



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA: INGENIERÍA EN FINANZAS

PLAN ESTRATEGICO PARA LA COMPAÑÍA AZUCARERA VALDEZ, DE LA CIUDAD DE MILAGRO DE LA PROVINCIA DEL GUAYAS PARA EL PERIODO 2020-2024

Trabajo de Titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN FINANZAS

AUTORA: VERÓNICA ESTEFANIA POSSO GORDILLO

DIRECTOR: ING. PEDRO PABLO BRAVO MOLINA

Riobamba - Ecuador

2021

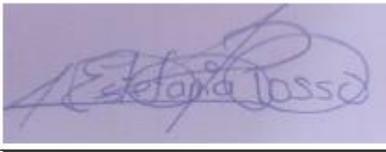
© 2021, Verónica Estefanía Posso Gordillo

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

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

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 24 de Marzo del 2021.

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and appears to read 'Verónica Estefanía Posso Gordillo'. The box has a light purple background.

Verónica Estefanía Posso Gordillo

C.I: 100308141-9

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS

El tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, Plan Estratégico para la compañía Azucarera Valdez, de la ciudad de Milagro de la provincia del Guayas para el periodo 2020-2024., realizado por la señorita: VERÓNICA ESTEFANIA POSSO GORDILLO, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Lic. Maria Fernanda Herrera Chico PRESIDENTE DEL TRIBUNAL	 Firmado electrónicamente por: MARIA FERNANDA HERRERA CHICO	2021/04/24
Ing. Pedro Pablo Bravo Molina DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN	 Firmado electrónicamente por: PEDRO PABLO BRAVO MOLINA	2021/04/24
Ing. Luis Alberto Esparza MIEMBRO DEL TRIBUNAL	LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA  Firmado digitalmente por LUIS ALBERTO ESPARZA CORDOVA Fecha: 2021.04.07 16:18:31 -05'00'	2021/04/24

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación lo dedico principalmente a Dios por su infinita bondad por ser el motor en mi vida y brindarme la sabiduría para cumplir cada una de mis metas.

A las personas más importantes en mi vida mi madre Myriam, mi abuelita Magola y mi hermano Damián por brindarme su amor, trabajo y sacrificio en todos estos años que me han permitido llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy.

A mi novio José por ser el apoyo incondicional en mi vida, que, con su amor y respaldo, me ayuda alcanzar mis objetivos.

A mis amigos, compañeros, y docentes que siempre estuvieron acompañándome en lo largo de la carrera con sus consejos y aliento.

Estefanía Posso

AGRADECIMIENTO

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas, Escuela de Finanzas, por impartir conocimientos y darnos la oportunidad de cumplir con mis metas.

Al Ing. Pedro Bravo director del trabajo de titulación, al Ing. Luis Esparza Miembro tribunal, por su esfuerzo y paciencia, quien, con sus conocimientos, experiencia han logrado la culminación de mis estudios con éxito.

A la Compañía Azucarera Valdez S.A, por brindarme la apertura y auspicio para la elaboración de este trabajo de titulación.

Estefanía Posso

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT	xvi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1. MARCO TEORICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes Investigativo	2
1.2. Antecedentes históricos.....	3
1.3. Localización	3
1.4. Fundamentación teórica	4
1.4.1. Empresa.....	4
1.4.2. Clasificación de las empresas.....	4
1.4.3. Administración.....	6
1.4.4. Proceso administrativo	6
1.4.5. Planeación	7
1.4.6. Importancia de planeación	7
1.4.7. Propósito de Planeación.....	7
1.4.8. Tipos de Planificación.....	8
1.4.9. Estrategia.....	8
1.4.10. Tipos de Estrategia	9
1.4.11. Planeación Estratégica	9
1.4.12. Objetivos de Planificacion Estrategica.....	10
1.4.13. Propósitos de Planificacion Estrategico	10
1.4.14. Beneficios de Planificacion Estrategico	11

1.4.15.	Componentes de Planificación Estratégico	11
1.4.16.	Características de Planificación Estratégico	11
1.4.17.	Enfoque de Planificación Estratégico	12
1.4.18.	Misión de la Institución.....	12
1.4.19.	Visión.....	13
1.4.20.	Diagnóstico empresarial.....	13
1.4.21.	Matriz FODA	20
1.4.22.	Estrategia empresarial	21
1.5.	Idea a defender	22
1.6.	Variables	22
1.6.1	Variables Independiente.....	22
1.6.2.	Variables Dependiente	22

CAPITULO II

2.	MARCO METODOLOGICO	23
2.1.	Modalidad de la investigación	23
2.1.1.	Modalidad	23
2.1.2.	Investigación descriptiva.....	23
2.1.3.	Investigación de campo	23
2.1.4.	Investigación Bibliográfica – Documental.....	24
2.1.5.	Métodos	24
2.1.6.	Técnicas.....	24
2.1.7.	Instrumentos	25
2.1.8.	Muestra.....	26
2.2.	Verificación de la idea a defender.....	55

CAPITULO III:

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	56
3.1.	Título	56
3.2.	Diagnóstico Estratégico.....	56
3.2.1.	Identidad de la empresa	56

3.2.2.	Reseña Histórica	57
3.2.3.	Giro de la empresa	58
3.2.4.	Implicados	64
3.2.5.	Análisis Situacional	65
3.3.	Análisis Interno.....	78
3.3.1.	Factor Talento Humano	78
3.3.2.	Factor Organizacional.....	78
3.3.3.	Factor Tecnológico	78
3.3.4.	Factor Marketing	78
3.3.5.	Factor Financiero.....	78
3.4.	Matriz de Perfil Estratégico	81
3.5.	Capacidad de respuesta interna.....	82
3.6.	Análisis estratégico externo	83
3.6.1.	Análisis de FODA	84
3.6.2.	Análisis estratégico de la matriz FODA	86
3.6.3.	Estrategias.....	88
CONCLUSIONES		103
RECOMENDACIONES		104
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-2. Tabla de componentes de la encuesta.....	25
Tabla 2-2. Diseño de Cuestionario.....	25
Tabla 3-2. Población compañía Azucarera Valdez S.A.....	26
Tabla 4-2 Población clientes compañía Azucarera Valdez.....	26
Tabla 5-2 Tienen plan estratégico la empresa.....	35
Tabla 6-2 Misión de la compañía.....	36
Tabla 7-2 Conoce usted la visión.....	37
Tabla 8-2 Objetivos de la compañía Azucarera Valdez.....	38
Tabla 9-2 Políticas.....	39
Tabla 10-2 Socialización.....	40
Tabla 11-2 Importancia del plan estratégico.....	41
Tabla 12-2 Capacitación.....	42
Tabla 13-2 Evaluación administrativa y operativa.....	43
Tabla 14-2 Se desarrollan las actividades sin inconvenientes.....	44
Tabla 15-2 Pedidos a tiempo.....	45
Tabla 16-2 Productos de calidad.....	46
Tabla 17-2 Atención al cliente.....	47
Tabla 18-2 Solución de inconvenientes.....	48
Tabla 19-2 Valor agregado.....	49
Tabla 20-2 Precios bajos.....	50
Tabla 21-2 Entregas adecuadas.....	51
Tabla 22-2 Sistema Post Venta.....	52
Tabla 23-2 Productos a la vanguardia.....	53
Tabla 24-2 Políticas de descuento.....	54
Tabla 1-3 Implicados.....	64
Tabla 2-3 Identificación de factores clave del Macro entorno.....	70
Tabla 3-3 Análisis del Micro entorno.....	74
Tabla 4-3 Factores estratégicos externos.....	75
Tabla 5-3 Perfil estratégico.....	76
Tabla 6-3 Capacidad de respuesta externa.....	77
Tabla 7-3 Factores claves del entorno interno.....	79
Tabla 8-3 Perfil Estratégico.....	81

Tabla 9-3 Capacidad de respuesta interna.....	82
Tabla 10-3 Análisis interno.....	83
Tabla 11-3 Análisis externo	84
Tabla 12-3 Matriz FODA.....	84
Tabla 13-3 Análisis estratégico de la matriz FODA	86
Tabla 14-3 Ponderación factores externos	89
Tabla 15-3 Ponderación factores internos.....	91
Tabla 16-3 Ponderación de estrategias.....	92
Tabla 17-3 Plan de acción.....	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2 Modelo Conceptual.....	30
Gráfico 2-2 Tienen plan estratégico la empresa.....	35
Gráfico 3-2 Misión de la compañía.....	36
Gráfico 4-2 Conoce usted la visión.....	37
Gráfico 5-2 Objetivos de la compañía Azucarera Valdez plan	38
Gráfico 6-2 Políticas.....	39
Gráfico 7-2 Plan estratégico en el desarrollo	40
Gráfico 8-2 Importancia del plan estratégico.....	41
Gráfico 9-2 Capacitación.....	42
Gráfico 10-2 Evaluación administrativa y operativa.....	43
Gráfico 11-2 Se desarrollan las actividades sin inconvenientes.....	44
Gráfico 12-2 Pedidos a tiempo.....	45
Gráfico 13-2 Calidad de productos.....	46
Gráfico 14-2 Atención al cliente	47
Gráfico 15-2 Solución de Inconvenientes.....	48
Gráfico 16-2 Valor agregado.....	49
Gráfico 17-2 Precios bajos.....	50
Gráfico 18-2 Entregas adecuadas.....	51
Gráfico 19-2 Sistema Post Venta.....	52
Gráfico 20-2 Productos a la vanguardia.....	53
Gráfico 21-2 Políticas de descuentos.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1 Ubicación geográfica "Compañía Azucarera Valdez S.A."	4
Figura 2-1 Tipo de empresas.....	5
Figura 3-1 Diagrama causa-efecto	14
Figura 4-1 Reloj Estratégico	15
Figura 5-1 Ejemplo de matriz EFE.	18
Figura 6-1 Ejemplo de matriz EFI	20
Figura 7-1 Matriz FODA	21
Figura 1-3 Ubicación de la Compañía Azucarera Valdez.....	57
Figura 2-3 Presentación de Azúcar Blanco.....	58
Figura 3-3 Presentación de Azúcar Morena.....	58
Figura 4-3 Presentación de Stevia azúcar Blanco	59
Figura 5-3 Presentación de Stevia azúcar Morena	59
Figura 6-3 Presentación de Stick Pack Azúcar Blanco	59
Figura 7-3 Presentación de Stick Pack Azúcar Morena.....	60
Figura 8-3 Presentación de Stick Pack Stevia azúcar Blanco	60
Figura 9-3 Presentación de Stick Pack Stevia azúcar Morena.....	61
Figura 10-3 Presentación de Panela.....	61
Figura 11-3 Presentación de Stevia Valdez	62
Figura 12-3 Presentación de Sal Yodada	62
Figura 13-3 Presentación de Sal Yodada y Fluorurada.....	63
Figura 14-3 Presentación de Sal industrial.....	63
Figura 15-3 Presentación de Melaza.....	64
Figura 16-3 Evolución creciente del índice de riesgo político Ecuador.....	65
Figura 17-3 Evolución del desempleo Ecuador 2020	66
Figura 18-3 PIB Ecuador 2019	67
Figura 19-3 Evolución histórica Inflación Ecuador 2011-2020.....	68
Figura 20-3 Incidencia por divisiones de consumo.....	68
Figura 21-3 Organigrama estructural Compañía Azucarera Valdez	96

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA EMPLEADOS

ANEXO B ENCUESTA EMPLEADOS

ANEXO C ENCUESTA CLIENTES

RESUMEN

La investigación está dirigida a la Compañía Azucarera “Valdez S.A.” de la ciudad de Milagro, Provincia del Guayas que se dedica a la producción y comercialización de azúcar. El presente trabajo de investigación propone un plan estratégico que ayude a la empresa para la mejora de su administración, así como del direccionamiento empresarial para obtener el crecimiento comercial y económico dentro del periodo 2020-2024. Se analizó varias situaciones que permitieron diagnosticarlos aciertos y desaciertos para posteriormente definir y plantear acciones operativas y correctivas que permitan con el cumplimiento de los objetivos empresariales. Se ejecutó un diagnóstico situacional en la compañía para conocer los factores determinantes de riesgos tanto internos como externos mediante la aplicación de un FODA, tomando en cuenta a todos los involucrados como los socios accionistas de la compañía y sus clientes. Se diseñó un plan estratégico y su operatividad, aplicable como herramienta que ayudará a mejorar los niveles de eficiencia y eficacia de la organización, direccionando y controlando las actividades diarias alineadas a los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo, mediante estrategias que crean un marco de sostenibilidad administrativa de esta compañía. Se recomienda ofertar sus acciones y participaciones en el cantón para incrementar el número de socios accionistas, con el fin de elevar su inversión en el negocio y aportar con el desarrollo socioeconómico de sus beneficiarios y el sector. Para todas las empresas la planificación estratégica es una herramienta muy importante debido a que ayuda al cumplimiento de metas que la Compañía desea obtener sea a corto, mediano y largo plazo según lo requiera la empresa; esta planeación estratégica es primordial para la toma de decisiones futuras que aportan al éxito empresarial.

PALABRAS CLAVES: < PLANIFICACIÓN >, < DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL >, < ESTRATEGIAS >, < CLIENTES >, < MERCADO >, < POLITICAS ADMINISTRATIVAS>, < MILAGRO (CANTÓN) >

LUIS
ALBERTO
CAMINOS
VARGAS

Firmado digitalmente por LUIS
ALBERTO CAMINOS VARGAS
Nombre de reconocimiento
(DN): c=EC, o=IBIS/IBIA,
serialNumber=0602766974,
cn=LUIS ALBERTO CAMINOS
VARGAS
Fecha: 2021.04.07 13:01:23
-0500



0960-DBRAI-UTP-2021

ABSTRACT

The research is aimed at the Compañía Azucarera “Valdez S.A.” from Milagro city, Province of Guayas that is dedicated to the production and marketing of sugar. This research work proposes a strategic plan that will help the company to improve its administration, as well as the business address to obtain commercial and economic growth within the period 2020-2024. A number of situations were analyzed to diagnose successes and failures in order to define and propose operational and corrective actions that would enable the fulfillment of business objectives. A situational diagnosis was executed in the company to know the determinants of risks both internal and external by applying a FODA, taking into account all those involved as the shareholder partners of the company and its customers. A strategic plan and its operation was designed, applicable as a tool that will help improve the levels of efficiency and success of the organization, directing and controlling daily activities aligned to short- term organizational objectives, through strategies that create a framework of administrative sustainability of this company. It is recommended to offer its shares in the canton to increase the number of shareholders, in order to raise its investment in the business and contribute with the socio- economic development of its beneficiaries and the sector. For all companies strategic planning is a very important tool because it helps to meet the goals that the Company wants to obtain in the short, medium and long term as required by the establishment; this strategic planning is paramount to future decision-making that brings about business success.

KEY WORDS: <PLANNING>, <ORGANIZATIONAL DIAGNOSIS >, <STRATEGIES >, < CLIENTS >, < MARKET >, < ADMINISTRATIVE POLICIES >, < MILAGRO (CANTON)

JOSE LUIS
ANDRADE
MENDOZA

Firmado digitalmente
por JOSE LUIS
ANDRADE MENDOZA
Fecha: 2021.04.07
16:01:35 -05'00'



INTRODUCCIÓN

Para una empresa el plan estratégico es una herramienta muy importante ya que ayuda al cumplimiento de lo propuesto en la misión y alcanzar objetivos planteados en la visión

Ofrece a las empresas la construcción de un futuro altamente exitoso dentro del mercado meta y con un futuro comprometedor.

Es muy importante porque estipula directrices para la empresa, corrigiendo errores que se presentan y mitigando el riesgo que se puede presentar por la actividad en la cual se desarrolla.

Si en una empresa tiene planes estratégicos que están bien elaborados ayudará a la misma a promover alto grado de compromiso entre trabajadores y también con clientes, ayudando a la identificación de problemas y toma de decisión para la mejora continua.

Por esta razón se desea implementar un plan estratégico para la Compañía Azucarera “Valdez S.A.” de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, para el periodo 2020-2024 con la finalidad de alcanzar el éxito empresarial.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEORICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes Investigativo

Mediante investigación bibliográfica se logró establecer una línea de investigación que permitió presentar antecedentes que respaldan la elaboración del presente trabajo; en los cuales se describe brevemente los estudios de plan estratégico de varias empresas. Con la finalidad de obtener dichos antecedentes es para direccionar el desarrollo del presente trabajo, al igual que presentar una vista macro de lo que se pretende hacer y obtener.

Neira & Tenelema, (2017) presentan un tema de tesis: “Plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad de Guayaquil”. En dicho estudio se planteó la posibilidad de elaborar un plan estratégico para la empresa con el fin de solventar las necesidades de la organización por medio de una planificación formal. Para lo cual, se realizó un análisis situacional de la empresa y con esto dar paso a un plan de acción. Concluyendo en la determinación de los factores que carecían y afectaban el desenvolvimiento de las actividades operativas. De este modo se identificó: la dirección y desarrollo de la planificación, implementación de la misión, visión, objetivos, metas y políticas organizacionales, estrategias funcionales, aplicación de un organigrama y designación de los puestos de trabajo.

Otro estudio de Amboya & Melisa, (2018) presenta el tema: “Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022”, se plantean las investigadoras crear un plan estratégico que le permita a la empresa cumplir con la exigencia del mercado, a partir de una evaluación del direccionamiento estratégico y la definición de los planes de acción. Concluyen en que “El Lojanito”, es una empresa joven, debido a la actividad económica de comercialización de productos alimenticios nativos y lo simple de su estructura organizacional, contando con solo diez trabajadores; no ha tenido la necesidad de crear una planificación estratégica. La empresa actuaba de acuerdo con lo que la situación ameritaba. Sin embargo, por la necesidad de posicionamiento en el mercado y la competencia que existe, busca mejorar y establecer estrategias. Por medio de la evaluación, lograron llegar a entender que la falta de una unidad de gestión financiera y una estructura organizacional bien definida daba como resultados un desequilibrio en la producción y comercialización.

Por último, Arias & Zúñiga, (2015) realizan el siguiente estudio: “Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015 – 2019 de la empresa Ricateak S.A. ubicada en Gualiel, vía a la paz provincia del Azuay”. Las investigadoras realizaron un análisis institucional, donde recolectaron

información pertinente acerca de la problemática y además del entorno institucional. Definiendo y concluyendo en: la empresa Ricateak S.A. no cuenta contaba en ese momento con una planificación estratégica y por tal, vieron la necesidad de integrar una propuesta en la cual se establezca: misión, visión, objetivos organizacionales, políticas, para el mejor desenvolvimiento y desarrollo de la empresa. Mediante la aplicación de un análisis FODA, EFE y EFI se ha logrado identificar las falencias institucionales, partiendo de este punto establecieron las estrategias. Se realizaron encuestas en tres entornos: clientes, colaboradores y clientes potenciales para medir su satisfacción con la empresa. Y, por último, al realizar el análisis de la empresa se ha procedido a mirar a futuro con inversiones en un plan de marketing para un mejor rendimiento de la empresa en 5 años.

Conclusión general

Las empresas que se ven en la necesidad de implementar un plan estratégico lo hacen debido a la identificación y reconocimiento de falencias y problemáticas que se encuentran en el desarrollo de las actividades desempeñadas de forma transversal y longitudinal de la organización o empresa. Teniendo como objetivo primordial evaluar con las herramientas necesarias la situación actual de la empresa, con el fin de tener un panorama institucional amplio que permita observar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas. Con el fin de ejecutar estrategias adecuadas para reforzar o solucionar las vicisitudes que están presentes en la organización, dejando a la estructura de la empresa preparada para actuar mediante un orden sistemático acorde a la necesidad que se le presente.

1.2. Antecedentes históricos

El Ingenio Valdez fue fundado en 1884 por Rafael Valdez Cervantes en lo que hoy es la ciudad de Milagro, en 1922 se constituye en la ciudad de Guayaquil, Compañía Azucarera Valdez S.A., siendo sus dueños los sucesores de Rafael Valdez Cervantes. En 1992 es adquirida por la Corporación Noboa y es a partir de 1996 que el Consorcio Nobis dirige sus destinos hasta la actualidad. (Valdez, 2018).

1.3. Localización

La Compañía Azucarera Valdez S.A., se encuentra ubicada su bodega en la calle Dr. García Moreno s/n y Roberto Astudillo.

a. Según su actividad:

Dependiendo de la actividad que la empresa realice, se puede evidenciar 3 tipos, los cuales son:

Comerciales: son aquellas que están legalmente registradas para realizar actividades e compra y venta de productos al consumidor final, en pocas palabras a estas empresas se les puede considerar como intermediarios de venta, las cuales pueden ser de venta al por mayor y menor, o desarrollarse solamente bajo venta al menor (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018).

Industriales: son todas las empresas que en su establecimiento legal se definen como productoras de bienes muebles o inmuebles, a partir de la transformación de la materia prima y la suma de valor agregado para poder brindar al cliente un producto nuevo, diferente e innovador (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018).

De servicios: se considera a todas aquellas empresas que se establecen con la finalidad de posicionar un servicio en el mercado, en función de las necesidades de la demanda, los productos de estas empresas son intangibles, sin embargo, se consideran una necesidad para la población (Rojas, Bejarano, & Marín, 2016).

b. Según el tamaño.

Para determinar el tipo de empresa según el tamaño, se establecen 3 parámetros que orientan a determinar el nombre de la misma; estos parámetros son: personal ocupado, valor bruto de ventas anuales, y monto de activos, según las cantidades definidas, la empresa puede visualizar y relacionar con los datos propios, obteniendo así la clasificación a la que pertenece (Cámara de Comercio de Quito, 2017).



Figura 2-1 Tipo de empresas

Fuente: (Cámara de Comercio de Quito, 2017).

c. Según su régimen jurídico

Para determinar la tipología de las empresas según su régimen jurídico, es necesario definir el reglamento nacional que se maneje en cada país para la conformación de las empresas, ya que según las diferencias geográficas de los países se han determinado diferentes requisitos y funcionalidades estratégicas de las empresas. En el Ecuador existen dos tipos de normativas que pueden determinar la tipología de las mismas, las cuales son: Ley de Compañías y la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS).

Según la Ley de Compañías: existen 5 nombres de especies de compañías determinadas en dicha normativa, las cuales son: Compañía en Nombre Colectivo, Compañía en Comandita Simple y Dividida por Acciones, Compañía de Responsabilidad Limitada, Compañía Anónima, y Compañía de Economía Mixta (Superintendencia de Compañías, 1999).

Según la LOEPS: existen 4 tipos de organizaciones definidos, los cuales permiten la organización de los diferentes sectores productivos según lo necesiten; teniendo las siguientes: Organizaciones de Sectores Comunitarios, Organizaciones Asociativas, Organizaciones Cooperativas y finalmente las Unidades Económicas Populares (Asamblea Nacional del Ecuador, 2011).

1.4.3. Administración

La administración es un concepto global muy extenso que abarca una definición por tanto histórica y dinámica según la perspectiva y escuela teórica que se tome en cuenta para establecerse. En este caso, se habla de la administración de empresas, siendo este el término mayormente utilizado, es necesario delimitarlo para poder comprender en que consiste la administración.

La administración en sí es una actividad que implica vigilancia y control de los recursos de la empresa, con la finalidad de determinar si cada una de las actividades de la misma se encuentra desarrollando de manera óptima y eficiente, en caso contrario evidencia las necesidades de mejora, ajuste o adaptación para lograr la eficiencia deseada (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018).

1.4.4. Proceso administrativo

Consiste en un proceso que determina y orienta a la empresa y en el desarrollo de sus actividades, este proceso consiste en la planeación, organización, dirección y control de las actividades (Guegia, et al, 2012; citados en Mendoza, 2017). En función del dinamismo de la administración,

se presenta un paso adicional a este proceso, el cual es la implementación, que es una fase entre la organización y la dirección que permite determinar establecer lo planeado y organizado en la empresa mediante una dirección y control constante (Universidad de Guanajuato, 2018).

1.4.5. *Planeación*

La planeación está comprendida en elegir adecuadamente la de misión, visión, objetivos y las operaciones que serán fundamentales para llegar a cumplirlas; también necesita de una dirección adecuada para la toma de decisiones, así conducirá a seleccionar parámetros para ejecutar las acciones. Los planes enfocan desde un punto sistemático todos los lineamientos a ejecutar para alcanzar los objetivos planteados. Requiere de un alto grado de innovación y creatividad. La planeación prepara a la organización para afrontar al futuro. (Cuevas, 2016)

Según lo revisado, se puede mencionar que planeación y planificación son términos que conllevan un sinónimo conceptual; donde su utilización se aplica para describir la acción de desarrollar lineamientos, normas o sugerencias para el cumplimiento de una actividad.

1.4.6. *Importancia de planeación*

Gracias a la planeación se puede reducir los niveles los niveles de ambigüedad que se presentan en la empresa cuando se mira a futuro. Así mismo, prepara a la empresa para afrontar eficientemente frente a las eventualidades que le pueda proporcionar el entorno en la actualidad. Concentra su energía en el logro de todos los objetivos a través de estrategias previamente calculadas. Proporciona a la empresa un ambiente diferente enfocado en el éxito. Ejecuta acciones mediante el uso de la razón, evitando el empirismo, y garantizando resultados con esto reduce lo más posibles los riesgos que puedan a travesar a la empresa tanto en el entorno interno como el externo. Se guía en lineamientos para la ejecución de acciones por tal, no se realizan movimientos al azar, disminuyendo los problemas en el trabajo. (Suarez, 2017)

La planeación es importante ya que proveerá a la empresa las herramientas suficientes para la ejecución de sus acciones con las menores contrariedades. Así mismo, proporciona una visión actual de la empresa para generar planes con visión al futuro. Y por último, se concentra en la consecución de todos los objetivos planteados en la organización.

1.4.7. *Propósito de Planeación*

Dentro de los propósitos de la planeación se plantean tres factores importantes en los cuales se enfoca: el primer punto es minimizar los riegos organizacionales protegiéndola y reduciendo a grandes rasgos la incertidumbre en el ambiente empresarial, además aclara, las consecuencias de

decisiones y acciones peligrosas. Con esto los objetivos se concentrarán en mayor calidad y efectividad. Por tal, es necesario que la organización cuente con información real acerca de su estado. (Gómez, 2018)

Por otro lado, la planeación se enfoca en garantizar el desarrollo de la organización, así, propone tener éxito en un plano de tiempo definido, manteniendo su meta en el crecimiento orgánico de la empresa. Así la empresa generará ventajas competitivas para que la colocaran a la par con otras empresas en el campo empresarial (Arias & Zúñiga, 2015)

También se concentrará en lograr una coordinación eficaz, ya que debe poner la empresa en juego lineamientos que solventen las acciones y coordinen de manera adecuada todas las funciones de los miembros de la organización, logrando eficiencia y efectividad en los procesos. Para esto se necesita una inteligencia que dirija hacia los colaboradores y comprometa a los mismos a cumplir los objetivos empresariales, mediante motivación y un buen ambiente laboral. (Gómez, 2018)

1.4.8. Tipos de Planificación

Se advierten tres tipos de planificación:

- a) Planeación estratégica: es en la cual se especifican todas las acciones y actividades de una empresa u organización. También se detallan la cantidad de recursos que se asignan a cada departamento para su funcionamiento. A su vez, también se plantea objetivos a corto y largo plazo. Este tipo de planificación la dirige mandos medios y ejecutivos. (Luna, 2017)
- b) Planeación táctica: establecida por los administradores medios, tales como jefes departamentales. Como objetivo tienen planear y ejecutar tácticas que den resultados a mediano plazo y que responden a los objetivos estratégicos. Por lo general, se dirigen estos planes a un nivel de estrategias. (Suarez, 2017)
- c) Planificación operativa: conocidos como programas, se realizan a diario, por tal, tienen como visión objetivos que se dan a corto plazo. También, responden a la planificación táctica. Coordinando acciones que solventen a apoyarlos en su ejecución. (Cuevas, 2016)

1.4.9. Estrategia

Es el desarrollo de ejecución de ciertas actividades, cimentado por la colaboración y dirección de los diferentes departamentos de la empresa u organización. Así se puede delimitar como el establecimiento de la dirección, tiempo de inicio, tiempo de duración, actores, recursos materiales y económicos para cumplir a cabalidad una actividad o proceso. (Contreras, 2015)

También, se considera a la estrategia como la relación entre las actividades de la organización y las del producto en el mercado que participa, de tal manera, que precisen lo primordial en cuanto a razón natural de los mercados en que aplica la organización y lo que planea ingresar a futuro.

1.4.10. Tipos de Estrategia

Mediante la busque de información se ha llegado a establecer las siguientes estrategias:

- a) Estrategia corporativa: su diseño se centra en el cómo, dónde y con qué valores se va a ejecutar una actividad en la organización. Se define a largo plazo, creando una dirección general de la empresa, también actúa generando lineamiento para la ejecución de la misión, la visión, el mercado al que apunta la empresa, la cultura organizacional y los valores. En conclusión, es la que señala quienes son los colaboradores como organización. (Huerta, 2017)
- b) Estrategia competitiva: está enfocada a mirar al mercado y su competencia directa. La estrategia competitiva se concentra en realizar un análisis de los competidores. Se plantea como un juego de reflejo, dependiendo de cómo actúe la competencia serán los movimientos de la organización. Esta estrategia se muestra en la Unidad Estratégica de Negocio. (Roncancio, 2016)
- c) Estrategia operativa: se plantea a modo de cómo se utilizan y emplean los recursos y habilidades en cada departamento de la organización, así se manifiesta e incorpora con la finalidad de maximizar la productividad en el entorno laboral. Se emplea esta estrategia en las siguientes áreas: producción, comercialización, financiación, recursos humanos, tecnología y compras. (Huerta, 2017)

1.4.11. Planeación Estratégica

La Planificación Estratégica (PE) es una herramienta que contribuye a establecer un plan de acción para el desenvolvimiento de las actividades con base en un estudio actual de la organización y así, aprovechar los factores beneficiosos de la misma y reducir o incluso eliminar las problemáticas existentes de la misma

La PE consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles (García, y otros, 2017) Para lo cual se han establecido las siguientes etapas:

Formulación de la estrategia: es el diseño teórico de las estrategias, que se pretende establecer; donde está consignado la definición de una visión, misión; establecimiento de la situación actual en base a factores externos a internos que intervienen en el desarrollo normal de la empresa;

definición de objetivos de acción en base a la situación encontrada, establecimiento de estrategias y actividades específicas (García, y otros, 2017).

La etapa de aplicación de las estrategias propuestas, es decir, implementar las actividades que por su ejecución darán cumplimiento a las estrategias establecidas a largo plazo. Consiste en la movilización de la fuerza laboral de la empresa con la finalidad de que cada actividad establecida, sea desarrollada en el marco de las estrategias, teniendo en cuenta su mejora en el proceso de la misma. (De la Cruz, 2018)

La etapa final de la planificación estratégica; donde intervienen los gerentes y supervisores de las actividades normales de la empresa y las actividades establecidas de la estrategia. En esta etapa se establecen tres actividades principales, las cuales son: “La revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; la medición de rendimiento; y la toma de medidas correctivas (García, y otros, 2017)

1.4.12. Objetivos de Planificación Estratégica

El plan estratégico debe aportar a la dirección principal en la toma de decisiones de la organización, y definiendo las prioridades a actuar. Así, el objetivo principal del plan estratégico es crear lineamientos que dirijan dichas actividades a su ejecución y los criterios que se deben tomar en cuenta para su acción. Se definen a continuación los principales objetivos

- Definir valores, política, misión, visión y objetivos organizacionales.
- Establecer tácticas a nivel administrativo para la consecución de objetivos.
- Administrar los recursos económicos y materiales, así como también el talento humano durante las actividades diarias.
- Evaluar y proponer cambios en estructura de funciones, valores, política, misión, visión, objetivos organizacionales y lineamientos que sirvan para mejorar la organización. (Gómez, 2018)

1.4.13. Propósitos de Planificación Estratégico

La planeación estratégica tiene como propósito establecerlas directrices necesarias para la ejecución de las actividades dentro de la organización con el fin de solventar posibles riesgos al tomar decisiones. Uno de los propósitos fundamentales es el ampliar el panorama de visión del entorno interno y externo de la empresa. Esto mediante herramientas de análisis especializadas para su ejecución. También, como propósito tiende a brindar una visión a futuro planteados cambios que amerite la situación actual. Por último, en relación a los colaboradores, genera una mayor coordinación entre departamentos. (Contreras, 2015)

1.4.14. Beneficios de Planificación Estratégico

Los beneficios van encaminados a la realización de los objetivos de la organización por tal, pueden variar, a partir de esto se puede mencionar los siguientes beneficios: establecer dirección, con el cual se establecen las metas de una manera clara y objetiva. También, ayuda tomar decisiones con efectividad reduciendo los riesgos que presentan estas acciones. Aumenta la rentabilidad y entrada de cuota de mercado, esto con una estrategia planificada para los clientes y diversificación en el mercado, apuntando hacia diseños de marketing que lleven a la organización a establecerse en el mercado de un modo altamente competitivo. Por último, se incrementará la satisfacción en el trabajo ya que se creará un ambiente armónico de clima organizacional adecuado. (Domínguez, 2017)

1.4.15. Componentes de Planificación Estratégico

Se habla de cuatro componentes importantes:

- a) Visión: define lo que organización quiere ser, a futuro.
- b) Misión.: define el propósito fundamental de la organización, describiendo por qué existe y quéhace para lograr su visión.
- c) Valores: creencias que son compartidas por todos los involucrados en la organización. Definenla cultura y las prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones.
- d) Estrategias: lineamientos donde se marca el camino a seguir para llegar a la visión. Es unamezcla de objetivos y medios para lograrlos. (Montenegro, 2017)

1.4.16. Características de Planificación Estratégico

Las planeaciones estratégicas tienen las siguientes características:

Propicia el desarrollo de la empresa al mejorar la metodología del uso de los recursos. Reduce ambigüedad al tomar decisiones mediante el uso de la razón y no basado a un método empírico. Prepara a la empresa para las eventualidades que se le puedan presentar a futuro. Genera una mentalidad futurista al enfocarse en objetivos a largo plazo. Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea. Maximiza las oportunidades al realizar estudios en el entorno de la empresa tanto en el interior como en el exterior. Así, se reafirman las ideas y se coteja para una mejor dirección hacia el desarrollo empresarial. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. Reduce al mínimo los problemas potenciales y suministra al director magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo. (Testa, 2016)

1.4.17. Enfoque de Planificación Estratégico

a. Enfoque Corporativo y Situacional.

El enfoque corporativo es sistemático y clasifica los objetivos organizacionales, toma de decisiones estratégicas y control de los progresos hacia estos objetivos.

El enfoque Situacional apunta a lograr las metas de la empresa cambiando de acuerdo a la situación externa e interna. (Castillo, 2018)

Este enfoque situacional, destaca que la eficiencia organizaciones no se alcanza siguiendo un modelo único organizacional. El ambiente de las organizaciones es variado. Las organizaciones complejas señalan que la estructura de una organización y su funcionamiento dependen de su interrelación con el ambiente externo. (Carrasquel, 2019)

b. Enfoque Normativo – Prospectivo.

Coloca cuidado sobre las normas, que en métodos de un colaborador dominante al de la etapa planeada, proporcionan velocidad en el desarrollo organizacional y reprimir las inestabilidades que presentes el sistema estructural de la empresa. (Castillo, 2018)

Se encarga de relacionar las ventajas estratégicas de una empresa con los retos del ambiente y se plantea para alcanzar los objetivos de la organización.

c. Enfoque Estratégico Corporativo.

Es un proceso de evolución mediante el análisis de la naturaleza de la empresa, precisa los objetivos a largo plazo, las metas y objetivos cuantitativos, estableciendo estrategias lograr las metas. Se edifica sobre gestiones de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones empresariales, se enfoca en a través de mirar al futuro de la organización, adecuándose a los cambios futuros y ejecutando acciones con éxito. (Carrasquel, 2019)

1.4.18. Misión de la Institución

La Misión proporciona claridad en un marco de referencias para ejecución y toma de decisiones. Una Misión debe estar formulada no debe confundir sus objetivos organizacionales, la Misión por lo general va enfocada al beneficio que obtiene el cliente con el producto o servicio que ofrecela empresa. Así mismo, da un concepto de la organización, de los servicios. Respondiendo a preguntas ¿por qué existe?, ¿a quién se da el servicio? Y todos los valores con los cuales la organización va a brindar ese bien o servicio. (Terán, 2015)

1.4.19. Visión

La Visión es lo que la organización quiere llegar a ser a futuro, tanto para los clientes y los colaboradores. La Visión debe ser: breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, planteando retos para su logro, creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, clara respecto a lo que debe llegar a ser la organización. La Visión tiene que transmitir y plantear retos para todos porque nos tiene que llevar a dónde queremos ir. (Terán, 2015)

1.4.20. Diagnóstico empresarial

El diagnóstico empresarial es un método que evalúa a las empresas realizando un análisis a grandes rasgos de todas las áreas de la organización. Así, teniendo este conocimiento de la organización, será más efectivo resolver los problemas y con una dirección más detallada hacia los sectores que en verdad presenten problemas. (Ávila, 2016)

El diagnóstico empresarial es de las herramientas más utilizadas y efectivas para poder indagar en algo específico de la empresa. Por medio de este diagnóstico se puede encontrar el problema en el origen, por lo cual se ahorra tiempo y recursos. (Díaz, 2019)

1.4.20.1. Análisis Externo

El entorno modifica las actividades de la empresa. Se entiende por entorno a todos aquellos factores externos que no se puede controlar y que tienen una influencia significativa en el éxito de las estrategias. Se distinguen dos tipos de entorno: El genérico, medio externo que rodea a la organización e incluye un amplio conjunto de factores que delimitan el marco general de las organizaciones. En el estudio del entorno genérico se observa las tendencias más significativas que puedan afectar al desarrollo de la organización, es decir, aquellas ideas, acuerdos o hábitos que se están introduciendo en la sociedad o que lo harán en un plazo corto de tiempo. Entre ellas se aprecian seis variables: 1. Políticas 2. Económicas 3. Socioculturales 4. Tecnológicas. 5. Medioambientales 6. Legales. (Terán, 2015)

En cuanto al entorno específico: son las condiciones y colectivos que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de nuestro sector o área de actividad. Este análisis se centra en: 1. El sector donde actúa la organización. 2. Agentes externos que tienen que ver con la organización como: Los beneficiarios. Los colaboradores, personas u organizaciones que contribuyen a la realización de las actividades. Proveedores. Competidores u organizaciones que realizan actividades semejantes. (Terán, 2015)

1.4.20.2. *Diagrama de Ishikawa*

El diagrama de Ishikawa o “espina de pescado” consiste en una metodología participativa que se utiliza con la finalidad de evidenciar las problemáticas existentes en una organización, donde se parte evidenciando un problema específico y posteriormente se enumera las potenciales causas de dicho problema, con el objetivo visualizar de manera global todas las afecciones de la organización y su injerencia en lo que se ha identificado como problema a mejorar o eliminar (Nuño, 2017).

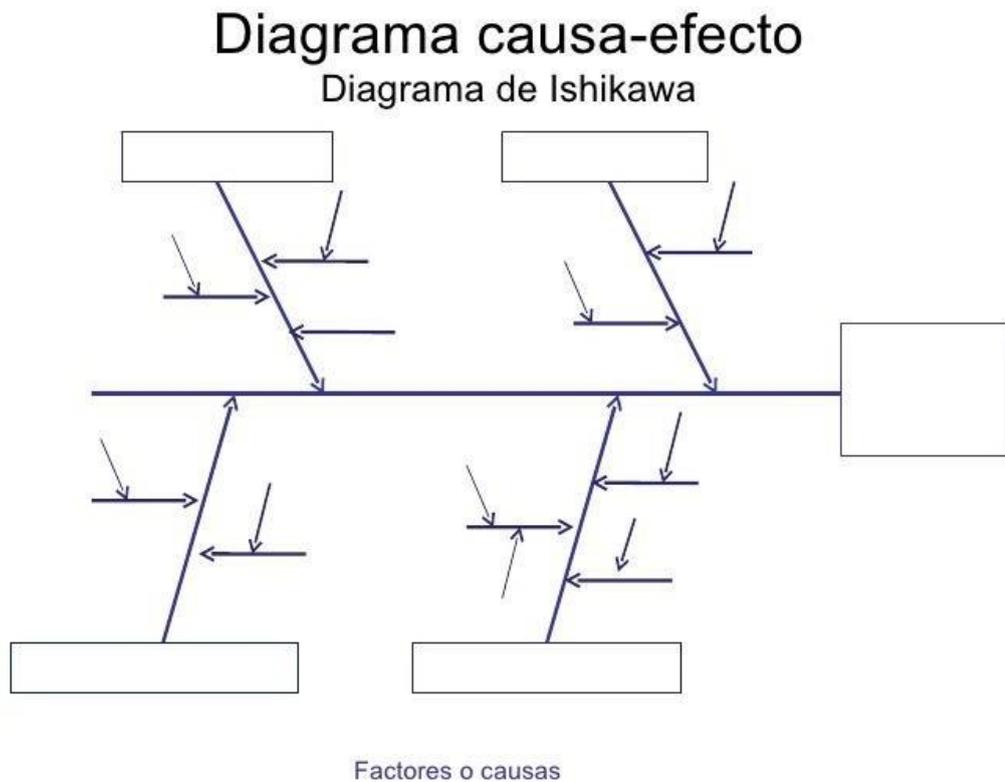


Figura 3-1 Diagrama causa-efecto

Fuente: (Nuño, 2017)

1.4.20.3. *Cinco fuerzas de Porter*

Las empresas son las que compiten en el ámbito internacional, no los países. La unidad elemental de análisis para poder entender la competencia es el sector. Un sector comprende un grupo de competidores fabricantes de productos o prestadores de servicios que compiten directamente entre sí. Para adquirir éxito competitivo, las empresas de un país deben poseer una ventaja competitiva diferenciadora del resto de las demás empresas.

En este aspecto, dicha naturaleza de competencia está compuesta de cinco fuerzas competitivas, mismas que determinan la rentabilidad de una industria. En la figura se puede apreciar la relación entre estas cinco fuerzas.



Figura 4-1 Reloj Estratégico

Fuente: Porter, (1991)

Las fuerzas mencionadas anteriormente en el reloj estratégico, van a determinar la rentabilidad del sector de la empresa. Esto debido al análisis de los precios que pueden cobrar las empresas, el costo que deben soportar y las inversiones que se necesitan para competir de buena manera en el sector (Porter, 1991, pág. 65).

1.4.20.4. Análisis PEST

El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña. (García L., 2016).

Una vez que se ha definido que es el análisis PESTEL. Se describen los factores que inciden en este proyecto.

Factores políticos. - Unas de las trabas que tiene la compañía azucarera “Valdez S. A.” de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, son las diversas políticas del gobierno ecuatoriano como son:

- a.- Dependencia Política Gubernamental Regional.

b.- Corrupción Política

c.- No tener políticas de seguimiento de Dirección Estratégica.

Factores económicos. - Unas de las barreras que ha tenido que enfrentar la compañía azucarera “Valdez S.A”, son los cambios de los ciclos económicos la crisis financiera, caracterizadas por las elevadas tasas de desempleo. Las políticas impositivas a los insumos de uso general para la operación y producción.

a.- Poca ayuda de presupuestaria por parte del gobierno hacia el sector. b.- Desempleo generalizado en el sector.

Factores socio culturales. - Los cambios de ciclos económicos como la aparición de nuevos asentamientos poblacionales han permitido que las comunidades tengan:

a.- Baja preparación educativa.

Factores tecnológicos. - Entre los principales focos que afectan o favorecen a la compañía azucarera “Valdez s.a” están:

a.- Mala utilización de la tecnología existente.

Factores ecológicos. En la compañía azucarera “Valdez s.a” entre otro los factores ecológicos tenemos:

a.- Distancias de los lugares de operación y distribución. b.- Sobre población en áreas perimetrales a la vía.

c.- Continuos asentamientos rurales en la parroquia.

d.- Tala de manglares y contaminación de esteros y ríos colindantes

Factores legales. Problemas legales que influyen en la compañía azucarera “Valdez s.a”, tales como los conflictos que mantiene la patronal con los sindicatos.

a.- Dependencia al Ministerio de trabajo.

b.- Sindicatos y otras asociaciones de los trabajadores.

1.4.20.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) o también conocido como matriz MEFE, permite resumir y evaluar información. Esta información puede ser de índole económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias. (Carrero, 2018)

Pasos para desarrollar una matriz EFE Paso 1:

Realizar una lista de los factores determinantes para el éxito identificados en el proceso de la auditoría externa. Debe abarcar un total de entre diez y veinte factores, incluyendo primero las oportunidades y luego las amenazas que afectan a la empresa y su industria.

Es importante ser lo más específico posible. Para ello se debe usar porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.

Paso 2:

Una vez realizada la lista, se debe asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

Es relevante que sepas que usualmente, las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras.

Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Un dato importante es que el peso que sea asignado en este paso se basa en la industria. Paso 3:

Asigne una calificación de 1 a 5 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor. A igual que la Matriz EFI, las ponderaciones son:

5= Alto

4 = Sobre lo normal 3 = Normal.

2 = Bajo lo normal.

1 = Pobre.

Dato importante: a diferencia del paso anterior, estas calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, en el paso 2, el peso se basa en la industria.

Paso 4:

Es momento de definir la calificación ponderada, al multiplicar el valor asignado a cada factor por su calificación correspondiente. Es decir, multiplicar el valor asignado en el paso 2 con el valor correspondiente en el paso 3. De esta manera, se obtiene la calificación ponderada.

Paso 5:

Para determinar el valor ponderada, se debe sumar todas las calificaciones ponderadas. El total

de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto), el valor promedio del valor ponderado es de 2.5.

Es importante determinar que si el promedio ponderado resulta 4.0, esto indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Si se ve el caso contrario, que el promedio ponderado sea de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades, ni evitando las amenazas externas.

MATRIZ EFE - (FACTORES EXTERNOS)				
Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas		50%		
A4	Políticas desleales por parte de los competidores	0,12	3	0,36
A3	Elevado nivel de corrupción pública	0,08	1	0,08
A6	Ingreso al mercado de productos de bajo costo y calidad (Productos chinos)	0,09	2	0,18
A5	Incursión de nuevos competidores	0,10	3	0,30
A7	Cambio de preferencias y necesidades del cliente	0,11	2	0,22
Oportunidades		50%		
O3	Periodo de inicio del año lectivo	0,11	2	0,22
O4	Bajo índice de deterioro de los materiales	0,08	3	0,24
O5	Crecimiento del mercado (Sector comercial)	0,12	4	0,48
O6	Alternativas de difusión publicitaria y comunicación	0,10	2	0,20
O7	Existen nuevos y mejores insumos, accesorios y suministros	0,09	3	0,27
Totales		100%		2,55

Calificar entre 1y 4	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco importante
	1	Nada importante

Figura 5-1 Ejemplo de matriz EFE.

Fuente: (Calderon, 2019)

Es importante señalar, que mientras más se eleven los costos de una empresa respecto de los de sus rivales, será más vulnerable competitivamente, mientras tanto que mayor sea el valor que una empresa ofrezca al cliente de manera rentable en relación con sus rivales, será menos vulnerable competitivamente. (Calderon, 2019)

1.4.20.6. Análisis Interno

Mediante el análisis interno se identifica las fortalezas y debilidades de la organización en el momento de la formulación estratégica. Se realizan tres análisis aspectos: Análisis financiero, análisis de gestión o funcional y análisis estratégico. Un elemento crítico del análisis interno es el análisis de recursos y capacidades. Factores o activos disponibles para realizar nuestras acciones.

Pueden ser físicos, tecnológicos y humanos como organizativos. Las Competencias o habilidades de la organización que permiten realizar una actividad concreta. El estudio adecuado de los recursos y las capacidades asegurará que las fortalezas sean plenamente utilizadas y sus debilidades protegidas. El análisis de los recursos y capacidades resulta esencial para la elaboración del plan estratégico. Se identifican los recursos y capacidades y se determina su potencial. Además, se valora en qué medida estos recursos y capacidades realmente son útiles para los proyectos y servicios que ofrece la organización. (Terán, 2015)

1.4.20.7. Cadena de Valor

La cadena de valor al interior de una empresa, es la que da a conocer al cliente, de cierta manera, todo el proceso y los actores que intervienen en la transformación de la materia prima al producto, sin embargo, no consiste solamente en el proceso productivo, sino, también involucra a todas aquellas actividades que hacen posible que la empresa funcione adecuadamente y el producto final sea elaborado con óptimos estándares de calidad; de igual manera, se toma en cuenta las acciones que permiten a la empresa mantenerse en mejora según las necesidades del cliente y las nuevas tendencias de consumo del mercado (Hernández, Card, & Noriega, 2017).

Según Hernández, Card & Noriega la cadena de calor está conformada por actividades “primarias” y actividades “secundarias”. Las primarias corresponden a: Logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicio; mientras que las secundarias tienen que ver con: infraestructura de la empresa, administración de los recursos humanos, desarrollo tecnológico y abastecimiento.

1.4.20.8. Matriz de Evaluaciones de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI es una herramienta que ayuda al investigador a conocer la situación actual de la empresa con relación a los factores internos de la misma, evidenciando las fuerzas y debilidades dentro de las áreas funcionales de la empresa, las actividades que realizan y el tipo de relación que mantienen entre ellas (Aguilar U. , 2018).

Factores claves de éxito	Ponderación	Evaluación	Resultado ponderado
F1.La rapidez en cancha del equipo.	0.10	3	0.30
F2.Todas las atletas repiten en la categoría.	0.12	4	0.48
F3.Las jugadoras bases presentan buen dominio del juego con balón.	0.11	3	0.33
F4.Buena efectividad en los tiros de media.	0.12	3	0.36
F5.Aceptable efectividad en la defensa por zona todo terreno.	0.10	3	0.30
F6.Estado psicológico del colectivo.	0.07	3	0.21
D1.Matricula incompleta del equipo en centro de alto rendimiento.	0.14	1	0.14
D2.Baja estatura promedio del equipo para la categoría	0.12	2	0.24
D3.Baja efectividad de los tiros de larga corta distancia con oposición y tiros libres.	0.12	2	0.24
Totales	1.00		2.60

Figura 6-1 Ejemplo de matriz EFI

Fuente: (Aguilar U. , 2018)

1.4.21. Matriz FODA

El análisis FODA parte de una matriz de identificación, para convertirse en un método de evaluación, reconocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa se constituye en un proceso marcado por la subjetividad del propietario de la misma, por lo cual en ocasiones puede llegar a ser poco real; por esta razón es recomendable que se realiza desde una perspectiva externa, para obtener información objetiva (Espiniza, 2018)

El FODA como método de investigación deriva varias técnicas investigativas, que se pueden aplicar para la obtención de las premisas necesarias para establecer los factores externos (OA) y los factores internos (FD); entre la gran variedad de técnicas investigativas que se aplican para obtener información de una empresa, las más comunes son: la encuesta, la entrevista, la observación directa y reportes financieros (Espiniza, 2018)

A continuación, se muestra el gráfico de la matriz:



Figura 7-1 Matriz FODA

Fuente: (Rojas, Bejarano, & Marín, 2016).

1.4.22. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial es la forma en que una empresa precisa cómo establecerá valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. También, establece los objetivos y las acciones. Además de los recursos que se usaran para alcanzarlos. (Orellana, 2017)

La estrategia empresarial debe tener

Comunicación interna: debe existir una comunicación interna efectiva para que llegue a todas las áreas de la organización y por tal, todos los colaboradores se involucren en la ejecución de la estrategia. (Orellana, 2017)

Adaptación a los cambios del entorno: se enfoca en los factores externos a la empresa, estos muchas veces son sujetos a cambios debido a que el entorno suele ser variable. Por tal, es importante que la empresa planifique las estrategias que brinden apoyo en el futuro. (Roncancio, 2016)

1.5. Idea a defender

El Plan Estratégico, establecerá un mejor desarrollo en las actividades de administración, al igual que permitirá una correcta toma de decisiones en la Compañía Azucarera Valdez S.A.

1.6. Variables

1.6.1. Variables Independiente

- Plan Estratégico

1.6.2. Variables Dependiente

- Mejoras en la gestión

CAPITULO II

2. MARCO METODOLOGICO

El presente Trabajo Investigativo se desarrolló en la Compañía Azucarera Valdez del cantón Milagro de la Provincia del Guayas, extrayendo la mayor información necesaria para poder emplear las técnicas y métodos planteados.

2.1. Modalidad de la investigación

2.1.1. *Modalidad*

La presente investigación de la planificación estratégica enfocó en los campos administrativo y financiero por lo que se utilizó la modalidad cualitativa – cuantitativa.

La cualitativa porque se pretende conocer la situación actual y la realidad de la administración operativa y la rentabilidad de la compañía Azucarera Valdez S.A.

La modalidad cuantitativa nos permite analizar datos numéricos necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación en el mismo que se va a realizar encuestas, donde se tomó en cuenta la totalidad de la población de los departamentos de administración y finanzas de la compañía Azucarera Valdez S.A.

Nivel de Investigación

2.1.2. *Investigación descriptiva*

Las investigaciones descriptivas se utilizan según Jiménez, (2015): “En estos casos el problema científico ha alcanzado cierto nivel de claridad, pero aún se necesita información para poder llegar a establecer caminos que conduzcan al esclarecimiento de relaciones causales”. (p. 41)

Por tal, el estudio descripto ayudó a esclarecer los datos importantes acerca de la población de estudio con el fin de entender a fondo la problemática.

2.1.3. *Investigación de campo*

Para Berhar, (2018): las investigaciones de campo “recolectan la información necesaria de las personas u objetos de estudio”. (p. 45)

La investigación de campo sirvió para el levantamiento de información mediante encuesta en los departamentos financiero y administrativo de la compañía Azucarera Valdez S.A.

2.1.4. Investigación Bibliográfica – Documental

Berhar, (2018) menciona que: “la investigación documental recoge datos secundarios en un proceso en de búsqueda y análisis de información de otros investigadores en fuentes documentales”.

Al recopilar la información obtenida en documentos bibliográficos se profundizó en el tema de la problemática a tratar con esto se solventó las inquietudes que se tenía con respecto conceptualizaciones o investigaciones anteriores.

Métodos, técnicas e instrumentos

2.1.5. Métodos

- **Analítico - Sintético**

“Se funda en la descripción general de una realidad para realizar el análisis mediante el conocimiento y clasificación de los elementos del objeto de la investigación, y sus relaciones con otras variables”. (Berhar, 2018)

En la investigación se aplicó este método para el análisis de los datos obtenidos con el fin de clasificarlos apropiadamente para su tabulación.

- **Deductivo**

Consiste en determinar las tipologías de la realidad particular que se investiga por derivación o consecuencia de las características o enunciados contenidos en proposiciones o leyes científicas de carácter general formuladas previamente. (Bernal, 2017)

- **Inductivo**

El método inductivo se utilizó para: “conocer las generalidades comunes a una diversidad de realidades, tal similar al método comparativo, para articularlas mediante relaciones de causalidad y formular así proposiciones de validez general o leyes científicas” (Jiménez, 2015)

2.1.6. Técnicas

Encuesta: La encuesta es una técnica que puede ser oral o escrita, cuya finalidad es levantar información de un grupo de personas. (Berhar, 2018)

2.1.7. Instrumentos

Encuesta: Es el instrumento que sirvió para el levantamiento de información en la muestra establecida y a ser aplicada en la compañía Azucarera Valdez S.A de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas.

Entrevista: Constó de dos partes; entrevistado y entrevistador, donde se mantiene un diálogo con el fin de recabar información sobre un tema en específico. (Bernal, 2017)

Tabla 1-2. Tabla de componentes de la encuesta

TABLA DE COMPONENTES DE LA ENCUESTA	
SALUDO Y SOLICITUD DE COOPERACIÓN	Se pide la colaboración de la persona a ser encuestada
DATOS DE CONTROL	En este apartado el encuestado define su sexo y edad.
INSTRCCUIONES	Son las indicaciones para llenar la encuesta
PREGUNTA FILTRO	Sirve para seleccionar a la persona indicada a encuestar
CUERPO DE LA ENCUESTA	Conjunto de preguntas que sirven para el levantamiento de información
MENSAJE DE AGRADECIMIENTO	

Fuente: Texto guía para formulación y evaluación de proyectos.

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Tabla 2-2. Diseño de Cuestionario

DISEÑO DE CUESTIONARIO	
ESPECIFICAR LA INFORMACIÓN NECESARIA	El investigador indicó cuales son las necesidades de la investigación
ESPECIFICAR EL TIPO DE ENCUESTA	Determinar el método de recolección de información por medio de la encuesta
DETERMINAR EL CONTENIDO	El investigador selecciona y define los temas a indagar.
DECIDIR SOBRE EL FORMATO DE RESPUESTA	Se selecciona la alternativo de respuesta "X" o "Si" o "No"
DECIDIR SOBRE LA REDACCIÓN	Se elige un formato para la redacción de las preguntas
DECIDIR SOBRE LA SECUENCIA	Definir un orden de las preguntas
OBTENER UN NÚMERO CONVENIENTE DE ENCUESTA PARA LA PRUEBA	Se utilizaron 10 preguntas.
REVISAR EL ORDEN DE LAS PREGUNTAS	

Fuente: Texto guía para formulación y evaluación de proyectos.

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Población y muestra

Según Bernal, (2017) población es “, es un conjunto finito o infinito de elementos con

particularidades similares para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación”

Se realizó una entrevista estructurada a uno de los directivos de la compañía.

Para el proceso de encuesta se trabajó con dos grupos poblacionales, el primero formado por el departamento financiero y área administrativa y, la segunda con un grupo de clientes de la compañía Azucarera Valdez S.A. Detalladas en las siguientes tablas:

Tabla 3-2. Población compañía Azucarera Valdez S.A.

	Hombres	Mujeres	
Financiero	5	2	7
Jefes de Áreas	3	1	4
Supervisores	9	4	13
Operativos	155	78	233
Total	167	83	257
Frecuencia	67%	33%	100%

Fuente: Industria Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Para definir el número de la población 2 correspondientes a los clientes de la compañía Azucarera Valdez, se consideró que la población es infinita, por lo cual se realizó un muestreo aleatorio simple y se definió realizar un total de 30 encuestas; 15 se realizaron a clientes hombres y 15 se realizaron a clientes mujeres.

Tabla 4-2 Población clientes compañía Azucarera Valdez

	Cantidad
Hombres	15
Mujeres	15
Total	30

Fuente: Industria Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

2.1.8. *Muestra*

“La muestra es el subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”. (Berhar, 2018)

Al tener una población de 257 personas a encuestar se realizó una toma de muestra mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2PQN}{Z^2PQN + Ne^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra (¿?)

N= Tamaño de la población o

Universo (257) **p**= Probabilidad a

favor (50% = 50/100 = 0.5) **q**=

Probabilidad en contra (50%=

50/100=0.5)**z**= Nivel de confianza

(95% = 1,96)

He= Error de muestra (5%= 5/100= 0,05)

$$n = \frac{1,96^2(0,5)(0,5)(257)}{(1,96)^2(0,5)(0,5) + 257(0,05)^2}$$

$$n = 153$$

Como conclusión se trabajó con una muestra de 153 colaboradores de la compañía Azucarera Valdez S.A.

Además, se puede manifestar que las técnicas aplicadas a más de las ya mencionadas anteriormente para el desarrollo del Plan Estratégico de la Compañía Azucarera Valdez S.A., son las que a continuación se detallan:

1.- En el diagnóstico se utilizó la técnica de consulta a expertos, obteniendo un listado de los factores claves que permitieron analizar el Macro entorno, para luego proceder a realizar una serie de reducciones y utilizando la matriz de prioridades se llegaron a seleccionar factores estratégicos de mayor prioridad y posteriormente su clasificación por dimensión del macro entorno, obtenido el resultado del macro entorno se procedió a analizar el micro entorno considerando las dimensiones de MICHAEL PORTER, como son: rivalidad y maniobra por posiciones entre competidores actuales, amenaza de nuevos ingresos al sector, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores o clientes y amenaza de sustitutivos.

En igual forma que el macro entorno se procedió a obtener un listado de factores claves y proceder a realizar las reducciones y obtener los factores estratégicos mediante la matriz de prioridades, obtenido estos factores se procede a la utilizar el Diagnóstico “IRI” en el cual se determina el Impacto, Respuesta e Importancia de los factores estratégicos del micro entorno de la Compañía Valdez S.A. Posteriormente se llega a definir el Perfil Estratégico del Macro y Micro entorno,

para luego a la utilización de la técnica EFAS, que significa el grado de respuesta que tiene la empresa frente a los factores externos a la misma.

2.- Como se procede a realizar el análisis del macro y micro entorno, también se analiza el ambiente interno de la compañía o análisis funcional interno de la compañía, en donde intervienen las áreas de Marketing, Investigación y Desarrollo, Finanzas, Operaciones, Recursos Humanos y Organización, obteniéndose también un listado de factores claves, los mismos que fueron reducidos y con la utilización de la matriz de prioridades se llega a determinar los factores estratégicos de la compañía, de la misma forma se procede a utilizar el Diagnóstico “IRI”, Impacto, Respuesta e Importancia de los factores estratégicos internos, para luego realizar el Perfil Estratégico funcional y finalmente elaborar la técnica “IFAS” que significa, el grado de respuesta de la compañía a los factores internos.

3.- Se procede a utilizar la técnica de Pronosticación cualitativa.

4.- Posteriormente se formuló y evaluó las estrategias generales, mediante la utilización de 20 criterios que determinan el grado de incidencia que los mismos tienen frente a las estrategias otorgándose una calificación de 1 a 5.

Esta calificación nos permite cuantificar el impacto que tienen las estrategias alternativas sobre la compañía. Posteriormente se procedió a la formulación de las estrategias funcionales para que la Compañía Valdez, deberá considerar y acometer en el futuro.

El modelo que se utilizó para la realización del Plan Estratégico es el que a continuación se detalla:

MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO E IMPLANTACION DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

El modelo adoptado que se indica en el gráfico puede resumirse en los pasos siguientes:

1. Establecer la misión actual de la empresa.
2. Realizar un Análisis del entorno y su evolución, con el objeto de llegar a identificar las Oportunidades y Amenazas.
3. Realizar un Análisis Interno, con el objeto de llegar a identificar las Fortalezas y Debilidades.
4. Definir el Propósito y diseñar la Visión (Externa e Interna)
5. Reanalizar la Misión y determinar los Objetivos generales de la empresa.
6. Realizar un análisis del Problema y Solución Estratégica Generales de la empresa.
7. Búsqueda de Alternativas Estratégicas.
8. Realizar la Evaluación de Estrategias alternativas.

MODELO CONCEPTUAL DE DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

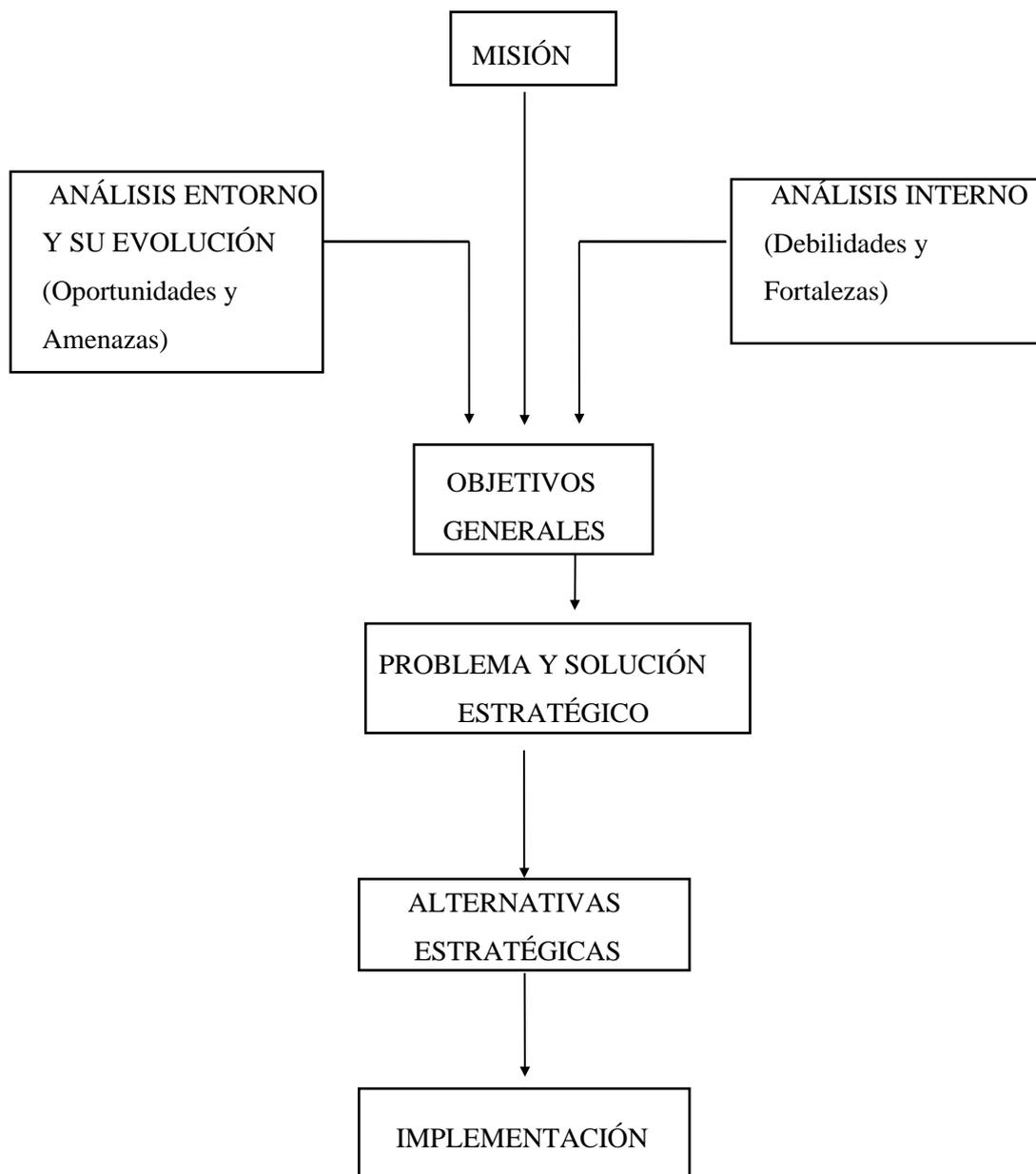


Gráfico 1-2 Modelo Conceptual

Realizado por: Estefanía Posso

La metodología que se procedió a seguir para el cálculo del Perfil Estratégico, Efas, Ifas y el Diagnóstico “IRI” es la siguiente:

Se solicitó a los expertos de la compañía que listen factores que ellos crean que en este momento son de mayor prioridad a menor prioridad.

Se procedió a dar la calificación de acuerdo con escalas entregadas para cada categoría (Amenaza, Oportunidad, Fortaleza, Debilidad).

Se procedió a tabular las respuestas dadas por los expertos con la siguiente calificación:

Excelente	1
Favorable	2
Promedio-Normal	3
Desfavorable	4
Muy Desfavorable	5

De la misma forma se procedió al ordenamiento de los factores de Mayor Impacto a Menor Impacto con la siguiente calificación:

Excelente	1
Favorable	2
Promedio-Normal	3
Desfavorable	4
Muy Desfavorable	5

Se procedió al ordenamiento de los factores respecto a la Respuesta dada con la siguiente calificación:

Excelente	5
Favorable	4
Promedio-Normal	3
Desfavorable	2
Muy Desfavorable	1

Se acometió el ordenamiento de los factores respecto a la Importancia dada por los expertos con la siguiente calificación y orden:

Primero	5
Segundo	4
Tercero	3
Cuarto	2
Quinto	1

Posteriormente se procedió al conteo de cada una de las respuestas con su respectiva valoración, para llegar a establecer EL PESO DE CADA FACTOR, y llegar a establecer el PESO TOTAL PONDERADO Y EL TOTAL DE CONTEO, que nos sirve para el ordenamiento de cada uno de los factores.

Establecido el peso total ponderado y el total de conteo se procede a obtener la COLUMNA DE IMPORTANCIA en la TABLA DE DIAGNÓSTICO “IRI”.

IRI = IMPACTO - RESPUESTA - IMPORTANCIA

También se utilizaron los totales ponderados de los factores más importantes, que se llevan a considerar en el EFAS e IFAS para calcular el PESO ESPECÍFICO de cada uno respecto a la suma total.

$$\text{PESO ESPECÍFICO} = \frac{\text{PESO TOTAL PONDERADO}}{\text{TOTAL CONTEO}} \quad (1)$$

El peso específico sirve para posicionar cada factor en el gráfico del PERFIL.

Análisis de Resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores de la compañía Azucarera Valdez

Entrevista al Jefe Financiero de la Compañía Azucarera Valdez S.A. Resultados

PREGUNTA 1: ¿El plan estratégico de la empresa que usted dirige ha cumplido con sus expectativas y la de sus colaboradores?

Considero que en cierto grado satisfacen a todos, a corto plazo, claro que con los cambios actuales a los que nos enfrentamos nos pide el mercado rendir más. Por esta razón, el plan estratégico que llevamos a cargo parece estar obsoleto. Y no se muestran grandes resultados con proyecciones a futuro. Nos hemos mantenido por la tradición que lleva la empresa. A medida que va avanzando

el tiempo parece que la competencia nos va alcanzado e incluso superando nuestras ventas.

PREGUNTA 2: ¿Se han alcanzado los objetivos a corto, mediano y largo plazo?

En parte se han logrado, pero no de la manera que la compañía quisiera haberlos tenido. Los objetivos a corto plazo se han conseguido con mucho esfuerzo. Por tal, los otros objetivos han quedado desplazados o no se los ha tomado en cuenta. Creo que en general, se debe a que se han tomado decisiones al azar, sin contar con un buen análisis para tomar decisiones. Y esto, a la vez recae en que no se ha cambiado a un plan estratégico acorde a nuestras expectativas como empresa. Nos hemos mantenido soñando sin mirar las necesidades que exige tanto la empresa como los colaboradores. Se ha tomado el camino fácil, por así decirlo hacía lo tradicional. Pero la actualidad exige cambios. Nuestros productos se mantienen en el mercado, pero la competencia es tenaz, hay que estar atentos siempre, con visión al futuro para lograr todos los objetivos.

PREGUNTA 3: ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la compañía?

Las oportunidades en el mercado se nos han presentado, sin embargo, no las hemos sabido tomar con cautela y sabiduría por lo cual, la empresa se ha visto en imprevistos. La misma oportunidad que se nos presenta es la que a la vez nos ha demostrado que puede ser dificultosa. En grados de competitividad, nuestros productos son accesibles y tenemos un grado de aceptación del público, a pesar de esto, la competencia parece tomar la cabeza y llevarnos por delante. No se ha evaluado, los nuevos competidores que tenemos como empresa. Nos hemos concentrado en vender, sin tomar en cuenta, que hay muchas marcas que aparecen seguras y acaparan los mercados en un cerrar de ojos.

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las metas más importantes que se ha planteado para este periodo?

Como compañía esperamos cambiar el plan estratégico para mejorar en los ámbitos de rentabilidad en la elaboración de nuestros productos. Así mismo, se esperaría capacitar al personal para que este a la altura de la competencia. Además de tenerlo motivado, muchos de las problemáticas, nacen de tener un colaborador insatisfecho. Por eso vemos como empresa brindar crecimiento profesional a nuestros empleados. Con esto evitaremos que se nos presente una constatación de rotación de personal. Y así esperamos conseguir los objetivos teniendo a un colaborador empoderado con la empresa. Claro, estas modificaciones se decidirán mediante el plan estratégico para evitar tomar decisiones peligrosas.

Encuesta realizada a los empleados y trabajadores de la Compañía.

PREGUNTA 1: ¿Conoce Usted si la Compañía Azucarera Valdez cuenta con un PlanEstratégico?

Tabla 5-2 Tienen plan estratégico la empresa

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	20	14%
No	133	86%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

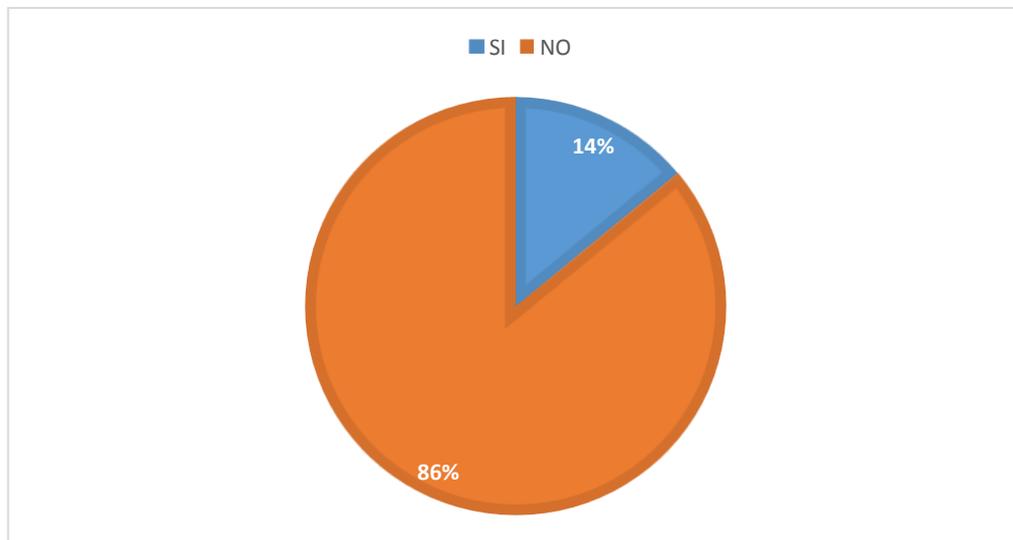


Gráfico 2-2 Tienen plan estratégico la empresa

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

El 14% de los encuestados contesta que si conoce el plan estratégico de la compañía. Mientras que el 86% indicó que desconoce del, ya que no se la capacitado o informado acerca de este tema.

PREGUNTA 2: ¿Conoce usted la misión de la compañía Azucarera Valdez?

Tabla 6-2 Misión de la compañía

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	56	47%
No	97	63%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

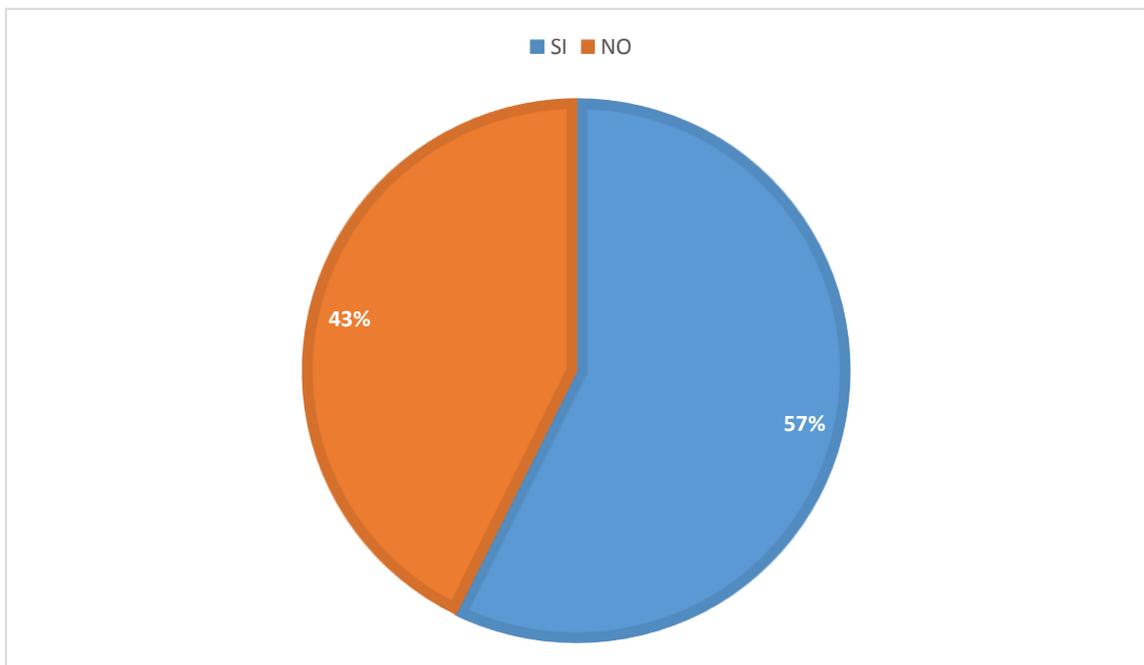


Gráfico 3-2 Misión de la compañía

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

El 47% de los encuestados manifiesta que sí tiene la misión la compañía. Mientras que el 53% de los encuestados respondió que no tiene misión.

PREGUNTA 3: ¿Conoce usted la visión de la compañía Azucarera Valdez?

Tabla 7-2 Conoce usted la visión

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	67	43%
No	86	57%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

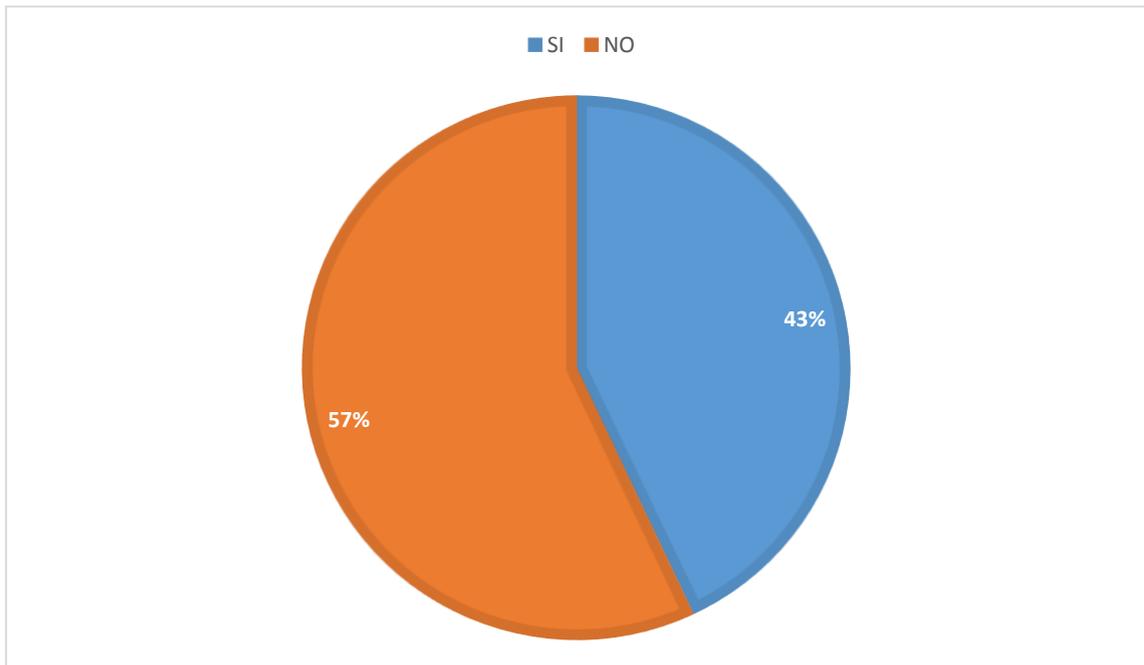


Gráfico 4-2 Conoce usted la visión

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

De los resultados obtenidos; el 43% de la población indicó que si tiene visión la compañía. Por otro lado, el 57% de la población encuestada menciona que no tiene.

PREGUNTA 4: ¿Conoce usted los objetivos de la compañía Azucarera Valdez?

Tabla 8-2 Objetivos de la compañía Azucarera Valdez

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	28	18%
No	125	82%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

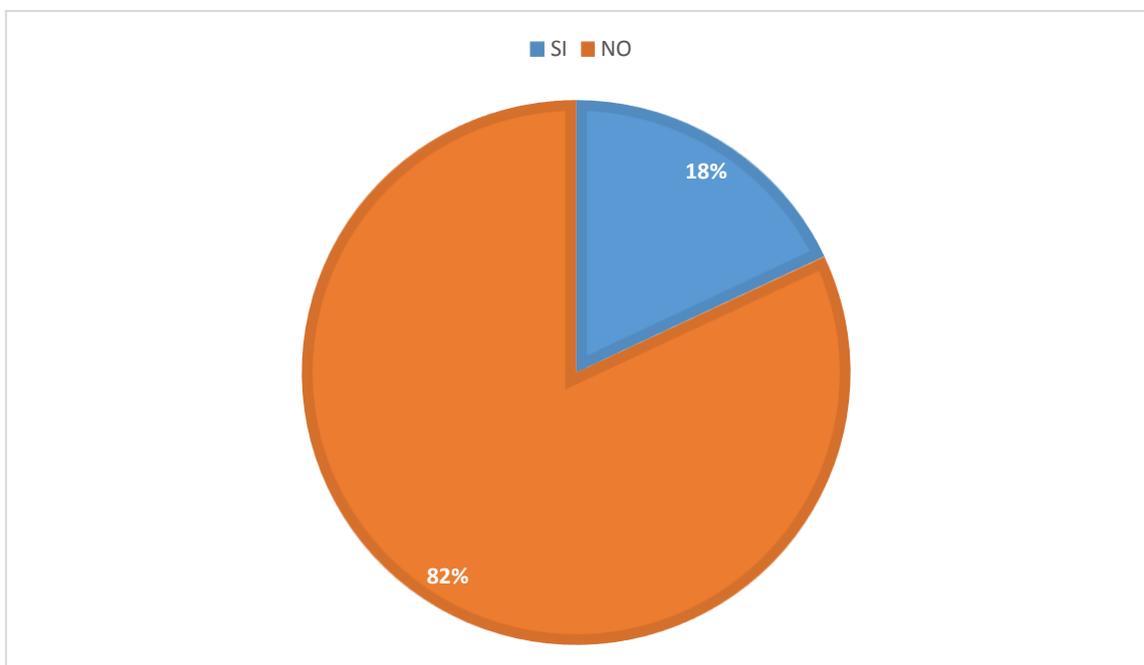


Gráfico 5-2 Objetivos de la compañía Azucarera Valdez plan

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

El 18% de los encuestados menciona que en la compañía sí se ha realizado un análisis FODA. Sin embargo, el 82% de la población encuestada manifiesta que no se ha realizado un análisis FODA en la institución.

PREGUNTA 5: ¿Conoce usted las políticas de la compañía Azucarera Valdez?

Tabla 9-2 Políticas

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	74	48%
No	79	52%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

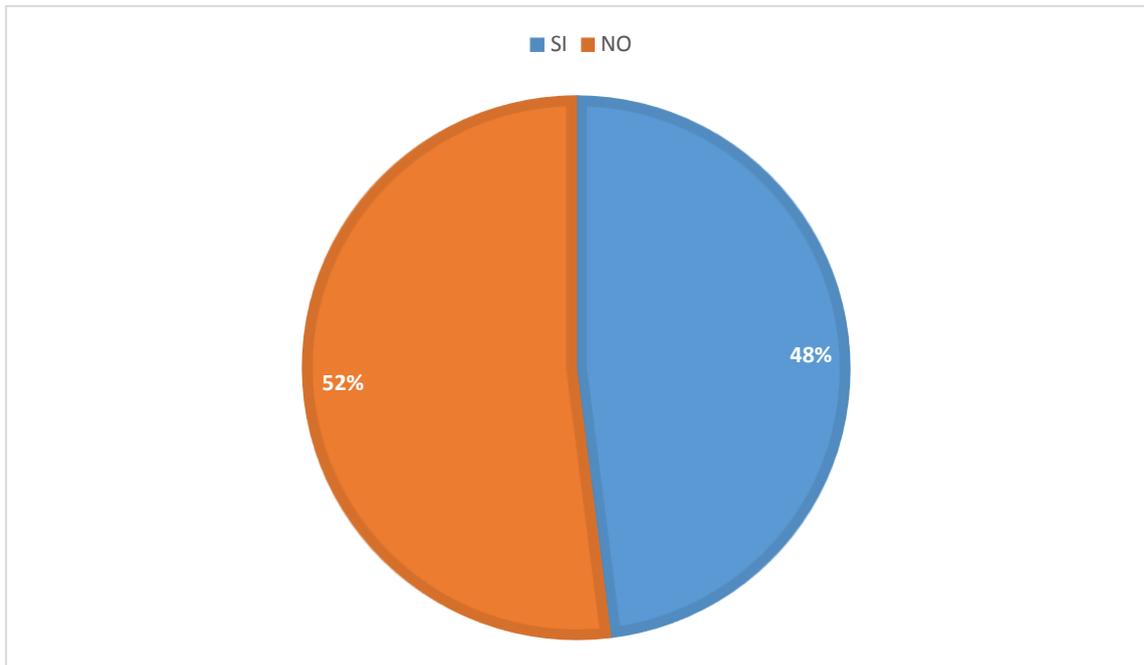


Gráfico 6-2 Políticas

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

El 48% de los empleados encuestados manifiesta si conoce las políticas de la empresa. Así mismo, el 52% de los encuestados indicó que no conoce dichas políticas.

PREGUNTA 6: ¿Le ha socializado acerca misión, visión u objetivos de la compañía?

Tabla 10-2 Socialización

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	42	28%
No	111	72%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

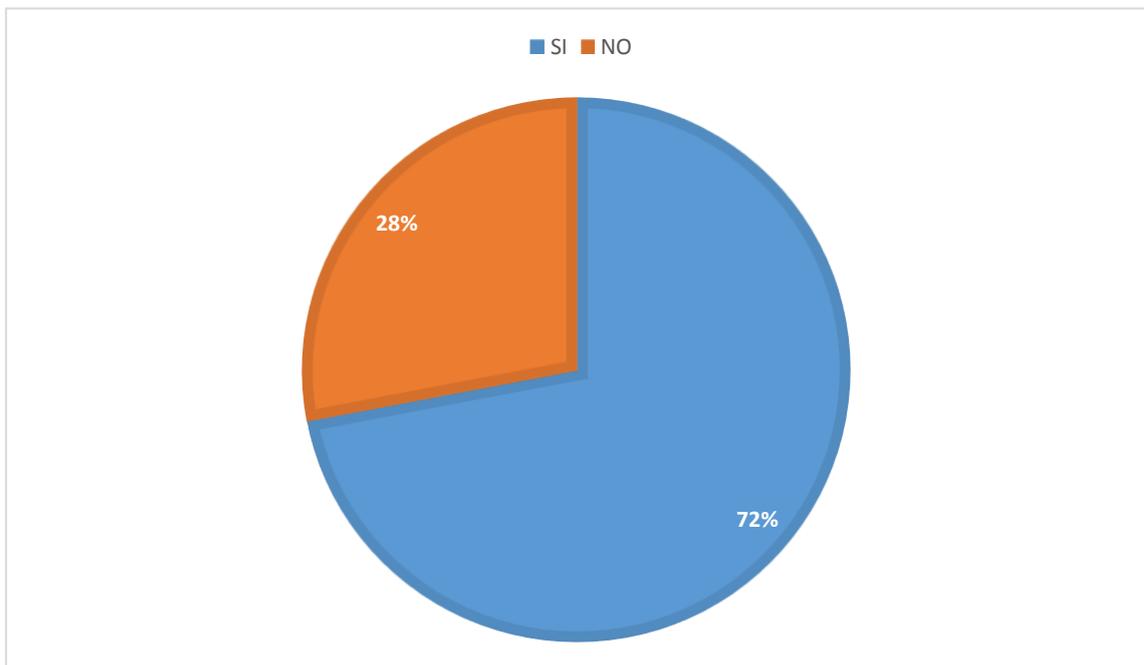


Gráfico 7-2 Plan estratégico en el desarrollo

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

El 28% de los encuestados dicen que no le ha afectado a la empresa el hecho de no contar con un plan estratégico. Por el contrario, el 72% de la población encuestada menciona que si le afecta a la organización el no contar con el plan estratégico.

PREGUNTA 7: ¿Considera usted que el plan estratégico es importante para la compañía Azucarera Valdez plan?

Tabla 11-2 Importancia del plan estratégico

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	45	30%
No	108	70%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo, 2021

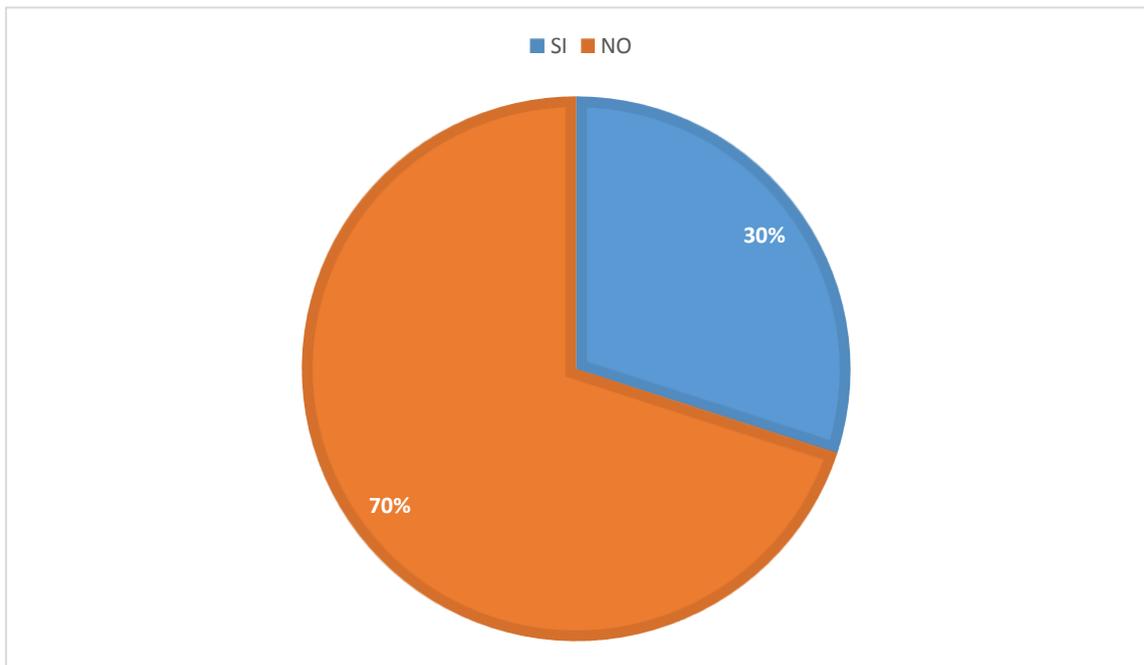


Gráfico 8-2 Importancia del plan estratégico

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo, 2021

Análisis

El 30% de la población encuestada manifiesta que sí es importante el plan estratégico para la empresa. Mientras que el 70% de la población menciona que no es importante el plan estratégico.

PREGUNTA 8: ¿Usted ha recibido capacitación dentro de la compañía Azucarera Valdez?

Tabla 12-2 Capacitación

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	69	45%
No	84	55%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

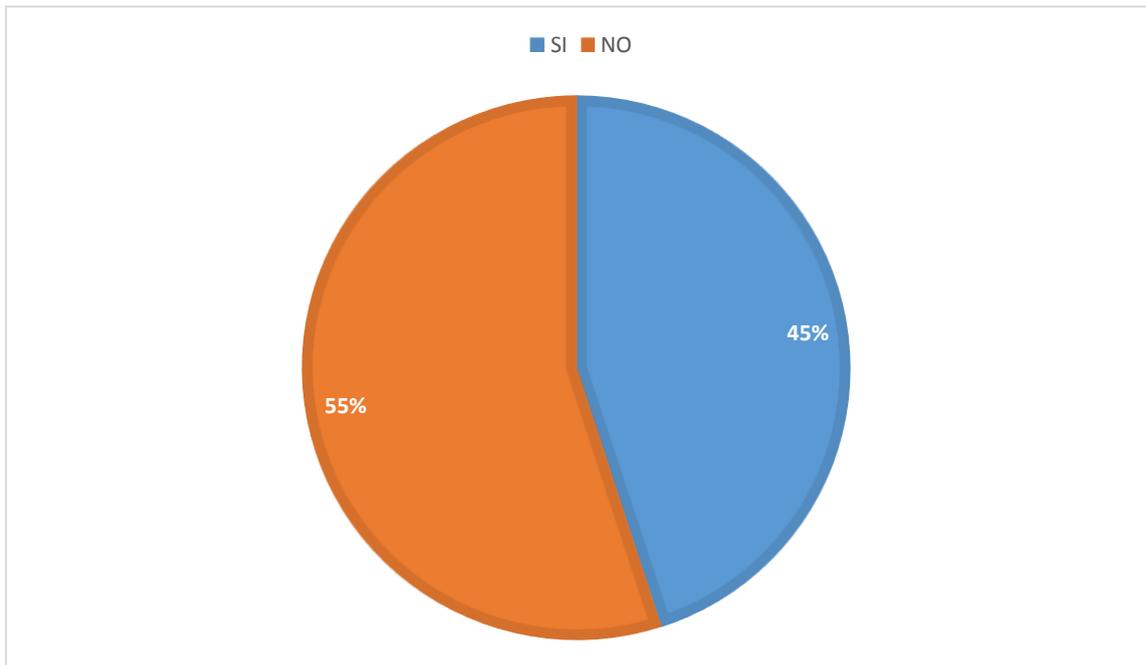


Gráfico 9-2 Capacitación

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

El 45% de la población menciona que el sí ha recibido capacitación por parte de la compañía. Mientras que el 55% de la población indicó que no se la ha recibido.

PREGUNTA 9: ¿Se han realizado evaluaciones para mejorar el área administrativa y operativa?

Tabla 13-2 Evaluación administrativa y operativa

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	52	34%
No	101	66%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

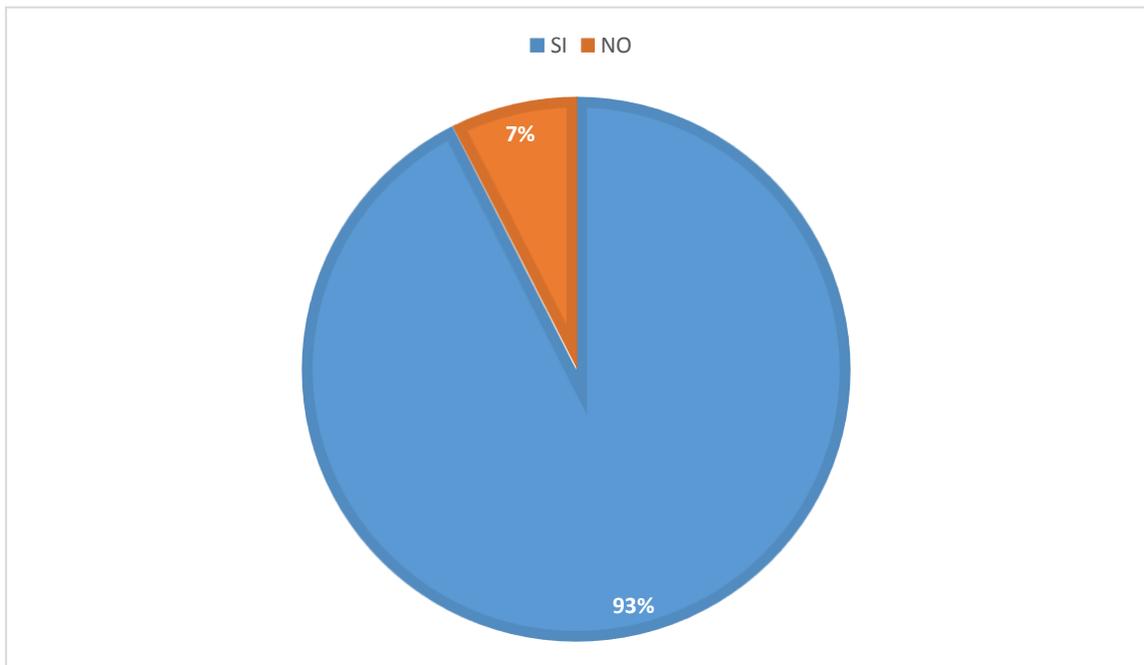


Gráfico 10-2 Evaluación administrativa y operativa

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

El 34% de los encuestados respondieron que sí se han realizado evaluaciones en sus áreas de trabajo. Por otro lado, el 66% de las personas encuestadas contestaron que no se le han realizado evaluaciones en sus áreas de trabajo.

PREGUNTA 10: ¿Se desarrollan las actividades con normalidad que se determina en el manual?

Tabla 14-2 Se desarrollan las actividades sin inconvenientes

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	32	21%
No	121	79%
Total	153	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

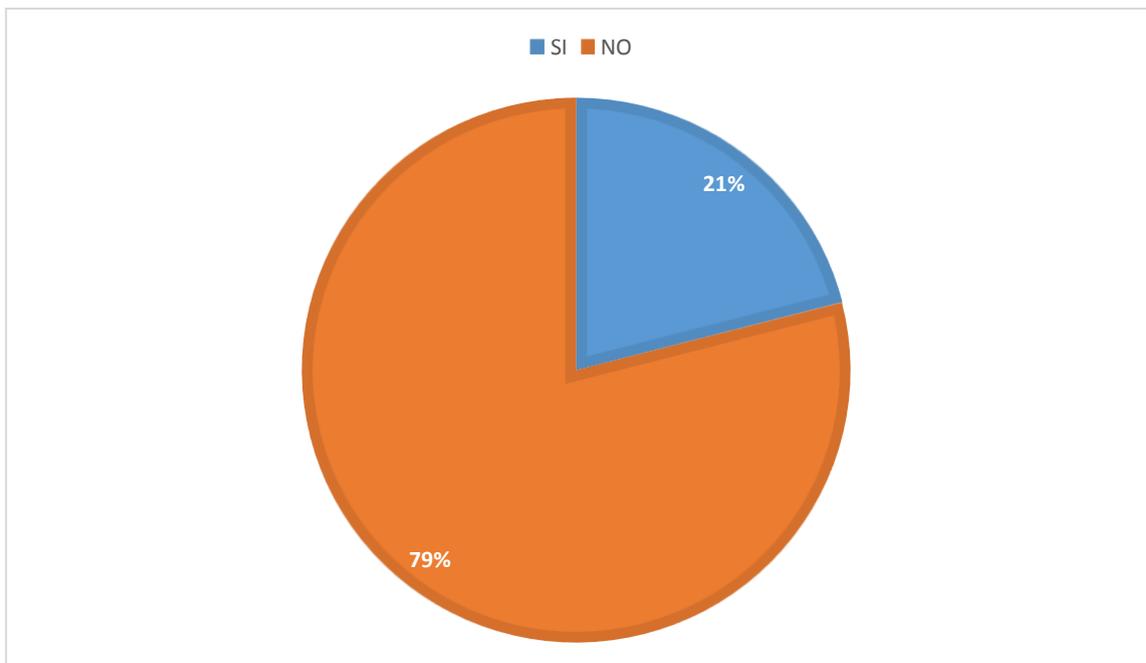


Gráfico 11-2 Se desarrollan las actividades sin inconvenientes

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis

El 21% de los encuestados indicaron que su trabajo se ha realizado sin inconvenientes. Mientras que el 79 % manifiesta que ha tenido algún percance al realizar su trabajo en su departamento.

Encuesta realizada a clientes de la compañía Azucarera Valdez

PREGUNTA 1: ¿Sus pedidos llegan a tiempo?

Tabla 15-2 Pedidos a tiempo

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	7	23%
No	23	87%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo, 2021

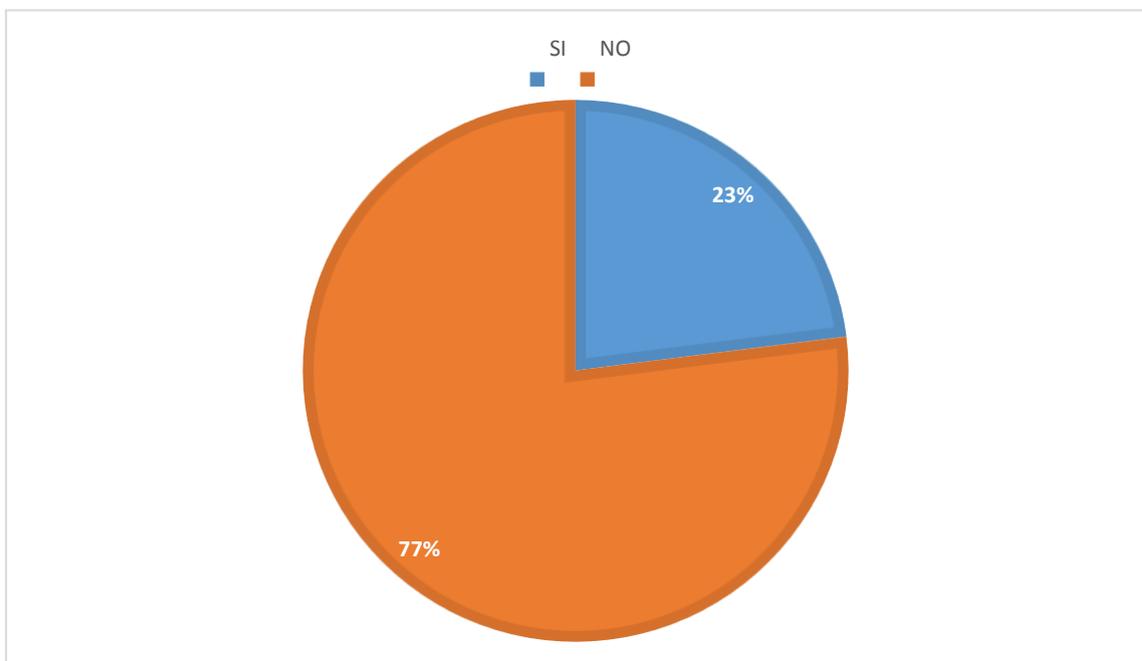


Gráfico 12-2 Pedidos a tiempo

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo, 2021

Análisis:

El 23% de la población menciona que los pedidos le han llegado a tiempo. Mientras que solo el 77% de los encuestados menciona que no ha recibido los pedidos a tiempo.

PREGUNTA 2: ¿Los productos que adquiere en la compañía son de buena calidad?

Tabla 16-2 Productos de calidad

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	12	40%
No	18	60%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo, 2021

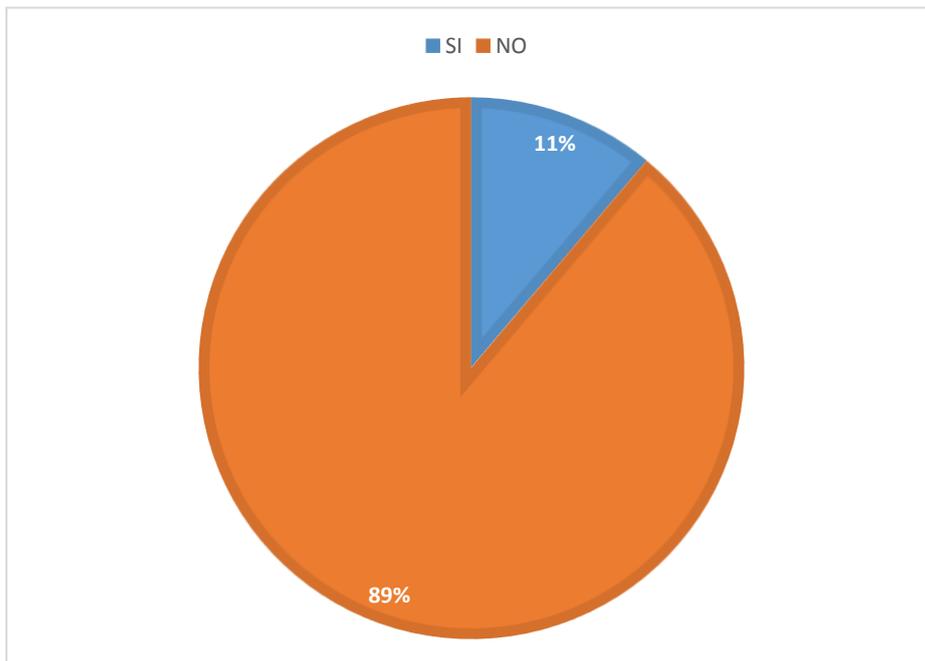


Gráfico 13-2 Calidad de productos

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Análisis:

El 60% de los encuestados manifestó que los productos nos son de buena calidad. Mientras que el 40% de la población indica los productos adquiridos sí han sido de buena calidad.

PREGUNTA 3: ¿Ha recibido una buena atención por parte de la compañía Azucare Valdez?

Tabla 17-2 Atención al cliente

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	11	27%
No	19	63%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

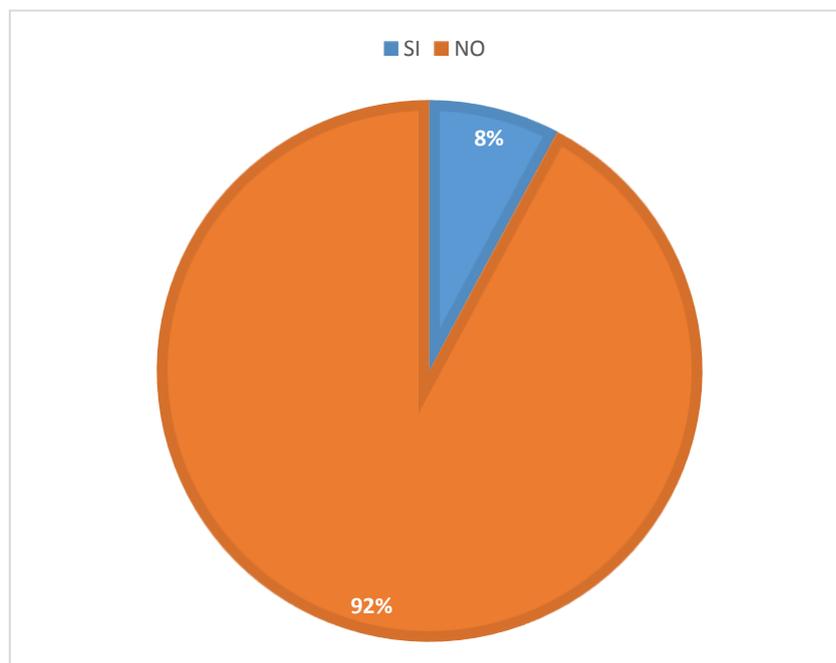


Gráfico 14-2 Atención al cliente

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis:

El 63% de los encuestados menciona que no ha recibido una buena atención por parte de los colaboradores de la compañía. El otro 27% indicó que si recibió una buena atención al cliente.

PREGUNTA 4: ¿La Compañía Azucarera Valdez soluciona los inconvenientes con facilidad?

Tabla 18-2 Solución de inconvenientes

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	46%
No	16	54%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

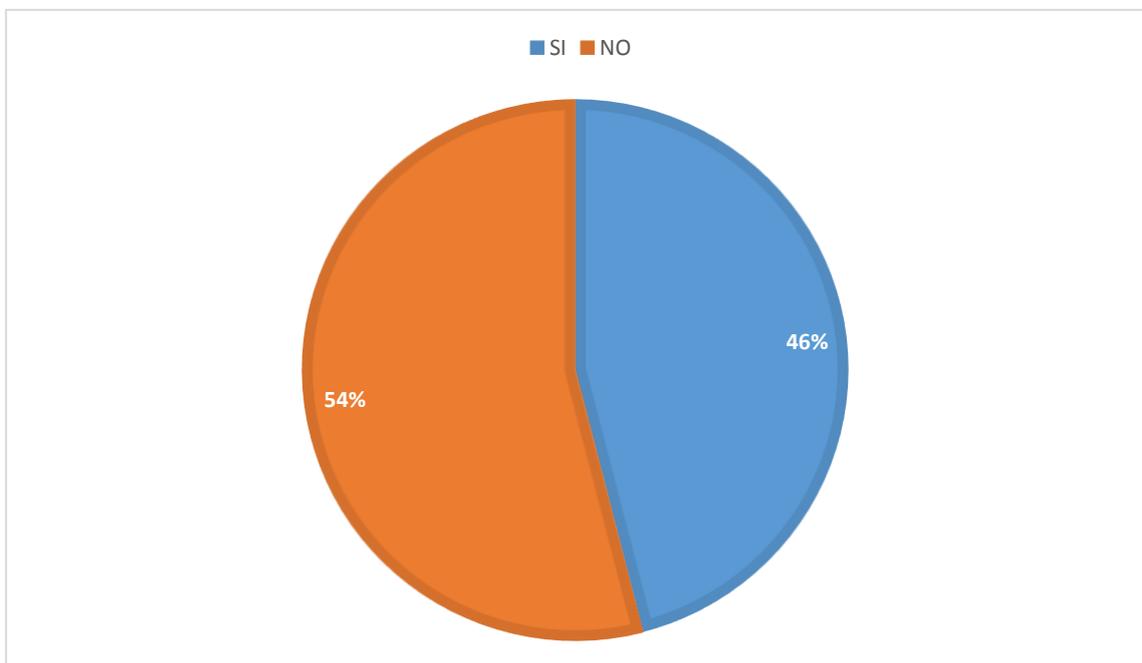


Gráfico 15-2 Solución de Inconvenientes

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis:

El 46% de los encuestados manifiesta que sí han sido resueltos los inconvenientes pertinentes. Más de la mitad de la población, 53% menciona que no se han satisfechos en brindar una solución favorable.

PREGUNTA 5: ¿Tienen un valor agregado los productos de compañía Azucarera Valdez?

Tabla 19-2 Valor agregado

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	5	17%
No	25	83%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

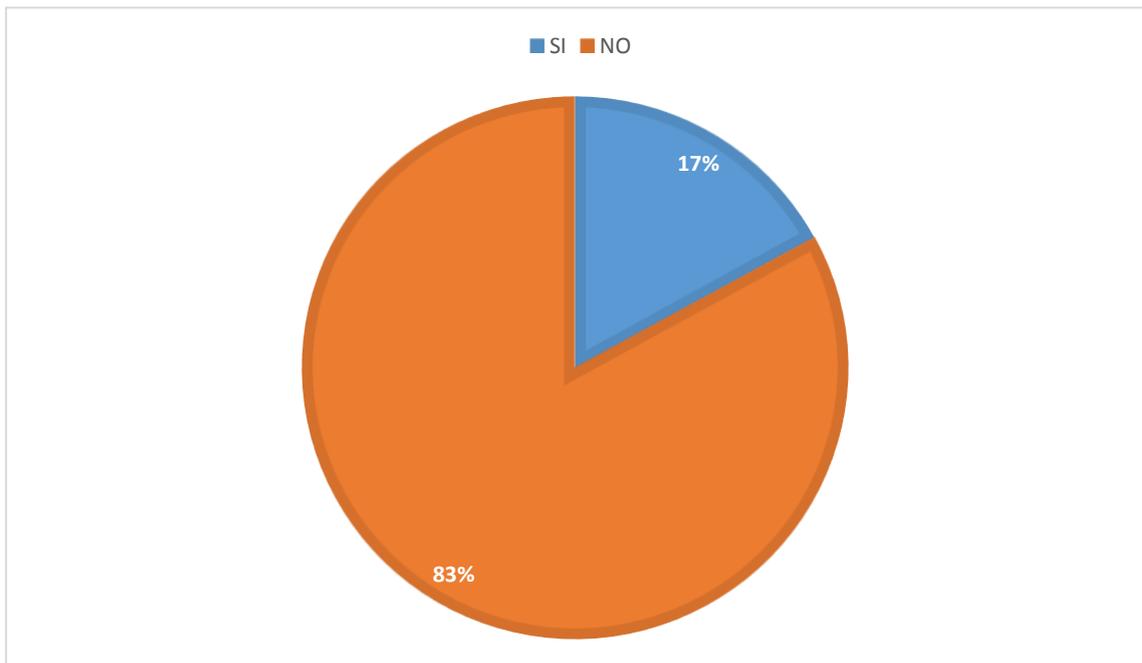


Gráfico 16-2 Valor agregado

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis:

El 83% de los encuestados menciona que los productos de la compañía no tienen un valor agregado. Mientras que solo el 17% indica que sí tienen un valor agregado.

PREGUNTA 6: ¿Los precios de los productos son bajos en comparación a otras empresas de la misma índole?

Tabla 20-2 Precios bajos

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	14	47%
No	16	53%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

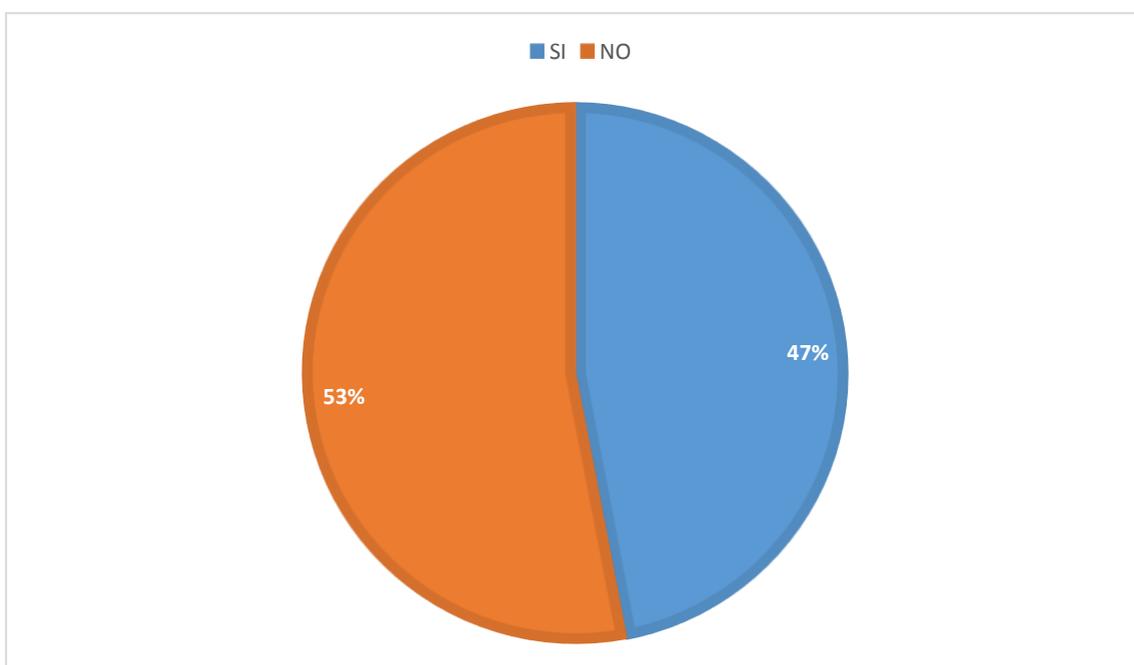


Gráfico 17-2 Precios bajos

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis:

El 53% de los encuestados menciona que los precios no son bajos en comparación a otras empresas de la misma índole. Un 43% de la población indicó que sí son los precios en comparación con otras empresas.

PREGUNTA 7: ¿Los pedidos de productos han sido entregados de una forma adecuada?

Tabla 21-2 Entregas adecuadas

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	8	27%
No	22	73%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

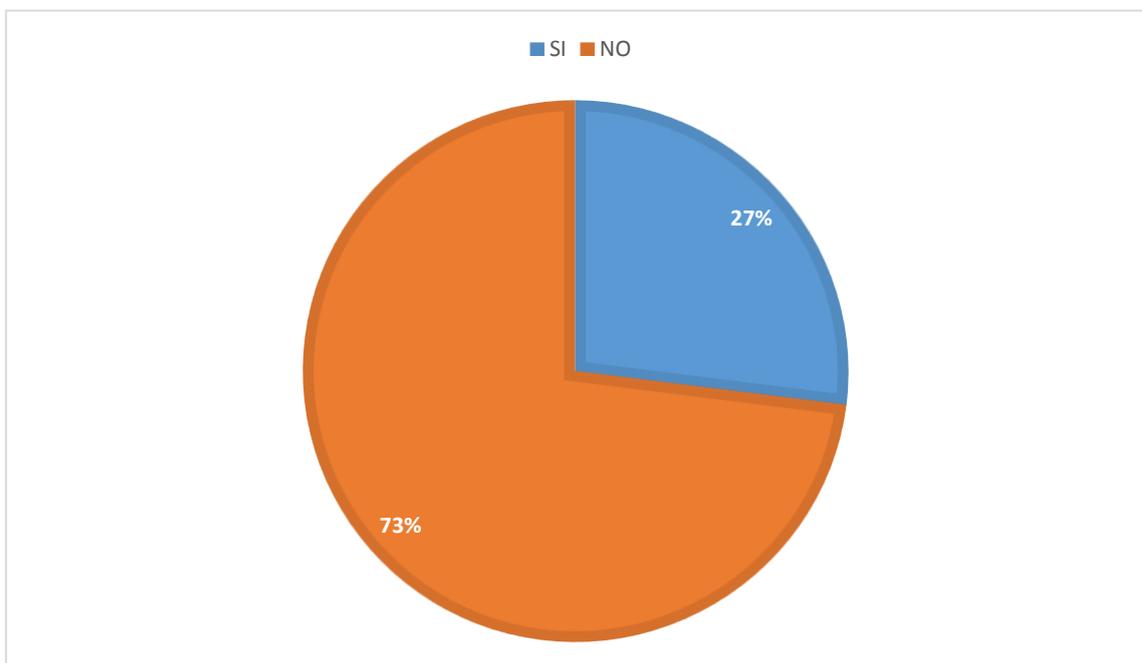


Gráfico 18-2 Entregas adecuadas

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis:

El 73% de la población respondió que los productos no fueron entregados de forma adecuada. Mientras que el 27% de los encuestados respondió que si se los entregaron de forma adecuada.

PREGUNTA 8: ¿La compañía Azucarera mantiene un Sistema Post Venta?

Tabla 22-2 Sistema Post Venta

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	6	20%
No	24	80%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

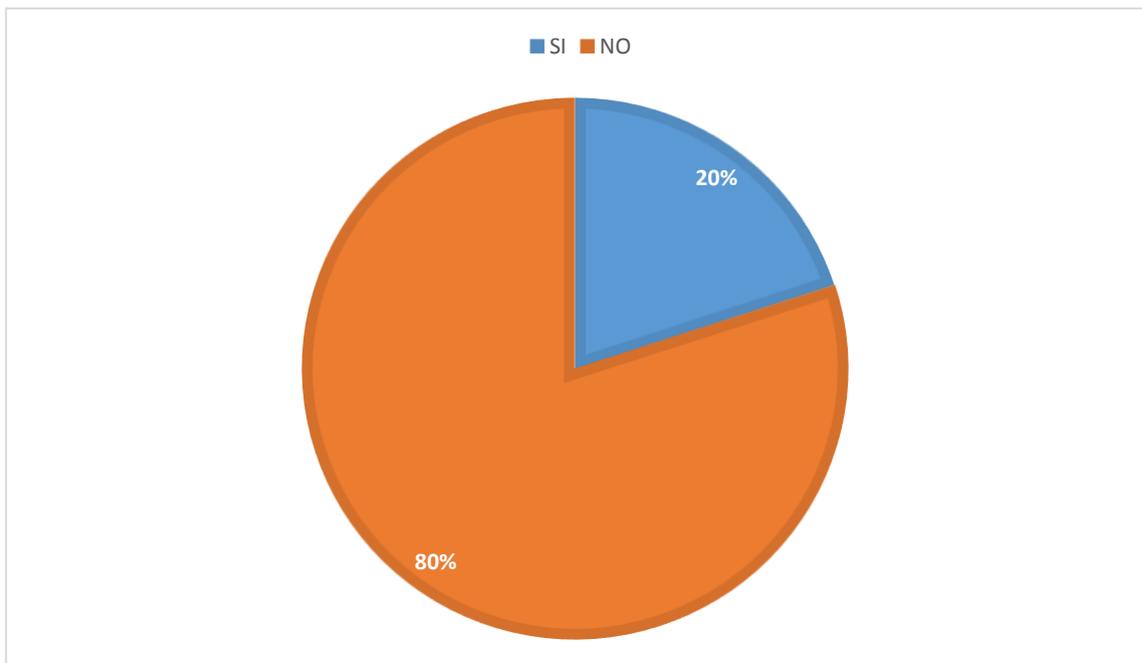


Gráfico 19-2 Sistema Post Venta

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis:

El 80% de la población respondió que no han recibido el servicio de Post Venta. Solo el 20% de la población encuestada respondió que sí han recibido un seguimiento luego de su compra.

PREGUNTA 9: ¿Considera que los productos de la compañía Azucarera Valdez están a la vanguardia del mercado?

Tabla 23-2 Productos a la vanguardia

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	7	24%
No	23	76%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo, 2021

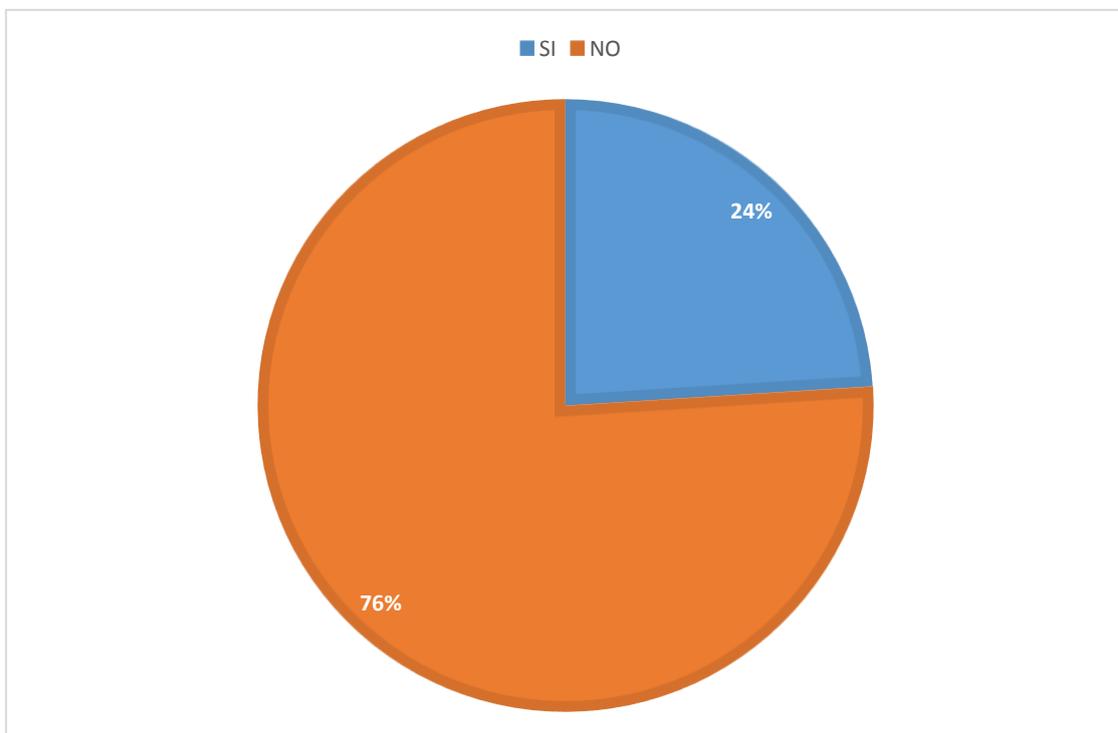


Gráfico 20-2 Productos a la vanguardia

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo, 2021

Análisis:

De la población encuestada el 24% de respondió que los productos de compañía Azucarera Valdez están a la vanguardia del mercado. Mientras que 66% de los encuestados respondió que no.

PREGUNTA 10: ¿Usted ha recibido políticas de descuento en sus compras?

Tabla 24-2 Políticas de descuento

Opción	Cantidad	Porcentaje
Si	15	50%
No	15	50%
Total	30	100%

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

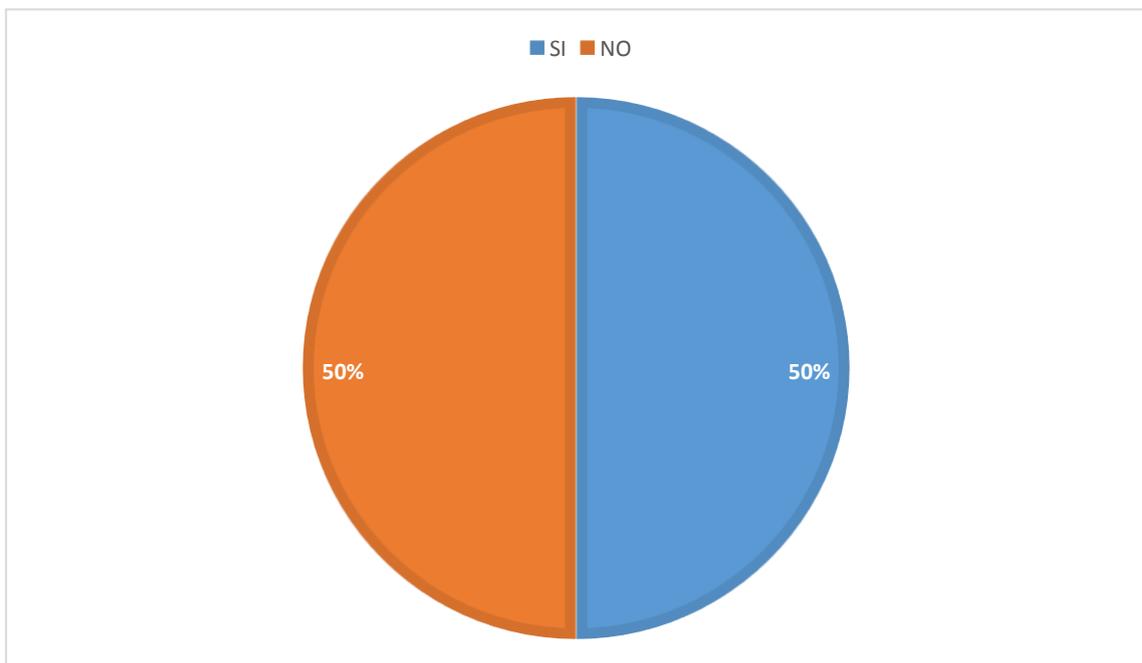


Gráfico 21-2 Políticas de descuentos

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo,2021

Análisis:

En esta pregunta los encuestados dividieron opiniones. Ya que el 50% de los encuestados indica que si han recibido un descuento en sus compras. Mientras el otro 50% desconoce de las políticas de descuentos que aplica la Compañía Azucarera.

2.2. Verificación de la idea a defender

Mediante la realización de las encuestas a los trabajadores, la entrevista realizada al directivo y visita de observación se ha podido comprobar que es necesario desarrollar el plan estratégico para la compañía Azucarera Valdez, ubicada en el cantón Milagro, provincia del Guayas el cual mejorara la gestión administrativa de la misma, definiendo sus objetivos y cuales acciones son las mejores para alcanzarlos, ya que se han detectado que existen muchas falencias dentro de la compañía esto se da porque los directivos están preocupados solo en obtener ganancias y no se enfocan en mejorar el ambiente laboral para que los trabajadores se sientan comprometidos a dar lo mejor de ellos en cada actividad que realizan, mencionando que lo más importante dentro de una empresa es la mano de obra y hay que motivarlos cada día a ser los mejores.

CAPITULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Título

Plan Estratégico para la Compañía Azucarera “Valdez S.A.” de la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, para el periodo 2020-2024

3.2. Diagnóstico Estratégico

Al hablar del diagnóstico estratégico de la compañía Valdez y con el objetivo de conocer los factores internos y externos se ha realizado visitas a sus instalaciones para poder observar y a la vez inducir la información de la misma para a la vez organizar sus puntos fuertes y débiles en la matriz FODA para en el futuro establecer distintas estrategias.

Por lo que procedo a dar a conocer a que se refieren los factores claves y factores estratégicos que servirán para llegar a determinar las estrategias.

Factores Claves: son aquellos que de alguna manera han incidido, favorable o desfavorablemente, hasta la fecha del análisis.

Factores Estratégicos: son aquellos factores claves que, en considerable grado, tienen probabilidad de ocurrencia e impacto en el futuro desempeño de la empresa.

3.2.1. *Identidad de la empresa*

La empresa

- a) **Razón Social:** Compañía Azucarera Valdez S.A.
- b) **Tipo de empresa:** Agrícola Industrial y Comercial
- c) **Ubicación:**

País: Ecuador **Provincia:** Guayas **Cantón:** Milagro

Dirección: Dr. García Moreno s/n y Roberto Astudillo

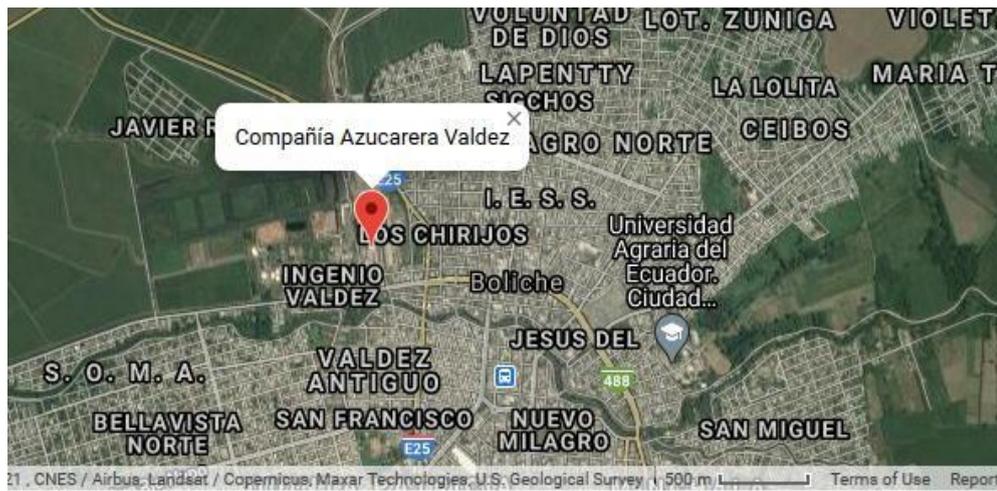


Figura 1-3 Ubicación de la Compañía Azucarera Valdez

Fuente: (Maps, 2020)

3.2.2. *Reseña Histórica*

La compañía Azucarera Valdez tiene más de 134 años de trabajo en la industria ecuatoriana. Desde sus inicios se ha direccionado a la producción de derivados de la caña de azúcar. Se creó en el año 1884, como una empresa familiar, por Rafael Valdez Cervantes. En 1996 fue comprada por el grupo Nobis, perteneciendo a la Unidad **de Negocio** Agroindustrial (UNA). Esta industria fue una de las detonantes para la creación de la ciudad de Milagro, localidad cercana a la Compañía Azucarera Valdez. Dicha población aportó con su mano de obra para la producción. Fortaleciéndose, así como parte de la cultura de los milagreños.

Para la actualidad la compañía Azucarera Valdez S.A del cantón Milagro, no ha presentado cambios que apunten a una mejora y se adapten a los requerimientos de gestión empresarial, tampoco ha cambiado su plan estratégico para que le permita determinar los problemas y beneficios que tenga, para así llegar a establecer su gestión dentro del aspecto económico-financiero.

El escaso margen de competitividad y la agresiva competencia en el mercado se vio afectada en los *últimos cuatro* años, donde tuvieron un decrecimiento del 13,85% en las ventas. Siendo su mayor competidor Ingenio San Carlos. Además de las importaciones de países vecinos como Perú y Colombia.

La carencia de compromiso y la ausencia de capacitación adecuada a los trabajadores y colaboradores estimulan desmotivación a los mismos por lo que existen afectaciones en el clima

laboral y económicamente tienden a una baja reflejándose en disminución de las utilidades de la compañía.

El direccionamiento vigente acorde a los factores externos y/o políticos no se encuentran acordes a las necesidades de sus clientes.

3.2.3. *Giro de la empresa*

En este aspecto se da a conocer los productos que produce la compañía Valdez.

Productos y Servicios

Los productos y servicios que presenta la empresa se detallan a continuación:

- **Azúcar blanco en presentaciones de 250gr, ½ kg, 1kg, 2kg, 5kg, 10kg y 50kg (algranel).**



Figura 2-3 Presentación de Azúcar Blanco

Fuente: (azucarera Valdez, 2020)

- **Azúcar morena en presentaciones de 1kg, 2kg y 5kg.**



Figura 3-3 Presentación de Azúcar Morena

Fuente: (azucarera Valdez, 2020)

- *Stevia Azúcar blanco de ½ kg, 1kg, 2kg.*



Figura 4-3 Presentación de Stevia azúcar Blanco

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

- *Stevia Azúcar morena de 1kg.*



Figura 5-3 Presentación de Stevia azúcar Morena

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Azúcar blanco Stick Pack de 500g que contiene 100 stick packs.



Figura 6-3 Presentación de Stick Pack Azúcar Blanco

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Azúcar morena Stick Pack presentación de 500g que contiene 100 stick packs.



Figura 7-3 Presentación de Stick Pack Azúcar Morena

Fuente: (azucareraValdez, 2020)

Stevia azúcar blanco Stick Pack presentaciones de 125g contiene 50 stick packs y de 300g con 120 stick packs.



Figura 8-3 Presentación de Stick Pack Stevia azúcar Blanco

Fuente: (azucareraValdez, 2020)

Stevia Azúcar morena Stick Pack en presentaciones de 125g contiene 50 stick packs y de 300g con 120 stick packs.



Figura 9-3 Presentación de Stick Pack Steviaazúcar Morena

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Panela de 1kg y de 25kg.



Figura 10-3 Presentación de Panela

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Stevia Valdez de 50g con 50 stick packs y de 100g con 100 stick packs.



Figura 11-3 Presentación de Stevia Valdez

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Sal Yodada de 1kg y de 2kg.



Figura 12-3 Presentación de Sal Yodada

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Sal Yodada y Fluorurada de ½ kg, 1kg y de 2kg.



Figura 13-3 Presentación de Sal Yodada y Fluorurada.

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Sal industrial única presentación de 50kg.



Figura 14-3 Presentación de Sal industrial

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Melaza de 30kg.



Figura 15-3 Presentación de Melaza

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Como se puede observar la gama de productos de Compañía Azucarera Valdez S.A. esta comprendido de productos derivados de la caña de azúcar, la mayoría endulzantes y también ha optado por diversificarse, ofreciendo sal.

3.2.4. *Implicados*

Son todos los actores que influyen directamente o son influidos por las decisiones de la organización, de modo positivo o negativo, a continuación, se da a conocer los implicados de la Compañía Azucarera Valdez.

Tabla 1-3 Implicados

Implicados	Criterios O Indicadores
Gobierno	Impuestos
Proveedores	Calidad de productos, Precios, Convenios
Competidores	Ventaja competitiva
Clientes	Servicio de ventas
Empleados	Estabilidad Laboral

Fuente: Compañía Valdez

3.2.5. Análisis Situacional

3.2.5.1. Identificación de los factores claves del Macro entorno (Análisis Externo)

Permite identificar aquellos factores, que se originan externamente a la organización, y se constituyen en amenazas u oportunidades para ella.

Análisis del macro entorno de la organización

Para realizar el análisis del macro entorno se considerará el método **PESTEL**; mediante este análisis se podrá observar los factores de trabajo externas o internas que actúan directamente sobre la forma de comportarse de la organización. Se puede identificar: lo político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal a la que se expone.

Factor político

En este segmento de análisis se visualiza el ambiente político en el que se encuentra el Ecuador.

Inestabilidad Política del Ecuador

Al hablar de la inestabilidad del país, podemos indicar que el riesgo político en el Ecuador ha crecido en comparación al año pasado, esto demostrado en la siguiente ilustración con datos de la consultora Profitas, (2020)

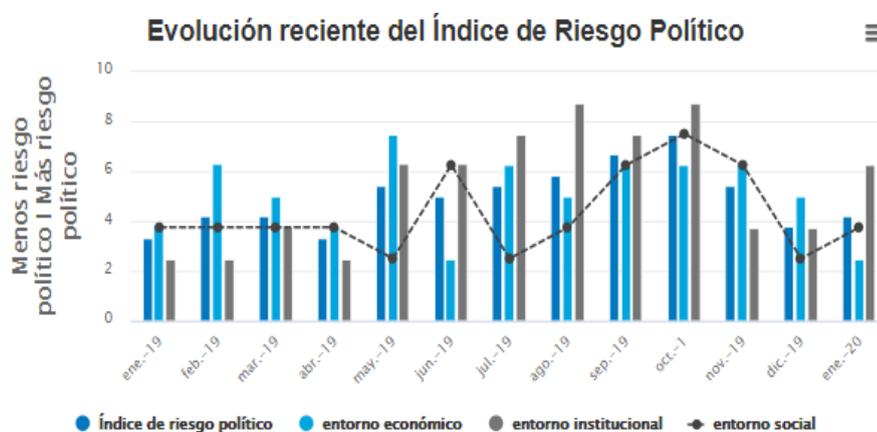


Figura 16-3 Evolución creciente del índice de riesgo político Ecuador

Fuente: (Orfaith Rivera-Primicias, 2020)

Según los datos mostrados en la ilustración, se puede observar un crecimiento en el riesgo político del año 2020 a más de 4 puntos, en comparación con el año 2019, además en el entorno económico decreció considerablemente y por último el entorno institucional ascendió a 6 puntos.

Profitas maneja una escala de 0 a 10 en tres categorías: índice de riesgo político, económico e institucional.

Factor económico

Para esta dimensión se detallarán factores como el desempleo, inflación y producto interno bruto. Esto llevará a observar la influencia de estos. Es un análisis enfocado en mirar hacia la realidad económica por la que atraviesa el país.

Desempleo

Según datos del INEC, (2020) el nivel de desempleo pasó de 3,8 % de diciembre del 2019, a 13,3 % para mayo y junio del 2020. Demostró un incremento de 9,5 puntos porcentuales.



Figura 17-3 Evolución del desempleo Ecuador 2020

Fuente: (INEC , 2020)

Producto interno bruto (PIB)

El producto interno bruto (PIB) es un indicador económico que representa el valor monetario de todos los bienes y servicios producidos por un país o una región en un periodo delimitado. (Sevilla, 2019)

Según el artículo periodístico de diario El Comercio (2020) “la economía decrecerá 8,9% en el 2020, pero crecerá un 3,1% en el 2021”.

Según el Banco Central del Ecuador, (2019): “el primer trimestre de 2019, el Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano alcanzó un crecimiento interanual de 0,6%, totalizando 17.921 millones de dólares constantes”

PRODUCTO INTERNO BRUTO - PIB
2007=100, Tasas de variación trimestral

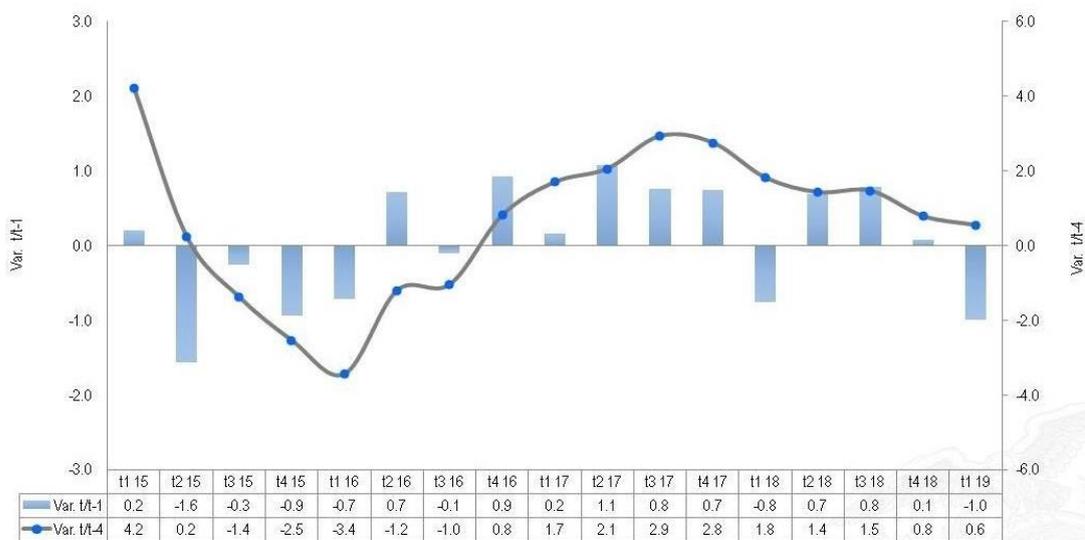


Figura 18-3 PIB Ecuador 2019

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

Para el año 2019 el Ecuador registró un ascenso de 0,6 puntos de porcentaje sin embargo para el año 2020, ya se muestra un decrecimiento de 8,9% por lo cual, la situación económica es complicada y demuestra cierto peligro en el entorno externo.

Inflación

Según datos del INEC , (2020) para el mes de junio de 2020 la inflación llegó al -0,62%, sin embargo, el cálculo anual alcanzó el 0,17%, de acuerdo con el último reporte presentado este lunes 6 de julio de 2020. Además, la inflación acumulada desde diciembre de 2019 a junio del 2020 fue de 0,39%.

Evolución Histórica Inflación

Variaciones porcentuales (2011 - 2020)

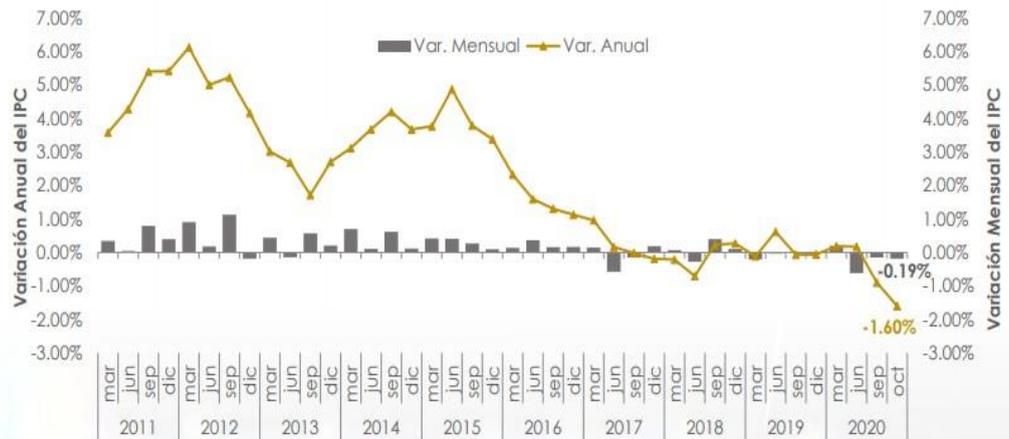


Figura 19-3 Evolución histórica Inflación Ecuador 2011-2020

Fuente: (INEC , 2020)

También se debe analizar la índice de precios al consumidor por divisiones de productos de bien y consumo, mostrada en la siguiente ilustración.

Gráfico 4. Incidencia por divisiones de consumo



Fuente: Índice de Precios al Consumidor (IPC).

Figura 20-3 Incidencia por divisiones de consumo

Fuente: (INEC , 2020)

Factor Social

Este factor permite mirar hacia el entorno socio cultural que nos permite observar factores como el empleo, desempleo y la pobreza donde se desenvuelve la compañía, entre los aspectos más relevantes pueden ser la dimensión geográfica, cultura, modo de vida de los pobladores, nivel poblacional.

Geografía: El cantón Milagro pertenece a la provincia del Guayas, consta de 8 parroquias. Cuatro urbanas: Camilo Andrade Manrique, Chirijos, Coronel Enrique Valdez C., Ernesto Seminario Hansy otras cuatro rurales: Santa Rosa de Chobo, Mariscal Sucre, Roberto Astudillo, 5 de Junio. Tiene una superficie de 405,64 km². Su clima puede variar entre los 21 a 32° C y se encuentra en una altitud media de 11 m s. n. m.

Población: 166 634 habitantes

Empleo: el cantón depende en su mayoría de la producción agraria con productos como: piñas, caña de azúcar, arroz, banano, mango, cacao, café, en el sector rural. La principal fuente de empleo es la Compañía Azucarera Valdez. También cuenta con el El Paseo Shopping Milagro. Otros datos tomados del INEC , (2010) mencionan que la cuarta parte de los negocios aparecen entre los años 2000 y 2004. Además el 20% son sociedades anónimas, un 5.08% son compañías limitadas, a un 30.85% se las pudiera considerar sociedades de hecho y el otro 46.44% corresponde a negocios de personas naturales, de familias y sin formalizarse legalmente.

Educación: el cantón Milagro cuenta con dos institutos de educación superior: Universidad Agraria del Ecuador (campus Milagro) y la Universidad Estatal de Milagro.

Factor tecnológico

En cuanto al factor tecnológico, se ve un claro crecimiento en todas sus dimensiones y formas. Las aplicaciones de la tecnología en las empresas son de gran ayuda ya que es un recurso tanto material como intangible que permite optimizar y mejorar la producción, estructura de la empresa, despacho, ventas y cobranza, capacitación. Las herramientas tecnológicas brindaran apoyo para organizar y controlar de manera eficiente todas las funciones de la organización.

Factor legal

En esta sección se establecera las referencias en cuanto a leyes se refiere y a las cuales, debe acatar la compañía. Se toma encuesta las siguientes, siendo las más relevantes:

- Código del trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Desarrollo Agrario.
- Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Código Orgánico del ambiente.

Evolución del entorno empresarial del macro entorno

Al hablar de la evolución del entorno empresarial se da a conocer la tabla de identificación de los factores claves del macroentorno, su comportamiento, el impacto en la empresa y sus implicados.

Tabla 2-3 Identificación de factores clave del Macro entorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO			
Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Económico			
E1. Inflación	Inestable	Bajan los precios de los productos, existe un exceso de oferta en el mercado, lo cual hace que bajen las ventas de la empresa.	Gobierno Empresa Proveedores Clientes Empleados
E2. Desempleo	Aumento	Debido a la crisis sanitaria por el COVID-19, la empresa se ve afectada en no poder mantener a todos sus empleados	Empresa Empleados Gobierno
E3. Producto Interno Bruto	Disminuye	El aporte al PIB se ve reducido debido a la caída de las ventas y exportaciones.	Empresa Gobierno

Político			
P1. Inestabilidad política	Aumento	En el último año el Índice de Riesgo Político creció en 4 puntos, lo cual denota una inseguridad del pueblo con respecto al gobierno.	Gobierno Población en general
Socio- Cultural			
SC1. Empleo	Inestable debido a la crisis que está atravesando el país y el mundo.	Los trabajadores no se sienten bien en la empresa, ya que las situaciones que se tiene en la actualidad y el mundo es crítica.	Gobierno Empresa Empleados Clientes Proveedores
SC2. Desempleo	La tasa de desempleo es muy alta debido a la pandemia que está pasando el país.	Disminución de personal y menos gastos de salario	Estado Empresa Clientes Proveedores
SC3. Pobreza	Con la pandemia en estos momentos la pobreza ha crecido en el país.	Baja las ventas en la empresa, sus clientes no tienen buena capacidad económica para adquirir productos	Gobierno Empresa Proveedores Clientes
Tecnológico			
T1. Desarrollo tecnológico	Crecimiento	A nivel mundial el desarrollo tecnológico crece a nivel contante	Población en general Empresa
T2. Desarrollo empresarial	Inestable	El bajo desarrollo tecnológico en el país impide la implementación de nuevas tecnologías de	Gobierno Empresa

		punta en las empresas.	
Legal			
L1. Normas laborales acordadas para el recurso humano de la compañía.	Estables	Las normas definen claramente el estado de relación entre el empleador y empleado, según el tipo de contrato.	Gobierno Empresa Empleados
L2. Normas de producción de calidad	Estrictas	Todos los productos elaborados deben contar con la certificación de producción por el Sistema Ecuatoriano de Normalización INEN.	Gobierno Empresa Cliente Población en general

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

3.2.5.2. *Análisis de los factores claves externos del Micro entorno*

MICROENTORNO

Para el siguiente análisis del micro entorno de la organización se toma en cuenta las cinco fuerzas de Porter.

Rivalidad entre los Competidores

Para la Compañía Azucarera Valdez S.A la competencia directa es la Azucarera San Carlos que se encuentra en la misma Provincia del Guayas y ofertan los mismos productos con similar precio, es de gran importancia que la Compañía Valdez tenga ventajas competitivas ante su grande competidor como minimización de costos de producción, calidad en los productos y con una innovación constante.

Amenaza de nuevos Competidores

Nuevas empresas desean insertarse en el mercado de la producción de caña de azúcar y la elaboración de sus derivados, el sector presenta importantes barreras de entrada que disminuyen la amenaza de nuevos participantes la elevada capital inicial, los terrenos de plantación, los insumos para aseguramiento de crecimiento adecuado de cultivo, los equipos y maquinarias de riego y cosecha.

La Compañía azucarera puede controlar este factor por el gran posicionamiento que se encuentra la marca a nivel nacional lo que hace difícil a empresas competir con el alto nivel de aceptación que tiene la Compañía Azucarera que cubre el 30% del mercado.

Poder de negociación con los clientes

Los clientes buscan productos con estándares de calidad e inocuidad y con los precios más bajos buscando así la atracción del cliente con búsqueda de estrategias claves ante la competencia.

La compañía Azucarera cuenta con potenciales clientes que se dividen en cuatro grupos principales:

Gran Industria Granel: Industrias que compran al día un mayor volumen de azúcar a partir de 1.000 sacos de 50kg, como ARCA Ecuador S.A, Nestlé Ecuador S.A, Alpina S.A, Confiteca C.A, etc.

Industria Media Granel: Industrias que consumen al día un volumen menor a 1000 sacos de 50kg, como Lácteas Toni.

Comercio Granel: Operadores que compran sacos de 50kg para la venta se encuentran distribuidores y mayoristas.

Comercio Empaquetado: Operadores que compran los sacos de presentaciones de 1kg, 2kg, 5kg.

Poder de negociación con los proveedores

La Compañía Azucarera trabaja durante varios años con los mismos proveedores entre locales y extranjeros. La caña de Azúcar es la principal materia prima por lo cual promueve el cuidado de sus cultivos con proveedores de caña, los cañicultores se encuentran en zonas cercanas a la empresa como Milagro, Yaguachi entre otras. Los productores locales representan más del 20% volumen total de compra. Como Alexacorp S.A, Agroindustrias Dajahu S.A, Motores y tractores MOTRAC S.A, Vepamil S.A, IC servicios de seguridad privada entre otros.

Amenaza de productos sustitutos

Existe una creciente amenaza en productos sustitutos para el azúcar como, edulcorantes con menor concentración calórica, miel, azúcar de remolacha la mayoría de las personas y con la crisis sanitaria han optado por mayor cuidado nutricional y prefieren productos naturales y saludables.

Tabla 3-3 Análisis del Micro entorno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Rivalidad entre nuevos competidores			
RC1. Posicionamiento de la marca en el mercado nacional	La empresa cuenta con un posicionamiento de marca estable y muy conocida en el mercado.	Estabilidad en el mercado nacional, mantenimiento de cartera	Empresa Competidores actuales
Amenaza de nuevos competidores			
NC1. No hay inmersión de nuevas empresas en el mercado nacional	No se han registrado nuevos competidores en el mercado en los últimos años	Fidelización de nuevos clientes	Empresa Competidores actuales. Nuevos clientes
Poder de negociación con los clientes			
CL1. Bajo porcentaje de captación de nuevos clientes	Los productos se ofertan a todo tipo de demanda.	Costos altos de marketing de los nuevos productos	Empresa Clientes
Poder de negociación con los proveedores			
NP1. La empresa elabora sus productos de la producción agrícola del sector	Buena relación con proveedores	Garantía de la calidad de productos	Empresa Clientes Proveedores
Amenaza de productos sustitutos			

PS1. Productos de nuevas tendencias de consumo de otras empresas estables en el mercado	Existen productos que satisfacen las nuevas tendencias de consumo, estables en el mercado, como principal línea de producción.	Los nuevos productos de la empresa no son conocidos ni estables en el mercado	Empresa Clientes Competencia
--	--	---	------------------------------------

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

3.2.5.3. Listado de factores claves del entorno externo

1. Inflación
2. Producto interno bruto
3. Inestabilidad política
4. Desempleo
5. Pobreza
6. Desarrollo tecnológico
7. Desarrollo empresarial
8. Normas laborales acorde para el recurso humano de la compañía
9. Normas de producción de calidad
10. Posicionamiento de la marca en el mercado nacional
11. No hay inversión de nuevas empresas en el mercado nacional
12. Bajo porcentaje de captación de nuevos clientes
13. La empresa elabora sus productos de la producción agrícola del sector
14. Productos de nuevas tendencias de consumo de otras empresas estables en el mercado

3.2.5.4. Determinación de los factores estratégicos externos

Se determina las prioridades de los factores externos mediante una ponderación en cuanto a la probabilidad de que el factor siga ocurriendo y siendo así, que tan probable es que dicho factor afecte a la empresa.

Tabla 4-3 Factores estratégicos externos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTO	1, 3, 7, 11, 4	8, 10,	
	MEDIO	2, 6, 9	12	
	BAJO	13, 5	14	
		ALTO	MEDIO	BAJO
	PROBABILIDAD DE IMPACTO			

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

1. Inflación
2. Producto interno bruto
3. Inestabilidad Política
4. Desempleo
5. Desarrollo tecnológico
6. Desarrollo empresarial
7. Normas laborales acorde para el recurso humano de la compañía
8. Normas de producción de calidad
9. Posicionamiento de la marca en el mercado
10. No hay inversión de nuevas empresas en el mercado nacional

3.2.5.5. Matriz de perfil estratégico

Mediante el uso de esta herramienta se determina si los factores son positivos o negativos y si intensidad; mediante la determinación de si es una gran amenaza, amenaza, normal, oportunidad o una gran oportunidad.

Tabla 5-3 Perfil estratégico

FACTORES ESTRATÉGICO SEXTERNOS	GRAN AMENAZA	AMENAZA	NORMAL	OPORTU NIDAD	GRAN OPORTUN IDAD
Inflación	X				
Producto Interno Bruto					X
Desarrollo tecnológico				X	
Posicionamiento de la marca en el mercado					X
No hay inversión de nuevas empresas en el mercado nacional				X	
Desarrollo empresarial			X		
Normas de producción de calidad			X		
Inestabilidad Política	X				

Desempleo		X			
Normas laborales acorde para el recurso humano de la compañía			X		
TOTAL	2	1	3	2	2

Realizado por: Verónica Estefanía Posso

GordilloFuente: Compañía Azucarera Valdez

3.2.5.6. Capacidad de respuesta externa

Tabla 6-3 Capacidad de respuesta externa

Factores estratégicos externos	Importancia ponderada	PESO DEL IMPACTO		Calificación ponderada de la respuesta
		Peso específico	Calificación de la respuesta	
Inflación	18	0,08	1	0,08
Producto Interno Bruto	24	0,11	5	0,56
Desarrollo tecnológico	16	0,07	4	0,30
Posicionamiento de la marca en el mercado	24	0,11	5	0,56
No hay inversión de nuevas empresas en el mercado nacional	18	0,08	4	0,34
Desarrollo empresarial	24	0,11	3	0,34
Normas de producción de calidad	30	0,14	3	0,42
Inestabilidad Política	24	0,11	1	0,11
Desempleo	18	0,08	2	0,17
Normas laborales acorde para el recurso humano de la compañía	18	0,08	4	0,34
TOTAL	214	1,00		3,21

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Análisis:

En función a la ponderación de los factores externos de la compañía Azucarera Valdez y la capacidad de respuesta, se determina una ponderación de 3,18, lo cual muestra que se encuentra en un rango normal, teniendo oportunidades en diferentes aspectos, al igual que mejoras a realizar.

3.3. Análisis Interno

En el análisis del análisis interno de la empresa podemos dar a conocer que se considerarán factores o aspectos importantes es los que a continuación detallamos:

- Talento Humano
- Organización
- Tecnológico
- Marketing
- Financiero

3.3.1. Factor Talento Humano

El talento humano se maneja de manera distinta con la finalidad de mantener a todos los trabajadores cualificados para cada puesto dentro de la empresa.

3.3.2. Factor Organizacional

Mediante la correcta organización de la empresa se ha logrado obtener varias certificaciones que avalan la calidad de los procesos que se desarrollan en la empresa, como son: Procesos productivos con normas ISO 9001:2008, 14001:2004, 18001: 2007, 22000:2005.

3.3.3. Factor Tecnológico

La empresa cuenta con maquinaria y equipo pertinente para el desarrollo adecuado de cada una de las áreas de la empresa y las actividades que realiza.

3.3.4. Factor Marketing

El marketing desarrollado por la empresa se ha limitado en los últimos años sin tener un alcance en la televisión nacional. Sin embargo, también cuenta con una marca establecida en el mercado nacional.

3.3.5. *Factor Financiero*

Cuenta con un sistema organizado del sector financiero, con uso de sistemas contables y evaluaciones financieras realizadas por expertos. El departamento financiero está completamente organizado.

Tabla 7-3 Factores claves del entorno interno

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVES DEL ENTORNO INTERNO			
Factores y sus dimensiones	Comportamiento	Impacto en la empresa	Implicados
Factor Talento Humano			
TH1. La compañía cuenta con el personal que cumple con su perfil.	Todas las áreas de la empresa cuentan con talento humano calificado para el desarrollo de las actividades	Buena gestión de cada departamento de la empresa	Empresa Gestor de talento humano Empleados
Factor Organizacional			
Procesos productivos con normas ISO 9001:2008, 14001:2004, 18001:2007, 22000:2005.	Existencia de certificaciones de importancia	La empresa tiene garantías certificadas de que sus productos y los procesos tienen y se realizan con estándares de calidad.	Gerente Empleados
Licencia ambiental para su operatividad.	Positivo	La empresa está certificada en sus procesos mediante la licencia ambiental	Gerente
Factor Tecnológico			
T1. Maquinaria y equipo adecuado	La maquinaria existente es adecuada para la realización de cada actividad de la empresa	Las actividades de la empresa se desarrollan de manera eficiente con el apoyo de tecnologías adecuadas	Gerente Proveedores
Factor Marketing			

M1. Publicidad sin alcance a nivel nacional	No existe publicidad televisiva ni radial de la empresa	Los nuevos productos de la empresa son muy poco conocidos	Gerente de marketing
M2. Marca posicionada en el mercado nacional	La marca de la empresa es conocida en todo el país, con buen prestigio	La empresa utiliza su reconocimiento para mantenerse en el mercado	Gerente de marketing
Factor Financiero			
F1. Sistema contable	Existe un sistema contable establecido fijamente	Todas las actividades contables y financieras están respaldadas por el sistema contable	Gerente Coordinador Financiero
F2. Departamento financiero con expertos	Asesoría financiera	La empresa cuenta con expertos financieros que analizan la gestión financiera	Gerente Expertos financieros

Realizado por: Verónica Estefanía Posso

GordilloFuente: Compañía Azucarera Valdez

Listado de factores claves del entorno interno

1. Talento humano calificado
2. Procesos productivos con certificaciones
3. Licencia ambiental
4. Maquinaria y equipo adecuado
5. Publicidad sin alcance a nivel nacional
6. Marca posicionada en el mercado
7. Sistema contable
8. Departamento financiero con expertos

No se realiza priorización de factores internos ya que se trabaja con todos los existentes.

3.4. Matriz de Perfil Estratégico

Tabla 8-3 Perfil Estratégico

FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	NORMAL	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
Talento humano calificado				X	
Procesos productivos con certificaciones					X
Licencia ambiental			X		
Maquinaria y equipo adecuado				X	
Publicidad sin alcance a nivel nacional	X				
Marca posicionada en el mercado				X	
Sistema contable				X	
Departamento financiero con expertos				X	
TOTAL	1	0	1	5	1

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

3.5. Capacidad de respuesta interna

Tabla 9-3 Capacidad de respuesta interna

Factores estratégicos internos	Importancia ponderada	PESO DEL IMPACTO		Calificación ponderada de la respuesta
		Peso específico	Calificación de la respuesta	
Talento humano calificado	21	0,15	4	0,60
Procesos productivos con certificaciones	15	0,11	5	0,54
Licencia ambiental	11	0,08	3	0,24
Maquinaria y equipo adecuado	19	0,14	4	0,55
Publicidad sin alcance a nivel nacional	20	0,14	1	0,14
Marca posicionada en el mercado	11	0,08	4	0,32
Sistema contable	15	0,11	4	0,43
Departamento financiero con expertos	27	0,19	4	0,78
TOTAL	139	1		3,60

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Fuente: Compañía Azucarera Valdez

Análisis:

Mediante la evaluación de los factores internos de la Compañía Azucarera Valdez, se puede identificar que la capacidad de respuesta corresponde al 3,60, lo cual muestra un rango alto de respuesta, sin embargo, existen factores de los cuales aún puede mejorar.

Análisis Estratégico

Para llegar a un mejor conocimiento de la compañía se ha realizado un análisis FODA, con el cual se podrá determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la misma.

FODA de la compañía Azucarera Valdez

Este apartado se enfoca en determinar mediante diagnóstico indicadores que dan fortalezas y debilitan la compañía y pueden beneficiar como perjudicar el logro de los objetivos.

Tabla 10-3 Análisis interno

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Talento humano calificado Infraestructura y equipo adecuado Recursos naturales en abundancia y de calidad Tiene un mercado regulado. Relaciones establecidas con los medios de distribución. Experiencia en la producción de azúcar. Procesos productivos con normas ISO 9001:2008, 14001:2004, 18001: 2007, 22000:2005. Licencia ambiental para su operatividad.
Debilidades	Dependencia a un solo producto. Los costos son elevados en comparación con los internacionales. Dificultad de salida por una barrera elevada. Contratos colectivos costosos y rígidos. Pérdidas de cosechas. Equipos sin renovación para la cosecha. Número de elevado de pequeños productores de caña.

Fuente: Análisis FODA

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

3.6. Análisis estratégico externo

En este apartado es donde se identificará los factores que tiene que ver con las oportunidades y amenazas que presenta la compañía en el exterior. Esto con el fin de reducirlas y lograr cumplir con la misión y visión planteada.

Tabla 11-3 Análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	<p>Avance en productos con valor agregado: Azúcar light, panela, jugo, alcohol.</p> <p>Cogeneración eléctrica por lo cual, se reduce la tarifa.</p> <p>Créditos de proveedores de máquinas y equipos.</p>
Amenazas	<p>Convenios de para el mercado internacional.</p> <p>Precios de la industria internacional bajos.</p> <p>Presión para bajar los precios por competencias.</p> <p>Contrabando hacía otros países.</p> <p>Demanda estable sin muestras de mejora.</p> <p>Fenómeno El Niño</p> <p>Prohibiciones ambientales: quema de caña de azúcar.</p> <p>Sustitutos del azúcar.</p>

Fuente: Análisis FODA

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

3.6.1. Análisis de FODA

Tabla 12-3 Matriz FODA

Matriz FODA		
	Factores internos	Factores externos
	Fortalezas	Oportunidades
Positivo	<p>Talento humano calificado</p> <p>Infraestructura y equipo adecuado</p> <p>Recursos naturales en abundancia y de calidad</p> <p>Tiene un mercado regulado.</p> <p>Relaciones establecidas con los medios de distribución.</p> <p>Experiencia en la producción de azúcar.</p> <p>Procesos productivos con normas ISO 9001:2008, 14001:2004, 18001: 2007, 22000:2005.</p> <p>Licencia ambiental para su operatividad.</p>	<p>Avance en productos con valor agregado: Azúcar light, panela, jugo, alcohol.</p> <p>Cogeneración eléctrica por lo cual, se reduce la tarifa.</p> <p>Créditos de proveedores de máquinas y equipos.</p>
Ne	Debilidades	Amenazas

	<p>Dependencia a un solo producto.</p> <p>Los costos son elevados en comparación con los internacionales.</p> <p>Dificultad de salida por una barrera elevada.</p> <p>Contratos colectivos costosos y rígidos.</p> <p>Pérdidas de cosechas.</p> <p>Equipos sin renovación para la cosecha.</p> <p>Número de elevado de pequeños productores de caña.</p>	<p>Convenios de para el mercado internacional.</p> <p>Precios de la industria internacional bajos.</p> <p>Presión para bajar los precios por competencias.</p> <p>Contrabando hacía otros países.</p> <p>Demanda estable sin muestras de mejora.</p> <p>Fenómeno El Niño</p> <p>Prohibiciones ambientales: quema de caña de azúcar.</p> <p>Sustitutos del azúcar.</p>
--	--	---

Fuente: Análisis FODA

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

3.6.2. Análisis estratégico de la matriz FODA

Tabla 13-3 Análisis estratégico de la matriz FODA

<p style="text-align: center;">Interno</p> <p style="text-align: center;">Externo</p>	<p>Fortalezas</p> <p>Talento humano calificado</p> <p>Infraestructura y equipo adecuado</p> <p>Recursos naturales en abundancia y de calidad</p> <p>Tiene un mercado regulado.</p> <p>Relaciones establecidas con los medios de distribución.</p> <p>Experiencia en la producción de azúcar.</p> <p>Procesos productivos con normas ISO 9001:2008, 14001:2004, 18001: 2007, 22000:2005.</p> <p>Licencia ambiental para su operatividad.</p>	<p>Debilidades</p> <p>Dependencia a un solo producto.</p> <p>Los costos son elevados en comparación con los internacionales.</p> <p>Dificultad de salida por una barrera elevada.</p> <p>Contratos colectivos costosos y rígidos.</p> <p>Pérdidas de cosechas.</p> <p>Equipos sin renovación para la cosecha.</p> <p>Número de elevado de pequeños productores de caña.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>Avance en productos con valor agregado: Azúcar light, panela, jugo, alcohol.</p> <p>Cogeneración eléctrica por lo cual, se reduce la tarifa.</p> <p>Créditos de proveedores de máquinas y equipos.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>Capacitar al talento humano para potenciar y crear productos con valor agregado.</p> <p>Potenciar el uso de los recursos, para crear productos mediante normas ya establecidas. De tal modo que se brinde un producto de calidad a bajo costo.</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>Maximizar la producción de otros productos para competir con las demás marcas.</p> <p>Crear convenios con proveedores de máquinas y equipos para renovarlos.</p> <p>Utilizar la reducción de costos eléctricos para realizar estudios que permitan optimizar las cosechas.</p>

	Incrementar las relaciones tanto con proveedores de maquinaria como con los distribuidores de los productos.	
Amenazas Convenios para el mercado internacional. Precios de la industria internacional bajos. Presión para bajar los precios por competencias. Contrabando hacía otros países. Demanda estable sin muestras de mejora. Fenómeno El Niño Prohibiciones ambientales: quema de caña de azúcar. Sustitutos del azúcar.	Estrategias (FA) Establecer normas internas de regulación medio ambiental Crear nuevas relaciones con cadenas de distribución para competir en el mercado internacional. Utilizar al personal calificado junto con la infraestructura y el equipo para realizar estudios que prevengan fenómenos naturales.	Estrategias (DA) Implementar un nuevo sistema de plan de costos de producción para brindar un producto de la misma calidad. Crear planes de contingencia en contra de fenómenos natura y pérdidas de cosechas. Evitar los contratos tendenciosos en el mercado internacional. En su lugar apostar por el micro productor de caña de azúcar.

Fuente: Análisis FODA

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

3.6.3. *Estrategias*

- Capacitar al talento humano para potenciar y crear productos con valor agregado.
- Potenciar el uso de los recursos, para crear productos mediante normas ya establecidas. De tal modo que se brinde un producto de calidad a bajo costo.
- Incrementar las relaciones tanto con proveedores de maquinaria como con los distribuidores de los productos.
- Maximizar la producción de otros bienes para competir con las demás marcas.
- Crear convenios con proveedores de máquinas y equipos para renovarlos.
- Utilizar la reducción de costos eléctricos para realizar estudios que permitan optimizar las cosechas y producir nuevos productos a bajos costos.
- Establecer normas internas de regulación medio ambiental
- Crear nuevas relaciones con cadenas de distribución para competir en el mercado internacional.
- Utilizar al personal calificado junto con la infraestructura y el equipo para realizar estudios que prevengan fenómenos naturales y contrabando.
- Implementar un nuevo sistema de plan de costos de producción para brindar un producto de la misma calidad.
- Crear planes de contingencia en contra de fenómenos natura y pérdidas de cosechas.
- Evitar los contratos tendenciosos en el mercado internacional. En su lugar apostar por el micro productor de caña de azúcar.

Ponderación de factores

Por medio de este instrumento se podrá dar valor de importancia a cada factor que influye en la empresa.

Ponderación de factores externos

El instrumento permite evaluar y ponderar los valores externos determinantes en la empresa.

Matriz de evaluación de los factores externos de la compañía Azucarera Valdez.

4 = Excelente

3= Por encima del

promedio2= Nivel

promedio

1= Deficiente

Tabla 14-3 Ponderación factores externos

Factores externos		Peso	Calificación	Resultado ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Avance en productos con valor agregado: Azúcar light, panela, jugo, alcohol.	0.34	2	0.68
O2	Cogeneración eléctrica por lo cual, se reduce la tarifa.	0.33	3	0.66
O3	Créditos de proveedores de máquinas y equipos.	0.33	2	0.66
TOTAL				2
AMENAZAS				
A1	Convenios para el mercado internacional.	0.16	2	0.32
A2	Precios de la industria internacional bajos.	0.13	2	0.26
A3	Presión para bajar los precios por competencias.	0.16	4	0.64
A4	Demanda estable sin muestras de mejora.	0.17	3	0.51
A5	Fenómeno El Niño	0.15	2	0.30
A6	Prohibiciones ambientales: quema de caña de azúcar.	0.09	1	0.09
A7	Sustitutos del azúcar.	0.14	3	0.42
TOTAL				2.54

Fuente: Análisis FODA

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Se puede concluir que la compañía presenta dificultades ya que el nivel de ponderación de oportunidades es de 2, inferior al nivel de amenazas que llega al 2.54.

Ponderación de los factores internos

Por medio de esta evolución se medirá la influencia de los factores internos en la empresa. Con lo cual se podrá identificar que factor es el que más afecta y poder contrarrestar con las estrategias.

Matriz de evaluación de los factores internos de la compañía Azucarera Valdez.

- Debilidad mayor = 1
- Debilidad menor = 2
- Fortaleza menor = 3
- Fortaleza mayor= 4

Tabla 15-3 Ponderación factores internos

Factores internos		Peso	Calificación	Resultado ponderado
FORTALEZAS				
F1	Talento humano calificado	0.15	4	0.6
F2	Infraestructura y equipo adecuado	0.12	4	0.48
F3	Recursos naturales en abundancia y de calidad	0.11	3	0.33
F4	Tiene un mercado regulado.	0.11	3	0.33
F5	Relaciones establecidas con los medios de distribución.	0.11	3	0.33
F6	Experiencia en la producción de azúcar.	0.15	3	0.45
F7	Procesos productivos con normas ISO 9001:2008, 14001:2004, 18001: 2007, 22000:2005.	0.15	4	0.6
F8	Licencia ambiental para su operatividad.	0.10	3	0.30
TOTAL				3.42
DEBILIDADES				
D1	Dependencia a un solo producto.	0.14	1	0.14
D2	Los costos son elevados en comparación con los internacionales.	0.15	1	0.15
D3	Dificultad de salida por una barrera elevada.	0.16	2	0.16
D4	Contratos colectivos costosos y rígidos.	0.18	2	0.36
D5	Pérdidas de cosechas.	0.15	1	0.15
D6	Equipos sin renovación para la cosecha.	0.12	2	0.24
D7	Número de elevado de pequeños productores de caña.	0.10	2	0.20
TOTAL				1.4

Fuente: Análisis FODA

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Se prueba que el valor de las fortalezas llega al 3.42% lo cual no demuestra problema al ser inferior el valor de las debilidades con 1. **Ponderación de estrategias**

Se determinará el valor de importancia de cada una de las estrategias, a continuación, se muestran los valores para evaluar.

Impacto de las

estrategias Alto: 3

Medio: 2

Bajo: 1

FO= Fortalezas vs Oportunidades

DO= Debilidades vs

Oportunidades FA= Fortalezas vs

Amenazas

DA= Debilidades vs Amenazas

Tabla 16-3 Ponderación de estrategias

ESTRATEGIAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo
FO			
Capacitar al talento humano para potenciar y crear productos con valor agregado.	3		
Potenciar el uso de los recursos, para crear productos mediante normas ya establecidas. De tal modo que se brinde un producto de calidad a bajo costo.	3		
Incrementar las relaciones tanto con proveedores de maquinaria como con los distribuidores de los productos.		2	
DO			
Maximizar la producción de otros productos para competir con las demás marcas.	3		
Crear convenios con proveedores de máquinas y equipos para renovarlos.		2	
Utilizar la reducción de costos eléctricos para realizar estudios que permitan optimizar las cosechas.			1
FA			

Establecer normas internas de regulación medio ambiental			1
Crear nuevas relaciones con cadenas de distribución para competir en el mercado internacional.		2	
Utilizar al personal calificado junto con la infraestructura y el equipo para realizar estudios que prevengan fenómenos naturales.		2	
DA			
Implementar un nuevo sistema de plan de costos de producción para brindar un producto de la misma calidad.	3		
Crear planes de contingencia en contra de fenómenos natura y pérdidas de cosechas.		2	
Evitar los contratos tendenciosos en el mercado internacional. En su lugar apostar por el micro productor de caña de azúcar.		2	

Fuente: Análisis FODA

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

Implementación del plan

estratégicoObjetivos Estratégicos

Objetivo General

- Implementar un plan estratégico en la compañía Azucarera Valdez para mejorar los procesos de administrativos.

Objetivos específicos

- Establecer los objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo con el fin de mejoramiento de la compañía.
- Definir políticas de cumplimiento para las estrategias planteadas.
- Establecer un plan de acción para las estrategias.
- Realizar un presupuesto de coste de plan estratégico.

Objetivos a corto plazo

- Crear programas de capacitación para los colaboradores de la compañía Azucarera Valdez
- Generar programas de investigación para la creación de nuevos productos derivados del azúcar.
- Establecer normas que regulen el impacto ambiental

- Diseñar un nuevo sistema de plante de costos de producción.
- Implementar un plan de contingencia en contra de fenómenos medio ambientales.

Objetivos a largo plazo

- Establecer convenios con distribuidores de maquinaria y equipo para una actualización.
- Generar lazos con agentes distribuidores internacionales.
- Implementar un proyecto que apueste por el pequeño productor de caña de azúcar

Políticas Propuestas Políticas de talento humano

- Evaluaciones que permitan conocer las falencias de los colaboradores con el fin de capacitar.
- Crear planes de capacitación acordes las necesidades de la compañía.
- Diseñar planes de evaluación de conocimientos adquiridos en capacitaciones.
- Disponer de un plan regulador para retener al personal capacitado.

Políticas producción e innovación.

- Se establecerán planes para innovación y estudio de nuevos productos a base de caña de azúcar.
- Diseñar plan de costos por producción

Políticas medio ambientales

- Verificar el cumplimiento de las normas medio ambientales internas y externas.
- Verificar el cumplimiento de los planes de contingencia en contra de fenómenos medioambientales

Políticas de comercio

- Verificar los convenios con distribuidores y proveedores que posee la compañía.
- Mediar contratos por convenios para obtener mejores beneficios para la empresa.

Políticas de ventas

- Cumplir con la información solicitada por el cliente mediante el uso del sistema telefónico.

Misión Propuesta

Consiste en determinar para que sirve nuestro negocio o en que se va a desarrollar sus operaciones, es uno de los primeros pasos para la planeación estratégica. Es importante identificar la misión

en base a las siguientes preguntas.

- A que se dedica la empresa
- Definición del público
- Cuál es la contribución
- Que hace diferente de la competencia

Misión

Crear y promover productos de excelente sabor, más sano e higiénico. Trabajamos para expandir nuestra Compañía con la misma ética que nos ha caracterizado durante todo este tiempo, pensando siempre primero en el gusto del cliente

Visión

Propuesta

Es la descripción de lo que la empresa desea lograr, es decir en un plantearse una meta dentro de un tiempo determinado que pueda ser cumplida. Hay que tomar en cuenta que la visión sea práctica y proyectada a futuro basada en los siguientes pilares.

- *Mercado*
- *Productos*
- *Personal*

Visión

Al 2024 ser una empresa líder en el mercado con variedad de productos que permitan a nuestros clientes dejar huella en su vida y formar relaciones que duren siempre con productos de calidad y consciencia social.

Valores de la compañía Azucarera

Valdez Trabajo en equipo

La sinergia entre las personas, la unión armónica y respetuosa de sus talentos y habilidades, serán la base para que nuestra visión se cristalice.

Fe en nuestro país y compromiso con su desarrollo

Creemos que el Ecuador es un país de grandes riquezas y que, con una gestión empresarial efectiva, solidaria y comprometida aportaremos significativamente al desarrollo humano y económico del país.

Integridad

Somos transparentes y correctos en todos los actos de nuestra vida personal y profesional.

Creatividad

Mejorar al buscar inteligentemente nuevas formas de hacer las cosas, aplicando un enfoque creativo, pensando de manera innovadora y asumiendo nuevos retos.

Perseverancia

Somos optimistas, confiamos en nuestras capacidades y sabemos que generando sinergias saldremos airoso y con determinación de las situaciones adversas. La crisis es una oportunidad para fortalecernos.

Organigrama



Figura 21-3 Organigrama estructural Compañía Azucarera Valdez

Fuente: (azucarervaldez, 2020)

Plan de acción

Tabla 17-3 Plan de acción

Estrategia	Área	Responsable	Indicador	Medio de verificación	Presupuesto	Plazo	%Nivel de Cumplimiento	Observación
Capacitar al talento humano para potenciar y crear productos con valor agregado.	Talento Humano	Jefe De Talento Humano	Evaluaciones de conocimientos de personal	Registro de asistencia Planes y programas de capacitación	\$300	15 días	100%	Las capacitaciones deben ser constantes pero es importante que se dosifique el tiempo.
Potenciar el uso de los recursos, para crear productos mediante normas ya establecidas. De tal modo que se brinde	Operativa	Jefe Operativo	Mayores redito en utilidades	Registro contable gastos y pagos.	\$500	365 días	50%	Es importante siempre descubrir nuevas oportunidades en el mercado pero no se puede descuidar productos que ya tienen posicionamiento en el mercado.

un producto de calidad a bajo costo.								
Utilizar al personal calificado junto con la infraestructura y el equipo para realizar estudios que prevengan fenómenos naturales.		Jefe Operativo	Estudios de planes de contingencia contra fenómenos medioambientales	Planes de contingencia contra fenómenos medioambientales	\$50	30 días	10%	Es imposible predecir fenómenos naturales pero si se puede tomar acciones preventivas al respecto.

Maximizar la producción de otros bienes para competir con las demás marcas.		Jefe Operativo	Mejores y nuevos productos.	Márgenes de ventas	\$2000	365 días	50%	La mejora debe ser constante sin embargo requiere de inversión y paciencia sobre los nuevos bienes que se pretende ofrecer.
Utilizar la reducción de costos eléctricos para realizar estudios que permitan optimizar las cosechas.		Jefe Operativo	Producción de cosechas eficientes.	Niveles altos de producción de caña de azúcar.	\$100	30 días	20%	Reducir costos siempre y cuando permita la optimización de procesos es rentable sin embargo no se puede cambiar al 100 ya procesos establecidos.
Crear planes de contingencia en contra de fenómenos naturales y pérdidas de cosechas.		Jefe Operativo	Pérdidas de cosechas reducidas al mínimo	Niveles de cosecha en temporada de fenómenos ambientales con niveles de pérdida mínimo.	\$50	30 días	25%	Es necesario tener planes preventivos sobre las cosechas ya que ahí está la razón de ser del producto final sin embargo los planes al ser sobre

								algo impredecible en cierto punto no son por completo efectivos.
Incrementar las relaciones tanto con proveedores de maquinaria como con los distribuidores de los productos.	Directiva	Administrador	Mejores relaciones con distribuidores y proveedores	Contratos con proveedores y distribuidores. Guías de transporte y distribución.	\$0	365 días	100%	Se ha logrado obtener buenas relaciones con todos los proveedores lo cual han ayudado al crecimiento de la industria

Crear convenios con proveedores de máquinas y equipos para renovarlos.		Gerente	Innovación en maquinaria y equipo	Maquinaria y equipo nuevo	\$0	30 días	50%	Pese a que se dispone de maquinaria tecnificada, o todas son nuevas más aún si tiene buena funcionabilidad.
Establecer normas internas de regulación medio ambiental		Administrador	Sistemas de eliminación de desechos amigables con el ambiente	Normativa para protección medioambiental	\$0	30 días	100%	Es importante crear conciencia ambiental en todo el equipo de trabajo.
Crear nuevas relaciones con cadenas de distribución para competir en el mercado internacional.		Gerente	Niveles de ventas Pactos internacionales	Contratos internacionales Contratos de ventas y distribución internacional.	\$0	365 días	50%	Nuestra marca es reconocida a nivel nacional pero es una lucha continua llegar al mercado internacional que dé a poco se ha logrado

Evitar los contratos tendenciosos en el mercado internacional. En su lugar apostar por el micro productor de caña de azúcar.		Gerente	Fusión con competencias menores, pero de gran alcance.	Contratos con micro productores de caña de azúcar.	\$0	30 días	50%	Generar fuentes de ingresos a otras personas y más aún si es a micro productores que trabajan arduamente para obtener un producto de calidad, consumiendo lo nacional.
Implementar un nuevo sistema de plan de costos de producción para brindar un producto de la misma calidad.	Financiero	Jefe Financiero	Productos a menores costos y de calidad.	Niveles de ventas Plan de costo de producción	\$0	30 días	10%	Al optimizar o reducir costos la calidad difícilmente es la misma por lo que el plan debe estar bien diseñado sin que afecte al producto que será entregado.

Fuente: investigación

Realizado por: Verónica Estefanía Posso Gordillo

CONCLUSIONES

- Se efectuó un diagnóstico externo e interno de la compañía, en donde se llega a determinar la falta de una planeación estratégica, la misma que no le ha permitido a la cuenta con un direccionamiento estratégico definiendo su misión, visión, objetivos, valores y principios.
- La compañía carece de una estructura organizacional formal, que le permita definir correctamente sus niveles dentro de la misma, líneas de autoridad, líneas de comunicación, ni funciones y responsabilidades propias de cada cargo que se observa.
- La falta de publicidad, en medios de comunicación no le permite a la compañía dar a conocer su portafolio de productos.

RECOMENDACIONES

- Es muy importante que la compañía ponga en ejecución la planificación estratégica, con la finalidad de socializar con todo el personal de esta, y así llegar al direccionamiento hacia el cumplimiento de sus objetivos y metas.
- La compañía debe revisar su estructura organizacional con la finalidad de que todo el personal sepa sus responsabilidades y obligaciones, para llegar al mejoramiento de su desempeño.
- Se debe realizar campañas de publicidad en donde se dé a conocer los productos y servicios que oferta la compañía.

GLOSARIO

Planificación: Se entiende por planificación (planeación, planeamiento) al conjunto de acciones y decisiones creadas para cumplir un objetivo específico, utilizando los recursos a disposición y en un marco temporal predeterminado. Es la creación de un plan, de una agenda de trabajo o la determinación de las acciones por cumplir en un cierto orden, en un tiempo específico y para alcanzar una meta determinada (Uriarte, 2020).

Objetivos: Los objetivos definen el resultado futuro que ha de alcanzarse. Cada uno de los objetivos contribuye a la consecución de la declaración de intenciones. Mientras que la declaración de intenciones debe ser concisa, los objetivos pueden entrar en detalles sobre los resultados que han de alcanzarse y desarrollar las posibles soluciones a los impedimentos descritos en la base de referencia. Todos los objetivos deben ser SMART, es decir, específicos, medibles, alcanzables, pertinentes y con plazos establecidos (specific, measurable, attainable, relevant and time bound) (UNECE, 2012).

Estrategias: Una estrategia es la regla central de un marco, diseñado para unificar todas las decisiones y acciones para lograr aquello más importante a lo que aspiramos y sortear los obstáculos que lo impidan (Blackwell, 2020).

Clientes: Desde la determinación de los objetivos, hasta la ejecución de los planes que se desarrollen para el logro de estos objetivos. Debe estar convencido de que el cliente es la razón de ser de la empresa (Barragán, 2020).

Mercado: Mercado es otra palabra, como Marketing, que tiene diferentes interpretaciones, entendiéndose, en términos generales, como el lugar en donde coinciden para hacer sus transacciones los compradores (la demanda) y los vendedores (la oferta). Un mercado es el área dentro de la cual los vendedores y los compradores de una mercancía mantienen estrechas relaciones comerciales, y llevan a cabo abundantes transacciones de tal manera que los distintos precios a que éstas se realizan tienden a unificarse (Manene, 2012).

Productos: El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización. El marketing le agregó una segunda dimensión a esa tradicional definición fundada en la existencia de una función genérica de la satisfacción que proporciona. La primera dimensión de un producto es la que se refiere a sus características organolépticas, que se determinan en el proceso productivo, a través de controles científicos estandarizados, el

productor del bien puede valorar esas características fisicoquímicas. La segunda dimensión se basa en criterios subjetivos, tales como imágenes, ideas, hábitos y juicios de valor que el consumidor emite sobre los productos. El consumidor identifica los productos por su marca. En este proceso de diferenciación, el consumidor reconoce las marcas, a las que le asigna una imagen determinada (Bonta & Farber, 2015).

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, G. (2018). *Modelo de gestión estraégica para la empresa ALTEC de la ciudad de Babahoyo*. Babahoyo: Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Aguilar, U. (2018). *Gestión Estratégica. La Nueva Universidad Regiomontana*, 1-8.
- Amboya, G., & Melisa, M. (2018). *Propuesta de un plan estratégico para la pequeña empresa “El Lojanito” ubicada en la Provincia de Pichincha, parroquia rural Conocoto, Valle de los Chillos al sur- este del Cantón Quito periodo 2018-2022*. Quito: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Arias, M., & Zúñiga, A. (2015). *Propuesta de plan estratégico para el periodo 2015 – 2019 de la empresa Ricateak s.a. ubicada en Gualel, vía a la paz provincia del Azuay* . Cuenca: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Comisión Económica para América Latina.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2011). *Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria*. Quito: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Ávila, R. (2016). ¿Qué es y cómo hacer un diagnóstico empresarial? *Revista emprendimiento*, 35. azucarera Valdez. (22 de diciembre de 2020). *azucarervaldez.com*. Obtenido de <https://www.azucarervaldez.com/calidad>
- Banco Central del Ecuador. (02 de Julio de 2019). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ 0,6% EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 2019*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1182-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-06-en-el-primer-trimestre-de-2019#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20de%202019%2C%20el%20Producto%20Interno%20Bruto,Central%20del%20Ecuador>
- Barragán, A. (05 de Enero de 2020). *Pymerang*. Obtenido de <https://www.pymerang.com/emprender/1036-con-eurasmus-la-busqueda-de-alojamiento-internacional-para-estudiantes-es-ahora-mas-simple>
- Berhar, D. (2018). *Metodología de la Investigación*. México D.F: Shalom.
- Bernal, C. (2017). *Metodología de la investigación*. Bogotá: PEARSON EDUCACIÓN.

- Blackwell, M. (20 de Octubre de 2020). *Innovación ágil* . Obtenido de <https://www.fguell.com/es/que-es-y-cual-es-la-definicion-de-estrategia/>
- Bonta, P., & Farber, M. (2015). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad*. Norma.
- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de la administración*. México D.F.: Universidad Autónoma de Sinaloa.
- Calderon, A. (2019). *Matriz de evaluación del factor externo*. Obtenido de <https://ceninca.com/matriz-de-evaluacion-del-factor-externo/>
- Cámara de Comercio de Quito. (06 de 2017). *www.ccq.ec*. Obtenido de [www.ccq.ec: http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf](http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf)
- Carrasquel, D. (2019). Las etapas del proceso de planificación estratégica. *heflo*, 46.
- Carrero, J. (2018). EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MATRIZ EFE MEFE. *MARKETING DIGITAL*. <https://2imarketing.com/factores-externos-matriz-efe-mefe/>.
- Castillo, A. (2018). Enfoques de las estrategias. *Redes corporativas* , 17.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*(35), 152-181. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Contreras, E. (2015). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 78.
- Cotés, F. (05 de 03 de 2017). *MKTTotal*. Obtenido de MKTTotal: <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/>
- Cuevas, C. (2016). La planeación organizacional. *Custodio* , 45.
- De la Cruz, D. (2018). Planificación Estratégica. *IOES: Investigaciones empresariales*, 45.
- Delfín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento y Gestión*(40), 184-202. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n40/n40a08.pdf>
- Díaz, J. (2019). ¿Qué es un diagnóstico empresarial? *emprendices*, 43.
- Dominguez, A. (2017). Planificación estratégica . *Magenta Branding e investigación*, 65.
- Espiniza, R. (2018). Matriz foda en la organización. *Empresa y diseño*, 18.

- Gallego, F. (2005). "Administración", "organización" (y "empresa"): un intento de acotación semántica. *Revista Universidad EAFIT*, 41(137), 9-18. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/215/21513702.pdf>
- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prietto, R., García, E., & Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *ESPACIOS*, 38(52), 16-29. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- García, L. (2016). INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN EMPRESARIAL 1.5. Obtenido de <https://es.slideshare.net/LizetheGarca/introduccion-a-la-gestion-empresarial-15>
- Gómez, I. (2018). Planeación empresarial: principios, propósito, importancia y errores a evitar. *Revista de gestión empresarial*, 75.
- González, F. (2017). *Las empresas públicas del Ecuador*. Quito: Universidad de Cuenca.
- Guegía, et al, 2012; citados en Mendoza. (2017). Importancia de la gestión administrativa para la innovación de las medianas empresas comerciales en la ciudad de Manta. *Dominio de las Ciencias*, 3(2), 947-964.
- Guerrero, C. (2015). *Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica para PYMES Metalmeccánicas de Tungurahua*. Ambato: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato.
- Guerrero, H., & Vélez, W. (2013). *Propuesta de un modelo de gestión estratégica e indicadores para la mediana empresa de Guayaquil. Caso OMACONSA S.A.* Guayaquil: Universidad Politécnica Salesiana.
- Hanel, J., & Hanel, M. (2004). *Análisis situacional* (1ra ed.). México D.F.: UAM- Azcapotzalco. Obtenido de http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/392/analisis_situacional_modulo2.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Hernández, B., Card, E., & Noriega, J. (2017). La cadena de valor a través del análisis interno y externo en la empresa BIO PAPEL. *Universidad Politécnica del Valle de México*, 43-57.
- Hernández, E., Tiuso, N., & Vargas, P. (2020). *Modelo de gestión estratégica para la empresa Lap Especialistas Villavicencio-Meta*. Villavicencio: Universidad Cooperativa de Colombia.
- Hidalgo, R. (21 de 02 de 2013). *ISSUU*. Obtenido de [ISSUU: https://issuu.com/robertohidalgo61/docs/presentacion_identificacion_estrategica_723a06bb](https://issuu.com/robertohidalgo61/docs/presentacion_identificacion_estrategica_723a06bb)

- Huerta, A. (2017). Estrategias Empresariales. *fiteco*, 34.
- INEC . (2020). *Encuesta de empleo, subempleo y desempleo en Ecuador*.
- Jiménez, R. (2015). *Metodología de la Investigación. Elementos básicos para la investigación clínica*. La Habana: Editorial Ciencias Médicas.
- López, D. (26 de octubre de 2019). *economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/actual/por-que-es-necesaria-la-estabilidad-politica-para-la-buena-marcha-de-la-economia.html>
- Luna, N. (2017). Administración de las Organizaciones. *Técnica en Gestión Universitaria*, 17.
- Manene, L. M. (04 de Abril de 2012). Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>
- Mir Fernández, C. (2008). DERIVADOS FINANCIEROS Y EL ESTADO DE RESULTADOS GLOBALES. *Revista Universo Contábil*, 4(4), 97-111. Recuperado el 10 de 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/1170/117015194007.pdf>
- Monroy, S. (2005). Enfoque y conceptos de una administración renovada. El aporte de Aktouf. *INNOVAR*, 15(26), 134-137.
- Montenegro, S. (2017). Los 4 principales componentes de la planeación estratégica. *Cideh Impulsa*, 35.
- Neira, J., & Tenelema, C. (2017). *Plan estratégico para la empresa Serviexpress dedicada al servicio técnico automotriz en la ciudad Guayaquil*. Guayaquil: UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL.
- Nuño, P. (08 de 11 de 2017). *EmprendePyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/diagrama-de-ishikawa.html>
- Omeñana, J. (2017). *Contabilidad General* (13va ed.). Barcelona: Grupo Planeta. Recuperado el 10 de 12 de 2020, de <https://www.marcialpons.es/media/pdf/9788423427574.pdf>
- Orellana, P. (2017). Estrategia empresarial. *Conexionesan*, 96.
- Orfaith Rivera-Primicias. (enero de 2020). *primicias.ec*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/indice-riesgo-politico-incremento-enero/>
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones*

a la economía, 0-16. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. Buenos Aires, Argentina: Vergara.
- Prieto, C. (2010). *Análisis Financiero*. Bogotá: FUNDACIÓN PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR SAN MATEO.
- Reynoso, C. (2014). Las transformaciones del concepto de la empresa. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*(18), 133-158. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4296/429640273005.pdf>
- Rivera, H., & Malaver, M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá: Universidad del Rosario.
- Rojas, L., Bejarano, L., & Marín, C. (2016). Análisis de las estructuras de gestión de servicio en empresas del sector de servicios. *AD-minister*(29), 121-146.
- Roncancio, G. (2016). La estrategia en la empresa. *Pensemos revista de investigación empresarial siglo XXI*, 89.
- Saenz, G. (25 de 08 de 2015). *SlideShare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/gsaenz/matriz-de-ponderacion#:~:text=Matriz%20de%20Ponderaci%C3%B3n%20Se%20usan,de%20forma%20global%20y%20simultanea>.
- Salazar, D., & Romero, G. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? *Multiciencias*, 6(1), 0-17. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/904/90460103.pdf>
- Sánchez, V. (2015). La redefinición del papel de la empresa en la sociedad. *BARATARIA*(20), 129-145. Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/3221/322142550008.pdf>
- Sevilla, A. (2019). Producto interior bruto (PIB). *economipedia*, 3.
- Suarez, J. (2017). DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN. *Revista de innovación e investigación organizacional de Chile*, 65.
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Superintendencia de Compañías.
- Terán, F. (2015). GUÍA DE PLANIFICACIÓN. 65.
- Testa, S. (2016). PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO SOSTENIBLE EN RED PARA RORAIMA (BRASIL). *Revista de inovación en la empresarial*, 37.
- UNECE. (2012). *Defenición de los objetivos* . Naciones Unidas.

Universidad de Guanajuato. (28 de 02 de 2018). *Universidad de Guanajuat*. Obtenido de <https://blogs.ugto.mx/enfermeriaenlinea/unidad-didactica-3-proceso-administrativo/>

Universidad Interamericana Para el Desarrollo. (2020). *Análisis financiero, Análisis vertical y horizontal, índices o razones financieras*. Universidad Interamericana Para el Desarrollo.

Uriarte, J. M. (2020). *Planificación*.

Valdez. (2018). Obtenido de <https://www.azucareravaldez.com/>

ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA EMPLEADOS

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA Y COMERCIO EXTERIOR

Guion de Entrevista

Objetivo: La presente entrevista se realiza con el motivo de determinar aspectos internos y externos que pueden afectar al rendimiento de la compañía Azucarera Valdez S.A

PREGUNTA 1: ¿El plan estratégico de la empresa que usted dirige ha cumplido con sus expectativas y la de sus colaboradores?

PREGUNTA 2: ¿Se han alcanzado los objetivos a corto, mediano y largo plazo?

PREGUNTA 3: ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas de la compañía?

PREGUNTA 4: ¿Cuáles son las metas más importantes que se ha planteado para este periodo?

ANEXO B ENCUESTA EMPLEADOS

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA Y COMERCIO EXTERIOR

Encuesta realizada a los empleados y trabajadores de la Compañía.

PREGUNTA 1: ¿Conoce Usted si la Compañía Azucarera Valdez cuenta con un Plan Estratégico?

SI

NO

PREGUNTA 2: ¿Conoce usted la misión de la compañía Azucarera Valdez?

SI

NO

PREGUNTA 3: ¿Conoce usted la visión de la compañía Azucarera Valdez?

SI

NO

PREGUNTA 4: ¿Conoce usted los objetivos de la compañía Azucarera Valdez?

SI

NO

PREGUNTA 5: ¿Conoce usted las políticas de la compañía Azucarera

Valdez?

SI

NO

PREGUNTA 6: ¿Le ha socializado acerca misión, visión u objetivos de la compañía?

SI

NO

PREGUNTA 7: ¿Considera usted que el plan estratégico es importante para la compañía Azucarera Valdez plan?

SI

NO

PREGUNTA 8: ¿Usted ha recibido capacitación dentro de la compañía Azucarera Valdez?

SI

NO

PREGUNTA 9: ¿Se han realizado evaluaciones para mejorar el área administrativa y operativa?

SI

NO

PREGUNTA 10: ¿Se desarrollan las actividades con normalidad que se determina en el manual?

SI

NO

ANEXO C ENCUESTA CLIENTES

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE INGENIERÍA Y COMERCIO EXTERIOR

Encuesta realizada a clientes de la compañía Azucarera

Valdez PREGUNTA 1: ¿Sus pedidos llegan a tiempo?

SI

NO

**PREGUNTA 2: ¿Los productos que adquiere en la compañía son de buena
calidad?**

SI

NO

**PREGUNTA 3: ¿Ha recibido una buena atención por parte de la compañía
AzucareValdez?**

SI

NO

**PREGUNTA 4: ¿La Compañía Azucarera Valdez soluciona los inconvenientes
confacilidad?**

SI

NO

PREGUNTA 5: ¿Tienen un valor agregado los productos de compañía Azucarera Valdez?

SI

NO

PREGUNTA 6: ¿Los precios de los productos son bajos en comparación a otras empresas de la misma índole?

SI

NO

PREGUNTA 7: ¿Los pedidos de productos han sido entregados de una forma adecuada?

SI

NO

PREGUNTA 8: ¿La compañía Azucarera mantiene un Sistema Post Venta?

SI

NO

PREGUNTA 9: ¿Considera que los productos de la compañía Azucarera Valdez están a la vanguardia del mercado?

SI

NO

PREGUNTA 10: ¿Usted ha recibido políticas de descuento en sus compras?

SI

NO



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO



DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS
PARA EL APRENDIZAJE Y LA INVESTIGACIÓN

UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 09/04/2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: Verónica Estefanía Posso Gordillo
INFORMACION INSTITUCIONAL
Facultad: Administración de Empresas
Carrera: Finanzas
Título a optar: Ingeniera en Finanzas
f. Analista de Biblioteca responsable: Lic. Luis Caminos Vargas Mgs.

LUIS
ALBERTO
CAMINOS
VARGAS

Desarrollado digitalmente por LUIS
ALBERTO CAMINOS VARGAS
Bibliotecario responsable DBRAI
en UTP - Chimborazo
Calle Pichincha 302032274 en UTP
ALBERTO CAMINOS VARGAS
Teléfono: 0051 995811480101 / 0727



0960-DBRAI-UTP-2021