



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCCIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR Y LECHE SAN LUIS DE LA UNIÓN, PARROQUIA FACUNDO VELA, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERÍODO 2016 – 2020.

AUTOR:

SEGUNDO ANDRES AZOGUE AZOGUE

AMBATO – ECUADOR

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el Sr. Segundo Andrés Azogue Azogue, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Oscar Iván Granizo Paredes
DIRECTOR

Eco. Verónica Adriana Carrasco Salazar
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Segundo Andrés Azogue Azogue, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi auditoria y que los resultados obtenidos, son auténticos y originales y que los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente que están debidamente citadas y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académico de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, xx de marzo de 2017

Segundo Andres Azogue Azogue

C.C: 0201838265

DEDICATORIA

La realización de este proyecto de investigación está dedicado a las personas que más quiero y admiro que son mi familia, que han sido el pilar fundamental en mi vida, y en especial a mis padres y mi querida esposa ya que con su apoyo, trabajo y dedicación ha velado por mi bienestar y educación, siendo mi sustento en todo momento para seguir adelante en mi proyecto.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por bendecirme con este momento, porque me guía me ilumina y me seguirá dando fortaleza para seguir adelante cada día.

Agradezco a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por darme la oportunidad de formarme en sus aulas como un profesional.

El agradecimiento especial al Ing. Oscar Iván Granizo y a la Eco. Verónica Adriana Carrasco por el apoyo fundamental del proyecto de Investigación por el aporte de sus valiosos conocimientos.

A la Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión, por haberme facilitado la información, para la culminación de mi proyecto de investigación.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	viii
Índice de gráficos.....	ix
Resumen.....	x
Abstract.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACIÓN	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	7
2.2.1 Administración	7
2.2.2 Características de la administración	8
2.2.3 Proceso administrativo	9
2.2.4 Planificación Estratégica	11
2.2.5 FODA	14
2.2.6 Misión.....	15
2.2.7 Visión.....	16
2.2.8 Objetivos.....	16

2.2.9	Estrategias.....	17
2.2.10	Mercado.....	18
2.2.11	Presupuesto.....	20
2.3	IDEA A DEFENDER.....	24
2.3.1	Idea General.....	24
2.4	VARIABLES.....	24
2.4.1	Variable Independiente.....	24
2.4.2	Variable Dependiente.....	24
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		25
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	25
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	26
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	26
3.5	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	39
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		40
4.1	TÍTULO:.....	40
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	40
4.2.1	Reseña Histórica.....	40
4.2.2	Conformación jurídica.....	40
4.2.3	Proceso de producción.....	41
4.2.4	Diagnóstico de la entidad.....	42
4.2.5	Misión.....	48
4.2.6	Visión.....	49
4.2.7	Valores Corporativos.....	50
4.2.8	Objetivos Estratégicos.....	51
4.2.9	Organigrama estructural.....	51
4.2.10	Manual de funciones.....	51
4.2.11	Objetivos Operativos.....	59
CONCLUSIONES.....		78
RECOMENDACIONES.....		79
BIBLIOGRAFÍA.....		80
ANEXOS.....		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Proceso administrativo	9
Tabla 2: Legalidad de la asociación.....	29
Tabla 3: Planificación estratégica	30
Tabla 4: Misión y visión	31
Tabla 5: Metas y objetivos	32
Tabla 6: Talento humano	33
Tabla 7: Estructura orgánica	34
Tabla 8: Funciones para cada cargo.....	35
Tabla 9: Plan de adquisiciones.....	36
Tabla 10: Planificación estratégica.....	37
Tabla 11: Planificación estratégica de la asociación	38
Tabla 12: Análisis interno de impacto	43
Tabla 13: Ponderación del análisis interno	44
Tabla 14: Análisis externo	45
Tabla 15: Análisis externo	46
Tabla 16: Matriz FODA.....	47
Tabla 17: Elaboración de la Misión	48
Tabla 18: Elaboración de la Visión.....	49
Tabla 19: Valores Corporativos	50
Tabla 20: Organigrama Estructural.....	51
Tabla 21: Funciones del Gerente	52
Tabla 22: Manual de funciones del Contador	53
Tabla 23: Funciones de la secretaría	54
Tabla 24: Funciones de los vendedores	55
Tabla 25: Funciones del Jefe de producción.....	56
Tabla 26: Funciones de los operarios	57
Tabla 27: Funciones de servicios generales.....	58

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Legalidad de la asociación.....	29
Gráfico 2: Planificación estratégica.....	30
Gráfico 3: Misión y visión	31
Gráfico 4: Objetivos y metas	32
Gráfico 5: Talento humano	33
Gráfico 6: Organigrama estructural	34
Gráfico 7: Funciones para cada cargo.....	35
Gráfico 8: Plan de adquisición.....	36
Gráfico 9: Planificación estrategia.....	37
Gráfico 10: Planificación estratégica de la asociación	38

RESUMEN

El diseño de una Planificación estratégica, para la asociación artesanal de producción, industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión, parroquia Facundo Vela, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2016 – 2020, con la finalidad de valorar la gestión directiva que sustenta en objetivos políticos y procedimientos que permitan extender el uso adecuado de los recursos, para su desarrollo se realiza una evaluación a través de un análisis FODA y sus principales resultados, permitieron generar criterios de retroalimentación que garantice el mejoramiento de la gestión presente y futura de la empresa del diseño de la Planificación Estratégico, para la asociación artesanal San Luis de la Unión. La misma que aplicó los elementos de la gestión conformados por la planificación, organización, dirección, coordinación y control, para los proceso de producción y comercialización de sus derivados recomendándose realizar el seguimiento correctivo que ayude a mejorar cada proceso para ofrecer un producto que cumpla altos estándares de calidad y pueda satisfacer las expectativas del cliente manteniendo su veracidad, el cual facilitará ayudar con el progreso y adelante de la asociación.

Palabras Claves: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. PRODUCCIÓN. INDUSTRIALIZACIÓN.

Ing. Oscar Ivan Granizo Paredes
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN.

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación lleva como tema DISEÑO DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCCIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN DE LOS DERIVADOS DE LA CAÑA DE AZÚCAR Y LECHE SAN LUIS DE LA UNIÓN, PARROQUIA FACUNDO VELA, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA DE BOLÍVAR, PERIODO 2016 – 2020., desarrollado en base a lo siguiente.

Capítulo I: Problema, se trata de los inconvenientes que se presenta en la empresa el cual ayudará a desarrollar la planificación estratégica.

Capítulo II: Colocar los conceptos relacionados directamente con la propuesta consulta en varias fuentes bibliográficas y páginas webs especializados.

Capítulo III: Marco Metodológico: colocar los tipos y métodos técnicas de investigación que servirá para la evidencia para la elaboración de la planificación estratégica.

Capítulo de IV. Se estableció, misión, visión y objetivos que se dará a cumplir en el presente trabajo de titulación, y finalmente se presenta las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La asociación que, según aprobación de los estatutos, fueron leídos, discutidos y aprobados en sesión de la Asamblea General en el mes de junio del 2012, se creó con la finalidad de apoyar al desarrollo agropecuario de la entidad, en la actualidad produce 20.000 litros mensuales de entre los 62 socios para la realización de biocombustible.

Los principales problemas que se presentan son:

No cuenta con una planificación estratégica definida, solo se realiza una administración empírica que perjudica el desarrollo de las actividades.

No se cuenta con objetivos claros que enfoquen los recursos al crecimiento de la entidad. No han podido ser acreedores de fuentes de financiamiento para las actividades por la ausencia de herramientas administrativas.

En base a lo detallado anteriormente se hace indispensable la realización de una planificación estratégica como una herramienta de gestión que marque el desarrollo institucional.

1.1.1 Formulación del Problema

Diseñar una Planificación Estratégica para la Asociación Artesanal de Producción Industrialización de los Derivados de caña de azúcar y leche San Luis de Unión, parroquia Facundo Vela, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2016 – 2020 para el incremento de la rentabilidad.

1.1.2 Delimitación del Problema

Área académica: Planificación Estratégica

Ubicación Física: Asociación Artesanal de Producción Industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de Unión, parroquia Facundo Vela, cantón Guaranda, provincia de Bolívar

Período: 2016 – 2020.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Asociación Artesanal de Producción Industrialización de los derivados de caña de azúcar y leche San Luis de Unión es una organización que ha presentado problemas siendo el más destacado la ausencia de una planificación estratégica permitirá alcanzar un crecimiento institucional por lo que es indispensable la realización de una planificación estratégica para que los integrantes de la Asociación mejoren sus ingresos.

Se cuenta con material bibliográfico que permitirá la realización del marco teórico, el apoyo de su propietaria quien aceptó la realización del tema y se ha comprometido a entregar la información necesaria para su aplicación.

Lo importante de realizar una planificación estratégica es que parte de un análisis FODA, para posteriormente elaborar herramientas que permitan alcanzar los niveles de crecimiento esperados por los socios quienes han aportado su trabajo con el único fin de incrementar sus recursos financieros y el desarrollo del sector al que pertenecen.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Elaborar la Planificación Estratégica para la Asociación Artesanal de Productos Derivados de caña de azúcar y leche San Luis de Unión, parroquia Facundo Vela, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2016 – 2020 para incrementar la rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

Identificar los conceptos relacionados con el tema que formarán parte del marco teórico que permitirán la construcción de la propuesta.

Realizar el diagnóstico general de la entidad para identificar los puntos críticos que permitirá superar las deficiencias.

Diseñar la planificación que permitan alcanzar el crecimiento esperado por la entidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

Para la realización del presente trabajo de titulación se cuenta con material de consulta que se encuentra registrado en el repositorio virtual de la empresa; a continuación, se presentan temas relacionados:

Tema: Diseño de una planificación estratégica financiera para la Unidad Educativa Verbo de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, período 2014-2019.

Autora: Mayra Alexandra Chacaguasay Yamberla

Fecha de publicación: 22-nov-2016

Resumen: En la presente investigación se desarrolló una Planificación Estratégica Financiera para la Unidad Educativa Verbo de la Ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, período 2014 – 2019; que permitirá mejorar la toma de decisiones de carácter financiero. En la propuesta de la Planificación Estratégica Financiera en primer lugar se realizó un análisis integral de la situación de la Unidad Educativa Verbo; determinando fortalezas y oportunidades para mitigar sus debilidades y amenazas, alineando sus recursos, capacidades, posibilidades y potencialidades hacia el cumplimiento de sus objetivos corporativos y de una adecuada toma de decisiones financieras mediante un plan de acción; luego se evaluó la situación económica mediante análisis de los estados financieros, aplicación de ratios financieros y punto de equilibrio; finalmente, se desarrolló presupuestos y balances proforma. Se recomienda la implementación del plan de acción y dar a los miembros de la Unidad Educativa Verbo un enfoque y direccionamiento estratégico, obteniendo como resultado un trabajo en equipo eficiente, cumplimiento de objetivos corporativos, mejoramiento en la toma de decisiones financieras, proyectos de inversión con las utilidades que a futuro se obtendrán y sobre todo una adecuada gestión financiera y administrativa.

Tema: PLAN ESTRATEGICO; DESARROLLO TURISTICO; TURISMO SOSTENIBLE; SAN JUAN (PARROQUIA); RIOBAMBA (CANTON); CHIMBORAZO (PROVINCIA)

Autora: Aracely Esthelita Miranda Ruíz

Fecha de publicación: 25-jul-2014

Resumen:

La presente investigación propone: elaborar un Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sostenible; para la parroquia San Juan, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo; mediante la recopilación de información primaria y secundaria sobre el diagnóstico el cual analiza la situación actual del territorio en cinco ejes: económico productivo, ecológico territorial, físico espacial, socio cultural y político administrativo. El inventario de atractivos identifica, 9 atractivos naturales, de los cuales 2 son de jerarquía IV, 7 de jerarquía I y 32 atractivos culturales materiales e inmateriales sin jerarquizar. El estudio de mercado determina el perfil del turista y posibles modalidades de turismo a desarrollarse; de acuerdo al análisis situacional de manera participativa se determinó la matriz FODA, priorización de nudos críticos, factores claves del éxito y definición de estrategias de cambio; información de base para la definición tanto de la misión, visión y objetivos estratégicos del planteamiento del Plan, así como la determinación de siete programas y ocho proyectos sostenibles con un horizonte de diez años para su cumplimiento los cuales involucran los ámbitos: cultural, turístico y ambiental, requiriendo una inversión de \$ 123452,21 para su implementación, que se articulan al PLANDETUR 2020 y al Plan Nacional del Buen Vivir, que generan una alternativa viable para mejorar la calidad de vida de la población, garantizar la sostenibilidad ambiental y consolidar el sistema económico, social y solidario de forma sostenible; concluyendo que la parroquia en estudio posee un importante patrimonio natural y cultural que puede ser aprovechado sosteniblemente; se recomienda que el Plan se lo considere como una herramienta de planificación por los gobiernos de turno para su eficaz cumplimiento.

Tema: Elaboración de un plan estratégico para la Empresa “Mundo Tuerca II”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el período 2014 – 2018.

Autor: Pedro Pablo Bravo Molina

Fecha de publicación: 2015

Resumen: El presente trabajo de investigación es la Elaboración de un Plan Estratégico para la empresa “Mundo Tuerca II”, de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para el periodo 2014 – 2018, que permitirá contribuir al desarrollo de la gestión administrativa. La investigación se desarrolló mediante los datos proporcionados por el gerente y el análisis de la situación de la empresa mediante las técnicas, métodos e instrumentos de investigación, recolectando así información confiable y veraz. Para el desarrollo del Plan estratégico se inició con el diagnóstico estratégico mediante el cual se conoció la situación actual de la empresa, permitiéndonos plantear la matriz FODA ponderada, en donde se conoció los puntos fuertes y débiles de la empresa, para de esta forma continuar con el direccionamiento estratégico en donde se estableció la misión, visión, objetivos y organigrama propuestos mediante, en donde ya conociendo la razón de ser de la empresa su visión del futuro se pudo plantear objetivos estratégicos y estrategias para la consecución de los mismos, además del diseño de planes que al ejecutarse contribuirán a la competitividad de la empresa en el entorno. Al emitir conclusiones y recomendaciones espero la mejora en la gestión administrativa de la empresa mediante la buena aplicación del presente plan estratégico.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Administración

(Larrauri, 2015)

Es considerado el padre de la administración científica y su aporte fue hacer que el trabajo tuviera una organización científica. Se preocupó por analizar la organización de este al identificar las responsabilidades dadas tanto a nivel de los empleados como en los directivos. La idea es central de su planeamiento fue lograr la idea del hombre idóneo

para cada una de las funciones de la organización, para lo cual se proporcionaría el equipo adecuado. (pág. 18)

Según Stephen Robbins

El término administración se refiere al proceso de conseguir que se hagan las cosas, con eficiencia y eficacia, a través de otras personas y junto con ellas. Varios términos de esta definición merecen más explicaciones. Se trata de las palabras: proceso, eficiencia y eficacia.

En el concepto de administración las palabras proceso, se refiere a las actividades primordiales que desempeñan los gerentes. La eficiencia y la eficacia se refieren a lo que hacemos y cómo lo hacemos. (pág. 5)

2.2.2 Características de la administración

Según (Reyes, 2004)

La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

Características de la administración:

1. Su universalidad.- El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da en el Estado, ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas estas clases de administración serán los mismos aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. Su especificidad.- Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico en sus funciones.

3. Su unidad temporal.- Aunque se distingan etapas y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando todos los elementos administrativos. Así al hacer los planes no por eso deja de mandar, de controlar, de organizar.
4. Su unidad jerárquica. - Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades de la misma administración.
(págs. 26-29)

2.2.3 Proceso administrativo

Para (Vargas, 2009), el proceso administrativo es;

Las dos funciones primordiales de los Gerentes de una entidad son las operaciones de planificación y control.

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, suministrar el personal y controlar.

Tabla 1: Proceso administrativo

Planeación	Organización	Dirección	Control
¿Qué es lo que se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?	¿Cómo se va a hacer?	Verificar que se haga.	¿Cómo se ha hecho?

Fuente: (Vargas, 2009)

Elaborado por: Segundo Azogue

Planeación. - En general, la planeación supone definir objetivos organizacionales y proponer medios para lograrlos. Los Gerentes planean por tres razones:

- Fijar un rumbo general con la mira puesta en el futuro de la organización (mayores utilidades, participación de mercado más amplia y responsabilidad social).

- Identificar y asignar los recursos que necesita la organización para alcanzar sus metas.
- Decidir qué actividades son necesarias a fin de lograrlas.

Organización. – Organizar es un proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos.

Luego que los Gerentes han elaborado sus planes, deben traducir en realidades estas ideas abstractas.

En este esfuerzo, resulta esencial una organización sólida.

La organización es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permita que los empleados realicen y cumplan los planes de la Gerencia y cumplan las metas de ésta. Mediante una organización eficaz, los Gerentes Coordinan mejor los recursos humanos, materiales y de información.

El éxito de una organización depende en gran medida de la habilidad Gerencial para utilizar con eficiencia y eficacia esos recursos.

Dirección. - Una vez que la Gerencia ha elaborado los planes, creado una estructura y contratado al personal idóneo, alguien debe dirigir la organización

La dirección supone hacer que los demás realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos de la organización.

No puede haber dirección si no concluido la planeación y la organización; también es un elemento crucial de estas funciones.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los Gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Control. – El proceso mediante el cual una persona, un grupo o una organización vigila el desempeño y emprende acciones correctivas es el control. Esta es la función de control y consta de tres elementos primordiales:

- Establecer las normas de desempeño.
- Medir los resultados presentes del desempeño y compararlos con las normas de desempeño.
- Tomar medidas correctivas cuando no se cumpla con las normas.
- Todos los Gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como su proyectó.

2.2.4 Planificación Estratégica

Para, (Lerma & Barela, Planificación estratégica por áreas funcionales, 2012), se define de la siguiente manera a la planificación estratégica.

El plan estratégico es un documento guía que congruentemente con la razón de ser de la empresa, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer en un plazo determinado; dicho plan se desarrolla desde el más alto nivel jerárquico.

Un plan estratégico incrementa la eficiencia y eficacia el logro de resultados deseados, aprovechando de forma racional los recursos con los que cuenta, mientras va disminuyendo los posibles riesgos causados por la natural incertidumbre del ambiente. (pág.32)

Para Luis Muñiz

La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas, medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas.

La planificación estratégica normalmente permite marcar las directrices, objetivos y medidas de actuación para un período de tiempo de dos a tres años, es decir un medio plazo, ya que ir más allá de estos plazos resta credibilidad a los datos.

Para poder realizar la planificación estratégica se necesitan una serie de elementos que deben estar relacionados entre sí y que, además, se deben ir confeccionando de una manera ordenada.

Elementos de la Planificación Estratégica:

- **Misión de la organización**

Descripción del propósito fundamental de una organización.

- **Visión de la organización**

Definición de lo que queremos alcanzar a medio plazo.

- **Fijar objetivos a medio plazo**

Enumerar todos los objetivos a alcanzar a medio plazo.

- **Describir las iniciativas o planes de acción para conseguir los objetivos**

Analizar las posibles iniciativas y determinar cuáles sirven para conseguir los objetivos.

- **Determinar indicadores y responsables**

Confeccionar el detalle de indicadores que permitan ir comprobando que los objetivos previstos asignados a los diferentes responsables se van cumpliendo o no.

- **Realizar el plan financiero**

Valorar las estrategias que sirven de base a la consecución de los objetivos y obtener un resumen en forma de estados financieros (ps. 27- 28)

- **Planeamiento y Planteamiento Estratégico**

Según Larráuri

Se trata de dos aspectos importantes en la organización, pues permiten direccionar las acciones para el cumplimiento de los objetivos institucionales. A continuación, se desarrollarán los principios de la planeación, la filosofía de la planeación y la conceptualización del planeamiento estratégico.

Principios de la Planeación

- Principios de la objetividad. Los planes deben recaer en hechos reales más que opiniones subjetivas.
- Principio de medición. Los planes serán más seguros en tanto puedan ser expresados cualitativa y cuantitativa.
- Principio de precisión. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayoría de precisión posible, ya que van a regir acciones concretas.
- Principio de la flexibilidad. Todo un plan tiene que dejar un margen para los cambios que surjan en él, como consecuencia de la parte imprevista o de las circunstancias que varían.
- Principios de unidad de dirección. Los planes deben realizarse de tal manera que pueda considerarse que existe uno para cada función y así los de una empresa puedan unirse en un solo pan general.
- Principios de rentabilidad. Todo plan debe lograr una relación favorable para los beneficios que se esperan obtener con su aplicación, así como los costos que exige, habiendo definido estos últimos, y el valor cuantitativo de los resultados.
- Principios de la participación. Todo plan deberá conseguir la participación de las personas que lo estructuran o que se relacionaran con su aplicación. (p. 32)

2.2.5 FODA

Según (matriz foda, 2016)

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc. que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Fortalezas.- Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades.- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.2.6 Misión

En las obras del (Grupo Vertice, 2004) se define de la siguiente forma:

La misión de la empresa es el punto de partida de la actividad de la empresa cuya definición tiene mucho que ver con el negocio (actividad productiva y comercial) de la misma.

La misión de la organización establece la vocación de la empresa para enfrentar unos retos determinados y relaciona el aspecto racional de la actividad de la organización con el aspecto emocional o moral de la actuación de la misma.

La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial, constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente, en el desarrollo de la actividad empresarial conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión. A continuación, tenemos una relación de algunas de las preguntas que se debería hacer todo empresario:

- Por qué y para qué está nuestra empresa en el mercado
- En qué tipo de negocio exactamente estamos
- Dónde estamos hoy y dónde podríamos estar a medio y largo plazo
- Hacía que mercados debemos dirigimos por conveniencia
- Cuáles son los productos o servicios principales que ofertamos a nuestros clientes
- Que otros productos demandan nuestros clientes que nosotros no les brindamos.
- Quienes son nuestros clientes, consumidores, usuarios, etc.
- Cuáles son las características más importantes que los definen.
- Que necesidades del consumidor satisfacemos
- Conque cualidades, recursos, capacidades o competencias internas lo conseguimos
- Con qué cualidades, recursos, capacidades o competencias internas lo conseguimos.
- A que otros grupos de consumidores se les podría vender aprovechando esas características más significativas.
- En definitiva, cual es nuestra empresa que no esté haciendo ahora.
- Que podría incorporar nuestra empresa que no esté haciendo ahora

- Que deberá tener la empresa para adecuarse al futuro
- Cuáles son las principales inquietudes del empresario. (págs. 40 - 41)

2.2.7 Visión

En la obra realizada por el (Grupo Vertice, 2004) se define de la siguiente manera:

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neta de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dichos grupos de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno.

La visión de una empresa es el resultado interactivo que un amplio conjunto de comportamientos produce en la mente del público. (págs. 39 - 40)

2.2.8 Objetivos

Según (Martinez & Milla, 2012, pág. 25)

“Los objetivos estratégicos se utilizan para medir el cumplimiento de los objetivos. Si un objetivo pierde especificidad o mensurabilidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la organización a avanzar hacia la misión y visión organizativa”.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- **Mesurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.

- **Realista:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo. (pág. 25)

2.2.9 Estrategias

Según (Grupo Vertice, 2004):

En un segundo nivel está la “estrategia de negocios”, necesaria en la empresa multiactividad. Ahora bien, debemos señalar que a este nivel, cuando la empresa es suficientemente diversificada, se suelen identificar “unidades estratégicas (UE)” en vez de simples negocios. También se habla de estrategias divisional cuando la estructura organizativa es la estructura divisional.

A este nivel se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad o las actividades correspondientes a la unidad estratégica, o sea, cómo competir mejor en tal o cual negocio. El problema concierne, pues, particularmente al segundo y tercer componente (capacidades distintas y ventajas competitivas). En el cuarto componente el énfasis se pone en la sinergia que produce la integración acerca de las distintas áreas funcionales dentro de cada actividad.

Este segundo nivel se refiere a la forma de competir en cada uno de los negocios en lo que participa la empresa, estrategia de negocio, para lo cual es necesario definir claramente el ámbito o sector en el que se trabaja y el tipo de clientes a los que conviene dirigirse. Todo ello en función de las ventajas competitivas que se puedan crear y mantener; por tanto, tendrá en cuenta el posicionamiento que se ocupará en el mercado partiendo de la posición previa y de lo que es coherente perseguir, derivado de ella y de las aspiraciones de la empresa. (pág. 72)

2.2.10 Mercado

Según Agueda Esteban

El concepto de mercado no tiene una definición clara y coherente debido a las diferentes acepciones propuestas desde los distintos enfoques de estudio del fenómeno. Mercado es el lugar físico donde la oferta y la demanda intercambian sus recursos. Desde el ámbito jurídico, el mercado hace referencia a la transferencia del título de propiedad, sin destacar los verdaderos elementos que determinan su existencia.

Para los especialistas de marketing el mercado, no solo resulta útil, sino casi la única posibilidad que tienen las personas u organizaciones que tienen necesidad de bienes y servicios, que disponen de los recursos y poseen capacidad para adquirirlos. (pág. 88)

Según Juan José Ávila

Una vez que el trabajador percibe su sueldo, acude al mercado a adquirir los bienes y servicios necesarios para su subsistencia y la de su familia, pero ¿qué es un mercado? El término mercado inmediatamente nos da la idea de un local grande donde hay muchos vendedores y donde los compradores van a realizar sus compras; sin embargo, este término no señala únicamente un lugar físico como un mercado municipal o un mercado sobre ruedas.

El mercado designa en general al lugar donde concurren los compradores y vendedores de un bien o servicio, para realizar actividades mercantiles, es decir para ponerse de acuerdo en el precio que se pagará por el bien o servicio y en la cantidad que se comprará o se venderá. (pág. 37)

Demanda

Para Juan José Avila

La demanda expresa las actitudes y preferencias de los consumidores por artículo, mercancía o servicio. Es decir, la demanda de una mercancía (bien) es la cantidad de ella que el individuo estaría dispuesto a comprar, en un momento dado a los diversos precios posibles.

Por tanto, la demanda está representada por una serie de posibles alternativas que correlacionan las diferentes demandas con los distintos niveles de precios presentados. Esta serie de alternativas posibles varía inversamente al nivel de los precios.

Como se puede ver la demanda no es una simple cantidad de un producto, sino que es toda una relación o lista de las cantidades de una mercancía que los compradores estarían dispuestos a adquirir a los diversos precios posibles. (págs. 40-41)

Según Ana Belén Casado

La demanda es la exteriorización de las necesidades y deseos del mercado y está condicionada por los recursos disponibles del comprador y los estímulos de marketing recibidos. Dado que el análisis de la demanda supone un estudio cuantitativo del mercado, se puede definir la demanda de un producto como “el volumen total que sería adquirido de dicho producto por un grupo de compradores determinado, en un periodo de tiempo fijado y a partir de unas condiciones de entorno y esfuerzo comercial determinados” (p. 95)

Oferta

Para Juan José Avila

La oferta es el fenómeno correlativo a la demanda. Se le considera como la cantidad de mercancía que se ofrece a la venta a un precio dado por unidad de tiempo. La oferta de un producto se determina por las diferentes cantidades que

los productores están dispuestos y aptos para ofrecer en el mercado, en función de varios niveles de precios, en un período. (pág. 45)

2.2.11 Presupuesto

Para (Muñiz, 2009)

“El presupuesto es una herramienta de planificación que de una forma determinada integra y coordina las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados en la estrategia” (pág. 41)

2.2.12 Tipos de presupuesto

Según (Fernando Campa, 2014)

Presupuesto rígido

Consiste en formular un presupuesto para un determinado nivel de actividad, sin contemplar escenarios diferentes en función de distintos niveles de actividad. Esta metodología de cálculo es adecuada para aquellas empresas que trabajan con niveles de actividad previsible con un margen de error reducido.

Presupuesto flexible

Los presupuestos flexibles permiten que el departamento de administración considere varios escenarios cuando analizan un periodo de tiempo futuro. Cuando el nivel futuro de actividad no puede ser estimado razonablemente que los números actuales caigan entre los dos escenarios.

Se trata en definitiva, de un método en que se prevé cierta elasticidad en el cálculo de partidas de gastos, en función de los cambios propios de la actividad, o fluctuaciones que pueden surgir implica realizar diferentes presupuestos alternativos, en función de los

niveles de actividad previstos, estableciendo un escalado de volumen de actividad. Aquí se parte de que el comportamiento de los costes depende fundamentalmente del volumen de actividad

Presupuestos base cero

Otra técnica presupuestaria que se puede utilizar cuando se pretende reducir costes es el presupuesto en base cero. Para hacer un presupuesto utilizando esta técnica, es necesario que la empresa analice cada partida de gasto presupuestario con el objeto de determinar si es necesario el consumo de recursos o no. Es aplicable a empresas que están en entorno altamente competitivos, que tienen pérdidas o a aquellas en las que se desarrollan un gran número de actividades, algunas de las cuales pueden no ser necesarias.

Para implementar un presupuesto en base cero es necesario identificar las unidades de decisión para realizar los presupuestos, construir los paquetes de decisión y priorizarlos para realizar de forma eficiente los recursos disponibles.

Como ventajas del presupuesto en base cero se podrían citar las siguientes:

- Combina la planificación y el establecimiento de objetivos con la toma de decisiones y la asignación de recursos.
- Parte de realizar una revisión a fondo de la estructura organizativa en función de sus costes y resultados. Es el modelo adecuado para eliminar ineficiencias y ajustar costes.
- Identifica, evalúa y justifica todas las actividades no practicándose un incremento sobre año anterior y no estando garantizada la realización de las mismas.
- Participan en su realización los responsables de todas las unidades, de modo que se desarrolla de forma participativa.

2.2.13 Índices de rentabilidad

Según Blanco

Algunos de los índices de rentabilidad son los siguientes

$$\text{Margen de utilidad operacional} = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

$$\text{Rentabilidad del patrimonio} = \frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

Índices de liquidez

Liquidez es la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes. Por lo tanto los índices de liquidez se refieren al monto y a las relaciones entre el pasivo corriente y el activo corriente que presumiblemente, proveerán los fondos con que se abonarán las deudas.

$$\text{Índice de liquidez corriente} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo de rápida realización}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Crédito sobre ventas} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Plazo de cobranza} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas netas}} \times \text{días que comprende el período}$$

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Costo de mercadería vendida}}{\text{Inventario promedio}}$$

Índices de solvencia o endeudamiento

Así como la liquidez se refiere a las obligaciones corrientes, la solvencia se refiere a la capacidad de la empresa para cubrir los costos de intereses y el pago de sus obligaciones a largo plazo.

$$\text{Razón de deuda sobre activo total} = \frac{\text{Total deudas}}{\text{Total activo}}$$

$$\text{Razón deuda sobre capital} = \frac{\text{Endeudamiento total}}{\text{Total capital accionario}}$$

$$\text{Deuda a largo plazo sobre capital} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Total captal accionario}}$$

Índices de endeudamiento

Los índices de endeudamiento de mayor importancia son aquellos que muestran la relación entre el capital ajeno y el capital propio. Los índices de endeudamiento muestran el equilibrio logrado por la gerencia de una determinada empresa entre estas fuerzas.

$$\text{Razón de cobertura o veces que se ha ganado el interés} = \frac{\text{utilidad operativa}}{\text{Intereses sobre obligaciones}}$$

Índices de efectividad o actividad

Rendimiento sobre la inversión, este índice puede expresarse de distintas formas:

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Promedio de patrimonio de los accionistas}}$$

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Promedio de capital propio + promedio del pasivo no corriente}}$$

$$\text{Rotación de la inversión} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital propio + Pasivos no corriente}}$$

2.3 IDEA A DEFENDER

2.3.1 Idea General

Con la elaboración de la Planificación Estratégica para la Asociación Artesanal de Productos Derivados de caña de azúcar y leche San Luis de Unión, parroquia Facundo Vela, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2016 – 2020 se podrá incrementar la rentabilidad, de los socios

2.4 VARIABLES

2.4.1 Variable Independiente

Planificación Estratégica

2.4.2 Variable Dependiente

Incremento de la rentabilidad

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Las modalidades de investigación que fueron empleados son: Cuantitativo y cualitativo.

Para Érica Lara (2013), se define a la investigación cuantitativa o también denominado tradicional, se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (p. 60)

Según Érica Lara (2013), la investigación cualitativa es la no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (p. 60)

Se aplicará este tipo de investigación cualitativo ya que identifica los hechos relevantes de la propuesta.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para Namakforoosh (2005, p.91);

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas.

La investigación descriptiva es ideal para la realización del presente trabajo.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es un conjunto de elementos con características similares, en este punto se refiere a la totalidad de socios de la asociación.

3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Método deductivo

Según Cegarra (2011)

Este método lo empleamos tanto en la vida ordinaria como en la investigación científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos. Consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. Cuando el problema está próximo al nivel observacional, el caso más simple, las hipótesis podemos clasificarlas como empíricas, mientras que, en los casos más complejos, las hipótesis son de tipo abstracto. (p. 82)

Método inductivo

Según Cegarra

Es un Conjunto con el anterior es utilizado en la ciencia experimental. Consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Ello es como decir que la naturaleza se comporta siempre igual cuando se dan las mismas circunstancias, lo cual es como admitir que bajo las mismas condiciones experimentales se obtienen los mismos resultados, base de la repetitividad de las experiencias, lógicamente aceptado. (p. 83)

Los métodos deductivos inductivos, para la elaboración del marco teórico y la propuesta.

TÉCNICAS

- **Entrevista**

Esta técnica permite recabar información del Representante legal de la organización.

- **Observación**

Se aplicará en el desarrollo del trabajo de titulación.

- **Encuesta**

Esta técnica permite recabar información determinada de un grupo de individuos para lo cual se apoya en un cuestionario.

INSTRUMENTOS

- **Guía de entrevista**

Es un banco de preguntas que es diseñado para obtener información.

- **Ficha de observación**

Es un documento en el cual se registran los hechos relevantes encontrados.

- **Cuestionario**

Es un grupo de preguntas elaboradas con la finalidad de ser aplicadas a los socios de la asociación.

RESULTADOS

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

Objetivo: Conocer el nivel de aceptación del diseño de una planificación estratégica para la Asociación Artesanal de Producción, Industrialización de los derivados de caña de azúcar y leche San Luis de la Unión, Parroquia Facundo Vela, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, Periodo 2016 – 2020.

1. ¿La Asociación está legalmente constituida?
➤ Si No
2. ¿Cuenta con una planificación estratégica que dirija sus actividades?
➤ Si No
3. ¿Se ha establecido una misión y visión empresarial?
➤ Si No
4. ¿Se han establecido metas y objetivos a ser alcanzados en cada uno de los períodos fiscales?
➤ Si No
5. ¿Poseen herramientas para la administración del talento humano?
➤ Si No
6. ¿La Asociación cuenta con una estructura orgánica donde se incluyan cada uno de los cargos y las posiciones jerárquicas?
➤ Si No
7. ¿Se han establecido funciones para cada uno de los cargos de la entidad?
➤ Si No
8. ¿Poseen un plan de adquisiciones donde se establezcan las necesidades y los posibles proveedores?
➤ Si No
9. ¿Usted considera que la realización de una planificación estratégica es una herramienta de crecimiento empresarial?
➤ Si No
10. ¿Usted, aplicaría las directrices de la planificación estratégica en la Asociación?

➤ Si No

TABULACIÓN

1. ¿La Asociación está legalmente constituida?

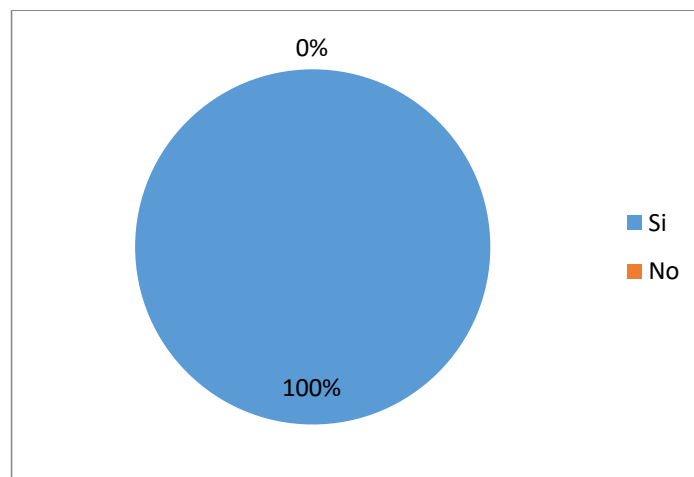
Tabla 2: Legalidad de la asociación

Si	62	100%
No	0	0%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 1: Legalidad de la asociación



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 2

Elaborado por: Segundo Azogue

El 100% de los encuestados dicen que la asociación se encuentra legalizados debidamente.

2. ¿Cuenta con una planificación estratégica que dirija sus actividades?

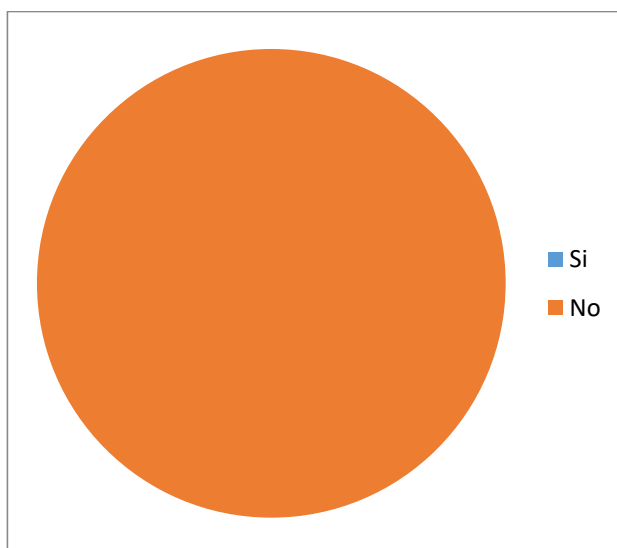
Tabla 3: Planificación estratégica

Si	0	0%
No	62	100%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 2: Planificación estratégica



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 3

Elaborado por: Segundo Azogue

El 100% de los encuestado dicen que no cuentan con una planificación estratégica que direcciona las actividades de la organización.

3. ¿Se ha establecido una misión y visión empresarial?

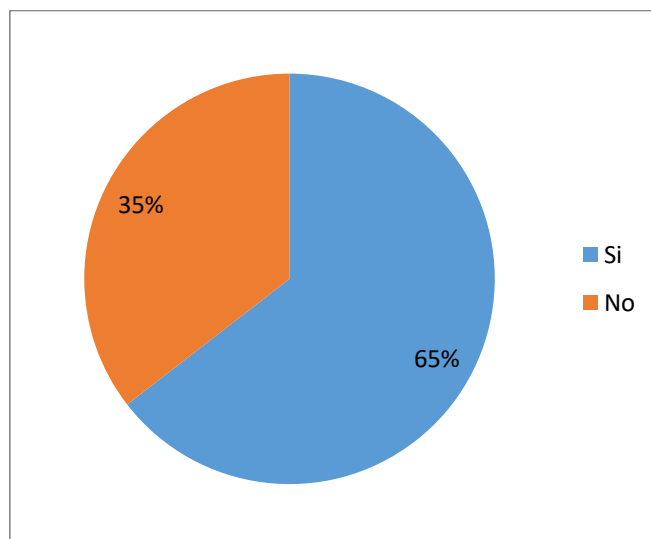
Tabla 4: Misión y visión

Si	40	65%
No	22	35%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 3: Misión y visión



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 4

Elaborado por: Segundo Azogue

Los encuestados, el 65% de los socios dicen que existe una misión y visión empresarial.

4. ¿Se han establecido metas y objetivos a ser alcanzados en cada uno de los períodos fiscales?

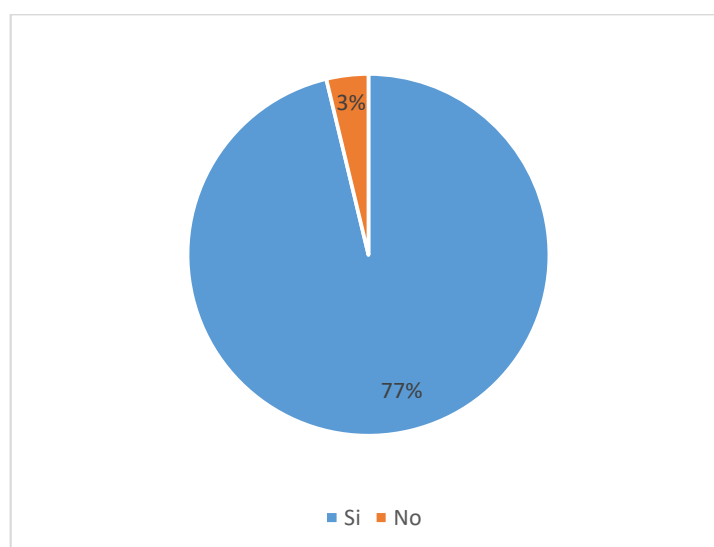
Tabla 5: Metas y objetivos

Si	48	77%
No	14	23%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 4: Objetivos y metas



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 5

Elaborado por: Segundo Azogue

El 77% de los encuestados dicen que existe en la asociación objetivos y metas claras para el desarrollo empresarial.

5. ¿Poseen herramientas para la administración del talento humano?

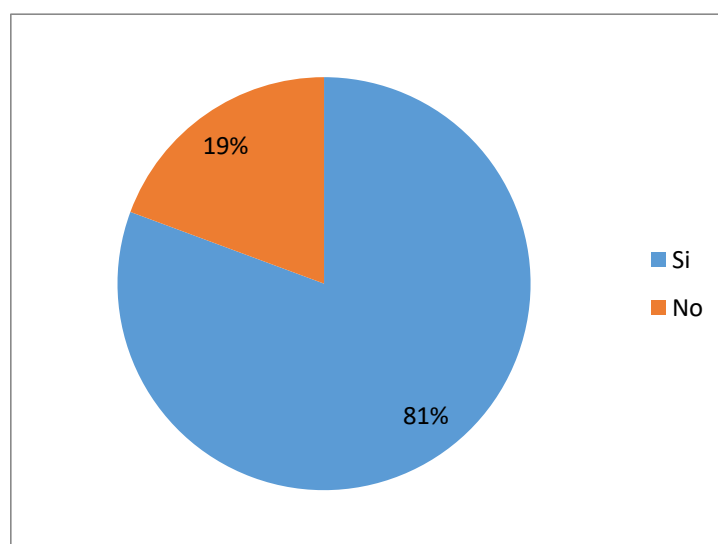
Tabla 6: Talento humano

Si	50	81%
No	12	19%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 5: Talento humano



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 6

Elaborado por: Segundo Azogue

Las encuestas dan como resultado, el 81% considera que existen herramientas de talento humano.

6. ¿La Asociación cuenta con una estructura orgánica donde se incluyan cada uno de los cargos y las posiciones jerárquicas?

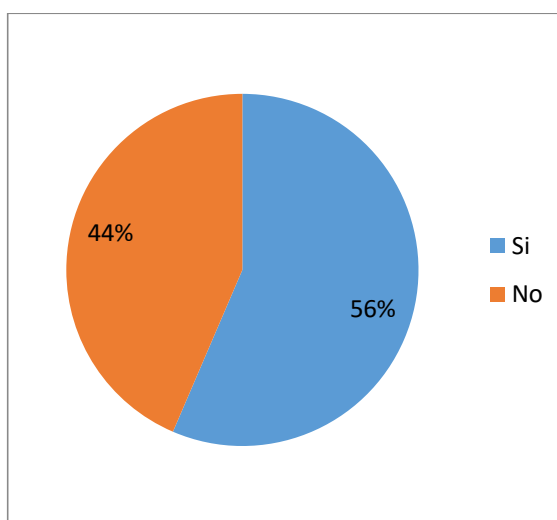
Tabla 7: Estructura orgánica

Si	35	56%
No	27	44%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 6: Organigrama estructural



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 7

Elaborado por: Segundo Azogue

En las encuestas dan como resultado que la asociación dan como resultado que el 56%, tiene la estructura orgánica.

7. ¿Se han establecido funciones para cada uno de los cargos de la entidad?

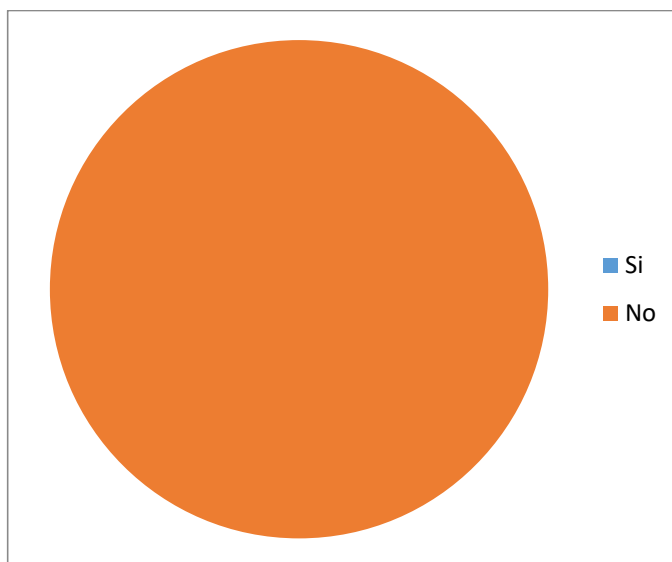
Tabla 8: Funciones para cada cargo

Si	0	0%
No	62	100%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 7: Funciones para cada cargo



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 8

Elaborado por: Segundo Azogue

Se encuesta sobre las funciones de cada cargo, estableciéndose que el 100% no conoce las funciones fijadas para cada cargo.

8. ¿Poseen un plan de adquisiciones donde se establezcan las necesidades y los posibles proveedores?

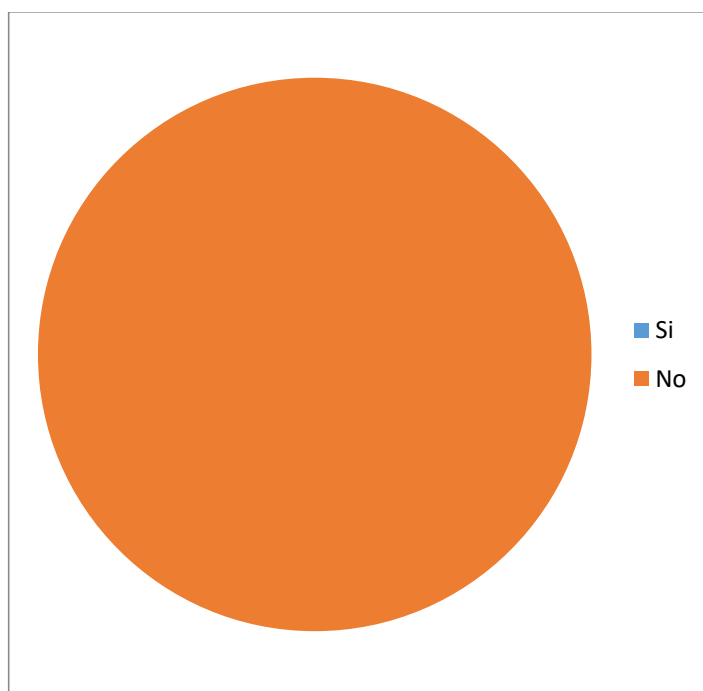
Tabla 9: Plan de adquisiciones

Si	0	0%
No	62	100%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 8: Plan de adquisición



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 9

Elaborado por: Segundo Azogue

El 100% de los encuestado establece que no cuentan con un plan de adquisición para el manejo administrativo de la asociación.

9. ¿Usted considera que la realización de una planificación estratégica es una herramienta de crecimiento empresarial?

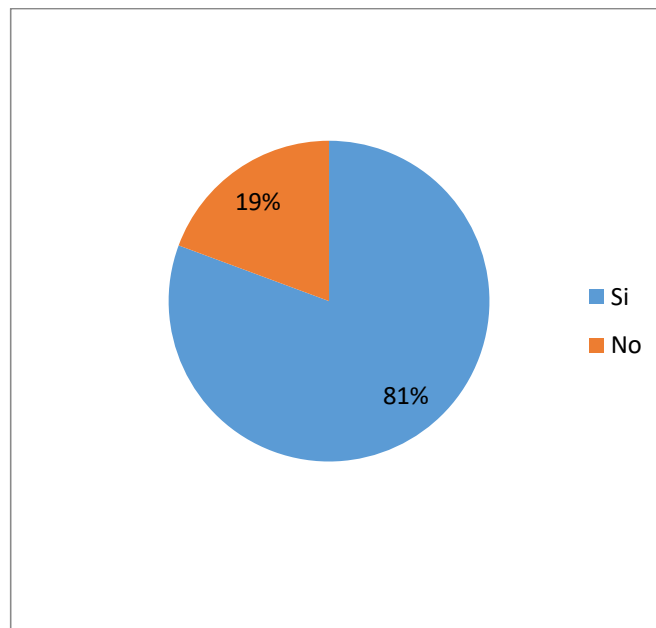
Tabla 10: Planificación estrategia

Si	50	81%
No	12	19%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 9: Planificación estrategia



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 10

Elaborado por: Segundo Azogue

El 81% de los encuestados establecen que debería existir de una planificación estratégica

10. ¿Usted, aplicaría las directrices de la planificación estratégica en la Asociación?

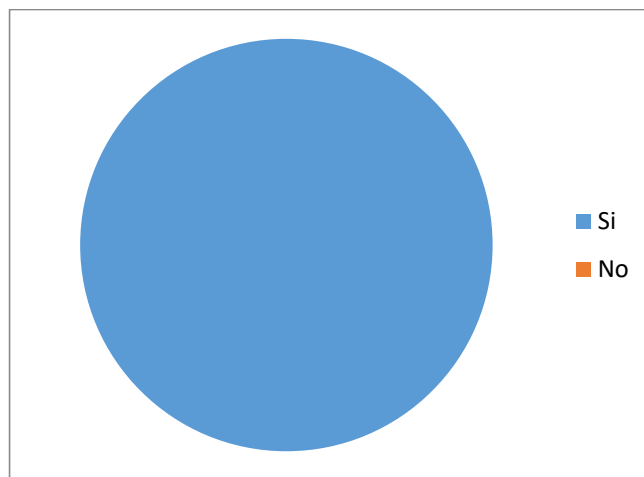
Tabla 11: Planificación estratégica de la asociación

Si	62	100%
No	0	0%
Total	62	100%

Fuente: Tabulación de datos

Elaborado por: Segundo Azogue

Gráfico 10: Planificación estratégica de la asociación



Fuente: Tabulación de datos Tabla No. 11

Elaborado por: Segundo Azogue

El 100% de los encuestados establecen que debería realizarse una planificación estratégica a la entidad.

3.5 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER

Con el diseño de una planificación la Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luís de la Unión, parroquia Facundo Vela, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, periodo 2016 – 2020, podrá incrementar la rentabilidad de los socios.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO:

DISEÑO DE UNA PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACION ARTESANAL DE PRODUCCION, INDUSTRIALIZACION DE LOS DERIVADOS DE CAÑA DE AZUCAR Y LECHE SAN LUIS DE LA UNION, PARROQUIA FACUNDO VELA, CANTON GUARANDA, PROVINCIA DE BOLIVAR, PERIODO 2016 – 2020.

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Reseña Histórica

Que, La Asociación Artesanal de Producción Industrialización de los derivados de la caña de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión, perteneciente a la parroquia de Facundo Vela, cantón Guaranda, provincia de Bolívar, el cual está regulada por la Ministerio de Industria y Productividad reconocido en Asamblea General de Socios, realizada en el mes de junio del 2012, Mediante Acuerdo Ministerial No. 13030.

La Asociación Artesanal de Producción Industrialización de los derivados de la caña de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión, es una Organización con fines de lucro, se creó con la finalidad de apoyar al desarrollo agropecuario de la entidad.

4.2.2 Conformación jurídica

La Asociación Artesanal de Producción Industrialización de los derivados de la caña de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión, jurídicamente, está regulada por el Ministerio de Industria y Productividad.

4.2.3 Proceso de producción

Una vez constituida la asociación se hace indispensable la comercialización del producto, por lo que se moviliza la directiva, para realizar las gestiones en busca del mercado donde se entregara el producto de aguardiente.

Sin antes procurando obtener un cupo de entre los 62 socios del proyecto totalmente activa, esto es de 20 mil litros de aguardiente mensualmente.

Según acuerdo entre las partes es negociado a 1,00 dólar el litro en la se entregará durante el año. De acuerdo al compromiso firmado entre las partes.

El procedimiento es:

Acopiar los 20 mil litros de aguardiente en el centro de acopio de la asociación, para luego transportar a la empresa CODANA, entregamos el producto y por ello nos tienen que pagar, en este caso \$. 20.000 dólares por cada entrega realizada.

El cual se planifica una reunión entre los socios para la respectiva cancelación de acuerdo a volumen de aguardiente entregado a la asociación.

Para lo cual los socios tienen que entregar una factura o una nota de venta por cada entrega que lo realiza, ya que esto nos permitirá controlar de manera estrictamente, tanto como la entrega del producto, como la que recibe el dinero.



Reuniones de Planificación de actividades con los Socios del Proyecto.

Preparación de biol potencializado, que se utiliza para las plantas de caña de azúcar.



Taller de capacitación sobre la utilización del biol potencializado. Un tanque de 120 litros, avanza a cuatro hectáreas, bien aplicado.

Se registran en el proyecto y realizan el proceso para aplicar en los productos.

4.2.4 Diagnóstico de la entidad

Dentro del diagnóstico general de la entidad se realizó el análisis interno de la información de la asociación dando los siguientes resultados.

Tabla 12: Análisis interno de impacto

Fortalezas	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo
Caña de azúcar de excelente calidad. Mantener un nivel de producción estándar. Extensas zonas de cultivo de caña de azúcar. Proceso de asociación consolidado Disponibilidad de mano de obra barata.				
Debilidades				
Existencia de muchos proveedores. Altos costos de producción. Nivel educativo de los agricultores es bajo. No poseer una marca reconocida. Poca promoción y publicidad de los productos.				
TOTALES	12	9	8	

Fuente: La investigación

Elaborado por: Segundo Azogue

Se establece que existen fortalezas relacionan directamente con la asociación como por ejemplo las zonas extensas de cultivo en manos de la asociación de la entidad. De las deficiencias se establecen que existe un nivel bajo en el nivel de educación de los socios de la asociación.

Tabla 13: Ponderación del análisis interno

Fortalezas	Ponderación	Calificación	Total
Caña de azúcar de excelente calidad.	0.12	3.50	0.42
Mantener un nivel de producción estándar.	0.12	3.00	0.36
Extensas zonas de cultivo de caña de azúcar.	0.10	3.50	0.35
Proceso de asociación consolidado	0.08	2.50	0.20
Disponibilidad de mano de obra barata.	0.10	3.00	0.30
Debilidades			
Existencia de muchos proveedores.	0.10	2.00	0.20
Altos costos de producción.	0.10	1.50	0.15
Nivel educativo de los agricultores es bajo.	0.08	2.00	0.16
No poseer una marca reconocida.	0.10	2.50	0.25
Poca promoción y publicidad de los productos.	0.10	2.00	0.20
TOTALES	1.00		2.59

Fuente: La investigación

Elaborado por: El Autor. Segundo Azogue

Se ha establecido una fortaleza menos fijada por el resultado del 2.59, debido principalmente a la presencia de grandes debilidades que afectan a la asociación como los costos altos para la producción y varios proveedores, principalmente impagos por un inadecuado flujo de efectivo.

Tabla 14: Análisis externo

Oportunidades	Muy alto	Alto	Moderado	Bajo
<p>Tendencia a consumir bebidas naturales, sanas y nutritivas.</p> <p>Ubicación en sectores concurridos y de fácil acceso.</p> <p>Certificación de procesos mediante norma internacionales.</p> <p>Puntos de venta que no cumplen con las normas de higiene necesarias.</p>				
Amenazas				
<p>Economía inestable.</p> <p>Campo sensible a desastres climáticos.</p> <p>Ingreso de nuevos competidores.</p> <p>Plagas que afecten a la producción de caña de azúcar.</p>				
TOTALES	16	6	4	

Fuente: La investigación

Elaborado por: Segundo Azogue

Se ha establecido que existen oportunidades que pueden apoyar a la entidad y amenazas relacionadas por economía inestable que afectan a la entidad, y nuevos competidores de la entidad.

Tabla 15: Análisis externo

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
Tendencia a consumir bebidas naturales, sanas y nutritivas.	0.14	3.50	0.49
Ubicación en sectores concurridos y de fácil acceso.	0.12	3.00	0.36
Certificación de procesos mediante norma internacionales.	0.14	3.75	0.53
Puntos de venta que no cumplen con las normas de higiene necesarias.	0.12	3.25	0.39
Amenazas			
Economía inestable.	0.12	2.00	0.24
Campo sensible a desastres climáticos.	0.14	2.00	0.28
Ingreso de nuevos competidores.	0.10	2.50	0.25
Plagas que afecten a la producción de caña de azúcar.	0.12	2.00	0.24
TOTALES	1.00		2.78

Fuente: La investigación

Elaborado por: Segundo Azogue

Se estableció que existe una oportunidad menor para la asociación partiendo de la revisión de la información y el aprovechamiento de las oportunidades presentadas en el mercado.

Tabla 16: Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Caña de azúcar de excelente calidad. ✓ Mantener un nivel de producción estándar. ✓ Extensas zonas de cultivo de caña de azúcar. ✓ Proceso de asociación consolidado ✓ Disponibilidad de mano de obra barata. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existencia de muchos proveedores ✓ Altos costos de producción ✓ Nivel educativo de los agricultores es bajo ✓ No poseer una marca reconocida ✓ Poca promoción y publicidad de los productos.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencia a consumir bebidas naturales, sanas y nutritivas. ✓ Ubicación en sectores concurridos y de fácil acceso ✓ Certificación de procesos mediante norma internacionales. ✓ Puntos de venta que no cumplen con las normas de higiene necesarias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Economía inestable ✓ Campo sensible a desastres climáticos. ✓ Ingreso de nuevos competidores ✓ Plagas que afecten a la producción de caña de azúcar

Fuente: La investigación

Elaborado por: Segundo Azogue

4.2.5 Misión

Dentro de tema se fijó la realización de la misión empresarial, fijándose parámetros claros para la elaboración de la misión empresarial.

Tabla 17: Elaboración de la Misión

Preguntas para formular la misión	Respuestas	Propuesta
¿Quiénes somos?	Somos una asociación artesanal	Somos una organización artesanal especializada en la producción e industrialización de los derivados de azúcar y leche comprometidos con la excelencia, y satisfacción de nuestros clientes, empleados y accionistas basados en nuestros valores con una amplia experiencia a través de una labor eficiente y de mejoramiento continuo.
¿Qué buscamos?	Generar un valor agregado a los productos	
¿Qué hacemos?	Producción, industrialización de los derivados de caña de azúcar y leche	
¿Dónde los hacemos?	Parroquia Facundo Vela, cantón Guaranda	
¿Por qué lo hacemos?	Para alcanzar la rentabilidad de los socios.	
¿Para quién trabajamos?	Clientes, trabajadores y accionistas.	

Fuente: La investigación

Elaborado por: Segundo Azogue

4.2.6 Visión

Tabla 18: Elaboración de la Visión

Preguntas para formular la visión	Respuestas	Propuesta
¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?	Se una empresa líder e innovadora	Ser una empresa líder e innovadora en la producción de derivados de la caña de azúcar y leche consolidada en el territorio nacional e internacional, generando una cultura de servicio y calidad, mediante la agilidad en nuestros procesos y ser referentes en nuestro sector.
¿Cómo seremos en el futuro?	Un referente en nuestro sector	
¿Qué haremos en el futuro?	Consolidarnos en el mercado nacional e internacional.	
¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?	Agilidad en los procesos	
¿Por qué lo hacemos?	Generar una cultura de servicio y calidad	
¿Para quién trabajamos?	Clientes, empleados y accionistas	

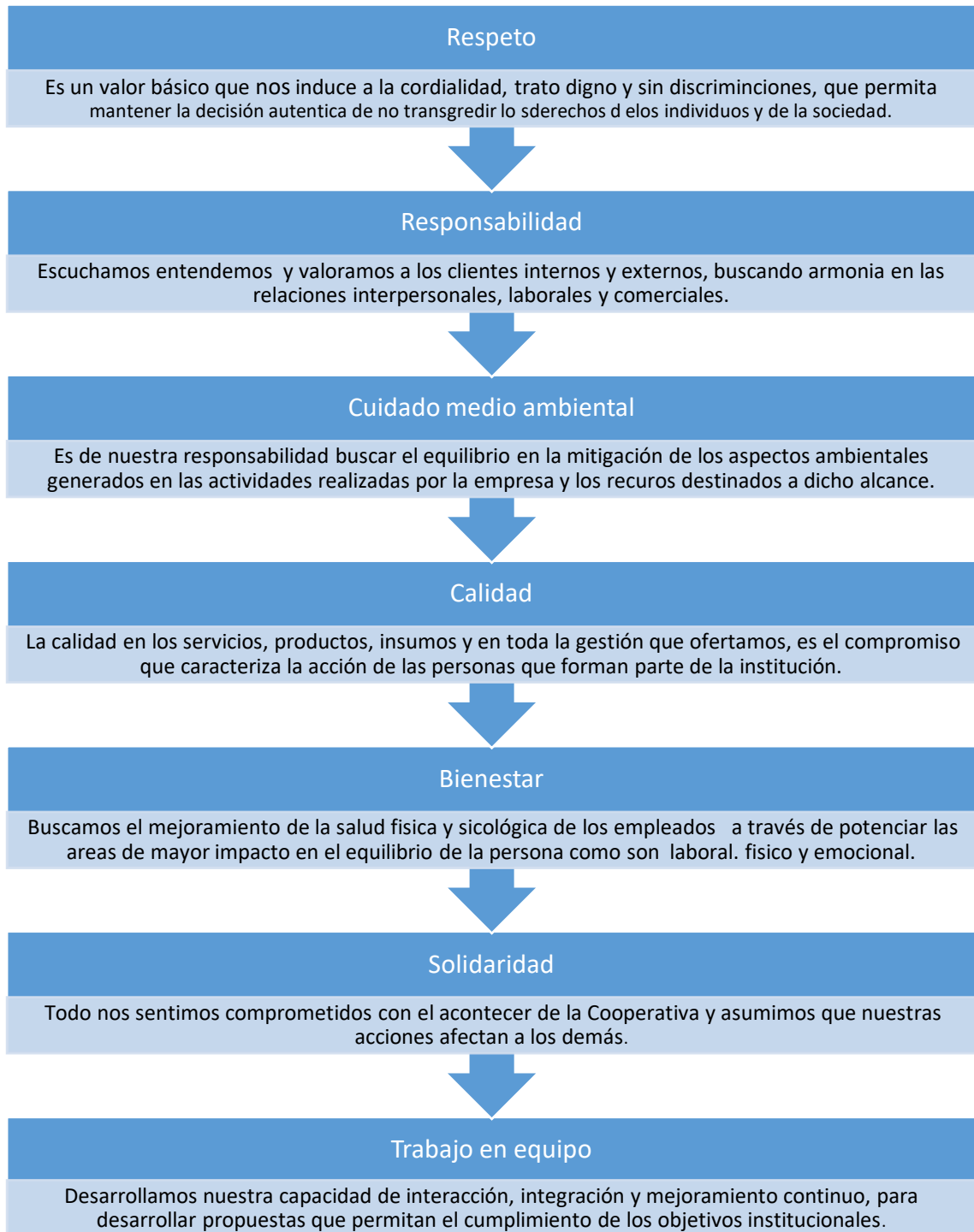
Fuente: La investigación

Elaborado por: Segundo Azogue

4.2.7 Valores Corporativos

Los valores corporativos que se plantea para la asociación son los siguientes:

Tabla 19: Valores Corporativos



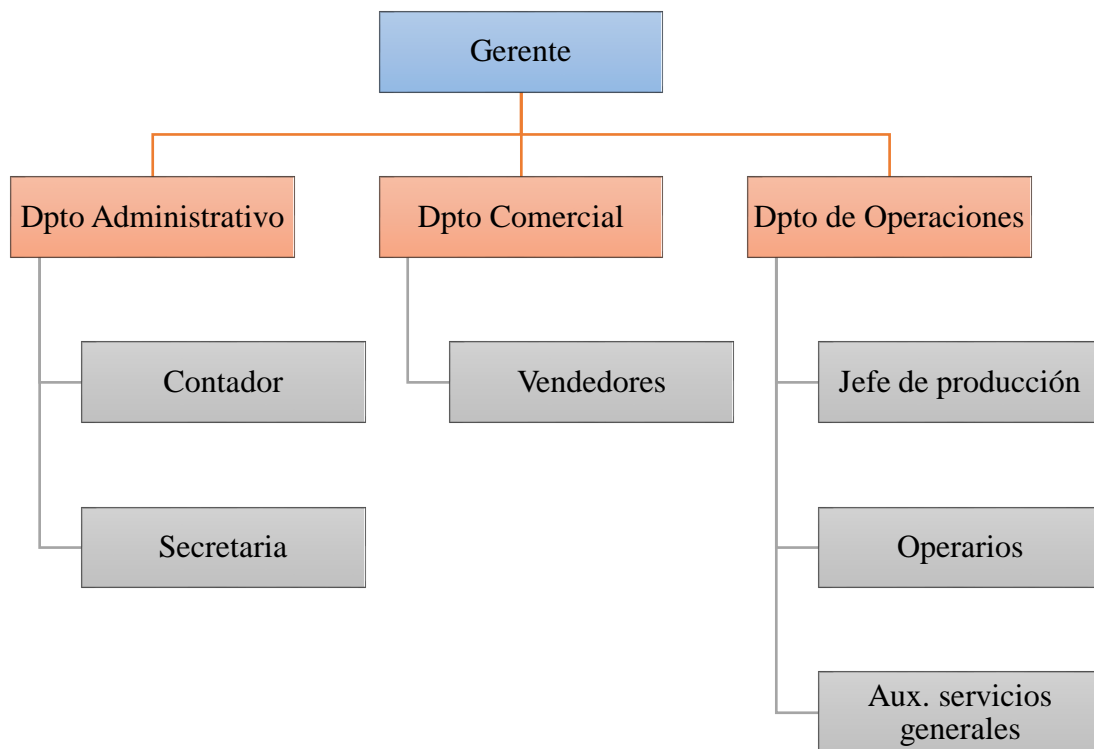
Elaborado por: Segundo Azogue

4.2.8 Objetivos Estratégicos

- Incrementar la eficiencia y diversificación de sus operaciones.
- Maximizar los ingresos de la empresa a través de las ventas al mercado nacional e internacional.
- Optimizar los procesos internos en términos de calidad, productividad e innovación.

4.2.9 Organigrama estructural

Tabla 20: Organigrama Estructural



Fuente: Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión.

Elaborado por: Segundo Azogue

4.2.10 Manual de funciones

Para el presente trabajo de titulación se incluyó el manual de funciones, estableciendo las funciones para cada uno de los cargos que existen en la entidad.

Tabla 21: Funciones del Gerente

Cargo	Gerente General
Objetivo	Dirigir, organizar y adoptar planes, programas y proyectos de la entidad en cumplimiento de la función, misión y objetivos institucionales.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dirigir, vigilar y controlar la ejecución de las funciones o programas. ✓ Rendir informes periódicos al presidente sobre las actividades desarrolladas ✓ Suscribir como representante legal los actos, convenios y contratos para el cumplimiento de los objetivos. ✓ Dirigir y controlar el manejo de los recursos financieros. ✓ Nombrar y remover el personal de la asociación. ✓ Posesionar a los funcionarios. ✓ Supervisar que el área administrativa y de producción se comuniquen correctamente. ✓ Mantener un control sobre el cumplimiento en la ejecución de los compromisos adquiridos. ✓ Coordinar las actividades relacionadas con la contratación, ejecución y liquidación de los proyectos. ✓ Asignar las demás funciones que le sean designadas.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Profesional en administración de empresas. ✓ Experiencia de 5 años en cargos similares. ✓ Metodologías y técnicas de planeación ✓ Toma de decisiones. ✓ Análisis y evaluación financiera ✓ Dirección de personal y políticas de motivación.
Posición jerárquica	Presidente de la asociación

Fuente: Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión.

Elaborado por: Segundo Azogue

Tabla 22: Manual de funciones del Contador

Cargo	Contador
Objetivo	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad, verificando su exactitud a fin de garantizar estado financieros confiables y oportunos a la empresa pertinente.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar y ejecutar el sistema contables ✓ Implementar el manual de contabilidad ✓ Preparar los Estado Financieros ✓ Rendir informes periódicos de actividades. ✓ Realizar las conciliaciones bancarias mensualmente. ✓ Prepara declaraciones del IVA y retenciones en la Fuente y elaborar los anexos para el SRI. ✓ Preparar los anexos tributarios ✓ Emitir cheques y pagos a proveedores ✓ Elaborar la nómina ✓ Preparar informes para el control administrativo. ✓ Archivar todos los documentos contables que llegan para su trámite. ✓ Realizar diariamente un corte de caja.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título profesional de Contador Público Autorizado (CPA) ✓ Manejo de programas contables ✓ Conocimiento en declaración de impuesto ✓ Conocimiento en sistemas ocntables. ✓ Manejo de utilitarios básicos de computación ✓ Experiencia mínima de 3 años. ✓ Trabajo bajo presión
Posición jerárquica	Gerente General

Fuente: Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión

Elaborado por: Segundo Azogue

Tabla 23: Funciones de la secretaria

Cargo	Secretaria
objetivo	Recibir al cliente y visitantes, llevar el correcto funcionamiento de la papelería
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar y coordinar la agenda de trabajo y de citas. ✓ Digitar todo tipo de documentos e informes de uso frecuente y obligatorio. ✓ Llevar de forma sistematizada la información de la asociación. ✓ Atender telefónicamente a los clientes. ✓ Redactar y elaborar cartas para clientes. ✓ Llevar el archivo de las comunicaciones ✓ Realizar comunicaciones a clientes y memorándums internos ✓ Tener un trato cordial con los clientes y trabajadores. ✓ Dar la información oportuna solicitada por el personal y autorizada por el gerente. ✓ Disponer de un registro de las direcciones domiciliarias y telefónicas de todo el personal. ✓ Cumplir otras funciones que solicite el gerente. ✓
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudios en secretaria ✓ Conocimientos básicos de utilitarios de computación. ✓ Mínimo un año de experiencia ✓ Manejo de información con cautela.
Posición jerárquica	Gerente General

Fuente: Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión

Elaborado por: Segundo Azogue

Tabla 24: Funciones de los vendedores

Cargo	Vendedores
Objetivo	Coordinar pedidos con el cliente y con producción para su posterior entrega de acuerdo a los establecido por ambas partes, tomando en cuenta la capacidad de producción de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con el manual de políticas en lo concerniente al área de ventas. ✓ Realizar estudios de mercados ✓ Atención y asesoramiento a clientes sobre el producto que está ofreciendo. ✓ Receptar todas las inquietudes de los clientes. ✓ Verificar la existencia permanente de los productos que se vende. ✓ Coordinar con el cliente la cantidad y clase de producto a producir. ✓ Manejar el control de cartera de clientes. ✓ Otras funciones que se le asigne el jefe inmediato.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Experiencia mínima de un año en ventas. ✓ Manejo utilitario básicos en computación. ✓ Capacidad para trabajar en equipo. ✓ Buenas relaciones con clientes y proveedores
Posición jerárquica	Gerente General

Fuente: Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión.

Elaborado por: Segundo Azogue

Tabla 25: Funciones del Jefe de producción

Cargo	Jefe de producción
objetivo	Controlar el proceso de productivo establecido en la empresa, hacerse cargo de todo lo referente a procesos productivos para lograr la eficiencia y un producto de calidad.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ayuda el jefe de producción a coordinar áreas de producción. ✓ Supervisar que los operarios trabajen adecuadamente. ✓ Llevar el control de la cantidad de producto que se produce. ✓ Supervisar la limpieza y el orden del área de producción. ✓
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título universitario en Ingeniería Industrial ✓ Dos años en funciones similares ✓ Capacidad de liderazgo
Posición jerárquica	Gerente general

Fuente: Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión

Elaborado por: Segundo Azogue

Tabla 26: Funciones de los operarios

Cargo	Operarios
objetivo	Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No permitir la entrada a personas particulares al área de producción sin previa autorización. ✓ Realizar ordenes de producción. ✓ Manejar y velar la adecuada utilización de la maquinaria a su cargo. ✓ Empacar el producto. ✓ Entregar oportunamente los productos solicitados en las fechas establecidas. ✓ Recibir e inventariar la materia prima que ingresa. ✓ Velar por el mantenimiento y cuidado de los equipos y herramientas colocadas a su disposición ✓ Informar oportunamente sobre las anomalías que se presenten al jefe inmediato. ✓ Operar adecuadamente la maquinaria.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller ✓ Dos años en funciones similares ✓ Habilidad en procesos productos.
Posición jerárquica	Jefe operativo

Fuente: Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión.

Elaborado por: Segundo Azogue

Tabla 27: Funciones de servicios generales

Cargo	Auxiliar de servicios generales
objetivo	Atender al personal tanto interno como externo
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Responder por el aseo y orden permanente de todas las dependencias. ✓ Atender el servicio de cafetería para los funcionarios ✓ Guarda y cuidar los elementos de trabajo y dosificar los útiles de aseo y cafetería. ✓ Responder por las copias de llaves que le sean asignadas ✓ Las demás funciones asignadas por el empleador, necesarias para lograr las metas y objetivos en las áreas misionales de la empresa.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Bachiller en cualquier rama. ✓ 2 años de experiencia ✓ Experiencia en atención al cliente ✓ Capacidad para trabajar en equipo
Posición jerárquica	Jefe operativo

Fuente: Asociación Artesanal de producción industrialización de los derivados de la caña de azúcar y leche San Luis de la Unión.

Elaborado por: Segundo Azogue

4.2.11 Objetivos Operativos

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos
Incrementar la eficiencia y diversificación de sus operaciones.	Reducir los costos en un 20% durante el año 2016
	Actualizar el 30% de los procesos con nuevos métodos para el año 2016
	Crear un 20% de nuevas operaciones técnicas.
	Alcanzar un 70% de niveles óptimos de calidad.
Maximizar los ingresos de la empresa a través de las ventas al mercado nacional e internacional	Incrementar las ventas en un 20% para el año 2017
	Reducir los gastos en un 10% en el año 2017
	Industrialización de nuevos productos
Optimizar los procesos internos en términos de calidad, productividad e innovación.	Actualizar el 100% de los flujogramas para la producción
	Normar la aplicación de medidas sanitarias.
	Alcanzar niveles óptimos de calidad.

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Actividades	Responsables
Incrementar la eficiencia y diversificación de sus operaciones.	Reducir los costos en un 20% durante el año 2016	Nuevas alternativas de materia prima	Auxiliar administrativo
		Nuevas alternativas de proveedores.	Auxiliar administrativo
	Actualizar el 30% de los procesos con nuevos métodos para el año 2016.	Mejorar los métodos y procedimientos establecidos	Gerente administrativo
		Programas de plan piloto para comprobar su eficiencia	Gerente administrativo
	Crear un 20% de nuevas operaciones técnicas.	Adquisición de maquinaria de punta.	Gerente administrativo
		Capacitaciones del personal.	Jefe de recursos humanos
		Contrataciones de personal con experiencia.	Jefe de recursos humanos
	Alcanzar un 70% de niveles óptimos de calidad.	Actualización de controles	Auxiliar administrativo
		Supervisión durante el proceso	Gerente administrativo

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir los costos en un 20% durante el año 2016

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma					
Nuevas alternativas de materia prima	Auxiliar administrativo	Revisar periódicamente los materiales y establecer nuevas opciones de insumos.	100						
Nuevas alternativas de proveedores.	Auxiliar administrativo	Revisar periódicamente los proveedores y analizar nuevas propuestas.	50						

Tipos de caña de azúcar	Características
La caña veteadada	Aspecto rayado de amarillo y rojo violeta.
La caña violeta	Tallo violeta y hojas de color verde.
La caña cristalina	Cañutos del tallo están cubiertos de una capa de bello blanquecino
La caña criolla	Cañutos delgados, posee jugo abundante y de mayor riqueza en sacarosa

Proveedores	Producto
Vacacela Ordoñez Eduardo Andrés.	Envases de plástico
Andrade Pazmiño Gerardo Daniel	Envases de plástico
Rivera Flores Adriana Carolina	Envases de plástico

OBJETIVO OPERATIVO: Actualizar el 30% de los procesos con nuevos métodos para el año 2016.

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma					
Mejorar los métodos y procedimientos establecidos	Gerente administrativo	Actualizar periódicamente los métodos y procedimientos establecidos en la institución.	200						
Programas de plan piloto para comprobar su eficacia	Gerente administrativo	Realizar planes piloto de nuevos procedimientos para verificar su eficacia antes de establecerlos y difundirlos.	1000						

OBJETIVO OPERATIVO: Crear un 20% de nuevas operaciones técnicas.

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Adquisición de maquinaria de punta.	Gerente administrativo	Revisiones periódicas de la maquinaria y adquisiciones de tecnología de punta.	12000.00					
Capacitaciones del personal.	Jefe de recursos humanos	Programar periódicamente capacitaciones de acuerdo a las necesidades existentes.	1500.00					
Contrataciones de personal con experiencia.	Jefe de recursos humanos	Realizar adecuados procedimientos de requisición y contratación de personal.	2000.00					

Maquinaria y equipo	Descripción
Molinos	Molinos que poseen dos rodillos pesados para extraer todo el jugo de las cañas de azúcar
Tanques	Tanques donde se deja fermentar el jugo de caña extraído durante varios días.
Alambiques	Lugar por donde se transporta el vapor del jugo de caña de azúcar que se calienta sobre fuego.
Hidrómetro	Instrumento con el que se mide la pravedad especifica del aguardiente

Programa de capacitaciones	
Fechas	Temas
10-01-2017	Tratamiento y cuidado de los equipos y maquinarias.
15-06-2017	Importancia del cumplimiento de los controles y procedimientos establecidos.
10-11-2017	Nuevas formas de cultivos

OBJETIVO OPERATIVO: Alcanzar un 70% de niveles óptimos de calidad.

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma					
Actualización de controles	Auxiliar administrativo	Realizar actualizaciones y pruebas de los controles existentes en todos los procesos.	400.00						
Supervisión durante el proceso	Gerente administrativo	Supervisar periódicamente y aleatoriamente los procesos de principio a fin.	300.00						

Proceso de producción	Descripción
Recepción de materia prima	Recepción de la materia prima recibida de la asociación de productores.
Fermentación	Mediante la utilización de levadura se procede a fermentar este jugo extraído de la caña de azúcar
Destilación	Luego de obtener el líquido fermentado se pasa por un destilador y luego se lo calienta y este vapor pasa a través de un alambique y este líquido tiene un 60 y 65% de contenido alcohólico
Almacenamiento- embotellado	Licor embalado en los envases correspondientes.

Objetivos operativos	Actividades	Responsables	Indicadores	Presupuestos					
Reducir los costos en un 20% durante el año 2016	Nuevas alternativas de materia prima	Auxiliar administrativo		100.00					
	Nuevas alternativas de proveedores.	Auxiliar administrativo		50.00					
Actualizar el 30% de los procesos con nuevos métodos para el año 2016.	Mejorar los métodos y procedimientos establecidos	Gerente administrativo		200.00					
	Programas de plan piloto para comprobar su eficiencia	Gerente administrativo		1000.00					
Crear un 20% de nuevas operaciones técnicas.	Adquisición de maquinaria de punta.	Gerente administrativo		12000.00					
	Capacitaciones del personal.	Jefe de recursos humanos		1500.00					
	Contrataciones de personal con experiencia.	Jefe de recursos humanos		2000.00					
Alcanzar un 70% de niveles óptimos de calidad.	Actualización de controles	Auxiliar administrativo		400.00					
	Supervisión durante el proceso	Gerente administrativo		300.00					

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Actividades	Responsables	Presupuestos
Maximizar los ingresos de la empresa a través de las ventas al mercado nacional e internacional.	Incrementar las ventas en un 20% para el año 2017	Invertir en publicidad	Gerente administrativo	3000
		Mejorar el servicio al cliente	Gerente administrativo	500
		Aumentar la variedad de productos.	Gerente administrativo	1000
	Reducir los gastos en un 10% en el año 2017	Análisis de tendencia de gastos.	Gerencia financiera	100
		Seguimiento de gastos	Gerencia financiera	100
		Presupuesto de gastos y monitoreo de los mismos	Gerencia financiera	200
	Industrializar nuevos productos	Análisis de nuevas demandas	Gerente administrativo	400
		Industrialización de nuevos derivados de la caña.	Jefe de producción.	500
		Estudio de costos para la elaboración nuevos productos.	Gerencia financiera	300

OBJETIVO OPERATIVO: Incrementar las ventas en un 20% para el año 2017

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma				
Invertir en publicidad	Gerente administrativo	Realizar asignaciones en el presupuesto para invertirlo en publicidad y propaganda.	3000					
Mejorar el servicio al cliente	Gerente administrativo	Realizar capacitaciones al personal para mejorar la atención al cliente.	500					
Aumentar la variedad de productos.	Gerente administrativo	Realizar estudios de mercado para conocer las nuevas tendencias.	1000					

Medios de comunicación	
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Guaranda TV ➤ TV5
Radial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Radio Guaranda ➤ Turbo radios ➤ Radio Matiavi
Periódicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Correo el diario de todos ➤ El Libertador ➤ El comercio

Derivados de la caña de azúcar
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Azúcar ✓ Panela ✓ Miel ✓ Vinagre ✓ Abono

OBJETIVO OPERATIVO: Reducir los gastos en un 10% en el año 2017

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma				
Análisis de tendencia de gastos.	Gerencia financiera	Realizar mensualmente análisis de los gastos efectuados para controlar las tendencias.	100					
Seguimiento de gastos	Gerencia financiera	Controlar mes a mes que los gastos sean uniformes	100					
Presupuesto de gastos y monitoreo de los mismos	Gerencia financiera	Realizar un análisis correcto de todos los gastos y verificar respaldos de los mismos.	200					

OBJETIVO OPERATIVO: Industrializar nuevos productos

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma					
Análisis de nuevas demandas	Gerente administrativo	Efectuar estudios periódicamente para conocer las nuevas demandas existentes.	400						
Industrialización de nuevos derivados de la caña.	Jefe de producción.	Estar constantemente trabajando en la creación de nuevos productos	500						
Estudio de costos para la elaboración nuevos productos.	Gerencia financiera	Realizar asignaciones al presupuesto para elaboraciones de nuevos productos.	300						

Objetivos estratégicos	Objetivos operativos	Actividades	Responsables	Presupuestos
Optimizar los procesos internos en términos de calidad, productividad e innovación.	Actualizar el 100% de los flujogramas para la producción	Levantamiento de procesos de producción	Gerente administrativo	200
		Esquematación y aprobación	Gerente administrativo	100
	Normar la aplicación de medidas sanitarias.	Capacitaciones a los trabajadores	Jefe de recursos humanos	500
		Contratación personal con experiencia en esta rama	Jefe de recursos humanos	600
	Alcanzar niveles óptimos de calidad.	Actualización de controles	Gerente administrativo	400
		Supervisión durante el proceso	Gerente administrativo.	300

OBJETIVO OPERATIVO: Actualizar el 100% de los flujogramas para la producción

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma				
Levantamiento de procesos de producción	Gerente administrativo	Realizar supervisiones periódicas a los procesos para realizar las debidas actualizaciones.	200					
Esquematización y aprobación	Gerente administrativo	Las nuevas actualizaciones serán puestas a consideración y aprobación por la Gerencias.	100					

OBJETIVO OPERATIVO: Normar la aplicación de medidas sanitarias.

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma				
Capacitaciones a los trabajadores	Jefe de recursos humanos	Con la finalidad de tener una correcta aplicación de medidas sanitarias se deben programar capacitaciones periódicas.	500					
Contratación personal con experiencia en esta rama	Jefe de recursos humanos	Contratar personal con experiencia para normar la aplicación de normas requeridas.	600					

OBJETIVO OPERATIVO: Alcanzar niveles óptimos de calidad

Actividades	Responsable	Políticas	Presupuesto	Cronograma				
Actualización de controles	Gerente administrativo	Realizar controles periódicos de los controles existentes para realizar las actualizaciones necesarias	400					
Supervisión durante el proceso	Gerente administrativo.	Realizar supervisiones de los procesos para poder verificar su eficacia.	300					

Objetivos operativos	Actividades	Presupuestos
Reducir los costos en un 20% durante el año 2016	Nuevas alternativas de materia prima	100,00
	Nuevas alternativas de proveedores.	50,00
Total		150,00
Actualizar el 30% de los procesos con nuevos métodos para el año 2016.	Mejorar los métodos y procedimientos establecidos	200,00
	Programas de plan piloto para comprobar su eficiencia	1000,00
Total		1.200,00
Crear un 20% de nuevas operaciones técnicas.	Adquisición de maquinaria de punta.	12000,00
	Capacitaciones del personal.	1500,00
	Contrataciones de personal con experiencia.	2000,00
Total		15.500,00
Alcanzar un 70% de niveles óptimos de calidad.	Actualización de controles	400,00
	Supervisión durante el proceso	300,00
Total		700,00

Objetivos operativos	Actividades	Presupuestos
Incrementar las ventas en un 20% para el año 2017	Invertir en publicidad	3.000,00
	Mejorar el servicio al cliente	500,00
	Aumentar la variedad de productos.	1.000,00
Total		4.500,00
Reducir los gastos en un 10% en el año 2017	Análisis de tendencia de gastos.	100,00
	Seguimiento de gastos	100,00
	Presupuesto de gastos y monitoreo de los mismos	200,00
Total		400,00
Industrializar nuevos productos	Análisis de nuevas demandas	400,00
	Industrialización de nuevos derivados de la caña.	500,00
	Estudio de costos para la elaboración nuevos productos.	300,00
Total		1.200,00

Objetivos operativos	Actividades	Presupuestos
Actualizar el 100% de los flujogramas para la producción	Levantamiento de procesos de producción	200,00
	Esquematización y aprobación	100,00
Total		300,00
Normar la aplicación de medidas sanitarias.	Capacitaciones a los trabajadores	500,00
	Contratación personal con experiencia en esta rama	600,00
Total		1.100,00
Alcanzar niveles óptimos de calidad.	Actualización de controles	400,00
	Supervisión durante el proceso	300,00
Total		700,00

ROL DE PAGOS

Nº trabajadores	Nómina	Tiempo que laboran	INGRESOS			DEDUCCIONES		Fondos de reserva	Liquido a pagar
			Sueldo personal	Sueldo total	Total ingresos	Aporte 9.35%	Total Deducciones		
1	Gerente	3 años	1.200,00	1.200,00	1.200,00	112,20	112,20	99,96	1.187,76
1	Contador	2 años	800,00	800,00	800,00	74,80	74,80	66,64	791,84
1	Secretaria	1 año y medio	500,00	500,00	500,00	46,75	46,75	41,65	494,90
3	Vendedores	2 años	400,00	1.200,00	1.200,00	112,20	112,20	99,96	1.187,76
1	Jefe de producción	8 meses	600,00	600,00	600,00	56,10	56,10	49,98	593,88
5	Operarios	2 años	450,00	2.250,00	2.250,00	210,38	210,38	187,43	2.227,05
1	Aux. de servicios generales	2 años y medi	385,00	385,00	385,00	36,00	36,00	32,07	381,07
Total			4.335,00	6.935,00	6.935,00	648,42	648,42	577,69	6.864,26

Para el cumplimiento del presente plan estratégico se han determinado los siguientes costos.

Detalle	Total
Gastos administrativos	25.750,00
Mano de obra	6.864,26
TOTAL	32.614,26

CONCLUSIONES

- La presente planificación aplicada a la asociación artesanal de producción, industrialización de los derivados de la caña de azúcar en San Luis de la Unión, parroquia Facundo Vela, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar periodo 2016-2020, busca establecer nuevos procedimientos y actualizar los ya existentes en la asociación ,surge la necesidad de realizar un estudio y seguimiento ya que los procedimientos nos han sido actualizados desde que la asociación empezó sus funciones y es importante mantener manuales y procedimientos ya que sirven de guía para llevar acabo los procesos de manera segura y secuencial en todas las áreas de la asociación con la finalidad de lograr el cumplimiento de las metas establecidas.
- Se evidencia que la asociación artesanal de producción e industrialización de los derivados de caña de azúcar del cantón Guaranda no realiza inversiones para realizar estudios de mercado para poder industrializar nuevos productos a partir de la caña de azúcar se han quedado únicamente con la industrialización de alcohol cuando en la actualidad contamos con una gran variedad de derivados que se los puede industrializar y elevar la productividad y utilidades de la asociación.
- Se evidencia que el personal que trabaja en la institución especialmente los que se encuentra en los niveles directivos no cuentan con la debida experiencia requerida para el cargo, existen manuales de funciones donde se especifica los requisitos necesarios pero sin embargo no se han estado cumpliendo ya que existen personal de producción que no conoce las normas sanitarias y de calidad que se deben cumplir en la asociación para llegar con un producto de calidad a nuestros clientes, asegurando así que la asociación siga en marcha.

RECOMENDACIONES

- La asociación artesanal de producción e industrialización de derivados de la caña de azúcar en San Luis de la Unión, parroquia Facundo Vela, Cantón Guaranda, Provincia de Bolívar, debe contar con personal que tenga la experiencia necesaria y los estudios aplicables para ejercer los distintos puestos en la asociación por lo que se hace necesario capacitar al personal en las áreas que así lo requieren, y establecer programas de capacitación periódicas para todos el personal asegurando de esta manera el cumplimiento de los procesos y por ende un producto de calidad.
- Al momento la asociación artesanal de producción e industrialización de derivados de la caña de azúcar realizar un plan de capacitación y un proceso definido para el cumplimiento de los objetivos y metas de producción.
- El proceso de transformación productiva o industrialización debe mantener un presupuesto establecido con la finalidad de alcanzar las metas previstas y alcanzar los rendimientos esperados para los socios.

BIBLIOGRAFÍA

- Avila, J. J. (2006). *Economía*. Jalisco, México: Umbral.
- Campa F, (2014). *Manual del Controller*. Madrid: PROFIT.
- Grupo Vertice. (2004). *Dirección estratégica*. Madrid: Vertice.
- Larráuri, R. C. (2015). *Planeamiento Esatratégico* . Lima: Macro.
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Autor. (2016). *matrizfoda*. Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implementación y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- Publicaciones Vértice. (2008). *Gestión de proyectos*. Madrid: vertice.
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: LIMUSA.
- Robbins S y Disenzo. D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Pearson. Educación.
- Talaya, A. E. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: Esic/planificación-organización-dirección-y-coordinación.
- Vargas, P. (2009). Obtenido de <http://es.slideshare.net/centroperalvillo/planificacion-organizacion-direccion-y-coordinacion>.

ANEXOS