para este estudio, participaron 20 socios que laboran en la asociación y uno de sus directivos, bajo un enfoque mixto se utilizó la técnica de las encuestas y de la entrevista. Los resultados determinaron que existen varios factores de organización y control que obstruyen el desarrollo productivo de la asociación. Por lo tanto, se concluye que la aplicación de un plan estratégico es vital para alcanzar las metas trazadas, porque permitirá desarrollar estrategias, regular los procesos y servirá de guía para operar de manera técnica y responsable.		
N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):		
ADJUNTO URL (tesis en la web):		
ADJUNTO PDF:	SI X	NO
CONTACTO CON AUTORES: Luis Alfredo Armijos Suárez	Teléfono: 0978740099 0996226545	E-mail: alfredo.armijos@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	PhD. Rafael Iturralde Solórzano, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: riturraldes@ulvr.edu.ec MBA. OSCAR PAUL MACHADO ALVAREZ Teléfono: 2596500 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Plan estratégico ASOVIBE 2018.docx (D59427406)
Submitted: 11/22/2019 3:07:00 PM
Submitted By: cproanop@ulvr.edu.ec
Significance: 6 %

Sources included in the report:

Manual de Planificación Estratégica (Versión Enero 2019)-1.docx (D54166764)
Propuesta de Tesis CAPÍTULO I.docx (D40670838)
TESIS PARA ENTREGAR TRIBUNAL.docx (D58976476)
Tesis Banchón y Castro al 18 de noviembre.docx (D59150417)
18.06.2018.docx (D53959761)
GUAMAN OLGA -PLAN MK.doc (D9302138)
TESIS PLAN. ESTR.ASULIMPIEZA CHANG Y FARINANGO.pdf (D51343160)
https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Un_enfoque_integral_tor%3%ADa_y_casos_11ed._Hill_Charles_W._Gareth_R._.pdf
https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014?from_action=save
<https://docplayer.es/94530930-Propuesta-de-un-plan-estrategico-para-la-empresa-barletta-s-a-que-permita-su-crecimiento-sostenible.html>
<https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>

Instances where selected sources appear:

29

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El estudiante egresado, Luis Alfredo Armijos Suárez, declaro bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente al suscrito y me responsabilizo con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente del Ecuador.

Este Proyecto se ha ejecutado con el propósito de realizar un: Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”.

Autor:



Luis Alfredo Armijos Suárez

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación “Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella ASOVIBE”, nombrado por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella ASOVIBE”, presentado por el estudiante Luis Alfredo Armijos Suárez, como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título INGENIERO COMERCIAL, encontrándose aptos para su sustentación.

Firma:



Ing. Com. Christian Proaño Piedra, MAGP.

C.I. 0918646977

AGRADECIMIENTO

A mi familia por brindarme siempre su apoyo incondicional, a pesar de las circunstancias, valorando mucho el tiempo que debía invertir para avanzar y culminar satisfactoriamente con mi trabajo.

A mi tutor MAGAP. Christian Xavier Proaño Piedra, quien fue mi guía académico, mi manager en esta investigación, siempre estuvo preciso para que el trabajo mejore día a día.

Un reconocimiento muy especial a la Lcda. Ivonne Castillo, secretaria de la Facultad, quien fue un pilar motivacional importante para que no dejara pasar esta oportunidad y culminara con éxito este proceso.

A todos mis maestros que tuve a lo largo de esta carrera de estudios, siempre actuaron con profesionalismo sin dejar de lado las consideraciones que mostraron hacia mí.

Luis Alfredo Armijos Suárez

DEDICATORIA

A mi abuela paterna y a mi madre con mucho amor y cariño les dedico el resultado de mi esfuerzo que ahora culmino con éxito, aunque ya no estén en este mundo, fueron las que se sacrificaron por enseñarme valores para ser una persona de bien, ellas siempre soñaron y depositaron las esperanzas de verme como profesional. El tiempo ha transcurrido y en todo momento sentía que debía saldar esta deuda moral que tenía en mi interior, aunque he llegado tarde a la meta, no podía olvidar a las mujeres que más me han amado desde siempre, hasta el día que partieron.

Luis Alfredo Armijos Suárez

ÍNDICE DE CONTENIDO

PORTADA	i
<i>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</i>	ii
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO	iii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES	iv
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR	v
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Tema de Investigación	3
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Formulación del Problema	4
1.4. Sistematización del Proyecto	4
1.5. Objetivos de la investigación	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos específicos	5
1.6. Justificación de la investigación	5
1.7. Delimitación o alcance de la investigación	6
1.8. Idea a defender	6
1.9. Líneas de investigación institucional ULVR	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
2.1. Teórico Referencial	7
2.1.1. La administración estratégica	7
2.1.2. ¿Qué es la planeación?	7
2.1.3. La planeación estratégica	7
2.1.4. Importancia de la administración estratégica	9
2.1.5. ¿Por qué es importante Formular y Ejecutar una Estrategia?	10
2.1.6. La Planificación estratégica para la pequeña empresa	10
2.1.7. Plan Estratégico	12
2.1.8. Administradores Estratégicos	13
2.1.9. Etapas de la administración estratégica	13

2.1.9.1. <i>Formulación de estrategias.</i>	14
2.1.9.1.1. <i>Desarrollo de una Visión.</i>	14
2.1.9.1.2. <i>Desarrollo de una Misión.</i>	16
2.1.9.1.3. <i>Los valores.</i>	17
2.1.9.1.4. <i>Identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa.</i> 18	
2.1.9.1.5. <i>Fortalezas y debilidades internas</i>	20
La cadena de valor	23
Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	25
<i>Objetivos a largo plazo.</i>	25
<i>Estrategias.</i>	25
<i>Objetivos anuales.</i>	26
Políticas.....	27
2.1.9.2. <i>La implementación de la estrategia</i>	27
2.1.9.3. <i>La evaluación de estrategias</i>	27
2.2. Marco Conceptual.....	28
2.3. Marco Legal	29
CAPÍTULO III.....	32
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.1. Tipo de investigación	32
3.2. Enfoque de la investigación	32
3.3. Técnicas de investigación	33
3.4. Población y muestreo	33
3.5. Resultados de la Investigación.....	34
3.5.1. Entrevista.....	34
3.5.1.1. Análisis de los resultados de la entrevista	36
3.5.2. Encuesta.....	37
3.5.2.1. Análisis de los resultados de las encuestas	51
CAPÍTULO IV.....	53
PROPUESTA.....	53
4.1. Análisis interno	53
4.2. Análisis externo	55
4.2.1. Análisis del Ambiente social.....	55
4.2.2. Análisis de la Industria	56

4.3.	Definición de la filosofía empresarial	58
4.3.1.	Misión.....	58
4.3.2.	Visión	58
4.3.3.	Principios corporativos.....	58
4.3.4.	Valores.....	59
4.3.5.	Definición de políticas.....	59
4.3.6.	Grupos de interés	59
4.3.7.	Diseño de la cadena de valor.....	60
4.4.	Objetivos estratégicos.....	60
4.5.	Matriz FODA.....	61
4.6.	Definición de estrategias	61
4.7.	Plan estratégico 2020-2023.....	63
4.8.	Desarrollo de las Estrategias	66
4.8.1.	Mejorar procesos productivos.....	66
4.8.2.	Adquirir vehículos para distribución de productos alimenticios	69
4.8.3.	Determinación de los servicios (producto)	70
4.8.4.	Segmentación de mercado.....	70
4.8.5.	Posicionamiento del servicio	70
4.8.6.	Composición del precio del producto.....	71
4.8.7.	Determinación de la plaza	72
4.8.8.	Establecer la promoción	72
4.8.9.	Ejecución de la publicidad	72
4.8.10.	Mejorar procesos de ventas.....	73
4.8.11.	Incrementar nivel de Ventas	73
4.8.12.	Capacitar al personal en temas referentes a las funciones que realizan ..	74
4.8.13.	Medir Niveles de satisfacción de clientes	74
4.9.	Análisis Costos Beneficios.....	76
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	79
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
	ANEXOS.....	84

Índice de Tablas

Tabla 1 <i>Cuadro de ingresos y gastos de contratos ejecutados</i>	3
Tabla 2 Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar.	15
Tabla 3 Características de una declaración de misión	17
Tabla 4 Conocimiento de visión, misión y valores.....	37
Tabla 5 Conocimiento de un orgánico funcional	38
Tabla 6 Conocimiento de acciones para captar más clientes	39
Tabla 7 Productos adquiridos mediante planificación previa	40
Tabla 8 Rotación de personal para cumplir actividades	41
Tabla 9 Procedencia de los vehículos para el trabajo	42
Tabla 10 Aplicación de control de calidad al llegar la mercadería	43
Tabla 11 Control de calidad de productos terminados para su distribución	44
Tabla 12 Existencia de control permanente en bodega	45
Tabla 13 El servicio que se ofrece es superior a la competencia	46
Tabla 14 Conocimiento de procesos para que el servicio sea óptimo	47
Tabla 15 Riesgo laboral y aplicación de medidas de protección y prevención	48
Tabla 16 Capacitación en prevención de riesgo laboral	49
Tabla 17 Evaluación del desempeño del personal	50
Tabla 18 Plan estratégico para ASOVIBE	64
Tabla 19 Manual de funciones propuesto para ASOVIBE	67
Tabla 20 Cálculo Costo Beneficio Inversión 1er. año PE ASOVIBE	76

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo integral del proceso de administración estratégica.	13
Figura 2 Relaciones entre la organización y las fuerzas externas claves.	18
Figura 3 Modelo de las cinco fuerzas.	20
Figura 4 Proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa.	20
Figura 5. Estrategia, recursos, capacidades y competencia.	23
Figura 6. La cadena de valor.	23
Figura 7. Transformación de las actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas.	24
Figura 8. Conocimiento de visión, misión y valores	37
Figura 9. Conocimiento de un orgánico funcional	38
Figura 10 Conocimiento de acciones para captar más clientes.....	39
Figura 11. Productos adquiridos mediante planificación previa.....	40
Figura 12. Rotación de personal para cumplir actividades	41
Figura 13. Procedencia de los vehículos para el trabajo	42
Figura 14. Aplicación de control de calidad al llegar la mercadería	43
Figura 15. Control de calidad de productos terminados para distribución.....	44
Figura 16. Existencia de control permanente en bodega.....	45
Figura 17 El servicio que se ofrece es superior al de la competencia	46
Figura 18 Conocimiento de procesos para que el servicio sea óptimo.....	47
Figura 19. Riesgo laboral y aplicación de medidas de protección y prevención	48
Figura 20. Capacitación en prevención de riesgo laboral	49
Figura 21. Evaluación del desempeño del personal	50
Figura 22. Cadena de valor propuesto para ASOVIBE.....	60
Figura 23. Matriz FODA ASOVIBE.....	61
Figura 24. Estructura funcional de ASOVIBE	67
Figura 25. Fórmula para calcular el precio en ASOVIBE	71
Figura 26. Fórmula aplicada en un producto de ASOVIBE	71

INTRODUCCIÓN

La Constitución del Ecuador, 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

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, establece que integran el sector de la Economía Popular y Solidaria, las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

La Superintendencia de Economía Popular (SEPS) que es el organismo regulador y controlador no cumple con eficacia los procesos, legalizando organizaciones sin un estudio de respaldo, que al ser creadas jurídicamente muestran altas deficiencias, que representan problemas al momento de competir con las empresas consolidadas en el mercado que brindan los mismos servicios.

Estas Organizaciones no tienen definida la visión, misión y objetivos; carecen de las debidas destrezas administrativas, al no existir habilidades en sus directivos, se forma el caos, se presentan desperdicios de recursos, los costos se incrementan; no cumplen procesos de capacitación para los asociados, para que brinden un servicio de calidad a sus clientes; sus infraestructuras no son funcionales; existe falta de liquidez.

Las falencias descritas ocasionan que el servicio no sea el apropiado, de tal manera que el cliente se ve obligado a buscar otros proveedores, generando que los ingresos disminuyan y como consecuencia de estas acciones, conllevar a la desaparición del emprendimiento.

La elaboración de la investigación persigue como finalidad desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad del negocio, que será de gran utilidad, por cuanto permitirá

tener una guía base para que la asociación pueda proyectarse hacia el camino del éxito empresarial, por medio de la definición de sus objetivos.

El presente trabajo es importante, porque determinará qué puede estar afectando en el desempeño de las actividades y ayudará a definir tácticas y estrategias que permitan el direccionamiento de la asociación, viéndose así reflejado en su posicionamiento y competitividad dentro del mercado,

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación

Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”

1.2. Planteamiento del Problema

- En la ciudad de Guayaquil existen 128 asociaciones de servicios de alimentación creadas por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) que presentan algunas deficiencias al momento de su constitución, tales como la falta de capital, poca capacitación de sus asociados, locales pocos adecuados, equipamiento insuficiente, lo que representan problemas al momento de competir con las empresas consolidadas en el mercado que brindan estos servicios, así como: Club lunch, Sihama Cia. Ltda., Hanasca, Comiexpress, Goddard Catering Group, Casa Rosada, Corvimar, CHEF EXPRESS, Trebol Verde, Ecuamenu S.A., Catering Services & Events, El Manantial.

- Los contratos ejecutados desde el año 2016, por diferentes factores, no han generado la rentabilidad esperada, como lo demuestra la tabla 1.

Tabla 1 Cuadro de ingresos y gastos de contratos ejecutados

PERIODO	INGRESOS	GASTOS						TOTAL GASTOS	RENTABILIDAD
		IVA PAGADO	COMPRAS VÍVERES	VEHÍCULOS	SUELDOS	LOCAL	OTROS GASTOS		
2016	72.041,13	8.644,94	28.600,00	10.500,00	20.160,00	2.800,00	2.100,00	72.804,94	-763,81
2017	148.970,97	17.876,52	59.978,00	15.120,00	48.960,00	4.800,00	2.100,00	148.834,52	136,45
2018	33.167,50	3.980,10	11.942,00	4.500,00	9.000,00	2.000,00	2.100,00	33.522,10	-354,60
TOTAL	254.179,60	30.501,55	100.520,00	30.120,00	78.120,00	9.600,00	6.300,00	255.161,55	-981,95

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

- Los socios de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella, no brindan garantías para ser sujetos de créditos ante las entidades financieras estatales o privadas. De los 20 socios que conforman ASOVIBE, 9 de ellos sus gastos son superiores

para cumplir con esta clase de compromiso y no tienen como garantizar un préstamo, 7 socios en algún momento incurrieron en alguna transacción financiera (préstamo, tarjetas de crédito) y no cumplieron, quedando registrados negativamente, 4 no tienen cuentas y tampoco las garantías para acceder a estos beneficios. El sector financiero no representa ninguna alternativa al momento de buscar su participación que permitan obtener capital para invertir en adquisiciones de nuevos equipos, mejoramiento de infraestructura y movilización de sus productos o servicio.

- Esta organización carece de las debidas destrezas administrativas, al no existir habilidades en sus directivos, se forma el caos, se presentan desperdicios de recursos, los costos se incrementan, estas acciones conducen al fracaso del emprendimiento.

- No se encuentra claramente definida la misión y visión de la Asociación, lo que ha impedido el cumplimiento de los objetivos comunes y las metas trazadas por el mismo.

- La Asociación no cuenta con orientaciones estratégicas y planes de desarrollo tendientes a mejorar los servicios;

- No existe difusión del servicio, a pesar de los avances tecnológicos y herramientas disponibles en internet.

- Sus sistemas de comunicación internos y externos no están acorde a los avances tecnológico que demanda el mundo actual;

- La infraestructura no cuenta con la correcta distribución de las áreas que permitan brindar un servicio efectivo y oportuno;

- No cuenta con vehículos propios para la distribución, encareciendo el servicio.

1.3. Formulación del Problema

¿De qué manera un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE” podrá satisfacer las necesidades del cliente y generar rentabilidad para sus asociados?

1.4. Sistematización del Proyecto

- ¿Cuál es la situación actual de ASOVIBE?
- ¿Qué estrategias se podrán aplicar para elaborar un plan estratégico?
- ¿Cuál sería la estructura del plan estratégico que se aplicaría para ASOVIBE?

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo General

Elaborar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”.

1.5.2. Objetivos específicos

- Recopilar información de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”
- Analizar la información recopilada de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE” para la aplicación de estrategias.
- Identificar los aspectos más importantes para la concepción del plan estratégico para la asociación.

1.6. Justificación de la investigación

Es necesario por cuanto al ser una Asociación en apertura se necesita de planes que direccionen sus actividades con estrategias innovadoras que permitirán el progreso de la misma.

La elaboración de la investigación persigue como finalidad desarrollar un Plan Estratégico para mejorar la rentabilidad de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”.

La investigación es de utilidad, por cuanto un Plan Estratégico permitirá tener una guía base para que la Asociación pueda proyectarse hacia el camino del éxito empresarial, por medio de la definición de sus objetivos.

El presente trabajo es importante, porque ayudará a definir tácticas y estrategias que permitan el direccionamiento de la Asociación, viéndose así reflejado en su posicionamiento y competitividad dentro del mercado.

Además, la investigación determinará qué puede estar afectando en el desempeño de las actividades de la Asociación.

Los beneficiarios de este trabajo de investigación son: de forma directa, los socios de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”, parroquia Ximena, cantón Guayaquil, provincia del Guayas y, de manera indirecta sus clientes.

Es factible, puesto que se tiene al alcance, bibliografía específica, y otros documentos de importancia para el soporte de la investigación; también se cuenta con herramientas de trabajo (Word, Excel, Power, Point) y, tecnológicas (internet, redes sociales) e información proveída por los directivos de la Asociación.

1.7. Delimitación o alcance de la investigación

El presente estudio se realizará en la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”, en la Cooperativa Esteros Populares Mz. 736 Solar 17, durante el año 2018.

1.8. Idea a defender

La importancia de dotar de un Plan Estratégico a la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE” permitirá mejorar su rentabilidad.

1.9. Líneas de investigación institucional ULVR

Desarrollo Estratégico Empresarial y Emprendimientos Sustentables.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Teórico Referencial

2.1.1. La administración estratégica

“La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar”. (Robbins y Coulter, 2014, p. 240)

2.1.2. ¿Qué es la planeación?

Planeación es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo). Cuando empleamos el término planear, nos referimos a la planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos a lograr en un periodo determinado. Estos objetivos se estipulan por escrito para que todos los miembros de la organización tengan conocimiento de los mismos, lo cual reduce la ambigüedad y da lugar a un entendimiento compartido de qué se tiene que hacer para conseguirlos. Por último, el propósito de los planes específicos radica precisamente en señalar cómo se lograrán los objetivos. (Robbins y Coulter, 2014, p. 220)

2.1.3. La planeación estratégica

El término planeación estratégica se originó en la década de 1950 y gozó de gran popularidad entre mediados de la década de los sesenta hasta mediados de los setenta. En ese entonces se pensaba que la planeación estratégica era la solución a todos los problemas y muchas de las corporaciones estadounidenses estaban “obsesionadas” con ella. Sin embargo, después de ese “auge”, la planeación estratégica se dejó de lado durante la década de 1980, pues los diversos modelos de planeación no generaron rendimientos

mayores. No obstante, la década de 1990 trajo consigo el resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad, este proceso se practica ampliamente en el mundo de los negocios. (David, 2013, p. 5)

La planificación estratégica desde el punto de vista de varios autores la definen de la siguiente manera:

“En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa”. (David, 2013, p. 5)

“Es la disciplina en que se buscan y especifican las ventajas competitivas de la organización en relación con su competencia, con el fin de emplearlas para alcanzar sus objetivos financieros, de acuerdo con su misión y visión”. (Chiavenato, 2016)

“Es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas”. (López Parra, 2013)

“El conjunto de elementos que permiten dar dirección a una empresa hacia el logro de su visión, es como el mapa de ruta con el conjunto de referencias que van a permitir el tránsito en el tiempo hacia el logro de los objetivos estratégicos” (Tripiet, 2014)

“Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (Basurto Zambrano, 2016)

“Es un proceso que marca el rumbo para llegar al puerto deseado de manera segura, a través de la misión, visión y objetivos, diagnosticando el entorno interno y externo para

poder determinar y evaluar los elementos positivos y negativos internos y los factores a los que se va a enfrentar externamente la empresa” (Nuño de León, 2012, p.23)

2.1.4. Importancia de la administración estratégica.

Desde el punto de vista de Robbins & Coulter (2014) la importancia de la administración estratégica radica en tres razones:

- La más relevante estriba en que puede hacer la diferencia en términos de qué tan buen desempeño tiene una organización. ¿A qué se debe que algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno? Las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño. Esta única razón, por sí sola, hace que sea muy importante para los gerentes.
- Otra razón a tener en cuenta tiene que ver con el hecho de que los gerentes de todo tipo de organizaciones se ven afectados por constantes cambios de circunstancias. Con el fin de enfrentar la incertidumbre resultante, emplean el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica. Por ejemplo, cuando los ejecutivos de negocios involucrados en una amplia gama de industrias tuvieron que hacer frente a la recesión global, se enfocaron en flexibilizar sus estrategias. En Office Depot, por ejemplo, los gerentes de diversas tiendas de la cadena informaron a su director general, Steve Odland que, debido a que los clientes disponían de menos dinero, ya no querían comprar bolígrafos o papel para impresión en grandes volúmenes. Por consiguiente, la empresa creó letreros especiales para promover la venta individual de bolígrafos Sharpie e introdujo paquetes de cinco resmas de papel, cantidad equivalente a la mitad de las cajas normales.
- Por último, la administración estratégica es importante porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales. La administración estratégica contribuye al logro de ese propósito. (p. 241)

2.1.5. ¿Por qué es importante Formular y Ejecutar una Estrategia?

La formulación y ejecución de una estrategia, son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia. (Thompson, Peteraf, Gamble, y Strickland III, 2012, p. 14)

Planear y ejecutar estrategias son las bases de la administración de una empresa. (p. 21)

2.1.6. La Planificación estratégica para la pequeña empresa

La participación de la pequeña empresa ha logrado un alcance muy significativo en el sistema económico de una nación. Sin embargo, por el escaso conocimiento y aplicación de una planificación estratégica, también son expuestas al fracaso por diferentes factores. Nuño de León (2012), lo describe así:

La pequeña empresa adquiere una especial importancia para la estructura económica y social del país al estar inmersa en un nuevo contexto globalizador, se enfrenta a nuevas problemáticas, a nuevos retos, lo que las obliga a adoptar o desarrollar nuevas alternativas de acción para poder permanecer e incorporarse a mercados competitivos. (p. 5)

“La administración de la pequeña empresa es el arte apoyado en la ciencia y las técnicas o la técnica científica artísticamente puesta en acción, eso y más para llevarlas al cumplimiento de sus objetivos.” (p.10)

“Cuando el proceso de planear estratégicamente y lograr los objetivos planeados se cumple una y otra vez, se puede asegurar que la pequeña empresa puede navegar en diferentes mares y en diferentes condiciones climáticas”. (p. 23)

Existen estadísticas mundiales en las que se evidencia que el fracaso de las PYME es abrumador en cualquier país. El perfil es muy similar y sus características son la informalidad, la alta ruralidad, ser el principal empleador de la nación con un enorme aporte al PIB nacional, al igual que sus problemáticas, retos, peligros y factores de éxito. (p. 38)

En su estudio realizado, Augusta Moreta (2017) presenta las siguientes limitaciones que tiene la Pyme en los países investigados:

- Desconocimiento de planeación y prospectiva,
- Falta de formalización del proceso estratégico,
- Manifestaciones culturales,
- Adaptación de planes de corporaciones grandes,
- Estrategias y planes mal fundamentados,
- No se considera al recurso humano como parte de la estrategia,
- La planeación es de absoluta responsabilidad de la gerencia,
- Software y herramientas inadecuadas,
- Predomina el horizonte de planeación de corto plazo,
- Influencia familiar en la fijación de la estrategia,
- Informalidad en procesos y estructura de la pyme,
- Poco interés en innovación,
- Recursos financieros escasos o limitados,
- Se prioriza la supervivencia y no el crecimiento,
- Economía incierta,
- Objetivos sobrestimados, y
- Resolución de problemas del día a día.

La planeación estratégica se ha convertido en una herramienta gerencial indispensable para la toma de decisiones y logro de resultados organizacionales. Es aplicable para todo tipo de empresas, sin embargo, para la pyme se ha tornado compleja por los constantes cambios que debe afrontar y sobre todo por la administración de tipo familiar que estas tienen. Pero con el tiempo las PYMES van utilizando la planeación y la estrategia con mayor apertura y flexibilidad debido a las continuas crisis que atraviesan por efectos del entorno. (p. 179)

“la planeación estratégica en las PYMES tiene aún muchas limitaciones en el nivel directivo para ser diseñada y aplicada, sin embargo, con el tiempo el número de empresas que la adoptan va creciendo”. (p. 180)

Siempre serán muy atractivo las empresas con espíritu emprendedor, por cuanto, poseen ese deseo de concentrarse incansablemente en una oportunidad para crear valor, en una empresa nueva o existente, mientras asume los riesgos y disfruta de la recompensa de sus esfuerzos.

Competir por el talento de negocios bien calificado requiere que las pequeñas empresas identifiquen sus ventajas distintivas, en especial cuando reclutan prospectos sobresalientes para posiciones gerenciales y profesionales. Por fortuna hay muchas buenas razones para trabajar para una empresa con espíritu emprendedor. Esto es especialmente cierto para empresas en crecimiento dirigidas por individuos o equipos con visiones atractivas de un futuro deseable y alcanzable. Es emocionante trabajar para una empresa que se dirige hacia algún lugar. (Longenecker, Petty, Palich y Hoy, 2012, p. 583)

2.1.7. Plan Estratégico

El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia

a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*). (Sainz de Vicuña Ancín, 2015, p. 28)

2.1.8. Administradores Estratégicos

Los administradores son la pieza clave en el proceso de creación de las estrategias. Cada administrador debe asumir su responsabilidad al formular estrategias para alcanzar una ventaja competitiva y al ponerlas en práctica. Debe encabezar el proceso de creación de estrategias. (Hill, Jones y Schilling, 2015, p. 9)

2.1.9. Etapas de la administración estratégica

Existen varias formas de presentar este proceso, de acuerdo al autor que lo exponga, pero todos coinciden en la importancia de aplicarlas, al momento de elaborar una estrategia. Davis (2013), nos demuestra en la figura 1, el modelo integral del proceso de administración estratégica y su desarrollo:

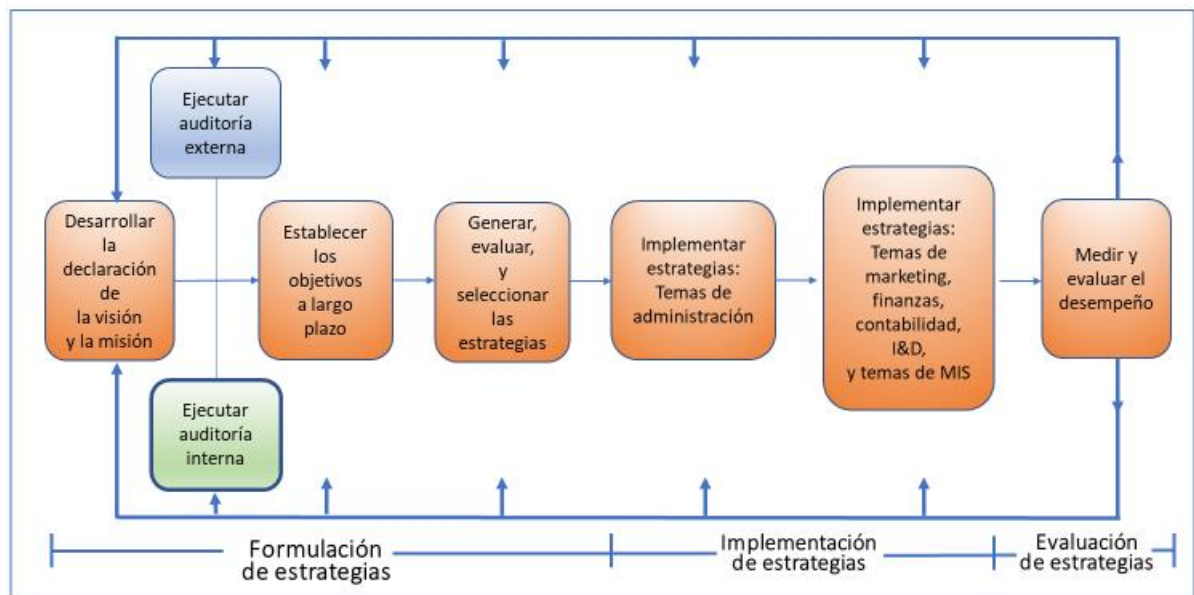


Figura 1 Modelo integral del proceso de administración estratégica. Tomado de David (2013)

Para el autor, el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- formulación,
- implementación y
- evaluación de estrategias.

2.1.9.1. Formulación de estrategias.

La formulación de estrategias para David (2013) 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. (p. 5)

2.1.9.1.1. Desarrollo de una Visión.

Una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: “¿En qué queremos convertirnos?”. Una visión clara sienta las bases para desarrollar una declaración de misión detallada. Muchas organizaciones cuentan con declaraciones de visión y misión, pero la declaración de la visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve —constando, de preferencia, de un solo enunciado— y contar con la aportación de tantos directivos como sea posible. (David, 2013, p. 45)

Las visiones bien concebidas son *distintivas* y *específicas* para una organización particular; evitan afirmaciones genéricas como “Seremos un líder global y la primera elección de los consumidores en todos los mercados que servimos”, lo que se aplicaría a cientos de organizaciones. (Thompson, et.al, 2012, p. 23).

La tabla 2, ofrece una lista de lo que se debe hacer y evitar al redactar una declaración de visión.

Tabla 2 Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar.

Qué hacer	Qué evitar
<p>Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.</p>	<p>Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.</p>
<p>Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.</p>	<p>No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos”.</p>
<p>Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.</p>	<p>No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.</p>
<p>Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.</p>	<p>No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa.</p>
<p>Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.</p>	<p>No sea genérico. Una declaración de visiones aplicables a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.</p>
<p>Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).</p>	<p>No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser “el mejor”, “el más exitoso”, o un “líder reconocido” o “líder mundial” suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.</p>
<p>Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad. Es ideal que se reduzca a unas cuantas líneas o a una frase memorable (como la famosa visión de Henry Ford: “un auto en cada cochera”).</p>	<p>No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.</p>

Fuente: Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland III (2012) p. 24

Expresión de la esencia de la visión en un eslogan. La tarea de comunicar la visión al personal de la compañía se facilita cuando la administración capta la visión del rumbo en un eslogan pegajoso o fácil de recordar. Diversas organizaciones resumen su visión en una frase breve:

- Levi Strauss & Company: “Vestiremos al mundo vendiéndole la ropa informal más atractiva y popular del mundo”.
- Nike: “Llevar innovación e inspiración a cada atleta del mundo”.
- Clínica Mayo: “El mejor cuidado a todo paciente todos los días”.
- Scotland Yard: “Hacer de Londres la ciudad más segura del mundo”.
- Greenpeace: “Detener el abuso ambiental y promover soluciones ambientales”.

Crear un eslogan corto para ilustrar la dirección y propósito de una organización permite agrupar a sus miembros para superar cualquier obstáculo en el camino de la organización y mantener su enfoque.

2.1.9.1.2. *Desarrollo de una Misión.*

Una declaración de misión, como lo remarca Thompson, et.al (2012): describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. (p. 26)

Componentes de la declaración de misión, David (2013) sostiene que la declaración de misión puede variar en cuanto a extensión, contenido, formato y especificidad. Casi todos los profesionales y académicos de administración estratégica consideran que una declaración efectiva debe tomar en consideración nueve *componentes*. Ya que la declaración de misión suele ser la parte más visible y pública del proceso de administración estratégica, es importante que incluya las nueve características que se resumen en la tabla 3, así como los siguientes nueve componentes:

- ***Clientes.*** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ***Productos o servicios.*** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?
- ***Mercados.*** En términos geográficos, ¿en dónde compete la empresa?
- ***Tecnología.*** ¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?
- ***Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.*** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

- **Filosofía.** ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa
- **Autoconcepto.** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?
- **Preocupación por la imagen pública.** ¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados.** ¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?

Tabla 3 Características de una declaración de misión

-
- Tiene amplio alcance: no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.
 - Su extensión es menor a 250 palabras
 - Es inspiradora.
 - Identifica la utilidad de los productos de una persona
 - Revela la responsabilidad social de la empresa
 - Revela la responsabilidad ambiental de la empresa
 - Toma en cuenta nueve componentes: clientes, productos servicios, mercado, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autoconcepto, preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
 - Es conciliatoria.
 - Es perdurable
-

Fuente: David, 2013, p.52

2.1.9.1.3. *Los valores.*

Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.

Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que los valores se reflejen en la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal.

La mayoría de las compañías identifica de cuatro a ocho valores esenciales. En FedEx, los seis valores esenciales se refieren a la gente (apreciar a los empleados y promover la diversidad), servicio (colocar a los clientes en el corazón de todo lo que

hace), innovación (crear servicios y tecnologías para mejorar lo que hace), integridad (administrar con honestidad, eficiencia y confiabilidad) y lealtad (ganarse el respeto de la gente, clientes e inversionistas de FedEx todos los días, en todo lo que hace). (Thompson, et.al, 2012, p. 27)

2.1.9.1.4. Identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa.

El ambiente externo representa a las fuerzas que se encuentran fuera de la organización y que escapan al control de la administración en el corto plazo. Estas fuerzas forman parte del contexto de la empresa. (David, 2013, p. 63)

Para el autor “Las *fuerzas externas* pueden clasificarse en cinco amplias categorías:

- fuerzas económicas;
- fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales;
- fuerzas políticas, gubernamentales y legales;
- fuerzas tecnológicas, y
- fuerzas competitivas”.

En la figura 2 se presentan las relaciones entre estas fuerzas externas y la organización.

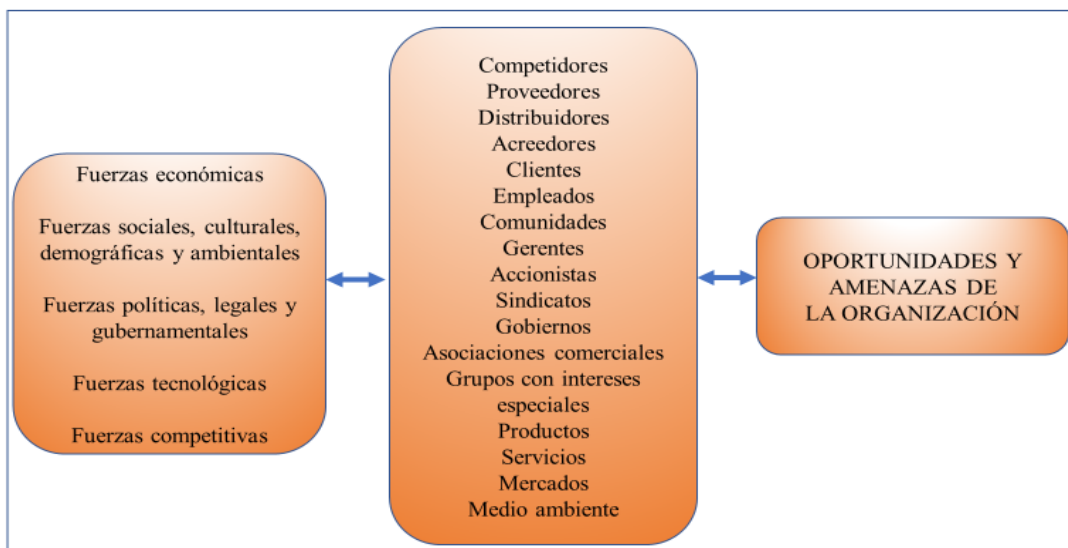


Figura 2 Relaciones entre la organización y las fuerzas externas claves. Tomado de David (2013)

De acuerdo a Robbins & Coulter (2014) se afirma que:

Muchos de los conceptos más relevantes de la administración estratégica han tenido su origen en el trabajo de Michael Porter. Una de las principales contribuciones de este académico fue su explicación sobre qué pueden hacer los gerentes para generar una ventaja competitiva sostenible. Una parte importante de esta labor es la realización de un análisis de la industria basado en el modelo de las cinco fuerzas.

Modelo de las cinco fuerzas. En todas las industrias son cinco las fuerzas que dictan las reglas de la competencia. En conjunto, esas fuerzas determinan el atractivo y la rentabilidad de la industria. Su evaluación es una responsabilidad fundamental de los gerentes:

- Amenaza de los nuevos competidores. ¿Cuán probable es que entren nuevos competidores a la industria?
- Amenaza de los sustitutos. ¿Qué tan probable es que los productos de otras industrias puedan sustituir los productos de la nuestra?
- Poder de negociación de los compradores. ¿Qué tanto poder de negociación tienen los compradores (clientes)?
- Poder de negociación de los proveedores. ¿Qué tanto poder de negociación tienen los proveedores?
- Rivalidad actual. ¿Qué tan intensa es la rivalidad entre los competidores que participan actualmente en la industria? (p. 249)

La figura 3 presenta el modelo de las cinco fuerzas que dictan las reglas de la competencia:



Figura 3 Modelo de las cinco fuerzas. Tomado de David (2013)

2.1.9.1.5. Fortalezas y debilidades internas.

El ambiente interno de una organización, está constituido por variables que se encuentran en el interior de la misma. En un texto de administración estratégica sería imposible revisar a profundidad todo el material que se presenta en los cursos de marketing, finanzas, contabilidad, administración, sistemas de administración de la información, y de producción y operaciones; además de que existen varias subdivisiones dentro de cada una de estas funciones, por ejemplo, marketing se subdivide en diferentes actividades como servicio al cliente, garantías, publicidad, empaque y fijación de precios. (David, 2013, p. 95)



Figura 4 Proceso para lograr una ventaja competitiva en una empresa. Tomado de David (2013)

La figura 4 ilustra que todas las empresas deben esforzarse siempre en superar sus debilidades y convertirlas en fortalezas para finalmente desarrollar competencias distintivas que puedan proporcionar a la empresa ventajas competitivas sobre sus rivales.(p. 96)

Para Hill, Jones & Schilling (2015), el análisis interno, sumado a un análisis del entorno exterior de la compañía, brinda a los administradores la información que necesitan

para elegir la estrategia y el modelo de negocio que permitirá que su compañía conquiste una ventaja competitiva sostenida. (p. 82)

Según el autor el análisis interno es un proceso de tres pasos:

- En primer lugar, los administradores deben conocer el proceso que emplean las compañías para crear valor para los clientes y utilidades para la compañía. También deben saber el papel que los recursos, las capacidades y las competencias distintivas que se desempeñan en ese proceso.
- En segundo lugar, tienen que comprender la importancia de la eficiencia, innovación, calidad y respuesta hacia los clientes para crear valor y generar grandes utilidades.
- En tercero, deben tener la capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía a efecto de saber qué motores impulsan la rentabilidad de su compañía y dónde radican las oportunidades para mejorar. Es decir, deben ser capaces de identificar cómo las fortalezas de la compañía incrementan la rentabilidad de esta y cómo las debilidades generarían una rentabilidad más baja.

En su estudio de la competitividad estratégica, Hitt, Ireland,& Hoskisson, (2015) sostienen que “Una compañía alcanza la competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y la implementa con éxito”. (p. 4)

Una compañía goza de **ventaja competitiva** cuando implementa una estrategia que crea más valor para sus clientes y que sus competidores no pueden copiar o cuya imitación les resulta demasiado costosa. Una organización no puede estar segura de que su estrategia ha producido una o varias ventajas competitivas útiles hasta que los competidores se han retirado o fracasado en su intento por imitar la estrategia. Además, las compañías deben tener presente que ninguna ventaja competitiva es permanente. La velocidad con la que los competidores adquieran las habilidades necesarias para replicar los beneficios de la estrategia de la empresa que crea valor determina el tiempo que durará su ventaja competitiva. (p. 5)

En su análisis Hill et.al (2015) expone que “el objetivo principal de la estrategia es alcanzar una ventaja competitiva sostenida, la cual a su vez generará una rentabilidad superior y un incremento en las utilidades”. (p. 82)

La ventaja competitiva se basa en las competencias distintivas, las cuales son las fortalezas específicas de una compañía que le permiten diferenciar sus productos de los que ofrecen sus rivales y tener costos sustancialmente más bajos que los de ellos. Las competencias distintivas nacen de dos fuentes que se complementan: los recursos y las capacidades.

- Los **recursos** son los activos de una compañía y se dividen en dos categorías: tangibles e intangibles.

- ✓ Los **recursos tangibles** son bienes materiales, como terrenos, edificios, plantas fabriles, equipamiento, inventario y dinero.

- ✓ Los **recursos intangibles** son bienes inmateriales, creados por los administradores y otros empleados como los nombres de marca, la reputación de la compañía, el conocimiento especializado que los empleados han adquirido por medio de la experiencia y la propiedad intelectual de la compañía, como las patentes, los derechos de autor y las marcas registradas.

- Las **capacidades** son las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y para darles un uso productivo. (p.83)

Rol de la estrategia, la figura 5 ilustra la relación que existe entre las estrategias de una compañía, sus competencias distintivas y su ventaja competitiva. Las competencias distintivas configuran las estrategias que aplica una compañía, y ellas conducen a una ventaja competitiva y una rentabilidad superior. Sin embargo, también es muy importante saber que las estrategias que adopta una compañía desarrollan nuevos recursos y capacidades o fortalecen los recursos y las capacidades existentes, mejorando con ello sus competencias distintivas. Por lo tanto, la relación entre las competencias y las estrategias distintivas no es lineal, sino recíproca, es decir, una relación donde las competencias configuran las estrategias y estas sirven para desarrollar y crear competencias distintivas. (p. 84)

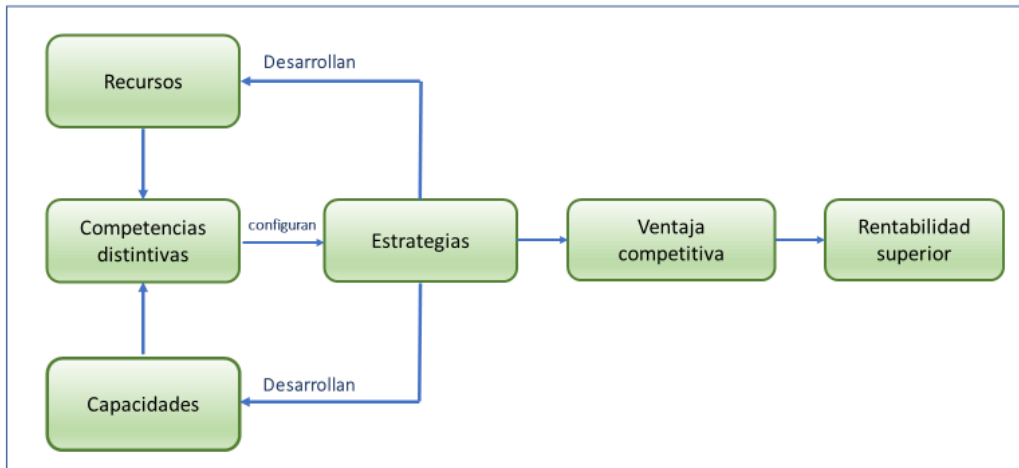


Figura 5. Estrategia, recursos, capacidades y competencia. Tomado de Hill, Jones, & Schilling (2015)

La cadena de valor

Según el autor, todas las funciones de una compañía, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, los servicios, los sistemas de información, la administración de materiales y los recursos humanos, intervienen para bajar la estructura de costos e incrementar el valor percibido de los productos por medio de la diferenciación. Como primer paso para estudiar este concepto, considere la cadena de valor que ilustra la figura 6. El término **cadena de valor** se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación incluye las actividades primarias y las de soporte que agregan valor al producto.



Figura 6. La cadena de valor. Tomado de Hill, Jones, & Schilling (2015)

Las actividades primarias, incluyen el diseño, la creación y la entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte posterior a la venta. En la cadena de valor que ilustra la figura 6, las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, marketing y ventas, producción y servicio al cliente. (Hill et.al, 2015, p. 89)

En su análisis David, 2013 nos indica que las cadenas de valor (ACV) difieren enormemente entre industrias y empresas. Mientras que una empresa de productos de papel, como Stone Container, incluirá en su cadena de valor elementos como reforestación, tala de árboles, molinos de pulpa de papel y fabricación de papel, una empresa informática como Hewlett-Packard incluiría la programación, periféricos, software, hardware y laptops. Un motel incluiría comida, labores de limpieza de las habitaciones, operaciones de registro y facturación, página web, sistema de reservaciones, entre otros elementos. Sin embargo, todas las empresas deben emplear el análisis de la cadena de valor para desarrollar y nutrir una competencia básica y convertirla en una competencia distintiva. Una competencia central es una actividad de la cadena de valor que una empresa desempeña particularmente bien. Cuando una competencia central evoluciona hasta convertirse en una ventaja competitiva importante, entonces se le llama una competencia distintiva. La figura 7 ilustra este proceso. (p. 121)



Figura 7. Transformación de las actividades en la cadena de valor a ventajas competitivas. Tomado de David (2013)

Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere cierta dosis de intuición que impida que se le interprete como técnica todopoderosa, dada su apariencia científica. (David, 2013)

Objetivos a largo plazo.

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. A largo plazo significa un periodo superior a un año. 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. (David, 2013)

Estrategias.

En el ámbito empresarial, desde un enfoque tradicional, es el conjunto de fines, misiones y objetivos que tiene cada empresa, así como acciones que han de emprenderse para alcanzarlos. Para ampliar este criterio presentamos algunas definiciones por parte de varios autores:

“Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo”. (David, 2013, p.11)

“La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones”. p. 4 (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

“...es el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015) p. 3

“Son los planes que determinan cómo logrará su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos”. (Robbins & Coulter, 2014, p. 240)

“...es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva”. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015) p. 4

“...se definirá como un plan de acción, una planificación que toma en cuenta todas las posibles opciones a las que se pueden enfrentar las pequeñas empresas”. (Nuño de León, 2012, p. 23)

Objetivos anuales.

Son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en el área de administración, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de sistemas de administración de información (MIS). Para cada objetivo a largo plazo es necesaria una serie de objetivos anuales. Los objetivos anuales son especialmente importantes en la implementación de estrategias, en tanto que los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de estrategias. Los objetivos anuales son la base para la asignación de recursos.

Políticas.

Son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización.

2.1.9.2. La implementación de la estrategia.

Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica.

2.1.9.3. La evaluación de estrategias

Es la etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están

sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos.

La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales:

- revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales,
- medir el desempeño, y
- aplicar acciones correctivas.

La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

2.2. Marco Conceptual

- **Análisis:** es un efecto que comprende diversos tipos de acciones con distintas características y en diferentes ámbitos, pero en suma es todo acto que se realiza con el propósito de estudiar, ponderar, valorar y concluir respecto de un objeto, persona o condición.
- **Competitividad:** es la capacidad de competir. En el ámbito de la economía, la **competitividad** se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.
- **EPS:** Economía Popular y Solidaria.
- **Estrategias:** Conjunto de acciones relacionadas que ejecutan los administradores con la intención de mejorar el desempeño de su compañía.
- **Misión:** comunica el *propósito* de una compañía en un lenguaje lo bastante específico para darle a la compañía su propia identidad.
- **Pequeña empresa:** Negocio que es pequeño en comparación con las grandes empresas en una industria, con operaciones limitadas a un sitio geográfico

específico, financiado por unos cuantos individuos y dirigido por un pequeño grupo.

- **Planificación:** es la función administrativa que involucra la definición de los objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo)
- **SERCOP:** Servicio Nacional de Compras Públicas.
- **Valores:** son las creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realiza negocios de la compañía y persigue su visión estratégica y su misión.
- **Visión estratégica** describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía.

2.3. Marco Legal

La Constitución De La Republica Del Ecuador 2008 nos indica en su Título IX Supremacía de La Constitución Capítulo primero Principios Art. 424.- La Constitución es la norma suprema y prevalece sobre cualquier otra del ordenamiento jurídico. Las normas y los actos del poder público deberán mantener conformidad con las disposiciones constitucionales; en caso contrario carecerán de eficacia jurídica.

En la Página 91 Capítulo cuarto Soberanía económica Sección primera Sistema económico y política económica 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.

Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (LOEPS, 2011) establece en el Título I Del Ámbito, Objeto y Principios

Art. 1.- Definición.- Para efectos de la presente Ley, 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.

Título II De la Economía Popular y Solidaria Capítulo I De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

De las Formas de Organización de la Economía Popular y Solidaria

Art. 8.- Formas de Organización. -

Para efectos de la presente Ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares.

Art. 9.- Personalidad Jurídica. - Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley. La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo. Las organizaciones en el ejercicio de sus derechos y obligaciones actuarán a su nombre y no a nombre de sus socios.

Basados en estos preceptos, A los 20 días del mes de octubre del año 2015, en la Parroquia Ximena, del Cantón Guayaquil, Provincia del Guayas, de la República del Ecuador, se reúnen un grupo de 10 personas (7 mujeres y 3 hombres) que voluntariamente desean constituir y administrar el funcionamiento de la Asociación denominada Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”, la misma que tendrá una duración indefinida.

Con la finalidad de cumplir con el trámite correspondiente, previo a su aprobación jurídica, se contó con el asesoramiento de funcionarios de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, para la presentación de los documentos habilitantes.

Los requisitos de acuerdo al Reglamento a Ley Orgánica Economía Popular y Solidaria (Reglamento, 2018) son:

“Art. 6.- Requisitos asociaciones. - Las asociaciones, para la obtención de personalidad jurídica presentarán ante la Superintendencia los siguientes documentos:

1. Reserva de denominación;
2. Acta Constitutiva suscrita por los asociados fundadores;
3. Copia de cédula de los directivos;
4. Estatuto social; y,
5. Certificado de depósito del aporte al capital social inicial.

El número mínimo de asociados y el monto de aporte al capital social inicial serán fijados por el Ministerio encargado de la inclusión económica y social.”

Con la participación de diez socios fundadores, se constituyó en la ciudad de Guayaquil, la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella, siendo sus siglas “ASOVIBE”, domiciliada en el sector Los Esteros, Cooperativa Esteros Populares Mz. 736 Solar 17, donde sus miembros de una manera asociativa se organizaron para brindar el servicio de Catering al público en general.

A los nueve días del mes de noviembre del año 2015 mediante RESOLUCIÓN No. SEPS-ROEPS-2015-900829 se otorga la personería jurídica por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (ASOVIBE, 2015)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Tipo de investigación

En este trabajo se empleó la investigación descriptiva, donde se aplicó la observación y la descripción para establecer la situación actual de la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”, e identificar las deficiencias que impiden su crecimiento económico y determinar soluciones para aplicarlas en la Asociación.

3.2. Enfoque de la investigación

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto: Cualitativo y Cuantitativo. Los resultados determinaron que la falta de un plan estratégico ha incidido para que existan barreras en el accionar de la Asociación, estos efectos fueron fundamentales para diseñar la propuesta.

- **Enfoque cualitativo**, se basó en el criterio de las personas desde sus perspectivas, captando el sentir de ellos, a través de sus actos, de sus ideas, y del medio en el que se encuentran al momento de la investigación.
- **Enfoque Cuantitativo**, se aplicó para reunir la información, de una forma objetiva e individual, y, con resultados estadísticos, conocer el funcionamiento de la Asociación.

3.3. Técnicas de investigación

- **Entrevista**

Para el análisis personalizado, la presidenta de la asociación fue quien proporcionó la información necesaria para conocer la situación actual, su estructura organizacional, sus clientes, proveedores y los servicios que ofrece la asociación. La herramienta utilizada fue 1 Cuestionario dirigido a los directivos sobre información general de ASOVIBE, que consta de 32 preguntas y permitió determinar con precisión un diagnóstico. **(ANEXO 1)**

- **Encuesta**

La herramienta utilizada fue 1 Cuestionario dirigido a los socios de Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE” para obtener información sobre el ambiente interno, nivel de satisfacción y control de riesgos, consta de 13 preguntas. **(ANEXO 2)**

3.4. Población y muestreo

- **Población**

La Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”, cuenta con veinte socios actualmente, los cuales han trabajado en los últimos contratos.

- **Muestra**

Para la aplicación de las técnicas de investigación se consideró a las 20 personas que han venido trabajando en la actualidad, por tanto nuestra muestra es el 100% de la población. Es importante indicar que esta organización al pertenecer a la economía popular y solidaria, por principio, sus socios son los que trabajan en la asociación.

3.5. Resultados de la Investigación

3.5.1. Entrevista

A través de un cuestionario empleado en la entrevista realizada a la Sra. Lcda. Laura Chávez Salgado, presidenta de ASOVIBE, se obtuvo la siguiente información:

- ✓ ASOVIBE, es una organización de la economía popular y solidaria en el que sus integrantes se organizan y desarrollan procesos de producción y comercialización para satisfacer necesidades y obtener ingresos.
- ✓ Ofrece servicio de alimentación preparada y cafetería para todo tipo de evento, mediante acuerdo contractual con sus clientes.
- ✓ El local donde funciona es arrendado
- ✓ Suficiente recursos materiales y humanos para el desarrollo de las actividades.
- ✓ El funcionamiento ha sido posible por los ingresos que se han obtenido por el servicio de alimentación a los centros infantiles del Ministerio de Inclusión Económica y Social.
- ✓ En la asociación laboran 20 socios y el sueldo está sujeto a los contratos que se ejecuten, además no se encuentran afiliados al seguro social.
- ✓ No se han establecidos los principios básicos como misión, visión, valores, ni políticas, manuales de procedimiento u organigrama
- ✓ Los objetivos se los divulga de manera informal, o sea verbal
- ✓ Los objetivos se establecen como ideas
- ✓ Actualmente los clientes son del sector público
- ✓ No se aplican estrategias para atraer a los clientes
- ✓ Se ofrece servicio personalizado, esperando que el cliente se sienta muy satisfecho.
- ✓ El nivel de satisfacción de los clientes se basa en la opinión de ellos
- ✓ No se participa en ferias con sus productos, porque esos eventos generan pérdidas.
- ✓ No se considera ningún criterio para fijar el precio del servicio, por cuanto los clientes son del sector público y los valores que pagan se publican en compras públicas.
- ✓ El nivel de precios en los servicios que se ofrece se maneja ajustándose a los valores impuestos por las entidades públicas para poder contar con ingresos.
- ✓ Los promedios de rentabilidad están muy por debajo de lo proyectado.
- ✓ No existe un plan estratégico.

- ✓ No se realiza un presupuesto bien elaborado.
- ✓ De manera informal se conocen los gastos, el costo es alto al tener que buscar mejorar en el equipamiento.
- ✓ Actualmente la asociación se encuentra entre mantenerse y generando pérdidas.
- ✓ Entre los obstáculos para crecer y mejorar la rentabilidad se ha identificado que:
 - Los socios no son sujetos de créditos por existir algún impedimento.
 - Los clientes sólo son del sector público.
 - El alquiler de vehículos para la entrega de los alimentos es muy costoso.
 - Por comprar al por mayor, se adquiere en exceso y suele dañarse la mercadería.
 - Alquiler de las instalaciones
 - El gobierno de turno y sus decisiones políticas.
 - Decisiones que a veces se toman si consensuar con el personal
- ✓ Carece de niveles tecnológicos para el desarrollo de las actividades de la asociación que se ajusten a los avances modernos:
 - Página web
 - Registro contable sistematizado
 - Un registro de inventarios
 - Datos estadísticos
- ✓ Siempre que exista otra organización de la EPS, cerca del sector con la misma finalidad, será una amenaza considerable.
- ✓ Los servicios de la asociación son competitivos.
- ✓ La asociación no tiene algo que ofrecer que no ofrezcan sus competidores
- ✓ No cuenta con catálogos, manuales de uso, técnicas de sus productos, folletos, etc.
- ✓ Poco se conoce de la norma técnica ecuatoriana que rige la manipulación de su materia prima, aunque es algo que varía de acuerdo a los criterios de actualización.
- ✓ Sólo un 30% del personal han asistido a capacitaciones organizadas por el IEPS dictados por la Universidad de Guayaquil.
- ✓ Si se ajustan los gastos y se aplica un reordenamiento técnico y profesional al proceso laboral, se podría mejorar la rentabilidad.
- ✓ Un plan estratégico seguramente incidirá en generar mayor rentabilidad.

3.5.1.1. Análisis de los resultados de la entrevista

La Asociación de Servicio de alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE” es una organización de la economía popular y solidaria en el que sus integrantes se organizan y desarrollan procesos de producción y comercialización para satisfacer necesidades y obtener ingresos. Se presenta en el mercado para ofrecer servicio de alimentación preparada y cafetería para toda clase de eventos, a través de contratos con sus clientes.

La entrevista personalizada pudo detectar que la asociación presenta una serie de falencias, donde la falta de un plan estratégico obstaculiza preservar una dirección estratégica para el desarrollo económico y de estrategias que permitan un reordenamiento interno para captar nuevos clientes. La propuesta de un plan estratégico es importante y vital para el fortalecimiento de la asociación, utilizándolo como brújula para realizar un trabajo técnico y profesionalizado hasta alcanzar los niveles de satisfacción que se aspira y lograr mayor espacio en el mercado que requiera del servicio para ganar nuevos clientes.

El análisis de la situación actual y de otros elementos sirvió para realizar una matriz FODA de la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”, esto contribuirá para diseñar una estructura, dar lineamientos y establecer control en las decisiones tomadas para alcanzar el objetivo deseado.

Entre los factores determinantes para impedir el crecimiento y mejorar la rentabilidad de la asociación ubicamos a la incapacidad crediticia de los asociados que frena cualquier intento de inversión, los clientes sólo son del sector público, el alquiler de vehículos para la entrega de los alimentos es muy costoso, compras en exceso provoca que se dañen los víveres, el gobierno de turno y sus decisiones políticas, no existe una página web que sirva de medio para publicitar y promocionar los productos que se ofrece.

3.5.2. Encuestas

Evaluación del desarrollo interno a los socios que laboran en la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella a diciembre del 2018.

1. ¿Conoce usted sobre la visión, misión y valores de la organización?

Tabla 4 *Conocimiento de visión, misión y valores*

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

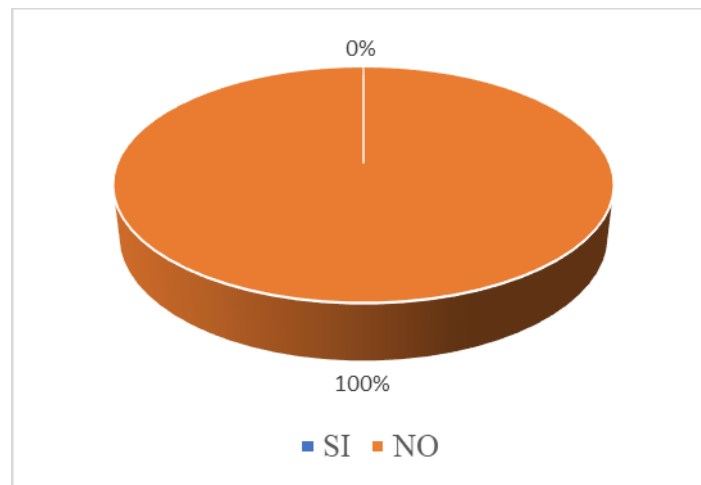


Figura 8. Conocimiento de visión, misión y valores
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 4 se puede observar que los 20 socios que laboran en ASOVIBE no tienen conocimiento de la visión, misión y valores de la Organización. En la figura 8 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los asociados respondieron no tener conocimiento que en ASOVIBE se haya redactado la visión, misión y valores de la organización.

2. ¿Conoce usted cuál es el organigrama funcional de la asociación?

Tabla 5 *Conocimiento de un orgánico funcional*

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

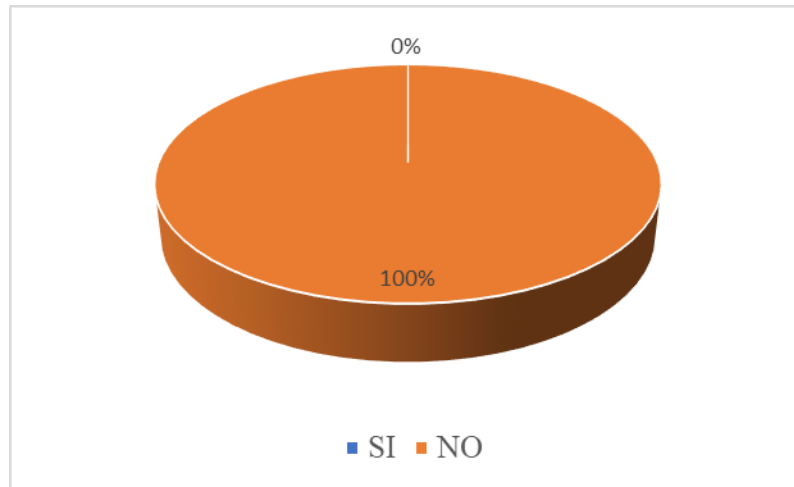


Figura 9. Conocimiento de un orgánico funcional

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 5 se puede observar que los 20 socios no tienen conocimiento que exista un organigrama funcional de labores. En la figura 9 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% del personal respondieron no conocer sobre un organigrama funcional que muestre la estructura laboral de la organización.

3. ¿Conoce usted de la existencia de acciones para captar más clientes?

Tabla 6 Conocimiento de acciones para captar más clientes

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

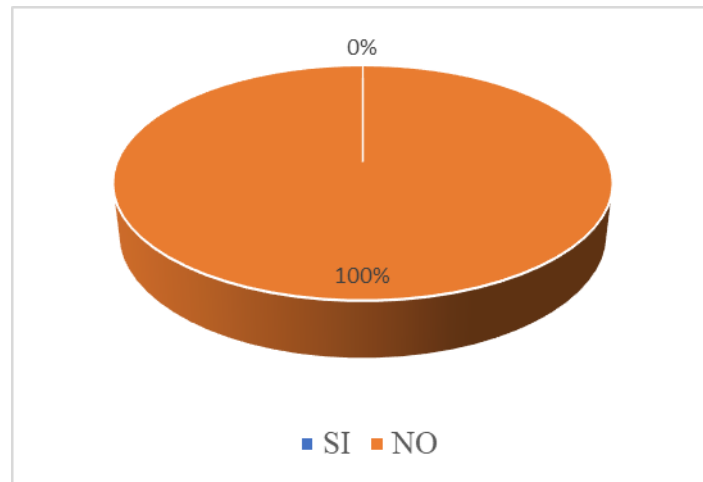


Figura 10 Conocimiento de acciones para captar más clientes
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 6 se puede observar que la totalidad de los socios encuestados no conocen de acciones para captar más clientes. En la figura 10 se muestra mediante un gráfico de pastel, que el 100% del personal respondieron desconocer sobre acciones para captar más clientes,

4. ¿La adquisición de los productos tienen una planificación previa a la producción?

Tabla 7 Productos adquiridos mediante planificación previa

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

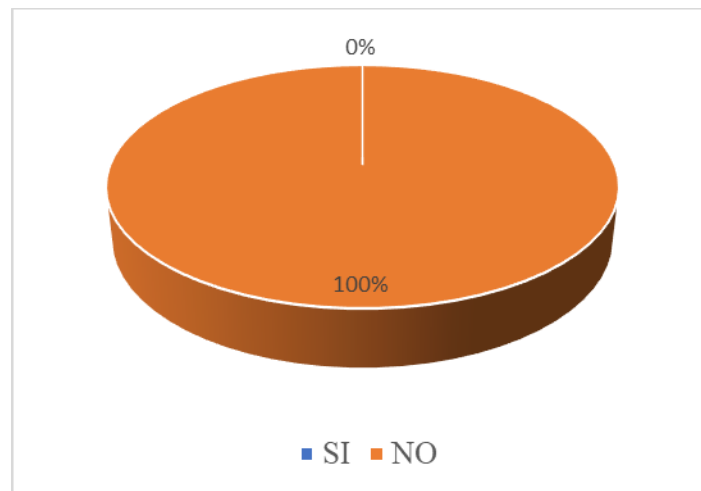


Figura 11. Productos adquiridos mediante planificación previa
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 7 se puede observar que en su totalidad los socios que laboran en ASOVIBE opinan que los productos adquiridos no se realizan mediante planificación previa. En la figura 11 se muestra mediante un gráfico de pastel, que el 100% de los socios que laboran en ASOVIBE, respondieron que los productos que se adquieren, no se planifican, caso contrario no habría en exceso los productos.

5. ¿Existe rotación de personal en el área de operaciones?

Tabla 8 Rotación de personal para cumplir actividades

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	20	100%
NO	0	0%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

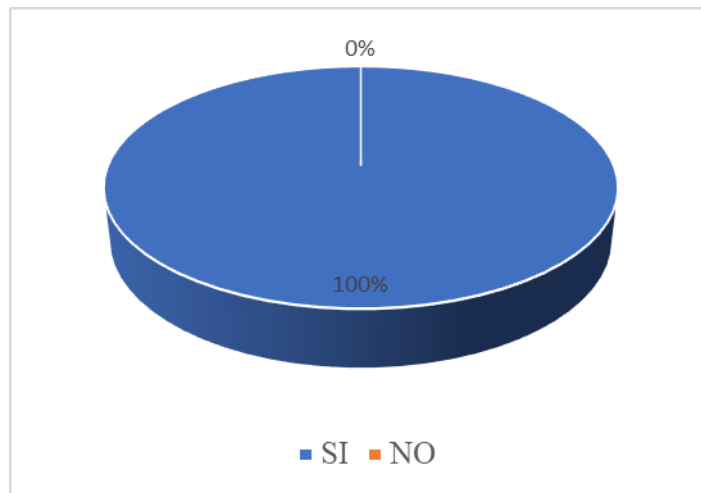


Figura 12. Rotación de personal para cumplir actividades
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 8 se puede observar que en su totalidad los socios encuestados aseguran que siempre existe la rotación del personal, el incremento o disminución varía de acuerdo a la demanda del servicio que se preste. En la figura 12 se muestra mediante un gráfico de pastel, que el 100% de los encuestados afirman que siempre existe rotación de personal para cumplir las actividades a desarrollar, debido a la cantidad de contrato que se generen.

6. ¿Los vehículos empleados para la distribución de los alimentos son de la asociación?

Tabla 9 Procedencia de los vehículos para el trabajo

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

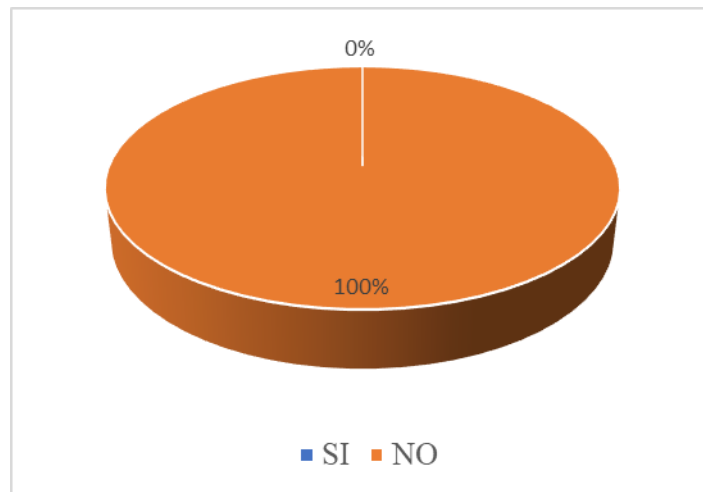


Figura 13. Procedencia de los vehículos para el trabajo

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 9 se puede observar que la totalidad de los socios encuestados afirman que los vehículos empleados para la distribución de los alimentos a los diferentes puntos de entrega, son alquilados. En la figura 16 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% respondieron que los vehículos empleados para la distribución de los productos a los respectivos clientes son alquilados,

7. ¿Se aplica control de calidad al recibir la mercadería?

Tabla 10 Aplicación de control de calidad al llegar la mercadería

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

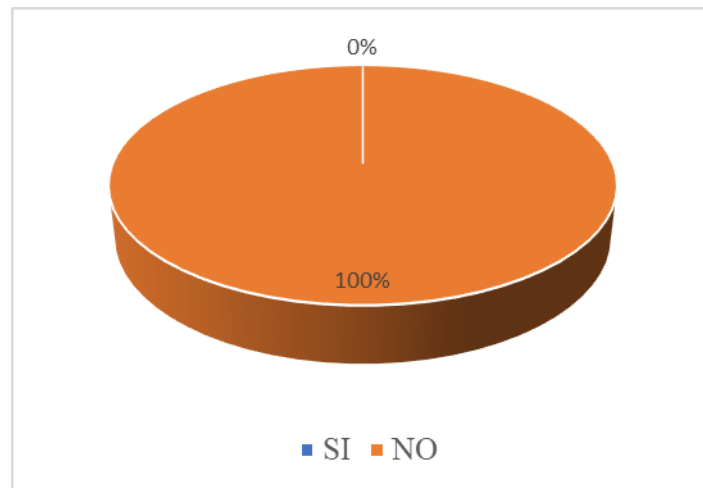


Figura 14. Aplicación de control de calidad al llegar la mercadería
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

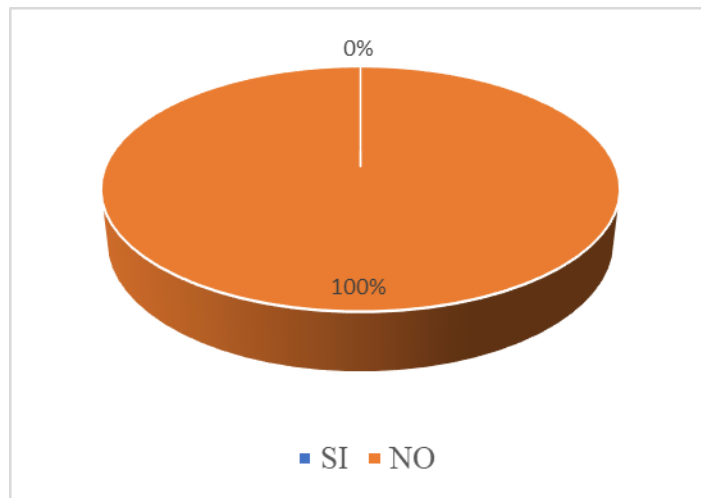
En la tabla 10 se puede observar que, en su totalidad, los socios encuestados, afirmaron que no se realiza control de calidad al recibir la mercadería. En la figura 17 se muestra mediante un gráfico de pastel, que para el 100% de los encuestados no se aplica control de calidad al llegar la mercadería al establecimiento, donde el proveedor desembarca la carga sin que nadie verifique las cantidades y el estado en el que se encuentran los productos.

8. ¿Se aplica control de calidad en los productos terminados al salir para su distribución?

Tabla 11 Control de calidad de productos terminados para su distribución

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)



*Figura 15. Control de calidad de productos terminados para distribución
Elaborado por: Armijos, L. (2019)*

En la tabla 11 se puede observar que, en su totalidad, los 20 socios encuestados, indicaron que no existe control de calidad de los productos al salir para su distribución. En la figura 15 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los encuestados afirman que no se aplica el respectivo control al salir los productos terminados para ser distribuidos, es decir, no se verifica que se haya cumplido con la respectiva revisión que exige estos procesos.

9. ¿Existe control permanente en bodega que evite los desperdicios de productos?

Tabla 12 Existencia de control permanente en bodega

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

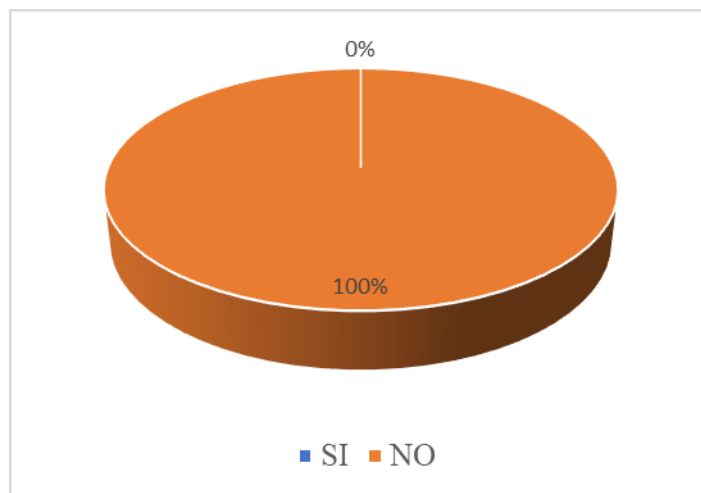


Figura 16. Existencia de control permanente en bodega
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 12 se puede observar que la totalidad de los socios que laboran en ASOVIBE, afirman que no existe control permanente en bodega. En la figura 16 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los socios encuestados respondieron que siempre hay muchos desperdicios de los víveres en bodega, lo que confirma la falta de control en esta área de almacenamiento.

10. ¿Cree usted que el servicio ofrecido es superior a la competencia?

Tabla 13 *El servicio que se ofrece es superior a la competencia*

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

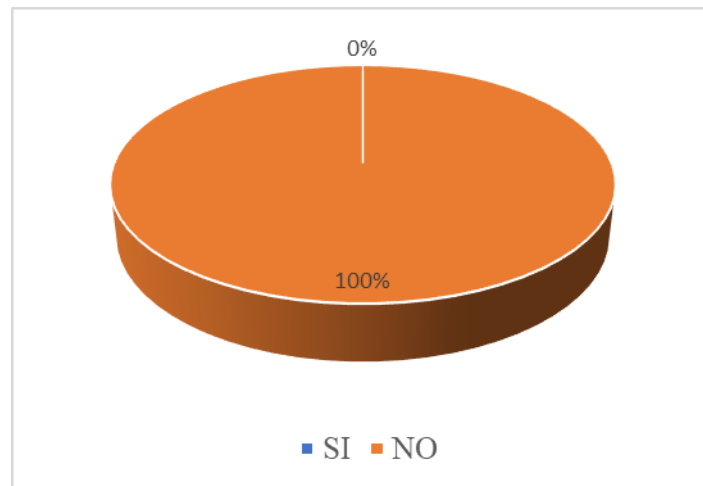


Figura 17 *El servicio que se ofrece es superior al de la competencia*
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 13 se puede observar que el 100% de los socios encuestados opinan que el servicio que se ofrece no es superior a la competencia. En la figura 17 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los socios encuestados respondieron que no creen que el servicio que se ofrece sea superior a la competencia,

11. ¿Conoce usted si existe un proceso de producción para que el servicio sea óptimo?

Tabla 14 Conocimiento de procesos para que el servicio sea óptimo

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

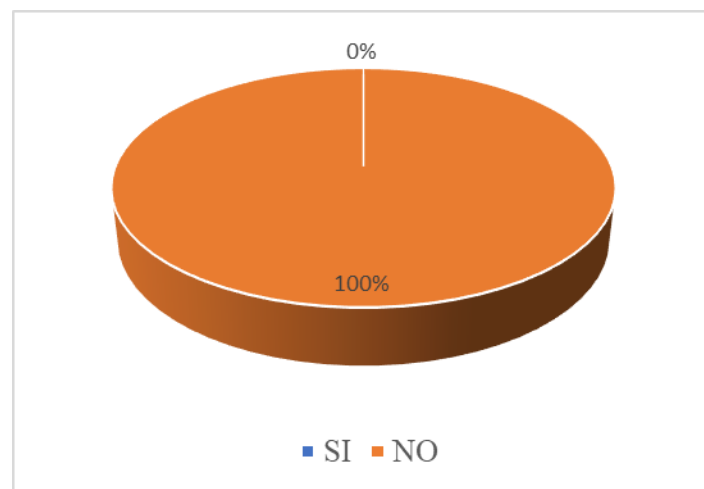


Figura 18 Conocimiento de procesos para que el servicio sea óptimo

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 14 se puede observar que todos los socios encuestados indicaron no conocer de la aplicación de procesos para que el servicio ofrecido, sea óptimo. En la figura 18 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los socios encuestados respondieron que no tienen conocimiento de los procesos que se debe cumplir para que el servicio sea óptimo,

12. ¿Se le ha informado de manera formal, sobre los riesgos específicos que afectan a su puesto de trabajo y las medidas de protección y prevención que se debe aplicar?

Tabla 15 *Riesgo laboral y aplicación de medidas de protección y prevención*

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

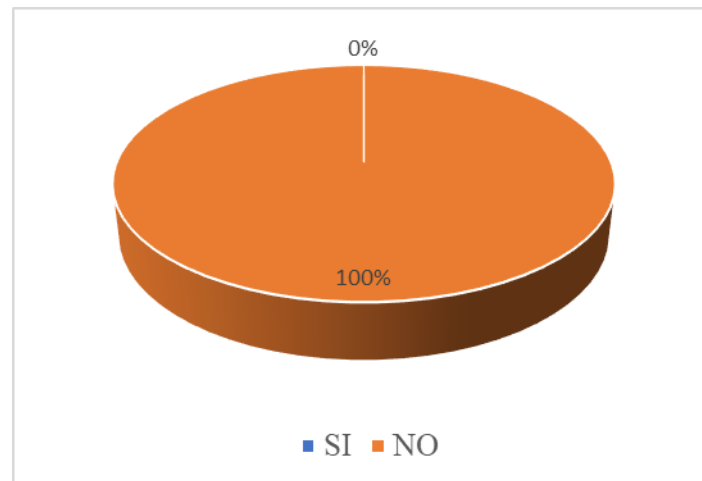


Figura 19. Riesgo laboral y aplicación de medidas de protección y prevención
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 15 se puede observar que en su totalidad los socios encuestados opinaron que no han sido informados de manera formal sobre los riesgos que existen en esta clase de trabajo ni tampoco qué medidas de protección y de prevención aplicar. En la figura 19 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los socios encuestados respondieron no haber recibido información formal de los riesgos laborales y la aplicación de medidas de protección y prevención,

13. ¿Se ha llevado a cabo capacitación en prevención de riesgos laborales?

Tabla 16 Capacitación en prevención de riesgo laboral

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

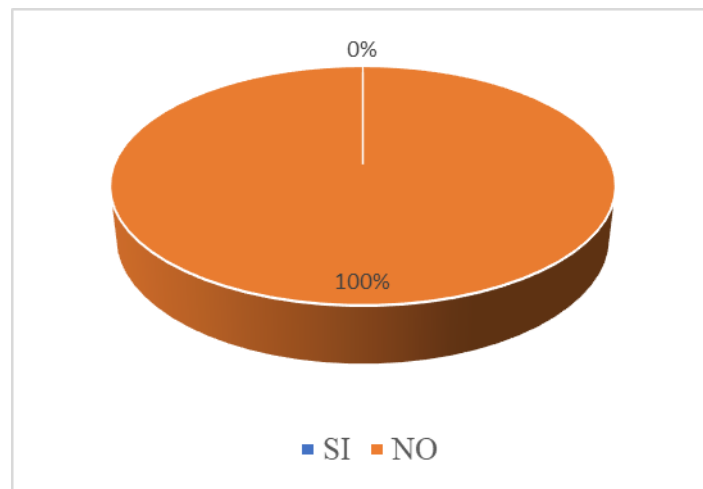


Figura 20. Capacitación en prevención de riesgo laboral

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 16 se puede observar que todos los socios encuestados indicaron no haber recibido capacitación en prevención de riesgo laboral. En la figura 20 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los socios encuestados respondieron que no han recibido capacitación en prevención de riesgo laboral,

14. ¿Realizan mecanismos para evaluar del desempeño del personal?

Tabla 17 Evaluación del desempeño del personal

Opciones	Frec. Absoluta	Porcentajes
SI	0	0%
NO	20	100%
Total encuestados	20	100%

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

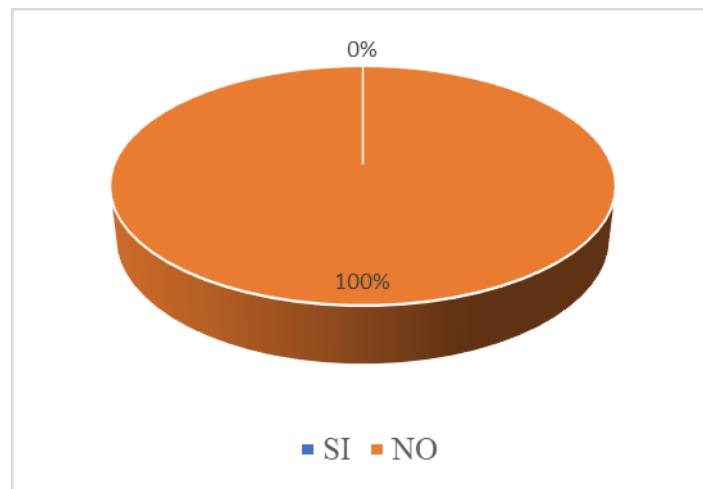


Figura 21. Evaluación del desempeño del personal
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

En la tabla 17 observa que todos los socios encuestados indicaron no haber recibido evaluación sobre su desempeño laboral. En la figura 21 se muestra mediante un gráfico de pastel que el 100% de los socios encuestados respondieron que no han sido evaluados en su desempeño laboral,

3.5.2.1. Análisis de los resultados de las encuestas

Las encuestas que se realizó a los socios que laboran en la Asociación de Servicio de alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE” determinaron el siguiente análisis:

- Los socios de ASOVIBE no tienen conocimiento sobre la visión, misión y valores de la asociación por lo que amerita establecer los principios fundamentales de la organización.
- En la Asociación carece de una estructura organizacional que permita identificar las funciones de las áreas de trabajo, su aplicación permitiría cumplir de manera eficiente, saber cuál será su rol y facilitar la comunicación dentro de la asociación.
- Los socios desconocen de acciones para captar más clientes que permitan incrementar los ingresos para la asociación.
- No existe una planificación para realizar las compras de los productos que se van a emplear en la producción, esto genera adquirir productos en exceso, lo que significa que siempre están abastecidos, pero asimismo, conlleva a un masivo desperdicio, considerando de las grandes proporciones que se almacenan.
- Siempre se cuenta con la cantidad de socios suficiente para cumplir las actividades, su número varía de acuerdo a los contratos que se presenten, sin embargo, existe excesos de personal en determinado momento.
- Los vehículos empleados para la distribución de los alimentos no pertenecen a la asociación. Se alquilan vehículos de acuerdo a los requerimientos, esto refleja un gran inconveniente, al tener que realizar gastos que podrían ser invertidos en vehículos propios y así obtener mayor rentabilidad.
- No se aplica control de calidad cuando llega la mercadería que permita determinar el estado en el que se encuentran los productos, por lo que se debe aplicar mecanismos que permitan clasificar los productos al momento de su arribo, clasificando los que son de óptima calidad.
- No se aplica control de calidad de los productos terminados al salir para su distribución, debiéndose emplear las medidas necesarias para que al momento de su

embalaje hayan cumplido con el debido proceso que se requiere antes de trasladarse a los vehículos correspondientes para su distribución.

- No existe control permanente en bodega que evite los desperdicios de productos. Esta falta de iniciativa genera pérdidas económicas al momento de determinar costos.

- El servicio que brinda la asociación no es superior a la competencia, debiendo generar acciones que le permitan tomar la delantera para atraer a los clientes, acciones que van desde la presentación del personal, la atención que se le brinda al cliente, el tipo de traslado de los alimentos y el empleo de los utensilios para el servicio a brindar.

- Falta más capacitación que les permitan conocer sobre un proceso de producción para que el servicio sea óptimo

- La información de los riesgos específicos que afectan en el puesto de trabajo y las medidas de protección y prevención que se debe aplicar, han sido transmitidas de manera verbal. La vía de información ha estado enmarcada en la informalidad.

- No se ha cumplido con un proceso de capacitación en prevención de riesgos laborales.

- No se aplica evaluación al desempeño laboral, por lo que se desconoce el rendimiento de cada uno en ejercicio de sus funciones.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

4.1. Análisis interno

La Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella ASOVIBE, es una organización constituida el 20 de octubre del 2015, tiene su sede en la ciudad de Guayaquil, sector Esteros Populares Mz. 736, Villa 17.

El objeto social principal de la asociación es: el brindar servicio de alimentación (Catering), banquetes y presentaciones de diversa índole.

Su experiencia se basa en brindar servicios de alimentación a entidades del sector público (dietas alimenticias diarias a niños y jóvenes, y servicio de cafetería en eventos de capacitación)

Además de este breve antecedente, la investigación permitió obtener mayor información donde se pudo identificar las fortalezas y debilidades que presenta la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella.

El análisis interno determinó las siguientes Debilidades en la asociación:

Es una pequeña empresa donde no existe una planificación estratégica que permita establecer objetivos claros y estrategias para alcanzarlos.

Los socios no han definido con exactitud qué quieren lograr y a dónde llegar con la asociación, asimismo no existen manuales de funciones ni manuales de procedimientos que marquen la pauta de la marcha de la asociación.

La capacitación técnica recibida por el personal es poca, la labor realizada es el resultado de la experiencia obtenida en su trayectoria, es necesario una política de preparación continua que les permita mejorar sus conocimientos en gastronomía, manipulación e higiene, servicios al cliente, entre otros; además tener presentes las normas que se deben aplicar a cada proceso.

No existen mecanismos de evaluación para medir el desempeño del personal, tanto en actitud como en aptitud, que determinen su rendimiento.

En la actualidad la organización carece de políticas de control interno, que le permita evaluar su gestión en los procesos, afectando los resultados de esa gestión.

Se ha podido observar que existe constante desperdicio de víveres en bodega, por la falta de planificación para la preparación de los alimentos y en la adquisición de los productos a utilizarse diariamente, dando como resultado pérdidas económicas al momento de determinar costos.

Al ser una entidad en crecimiento, no cuenta con vehículos propios, diariamente se alquila transportes para la distribución de los productos a los puntos de entrega; existe el riesgo que el cliente requiera de algún pedido adicional al momento de llegar, esto significaría otro flete para cumplir con ese pedido.

El sector público no entrega anticipos, la asociación debe ajustarse a la política de pago sobre factura, por ocasiones los pagos se retrasan mucho, generando iliquidez. A esto se suma que los socios no son sujetos de crédito en las entidades financieras, que permita contar con liquidez para cubrir los gastos corrientes que implica mantener el negocio, la falta de inversión impide el crecimiento de la organización.

La asociación no cuenta con un área o persona encargada de la publicidad, lo que representa una principal debilidad, carece de estrategia de marketing que permita atraer a nuevos clientes, tales como al sector privado o fortalecer la imagen con el sector público. Hay que generar medios de difusión que permitan atraer una mayor cantidad de clientes.

También, el análisis interno identificó las siguientes Fortalezas en la asociación:

La experiencia del personal es el resultado de la práctica, ejercida con responsabilidad y tenacidad, que le han permitido cumplir con destrezas, el servicio requerido.

La atención a los clientes es personalizada y de calidad, cumpliendo con el servicio de catering en los diferentes puntos de entrega, donde cada uno de los beneficiarios es atendido individualmente.

Se cuenta con personal honesto y confiable que actúan en base a principios y valores que lo aplican en todo momento.

Con relación a la competitividad de los precios, al participar en compras públicas, el precio lo fija cada institución del estado; los plazos de entrega se enmarcan de acuerdo a lo publicado en las fichas técnicas.

Siempre se cuenta con el personal necesario para cada evento. Suele existir variación en el número de personal, dependiendo de la necesidad, a mayor número de contratos, mayor número de personal.

La asociación funciona en instalaciones alquiladas con el espacio adecuado y con el equipamiento necesario para desarrollar sus actividades, además la tecnología utilizada es eficiente en relación a las operaciones que realiza, sin embargo, no se la aprovecha para un correcto registro de información social, estadístico, contable ni de inventarios.

4.2. Análisis externo

La información también permitió identificar las oportunidades y amenazas que giran alrededor de la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella, es decir, factores que pueden perjudicar o beneficiar de manera directa o indirecta a su crecimiento, este análisis se enfoca en los siguientes ambientes:

- del ambiente social, y
- de la industria.

4.2.1. Análisis del Ambiente social

En el ambiente social se encuentran los elementos que generalmente no influyen directamente en las actividades de corto plazo de la asociación, pero podrían influir en las decisiones a largo plazo. Estos elementos son:

- Políticos o legales
- Económicos
- Socioculturales
- Tecnológicos

La Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella identifica cómo influyen esas fuerzas externas:

- ***Factores políticos o legales***

Leyes o reglamentos estatales que se fijan para regular procedimientos, perjudicando, muchas veces, la participación de las asociaciones. El SERCOP decidió invisibilizar a las organizaciones en su portal para que todas tengan la misma oportunidad de participar en las convocatorias para la contratación pública de algún servicio.

Medidas que aplican los gobiernos para aumentar la caja fiscal, el rumor de un posible incremento del IVA ha generado expectativa e incertidumbre en el país (SRI).

La eliminación de los subsidios de los combustibles generó reacción popular, por cuanto esta decisión encarecería todo el proceso productivo hasta el consumidor final.

- ***Factores económicos***

Inflación: el aumento de los precios, encarece todo el proceso de producción, afectando en el incremento de víveres, de transporte, materiales de aseo y combustibles.

- ***Factores socioculturales***

El aumento del salario básico unificado, genera aumento de costos más no los ingresos por venta, en el mes de diciembre de todos los años se fijan los sueldos que van a regir durante los próximos doce meses, sin embargo, los precios en los servicios se mantienen congelados por años.

El aumento del desempleo motiva que el índice delincencial incremente en el país.

- ***Factores tecnológicos.***

Utilización de programas y aplicaciones adecuados que permitan un fácil acceso e interpretación del sistema de información. Es importante que la asociación cuente con registros estadísticos, contables y de inventarios para optimizar la información y en la toma de decisiones.

Aprovechar los medios para difundir el servicio que se ofrece a la comunidad en general, entre los que se destacan las redes sociales.

4.2.2. Análisis de la Industria

En el análisis de la industria se empleará el estudio de las cinco fuerzas de Porter, lo que permitirá tener una visión clara de la rivalidad actual entre competidores, amenazas

de nuevos competidores, amenaza de productos o servicio sustitutos, poder de negociación de los compradores o clientes y poder de negociación de proveedores.

- *Amenazas de nuevos competidores.*

Mientras la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella se mantenga con el sector público, entre la competencia se encuentran las organizaciones de la economía popular y solidaria, por cuanto todas están facultadas para participar en las convocatorias del portal de compras pública.

- *Amenazas de servicios sustitutos.*

Para el servicio de alimentación no existe amenaza de servicios sustitutos.

- *Poder de negociación de clientes o compradores.*

Para la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella, sus clientes, que forman parte del sector público, mantienen el poder de negociación, por cuanto son ellos quienes imponen las condiciones del servicio a recibir.

Mientras no se incluya nueva línea de acción en el sector privado no se podrá aplicar ningún tipo de política de precios, ni descuentos o plazos de pagos.

- *Poder de negociación de proveedores.*

La relación que mantiene la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella con los proveedores es mutuamente beneficiosa, pues no existen inconvenientes en la entrega de los productos a tiempo, la asociación mantiene el poder de negociación por cuanto los créditos son cancelados una vez que la asociación disponga de los recursos.

- *Rivalidad entre competidores.*

Todas las asociaciones de la economía popular y solidaria que pertenecen al sector de servicio de alimentación se presentan en igualdad de condiciones, la ventaja competitiva será la que marque la diferencia entre ellas.

4.3. Definición de la filosofía empresarial

4.3.1. Misión

Somos una entidad productiva del Sector de la EPS, que ofrece a la comunidad en general, servicios de alimentación y bebidas, preparados con productos de calidad, para brindar la mejor atención a sus clientes. Estamos prestos a la diversidad y promover con énfasis la capacitación de nuestros asociados. Comprometidos en actuar con ética y responsabilidad individual y corporativo, además de contribuir con el cuidado ambiental. Sostener nuestro sistema de información con tecnología adecuada y mantener una estabilidad financiera que alcance el éxito deseado.

4.3.2. Visión

Mantener un servicio de calidad y una propuesta alimenticia innovadora, dispuestos a satisfacer la necesidad del cliente y sus requerimientos, enfocados hacia un crecimiento rentable y permanente.

4.3.3. Principios corporativos.

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Los principios corporativos de la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella son:

- *Compromiso ambiental:* asumir con responsabilidad las acciones necesarias que contribuya al cuidado del medio ambiente en la comunidad.
- *Responsabilidad:* los directivos y el personal toman en cuenta cada detalle para cumplir con el servicio ofrecido a los clientes.
- *Pasión:* el entusiasmo, la fuerza y energía que ponen los directivos, asociados y el personal en el desarrollo de los procesos, se reflejan en el producto terminado, siendo el cliente el que reciba con beneplácito el resultado final de este esfuerzo.

4.3.4. Valores

Los valores corporativos son los principios rectores que los líderes de organizaciones utilizan para inculcar una cierta cultura y código ético en una empresa.

- *Honestidad e integridad:* Demostrar que nuestras acciones están reguladas por hacer siempre lo correcto, fortalece las relaciones con nuestros asociados, los clientes y todo el entorno.
- *Enfoque en los clientes:* Brindarles un servicio de calidad y lograr la satisfacción del cliente siempre será nuestro compromiso.
- *Trabajo en equipo:* El personal de producción y administrativo es dinámico, que realizan sus actividades organizada y coordinadamente para cumplir con el servicio.
- *Transparencia y cultura abierta:* Promover la participación de los socios permitiendo el acceso a la información de interés colectivo.

4.3.5. Definición de políticas

Las políticas propuestas para la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella se basa en lo siguiente:

- Capacitación constante del personal
- Evaluar el desempeño del personal
- Control interno para evaluar la gestión en los procesos

4.3.6. Grupos de interés

Se definen los grupos de interés o partes interesadas los elementos que participan en estos procesos y sus principales objetivos son:

- *Clientes:* Calidad, satisfacción, fidelidad.
- *Socios:* Productividad, costos, rentabilidad, crecimiento.
- *Personal:* Seguridad laboral, desarrollo personal y profesional.
- *Competidores:* Innovación y desarrollo, posicionamiento, imagen de la marca.

- *Proveedores*: Alianzas estratégicas
- *Comunidad o sociedad en general*: Impacto en la sociedad, respeto al medio ambiente, impacto en la imagen corporativa.

4.3.7. Diseño de la cadena de valor

Con el objetivo de colaborar al inicio de una gestión de actividades en la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella, que contribuya al desarrollo de los procesos de manera coordinada, optimizando la efectividad y la satisfacción de todas las partes interesadas o grupos de interés, se ha diseñado una propuesta de cadena de valor, que presenta la figura 22, las principales actividades de los procesos de la asociación.

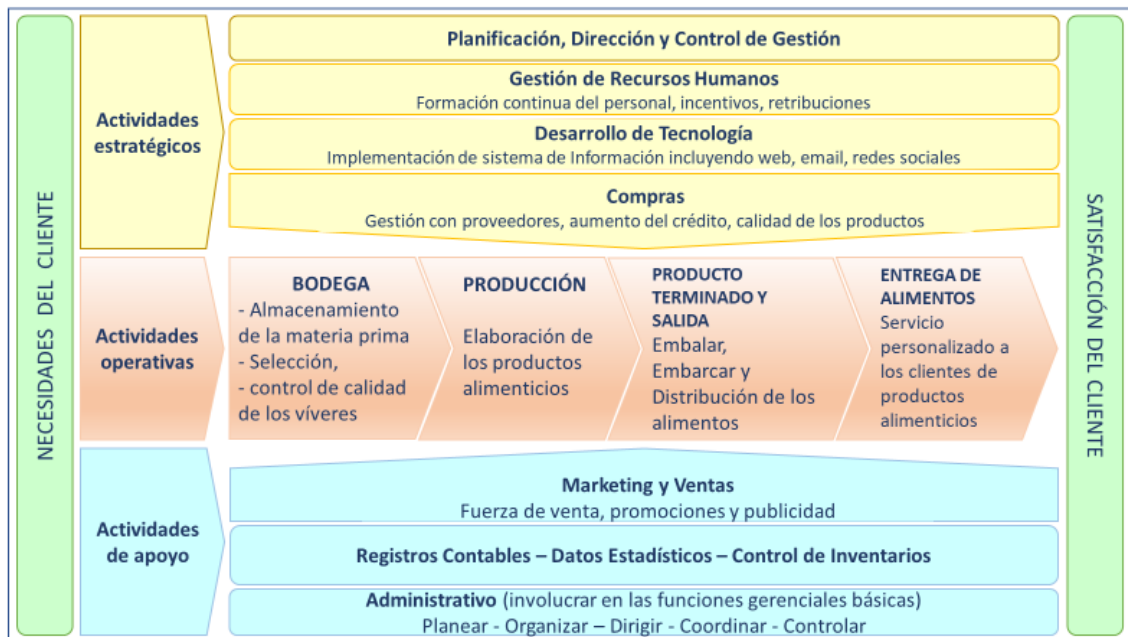


Figura 22. Cadena de valor propuesta para ASOVIBE
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

4.4. Objetivos estratégicos

- Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la asociación
- Desarrollar estrategias de marketing que permitan lograr mayor participación en el mercado.
- Mantener niveles de satisfacción de los clientes.

4.5. Matriz FODA

La figura 23 nos muestra en una matriz, las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas que presenta la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella.



Figura 23. Matriz FODA ASOVIBE
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

4.6. Definición de estrategias

La matriz FODA permite identificar cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa pueden relacionarse con sus debilidades y fortalezas internas, esto demuestra que las acciones estratégicas están encaminadas a:

- Mantener los puntos fuertes
- Corregir los puntos débiles
- Explotar oportunidades
- Afrontar amenazas

El análisis sirvió para generar cuatro series de estrategias que se aplicarán para desarrollar el plan de acción, siendo estas:

- Estrategias Ofensivas o de Crecimiento (FO)
- Estrategias Defensivas o de Reacción (FA)
- Estrategias Adaptativas o de Reorientación (DA)
- Estrategias De Supervivencia o Reactiva (DO)

Este resultado configura el tipo de estrategias a emplearse en cada caso y son definidas así:

Estrategias Ofensivas o de Crecimiento

¿Cómo podemos usar esta fortaleza para explotar esta oportunidad?

- Adquirir vehículo para la distribución de la alimentación a cada punto de entrega

Estrategias Defensivas o de Reacción

¿Cómo podemos usar esta fortaleza para minimizar o neutralizar esta amenaza?

- Medir nivel de satisfacción del cliente

Estrategias Adaptativas o de reorientación:

¿Cómo debemos corregir esta debilidad para poder aprovechar esta oportunidad?

- Determinación de los servicios
- Segmentación de mercado
- Posicionamiento del servicio
- Composición del precio del producto
- Determinación de la plaza
- Establecer la promoción
- Ejecución de la publicidad
- Mejorar procesos de ventas
- Mejorar procesos de publicidad

- Capacitar al personal en temas referentes a las funciones que realizan
- Incrementar el nivel de ventas

Estrategias de Supervivencia o Reactiva

¿Cómo vamos a trabajar esta debilidad para minimizar el efecto de esta amenaza?

- Mejorar procesos productivos

4.7. Plan estratégico 2020-2023

A continuación, la tabla 18, presenta la propuesta del Plan Estratégico 2020-2023 para la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”

Tabla 18 Plan estratégico para ASOVIBE

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO EN AÑOS			INDICADORES
					1	2	3	
1	Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la asociación	1.1 Mejorar procesos productivos	1.1.1. Elaborar manual de procedimientos	Administrador				Manuales de procedimientos
			1.1.2. Medir el desempeño del personal	Administrador				Mecanismos de evaluación en actitud y aptitud
			1.1.3. Control interno que permita evaluar la gestión en los procesos	Administrador				Indicadores de gestión
		1.2. Adquirir vehículos para distribución de productos alimenticios	1.2.1. Gestionar recursos	Administrador				Obtención de recursos
			1.2.2. Comprar vehículos	Administrador				Vehículo comprado
2	Desarrollar estrategias de Marketing que permitan lograr mayor participación en el mercado	2.1. Determinación de los servicios	2.1.1. Dar a conocer el tipo de servicio que ofrece	Administrador				Identificación del servicio
		2.2. Segmentación de mercado	2.2.1. Ofrecer el servicio para todo el público que requiera del catering	Administrador				Entidades o personas que reciben el servicio
		2.3. Posicionamiento del servicio	2.3.1. Ofrecer diferenciación en el servicio	Administrador				Lealtad del Cliente
		2.4. Composición del precio del producto	2.4.1. Sector público: precios fijados en el SERCOP	Administrador				Ficha técnica SERCOP
			2.4.2. Sector privado: fijación de precios para penetrar en este mercado	Administrador				Registro de Precios
		2.5. Determinación de la plaza	2.5.1. Establecer la ubicación del catering de la asociación	Administrador				la ubicación de ASOVIBE
		2.6. Establecer la promoción	2.6.1. Estimular al cliente para que adquiera el producto	Administrador				Registro promocionales de ventas
		2.7. Ejecución de la publicidad	2.7.1. Crear imagen corporativa	Administrador				Logo, slogan, tarjetas de presentación, papelería corporativa
			2.7.2. Crear página web	Administrador				Página web
			2.7.3. Mantener perfiles corporativos en las redes sociales	Administrador				Publicaciones en medios digitales
2.8. Mejorar procesos de ventas	2.8.1. Contratar personal de ventas	Administrador				Personal contratado		
2.9. Incrementar nivel de ventas	2.9.1. Buscar nuevos clientes	Ventas				Registro de Ventas		

3.	Mantener niveles de satisfacción de nuestros clientes	3.1. Capacitar al personal en temas referentes a las funciones que realizan	3.1.1. Identificar necesidades de capacitación	Administrador				Necesidades identificadas
			3.1.2. Planificar capacitación	Administrador				Plan de capacitación
			3.1.3 Ejecutar planificación	Administrador				capacitaciones ejecutadas / capacitaciones planificadas
	Mantener niveles de satisfacción de nuestros clientes	3.2. Medir nivel de satisfacción del cliente	3.2.1. Brindar buen trato a los clientes	Distribución				Fidelidad de los clientes
			3.2.2. Cumplir con el servicio acordado	Distribución				
			3.2.3. Garantizar la seguridad de los productos hasta su entrega	Distribución				
			3.2.4. Reflejar una higiene íntegra	Distribución				
			3.2.5. Encuesta periódicas	Administrador				

Elaborado por: *Armijos, L. (2019)*

4.8. Desarrollo de las Estrategias

4.8.1. Mejorar procesos productivos

- ***Elaborar manual de procedimientos***

La Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella, pensando siempre en el mercado meta, proveerá de un manual que contenga los lineamientos a seguir con responsabilidad, en las diferentes áreas de la organización, los que se basará en los siguientes aspectos:

Manual de operación:

- Historia de la empresa, misión, visión y organización
- Productos y servicios
- Políticas de la empresa
- Organización

Manual de Riesgo

El objetivo de este documento es saber qué hacer cuando estalla una crisis. Para que tenga éxito debe de prever todas aquellas situaciones internas y externas que pueden considerarse como tal.

Manual de Identidad corporativa

Los elementos con los que se trabaja dentro de un manual de identidad son: colores corporativos, logotipo, marca, eslogan, diseño web, tipografía, tarjetas de presentación, así como la documentación de la empresa como facturas, papelería, sobres, etcétera.

La figura 24 nos demuestra la estructura de las áreas operativas de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella.

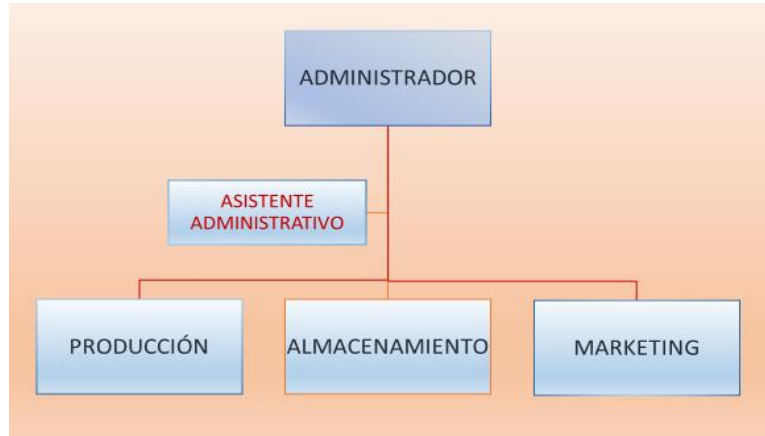


Figura 24. Estructura funcional de ASOVIBE
Elaborado por: Armijos, L. (2019)

El manual contiene la descripción de los puestos de trabajo, el perfil, requerimientos y habilidades que debe poseer quien ocupa los diferentes puestos, así como las funciones que deben desarrollar, tal como lo detalla .la tabla 19.

Tabla 19 Manual de funciones propuesto para ASOVIBE

Descripción de los puestos de trabajo	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y gestión del negocio: Control financiero y planificación de objetivos. - Política de precios, estudio de costes, marketing, promociones. - Control del funcionamiento y mantenimiento del equipamiento. - Control de procesos de elaboración y manipulación de los productos. - Contacto con empresas proveedoras. - Control de calidad y de las reclamaciones. - Publicidad y promoción. - Control de desempeño del personal
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar y asistir en la ejecución de las labores administrativas y operativas que permitan una oportuna atención en sus distintos requerimientos. - Apoyo administrativo (responder y dirigir llamadas telefónicas, recibir a los visitantes, abrir y distribuir correspondencia, planificar reuniones, archivar y solicitar suministros de oficina)

- Conocimiento administrativo, preparar y presentar informes, compra de suministros, gestión de depósitos. Ser responsable de la formación y supervisión del personal administrativo designado
- Estar pendiente de todos los aspectos de funcionamiento de oficina y de producción
- Ser eficaz, tomar decisiones para solucionar problemas.
- Control de calidad y de las reclamaciones.
- Ser un excelente comunicador, poseer buenas habilidades interpersonales y trabajo en equipo
- La organización y gestión del tiempo.
- Adaptado con la tecnología, saber recopilar información y manejar base de datos
- Precautelar los bienes de la asociación y de los relacionados a los mismos
- Buen uso de las herramientas de trabajo
- Ordenar el archivo de la asociación
- Elaborar y llevar control de asistencia diaria

Bodeguero

- Entre las principales funciones que realiza, es llevar a cabo el inventario de bodega y el ingreso y salida de mercadería. Debe de ser una persona responsable, estar atento a todos los productos que se encuentren en bodega.

Marketing

- Manejar y coordinar estrategias de venta
- Definir las estrategias de marketing para la oferta de productos o servicios.
- Planificar, elaborar y gestionar el presupuesto del departamento.
- El objetivo del **departamento** es ubicar y posicionar la empresa en el mercado, e incrementar las ventas o los ingresos. Diseñar e implementar el Plan de Marketing de la organización. Estándares de eficiencia y optimización de recursos.

Nutricionista

- se encargará de la elaboración de los menús con valores nutricionales.

Cocinero/a

- Se encargará de la preparación de los platos ya elaborados.
- Coordinará el servicio de los/as camareros/as organizando el orden y cantidad de los platos que salen
- Cada turno de trabajo requerirá de un cocinero y, de ampliarse la cobertura, el número se incrementará.

Ayudante de cocina

- Se encargará de ayudar al/la cocinero/a en la labor de preparación en platos de la comida ya elaborada.

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

- ***Medir el desempeño del personal***

Evaluar la aptitud o la capacidad del trabajador para realizar unas funciones concretas, y por otro lado la actitud o la motivación para llevarlas a cabo.

- **Control interno que permita evaluar la gestión en los procesos**

Considerando que la medición de la gestión de una empresa requiere del desarrollo de un conjunto armónico y sistemático de indicadores de gestión que abarquen todas las áreas de la empresa, la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella empleará los siguientes indicadores para evaluar la gestión de sus procesos:

- *Economía* (manejo adecuado de los recursos financieros),
- *Eficacia* (logro de los objetivos institucionales),
- *Eficiencia* (ejecución de las acciones usando el mínimo de recursos)
- *Calidad del Servicio* (satisfacción de los requerimientos de los usuarios).

4.8.2. Adquirir vehículos para distribución de productos alimenticios

Actualmente la asociación no cuenta con vehículos propios para la distribución de sus productos, por lo que, existe la necesidad de alquilar vehículos para cumplir con esta obligación, siendo un obstáculo para el crecimiento económico del negocio.

El alquiler de 1 vehículo hacia un punto de entrega representa \$ 5,400.00 en seis meses, es decir, \$10.00 x 3 veces al día x 30 días x 6 meses.

Si, en un recorrido se distribuye a 3 puntos de entrega, por la misma ruta, el alquiler tiene un costo de \$ 9,720.00 en 6 meses, que representa \$18.00 (ida y vuelta) x 3 veces al día x 30 días x 6 meses.

La aplicación disciplinada del plan estratégico permitirá contar con los recursos necesarios para invertir, al término del segundo año, en la adquisición de, por lo menos, un vehículo para transportar los alimentos hacia los usuarios.

4.8.3. Determinación de los servicios (producto)

La Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE”, es una organización que ofrece servicio de alimentación a la comunidad en general.

4.8.4. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado está dirigido a niños menores de cinco años de los Centros Infantiles, adolescentes y jóvenes menores de 18 años de los centros de acogidas y de rehabilitación del estado, alimentación hospitalaria, para pacientes y empleados.

Aspiramos incursionar en la empresa privada y captar al público entre 18 a 65 años, hombres y mujeres que laboran en las instituciones que brindemos el servicio, preferentemente de la provincia del Guayas; el servicio de catering puede ser eventual (cafetería para talleres, capacitaciones) o permanente (alimentación completa diaria desayunos, refrigerios, almuerzos, meriendas y cenas) de manera individual o institucional.

4.8.5. Posicionamiento del servicio

La Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella determinará el tipo de producto que se agregará al servicio, siendo este beneficioso para el cliente que permita a la organización afianzarse para alcanzar un lugar destacado en el mercado, diferenciándolo a los que son ofrecidos por la competencia.

La Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella, se destaca en el servicio al cliente, buscando mantener su fidelidad. Así, por ejemplo, en un centro de acogida de adolescentes, cuando un grupo de ellos cumplen años en el mes, entregamos productos adicionales como confiterías, torta, bebidas gaseosas.

En otros casos, se brindan productos adicionales para las fechas festivas, tales como el día del niño, feriados patrios, navidad y fin de año.

Como se ha observado, además del servicio de calidad, siempre se busca brindar un valor agregado que se ajuste a las necesidades y deseos de los consumidores.

Estar bien posicionado, permite ser identificado como preferente, generando un fuerte grado de lealtad con respecto a lo que pueda ofrecer la competencia.

4.8.6. Composición del precio del producto

Considerando que es la variable que nos permite actuar de forma más inmediata sobre las ventas, su fijación varía según el sector que se brinde el servicio de alimentación.

- El precio al sector público: a través de los fijados en el SERCOP.
- El precio al sector privado: Se fijará aplicando la fórmula de la figura 25:

$$P = C \times \frac{100}{100 - R}$$

P= precio de venta a calcular C= costo del producto R= margen de rentabilidad

Figura 25. Fórmula para calcular el precio en ASOVIBE
Elaborado por: Armijos, L.A. (2019)

Aplicando la fórmula, como veremos en la figura 26, seleccionamos un producto de venta, en este caso un almuerzo, donde se determina que, si el costo de un almuerzo es de \$2.00, el margen de rentabilidad es del 33.3%, el precio de venta será de \$2.99

$$P = 2 \times \frac{100}{100 - 33} = 2,99$$

P= 2,99 C= 2 R= 33

Figura 26. Fórmula aplicada en un producto de ASOVIBE
Elaborado por: Armijos, L.A. (2019)

El precio que se fije siempre irá de la mano con la calidad, tanto en el producto como en el servicio que se brinde, para lograr cubrir las expectativas. Con este precio se busca atraer a un gran número de compradores y conseguir una importante participación en el mercado.

4.8.7. Determinación de la plaza

La separación geográfica entre compradores y vendedores y la imposibilidad de situar la fábrica frente al consumidor, hacen necesaria la distribución o transporte desde el lugar de producción hasta el lugar de utilización o consumo.

La plaza para los clientes que demandan del servicio de alimentación es la Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella, además desde este sitio serán distribuidos los productos a los puntos de entrega.

4.8.8. Establecer la promoción

Tomando en cuenta que la promoción tiene por finalidad convencer y estimular al consumidor para que compre mi servicio, esta se lleva a cabo a través de la promoción de ventas, que consiste en realizar las acciones necesarias durante un periodo determinado, para aumentar las ventas.

Una de ellas es ofrecer descuentos en fechas festivas o un producto adicional para algún evento relevante que el cliente estime conveniente, tales como un onomástico, el día del niño, de la mujer, entre otros.

4.8.9. Ejecución de la publicidad

La publicidad es una forma de comunicación dirigida a los consumidores que tiene como objetivo incrementar el consumo de un producto o servicio, mejorar la imagen de una marca o reposicionarla dentro de la mente del consumidor. Para su ejecución emplearemos los siguientes medios:

- *Crear imagen corporativa*

La identidad corporativa de la Asociación de Servicio de Alimentación estará conformada por:

- Nombre de la empresa
- Logo
- Slogan
- Tarjetas de Presentación

- Colores Corporativos
 - Tipografías
 - Papelería Corporativa
-
- *Crear página web*
 - *Mantener perfiles corporativos en las redes sociales*

4.8.10. Mejorar procesos de ventas

Para mejorar las ventas, la asociación contratará, inicialmente, una persona para que cumpla con este proceso, los resultados, conforme se presenten, determinarán si se requiere aumentar el personal en esta área. Sus ingresos serán conforme a la ley de remuneraciones del Ecuador. La relación personal entre los vendedores y los clientes, que conlleva el proceso de las ventas, exige que la empresa disponga del personal necesario, tanto en número de empleados como en capacidad profesional.

4.8.11. Incrementar nivel de Ventas

El vendedor es un eje crucial para alcanzar los objetivos que la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella se ha propuesto como parte de las acciones a cumplir para mejorar su rentabilidad.

Los objetivos de ventas se basan en:

- **Objetivos de volumen:** Vender la máxima cantidad de productos
- **Objetivo de fidelización:** Afianzar a los clientes actuales

Para emprender la búsqueda de nuevos clientes, es importante que los vendedores tengan presente algunos aspectos básicos, además de los principios corporativos, que les concierne a ellos en el ejercicio de sus funciones:

- Conocer las necesidades del mercado, los deseos de los compradores, los cambios en sus gustos, las nuevas tecnologías y, en general, toda aquella información que la empresa debe conocer.

- Conocer a sus clientes y segmentos: Las características de los clientes, sus necesidades, la importancia, sus motivaciones de compra, los prescriptores.
- Conocer el producto o servicio: Los beneficios que reporta y necesidades que satisface, sus características físicas y técnicas, la importancia que supone para la asociación, las condiciones de ventas, los precios, los descuentos y promociones.
- Conocer a los competidores, como actúan, cuáles son sus ofertas, sus puntos débiles y fuertes, los productos sustitutivos.
- Respecto al trato con los clientes: De modo adaptado a sus características, dándoles la información necesaria, facilitándoles la acción de compra, atendiendo sus reclamaciones

4.8.12. Capacitar al personal en temas referentes a las funciones que realizan

- Identificar necesidades de capacitación
Gastronomía, buenas prácticas manufacturera, Servicio al cliente, buen trato al personal, seguridad alimentaria, higiene y manipulación de alimentos, nutrición.
- Planificar capacitación
Se aprovecharán los que dictan el SECAP, las Universidades que apoyen la corresponsabilidad social,
- Ejecutar planificación
Se procura que su ejecución sea al finalizar el primer trimestre

4.8.13. Medir Niveles de satisfacción de clientes

En algunos casos el cliente no muestra su estado de satisfacción de manera expresa, cuando se ha sentido inconforme con el servicio recibido, simplemente se aleja o no vuelve a contratar el servicio. Para evitar que esta situación ocurra, es importante analizar variables que intervienen para medir el nivel de satisfacción del cliente, entre las que destacamos:

Brindar buen trato a los clientes: Se debe mostrar amabilidad con todos y cada uno de los clientes y bajo cualquier circunstancia.

Cumplimiento en el servicio: Se debe siempre procurar cumplir en los términos acordados, tales como tiempo, cantidad y calidad.

Seguridad: La distribución debe garantizar el buen traslado de los productos hasta la entrega de los mismos a su objetivo final.

Higiene: los empleados deben estar bien presentados, bien aseados y con el uniforme o la vestimenta limpia.

Encuestas periódicas: Esta permitirá evaluar el servicio brindado a los clientes, mínimo cuatro veces en el año.

Para llegar a conocer la opinión de nuestro cliente, son necesarios los **cuestionarios de satisfacción** y analizarlos y luego aplicar medidas de mejora.

También hay que recoger las expresiones que los comensales realizan en ese mismo momento, como comentarios entre ellos, al igual que se deben tener en cuenta todas las opiniones que los clientes aportan a través de las nuevas tecnologías, dejando sus “me gusta” en distintas redes sociales.

Una buena empresa de catering ha de implantar un sistema de medición de satisfacción que sea efectivo para mejorar y prestar servicios más ajustados a las necesidades y gustos de los clientes.

4.9. Análisis Costos Beneficios

Tabla 20 Cálculo Costo Beneficio Inversión 1er. año PE ASOVIBE

Plan estratégico	Costos	Mayor negocio	Beneficios
1.1.1. Elaborar manual de procedimientos	15,00	Nuevos clientes sector privado	14.352,00
1.1.2. Medir el desempeño del personal	1.500,00	Nuevos clientes sector público	47.520,00
1.1.3. Control interno que permita evaluar la gestión en los procesos	20,00		
2.6.1. Estimular al cliente para que adquiera el producto	480,00		
2.7.1. Crear imagen corporativa	800,00		
2.7.2. Crear página web	800,00		
2.8.1. Contratar personal de ventas	6.000,00		
2.9.1. Buscar nuevos clientes	1.200,00		
3.1.3 . Ejecutar capacitación planificada	1.500,00		
3.2.5. Encuesta periódicas	20,00		
Costos totales	12.335,00	Beneficios totales	61.872,00

Razón ACB:

$$12.335,00 / 61.872,00 = 0,20 \text{ en un año}$$

Interpretación
 En 0,20 de año se habrá recuperado la inversión por los beneficios obtenidos
 Aproximadamente 2 meses

Elaborado por: Armijos, L. (2019)

El obtener mínimo un contrato con el sector público y 20 clientes particulares, permitirá obtener los ingresos necesarios para solventar los costos que implica ejecutar el plan estratégico del primer año, como lo demuestra la tabla 20. Esta rentabilidad permitirá consolidar los recursos base para los próximos años.

CONCLUSIONES

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) deberían tener una visión clara y una planificación sustentable que les permita mirar con optimismo su rumbo. El plan estratégico es un documento utilitario que da luces a las organizaciones para no quedarse en el presente sino establecer metas y qué mecanismos utilizar.

Para recopilar la información, se aplicó la metodología descriptiva y bajo un enfoque mixto (cualitativo cuantitativo), se utilizó las técnicas de la entrevista a uno de sus directivos y la de encuestas a los 20 socios que laboran en la organización. Como herramienta para cumplir con este propósito fue necesario un cuestionario de 32 preguntas, al directivo y, de 14 preguntas a todos los socios, con lo que se pudo determinar la situación actual de la asociación.

Con la información recopilada, se realizó el análisis FODA, lo que permitió precisar, el entorno interno: las fortalezas y debilidades, mientras en su entorno externo: las oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesta la asociación. La matriz FODA permitió formular las estrategias que se emplearán en las diferentes actividades mediante planes de acción.

El sistema de control, en las pequeñas empresas, se basa en la experiencia, en la intuición de sus directivos y empleados y no a un sustento científico que les permita medir niveles de desempeño del personal y el control en los procesos productivos.

Es preocupante observar que, en la actualidad, ASOVIBE, no disponga de ningún programa tecnológico de comunicación, sea web o redes sociales, herramientas importantes del marketing en un mundo globalizado, a pesar de su bajo costo y la facilidad que brindan estos medios para ofertar los servicios.

Las novedades detectadas en ASOVIBE, hacen imperiosa la necesidad de elaborar un plan estratégico que sirva de lineamientos y poder obtener una ventaja competitiva en relación a los competidores.

La elaboración del Plan estratégico propuesto, será la base para alcanzar los objetivos planteados, a través de planes de acción debidamente diseñados para su ejecución y la asignación de recursos establecidos para el cumplimiento de sus propósitos.

La aplicación del plan estratégico permitirá mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la asociación. Asimismo, se podrá desarrollar estrategias de marketing que permitan lograr mayor participación en el mercado.

El cumplimiento del plan estratégico determinará como resultado el mantener altos niveles de satisfacción de los clientes, a quienes hay que brindar la mejor atención para mantener su fidelidad y así alcanzar y conservar el éxito esperado.

El plan estratégico permitirá desarrollar los planes de acción que servirán de guía para tomar buenas decisiones.

RECOMENDACIONES

La planificación estratégica marca el rumbo de lo que se debe hacer, con orden, disciplina y responsabilidad, se podrá alcanzar el éxito que toda persona, que tiene una empresa o forma parte de ella, tiene como meta.

La planificación estratégica es un diseño importante que contribuirá al crecimiento de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella, porque en el desarrollo de los procesos le permitirá determinar dónde se encuentran los puntos críticos, como también todo lo que se ha mejorado y los puntos fuertes.

Todas las grandes empresas realizan grandiosas inversiones para que sus departamentos de planificación elaboren planes, estrategias y procesos de investigación para que se cumplan sus objetivos centrales, que giran alrededor del crecimiento, el éxito y la rentabilidad superior.

Las PYMES, generalmente, no cuentan con los recursos económicos para realizar grandes inversiones en este rubro, pero una correcta aplicación del plan estratégico permitirá mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la asociación, donde se podrá elaborar manuales de procedimientos, medir el desempeño del personal, realizar control interno para evaluar la gestión en los procesos.

Cabe tener en cuenta, que el éxito no se logra de un día a otro, es importante ser perseverante y estar comprometido con lo que se aspira, para mejorar los procesos de productividad hasta encontrar ese detalle que permita alcanzar una ventaja competitiva.

El desarrollo de estrategias de marketing conduce a lograr mayor participación en el mercado, donde el aprovechamiento de las herramientas tecnológicas de la comunicación, permitirá a la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella tener un mejor alcance para llegar a los consumidores, poder ofrecer sus productos y despertar en ellos el interés por sus servicios.

Fortalecer al equipo de trabajo, gestionando capacitación continua, en temas referentes a la función que realizan, que les permitan estar actualizados en sus conocimientos y manejar mejor sus destrezas.

Mantener niveles de satisfacción de los clientes, que es el factor determinante para la vida empresarial, para ello es importante no descuidar la atención y el servicio con calidad que se brinde al cliente, cumplir con los acuerdos contractuales, garantizar la seguridad de sus productos hasta su entrega, reflejar una higiene íntegra y realizar encuestas periódicas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASOVIBE, E. (09 de Noviembre de 2015). Asociación de Servicio de Alimentación La Vida es Bella. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Recuperado el 25 de Mayo de 2018
- Augusta Moreta, M. (17 de Noviembre de 2017). Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos. 4. Sangolquí, Cotopaxi, Ecuador: UTCiencia. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/download/83/79>.
- Basurto Zambrano, X. A. (12 de Febrero de 2016). <http://www.dominiodelasciencias.com>. doi: <https://doi.org/10.23857/pocaip>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica* (Tercera ed.). Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 1 de Octubre de 2019, de <https://www.marcialpons.es/libros/planeacion-estrategica/9781456256630/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral* (Decimoprimer ed.). México D. F.: Cengage Learning. Recuperado el 12 de Septiembre de 2019, de https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Un_enfoque_integral_tor%C3%ADa_y_casos_11ed._Hill_Charles_W._Gareth_R._.pdf
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización* (Decimoprimer ed.). México D. F.: Editorial Cengage Learning. Recuperado el Septiembre de 2019, de https://issuu.com/cengagelatam/docs/hitt_issuu
- LOEPS. (14 de Abri de 2011). <https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/LEY%20ORGANICA%20DE%20ECONOMIA%20POPULAR%20Y%20SOLIDARIA%20actualizada%20nov>

iembre%202018.pdf/66b23eef-8b87-4e3a-b0ba-194c2017e69a. Recuperado el 15 de Agosto de 2018

Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). *Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento* (Decimosexta ed.). México, D. F.: Cengage Learning Editores, S. A. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de [http://www.univermedios.com/wp-](http://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-de-peque%C3%B1as-empresas-16va-Edici%C3%B3n-Justin-G.-Longenecker-.pdf)

[content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-de-peque%C3%B1as-empresas-16va-Edici%C3%B3n-Justin-G.-Longenecker-.pdf](http://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-de-peque%C3%B1as-empresas-16va-Edici%C3%B3n-Justin-G.-Longenecker-.pdf)

López Parra, M. E. (Abril de 2013). Planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *EL BUZÓN DE PACIOLO*(81), 2. Recuperado el 3 de Octubre de 2019, de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>

Nuño de León, P. d. (2012). *Administración de Pequeñas empresas*. Estado de México: Red Tercer Milenio. Recuperado el 2019, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Hospitalidad/Administracion_de_pequenas_empresas.pdf

Reglamento, L. (22 de Marzo de 2018). https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2018/04/a2_21_reg_LOEPS_mar_2018.pdf. Recuperado el 15 de Octubre de 2018

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México: Pearson. Recuperado el 12 de Septiembre de 2019, de https://es.slideshare.net/DianaBuitron/libro-administracin-stephen-robbins-2014?from_action=save

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC. Recuperado el 2 de Octubre de 2019, de https://books.google.com.ec/books?id=bIh5CgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=true

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica* (Decimoctava ed.). México DF: McGraw-Hill. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de

<https://es.slideshare.net/MauraMaldonado1/ebook-administracin-estratgica-thompson-18va>

Tripier, B. (23 de Junio de 2014). *www.consultoriovirtual.com/planificacionestrategica*.

Recuperado el 3 de 10 de 2019, de <https://planiestrategica2014.blogspot.com/>

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA

Entrevista realizada a la presidenta de ASOVIBE.

1. ¿Qué es ASOVIBE y qué servicios ofrece?

Es una organización de la economía popular y solidaria que busca obtener ganancias y sea repartido por igual entre todos los asociados. Ofrece servicio de alimentación preparada y cafetería para todo tipo de evento, mediante acuerdo contractual con sus clientes.

2. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la asociación, cuál fue su motivación?

4 años. Mi mayor motivación fue el consolidar el grupo para alcanzar objetivos.

3. ¿El lugar donde funciona la asociación es en arriendo o propio?

Es arrendado

4. ¿Con qué recursos físicos cuenta la asociación para prestar sus servicios?

Contamos con recursos materiales y recursos humanos para desarrollar las actividades en las diferentes áreas.

5. ¿Cómo ha financiado la mayor parte de los activos de la asociación?

De a poco con los ingresos que obteníamos de la alimentación que se entregaba a los centros infantiles del Ministerio de Inclusión Social.

6. ¿Cuántos empleados tiene y cuanto les paga?

Somos 10 socios y el sueldo está sujeto a los contratos que ejecutemos.

7. ¿Tiene afiliados a los empleados a la seguridad social?

No

8. ¿La asociación tiene formulado los principios y funciones escritos, conocidos y acatado por todos los socios y empleados?

	SI	NO
• Misión	_____	___ <u>X</u> ___
• Visión	_____	___ <u>X</u> ___

- Valores _____ X
- Políticas _____ X
- Manuales de procedimiento _____ X
- Organigrama _____ X

9. ¿Ha establecido y divulgado los objetivos de la microempresa?

Sí, pero de manera informal, o sea verbal

10. ¿Establece objetivos a corto o largo plazo?

Simplemente objetivos como ideas

11. ¿Hacia qué clientes van enfocados los productos?

Por el momento al sector público

12. ¿La asociación maneja estrategias que le permita atraer más clientes?

No, aunque el servicio que se ofrece es personalizado, esperando que el cliente se sienta muy satisfecho.

13. ¿Puede medir el grado de satisfacción de los clientes?

Solamente por la opinión de ellos

14. ¿Ha participado en alguna feria empresarial con sus productos?

No, porque hemos escuchado que esos eventos sólo generan pérdidas

15. ¿Cuál es el criterio para fijar el precio del servicio?

Considerando que, por el momento, nuestro cliente es el sector público, nos regimos a los valores que ellos imponen, si estamos de acuerdo obtenemos el contrato, caso contrario no obtenemos nada.

16. Cómo se ha manejado el nivel de precios en los servicios que ofrece

Hemos tratado de ajustarnos a los valores impuestos para poder contar con algo de ingresos.

17. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la asociación?

Los promedios de rentabilidad están muy por debajo de nuestras aspiraciones.

18. ¿En la actualidad la asociación cuenta con un plan estratégico?

No

19. ¿Existe un presupuesto bien elaborado?

No

20. ¿Se sabe cuánto se gasta y el costo de tener este negocio?

De manera informal se conocen los gastos, el costo es alto al tener que buscar mejorar en el equipamiento

21. ¿La asociación está generando ganancias o pérdidas?

Desde mi punto de vista entre mantenerse y generando pérdidas, sin embargo, es nuestra aspiración superarlos.

22. ¿Cuáles son los obstáculos para crecer y poder mejorar la rentabilidad?

- No somos sujetos de créditos porque cualquiera de los socios se encuentra inmerso en algún impedimento.
- Los contratos sólo se realizan con entidades pública,
- Los gastos en el alquiler de vehículos para la entrega de los alimentos son muy altos,
- Por comprar al por mayor, se adquiere en exceso y suele dañarse la mercadería.
- Alquiler de las instalaciones
- El gobierno de turno
- Decisiones que a veces se toman si consensuar con el personal

23. ¿El nivel tecnológico para el desarrollo de las actividades de la asociación se ajusta a los avances modernos? Tales como:

	SI	NO
• Página web	_____	___X___
• Registro contable sistematizado	_____	___X___
• Un registro de inventarios	_____	___X___
• Datos estadísticos	_____	___X___

24. ¿Existen organizaciones que constituyan una amenaza como competencia?

Siempre que exista otra organización de la EPS, cerca del sector con la misma finalidad, será una amenaza considerable.

25. ¿Los servicios de la asociación son competitivos?

Creo que sí

26. ¿La asociación tiene algo que ofrecer que no ofrezcan sus competidores?

Creo que no.

27. ¿Tiene la asociación catálogos, manuales de uso, técnicas de sus productos, folletos, etc.?

No

28. ¿Usted cuenta con conocimientos teóricos-administrativos?

No

29. ¿Conoce la norma técnica ecuatoriana que rige la manipulación de sus materias primas?

Poco, aunque es algo que varía de acuerdo a los criterios de actualización.

30. ¿Ha asistido usted o sus empleados a capacitaciones por entidades reconocidas?

Yo no, pero una parte de mis compañeros socios si han asistido.

31. ¿Cómo cree usted que podría mejorar la rentabilidad de la asociación?

Si ajustamos los gastos y aplicamos un reordenamiento para darle formalidad al proceso laboral, de manera técnica y profesional, creo que lograríamos alcanzar rentabilidad.

32. ¿Está de acuerdo con la elaboración de un plan estratégico y que, de manera profesional, incida en generar mayor rentabilidad?

Por supuesto, eso nos ayudará mucho en lo que le indiqué en la pregunta anterior.

Anexo 2

FORMATO DE ENCUESTA

Entrevista dirigida a socios de la Asociación de Servicios de Alimentación La Vida es Bella “ASOVIBE” que han laborado hasta el año 2018.

- 1. ¿Conoce usted sobre la visión, misión y valores de la organización?**
 - Si
 - No
- 2. ¿Conoce usted cuál es el organigrama funcional de la asociación?**
 - Si
 - No
- 3. ¿Conoce usted de la existencia de acciones para captar más clientes?**
 - Si
 - No
- 4. ¿La adquisición de los productos tienen una planificación previa a la producción?**
 - Si
 - No
- 5. ¿Existe rotación de personal en el área de operaciones?**
 - Si
 - No
- 6. ¿Los vehículos empleados para la distribución de los alimentos son de la asociación?**
 - Si
 - No
- 7. ¿Se aplica control de calidad al recibir la mercadería?**
 - Si
 - No

- 8. ¿Se aplica control de calidad de los productos terminados al salir para su distribución?**
- Si
 - No
- 9. ¿Existe control permanente en bodega que evite los desperdicios de productos?**
- Si
 - No
- 10. ¿Cree usted que el servicio ofrecido es superior a la competencia?**
- Si
 - No
- 11. ¿Conoce usted si existe un proceso de producción para que el servicio sea óptimo?**
- Si
 - No
- 12. ¿Se le ha informado de los riesgos específicos que afectan a su puesto de trabajo y las medidas de protección y prevención que se debe aplicar?**
- Si
 - No
- 13. ¿Se ha llevado a cabo capacitación en prevención de riesgos laborales?**
- Si
 - No
- 14. ¿Realizan mecanismos para evaluar el desempeño del personal?**
- Si
 - No

ANEXO 3

ESTATUTO ASOVIBE



SUPERINTENDENCIA
DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

RESOLUCIÓN No. SEPS-ROEPS-2015-900829

Carlos Alonso Naranjo Mena
INTENDENTE ZONAL 5

CONSIDERANDO:

Que la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en su artículo 9 manifiesta: *“Personalidad Jurídica.- Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria se constituirán como personas jurídicas, previo el cumplimiento de los requisitos que contemplará el Reglamento de la presente Ley.*

La personalidad jurídica se otorgará mediante acto administrativo del Superintendente que se inscribirá en el Registro Público respectivo”;

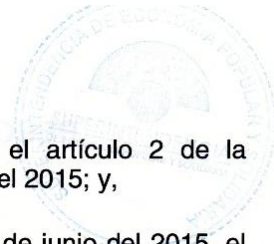
Que el artículo 147 literal c) de la mencionada Ley, señala como una de las atribuciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, otorgar personalidad jurídica a las organizaciones sujetas a la Ley y disponer su registro;

Que el artículo 2 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, menciona: *“Asamblea Constitutiva.- Para constituir una de las organizaciones sujetas a la ley, se realizará una asamblea constitutiva con las personas interesadas, quienes en forma expresa, manifestarán su deseo de conformar la organización y elegirán a sus Directivos, de conformidad a lo señalado en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento y Estatuto de la organización a constituirse ...”;*

Que la Asamblea Constitutiva de la ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE" en formación, efectuada el día 20 de octubre del 2015, resolvió conformar la organización indicada, al amparo de lo dispuesto en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;

Que mediante solicitud, presentada el 09 de noviembre del 2015, el representante legal de la ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE" en formación, solicita a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria el otorgamiento de la personalidad jurídica y el respectivo registro, para lo cual ha remitido la documentación que acredita el cumplimiento de los requisitos previstos en el artículo 6 del Reglamento General de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, y de las Regulaciones emitidas para el efecto;

Que la ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE" en formación, ha cumplido con el depósito del porcentaje del aporte correspondiente al capital social inicial, valor mínimo establecido por



el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social en el artículo 2 de la Resolución No. MCDS-EPS-012-2015 de 22 de julio del 2015; y,

Que mediante Resolución No. SEPS-IGP-2015-050 de 12 de junio del 2015, el señor Superintendente de Economía Popular y Solidaria, reforma la Resolución No. SEPS-IGPJ-2014-046, añadiendo al artículo 3 lo siguiente: *“El Intendente/a de Economía Popular y Solidaria podrá aprobar o negar, mediante resolución, la constitución y adecuación de estatutos de las organizaciones de la economía popular y solidaria”.*

En uso de las facultades y atribuciones que le confiere la Ley,

RESUELVE:

ARTÍCULO 1.- Aprobar el estatuto social y conceder personalidad jurídica a la ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE", domiciliada en el cantón GUAYAQUIL, de la provincia del GUAYAS, cuyo estatuto es el siguiente:

**ESTATUTO DE LA ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION
LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE"**

**TÍTULO PRIMERO
GENERALIDADES Y PRINCIPIOS**

Artículo 1.- CONSTITUCIÓN: Se constituye la ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE", que se regirá por la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación está ubicado en el Cantón GUAYAQUIL, de la provincia del GUAYAS; pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por lo tanto, la responsabilidad de sus asociados está limitada al capital que aporten a la asociación.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación tendrá como objeto social principal brindar servicio de alimentación (catering) y banquetes.

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

- 1 . Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
- 2 . Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;

3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo.

TÍTULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS

Artículo 4.- ASOCIADOS: Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

Artículo 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y su Reglamento General;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas; y,
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO: La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión, fallecimiento o pérdida de la personalidad jurídica de la asociación.

Artículo 7.- RETIRO VOLUNTARIO: El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

Artículo 8.- EXCLUSIÓN: La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General.

TÍTULO TERCERO **ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO**

Artículo 9.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y,
4. Administrador.

DE LA JUNTA GENERAL

Artículo 10.- La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la Ley, al Reglamento General o su Estatuto Social.

Artículo 11.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA GENERAL:

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento Interno;
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes;
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables;
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva;
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación;
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador;
7. Aprobar el plan estratégico y el plan operativo anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva; y,
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

Artículo 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES: Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.

En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 13.- La Junta Directiva estará integrada por 3 vocales principales con sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación. De entre los vocales principales la propia Junta General elegirá al Presidente y Secretario de la Junta Directiva, quienes a su vez lo serán también de la Asociación.

Los miembros de la Junta Directiva durarán 4 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de un período.

Artículo 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA: Son atribuciones y deberes de la Junta Directiva:

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación;
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados;
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual;
4. Sancionar a los asociados de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno;
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos;
6. Presentar, para aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores; y,
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Artículo 15.- La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por 1 vocal(es) principal(es) con sus respectivo(s) suplente(s), elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.

Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán 4 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de un período.

Artículo 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA: Son atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia:

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación;
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada;
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador; y,
4. Presentar su informe anual de labores a la Junta General.

DEL PRESIDENTE

Artículo 17.-ATRIBUCIONES: El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General, durará 4 años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y, además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de Junta Directiva;
2. Firmar, conjuntamente con el Secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación; y,
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

DEL SECRETARIO

Artículo 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación;
2. Firmar, conjuntamente con el Presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones;
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente;
4. Cumplir las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;
7. Notificar las resoluciones; y,
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

DEL ADMINISTRADOR

Artículo 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Administrador será elegido por la Junta General, por un período de 4 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Representar legalmente a la Asociación;

2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva;
3. Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados; y,
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.

TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 20.- CAPITAL SOCIAL: El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Artículo 21.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

TÍTULO QUINTO DE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 22.- TRANSFORMACIÓN: La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados, tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

Artículo 23.- FUSIÓN: La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta General convocada especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN: La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento General.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Segunda.- Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

Tercera.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la Asociación.

ARTÍCULO 2.- Registrar en calidad de asociados fundadores de la ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE", a las siguientes personas:

No.	APELLIDOS Y NOMBRES	No. CÉDULA
1	ARMIJOS CHAVEZ HILLARY SHERRY	0940959166
2	ARMIJOS ZAMBRANO SHARON STEFFI	0940960222
3	BOLAÑOS PESANTEZ EDISON JAVIER	0924523160
4	CEDEÑO CHAVEZ GEOVANNY STALYN	0925950677
5	CHAVEZ SALGADO ADELAIDA	0601281348
6	CHAVEZ SALGADO LAURA LEONOR	0909048209
7	GARCIA GARCIA NAAMA HAYLOCK	1307927333
8	GRANJA CHAVEZ BLANCA ANDREINA	0930048822
9	JIMENEZ JARAMILLO MARIANA DE JESUS	0916590201
10	PLAZA GARCIA DANNY JUSSETH	0951255900

ARTÍCULO 3.- Disponer que la ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE", se incorpore en el catastro que lleva la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; y, notificar al Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, para la inscripción de la organización en los registros sociales a su cargo.



Cúmplase y Comuníquese.- Dado y firmado en la ciudad de Guayaquil, a los 09 días del mes de noviembre del año 2015.

Carlos Alonso Naranjo Mena
INTENDENTE ZONAL 5



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0992945753001

RAZON SOCIAL: ASOCIACION DE SERVICIOS DE ALIMENTACION LA VIDA ES BELLA "ASOVIBE"

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS

REPRESENTANTE LEGAL: ARMIJOS SUAREZ LUIS ALFREDO

CONTADOR: ARMIJOS SUAREZ LUIS ALFREDO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 09/11/2015 **FEC. CONSTITUCION:** 09/11/2015

FEC. INSCRIPCION: 09/11/2015 **FECHA DE ACTUALIZACIÓN:** 04/02/2016

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

SERVICIO DE COMIDAS BASADO EN ACUERDOS CONTRACTUALES CON EL CLIENTE PARA UN

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: XIMENA Ciudadela: LOS ESTEROS Número: SOLAR 17 Manzana: 736
Referencia ubicación: ENTRANDO POR CALLEJÓN DEL JARDÍN CÉSAR ARROYO Telefono Domicilio: 042734678 Celular:
0993477751 Email: alfredo.armijos@hotmail.com

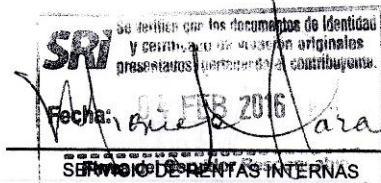
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPIES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCION:	\ ZONA B\ GUAYAS	CERRADOS:	0

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MALP030907 **Lugar de emisión:** GUAYAQUIL/ROSA BORJA DE **Fecha y hora:** 04/02/2016 14:10:28