



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE UN ANÁLISIS FODA Y DIAGRAMA DE PARETO EN  
LA EMPRESA PP ARCE PARA MEJORAR SU POSICIONAMIENTO  
ESTRATÉGICO

CUENCA GARCIA PAOLA VANESSA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DESARROLLO DE UN ANÁLISIS FODA Y DIAGRAMA DE  
PARETO EN LA EMPRESA PP ARCE PARA MEJORAR SU  
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CUENCA GARCIA PAOLA VANESSA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS

MACHALA  
2018



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

EXAMEN COMPLEXIVO

DESARROLLO DE UN ANÁLISIS FODA Y DIAGRAMA DE PARETO EN LA  
EMPRESA PP ARCE PARA MEJORAR SU POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

CUENCA GARCIA PAOLA VANESSA  
INGENIERA COMERCIAL MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO


MACHALA, 16 DE JULIO DE 2018

MACHALA  
16 de julio de 2018



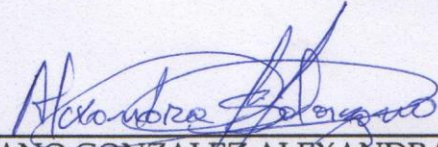
**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado DESARROLLO DE UN ANÁLISIS FODA Y DIAGRAMA DE PARETO EN LA EMPRESA PP ARCE PARA MEJORAR SU POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.



---

ROMERO HIDALGO OSCAR MAURICIO  
0702603747  
TUTOR - ESPECIALISTA 1



---

SOLORZANO GONZALEZ ALEXANDRA MONICA  
0702121872  
ESPECIALISTA 2



---

MOSQUERA MALDONADO SYLVIA JACQUELINE  
0701278129  
ESPECIALISTA 3

Fecha de impresión: domingo 15 de julio de 2018 - 08:51

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** CUENCA GARCIA PAOLA VANESSA\_PT-010518.pdf (D40219458)  
**Submitted:** 6/17/2018 1:53:00 AM  
**Submitted By:** titulacion\_sv1@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0



## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, CUENCA GARCIA PAOLA VANESSA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado DESARROLLO DE UN ANÁLISIS FODA Y DIAGRAMA DE PARETO EN LA EMPRESA PP ARCE PARA MEJORAR SU POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.


La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 16 de julio de 2018

  
CUENCA GARCIA PAOLA VANESSA  
0704769983

## **DEDICATORIA**

A mi abuela quien a pesar de las circunstancias que se presentan el día a día, siempre está presente para brindarme una sonrisa y motivarme para ser una persona triunfadora.

A mis padres por ser apoyo incondicional y creer en mis capacidades para alcanzar este triunfo, que no solo es un logro personal, es una escala que ha tenido muchos altibajos, pero lo más importante es que se ha trabajado en conjunto para llegar a la cima, y es ahora que el trabajo da los frutos que se ven reflejados en esta meta.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mis compañeros universitarios que son mi segunda familia, por caminar conmigo esta larga trayectoria para conseguir un objetivo que se comparte y que ahora no hay duda que las trabas que hemos atravesado juntos, nos ayudan para ahora lograr alcanzar este escalón que es el principio de la vida.

A los docentes por transmitir sus conocimientos y por prepararnos para el mundo laboral.



## **RESUMEN**

Ser la primera opción en la mente del consumidor es una tarea compleja que las empresas día a día trabajan por obtenerla, cuando se ha alcanzado este propósito se adquiere posicionamiento en el mercado, para lograr este objetivo se requiere realizar constantemente un análisis del entorno, por lo que se utiliza la herramienta FODA para conocer la situación real, luego se utiliza el gráfico de Pareto en el que se refleja el grado de importancia de los errores encontrado en el análisis situacional, es ahí que se conoce que problema se debe empezar por contrarrestar y que estrategia aplicar. El principal objetivo de esta investigación es desarrollar un diagnóstico a través de la herramienta FODA y Diagrama de Pareto de la Empresa PP ARCE, en la Ciudad de Santa Rosa, en la elaboración de estrategias que contribuyan con el posicionamiento en el mercado, se realizó un estudio utilizando el método cualitativa para el análisis situacional a través del FODA, y las matrices de evaluación de factores internos y externos conocidas como EFI y EFE para el diagrama de Pareto, con los resultados obtenidos se evidenció que la empresa no cuenta con una planificación estratégica para tener un direccionamiento correcto, por lo que se realizó estrategias para obtener posicionamiento en el mercado.

**Palabras Claves:** FODA, diagrama de Pareto, estrategias.

## **ABSTRACT**

Being the first option in the mind of the consumer is a complex task that companies work every day to obtain it, when this purpose has been achieved, market positioning is acquired, in order to achieve this objective it is necessary to constantly analyze the environment, what the SWOT tool is used to know the real situation, then the Pareto chart is used in which the degree of importance of the errors found in the situational analysis is reflected, it is there that the problem is known to start by counteracting and what strategy to apply. The main objective of this research is to develop a diagnosis through the tool FODA and Pareto Diagram of the Company PP ARCE, in the City of Santa Rosa, in the elaboration of strategies that contribute with the positioning in the market, an study using the qualitative method for the situational analysis through the SWOT, and the matrices of evaluation of internal and external factors known as EFI and EFE for the Pareto diagram, with the results obtained it was evidenced that the company does not have a strategic planning to have a correct address, so strategies were performed to obtain market positioning.

Key words: SWOT, Pareto diagram, strategies.

## CONTENIDO

Pág.

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

ÍNDICE GENERAL (CONTENIDO)

ÍNDICE DE CUADROS

ÍNDICE DE FIGURA

INTRODUCCIÓN .....	8
1. DESARROLLO .....	9
1.1 Marco Teórico.....	9
<i>1.1.1 Planificación Estratégica.</i> .....	9
<i>1.1.2 Análisis FODA.</i> .....	9
<i>1.1.3 Diagrama de Pareto.</i> .....	9
<i>1.1.4 Estrategias.</i> .....	9
1.2 Metodología.....	9
1.3 Resultados .....	11
<i>1.3.1 Análisis FODA de la Empresa PP ARCE</i> .....	11
<i>1.3.2 Diagrama de PARETO en función de los problemas de la empresa PP ARCE</i> .....	13
2. CONCLUSIONES .....	17
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	19

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Entorno Interno y Externo.....	10
Cuadro 2. Análisis FODA.....	10
Cuadro 3. Matriz de estrategias DAFO .....	11
Cuadro 4. Matriz EFI Y EFE .....	11
Cuadro 5. Matriz FODA de la Empresa PP ARCE .....	12
Cuadro 6. Evaluación de los Factores Internos.....	13
Cuadro 7. Evaluación de los Factores Externos .....	14
Cuadro 8. Debilidades de la Empresa PP ARCE.....	14
Cuadro 9. Amenazas de la Empresa PP ARCE .....	15
Cuadro 10. Matriz de estrategias DAFO .....	16



## ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Diagrama de debilidades de la empresa PP ARCE.....	15
Figura 2. Diagrama de amenazas de la empresa PP ARCE.....	15

## INTRODUCCIÓN

La planificación es el punto de partida para las empresas, por lo que requiere tener conocimiento de la situación en la que se encuentra y así dar paso a la formulación de estrategias, mismas que son clave para el éxito. Depende del diagnóstico utilizando herramientas como FODA, esta herramienta puede ser realizada con todos los miembros de la empresa, para conocer el territorio actual en el que se detecta qué aspectos generan impacto positivo y negativo (Caldera, Ortega, & Sánchez, 2017). Luego se utiliza el Diagrama de Pareto, que sirve para detectar problemas con mayor importancia, es decir los que requieren una solución inmediata para así disminuir los errores encontrados (Marrero, Olivera, Garza, & González, 2014).

El cacao es un fruto apetecido nivel mundial ya que se puede realizar diversos productos derivados de mismo, además su fino aroma lo hace único por tal motivo tiene acogida favorable por empresas productoras de chocolates que se encuentran ubicadas en Europa, este producto contribuye al crecimiento económico del país productor, la producción de cacao es de origen Americano pero debido a la demanda se ha extendido a los continentes de África, Asia y América (Barrientos, 2015).

En el Ecuador las empresas comercializadoras de cacao son un claro ejemplo de ejecutar correctamente la planificación estratégica, debido a la eficiente participación en el mercado mundial, este crecimiento permite no solo ser competitivos internacionalmente sino, además contribuye con el crecimiento de la economía del país, The International Chocolate Awards del 2015, reconoce al cacao ecuatoriano como uno de los productos exportados de mayor calidad denominándolo con el nombre “El Nacional” (Camino, Andrade, & Pesántez, 2016).

La problemática de la empresa PP ARCE radica que al ser nueva en el sector carece de una marca reconocida, no tiene una estructura organizacional, no dispone de una planificación estratégica, por tal motivo no pueden aplicar estrategias que ayuden al posicionamiento en el mercado, es por esto que este estudio se enfoca en analizar el entorno de la empresa, para dar solución a los problemas encontrados. Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo desarrollar un diagnóstico a través de la herramienta FODA y Diagrama de PARETO de la Empresa PP ARCE, en la Ciudad de Santa Rosa, para elaborar estrategias que contribuyan su posicionamiento en el mercado.

## **1. DESARROLLO**

### **1.1 Marco Teórico**

*1.1.1 Planificación Estratégica.* Las empresas formales e informales están constantemente planificando lo que desean ejecutar por tal motivo desarrollan estrategias que les ayudan a alcanzar lo propuesto, diversos autores asocian la planificación con la estrategia debido a la dependencia que existe en ambos términos.

La planificación estratégica es un proceso clave en el que se conoce el entorno, hacia donde está direccionada la organización y cómo se logrará los objetivos de la empresa, es así, que logra optimizar las actividades ejecutadas y reduce la incertidumbre al momento de tomar decisiones en el entorno actual y futuro (Andía, 2016).

*1.1.2 Análisis FODA.* El diagnóstico situacional es el proceso de análisis de entorno interno y externo, es decir estudia el ambiente en el cual se desenvuelve, por tal motivo las empresas frecuentemente realizan el diagnóstico para estar a la par con el cambio constante, los resultados obtenidos de análisis FODA permiten tomar decisiones en función de los objetivos de la institución (Arriaga, Ávalos, & Martínez, 2017).

*1.1.3 Diagrama de Pareto.* Diagrama de Pareto, permite ordenar el grado de problemas presentados en una empresa, dando así una visión clara para tomar acciones en la solución de errores, este gráfico es una de tantas metodologías utilizada por los administradores, el cual permite detectar las causas que mayormente influyen en un problema para así poner todos los recursos para dar solución inmediata (Hernández, 2016).

*1.1.4 Estrategias.* El entorno constantemente se encuentra cambiando, por tal motivo se pone en marcha estrategias para alcanzar la visión de la empresa, y así, estar a la par con los cambios que se generan en el medio, estas estrategias muchas de las veces pueden ser afectadas por factores endógenos y exógenos, por tal motivo se debe estudiar el territorio meticulosamente antes de aplicar estrategias (Villarreal, Gómez, & Villarreal, 2014).

### **1.2 Metodología**

Para realizar el diagnóstico situacional se utilizó la herramienta FODA, este es uno de los instrumentos mayormente utilizados para conocer la realidad del objeto de estudio, para

llevar a cabo este diagnóstico se utiliza el método cualitativo, dando como resultado un análisis los factores internos y externos, a partir de este enfoque se desarrolla estrategias que estarán en función de los objetivos y políticas de la empresa (Ortiz & Capó, 2015).

**Cuadro 1. Entorno Interno y Externo**

Entorno Externo	Macroambiente	Microambiente
	Factores o fuerzas económicas Factores tecnológicos Factores políticos legales Factores naturales Factores demográficos Factores socio culturales	La competencia Los clientes Los proveedores Los intermediarios Los sustitutos Los públicos
Entorno Interno	Área administrativa Capacidad del talento humano Área financiera Área de comercialización	
<b>Fuente:</b> Taipe y Pazmiño (2015)		

La matriz FODA requiere de un cuidadoso análisis de los factores internos y externos, los resultados obtenidos permiten detectar los riesgos y desafíos que la empresa debe examinar para la toma de decisiones, al mismo tiempo dará al administrador una perspectiva diferente en relación al futuro de la empresa (Foschiatti & Alberto, 2012).

**Cuadro 2. Análisis FODA**

Análisis Interno	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Capacidades distintas. Ventajas naturales. Recursos superiores.	Recursos y capacidades escasas. Resistencia al cambio. Problemas de motivación.
Análisis Externo	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Nuevas tecnologías. Debilitamiento social. Posicionamiento estratégico.	Altos riesgos. Cambio en el entorno.
<b>Fuente:</b> Foschiatti y Alberto (2012).		

En el análisis FODA los factores internos son fortalezas y debilidades, los factores externos son amenazas y oportunidades, a través de este resultado se trata de reducir el riesgo de una empresa en torno a las estrategias, en este diagnóstico se puede responder a preguntas en base a conocer la manera de ¿cómo detener la debilidad?, ¿cuáles serían los métodos para contrarrestar las amenazas?, ¿cómo aprovechar al máximo las oportunidades? (Delgado, Viramonte, & Alvarado, 2015).



A continuación, se detalla lo que debe contener una matriz de estrategias DAFO para elaborar estrategias.

**Cuadro 3. Matriz de estrategias DAFO**

	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	Estrategia ofensiva (FO) Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades.	Estrategia adaptativa (DO) Superar las debilidades aprovechando las oportunidades.
<b>AMENAZAS (A)</b>	Estrategia defensiva (FA) Usar las fuerzas para evitar las amenazas.	Estrategia supervivencia (DA) Reducir las debilidades y evitar las amenazas.
<b>Fuente:</b> Foschiatti y Alberto (2012).		

El diagrama de Pareto, permite visualizar que errores son los que necesitan la mayor atención posible para aplicar los recursos necesarios en la solución del mismo, por tal motivo este gráfico permite visualizar el orden secuencial de los errores encontrados, y se manifiesta que prestando atención posible al 20% de los problemas se dará solución al 80% de los procesos (Ovalles, Soler, & Pérez, 2017).

La matriz de evaluación de factores internos y externos está compuesta por las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estas matrices tienen igual procedimiento para dar valor a cada componente, del resultado obtenido en el peso ponderado se realiza una comparación entre matrices, el puntaje promedio para realizar la comparación es de 2,5 (Valencia, Trevera, & Cuatepotzo, 2017).

**Cuadro 4. Matriz EFI Y EFE**

<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
0.0 = no importante 1.0 = muy importante Sumatoria del peso 1.0	Valores entre: 4 importante - 3 menos importante (positivo) 1 importante - 2 menos importante (negativo)	Multiplicación entre peso y calificación y sumatoria del total de peso ponderado
<b>Fuente:</b> Valencia, Trevera, & Cuatepotzo (2017)		

### 1.3 Resultados

*1.3.1 Análisis FODA de la Empresa PP ARCE.* Luego de conocer lo que se debe tomar en cuenta para realizar una matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en las empresas, se procede a aplicar esta herramienta a la empresa

comercializadora de Cacao PP ARCE ubicada en la Ciudad de Santa Rosa, la misma que se detalla a continuación:

**Cuadro 5. Matriz FODA de la Empresa PP ARCE**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seriedad y claridad en el peso del producto.</li> <li>• Los miembros de la empresa cuentan con los conocimientos necesarios en el sector.</li> <li>• Excelente ubicación geográfica del local.</li> <li>• Control de calidad en la recepción del cacao</li> <li>• Servicio de calidad al público</li> <li>• La empresa cuenta con valores propios.</li> <li>• Adecuado software contable para llevar registro de compras y ventas realizadas.</li> <li>• El horario de trabajo es idóneo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accesibilidad a crédito financiero.</li> <li>• Poder de negociación con otras empresas para la venta de producto.</li> <li>• Ampliar la cartera de proveedores de cacao</li> <li>• Alianzas estratégicas con personas que cuentan con secadoras de cacao</li> <li>• Incentivación del gobierno para pequeñas empresas</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitado capital para el desarrollo de actividades</li> <li>• Inadecuadas habilidades gerenciales para crear negociaciones idóneas con otras empresas</li> <li>• No cuenta con lugar propio para realizar el secado de cacao</li> <li>• Falta de visión de mediano y largo plazo</li> <li>• Ser una empresa nueva en comercialización de cacao</li> <li>• No cumple a tiempo la entrega del producto a empresas comercializadoras.</li> <li>• Reducido espacio del local para almacenar el producto</li> <li>• Carencia del local propio para la atención al público</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productores de cacao no decidan vender su producto a empresas intermediarias</li> <li>• Inestabilidad de precios en el fruto</li> <li>• Competencia ofrece mejor precio en la compra del cacao a un peso injusto.</li> <li>• Acelerado crecimiento de la competencia en la zona.</li> <li>• Regeneración urbana</li> <li>• Informalidad en la comercialización del cacao.</li> </ul>
<b>Fuente:</b> Empresa Comercializadora PP ARCE	

Luego de realizar el diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa PP ARCE ubicada en la ciudad de Santa Rosa, se pudo identificar que existe compromiso por parte de los miembros de la organización, además tienen arraigados valores que los hace ser diferentes de la competencia. No se debe pasar por alto que el dueño de la empresa antes de iniciar con las actividades de compra y venta de cacao, buscó un punto preciso para ubicar la entidad es por esto que se encuentra situada estratégicamente, aunque esto le genere desventaja, por lo que el local no tenga el espacio suficiente para almacenar el cacao. Sin embargo, aunque exista predisposición de trabajar y sobresalir como empresa, el dueño de la entidad no cuenta con el dinero suficiente para comprar constantemente cacao, por tal motivo siempre se encuentra limitándose. Aunque pueda existir el conocimiento necesario de cómo funciona las actividades en el sector, el dueño no cuenta con habilidades necesarias realizar alianzas estratégicas con otras empresas que le ayuden a sobresalir.

1.3.2 Diagrama de PARETO en función de los problemas de la empresa PP ARCE. Luego de realizar el diagnóstico situacional a través de la herramienta FODA en la que se conoce la situación actual por la que está atravesando la organización, se pone en marcha la elaboración de matriz de evaluación de factores internos y externos, conocidas como EFI Y EFE, estas matrices a través de la ponderación obtenida se detecta lo factores que influyen mayormente en el funcionamiento de la empresa, lo que va a permitir escoger los elementos que tienen un resultado elevado, es decir los que requieren ayuda inmediata para dar una dirección correcta a la organización, luego de estos resultados se procede a realizar el gráfico de PARETO.

**Cuadro 6. Evaluación de los Factores Internos**

FACTORES CLAVES	PESO	CALIF	TOTAL POND.
<b>FORTALEZAS</b>			
Seriedad y claridad en el peso del producto.	0,12	4	0,48
Los miembros de la empresa cuentan con los conocimientos necesarios en el sector.	0,10	4	0,40
Excelente ubicación geográfica del local.	0,09	4	0,36
Control de calidad en la recepción del cacao.	0,07	4	0,28
Servicio de calidad al público.	0,06	3	0,18
La empresa cuenta con valores propios.	0,04	3	0,12
Adecuado software contable para llevar registro de compras y ventas realizadas.	0,03	3	0,09
El horario de trabajo es idóneo.	0,02	3	0,06
<b>DEBILIDADES</b>			
Limitado capital para el desarrollo de actividades.	0,11	1	0,11
Inadecuadas habilidades gerenciales para crear negociaciones idóneas con otras empresas.	0,09	1	0,09
No cuenta con lugar propio para realizar el secado de cacao.	0,08	1	0,08
No cumple a tiempo la entrega del producto a empresas comercializadoras.	0,07	1	0,07
Falta de visión de mediano y largo plazo.	0,06	1	0,06
Reducido espacio del local para almacenar el producto.	0,03	2	0,06
Ser una empresa nueva en comercialización de cacao.	0,02	2	0,04
Carencia del local propio para la atención al público.	0,01	2	0,02
<b>TOTAL</b>	1		2,50
<b>Fuente:</b> Empresa comercializadora de cacao PP ARCE			

El valor total en la ponderación a la matriz de evaluación de factores internos, da un total de 2,50. Con este resultado se establece que la empresa actualmente solo ha logrado mantenerse en el mercado, los factores de mayor incidencia en las fortalezas son seriedad y claridad en el peso del producto, los miembros de la empresa tienen los conocimientos necesarios acerca de las actividades que realiza la empresa. Dentro de las debilidades los

factores que mayormente sobresalen son limitado capital, inadecuadas habilidades gerenciales y carencia de lugar propio para realizar el secado del cacao.

**Cuadro 7. Evaluación de los Factores Externos**

FACTORES CLAVES	PESO	CALIF	TOTAL POND
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Accesibilidad a crédito financiero.	0,15	4	0,60
Poder de negociación con otras empresas para la venta de producto.	0,13	4	0,52
Ampliar la cartera de proveedores de cacao.	0,11	4	0,44
Alianzas estratégicas con personas que cuentan con secadoras de cacao.	0,10	4	0,40
Incentivación del gobierno para pequeñas empresas.	0,07	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>			
Los productores de cacao no decidan vender su producto a empresas intermediarias.	0,12	1	0,12
Inestabilidad de precios en el fruto.	0,11	1	0,11
Competencia ofrece mejor precio en la compra del cacao a un peso injusto.	0,09	1	0,09
Regeneración urbana.	0,05	1	0,05
Acelerado crecimiento de la competencia en la zona.	0,04	2	0,08
Informalidad en la comercialización del cacao.	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,68</b>
<b>Fuente:</b> Empresa comercializadora de cacao PP ARCE			

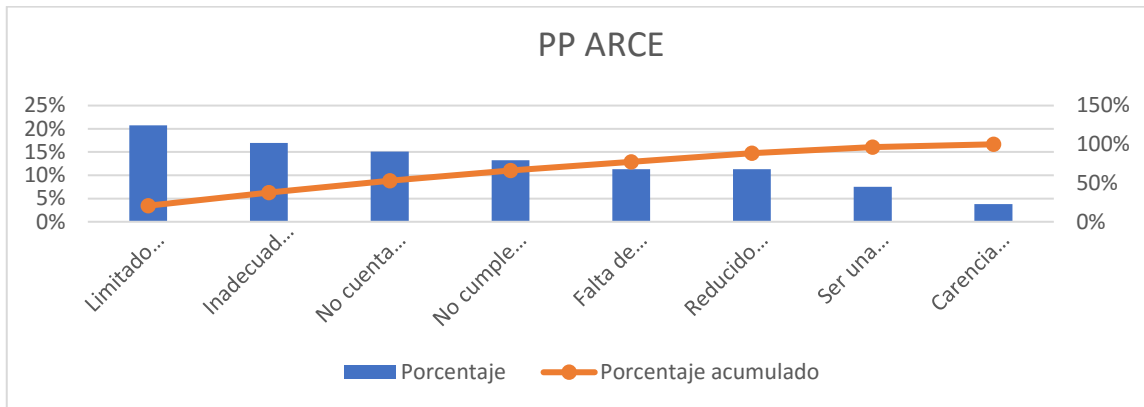
El valor total en la ponderación a la matriz de evaluación de factores externos da un total de 2,68 dando como resultado que las oportunidades tienen mayor peso y calificación, dando a entender que la organización dentro de los factores externos tiene oportunidades de expansión y crecimiento dentro del mercado local. Las amenazas tienen un resultado menor lo que implica que la empresa debe contrarrestar lo antes posible estos factores que podrían afectar a la empresa.

**Cuadro 8. Debilidades de la Empresa PP ARCE**

<b>DIAGRAMA PARETO</b>			
DEBILIDADES	T. Pond.	Porcentaje	Porc. Acumulado
Limitado capital para el desarrollo de actividades.	0,11	21%	21%
Inadecuadas habilidades gerenciales para crear negociaciones idóneas con otras empresas.	0,09	17%	38%
No cuenta con lugar propio para realizar el secado de cacao.	0,08	15%	53%
No cumple a tiempo la entrega del producto a empresas comercializadoras.	0,07	13%	66%
Falta de visión de mediano y largo plazo.	0,06	11%	77%
Reducido espacio del local para almacenar el producto.	0,06	11%	89%
Ser una empresa nueva en comercialización de cacao.	0,04	8%	96%
Carencia del local propio para la atención al público.	0,02	4%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>0,53</b>	<b>100%</b>	
<b>Fuente:</b> Empresa comercializadora PP ARCE			



Figura 1. Diagrama de debilidades de la empresa PP ARCE



Fuente: Empresa comercializadora PP ARCE

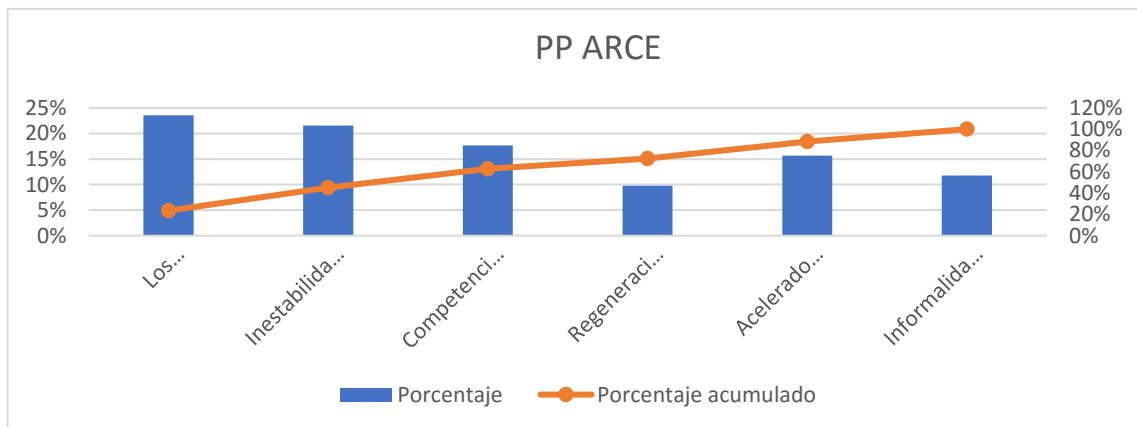
En este gráfico se visualiza los factores que requieren una solución inmediata, las debilidades que tienen mayor peso son limitado capital, inadecuadas habilidades gerenciales y no cuenta con local propio para realizar el secado del cacao.

**Cuadro 9. Amenazas de la Empresa PP ARCE**

DIAGRAMA PARETO			
AMENAZAS	T. Pond.	Porcentaje	Porc. Acumulado
Los productores de cacao no decidan vender su producto a empresas intermediarias.	0,12	24%	24%
Inestabilidad de precios en el fruto.	0,11	22%	45%
Competencia ofrece mejor precio en la compra del cacao a un peso injusto.	0,09	18%	63%
Regeneración urbana.	0,05	10%	73%
Acelerado crecimiento de la competencia en la zona.	0,08	16%	88%
Informalidad en la comercialización del cacao.	0,06	12%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>0,51</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Empresa comercializadora PP ARCE

Figura 2. Diagrama de amenazas de la empresa PP ARCE



Fuente: Empresa comercializadora PP ARCE

En la gráfica se observa las amenazas que afectan a la empresa las cuales son los productores no decidan vender su producto a empresas intermediarias que son comercializadoras, inestabilidad en el precio de la fruta y competencia ofrece mejor precio a un peso injusto, estos son los factores que necesitan la mayor atención.

A continuación, se presenta la Matriz de estrategias DAFO, para plantear soluciones a las dificultades encontradas en las matrices de análisis interno y externo.

**Cuadro 10. Matriz de estrategias DAFO**

X	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	Seriedad y claridad en el peso del producto. (F1)	Limitado capital para el desarrollo de actividades. (D1)
	Los miembros de la empresa cuentan con los conocimientos necesarios en el sector. (F2)	Inadecuadas habilidades gerenciales para crear negociaciones idóneas con otras empresas. (D2)
	Excelente posicionamiento de la empresa. (F3)	No cuenta con lugar propio para realizar el secado de cacao. (D3)
<b>OPORTUNIDADES(O)</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
Accesibilidad a crédito financiero. (O1)	Elaboración de un estudio de diferentes entidades financieras para verificar que tasa de interés resulta rentable para un crédito financiero (O1, F3)	Elaboración y ejecución de planes operativos que guíen las actividades en cada una de las áreas de la empresa. (O1, D1)
Poder de negociación con otras empresas para la venta de producto. (O2)	Firmas de acuerdos de alianzas estratégicas y convenios con empresas comercializadoras. (O2, F2)	Gestión de un estudio profundo de la cartera de otras empresas, para conseguir el mejor precio. (O2, D2)
Ampliar la cartera de proveedores de cacao (O3)	Elaborar alianzas estratégicas para comprometer a los pequeños productores para que vendan el producto a la empresa y ser la primera opción de venta del cacao (O3, F1)	Elaborar alianzas estratégicas con personas que tengan secadoras de cacao. (O3, D3)
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategia DA</b>
Los productores de cacao no decidan vender su producto a empresas intermediarias. (A1)	Promocionar en medios radiales y prensa escrita más recomendados de la ciudad, para captar mayor participación en el mercado. (A1, F3)	Diseñar e implantar un sistema de calidad y mejora continua para captar la atención de los productores. (A1, D1)
Inestabilidad de precios en el fruto (A2)	Elaborar un plan de mercado para atraer a otras empresas comercializadoras. (A2, F2)	Elaboración de un plan de acción que permita conocer el número de empresas mayoristas (A2, D2)
Competencia ofrece mejor precio en la compra del cacao a un peso injusto. (A3)	Elaborar acuerdos que le permitan conocer al cliente los beneficios que la empresa proporciona. (A3, F1)	Implementación de un plan estratégico acorde a las necesidades de la institución. (A3, D3)
Fuente: Empresa comercializadora PP ARCE		

## 2. CONCLUSIONES

El proceso investigativo resuelve la interrogante del reactivo a través del desarrollo sistemático de actividades fundamentales para la formulación de una respuesta óptima, dando inicio a un despliegue de herramientas prácticas que conciben el contexto del caso para una posterior orientación en las labores reales de campo.

Antes de iniciar con la aplicación de herramientas en el campo de estudio, se aclaró dudas originadas a responder acerca de un análisis FODA, diagrama de Pareto, y estrategias, la investigación de estos términos nos sirvieron de guía para conocer qué debe contener un diagnóstico situacional, cuales son los pasos a seguir para desarrollar una evaluación de factores internos y externos y cómo evidenciar las dificultades que mayormente afectan a la empresa en el diagrama de Pareto, con los resultados obtenidos se procedió a elaborar estrategias, las mismas que proponen direccionar a la empresa correctamente.

Luego de entender el significado de los términos antes mencionados, se procedió a poner en marcha estos conocimientos en la empresa PP ARCE, es ahí, que se pudo evidenciar que el objetivo planteado se cumplió a cabalidad, aquello significa que se analizó el territorio para obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, dando paso a la formulación de estrategias, mismas que permiten al dueño de la empresa comercializadora de cacao ponerlas en marcha para captar mayor participación en el mercado.

En la elaboración del FODA realizado a la empresa PP ARCE, se identificó como debilidades, que carece de objetivos de corto y largo plazo, de capital, y de habilidades para realizar alianzas con otras empresas comercializadoras, estas son unas de las debilidades que requieren la inmediata atención para la debida solución. No solo se evidenció aspectos negativos, también se detectó que oportunidades tiene, para contrarrestar lo antes mencionado.

Con los resultados del diagrama de Pareto se plantean estrategias, que permiten aprovechar al máximo las oportunidades y bloquear las amenazas planteadas en el diagnóstico situacional, el gráfico representa que dificultades requiere una corrección inmediata para dar un giro positivo a la empresa. Una de las principales estrategias

diseñadas para eliminar dificultades es: accesibilidad a créditos financieros, alianzas estratégicas con personas que sean dueñas de secadoras de cacao, con productores del fruto y con empresas que comercializan el producto internacionalmente, estas son las principales estrategias que el dueño de la empresa debe tomar en cuenta para eliminar las debilidades que afectan a la institución.

Finalmente se pudo establecer que estas dos herramientas FODA y PARETO, proporcionan al administrador un camino claro que tiene que seguir, para realizar los cambios oportunos en las actividades de gestión de la empresa PP ARCE.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andía, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 28-32. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81650062004>
- Arriaga, F., Ávalos, D., & Martínez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 417-424. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070025>
- Barrientos, P. (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 129-155. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/1650/165043113006/>
- Caldera, D., Ortega, M., & Sánchez, M. (2017). Planeación estratégica en organizaciones de la sociedad Civil. Un breve análisis para el estado Guanajuato. *Holos*, 337 - 348. Obtenido de <https://doi.org/10.15628/holos.2017.4762>
- Camino, S., Andrade, V., & Pesántez, D. (2016). Posicionamiento y eficiencia del banano, cacao y flores del Ecuador en el mercado mundial. *Revista Ciencia UNEMI*, 48 - 53. Obtenido de <http://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/323>
- Delgado, H., Viramonte, J., & Alvarado, G. (2015). La volcanología Latinoamericana: estado de la situación regional en el 2008 a partir del análisis de sus debilidades, amenazas y oportunidades. *Revista Geológica de América Central*, 57-66. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=45439324004>
- Foschiatti, A., & Alberto, J. (2012). El uso de matrices DAFO como herramientas de gestión y análisis geográfico. *Revista Geográfica Digital*, 1 - 11. Obtenido de <http://revistas.unne.edu.ar/index.php/geo/article/view/2235>
- Hernández, A. (2016). El control interno contable y fiscal como medida para contribuir a la maximización de los resultados financieros de los negocios. *Innovaciones de Negocios*, 47 - 69. Obtenido de [http://www.web.facpypa.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/13\\_25/13.25%20A3.pdf](http://www.web.facpypa.uanl.mx/rev_in/Revistas/13_25/13.25%20A3.pdf)

- Marrero, R., Olivera, A., Garza, R., & González, C. (2014). Modelo de diagnóstico de procesos aplicado en la comercializadora de artículos ópticos. *Ingeniería Industrial*, 29-38. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362015000100004&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362015000100004&script=sci_arttext&tlng=pt)
- Ortiz, B., & Capó, J. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un Business Model Canvas. *3C Empresa*, 231 - 247. Obtenido de <http://ojs.3ciencias.com/index.php/3c-empresa/article/view/282>
- Ovalles, J., Soler, V., & Pérez, A. (2017). Herramientas para el análisis de causa raíz (ACR). *3C Empresa*, 1 - 9. Obtenido de <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/herramientas-analisis-causa-raiz-acr/>
- Taípe, J., & Pazmiño, J. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista Publicando*, 163-183. Obtenido de <https://www.rmlconsultores.com/revista/index.php/crv/article/view/48>
- Valencia, A., Trevera, J., & Cuatrecasas, J. (2017). Implementación de mejoras al Sistema de Apertura Rápida de Empresas para el municipio de Tlaxco, dentro del marco normativo de la Ley de Mejora Regulatoria. *Revista Internacional La Nueva Gestión Organizacional*, 74 - 100. Obtenido de <https://www.uatx.mx/publicaciones/revistas/fcea/RI0712201707.pdf#page=77>
- Villarreal, F., Gómez, J., & Villarreal, M. (2014). La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México. *AD-minister*, 97 - 120. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/3223/322332791005/>