



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITULO:

“Plan estratégico para la Asociación de Participación Social “27 De Febrero” Productora y Comercializadora de Lácteos De La Parroquia Gualel”

| |
|---|
| TESIS PREVIO A OPTAR EL GRADO DE INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS |
|---|

AUTORA:

Cruzcaya Tene Angamarca

DIRECTOR

Ing. Com. Juan Encalada Crozco Mg. Sc

LOJA – ECUADOR

2016

El secreto del éxito... es la perseverancia.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ing. Com.

JUAN ENCALADA OROZCO MG.SC

DOCENTE DE LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LOJA

CERTIFICA:

Haber dirigido la investigación realizada por la **postulante CRUZCAYA TENE ANGAMARCA**, con cédula de identidad numero: 1105914327, misma que se denomina: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL “27 DE FEBRERO” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE LA PARROQUIA GUALEL”**, ha cumplido con los requisitos estipulados del Reglamento General de la Universidad Nacional de Loja, el mismo que ha sido coordinado y revisado durante todo proceso del desarrollo dentro del cronograma establecido desde su inicio hasta la culminación, por lo cual autorizo su presentación.

Es todo cuanto puedo certificar para los fines pertinentes

Loja, noviembre de 2016

.....
ING. JUAN ENCALADA OROSCO MG. SC.
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Yo **Cruzcaya Tene Angamarca**, declaro ser autora del presente trabajo de tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

Autora: Cruzcaya Tene Angamarca

Firma: 

Cédula: 1105914327

Fecha: Loja, noviembre del 2016

Autora: Cruzcaya Tene Angamarca
Cédula: 1105914327
Quito, Loja, Esmeraldas y Cuenca (enq)
Correo electrónico: cruzcayaten@unl.edu.ec
Teléfono: 0963069721

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Juan Escobedo Ordoñez
Tribunal de Grados:
Ing. Rocio Terán Tejada MAE PRESIDENTA
Ing. Manuel Ponce Nova Mg. Sc. VOCA
Ing. Thalia Quiroga MAE VOCA

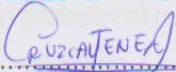
CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DEL AUTOR PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO.

Yo **CRUZCAYA TENE ANGAMARCA**, declaro ser autora de la tesis titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL “27 DE FEBRERO” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE LA PARROQUIA GUALEL”**, como requisito para optar al grado de **Ingeniera en Administración de Empresas**, autorizo al Sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Digital Institucional:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la Tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja a los 2 días del mes de diciembre del 2016. Firma la autora:

Firma: .....

Autora: Cruzcaya Tene Angamarca

Cédula: 1105914327

Dirección: Loja, Época, Honduras y Canadá (esq)

Correo electrónico: cruzcayatene@yahoo.com

Celular: 0985989721

DATOS COMPLEMENTARIOS:

Director de Tesis: Ing. Juan Encalada Orozco

Tribunal de Grado:

Ing. Rocio Toral Tinitana MAE. PRESIDENTA

Ing. Manuel Pasaca Mora Mg. Sc. VOCAL

Ing. Thalia Quizpe MAE. VOCAL

AGRADECIMIENTO

Al culminar este trabajo es oportuno que destaquen el agradecimiento formal a quienes fueron mi fortaleza y parte importante para el desarrollo de mis estudios superiores.

A Dios porque me dio el entendimiento y sabiduría, me ilumino la mente y por haberme puesto en mi camino al personal docente de la carrera de Administración de Empresas de la Modalidad de Estudios Presencial de la Universidad Nacional de Loja, porque sin egoísmo alguno supieron impartirme los conocimientos adecuados para mi formación, al Ing. Juan Encalada ,Docente de la Carrera quien supo guiarme por el camino más viable para el desarrollo de mi trabajo, al Sr. Manuel Enríquez Macas Angamarca, representante de la Asociación “27 de Febrero” por haberme brindado todas las facilidades para poder realizar la investigación de mi trabajo de tesis. A mis padres Carmen, Miguel y hermanas ya que gracias a su comprensión pude ausentarme de mi hogar para hacer posible este objetivo y destacarme como una gran profesional con ética y valores.

Cruzcaya Tene Angamarca

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis de grado está dedicado a DIOS, porque sin la ayuda y protección de Él nada es posible alcanzar. A mis queridos PADRES Miguel y Carmen porque han sido un ejemplo de vida quienes con su cariño y amor, han hecho de mí, una persona con valores para poder desenvolverme en la vida.

Cruzcaya Tene Angamarca

a. TÍTULO

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL
“27 DE FEBRERO” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE
LA PARROQUIA GUALEL”**

b. RESUMEN

Actualmente en las empresas, la aplicación de un plan estratégico se ha vuelto muy importante debido a la gran necesidad de mejorar el desenvolvimiento de las actividades en las que incursionan los gerentes para alcanzar el éxito. Por otro lado la incertidumbre que generan los cambios vertiginosos en el campo económico, social, político, tecnológico y ambiental; hacen que los gerentes se apoyen en herramientas eficaces como el plan estratégico.

Por tales circunstancias la presente tesis tiene como objetivo general: “ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL “27 DE FEBRERO” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE LA PARROQUIA GUALEL, para lograr el desarrollo sostenido de dicha organización”, de tal manera que posibilite el incremento de su participación dentro del mercado local.

Para el logro del objetivo se utilizó dos métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información que nos sirvieron para la elaboración de la tesis. Los métodos que se aplicó son: el método deductivo e inductivo; que permitieron desarrollar la investigación a través de un proceso lógico. También se utilizó diferentes técnicas e instrumentos para recolectar información, como la observación directa, la entrevista realizada al representante legal de la Asociación y la muestra a 253 clientes; quienes con sus respuestas permitieron detectar los problemas internos de la Asociación y al realizar el análisis externo (PEST y las 5 Fuerzas de PORTER) se conoció de los problemas que le afecta a la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación son: al realizar el análisis externo se determinó en el factor político existen entidades que regulan a la Asociación productora de lácteos, dentro del factor económico la capacidad adquisitiva de los habitantes de la parroquia Gualel es baja, en lo social es que el desempleo y el subempleo en la parroquia repercute el poder adquisitivo y por último el sector tecnológico actualmente existen tecnologías que aportan a mejorar los procesos y tener mejores beneficios para la Asociación. En el análisis competitivo se concretó que existe competencia para la Asociación que ofrece productos de mejor calidad. Y por último en el análisis interno de la empresa de

detecto diferentes falencias, la Asociación es Administrada de una manera empírica, su estructura organizacional no está bien definida, tiene deficiencia en la capacitación de los socios, además los productos no son de calidad lo cual la Asociación no puede posicionarme en el mercado frente a la competencia ofreciendo sus productos al consumidor final.

Se concluye que la Asociación tiene una administración empírica, además no cuenta con una filosofía empresarial y estructura orgánica, también le falta realizar programas promocionales y publicitarios para dar a conocer tanto la empresa como a la existencia de la Asociación.

Se recomienda implementar el plan estratégico desarrollado la cual servirá de gran aporte para la empresa al poner en práctica, además realizar un análisis de los cambios que se pueda dar para cumplir con las expectativas de los clientes.

Finalmente el presupuesto total para la ejecución de estos objetivos asciende a **\$68.880,00** dólares, valor que en su totalidad será financiado por la empresa.

ABSTRACT

Currently in enterprises, the implementation of a strategic plan has become very important because of the great need to improve the performance of the activities managers who venture to succeed. On the other hand the uncertainty generated by the rapid changes in the economic, social, political, technological and environmental fields; they make managers effective tools rest on the strategic plan.

For such circumstances this thesis general objective: "DEVELOP A STRATEGIC PLAN FOR ASSOCIATION OF SOCIAL PARTICIPATION" February 27 "PRODUCER AND DISTRIBUTOR OF DAIRY PARISH GUALEL" to achieve sustained development of the organization "of so as to enable increased participation in the local market.

To achieve the goal two methods, techniques and tools for collecting information which was served for the elaboration of the thesis was used. The methods applied are: the deductive and inductive method; they develop research that allowed through a logical process. Different techniques and instruments to collect information, such as direct observation was also used the interview to the legal representative of the Association and the sample to 253 customers; who with their answers allowed us to detect internal problems of the Association and to perform external analysis (PEST and Porter's 5 Forces) was known of the problems affecting the company to.

The results of the research are: to perform external analysis was determined in the political factor there are entities that regulate the production Dairy Association, within the economic factor the purchasing power of the inhabitants of the Gualel parish is low, socially it is that unemployment and underemployment in the parish affects purchasing power and finally the technology sector currently there are technologies that contribute to improve processes and have better benefits for the Association. In the competitive analysis it was completed which there competition for the Association is offering better quality products. And finally in the internal analysis of the company detected various shortcomings, the Association is administered in an empirical

way, its organizational structure is not well defined, is deficient in training partners, besides the products are not quality which the Association can not position in the market against the competition by offering their products to the final consumer.

It is concluded that the Association has an empirical administration also does not have a business philosophy and organizational structure, also lacks carry out promotional and advertising programs to raise awareness of both the company and the existence of the Association.

It is recommended to implement the strategic plan developed which serve as a great contribution to the company to implement, plus an analysis of the changes that may be made to meet customer expectations.

Finally the total budget for the implementation of these objectives amounts to **\$68.880,00**, value that will be financed entirely by the Association.

c. INTRODUCCION

La Planeación Estratégica nos permite fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo.

Es fundamental en el funcionamiento de toda empresa el obtener rentabilidad gracias a la venta de los productos o servicios, de tal manera que las empresas deben contar con un Plan Estratégico como una herramienta clave para alcanzar las metas de todo tipo de negocio u organización.

Por tal motivo se hace necesario realizar la “Elaboración de un PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL “27 DE FEBRERO” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE LA PARROQUIA GUALEL, para lograr el desarrollo sostenido de dicha organización”, que le permita estar preparada para enfrentar la competencia, reduciendo la incertidumbre en la toma de decisiones.

La investigación se inicia con el título, en el que se describe la idea central, seguidamente está el resumen en el que se describe con propiedad la importancia, los objetivos, la metodología y los resultados del trabajo. La introducción en donde se presenta la estructura de la tesis, la revisión de literatura donde se revisa los documentos relacionados con la planeación estratégica y fundamentar el proyecto es decir las teorías y conceptos de los temas desarrollados en este trabajo.

En cuanto a la metodología utilizada, se puso en consideración dos métodos, técnicas e instrumentos de recolección de información empleados. Los

métodos que se aplicó son: el método deductivo e inductivo; que permitieron desarrollar la investigación a través de un proceso lógico. Así como también se aplicó diferentes técnicas para recolectar información, como la observación directa, la entrevista realizada al representante legal de la Asociación y un cuestionario a 253 de las familias Gualelenses; quienes con sus respuestas permitieron detectar los problemas internos y externos que enfrenta la empresa.

En los resultados primeramente se realizó el análisis interno de cada uno de los departamentos de la Asociación (administración, marketing, finanzas, recursos humanos) y se planteó la matriz MEFI adonde se ubicó las fortalezas y debilidades de la Asociación , en el análisis externo, se analizó los factores Pest y la teoría de las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis competitivo y se diseñó la matriz MEFE en el que se detalló las oportunidades y amenazas del entorno de la organización, además se hizo la Matriz FODA y la Matriz de Alto Impacto de la organización en donde se definió los objetivos estratégicos.

En la discusión se realizó el desarrollo del plan estratégico que se basó en cuatro objetivos estratégicos, como son: “Reestructurar administrativamente la Asociación “27 de Febrero””, “Elaborar un plan de producción para la Asociación “27 de Febrero” para ofrecer un producto de calidad y ser competitivo en el mercado”, “Elaborar un plan de comercialización que permitan hacer conocer los productos que ofrece la Asociación”, “Elaborar un plan de financiamiento para la Asociación “27 de Febrero””

Luego, se detallan las conclusiones y recomendaciones generada por la autora de la presente tesis.

Por último, el referente bibliográfico de la información citada, los anexos documentos que sirvieron de soporte para la elaboración de la tesis y el índice en el cual se detallará los contenidos de la tesis y el número de página correspondiente.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

4.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS

Según Aguilar (2000), en el artículo denominado ***La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas*** manifiestas que la capacidad de una organización industrial para conservar su poder competitivo y lograr tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios, y de la adopción de estrategias adecuadas.

En el complejo contexto actual de cambio e incertidumbre surge la imperiosa necesidad de dirigir organizaciones industriales bajo ideas y conceptos de la planeación estratégica o gerencia estratégica, concebida como un proceso de cambio dinámico y sistemático basado en una actitud y una forma de vida que requiere de dedicación para identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Por su función, la planeación estratégica se convirtió en la herramienta administrativa de uso más común entre las empresas estadounidenses exitosas después de la Segunda Guerra Mundial.

El objetivo de este documento es analizar la planeación estratégica en términos de su contribución teórica al éxito de las organizaciones industriales modernas frente a la planeación tradicional.

Según Castillo (2011), en el trabajo denominado ***Creación de un plan estratégico para la planta de lácteos ECOLAC para el año 2010***, manifiesta lo que se pretende lograr con el Plan de negocios dirigida a mejorar los procesos de ECOLAC en todos los niveles posibles, aun sabiendo que cuenta con una excelente administración en todos sus niveles.

Entre los principales factores de éxito para la Planta de Lácteos ECOLAC, se encuentran el precio de venta al público, los cuales son muy bajos, y los hace más llamativos; la calidad con la cual son desarrollados, ya que cuentan con la mejor planta de producción a nivel provincial; y el respaldo de la Universidad Técnica con ECOLAC. La Planta de Lácteos ECOLAC se encuentra bien dirigida, por lo que ha logrado obtener mejores beneficios.

Entre las principales recomendaciones que se presentan en el plan, tomando en cuenta todos los factores que se involucran en la Planta de Lácteos, se encuentran la creación de Planes de marketing diferenciados, con la finalidad de hacer conocer las ventajas y los beneficios de los productos elaborados; además la capacitación de los proveedores de materia prima con la intención de mejorar la calidad, y obtener una maximización de los recursos.

Los principales beneficios que se obtendrán con la realización de las recomendaciones presentadas en el plan de estratégico: Es la diferenciación con la competencia local, el mejoramiento de la calidad de los productos que realiza, y la creación del hábito de consumo de productos saludables en la población, y así mejorar el nivel de ventas de ECOLAC.

Según Tene (2012), en el trabajo denominado ***Plan estratégico para la empresa productora y comercializadora de lácteos “JOSUELAC” De La Provincia de Zamora Chinchipe, AÑO 2012***, cuya finalidad es lograr un mejor posicionamiento en el mercado, así mismo se planteó varios objetivos específicos tales como: realizar un Diagnostico situacional en la Provincia de Zamora Chinchipe entorno a las empresas productoras de lácteos, con el propósito de conocer el estado actual de la empresa, y así efectuar un análisis externo en relación con las industrias lácteas, como también se propuso realizar un análisis de las 5 fuerzas de Porter en relación al tema de estudio, con el propósito de conocer el nivel de competitividad que tiene la empresa en el mercado, además se planteó efectuar un análisis interno de la estructura orgánica funcional de la empresa “JOSUELAC” en función al plan estratégico de la empresa, con el fin de conocer como está funcionado internamente la entidad, como también se llevó a cabo realizar un estudio y análisis FODA, para reconocer sus Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y para superar sus Debilidades, y por ultimo determinar la propuesta de un Plan Estratégico para la empresa en estudio.

Con respecto a métodos y técnicas utilizados en esta investigación constan el método: analítico, deductivo, inductivo y descriptivo; así, mismos en las

técnicas están la observación directa, entrevista aplicada al Sr. Manuel González Gerente de la entidad, un total de 5 encuestas aplicadas al personal que labora en la empresa y una última encuesta a las familias de la Provincia de Zamora en un total de 378 encuestas, a fin de conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado local.

En cuanto a los resultados están la información recopilada de la entrevista al gerente, y encuestas aplicada tanto al personal como a los consumidores, en el diagnóstico constan en el análisis externo (demográficos, político-legal, económicos, socio- culturales, y tecnológicos) que intervienen en la empresa JOSUELAC, seguidamente se realizó el análisis interno con el fin de conocer la situación actual de la empresa; luego se procedió a realizar el análisis FODA, que permitió conocer e identificar las: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de esta empresa. Por último está la propuesta del Plan Estratégico; la misma que consiste en la implementación de 5 objetivos estratégicos, El costo total del mismo asciende a un total de \$ 23943,00 dólares americanos.

Según Rojas (2012), en la investigación denominada la ***Planeación estratégica para empresa receptora de leche***, La propuesta busca definir un plan estratégico que permita a la empresa competir de manera eficiente y eficaz en el mercado en el que se encuentra, lo que implica generar un estrechamiento de relación con el cliente, disminuir los efectos del control de precios de la leche y el control de divisas al que está sujeto Venezuela, y la estructuración de una cadena de suministros flexible que permita el abastecimiento del producto. La metodología propuesta para abordar este desafío constará de un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinarán el rendimiento de la empresa. Asimismo, incluirá el análisis ambiental (tanto interno como externo), la formulación de la estrategia, recomendaciones de implementación, y su control.

El análisis ambiental externo, permitirá centrar la empresa dentro de su entorno general y específico, identificando las amenazas y oportunidades que enfrenta. Por otro lado, el análisis ambiental interno de la empresa, incluirá la especificación de su estructura, el análisis funcional, el de la cadena de valor y el de su perfil estratégico. Mediante este escrutinio interno, se determinarán las posibles debilidades y fortalezas que actualmente posee.

A partir de estos estudios, se creará una propuesta estratégica, que impulse el crecimiento de la empresa, de acuerdo con los objetivos específicos antes señalados.

Según Magaña, Trillo, Davisón, Zapata & Ramírez, (2013), en la investigación denominada **planeación estratégica de una empresa familiar de comida rápida**, El propósito fue conducir una investigación de mercado y una planeación estratégica para obtener información y establecer objetivos y estrategias competitivas. Los resultados indican que la empresa atiende tres segmentos de mercado: familiar, estudiantes y trabajadores, quienes calificaron la calidad y sabor como muy buena. Además se condujo un taller de planeación estratégica. Las principales fortalezas fueron: rápido servicio a domicilio, materia prima fresca, higiene y receta única. Las oportunidades: precios de proveedores, franquicias americanas con precios altos, crecimiento de la población, mayor número de mujeres de trabaja, clientela frecuente y leal, existe gran demanda de comida rápida y ubicación estratégica. La matriz EFI de 3.51 indica que tiene fortalezas por encima de la media de la industria local, en tanto que la matriz EFE es de 2.97 lo que indica que sus estrategias para aprovechar las oportunidades están ligeramente encima de la media de la industria de comida rápida. Como conclusión, la empresa está consciente de mejorar su administración y mercadotecnia para alcanzar exitosamente la oportunidad del cambio constante en su mercado de competencia.

Según Espinoza (2014), en la investigación titulada **Plan estratégico para la empresa UPLAC compañía limitada**, indica que el objetivo principal del presente trabajo es definir un plan estratégico que permita orientar la gestión empresarial de la compañía considerando objetivos, estrategias, políticas y acciones que busquen mejorar el nivel de competitividad y lograr el posicionamiento dentro del mercado local así como en el sector agroindustrial de la región sur del país.

El diagnóstico situacional, contempla el análisis interno de la empresa y de los factores que influyen directamente en la satisfacción de sus clientes, permitiendo establecer como principales fortalezas la experiencia de los directivos en el sector lácteo, la capacidad del talento humano y la disponibilidad de materia prima. En cuanto a las debilidades se determinó que

la empresa no está posicionada en el mercado local y que existen deficiencias en los procesos productivos, de gestión de calidad y comercialización. El resultado de análisis del entorno muestra que las condiciones económicas del país y las tendencias de consumo de la población favorecen el desarrollo de las actividades empresariales en el sector agroindustrial y alimenticio.

Bajo estas consideraciones se estructuró una propuesta de plan estratégico que en primera instancia define los elementos filosóficos de la empresa: Misión, Visión y Valores Empresariales. Además, se plantean objetivos estratégicos dirigidos a mejorar la competitividad y resultados de la gestión, considerando básicamente la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el cumplimiento de estándares de calidad como elementos diferenciadores que generen una ventaja competitiva y ofrezcan un valor agregado a sus clientes. Además, las estrategias planteadas buscan mejorar los procesos productivos y de comercialización, así como lograr el empoderamiento del talento humano.

4.2. BASES TEÓRICAS

4.2.1. PLAN

Según Munch (2013) plan es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. También es importante manifestar que Munch presenta los tipos de planes.

4.2.2. TIPOS DE PLANES

Con el fin de comprender mejor el proceso de la planeación, se analizarán la clasificación de la planeación y su terminología. De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque y con el periodo de tiempo que comprenda, la planeación puede ser:

- **Estratégica.** Define los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes

generales; generalmente es a mediano y a largo plazos y abarca a toda la empresa. Su propósito consiste en determinar el rumbo de la organización así como la obtención, el uso y la disposición de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la organización.

- **Táctica o funcional.** Se refiere a planes más específicos, que se elaboran en cada uno de los departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área y se enfoca a un área específica de la organización, y puede ser a mediano y a corto plazos. Los planes tácticos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico.
- **Operativa.** Es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación: Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el personal.

4.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Según, Reyes (2012) indica que la planificación estratégica es un instrumento que puede emplearse para adecuar las respuestas de la empresa ante su medio ambiente, ya que la esencia de ese tipo de planeación consiste en relacionar y ubicar a una organización con su entorno, identificando las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro y contraponiéndolas con las fortalezas y debilidades de la empresa, con el fin de contar con una base importante para tomar decisiones.

4.2.3.1. Objetivos de planeación estratégica

Según D'Alessio (2008) para llevar a la organización de una situación futura deseada requiere que esta asuma como inherentes al proceso el logro de los siguientes objetivos:

- **Productividad y competitividad:** la organización asume el reto de alcanzar índices de desempeño satisfactorios, que evidencien un uso

óptimo y efectivo de los recursos, para lograr altos niveles de competitividad en el sector.

- **Ética y legalidad:** implica que la organización debe actuar de acuerdo a las reglas que dictan la moral y la ley.
- **Compromiso social:** la organización debe desarrollar actividades que beneficien a su comunidad vinculada y, en consecuencia, a su país.

Además de estos objetivos implícitos se debe desarrollar los objetivos específicos, de largo plazo y corto plazo, que conducirán a la organización al futuro deseado.

4.2.3.2. Características de la planeación estratégica

Según D'Alessio (2008), el proceso estratégico puede tener las siguientes características:

Por la naturaleza del proceso deberá ser interactivo e iterativo:

- a. **Interactivo**, por ser un proceso colegiado, el cual debe involucrar a las personas clave de la organización.
- b. **Iterativo**, por ser un proceso que se corrige conforme se desarrolla, de acuerdo con las diferencias observadas (realimentado) por los sistemas de alerta temprana.

Por los cambios que pudiera presentar el entorno se deberán hacer, cuando sean pertinentes, análisis de:

- a. **Sensibilidad**, al evaluar el impacto que el cambio de las ponderaciones en los factores pueda tener sobre la organización y sus análisis.
- b. **Contingencia**, al considerar cambios en los factores o criterios con la probabilidad de ocurrencia de nuevos eventos que afecten al negocio.
- c. **Escenarios**, al observar alteraciones en el contexto en el que se desenvuelve la organización. Es conveniente plantear diversos escenarios de acuerdo a la situación.

Por la intensidad del proceso:

- a. **Incremental**, cuando el desarrollo es paulatino y progresivo.
- b. **Radical**, cuando el desarrollo se produce de una sola vez.

4.2.3.3. Importancia de la planeación estratégica

Según (Munch, 2013) manifiesta que la planeación es importante en las empresas para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ésta se previenen las contingencias y los cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Además este autor determina los tipos de planes y los principios de la planeación estratégica. Esta autora manifiesta que existen algunas ventajas de la planeación, entre las que se puede mencionar:

- La definición del rumbo de la empresa permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las "corazonadas" o empirismos. Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Reduce al mínimo los riesgos, y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al planear se definen las bases a través de las cuales operará la empresa.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Proporciona los elementos para efectuar el control.
- La motivación se eleva sustancialmente, al conocer todos los miembros de la empresa hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
- Optimiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización

4.2.3.4. Principios de la planeación estratégica

Según Munch (2013) indica que para planear eficientemente es necesario tomar en cuenta los siguientes principios:

- **Factibilidad:** Los planes deben ser realizables; es ineficaz elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de

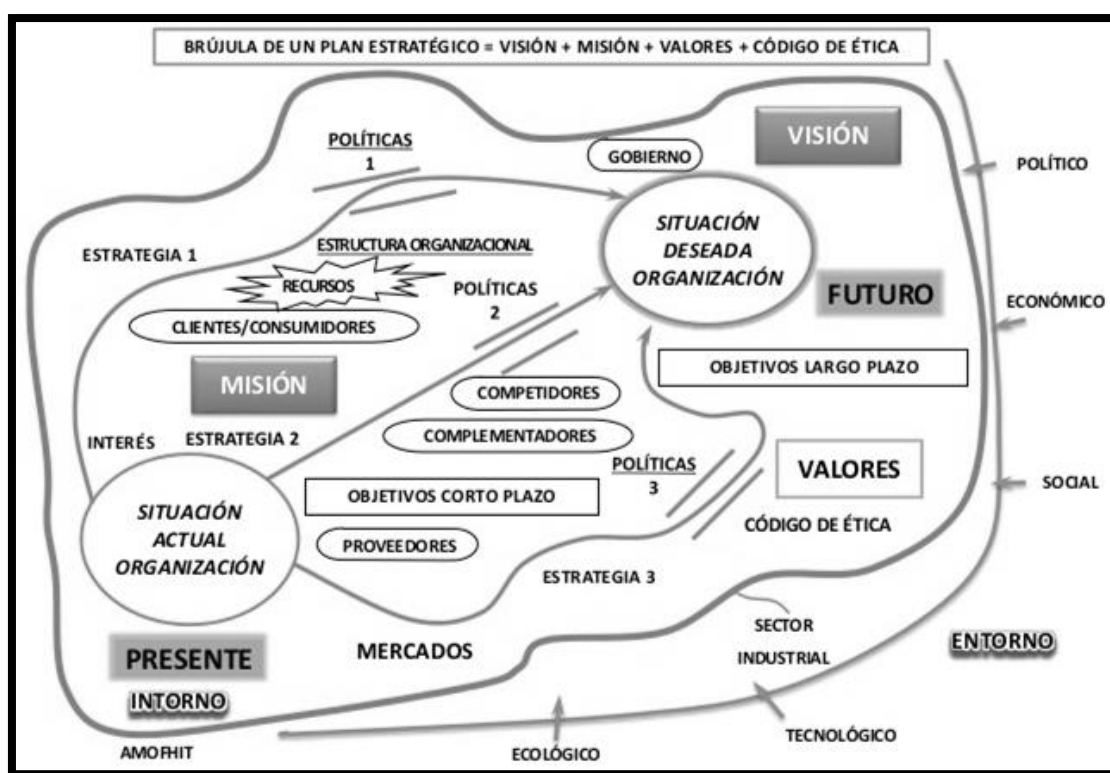
lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad, y los resultados deben ser posibles de obtener.

- **Objetividad y cuantificación:** Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio, conocido también como el principio de Precisión, establece la necesidad de utilizar datos, como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes, con la finalidad de reducir al mínimo los riesgos y los errores.
- **Flexibilidad.** Al elaborar un plan siempre es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a condiciones inesperadas.
- **Unidad:** Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general, y dirigirse al logro de la filosofía, la visión, la misión y los objetivos de la organización, de tal manera que sean consistentes y armónicos en cuanto al equilibrio y la interrelación que debe existir entre todas las partes del plan y todas las áreas de la organización.
- **Del cambio de estrategias:** Cuando un plan enfrenta condiciones no previstas, ya sean oportunidades o amenazas en un entorno inusual, será necesario ajustarlo y crear estrategias alternas. Esto no quiere decir que se descuide el logro de la misión y de la visión, sino que la empresa tendrá que modificar los objetivos y, consecuentemente, las estrategias, las políticas, los programas y los presupuestos. No hay que confundir este principio con el de flexibilidad, ya que este último implica el establecimiento de márgenes para ciertos ajustes, mientras que el del cambio de estrategias comprende la modificación completa del plan por causa de factores de fuerza mayor definitivos. Al planear es necesario considerar tres escenarios: optimista, pesimista y realista; además, diseñar planes para cada uno de estos. Así, será posible enfrentar cualquier contingencia o crisis.

4.2.3.5. Proceso de la planeación estratégica

Según D`Alessio (2008) Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan en el mercado, producto de la globalización y el avance tecnológico.

El modelo presentado por el Dr. Fernando D`Alessio será el prototipo para desarrollar el trabajo en la Asociación “27 de Febrero”



Fuente: D`Alessio, I. F. (2008). *El Proceso Estratégico*. México: PEARSON.

4.2.4. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.2.4.1. LA EVALUACIÓN INTERNA

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas, las cuales son las fortalezas de una compañía, que no pueden fácilmente igualarse o ser imitadas por la competencia.

➤ **Filosofía empresarial.**

La filosofía empresarial es el conjunto de elementos que van a permitir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

➤ **Visión**

La visión de una organización es la definición deseada a de su futuro, responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como del estado actual y futuro de la organización bajo análisis.

LA VISIÓN: PREGUNTAS CLAVES

| | |
|-----------------------------|--|
| ¿Cuál es la imagen deseada? | ¿Cómo vemos a la población con la cual trabajamos? Es decir, cual es la situación futura deseada para nuestros usuarios o beneficiarios. |
| ¿Cómo seremos en el futuro? | ¿Cómo nos vemos en el futuro? Es decir, cuál será la posición futura de nuestra organización en relación a otras organizaciones. |
| ¿Qué haremos en el futuro? | ¿Qué queremos hacer en el futuro? Cuáles son las contribuciones distintivas que queremos hacer en el futuro y/o cuales son los principales proyectos o actividades que queremos desarrollar. |

➤ **Misión**

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.

LA MISIÓN: PREGUNTAS CLAVES

- ¿Quiénes somos?
 - Identidad institucional.
 - Reconocimiento legal que otorga legitimidad a la acción institucional.
 - Características distintivas.
- ¿Qué hacemos?
 - Razón de ser de la organización.
 - Funciones principales de la organización.
 - Cambios fundamentales que deseamos lograr en el medio en el cual trabajamos.
- ¿Para quienes trabajamos?
 - Sectores sociales hacia los cuales se orientan principalmente nuestros esfuerzos.
 - Población beneficiaria y usuarios.

➤ **Los valores**

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad.

➤ **Código de ética**

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético, y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos.

Las principales áreas funcionales auditadas en todo negocio que deben ser identificadas a través de la evaluación interna son:

- a. Administración/Gerencia
- b. Marketing y ventas
- c. Finanzas y contabilidad
- d. Recursos humanos

4.2.4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como definir el rumbo y las estrategias de la organización.

Las variables a considerar en la auditoría de la gerencia son:

- a. Reputación de la alta dirección y sus gerentes.
- b. Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.
- c. Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social.
- d. Uso de técnicas sistémicas en los procesos de toma de decisiones.
- e. Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.
- f. Estilos de liderazgo usados en los niveles gerenciales.
- g. Sistema de planeamiento estratégico.
- h. Gestión de la red de contactos.
- i. Imagen y prestigio de la organización.

4.2.4.1.2. Marketing y ventas (M)

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización.

Las variables a considerar en la auditoría de marketing son:

- a. Concentración de las ventas por productos o por consumidores.
- b. Mix de productos: balance beneficio-costos de los bienes y servicios.
- c. Política de precios: flexibilidad de precios.
- d. Participación de mercado.
- e. Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.
- f. Red de ventas y gestión de canales de distribución: cantidad, cobertura, y control. Transporte y distribución.
- g. Cantidad y calidad de líneas de productos: bienes y servicios.
- h. Calidad del servicio al cliente y servicio postventa.

- i. Lealtad a la marca.
- j. Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.
- k. Comunicaciones integradas.
- l. Creatividad, eficiencia, y efectividad de la publicidad y de las promociones.
- m. Análisis del consumidor y sus preferencias.
- n. Ventas de los productos: bienes y servicios.
- o. Planeamiento de los productos: bienes y servicios.
- p. Manejo de inventarios de salida.
- q. Investigación de mercados. Métodos usados.
- r. Análisis de oportunidades. Costos, beneficios, y riesgos.

4.2.4.1.3. Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de finanzas son:

- a. Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad, rentabilidad, y crecimiento.
- b. Nivel de apalancamiento financiero y operativo.
- c. Costo de capital en relación a la industria y a los competidores.
- d. Acceso a fuentes de capital de corto y largo plazo.
- e. Estructura de costos.
- f. Situación tributaria.
- g. Capital de trabajo: flexibilidad de la estructura de capital
- h. Relaciones con accionistas e inversionistas.
- i. Eficiencia y efectividad de los sistemas contables, de costeo, y de presupuestos.
- j. Política de reparto de dividendos.
- k. Cartera de morosos.
- l. Situación patrimonial.
- m. Dimensionamiento financiero.

4.2.4.1.4. Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos.

Las variables a ser estudiadas en la auditoría de recursos humanos son:

- a. Competencias y calificaciones profesionales.
- b. Selección, capacitación, y desarrollo del personal.
- c. Disponibilidad y calidad de la mano de obra.
- d. Costos laborales en relación a la industria y los competidores.
- e. Nivel de remuneraciones y beneficios.
- f. Efectividad de los incentivos al desempeño.
- g. Nivel de rotación y de ausentismo.
- h. Políticas de tercerización.
- i. Calidad del clima laboral.
- j. Estructura organizacional.
- k. Cultura organizacional.

4.2.4.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

La matriz de evaluación de factores internos permite, de un lado, resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio. Y por otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre esas áreas. El procedimiento para la evaluación de factores internos es el siguiente:

1. Hacer una lista de los factores de éxito clave identificados en el proceso de evaluación interna. Use entre 10 y 20 factores internos en total, que incluyan tanto fortalezas como debilidades. Primero anote las fortalezas y a continuación las debilidades.

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. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

2. Asignar una calificación de 1 a 4 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, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
3. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
4. Sumar los pesos ponderados de cada factor.
5. Determinar el puntaje ponderado total para la organización.

4.2.4.3. EVALUACIÓN EXTERNA

La evaluación externa denominada también auditoría externa de la gestión estratégica está enfocada hacia la exploración del entorno y el análisis de la industria. Este procedimiento busca identificar y evaluar las tendencias y eventos que están más allá del control inmediato de la firma.

La evaluación externa considera los siguientes factores externos clave que afectan directamente a los productos, los mercados, y las organizaciones que compiten en el sector bajo análisis:

- Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).
- Fuerzas económicas y financieras (E).
- Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).
- Fuerzas tecnológicas y científicas (T).

4.2.4.3.1. Análisis PEST

Los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, y competitivas, conocido como análisis PESTEC = PESTE + C.

➤ Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituyen las variables más importantes de la evaluación externa, en función al grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores, y de sus compradores.

| VARIABLES POLÍTICAS, GUBERNAMENTALES, Y LEGALES | |
|---|---|
| Principales | Secundarias |
| <ul style="list-style-type: none">• Estabilidad política• Política monetaria• Política fiscal• Regulaciones gubernamentales• Legislación laboral• Legislación arancelaria• Legislación medioambiental• Seguridad jurídica• Corrupción• Contrabando• Informalidad• Relaciones con organismos públicos | <ul style="list-style-type: none">• Partidos políticos en el poder• Sistema de gobierno• Política de subsidios• Defensa de la libre competencia• Amenazas de expropiación• Presupuestos gubernamentales• Defensa de la propiedad intelectual• Seguridad y orden interno• Situación política mundial• Relaciones con gobiernos• Leyes internacionales y derechos humanos• Relaciones con organismos internacionales |

➤ Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

| VARIABLES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS | |
|---|--|
| Principales | Secundarias |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evolución del pbi nacional y pbi per cápita • Evolución del poder adquisitivo del consumidor • Tasas de interés • Tasas de inflación y devaluación • Costo de capital y de deuda • Costo de mano de obra • Costo de materias primas • Nivel de informalidad de la economía • Nivel de aranceles • Riesgo país • Acuerdos de integración y cooperación económica (TLC) | <ul style="list-style-type: none"> • Comportamiento de la demanda de bienes y servicios • Fluctuación de precios • Sistema económico • Acceso al crédito del sistema financiero • Volumen de inversión extranjera • Prácticas monopólicas • Déficit fiscal • Actividad de los mercados bursátiles • Situación de la economía mundial • Situación de la balanza comercial • Relación con organismos internacionales (BM, FMI, BID) |

➤ Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de la organización. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

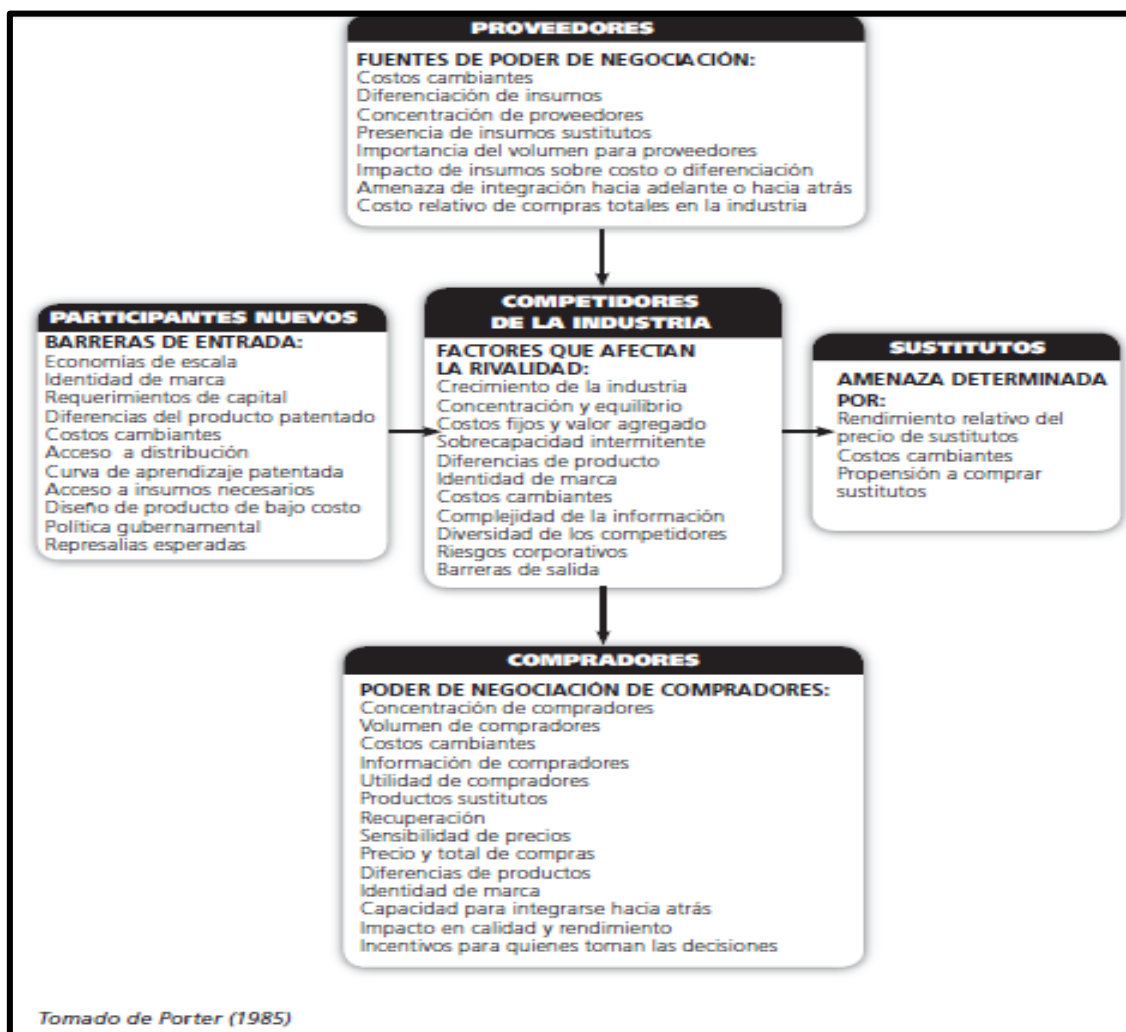
| VARIABLES SOCIALES, CULTURALES, Y DEMOGRÁFICAS | |
|--|---|
| Principales | Secundarias |
| <ul style="list-style-type: none"> • Tasa de crecimiento poblacional • Tasa de desempleo y subempleo • Incidencia de la pobreza y pobreza extrema • Distribución del ingreso en la población • Tasa de analfabetismo • Nivel promedio de educación • Cultura e idiosincrasia • Estilos de vida de la población | <ul style="list-style-type: none"> • Esperanza de vida • Tasa de mortalidad • Tasas de inmigración y emigración • Roles sociales según edad y género • Valores y ética • Responsabilidad social • Uso del tiempo libre • Conflictos religiosos y étnicos • Calidad de vida de la población • Actitud hacia la globalización |

➤ Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente, la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evolución.

| VARIABLES TECNOLÓGICAS Y CIENTÍFICAS | |
|---|---|
| Principales | Secundarias |
| <ul style="list-style-type: none"> • Estado del arte • Velocidad de transferencia de tecnología • Inversión en I+D • Desarrollo de las comunicaciones • Uso de tecnologías de información • Evolución del número de patentes • Uso de Internet | <ul style="list-style-type: none"> • Estudios en biotecnología • Avances en la ciencia de los materiales • Desarrollo e integración de soluciones informáticas • Mejoras e innovaciones tecnológicas • Aplicaciones multimedia • Automatismos |

4.2.4.3.2. Las 5 fuerzas de PORTER



Según (D'Alessio, 2008) las cinco fuerzas de Porter representan un marco teórico para el análisis de industrias y estrategias de negocios desarrolladas por Michael E. Porter en el año de 1979. La teoría deriva en 5 fuerzas que determinan la intensidad competitiva y por ende el grado de atractivo de un mercado. El grado de atractivo en este contexto se refiere a la rentabilidad de la industria. Una industria no atractiva es una donde la combinación de las

fuerzas actúa para disminuir la rentabilidad de la industria. Una industria muy poco atractiva sería una donde se encuentran varios competidores utilizando políticas comerciales agresivas entre sí, en un contexto de bajo crecimiento de la demanda.

Tres de las cinco fuerzas de Porter se refieren a la competencia que viene de afuera de la industria. El resto de las fuerzas se relacionan a amenazas internas.

Porter denominó a las amenazas internas de la industria como parte de un microambiente, en contraste con el macro-ambiente. El micro-ambiente está formado por las fuerzas cercanas a una empresa que afectan directamente la habilidad de servir a sus clientes y obtener ganancias. Un cambio en cualquiera de las fuerzas obliga a la unidad de negocios a re-evaluar el mercado dado que se produce un cambio en la información del mismo.

Las cinco fuerzas de Porter incluyen tres fuerzas horizontales que vienen de la competencia directa e indirecta: la amenaza de los productos sustitutos y competidores existentes y la amenaza de nuevos entrantes al mercado. Las otras dos fuerzas son conocidas verticales y hacen referencia al poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

1. Poder de negociación de los Compradores o Clientes.

Es el poder de negociación con que cuentan los consumidores o compradores en la industria analizada. Por ejemplo, mientras menor sea la cantidad de compradores, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos podrán exigir precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc. Para determinar el grado de poder de negociación de los compradores o clientes se analizan los siguientes aspectos de la industria:

- ✓ Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- ✓ Grado de dependencia de los canales de distribución.

- ✓ Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costos fijos.
- ✓ Volumen de los compradores.
- ✓ Costos o facilidades del cliente para cambiar de proveedor.
- ✓ Disponibilidad de información para el comprador.
- ✓ Capacidad de integrarse hacia atrás del cliente.
- ✓ Existencia y grado de amenaza de productos sustitutos.
- ✓ Sensibilidad del comprador al precio.
- ✓ Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

2. Poder de negociación de los Proveedores.

El “poder de negociación” de los proveedores se refiere al dominio de los mismos sobre las condiciones del mercado. El poder de los proveedores difiere según su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc.

Un ejemplo de gran poder por parte de los proveedores es el de las empresas extractoras de petróleo. Su sector es muy rentable porque se concentra la oferta en unos pocos oferentes. De la misma manera, una empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto.

La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados.

Los siguientes factores se analizan para determinar el grado de negociación de los proveedores:

- Facilidades o costos para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia y conveniencia de productos sustitutos.
- Grado de concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

- Importancia estratégica de los productos del proveedor en relación con el producto final.

3. Amenaza de nuevos competidores.

Industrias con altos grados de rentabilidad suelen atraer a un número mayor de jugadores. La entrada de estos nuevos jugadores usualmente hace caer la rentabilidad a niveles de competencia perfecta.

El atractivo del mercado depende en parte de cuan fáciles sean de saltar las barreras de entrada por parte de nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una parte del mercado.

El campo del diseño gráfico y la publicidad es un sector de la economía con bajas barreras de entrada mientras que la fabricación de automóviles es una industria muy difícil de penetrar. A continuación se enumeran los principales indicadores para analizar la posibilidad de entrada de nuevos competidores:

- ✓ Economías de escala.
- ✓ Diferencias de producto en propiedad. Valor de la marca.
- ✓ Costos de cambio.
- ✓ Requerimientos de capital.
- ✓ Acceso a la red de distribución y canales comerciales.
- ✓ Ventajas absolutas en costos.
- ✓ Ventajas en la curva de aprendizaje.
- ✓ Represalias esperadas de los jugadores establecidos.
- ✓ Mejoras en la tecnología.
- ✓ Rentabilidad de la industria.
- ✓ Necesidades insatisfechas de los consumidores.

4. Amenaza de productos sustitutos.

Un mercado pierde parte de su atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se agrava si los potenciales sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria. Un ejemplo de sustitución que afectó a varios países centro-americanos fue el de los edulcorantes. Su adopción por parte de los consumidores de azúcar en

reemplazo de la misma hizo que las ventas mermaran drásticamente alrededor del mundo. En este caso, el sustituto se benefició de adelantos tecnológicos y logro satisfacer la necesidad latente del consumidor de endulzar los alimentos con la menor cantidad de calorías posibles. Los siguientes factores son importantes a la hora de analizar la Amenaza de productos sustitutos:

- ✓ Propensión del comprador a sustituir.
- ✓ Precios relativos de los productos sustitutos.
- ✓ Coste o facilidad de cambio del comprador.
- ✓ Nivel percibido de diferenciación de producto.
- ✓ Disponibilidad de sustitutos cercanos.
- ✓ Necesidades insatisfechas de los consumidores

5. Rivalidad entre los competidores.

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores puestas en acción. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector. Generalmente, la cantidad de competidores mantiene una relación inversa con la rentabilidad del sector: mientras menos competidores, más rentabilidad y viceversa.

El grado de rivalidad entre competidores deberá ser considerado ya que será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, ya que constantemente la empresa podrá enfrentarse con guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. (JEAN, 2005)

4.2.4.3.3. ANÁLISIS COMPETITIVO

Definir claramente a los competidores, primero a los actuales, luego, a los sustitutos y, finalmente, si hubiera, a los ingresantes es un primer paso. Conocerlos, con sus fortalezas y debilidades, es el segundo paso. Evaluar la intensidad de la competencia y estar al tanto de sus estrategias es el tercer paso. Considerar a sus líderes y sus personalidades ayuda mucho al análisis.

4.2.4.3.4. LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

La matriz de perfil competitivo MPC identifica a los principales competidores de

la organización, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de una organización modelo, y a una organización determinada como muestra. El propósito de esta matriz es señalar cómo está una organización respecto del resto de competidores asociados al mismo sector, para que a partir de esa información la organización pueda inferir sus posibles estrategias basadas en el posicionamiento de los competidores en el sector industrial.

Se basa en los factores clave de éxito que afectan a todos los competidores, y son críticos para tener éxito en el sector industrial. Su determinación es crucial para el éxito del análisis y evaluación. Los factores clave de éxito se definen como las variables sobre las cuales la gerencia puede influir con sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva de las organizaciones en la industria. Dentro de una particular industria, se derivan de la interacción de las variables económicas y tecnológicas características de esta, para que las organizaciones desarrollen sus estrategias competitivas.

Es importante considerar a todos los competidores que interactúan en el sector industrial correspondiente al análisis previo hecho de la estructura del sector industrial. Este análisis ayudará a determinar los factores clave de éxito, (FCE) que son aquellas actividades que debe desarrollar bien una organización en el sector para lograrlos. Deben considerarse todos los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, si hubiera.

Los pesos y ponderaciones en la matriz PC tienen el mismo significado que en la matriz EFE; sin embargo, debido a que los factores en una matriz PC incluyen temas internos y externos, las calificaciones (valores) se refieren a fortalezas y debilidades de la organización, donde: 4 = fortaleza mayor, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor, y 1 = debilidad mayor. Los pesos de los factores clave de éxito deben sumar 1.00 y deben ser entre 6 y 12.

4.2.4.3.4. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Según (Ipinza A. A., 2008) indica que la matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Los pasos para desarrollar la matriz EFE son los siguientes:

1. Listar los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en el proceso de evaluación externa.
2. 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. 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. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 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, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

4.2.4.4. ANÁLISIS FODA

➤ **La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas (FODA)**

La Matriz FODA es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización. La Matriz FODA, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Y Amenazas, es un método complementario de la evaluación interna EFI, de la evaluación externa EFE.

El análisis FODA nos ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores este la empresa tendrá mayores probabilidades de éxito. Este análisis permite a la organización formular

estrategias alternativas de la Matriz FODA como se presenta en el siguiente gráfico.

| | Positivo | Negativo |
|----------------|---------------|-------------|
| Origen Interno | Fortalezas | Debilidades |
| Origen Externo | Oportunidades | Amenazas |

4.2.4.5. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

Se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas

La matriz D.O.F.A. es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

El proceso que se realiza en esos cuatro cuadrantes es el de emparejamiento (matching) para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

1. **Estrategias FO – Explotar:** Empareje las fortalezas internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias usando las fortalezas internas de la organización que puedan sacar ventaja de las oportunidades externas (Explotar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FO con la notación que revela la lógica que las sustenta.
2. **Estrategias DO – Buscar:** Empareje las debilidades internas con las oportunidades externas. Genere las estrategias mejorando las debilidades internas para sacar ventaja de las oportunidades externas (Buscar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DO con la notación que revela la lógica que las sustenta.
3. **Estrategias FA – Confrontar:** Empareje las fortalezas internas con las amenazas externas. Genere las estrategias usando las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas (Confrontar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante FA con la notación que revela la lógica que las sustenta.

4. Estrategias DA – Evitar: Empareje las debilidades internas con las amenazas externas. Genere las estrategias considerando acciones defensivas con el fin de reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno (Evitar). Registre las estrategias resultantes en el cuadrante DA con la notación que revela la lógica que las sustenta.

4.3. CONCEPTOS

4.3.1. PLAN A LARGO PLAZO

- **Plan**

Es un documento técnico que constituye un instrumento de la planificación de carácter orientador en el que se precisan los grandes objetivos “objetivos generales” y metas a obtener así como las acciones para su ejecución. (Zubia, 2016)

- **Programa**

Los programas son un tipo de planificación generalizada, que tiene por objeto definir un plan de acción completa para dar cumplimiento a los objetivos definidos y a la estrategia establecida por la empresa. (Eugenia, 2005)

- **Proyecto**

Un proyecto es la unidad operativa del plan o instrumento del desarrollo socio-económico. Constituye el elemento operativo del plan, ya que mediante la implementación de los diversos proyectos se logran los objetivos contemplados en los planes de desarrollo económico. (Zubia, 2016)

- **Cronograma**

Cronograma es el que permite establecer, a partir del inicio del proyecto, los plazos en que se cumplirán las distintas etapas de la metodología. Asimismo, se registrarán allí los puntos de control del proyecto. (Brot, 2005)

- **Presupuesto**

El presupuesto es una herramienta de planificación que, de una forma determinada, integra y coordinada las áreas, actividades, departamentos y responsables de una organización, y que expresa en términos monetarios los

ingresos, gastos y recursos que se generan en un periodo determinado para cumplir con los objetivos fijados. (Muñiz, 2009)

4.3.2. PLAN OPERATIVO ANUAL

La planeación operativa se establece, como el conjunto ordenado de operaciones a través de algún flujo de información, dotado de mecanismos de decisión que le permiten actuar con arreglo a cierta independencia, definida como la suficiente para que existiendo una serie de responsabilidades establecidas de antemano, el conjunto sea flexible y adaptable, y sobre todo que permita un clima de trabajo creativo entre el personal que lo conforma. (Valencia, 2005)

- **Objetivo general**

El objetivo general es una declaración de carácter general y comprensivo que expresa la intención de resolver el problema o necesidad que se ha escrito en la situación generadora del proyecto. (Barbosa, 2013)

- **Objetivo específico**

El objetivo específico es una afirmación de carácter bien definido acerca de lo que se pretende realizar para alcanzar lo expresado en el objetivo general. (Barbosa, 2013)

- **Meta**

La meta es el enunciado general de la dirección en que desea avanzar, o impulsar mejoras, para fijar una meta de una manera más eficaz se debe establecer de dos marcos temporales generales: corto plazo, largo plazo. (Parmerlee, 1998)

- **Actividad**

Actividad es aquella que cumple una persona o un grupo organizado para alcanzar metas cualitativas y cuantitativas en un tiempo determinado. (C., 1979)

e. MATERIALES Y MÉTODOS

5.1. MATERIALES

- Material de oficina.
- Equipo de computación.
- Material bibliográfico.

5.2. MÉTODOS

5.2.1. Método deductivo

Este método se utilizó para la recopilación de conceptos teóricos que permitieron dar forma al marco teórico con contenidos precisos para el desarrollo de la investigación, así como también se realizó el diagnóstico situacional en el contexto externo, en sus diferentes ámbitos: político, económico, social, tecnológico y ecológico, y así se determinó las oportunidades, amenazas del medio.

5.2.1. Método inductivo

Este método se lo utilizo en el análisis interno de la Asociación “27 de Febrero”, y permitió determinar las fortalezas y debilidades que la asociación presenta en la actualidad. Además ayudó a fundamentar la propuesta de los objetivos estratégicos, así como a plantear las conclusiones y recomendaciones para el desarrollo del plan estratégico.

5.3. TÉCNICAS

5.3.1. Observación directa

Se aplicó para constatar lo que ocurría en el lugar de los hechos; mediante 2 visitas que se realizaron en la asociación, en la primera observación ejecutada se realizó una entrevista con el representante de la Asociación el cual permitió realizar hacer un recorrido por las instalaciones de la empresa para conocer cómo se encuentra funcionando en la actualidad, además la asociación se encuentra ubicado en un lugar adecuado para que siga realizando a la actividad que se dedica como es la producción de lácteos, también se conoció de que no cuenta con definido proceso para la elaboración de cada producto, en la segunda visita se observó de que no cuenta con una filosofía empresarial y la estructura organizacional (organigrama), también la infraestructura donde

realizan la producción es pequeña . Para captar la información valedera, para tal efecto se empleó la guía de observación.

5.3.2. Entrevista

Esta técnica permitió establecer contacto directo con el representante de la Asociación, sr. Manuel Macas con el fin de obtener información de libre opinión con preguntas abiertas, relacionadas a la gestión de la organización, como: producción y comercialización de los productos lácteos y otras actividades cotidianas que desarrolla la asociación. Esta técnica se la realizó a través de una guía de entrevista.

5.3.3. Encuesta

Esta técnica de investigación se la utilizó, para obtener información específica, donde se planteó preguntas cerradas, en este estudio se realizó un muestreo, y se obtuvo 253 encuestas a la población de la Parroquia de Gualel. Para esta técnica se utilizó el cuestionario.

Segmentación geográfica: La investigación se va a realizar en la Parroquia de Gualel.

Ubicación de la parroquia Gualel a nivel nacional, provincial y cantonal

Gualel es una parroquia rural, localizada al Sur del Ecuador, en la Provincia de Loja, al Noroeste del Cantón Loja, a 91 Km del centro de la ciudad.

Para determinar la muestra se procedió de la siguiente manera:

Ubicación geográfica

La Parroquia Gualel se encuentra en la región sierra, limitada por las cordilleras de Fierrouro y Timbuyacu. El centro parroquial se halla ubicado en las siguientes coordenadas UTM: 680377 E y 9582974 N, con una altitud de 2525 m s.n.m. El rango de altitud de la parroquia va desde los 3.800 m s.n.m, a los 1.800 m s.n.m. Universal Técnica de Mercator. DATUM: WGS84 Proyección Zona 17 Sur.

Los límites parroquiales de Gualel, son:

- **Norte:** Parroquia San Pablo de Tenta del Cantón Saraguro.

- **Sur:** Parroquias de Chuquiribamba y El Cisne.
- **Este:** Parroquia de Santiago
- **Oeste:** Parroquia El Cisne del cantón Loja; y las parroquias Morales y Salatí del cantón Portovelo de la Provincia de El Oro.

Segmentación Demográfica: Número de habitantes

Para proceder a proyectar la población de la Parroquia de Gualiel se consideró la tasa de crecimiento poblacional anual que es de 2,21%, y su población que es de 2.415 habitantes según el Instituto de Estadísticas y censos (INEC), fundamentándose en el último censo del 2010. Con esta información se procedió a aplicar la siguiente fórmula:

$$Pf = Po(1 + i)^n$$

En donde:

Pf = población final

Po = población inicial

i = tasa de crecimiento anual

n = número de periodos

$$P_{2016} = P_{2010}(1 + 0.0221)^6$$

$$Pf = 2415(1.0221)^6$$

$$Pf = 2415 (1.140145637)$$

$$Pf = 2753 \text{ habitantes}$$

$$\text{N}^\circ \text{ de familias} = Pf / 4 \text{ miembros por familia}$$

$$N = 2753 / 4$$

$$N = 688 \text{ familias}$$

Segmentación Psicográfica: El producto está dirigido a personas que se inclinan en el consumo de productos seleccionados. Estrato de la población:

$$m = \frac{N}{1 + e^2 N}$$

En donde:

m = muestra de la población

N = población de estudio

e = margen de error

$$m = \frac{688}{1 + (0.05)^2(688)}$$

$$m = \frac{688}{2.72}$$

m = 253 encuestas

Distribución muestral (estratificación)

| Distribución muestral | | | | |
|-----------------------|--------------|-----------------|---------------|------------|
| POBLACIÓN | CENSO 2010 | Proyección 2016 | PARTICIPACIÓN | MUESTRA |
| CENTRO | 1.039 | 1.184 | 43 | 109 |
| GULASPAMBA | 219 | 250 | 9,08 | 23 |
| SAN FRANCISCO | 306 | 349 | 12,68 | 32 |
| EL ARI | 292 | 333 | 12,10 | 31 |
| BAHIN | 273 | 311 | 11,30 | 29 |
| SAN JUAN | 208 | 237 | 8,61 | 22 |
| RAMADA | 78 | 89 | 3,23 | 8 |
| TOTAL | 2.415 | 2.753 | 100% | 253 |

FUENTE: GAP

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene Angamarca

5.4. PROCEDIMIENTO

Primer Objetivo: Realizar un estudio de mercado con el fin de obtener la información de los clientes actuales y potenciales.

Se realizó una segmentación geográfica en la cual se define el área de influencia de la asociación que es las familias de la parroquia Gualel, seguidamente se realizó la segmentación demográfica en donde se determinó la población de estudio que está conformado por 2.415 habitantes la cual se actualiza para el año 2016 y hay 2.753 habitantes actualmente y este se dividió para el número de familias que son 688 familias, seguidamente para desarrollar la segmentación Psicográfica se realizó la distribución muestral de acuerdo a las familias de la parroquia de Gualel en donde dio una muestra de 253 encuestas a aplicar al mercado objetivo ya definido.

Segundo objetivo: Realizar un análisis situacional en donde se determinara las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la Asociación “27 de Febrero”.

Se realizó el análisis interno de la Asociación en el que se revisó en todas sus áreas funcionales con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa las mismas que serán evaluadas en la matriz MEFI. A continuación se ejecutó el análisis externo como son los factores político, económico, social y tecnológico, también se hizo el análisis competitivo a través de las 5 fuerzas de Porter con el fin de determinar los factores claves de la Asociación, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, además se evaluara estos factores externos en la matriz EFE.

Tercer Objetivo: Elaborar la matriz FODA en la que se determinará las estrategias para la empresa.

Se construirá la Matriz FODA en el que se ubicara las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y por último la Matriz de Alto Impacto en donde se identificara los objetivos estratégicos para la Asociación.

Cuarto objetivo: Elaborar una propuestas de plan estratégico considerando los objetivos y estrategias corporativas.

Se estableció el **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL “27 DE FEBRERO” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE LA PARROQUIA GUALEL** en donde se desarrolló los objetivos estratégicos con sus respectivas estrategias, tácticas, políticas, financiamiento, responsable, meta.

f. RESULTADOS:

6.1. Resultados de la Entrevista Realizada al Presidente de la Asociación "27 de Febrero"

1 ¿Cuál es su profesión?

La actividad que realizo es labrar la tierra soy agricultor.

Análisis

El representante legal de la Asociación es agricultor, la cual cumple las diferentes actividades dentro de la organización.

2 ¿Tiene conocimientos de administrar empresas pequeñas?

No tengo tantos conocimientos pero de acuerdo a las capacitaciones que nos brindaron los del MIPRO nos ayudaron de mucho y es por lo tanto que conformamos esta Asociación.

Análisis

El representante de la Asociación no cuenta con los conocimientos necesarios para administrar de una manera técnica la empresa..

3 ¿En qué sector productivo está la Asociación?

Sector Primario ()

Sector Secundario (x)

Sector Terciario ()

Es lo que realizamos un proceso de la leche hasta sacar sus derivados como es el yogurt y el manjar.

Análisis

Según el representante legal manifestó que la asociación se encuentra en el sector secundario debido a que se realiza la transformación de la materia prima (leche) para ofrecer un producto terminado al consumidor.

4 ¿Desde cuándo funciona la Asociación "27 de Febrero"?

Empezamos con esta Asociación el 28 de Enero del 2002, reconocida como personería Jurídica.

Análisis

La Asociación se encuentra en el mercado 14 años ofreciendo productos lácteos y satisfaciendo las necesidades del consumidor final.

5 ¿Cuál es el fin de la Asociación?

Promover el mejoramiento económico, social y cultural de los asociados y la comunidad.

Análisis

El fin que persigue la Asociación es generar fuentes de trabajo a la comunidad, para de tal manera mejorar la situación económica de la población y de los socios.

6 ¿Cuáles son los objetivos que se han planteado en la Asociación “27 de Febrero”?

- Obtener rentabilidad.
- Dar un buen manejo a la materia prima.
- Relacionar entre los socios.
- Promover el buen desempeño laboral.

Análisis

Los objetivos que se han planteado entre los asociados son importantes ya que conjuntamente con el apoyo mutuo entre ellos los llegaran a cumplir sus expectativas.

7 ¿La Asociación tiene Registro Sanitario?

La Asociación no cuenta con el Registro Sanitario pero estamos realizando los trámites pertinentes.

Análisis

El representante de la Asociación manifestó que están en proceso de sacar el Registro sanitario el cual les permitirá salir con sus productos a ofrecer a diferentes lugares no solo a la población Gualelenses.

8 ¿Cómo planifican las actividades de la Asociación?

Con objetivos semanales (x)

Con objetivos mensuales ()

Las actividades que realizamos las planificamos semanalmente para cumplir el objetivo que planteamos.

Análisis

Las actividades las planifican semanalmente, debido a que solo realizan los fines de semana.

9 ¿Cómo planifican las compras?

Con objetivos semanales (x)

Con objetivos mensuales ()

Análisis

Las compras de la materia prima y demás insumos la planifican semanalmente para realizar las respectivas producciones, de tal manera cumplir con los objetivos planteados entre los socios.

10 ¿Cómo realizan el financiamiento para la compra de la materia prima y los insumos para producir?

Cooperativa Ahorro y Crédito ()

Banco Privado ()

Recursos Propios (x)

Análisis

El representante de la Asociación indico que el financiamiento para la compra de la materia prima e insumos los realizan con sus propios recursos, y los demás gastos lo solventan con parte de los ingresos de venta de los productos.

11 ¿Cuáles son los proveedores de la materia prima de la Asociación?

Los proveedores son los pobladores de la Parroquia y nosotros también aportamos en parte de la materia prima.

Análisis

Los que proveen de la materia prima para elaborar los productos son los propios asociados y de vez en cuando lo contribuyen los pobladores.

12 ¿Cómo planifican para realizar las producciones?

Para realizar las producciones nos organizamos para distribuir las tareas y sacar un producto bueno y ofrecer a nuestros clientes.

Análisis

Para producir realizan grupos de las cuales cumplen diferentes actividades encomendadas.

13 ¿Realiza algún control de los productos derivados de la leche al momento de producir?

No realizamos un control técnico, pero si lo revisamos a que no tenga ningún defecto y este en buen estado para la venta.

Análisis

Hasta el momento no cuentan con el equipamiento para hacer el control del producto terminado.

14 ¿Cómo planifica las ventas?

Con objetivos semanales (X)

Con objetivos mensuales ()

Análisis

Las ventas las planifican con objetivos semanales, por lo que producen cada fin de semana y realizan recorridos para la venta.

15 ¿Cómo realizan las ventas de los productos derivados de la leche?

Para vender el producto nos dividimos de acuerdo al número de productos que se produzca.

Análisis

El representante de la Asociación manifestó que para vender los productos realizan recorridos por los diferentes lugares de la población.

16 ¿Tienen registros de las ventas que realizan?

Si tenemos un registro manual de las ventas para saber cuántos productos hemos vendido.

Análisis

Al realizar la venta del producto lo registran manualmente.

17 ¿Cómo planifican las finanzas?

Con objetivos a corto plazo (x)

Con objetivos a medio plazo ()

Con objetivos a largo plazo ()

Análisis

Las planificaciones de las finanzas la realizan con objetivos a corto plazo ya que no realizan producciones en grandes cantidades.

18 ¿Llevan algún registro de los ingresos?

Si hay un registro manual, para saber cuánto hay de los ingresos de las ventas realizadas.

Análisis

Actualmente cuenta con un registro manual de los ingresos.

19 ¿Parte de los ingresos percibidos en la Asociación son reinvertidos?

Si son reinvertidos para realizar las demás producciones.

Análisis

Los ingresos de los productos son reinvertidos para las mismas producciones y para realizar demás pagos que se generan en la Asociación.

20 ¿Cuáles son los medios por los que da conocer la Asociación?

A la Asociación la conocen por referencias personales ya que no se ha realizado ningún tipo de publicidad.

Análisis

La Asociación no cuenta con publicidad para dar a conocer los diferentes productos que produce y así ampliar el mercado para la venta del mismo.

21 ¿Cómo motiva a sus socios?

No se realiza ningún tipo de motivaciones.

Análisis

La Asociación no les da ningún tipo de motivaciones para los asociados, por lo tanto no hay una colaboración voluntaria para hacer las actividades de la empresa.

22 ¿Para la toma de decisiones en la Asociación toma en cuenta el criterio de los socios?

Si se toma en cuenta sus opiniones y criterios porque son importantes para mejorar o salir de cualquier situación que se encuentre.

Análisis

Para realizar cualquier cambio dentro de la Asociación o que haya cualquier inconveniente, si se toma en cuenta las opiniones de los socios ya que son de importantes.

23 ¿Capacita a los socios cada que tiempo?

Actualmente no se realiza capacitaciones, pero más antes si se recibo por parte del MIPRO.

Análisis

En la Asociación no cuenta con capacitaciones la cual es necesario para que sigan prosperando dentro de la misma.

24 ¿Tienen fijado políticas en la Asociación indique?

Las políticas son internas que se puso de acuerdo entre los socios:

- Participar en todas las actividades de la Asociación.
- Aceptar las responsabilidades encomendadas.
- Llegar puntualmente para realizar las producciones.
- La hora de entrada a producir es en las tardes de 17:00 a 22:00 que fueren convocados.
- Asistir a todos los actos y reuniones que fueren convocados.

Análisis

Las políticas fijadas entre los socios son propias de la Asociación las cuales tienen que cumplirlas.

25 ¿Qué empresa de (Lácteos) considera usted que es su mayor competidor

En nuestra parroquia no existen micro emprendimientos que puedan ser nuestra competencia, pero si hay empresas como Ecolac, Ranchito, que pueden competir ofreciendo un producto de calidad.

Análisis

La Asociación no cuenta con competencia dentro de la Parroquia, pero si existen el ingreso de productos de más calidad de otras empresas de otros lugares.

Resultado entrevista aplicada al Presidente de la Asociación

Administrativo

- El representante legal de la organización tiene pocos conocimientos sobre la administración de empresas.
- La Asociación es reconocida como personería jurídica desde el 28 de Enero de 2002.
- El propósito de la Asociación es generar fuentes de trabajo, para de tal manera mejorar la situación económica de la población y de los socios.
- Los objetivos propuestos es obtener rentabilidad, generar valor agregado de la materia prima (leche).

Financiero

- El financiamiento para la adquisición de la materia prima e insumos los realizan con sus propios recursos y demás gastos los solventan con parte de los ingresos de la venta de los productos.
- Las planificaciones de las finanzas la realizan con objetivos a corto plazo debido a que no realizan producciones en grandes cantidades.

Producción

- Respecto a la actividad económica: la Asociación se encuentra en el sector secundario es decir transforma la materia prima.
- La Asociación no cuenta con un registro Sanitario pero se encuentra en trámites.
- Los proveedores de la materia prima para la Asociación son los propios socios y demás pobladores de la comunidad.
- La Asociación no dispone con equipamiento para hacer el control del producto

terminado.

Ventas

- Las actividades de ventas y compras de la Asociación las planifica semanalmente por lo que no realizan bastante producción.
- La venta de los productos de la Asociación lo realizan con recorridos por los diferentes lugares de la población.
- Con los ingresos de la organización que se genere por la venta de los productos son reinvertidos para seguir produciendo y para realizar demás pagos de la Asociación.
- Las ventas de los productos de la Asociación lo llevan un registro manualmente.

6.2. Resultados de la entrevista al gerente de la Empresa de Lácteos ECOLAC

Datos generales

Gerente: Ing. José García

Nombre de la empresa: Empresa de lácteos ECOLAC

Dirección: San Cayetano Calle París

a. ¿Cuántos años lleva en el mercado su empresa

A más de 12 años

b. En su empresa realiza planificación estratégica

Si

c. ¿Qué tipo de planificación ejecuta en su empresa

Planificación a corto plazo

d. ¿Tienen Plan Operativo anual

Si

e. En su empresa se ha establecido una filosofía empresarial

Si

g. Su empresa cuenta con un reglamento interno o con algún manual de funciones

Un manual de funciones para el personal si tenemos

h. Capacita al personal que labora en su empresa y si lo hace cada que tiempo efectúa dichas capacitaciones

Semestralmente ya que se suele cambiar de personal.

i. ¿La empresa tiene un plan de incentivos para el personal?

Si ya que esto los motiva a trabajar con entusiasmo

j. ¿Cómo califica usted la comunicación de su personal con los clientes?

Muy buena ya que esa es una de las ventajas que tenemos en nuestra empresa

k. ¿Oferta promociones a sus clientes?

Si siempre damos promociones a los clientes ya se dos por uno a mitad de precio o producto

l. ¿Cómo considera sus precios respecto de la competencia?

Son precios bajos (normales)

m. ¿Cómo lleva a cabo el proceso de control de las actividades empresariales en el ámbito administrativo?

Según las ventas que se han obtenido mensualmente

n. Como considera Ud. que ha incidido las políticas del gobierno en su empresa.

Muy mal ya que se han incrementado los impuestos esto ha hecho que las ventas bajen.

6.3. Resultado de encuestas aplicadas a clientes.

1. ¿Adquiere en su familia productos derivados de la leche?

| CUADRO N° 1 | | |
|------------------|------------|-------------|
| Adquiere lácteos | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si | 200 | 79% |
| No | 53 | 21% |
| Total | 253 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro N° 1

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

ANÁLISIS

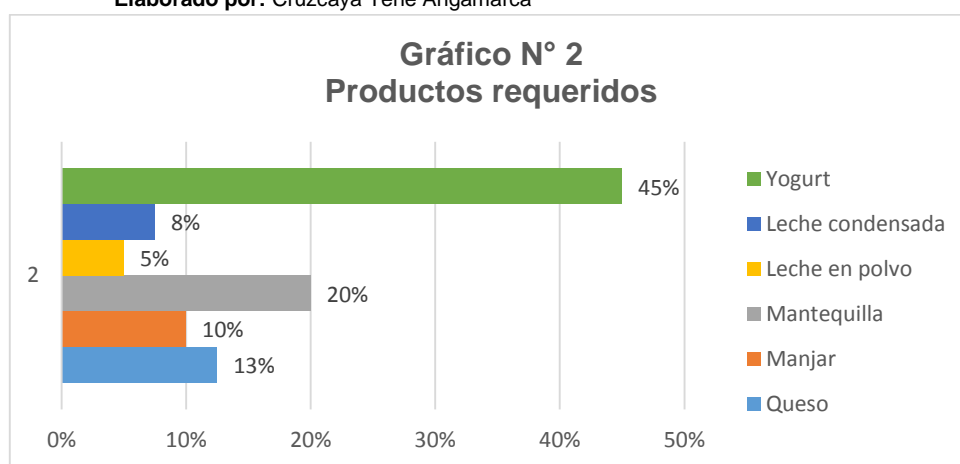
En el gráfico 1 se determinó que el 79% que representa a 200 personas manifestaron que si consumen lácteos, y un 21% que representan a 53 personas que no consumen lácteos dando un total del 100% .

2. ¿Del listado de productos derivados de la leche, cuales compra frecuentemente?

| CUADRO N° 2 | | | |
|----------------------|------------------|------------|-------------|
| Productos requeridos | | | |
| VARIABLE | UNIDAD DE MEDIDA | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Queso | Libras | 25 | 13% |
| Manjar de leche | Gramos | 20 | 10% |
| Mantequilla | Gramos | 40 | 20% |
| Leche en polvo | Gramos | 10 | 5% |
| Leche condensada | Gramos | 15 | 8% |
| Yogurt | Litros | 90 | 5% |
| Total | | 200 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 2

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

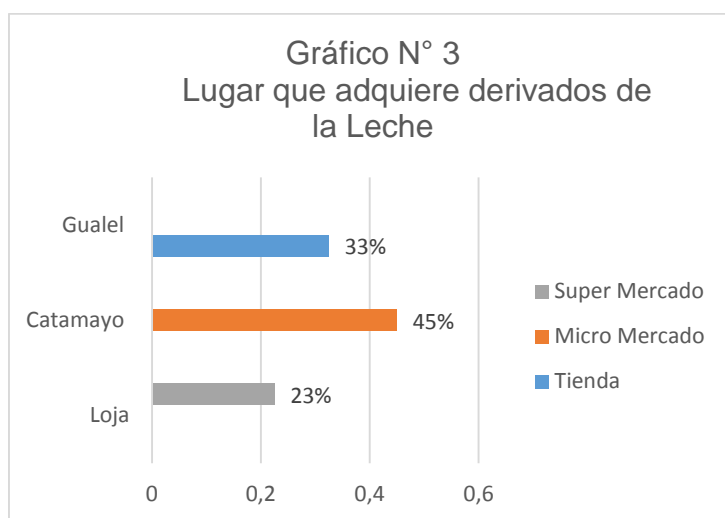
En el gráfico 2, muestra que el 45% que representa a 90 personas compran yogurt, el 8% que representan a 15 personas compran leche condensada, el 5% que representan 10 personas indican que adquieren leche en polvo, el 20% que representan al 40 personas que requieren mantequilla, el 10% que representa a 20 personas indican que compran manjar de leche, el 13% que representa a 25 personas compran queso dando un total del 100%.

3. ¿En dónde adquiere los productos derivados de la leche?

| Cuadro N° 3 | | | | |
|--|------------|----------|---------|-------------|
| Lugar que adquiere derivados de la Leche | | | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | | | PORCENTAJE |
| | Loja | Catamayo | Gualele | |
| Tienda | | | 65 | 33% |
| Micro Mercado | | 90 | | 45% |
| Super Mercado | 45 | | | 23% |
| Total | 200 | | | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 3

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

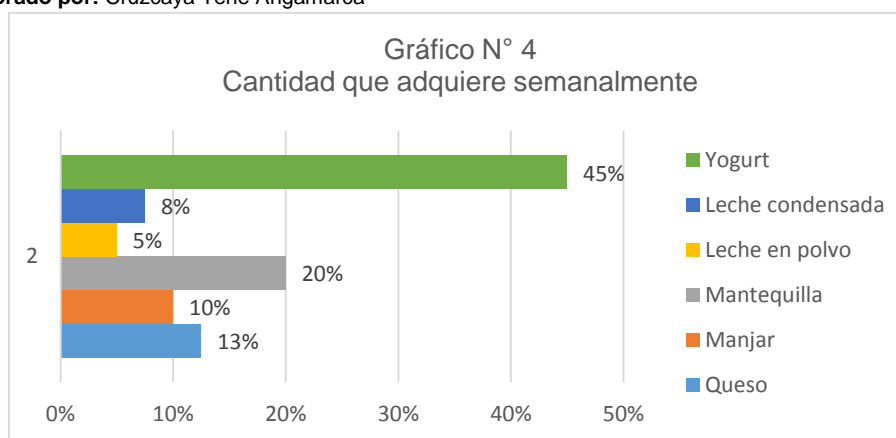
En el gráfico 3 indica que el 23% de las personas compran lácteos en los Supermercados de la Ciudad de Loja, el 45% indican que consiguen en los micro mercados del Cantón Catamayo, el 33% de las personas compran en las tiendas de la Parroquia Gualele, dando un total del 100%.

4. ¿Qué cantidad de productos lácteos adquiere semanalmente?

| Cuadro N° 4 | | | | |
|------------------------------------|------------------|-----------|------------|-------------|
| Cantidad que adquiere semanalmente | | | | |
| Productos | Unidad de medida | Cantidad | Frecuencia | Porcentaje |
| Queso | Libras | 1-3 | 25 | 13% |
| Manjar | gramos | 100-454 | 20 | 10% |
| Mantequilla | gramos | 250-907 | 40 | 20% |
| Leche en polvo | gramos | 250 - 454 | 10 | 5% |
| Leche condensada | gramos | 100 - 250 | 15 | 8% |
| Yogurt | Litros | 1-4 | 90 | 45% |
| Total | | | 200 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 4

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

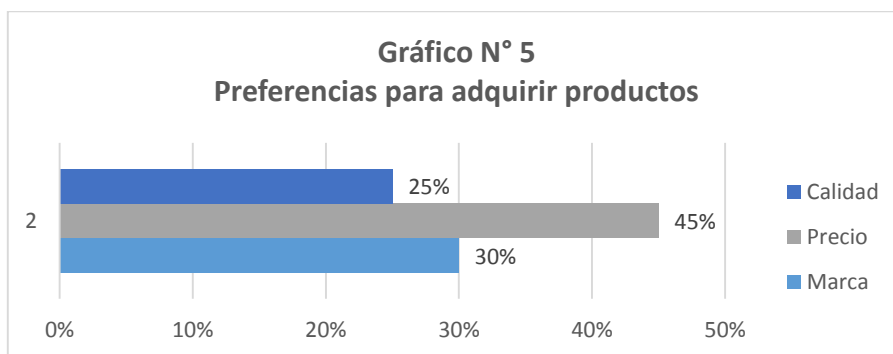
En el gráfico 4, el 45% que representan a 90 personas compran semanalmente de 1-4 litros de yogurt, el 8% que constituye a 15 personas adquieren semanalmente de 100 – 250 gramos de leche condensada, el 5% que representa a 10 personas indican que compran semanalmente de 250 -454 gramos de leche en polvo, el 20% que representa a 40 personas adquieren 250 – 907 gramos de mantequilla, el 10% que representan a 20 personas compran semanalmente 100-454 gramos de manjar y por último el 13% indican que 25 adquieren de 1-3 libras de queso, dando un total de 100%.

5. ¿Cuándo adquiere productos lácteos Ud. qué prefiere?

| CUADRO N° 5 | | |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Preferencias para adquirir productos | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Marca | 60 | 30% |
| Precio | 90 | 45% |
| Calidad | 50 | 25% |
| Total | 200 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 5

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

En el gráfico 5 indica que el 45% de las personas adquiere lácteos por precio, el 30% de las personas compran lácteos por marca, el 25% lo adquieren los productos lácteos por calidad dando un total del 100%.

6. En su familia adquiere productos derivados de la leche de la Asociación “27 de Febrero”

| CUADRO N° 6 | | |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| Adquiere productos de la Asociación | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si | 140 | 70% |
| No | 60 | 30% |
| Total | 200 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 6

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

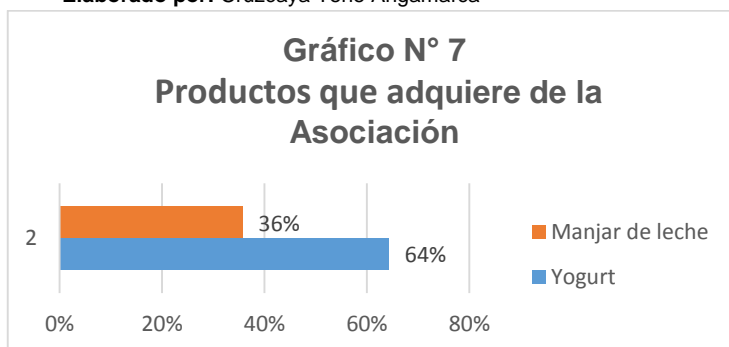
En el gráfico 6 nos indica que el 70% que representa a 140 personas han adquirido lácteos en la asociación y un 30% que representa a 60 personas no lo han adquirido lácteos en la asociación, dando un total de 100%.

7. ¿Qué productos en su familia ha adquirido de la Asociación?

| CUADRO N° 7 | | |
|---|------------|-------------|
| Productos que adquiere de la Asociación | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Yogurt | 90 | 64% |
| Manjar de leche | 50 | 36% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 7

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

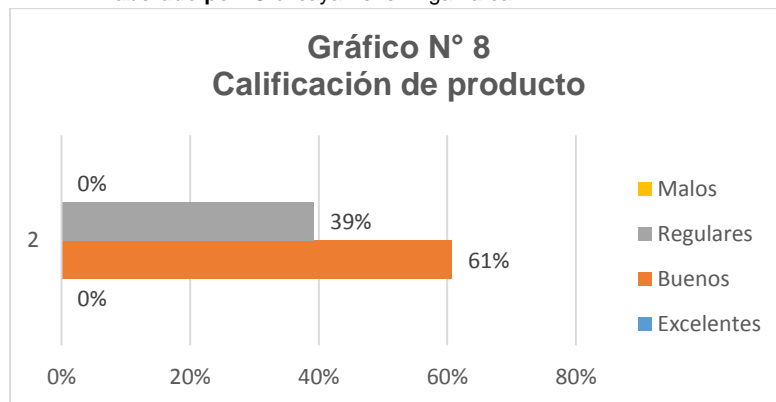
En el gráfico 7, indica que el 64% de las personas compran el yogurt, y el 36% de las personas adquieren manjar de leche dando un total de 100%.

8. ¿Cómo califica los productos ofrecidos por la Asociación “27 de Febrero”?

| CUADRO N° 8 | | |
|--------------------------|------------|-------------|
| Calificación de producto | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Excelentes | 0 | 0% |
| Buenos | 85 | 61% |
| Regulares | 55 | 39% |
| Malos | 0 | 0% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 8

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

En el gráfico 8, el 61% que representa a 85 personas califican al producto bueno, el 39% que representa 55 personas califican que el producto es regular, dando un total de 100%

9. ¿La Asociación cumple oportunamente con los pedidos que en su familia hace?

| CUADRO N° 9 | | |
|-------------------------|------------|-------------|
| Cumplimiento de pedidos | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si | 140 | 100% |
| No | 0 | 0% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 9

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

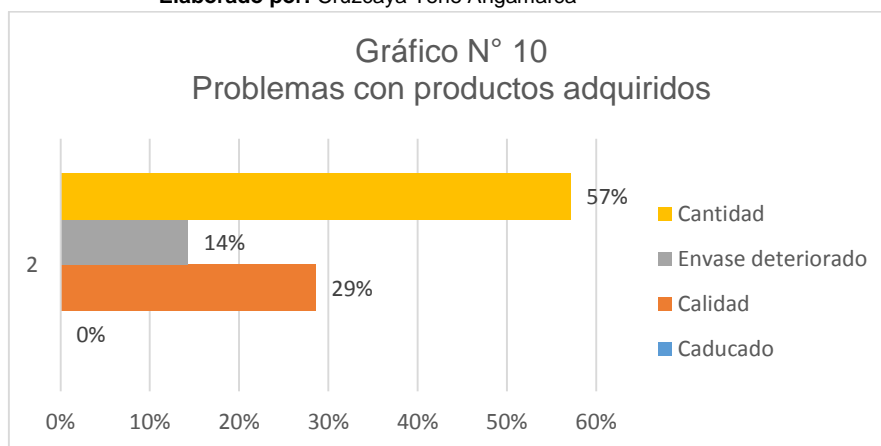
En el gráfico 9, el 100% de los encuestados manifiestan que sus pedidos han sido despachados oportunamente, dando un total del 100%.

10. ¿Ha tenido problemas con productos adquiridos de la Asociación?

| CUADRO N° 10 | | |
|------------------------------------|------------|-------------|
| Problemas con productos adquiridos | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Caducado | 0 | 0% |
| Calidad | 40 | 29% |
| Envase deteriorado | 20 | 14% |
| Cantidad | 80 | 57% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 10

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

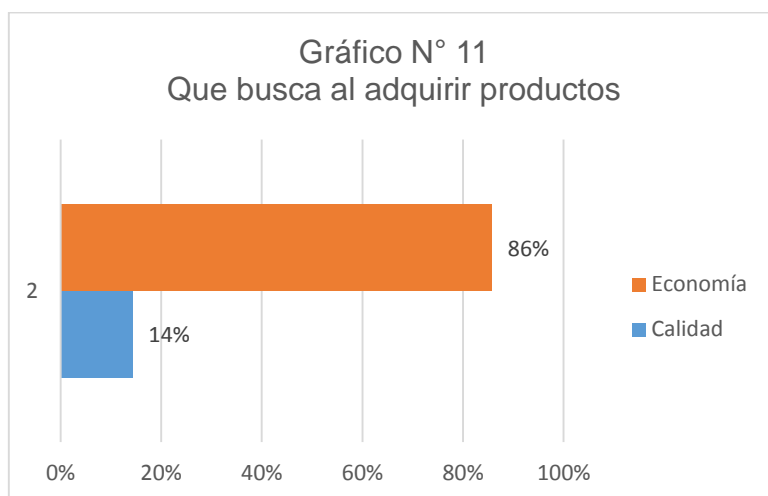
En el gráfico 10, el 29% que representa a 40 personas, han tenido problemas en la calidad del producto, el 14% que representan a 20 personas tienen problemas en envase deteriorado, el 57% que representan a 80 personas indican que tienen problemas en la cantidad del producto adquirido de la Asociación. .

11. ¿Qué busca al momento de adquirir productos lácteos en la Asociación?

| CUADRO N° 11 | | |
|---------------------------------|------------|-------------|
| Que busca al adquirir productos | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Calidad | 20 | 14% |
| Económica | 120 | 86% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 11

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

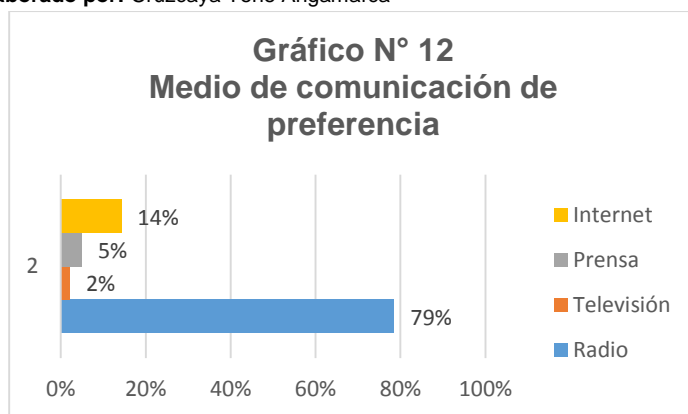
En el gráfico 11, el 86% que representan a 120 personas que compran el producto indican que buscan economía y el 14% que representan a 20 personas indican que buscan calidad, dando un total de 100%

12. ¿Qué medio de comunicación es de su preferencia?

| CUADRO N° 12 | | |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Medio de comunicación de preferencia | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Radio | 110 | 79% |
| Televisión | 3 | 2% |
| Prensa | 7 | 5% |
| Internet | 20 | 14% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 12

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

En el gráfico 12, el 79% de los clientes manifiestan que escuchan la radio, el 2% de las personas ven la televisión, el 5% indicaron que compran el periódico, el 14% manifestaron que utilizan el internet, dando un total del 100%

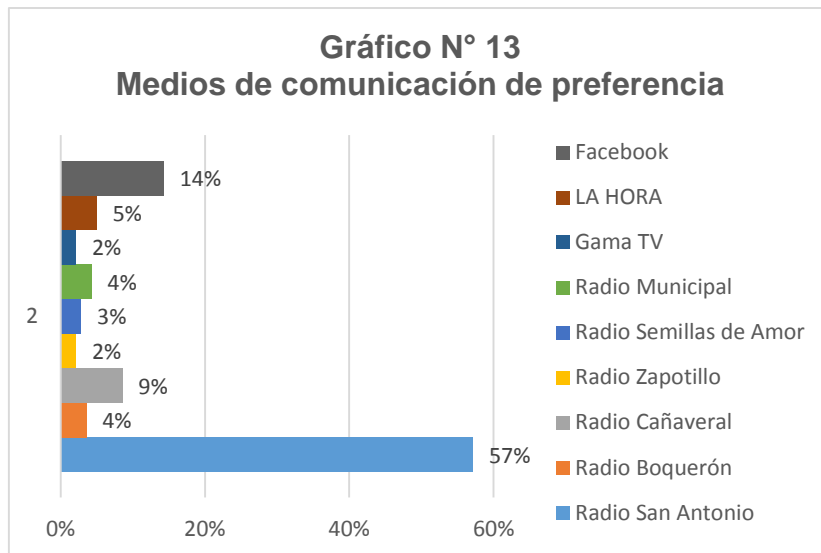
13. ¿Indique el medio de comunicación, el programa y el horario de preferencia?

1. Tipos de medios de comunicación de más preferencia

| Cuadro N° 13 | | |
|--|-------------------|-------------------|
| Medios de comunicación de preferencia | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Radio | | |
| Radio San Antonio | 80 | 57% |
| Radio Boquerón | 5 | 4% |
| Radio Cañaverál | 12 | 9% |
| Radio Zapotillo | 3 | 2% |
| Radio Semillas de Amor | 4 | 3% |
| Radio Municipal | 6 | 4% |
| TV | | |
| Gama TV | 3 | 2% |
| Prensa | | |
| La Hora | 7 | 5% |
| Internet | | |
| Facebook | 20 | 14% |
| TOTAL | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Encuesta
Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

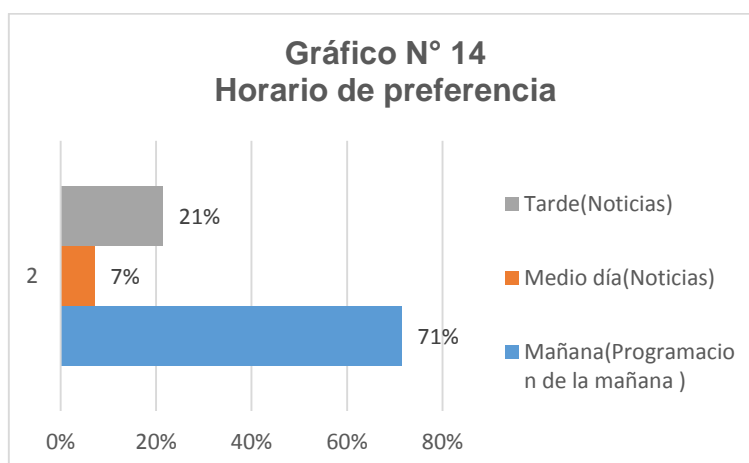
En el gráfico 13, los encuestados indican que el medio de su preferencia es la radio, el 57% indican que escuchan la Radio San Antonio, el 4% manifiestan que escuchan la Radio Boquerón, el 9% dicen que oyen la Radio Cañaverál, el 2% indican que escuchan la radio Zapotillo, el 3% comentan que sintonizan la Radio Semillas de Amor, el 4% detallan que escuchan por la Radio Municipal, el 2% manifiestan que ven Gama TV, el 5% compran el periódico LA HORA, el 14% utilizan uno de las redes sociales que es el Facebook, dando un total de 100%.

2. Horario de preferencia

| Cuadro N° 14 | | |
|--------------------------------|------------|-------------|
| Horario de preferencia | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Mañana (Programa de la mañana) | 100 | 71% |
| Medio día(Noticias) | 10 | 7% |
| Tarde (Noticias) | 30 | 21% |
| TOTAL | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 14

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis:

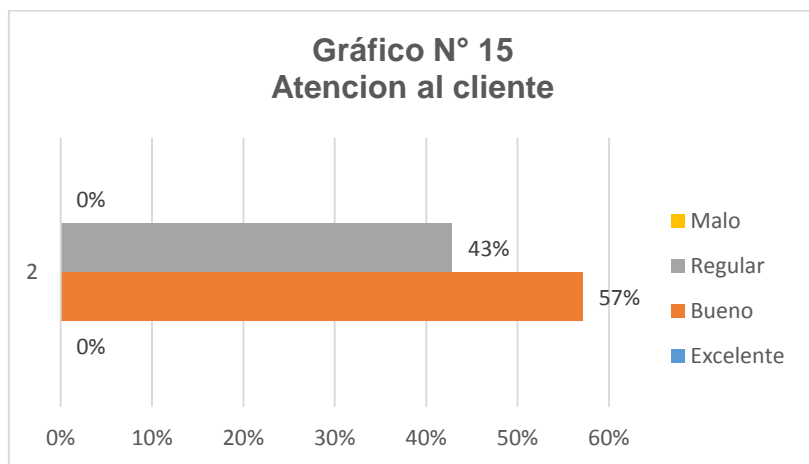
En el gráfico 14, el 71% que representa a 100 personas indican que les gustaría escuchar la publicidad en las programaciones de la mañana, el 21% que representa a 30 personas indican que les gustaría que la publicidad la transmitan en la tarde y el 7% que representan a 10 personas lo comuniquen al medio día.

14. ¿Cómo considera Ud. La atención al cliente?

| CUADRO N° 15 | | |
|---------------------|------------|-------------|
| Atención al cliente | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Excelente | 0 | 0% |
| Bueno | 80 | 57% |
| Regular | 60 | 43% |
| Malo | 0 | 0% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 15

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

En el cuadro 15 indica que el 57% de los clientes que la atención del vendedor es bueno y un 43% es regular.

15. ¿Al momento de adquirir los productos recibió promociones?

| Cuadro N° 16 | | |
|---------------------|------------|-------------|
| Recibió promociones | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si | 0 | 0% |
| No | 140 | 100% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 16

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

En el gráfico 16, el 100% de los encuestados indican que no reciben promociones al momento de comprar los productos de la Asociación.

16. ¿Qué tipo de promoción le gustaría recibir?

| Cuadro N° 17 | | |
|-------------------------------------|------------|-------------|
| Promociones que le gustaría recibir | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Producto | | |
| Producto en unidades | 20 | 14% |
| Producto adicional | 90 | 64% |
| Precio | | |
| Descuentos | 30 | 21% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 17

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

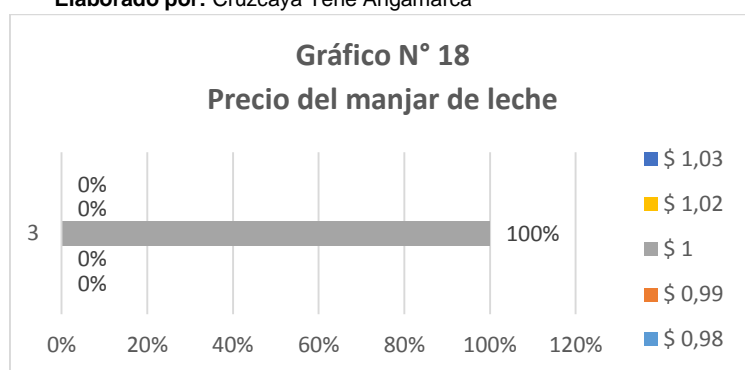
En el gráfico 17, el 14% indica que le gustaría recibir promociones en unidades, el 64% en producto adicional, el 21% que se realice un descuento, dando un total del 100%.

17. ¿Cuánto paga por la tarrina de 454 de manjar de leche?

| CUADRO N° 18 | | |
|----------------------------|------------|-------------|
| Precio del manjar de leche | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| \$ 0,98 | 0 | 0% |
| \$ 0,99 | 0 | 0% |
| \$ 1 | 140 | 100% |
| \$ 1,02 | 0 | 0% |
| \$ 1,03 | 0 | 0% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 18

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

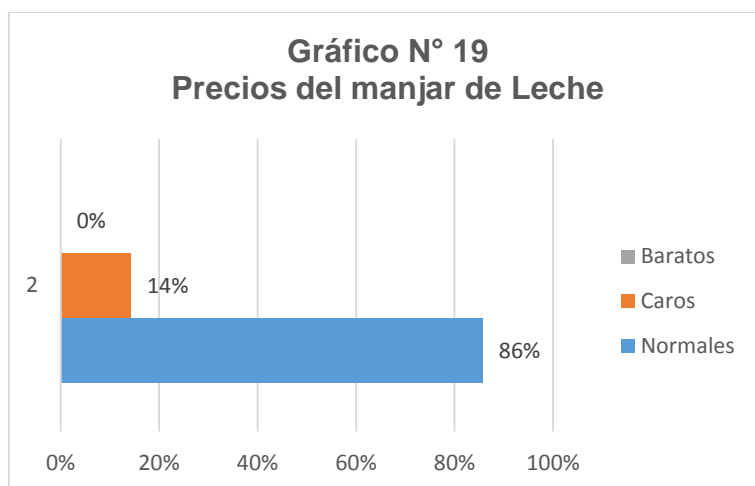
En el gráfico 18 indica que el 100% de los demandantes compran el manjar de leche a \$ 1,00

18. ¿Cómo considera el precio del manjar de leche?

| CUADRO N° 19 | | |
|-----------------------------|------------|-------------|
| Precios del manjar de Leche | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Normales | 120 | 86% |
| Caros | 20 | 14% |
| Baratos | 0 | 0% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 19

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

ANÁLISIS

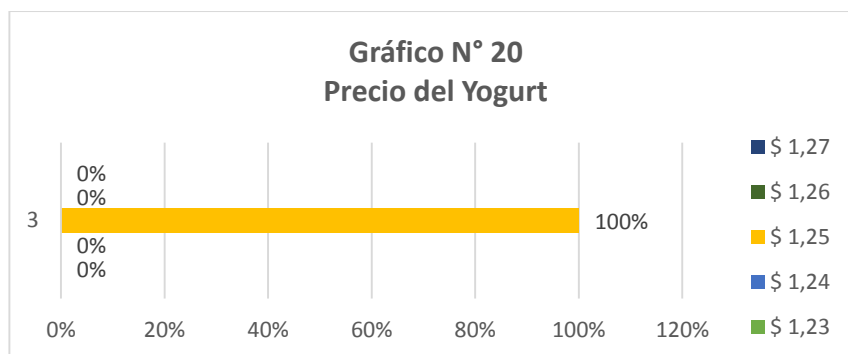
En el gráfico 19, el 86% de los encuestados contestan que el precio del manjar es normal, y el 14% indicaron que el precio fijado es caro, dando un total del 100%.

19. ¿Cuánto paga por el litro de yogurt?

| CUADRO N° 20 | | |
|-------------------|------------|-------------|
| Precio del Yogurt | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| \$ 1,23 | 0 | 0% |
| \$ 1,24 | 0 | 0% |
| \$ 1,25 | 140 | 100% |
| \$ 1,26 | 0 | 0% |
| \$ 1,27 | 0 | 0% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 20

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

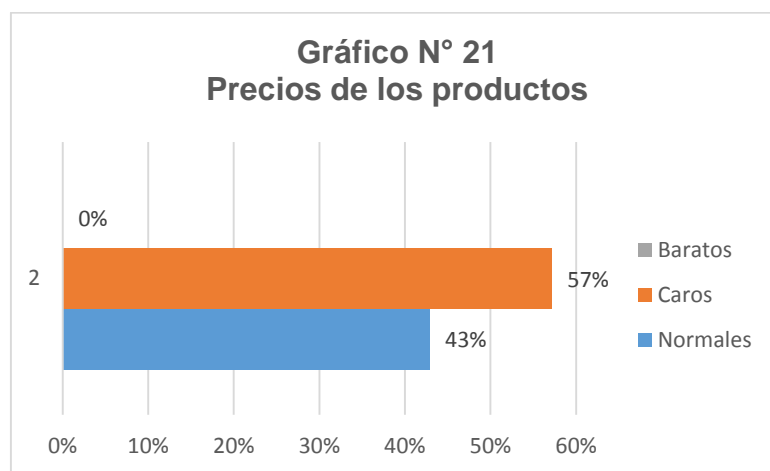
Según la encuesta realizada el 100% de los consumidores indican que el yogurt adquiere a \$ 1,25.

20. ¿Ud. Como considera el precio fijado que paga por el Yogurt?

| CUADRO N° 21 | | |
|--------------------------|------------|-------------|
| Precio fijado del Yogurt | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Normales | 60 | 43% |
| Caros | 80 | 57% |
| Baratos | 0 | 0% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 20

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

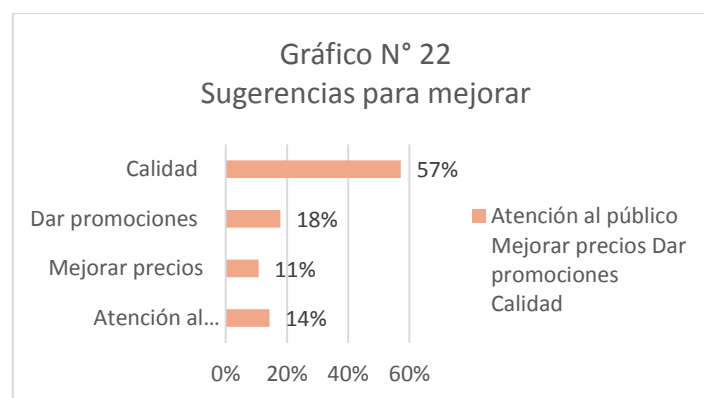
En el gráfico 21 indica que el 57% de los consumidores consideran que los precios fijados son caros, y el 43% indica que son normales.

21. ¿Según su criterio que debería mejorar la empresa para aumentar la aceptación de sus productos?

| CUADRO N° 22 | | |
|--------------------------|------------|-------------|
| Sugerencias para mejorar | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Atención al público | 20 | 14% |
| Mejorar precios | 15 | 11% |
| Dar promociones | 25 | 18% |
| Calidad | 80 | 57% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 22

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

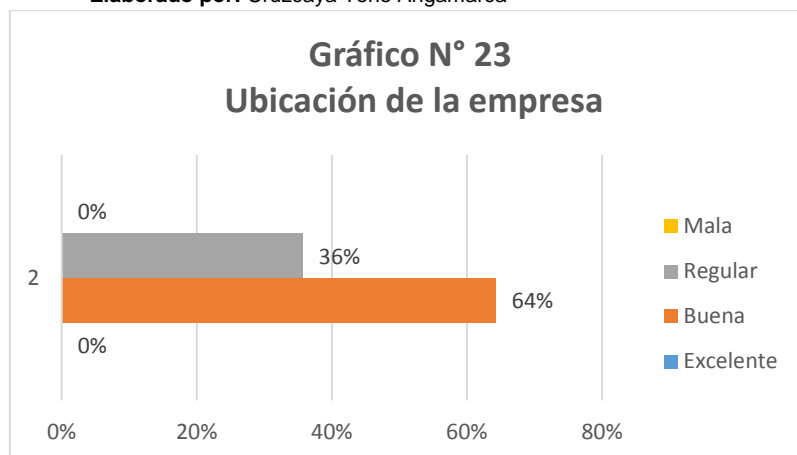
En el gráfico 22, el 57% de los encuestados indican que debería ofrecer un producto de calidad, el 18% ofrecer promociones, el 14% mejorar la atención al público, el 11% que deben mejorar precios de los productos.

22. ¿Cree que la ubicación de la Asociación “27 de Febrero” es?

| CUADRO N° 23 | | |
|----------------------------|------------|-------------|
| Ubicación de la Asociación | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Excelente | 0 | 0% |
| Buena | 90 | 64% |
| Regular | 50 | 36% |
| Mala | 0 | 0% |
| Total | 140 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 23

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

En el gráfico 23 dice que el 64% de los clientes indican que la ubicación de la empresa es buena y un 36% de los clientes indican que es regular.

23. ¿Conoce de otras empresas locales que se dediquen a la elaboración de los mismos productos lácteos?

| CUADRO N° 24 | | |
|---|-------------------|-------------------|
| Conocimiento de otras Asociaciones | | |
| VARIABLE | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Si | 0 | 0% |
| No | 146 | 100% |
| Total | 146 | 100% |

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca



Fuente: Cuadro 23

Elaborado por: Cruzcaya Tene Angamarca

Análisis

Según la encuesta realizada 100% de los consumidores indican que no existen otras empresas locales que se dediquen a la elaboración de los mismos productos lácteos.

g. DISCUSIÓN

7. DIAGNOSTICO

7.1. ANÁLISIS INTERNO

➤ HISTORIA DE LA EMPRESA

La Asociación “27 de Febrero”, inicio sus labores de industrialización de lácteos, el 28 de Enero del 2002, la producción de los productos los realizaban los fines de semana, la materia prima se adquiría entre los socios.

En sus comienzos los productos que se obtenía del procesamiento de la leche (Yogurt y manjar de leche) se los comercializaba en los diferentes barrios de la Parroquia de Gualel.

Desde su inicio hasta la actualidad la labor del procesamiento es completamente artesanal. El presidente de la organización se preocupó en conseguir ser reconocida en el ministerio de Bienestar Social, también los permisos legales del municipio así como del Servicio de Rentas Internas, para no tener inconvenientes con los organismos de control público establecidas en la Provincia.

El producto obtenido por la Asociación ha tenido buena acogida entre los consumidores directos, la ubicación de la misma permite una distribución adecuada del producto.

La Asociación a empezados con 40 asociados, pero actualmente cuenta con 24 los cuales se encuentran aportando y colaborando a la actividad productiva en que se encuentra la Asociación.

➤ ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La Asociación “27 de Febrero”, es dirigida por sus directivos la cual consta de un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales.

➤ FILOSOFÍA EMPRESARIAL

No cuenta definida formalmente

➤ POLÍTICAS DE LA EMPRESA

- La puntualidad para las actividades.

- Mantenimiento de la infraestructura es por rotativo.
- El embasamiento de los productos es rotativo.
- Dividir los productos para la venta a cada compañero.
- La buena presentación y el aseo de los compañeros en las actividades.
- El producto de las ventas se deposita en la siguiente actividad.

➤ **TÉCNOLOGIA UTILIZADA**

En la actualidad la Asociación no cuenta con ningún tipo de tecnología, la producción que realiza lo hacen manualmente, artesanal.

➤ **BASE LEGAL DE LA ASOCIACIÓN**

La Asociación “27 de Febrero” es reconocida por el Ministerio de industrias y productividad.

➤ **REPRESENTANTE LEGAL DE LA ASOCIACIÓN**

Corresponde al Representante Legal Sr. Manuel Enríquez Macas

➤ **ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN**

La Asociación es reconocida por el Ministerio de Bienestar Social, la cual se dedica a la producción y comercialización de lácteos, su representante legal es el Sr. Manuel Enríquez Macas, quien dirige a la Asociación ya que elegido de una manera democrática.

La Asociación “27 de Febrero” tiene una directiva la cual se conforma de la siguiente manera:

Presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales. Cabe indicar que cada quien tienen su labor a realizar, cumplir con la organización y cubrir las necesidades de los clientes.

➤ **MACROLOCALIZACIÓN**

La Asociación “27 de Febrero” se encuentra ubicada en la provincia de Loja, Cantón Loja, Parroquia de Gualiel.

Mapa de la Provincia de Loja



➤ MICROLOCALIZACIÓN

La Asociación “27 de Febrero” queda ubicado en la Parroquia Gualiel en la Calle, Carlos María de la Torre, Numero: SN, Intersección: San Grabiél, Referencia Ubicación: A veinte metros del Mercado Municipal.



➤ SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” EN LOS DEPARTAMENTOS DE LA ASOCIACIÓN.

Administrativa

En el área administrativa la Asociación “27 de Febrero” se ha podido distinguir el factor que inciden en el buen desempeño de la misma, uno de ellos es que sigue siendo la única Asociación en la Parroquia de Gualiel ofreciendo productos lácteos elaborados de una manera artesanal.

Sin embargo la inadecuada planificación estratégica hace que se encuentre sensible ante ciertos fenómenos que se presentan en su entorno, así mismo la Asociación deja mucho que desear ya que existe pero es administrada de una

manera empírica, es decir cada directivo sabe el cargo que ocupa, pero no existen organigramas que permitan de una manera clara conocer la estructura, posición que tienen dentro de la Asociación, de la misma manera la misión, visión, valores, objetivos no se encuentran definidos formalmente, estos aspectos son importantes dentro de la Asociación ya que permite a cada uno de los directivos realizar sus actividades encaminados para el logro de las metas planteadas. El propósito de la Asociación es generar fuentes de trabajo, para de tal manera mejorar la situación económica de la población y de los socios. Los objetivos propuestos es obtener rentabilidad, generar valor agregado de la materia prima (leche).

En el área de talento humano, en la Asociación existe una buena relación laboral entre los asociados. Sin embargo es necesario que los socios sean capacitados constantemente, así mismo es necesario que se les motive e incentive debido a que son factores importantes en la Asociación.

Financiera

En el área financiera la Asociación “27 de Febrero” no cuenta con el departamento de finanzas, lo que sí existe una persona encargada de llevar el registro de los ingresos y egresos de la Asociación, la tesorera, así como el pago de impuestos y demás temas concernientes a esta área. La situación económica de la Asociación es buena ya que genera utilidades.

El financiamiento para la adquisición de la materia prima e insumos los realizan con sus propios recursos y demás gastos los solventan con parte de los ingresos de la venta de los productos. Las planificaciones de las finanzas la realizan con objetivos a corto plazo debido a que no realizan producciones en grandes cantidades.

Producción

Respecto a la actividad económica: la Asociación se encuentra en el sector secundario es decir transforma la materia prima.

En el área de producción de la Asociación no existe el departamento, pero planifican semanalmente para realizar las producciones uno de los asociados toma a cargo para realizar las actividades en relación a esta área además los socios tienen experiencia al realizar lo productos.

La Asociación no cuenta con un registro Sanitario pero se encuentra en trámites. Los proveedores de la materia prima para la Asociación son los

propios socios y demás pobladores de la comunidad y de los insumos (especierías y envases plásticos) es el Micromercado YANELITA.

La Asociación no dispone con equipamiento para hacer el control del producto terminado.

Ventas

Las actividades de ventas y compras de la Asociación las planifica semanalmente por lo que no realizan bastante producción.

Para la venta de los productos de la Asociación realizan en grupos entre los socios y se distribuyen a diferentes barrios de la parroquia, los ingresos de las ventas los llevan en registros de una manera manual, además no llevan registro de clientes.

Con los ingresos de la organización que se genere por la venta de los productos son reinvertidos para seguir produciendo y para realizar demás pagos de la Asociación.

Finalmente de acuerdo a lo analizado y observado es de vital importancia elaborar un plan estratégico, ya que es esencial para el funcionamiento de cualquier empresa y la comercialización eficaz y rentable de cualquier producto o servicio. Además proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir de acuerdo a los cambios que se dan en el entorno.

Cuadro N° 28

| FACTORES INTERNOS | |
|--|---|
| Fortalezas | Debilidades |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relación entre los socios.(trabajo en equipo) 2. Ubicación estratégica de la Asociación 3. Experiencia en la realización de los productos lácteos. 4. Clientes satisfechos 5. Capital Propio. | <ol style="list-style-type: none"> 1. La administración es empírica y no cuenta con una filosofía definida. 2. No disponen de estructura organizacional (organigramas). 3. Falta de capacitación al personal. 4. La Asociación no cuenta con definido proceso para la producción de los productos. 5. No cuenta con un control de calidad 6. La empresa no cuenta con un plan de promociones y publicidad. 7. Falta de base de clientes. 8. La Asociación no cuenta con un sistema contable |

Fuente: Entrevista al Presidente de la Asociación, Entrevista a los clientes, análisis de las áreas funcionales de la Asociación.

7.1.1. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Desarrollo de la Matriz

Paso 1: Identificar las FORTALEZAS y DEBILIDADES de la empresa.

FORTALEZAS:

1. Buena relación entre los socios.(trabajo en equipo)
2. Ubicación estratégica de la Asociación
3. Experiencia en la realización de los productos lácteos.
4. Clientes satisfechos
5. Capital Propio

DEBILIDADES:

1. La administración es empírica y no cuenta con una filosofía definida.
2. No disponen de estructura organizacional (organigramas).
3. Falta de capacitación al personal.
4. La Asociación no cuenta con definido proceso para la producción de los productos.
5. No cuenta con un control de calidad
6. La empresa no cuenta con un plan de promociones y publicidad.
7. Falta de base de clientes.
8. La Asociación no cuenta con un sistema contable

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, el valor oscila entre 0.01-0.99 y la sumatoria de estas ponderaciones debe ser igual a 1.

Paso 3: Determinamos una calificación 1 a 4, realizada de la siguiente manera: fortaleza mayor 4, fortaleza menor 3, debilidad mayor 1 y debilidad menor 2

Paso 4: Cada ponderación se multiplica por la calificación de cada factor, quedando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados obtenidos se los analiza de la siguiente manera: si el resultado es mayor que 2.5, nos indica que existe predominio de las fortalezas sobre las debilidades; en cambio sí es menor que 2.5, existe predominio de las debilidades sobre las fortalezas. Y si es igual la empresa se mantiene estable.

Cuadro N° 29
MATRIZ FACTORES INTERNOS – EFI

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | FUENTE | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERACIÓN |
|--|-------------------------|--------------------|---------------------|--------------------------|
| FORTALEZAS | | | | |
| 1. Buena relación entre los socios.(trabajo en equipo) | Entrevista al gerente | 0,07 | 3 | 0,21 |
| 2. Ubicación estratégica de la Asociación | Encuesta a los clientes | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 3. Experiencia en la realización de los productos lácteos. | Entrevista al gerente | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 4. Clientes satisfechos | Encuesta a los clientes | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 5. Capital Propio | Entrevista al gerente | 0,08 | 3 | 0,24 |
| Total | | 0,51 | | 1,53 |
| DEBILIDADES | | | | |
| 1. La administración es empírica y no cuenta con una filosofía definida. | Entrevista al gerente | 0,07 | 2 | 0,14 |
| 2. No disponen de estructura organizacional (organigramas). | Entrevista al gerente | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 3. Falta de capacitación al personal. | Entrevista al gerente | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 4. La Asociación no cuenta con definido proceso para la producción de los productos. | Encuesta a los clientes | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 5. No cuenta con un control de calidad | Entrevista al gerente | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 6. La empresa no cuenta con un plan de promociones. | Encuesta a los clientes | 0,08 | 2 | 0,16 |
| 7. Falta de base de clientes | Entrevista al gerente | 0,07 | 1 | 0,07 |
| 8. La Asociación no cuenta con un sistema contable | Entrevista al gerente | 0,07 | 2 | 0,14 |
| Total | | 0,58 | | 0,80 |
| TOTAL | | 1,00 | | 2,33 |

FUENTE: Análisis Interno.

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene.

ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE FACTORES INTERNOS – EFI

Una vez asignada la ponderación para cada uno de los factores internos que influyen en la Asociación “27 de Febrero”, se obtuvo los siguientes resultados, como podemos darnos cuenta en el cuadro anterior se detalla que la suma de los totales ponderados entre las fortalezas y debilidades nos da un valor de **2,33 puntos** lo que significa que existe un predominio de las debilidades sobre las fortalezas, por consiguiente la empresa debe desarrollar estrategias que le permita sobresalir de las debilidades, siendo necesario establecer planes operativos para contrarrestar las debilidades y así lograr una posición privilegiada frente a la competencia, en beneficio de la Asociación “27 de Febrero” de la parroquia Gualiel.

7.2. ANÁLISIS EXTERNO (PEST)

➤ Factores políticos

Las condiciones políticas son tomadas por los gobiernos de una sociedad y son un factor determinante para los ciudadanos así como también para las empresas, ya que éstas pueden generar una oportunidad o amenaza que las organizaciones que deben afrontarlas.

El gobierno desarrolla una política pública para guiar el comercio y establece un conjunto de leyes y regulaciones en beneficio de la sociedad, para asegurarse que las empresas asuman la responsabilidad de los costos sociales de sus actos.

En nuestro país tenemos un sinnúmero de leyes que cubren aspectos tales como la competencia, las importaciones y exportaciones, consumidor, prácticas comerciales justas, protección ambiental, seguridad del producto, verdad en la publicidad, envasado y etiquetado, determinación de precios y otras áreas importantes.

- **Leyes regulatorias**

Con respecto a las empresa lácteos tenemos las siguientes leyes de normalizan su legal funcionamiento.

Las normas de calidad fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, están sujetas dentro de la estructura político - legal ecuatoriana.

Los cambios del ambiente político- legal tienen por objeto regular la competencia o bien proteger al consumidor ya que los comportamientos organizacionales se ven afectados cada vez más por estos procesos.

La norma técnica vigente para la leche es INEN 10, la misma que fue aprobada por el Consejo Directivo del Instituto Ecuatoriano de Normalización.

También tenemos el nuevo código de la producción donde se establecieron algunas políticas las cuales tienen como objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Entre ellas tenemos las siguientes:

- Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco eficiente.
- Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria.
- Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas.
- Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales.
- Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores.

- Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza.
- Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables.
- Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo.
- Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos.
- Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados.
- Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial.

Según la Ley Orgánica de Régimen de Soberanía Alimentaria establece mecanismos dirigidos a promover la alimentación saludable de la población.

Los Ministerios de Salud Pública, Inclusión Económica y Social, y Educación desarrollan programas de nutrición y alimentación. En el caso específico del sector educativo, mediante el Acuerdo Interministerial número 0001-10 de los Ministerios de Educación y de Salud Pública suscrito el 14 de abril de 2010, se expidió el Reglamento de Funcionamiento de Bares Escolares del Sistema Educativo Nacional, el cual determina que los establecimientos públicos, fiscomisionales y particulares deben brindar a sus estudiantes alimentos saludables, por lo que se los puede considerar como clientes potenciales.

En el cantón Loja para que una PyME empiece a funcionar debe contar con dos requisitos, los mismos que la Ilustre Municipalidad del Cantón considera importantes:

Permiso Municipal

Según el Código Municipal de Higiene y Abasto indica en el Art.4.- La dirección Municipal de Higiene y Abasto otorgará anualmente los permisos de funcionamiento que facultan el ejercicio de las actividades comerciales, previo cumplimiento de los requisitos estipulados y pago de las obligaciones determinadas por el Municipio de Loja.

Los requisitos son los siguientes

- a. Solicitud dirigida al Director de Higiene en papel valorado de la Institución.
- b. Foto copia de la cédula de identidad;
- c. Formulario de Permiso de Funcionamiento;
- d. Certificados de pago de la patente municipal impuesto a los activos totales;

Para obtener una patente se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Formulario para patente;
 - Copia de la Cédula;
 - Copia del RUC;
 - Copia de la declaración del Impuesto a la Renta o IVA del año anterior
8. Carné de salud de todas las personas que laboran en el negocio;
 9. Ficha de calificación e informe de inspección.

Informalidad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) en el Sector Comercial de la ciudad de Loja.

Art.5.- Los propietarios de los establecimientos comerciales están obligados a obtener el permiso de funcionamiento en los noventa (90) primeros días de cada año, de acuerdo al cronograma establecido por la Dirección Municipal e Higiene y Abasto.

Art.12.- Ninguna actividad comercial, se encuentra o no ubicada en propiedad municipal, podrá realizarse si su propietario no ha obtenido el Permiso de Funcionamiento otorgado por la Dirección Municipal de Higiene y Abasto. Las actividades que no cumplan con este requisito

serán consideradas como ilegales y el Comisario Municipal de Higiene estará obligado aplicar las sanciones señaladas en el Código Municipal

Registro Único de Contribuyentes

El Registro Único de Contribuyentes (RUC) es el sistema de identificación por el que se asigna un número a las personas naturales y sociedades que realizan actividades económicas, que generan obligaciones tributarias.

Los requisitos para obtener el RUC son los siguientes:

Copia de la cédula;

Certificado de votación

Copia del último pago del agua o luz del domicilio;

Copia del último pago del agua o luz en donde va a funcionar el local.

Análisis personal.

El factor político representa una **oportunidad** para la actividad comercial debido a que el gobierno mediante la ley de Régimen de Soberanía Alimenticia determina de que las instituciones educativas deben dar a los estudiantes alimentos saludables a lo cual la Asociación puede contribuir de una manera positiva haciendo convenios con instituciones educativas de la Parroquia para ofrecer sus productos ya que son elaborados de una forma orgánica y que cumple con las normas sanitarias.

Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP): Se dedica a la capacitación no solamente de sectores tradicionales, si no que en la actualidad y de acuerdo en el Artículo No. 35 de la Constitución de la República y al objetivo 6 del Plan del Buen Vivir, trabaja en la capacitación a los Grupos de Atención Prioritaria (GAP), de manera gratuita a la población que lo requiere, con cursos en diferentes áreas tanto industriales como de comercio y servicios.

Su objetivo principal es fortalecer el talento humano de los GAP ofreciendo y ejecutando capacitación y formación profesional integral gratuita que

contribuyan a la inserción o reinserción laboral y por ende al desarrollo social, económico y tecnológico del país.

Ministerio de Industrias y Productividad, MIPRO: Impulsa el desarrollo del sector productivo industrial y artesanal, a través de la formulación y ejecución de políticas públicas, planes, programas y proyectos especializados, que incentiven la inversión e innovación tecnológica para promover la producción de bienes y servicios con alto valor agregado y de calidad, en armonía con el medio ambiente, que genere empleo digno y permita su inserción en el mercado interno y externo.

Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de Calidad del Agro, AGROCALIDAD: Es la Autoridad Nacional Sanitaria, Fitosanitaria y de Inocuidad de los Alimentos, encargada de la definición y ejecución de políticas, y de la regulación y control de las actividades productivas del agro nacional, respaldada por normas nacionales e internacionales, dirigiendo sus acciones a la protección y mejoramiento de la producción agropecuaria, la implantación de prácticas de inocuidad alimentaria, el control de la calidad de los insumos, el apoyo a la preservación de la salud pública y el ambiente, incorporando al sector privado y otros actores en la ejecución de planes, programas y proyectos.

Análisis personal

Existen instituciones que ayudan al sector productivo y artesanal por lo que es una **oportunidad** para la Asociación ya que se encuentra dentro de ellos a que pueda mejorar en sus productos que sean de calidad y que se les pueda posicionar en diferentes mercados de la localidad.

➤ **Factores económicos**

El factor económico es de gran importancia ya que permite tener una idea global acerca de la situación económica por la que atraviesa actualmente nuestro país Ecuador; de igual forma ayuda al momento de determinar costos del negocio en el país y también a establecer si estas variables son oportunidades o amenazas para la asociación.

Las variables críticas que se analizan que son directamente relacionadas con la Asociación “27 de Febrero” son las siguientes:

- **Inflación**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). La inflación acumulada del Ecuador en el primer semestre de 2016 se estableció en 1,29%. La inflación anualizada descendió a 1,63% en mayo a 1,59% en junio.

Inflación Acumulada

| Fecha | Valor |
|----------------|--------------|
| Enero | 0,31% |
| Febrero | 0,45% |
| Marzo | 0,58% |
| Abril | 0,89% |
| Mayo | 0,92% |
| Junio | 1,29% |

Fuente: Banco Central del Ecuador

- **Canastas Familiares**

El cálculo de la inflación debe integrarse con un conjunto de bienes y servicios que consumen los hogares o tienen la probabilidad de consumir mensualmente, a este conjunto lo denominamos canastas familiares. Se distinguen dos tipos de canastas: la básica familiar en la que se incluyen 75 productos, y la vital que contiene 73 productos. El ingreso mínimo mensual (compuesto por las remuneraciones nominales y los sobresueldos mensualizados; no incluye los fondos de reserva) que se considera en mayo de 2015 es de 660,80 dólares en una familia constituida por 4 miembros con 1,6 perceptores de ingresos de una remuneración básica unificada. Desde enero de 2015 se incorporó el aumento salarial decretado por el Gobierno.

La canasta básica familiar en mayo de 2015 costó 673,21 dólares; lo cual implica que el ingreso familiar promedio cubre el 98,16% del costo total de la canasta familiar básica. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,48% en referencia al mes anterior.

Canasta familiar básica, variación mensual y restricción en el consumo

| Mes | Canasta Básica (a) | Variación mensual | Ingreso Mensual Familiar (b) | Restricción en el consumo (a)-(b) |
|--------|--------------------|-------------------|------------------------------|-----------------------------------|
| dic-14 | 646,30 | 0,24% | 634,67 | 11,63 |
| ene-15 | 653,21 | 1,07% | 660,80 | -7,59 |
| feb-15 | 654,48 | 0,19% | 660,80 | -6,32 |
| mar-15 | 657,68 | 0,49% | 660,80 | -3,12 |
| abr-15 | 660,85 | 0,48% | 660,80 | 0,05 |
| may-15 | 665,09 | 0,64% | 660,80 | 4,29 |
| jun-15 | 666,92 | 0,27% | 660,80 | 6,12 |
| jul-15 | 668,57 | 0,25% | 660,80 | 7,77 |
| ago-15 | 668,95 | 0,06% | 660,80 | 8,15 |
| sep-15 | 670,53 | 0,24% | 660,80 | 9,73 |
| oct-15 | 669,88 | -0,10% | 660,80 | 9,08 |
| nov-15 | 669,96 | 0,01% | 660,80 | 9,16 |
| dic-15 | 673,21 | 0,48% | 660,80 | 12,41 |

El ingreso actual cubre el 98,16% del costo total de la canasta familiar básica, este valor es inferior al valor de la cobertura de diciembre de 2014 en -0,04 puntos porcentuales.

Canasta Familiar Vital, variación mensual y recuperación en el consumo

| Mes | Canasta Vital (a) | Variación mensual | Ingreso Mensual Familiar (b) | Recuperación en el consumo (a)-(b) |
|--------|-------------------|-------------------|------------------------------|------------------------------------|
| dic-14 | 466,59 | 0,48% | 634,67 | -168,08 |
| ene-15 | 476,44 | 2,11% | 660,80 | -184,36 |
| feb-15 | 473,17 | -0,69% | 660,80 | -187,63 |
| mar-15 | 474,68 | 0,32% | 660,80 | -186,12 |
| abr-15 | 475,13 | 0,09% | 660,80 | -185,67 |
| may-15 | 479,88 | 1,00% | 660,80 | -180,92 |
| jun-15 | 480,65 | 0,16% | 660,80 | -180,15 |
| jul-15 | 482,38 | 0,36% | 660,80 | -178,42 |
| ago-15 | 482,50 | 0,02% | 660,80 | -178,30 |
| sep-15 | 489,35 | 1,42% | 660,80 | -171,45 |
| oct-15 | 486,06 | -0,67% | 660,80 | -174,74 |
| nov-15 | 484,06 | -0,41% | 660,80 | -176,74 |
| dic-15 | 485,24 | 0,24% | 660,80 | -175,56 |

Por su parte la Canasta Vital tuvo un costo de 485,24 dólares, generándose un excedente de 175,56 dólares del ingreso familiar. El costo de la canasta vital aumentó en 0,24% en referencia al costo del mes anterior.

Análisis personal

Al analizar los factores e indicadores económicos como es la inflación que en determinadas épocas ha generado graves problemas en el desarrollo de las actividades económicas y la consecuente aplicación de medidas económicas con la finalidad de detener su ritmo de crecimiento y por ende los duros impactos en el entorno económico. El costo de la canasta básica familiar que cada vez tiene un incremento sumamente alto por lo que esto perjudica a las empresas, e incide directamente sobre el poder adquisitivo de los clientes de nuestra Asociación, además es necesario estar en constante seguimiento sobre los ingresos y egresos de la sociedad en general, porque el poder adquisitivo de cada cliente depende de las ventas de la empresa por ende su éxito y rentabilidad.

Es una amenaza ya que existe un incremento de la inflación, y esto hace a que la Asociación venda menos de lo habitual debido a que se reduce el poder adquisitivo de los clientes.

- **BanEcuador**

BanEcuador oferta productos y servicios financieros de calidad con un claro enfoque de responsabilidad social y sostenibilidad financiera.

Según el BanEcuador uno de sus grupos prioritarios son las Unidades Productivas Asociativas la cual da apoyo a estas Organizaciones de la economía popular y solidaria cuyo fin es la producción principalmente agropecuaria, comercialización de cosechas, comercialización de bienes y servicios, el auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria. Sus beneficios son:

- Montos desde \$500 a \$3.000.000.
- Frecuencia de pago personalizado de acuerdo al flujo de caja y al ciclo productivo: mensual, bimensual, trimestral, semestral o al vencimiento.

Plazos

Los plazos para el pago de los préstamos son hasta 120 meses.

Tasa de interés

Se determina de acuerdo a la política de fijación de tasas de interés del Banco

Garantías

BanEcuador apuesta por el desarrollo, por eso aceptará diversos tipos de garantías, consulta a un oficial de negocios para más información.

Requisitos

- Presentación del RUC o RISE
- Presentación de la cédula de identidad y del certificado de votación del representante legal y presidente.
- Acta constitutiva de la organización.
- Copia del nombramiento del representante legal de la organización comunitaria.
- Copia del acta de la junta de socios en la que se aprueba solicitar el crédito y autorizar al representante para que lo tramite.
- Copia de la planilla de cualquier servicio básico con una antigüedad no mayor a 2 meses de la fecha de presentación de la solicitud de crédito.
- Plan de inversión del proyecto, con flujo de caja proyectado.
- Estudio de factibilidad del proyecto, con flujo de caja proyectado.
- Consulta a un oficial de negocios para más información sobre los requisitos ya que pueden variar de acuerdo al tipo de crédito.

Existe otra institución financiera que apoya como es la Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago Limitada que apoya con préstamos de 40.000,00 destinados a las actividades de agricultura y ganadería.

Existen instituciones financieras que apoyan al sector agropecuario con préstamos y con tasas de interés dependiendo a las políticas que se fije en los banco o cooperativas, de tal manera que la Asociación debe aprovechar, para pueda hacer mejoras y pueda expandirse en el mercado.

➤ **Factor Social**

- **Tasa de desempleo, subempleo.**

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), Ecuador registro en junio 2016 una tasa de desempleo del 5,3 a nivel nacional. En comparación en junio del 2015 el porcentaje del desempleo estaba en 4,5% es decir registro un incremento del desempleo de los 0,8 puntos de un año al otro.

La tasa de desempleo urbana se ubicó en 6,7% y en el área rural en 2,6% en junio de 2016. En cuanto al subempleo; es decir, personas ocupan que reciben ingresos inferiores al salario básico o que trabajan menos de la jornada legal, pero tienen el deseo y disponibilidad de trabajar más se ubicó en 16,3%. En Junio de 2015 estaba en 13,2%, por lo tanto se registró un incremento del subempleo de los 3,10 puntos de un año al otro.

- **Tasa de la pobreza y pobreza extrema**

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), Ecuador registro en junio del 2016 la incidencia de la pobreza de 23,70% esto representa un aumento significativo de 1,69 puntos, comparando con Junio de 2015 (22,01%), la pobreza en el área urbana en Junio 2016 se ubicó en 15,64% mientras que la pobreza en el área rural se ubicó en 40,91%.

Según el INEC en junio de 2016 la pobreza extrema a nivel nacional se ubicó en 8,57% frente al 7,36% del mismo mes del año anterior, la variación de 1,21 puntos es estadísticamente significativa. La pobreza extrema en el área rural paso de 14,86% en junio de 2015 a 18,62% en junio de 2016, variación estadísticamente significativa. En el área urbana la pobreza extrema varió de 3,81% en junio de 2015 a 3,86% en junio 2016, una variación no significativa de 0,05 puntos.

Análisis personal

Una vez analizado el Factor Social el desempleo, el subempleo, la pobreza y la pobreza extrema en la parroquia Gualiel repercute en el poder adquisitivo de los productos de la Asociación “27 de Febrero” razón por el cual que la mayoría de

las familias no cuentan con un empleo fijo que les permita destinar un presupuesto estable para satisfacer sus necesidades básicas.

➤ **Factor Tecnológico**

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en Junio del 2016 el área urbana el 58,5% de la población ha utilizado internet, frente al 33,8% del área rural. En el año 2015 el 36,9% de las personas usan internet como fuente de información, mientras el 29,4% lo utilizo como medio de comunicación en general.

La tecnología también incide de manera directa en las empresas ya que estas son aprovechadas para utilizarlas como herramientas para captar más mercados y así ampliar la capacidad de comercialización. Se observa que la comercialización de productos de todo tipo, en la actualidad se anuncia a través de la creación de páginas web de tipo empresarial y de las redes sociales, lo que les permite a las empresas colocar sus productos en el mercado y en cualquier área geográfica.

El desarrollo de la tecnología con respecto al sector industrial, ha tenido un desarrollo destacado, pues ahora existen diversidad de equipos y maquinarias sofisticadas que optimizan recursos como el tiempo, ejecución de labores con mayor con mayor precisión y rendimiento significativo de la mano de obra.

Las investigaciones en el área de procesamiento de alimentos juegan un papel importante dentro del sostenimiento de la agro industria, es que así que hoy en día existen métodos y técnicas más avanzadas para mejorar los procesos de transformación de la leche en variedad de derivados muy apetecidos por la población en general.

Análisis personal

Es una **oportunidad** para la Asociación por lo que en la actualidad existen tecnologías que aporten a mejorar los procesos productivos, por lo que será un beneficio para la Asociación, además es de gran ayuda para las personas que conozcan la promociones que se ofrece sobre los productos de la Asociación.

Factores externos análisis externo (PEST)

- Regulaciones Gubernamentales, Instituto Ecuatoriano de Normalización
- Instituciones que apoyan a la microempresa (MIPRO, AGROCALIDAD, SECAP)
- Instituciones financieras que apoyan al sector agropecuario (BAN, Cooperativa de Santiago Limitada)
- Bajo poder adquisitivo de los habitantes
- Aumento de desempleo y subempleo.
- Incremento de la pobreza y la pobreza extrema
- El desarrollo de los avances tecnológicos.

7.3. Análisis Competitivo (las 5 fuerzas de Porter)

Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Las empresas deben evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que determinan la competencia industrial.

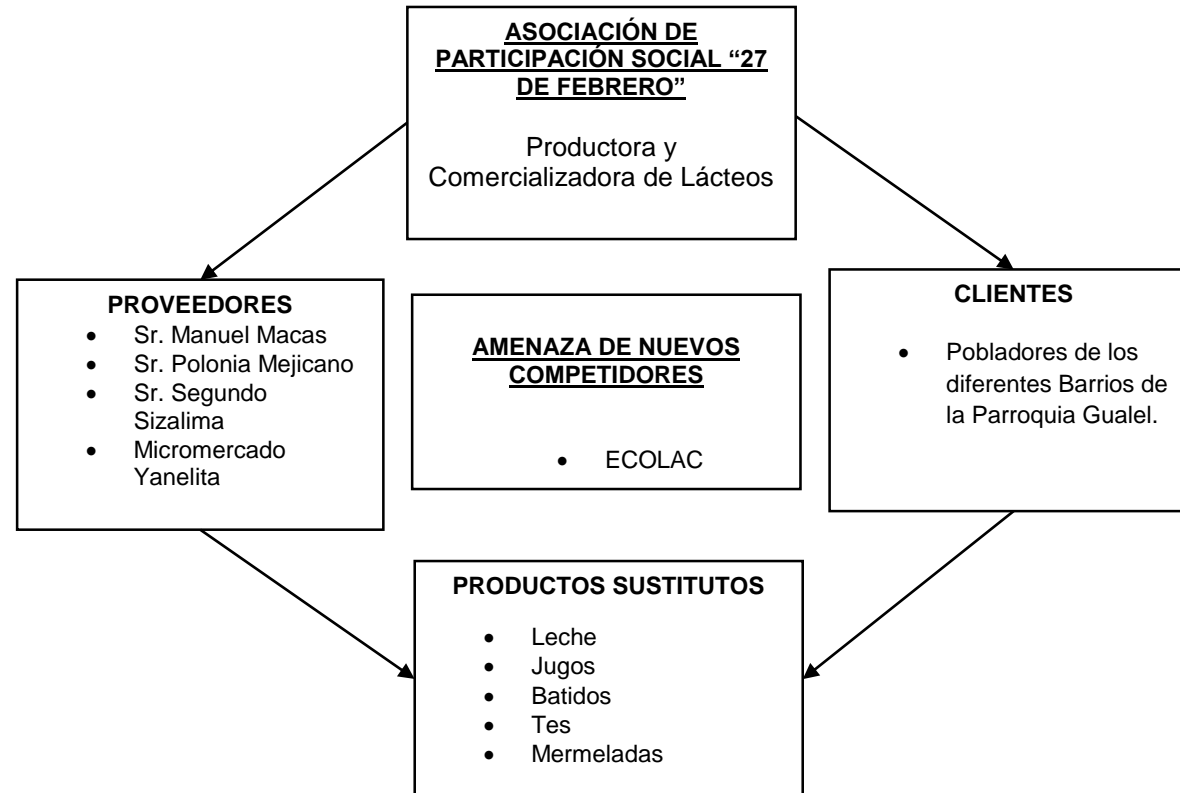
La Industria de los Lácteos

La industria láctea tiene como materia prima la leche procedente de las diferentes razas vacunas, el progreso de esta industria ha mejorado en la actualidad a la alimentación cotidiana, aumentando el número de posibles alimentos disponibles en la dieta de los niños y ancianos, entre los cuales los de mayor consumo que son los quesos, yogurt, crema, mantequilla, dulce de leche, postres, entre otros. El aumento de la producción ha ido unido con un esfuerzo progresivo en la vigilancia de la higiene y de las leyes alimentarias de los países intentando regular y unificar los procesos y los productos.

En la actualidad los costos de producción son un factor importante que influye decisivamente en la competitividad e ingresos de las empresas dedicadas a la producción de lácteos, por lo que es de suma importancia optimizar la cadena agroalimentaria reduciendo las pérdidas en los diferentes procesos a seguir y empleando los subproductos que se derivan de esta actividad, siendo el lacto suero el de mayor importancia, por cuanto en términos de más contiene cerca del 50% de los sólidos de la leche, 25% de las proteínas, 7% de la grasa, 95% de la lactosa y cerca de 505 de los minerales.

Cuadro N° 24

Fuerzas competitivas de la Asociación “27 de Febrero”



Fuente: Asociación "27 de Febrero"
Elaboración: Cruzcaya Tene

ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”

La Asociación “27 de Febrero” se dedica a la producción y comercialización de productos lácteos, su mercado objetivo para las ventas es la parroquia de Gualiel y sus barrios.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Para la implementación de una empresa que se dedique a la producción y comercialización de productos lácteos existen algunos factores que se debe analizar: algunas barreras bajas de entrada:

Diferenciación de productos: En este sector, los productos lácteos que ofrece la Asociación “27 de Febrero” son diferentes, ya que son producidos de una manera artesanal, y se da un valor agregado al a materia prima (leche) el yogurt es elaborado con distintos sabores de frutas, y el manjar es pura leche.

Necesidad de capital: La necesidad de invertir dinero para ingresar a un sector productivo es una importante barrera contra la entrada de nuevos competidores.

Para entrar al negocio de la producción y comercialización de lácteos de forma artesanal el costo es bajo, dependiendo de la infraestructura que se vaya a instalar. Es indispensable el capital que debe invertirse para lograr tener un stock de productos suficiente para cubrir la demanda.

Represalias esperadas: analizando este factor tiene que ver con las reacciones del competidor actual frente a la presencia del posible participante, esto tienen influencia en el riesgo de la entrada, es decir, puede responder agresivamente para dificultar el ingreso y así el nuevo competidor pueda desistir.

Estos factores que sin duda son necesarios para la implementación de una empresa similar son factores que hacen que las barreras de entradas para nuevos competidores sean bajas, ya que el capital que se debe de invertir es poco y pueden ingresar al mercado fácilmente, pero sin duda lo difícil es de mantenerse en el mercado por lo que la competencia tiene más años y se encuentra posicionada en el mercado.

2. Poder de negociación de los proveedores

Los siguientes factores se analizan para saber el poder de negociación de los proveedores:

Concentración de proveedores: Los proveedores de la Asociación “27 de Febrero”, cuenta con proveedores fijos; y el poder de negociación los manejan ellos, ya que son los únicos en este sector quien proveen la materia prima (leche), además existen otro proveedor de los insumos y envases para complementar la elaboración y dar por terminado los productos.

Entre los proveedores que tiene la Asociación “27 de Febrero” son los siguientes:

Listado de proveedores de materia prima (Leche)

| N° | Nombres |
|-----------|-----------------------|
| 1 | Sr. Manuel Macas |
| 2 | Sra. Polonia Mejicano |
| 3 | Sr. Segundo Sizalima |

MICROMERCADO “YANELITA”



El Micromercado se encuentra ubicado en el centro de la parroquia Gualiel, atiende en horarios de 08:00 a 19:00 de lunes a domingo y ofrece productos de primera necesidad y envases plásticos.

Importancia del volumen de proveedores: La Asociación al no realizar las ventas necesarias y de no cumplir con sus expectativas planteadas, eso va depender del volumen de insumos que siga comprando al proveedor de la materia prima y de más insumos que complementa para dar por terminado los productos.

3. Poder de negociación de los clientes

Los factores para analizar dentro del poder de negociación de los clientes son:

Concentración de clientes: El mercado objetivo de la Asociación es decir sus clientes son los barrios de la Parroquia Gualiel, las cuales poseen la capacidad

de comprar productos lácteos y siempre están interesados en recibir promociones, descuentos, entre otros todo aquello se convierte en una oportunidad porque la empresa, puede tomar diferentes iniciativas como es fidelizar a los clientes actuales como premiando su lealtad, además que la Asociación tiene una buena aceptación en el mercado local por ofrecer productos elaborados artesanalmente.

Volumen de compradores: Los productos que ofrece la Asociación son el yogurt y el manjar de leche, según investigaciones realizadas el producto que más consumen es el yogurt lo que le permite a los proveedores aumentar las ventas de la materia prima e insumos para la Asociación y que pueda producir los productos necesarios que satisfaga las necesidades del consumidor final.

Diferenciación de producto: Los clientes que adquieren los productos de la Asociación manifiestan que se debe mejorar la producción artesanal, para que sean los productos de calidad y ellos adquirir productos de la competencia por lo que tienen mejores estándares de calidad por lo tanto la negociación de los clientes aumenta.

4. Rivalidad entre competidores

Los siguientes factores se analizan para saber la rivalidad entre competidores que existe:

El crecimiento del mercado: el sector en que se encuentra la Asociación “27 de Febrero” es un lugar estratégico para el crecimiento del mercado debido a que puede ampliar fácilmente su producción, por lo que la parroquia se constituye una unidad de producción agropecuaria de tal manera la organización se podrá expandirse en el mercado local y provincial ofreciendo productos elaborados artesanalmente y de calidad.

Diferenciación de producto: los productos que ofrece la Asociación son hechos de una manera artesanal, los clientes recuerdan la existencia de la organización por el buen producto que se ofrece, mientras que la empresa competidora ofrece variedad de productos de calidad.

Competencia: Para el sector productivo de lácteos de la Asociación “27 de Febrero” existe competencia en el mercado la cual es la empresa de lácteos, ECOLAC quien ofrece una gran diversidad de productos de calidad. Es ahí donde el presidente de la Asociación conjuntamente con los asociados deben tomar las debidas precauciones en el que deberá realizar diferentes estrategias como es realizar programas de publicidad con la finalidad de informar a los clientes sobre los productos que ofrece la Asociación y así atraer más clientes, ya que todo es cambiante y los consumidores exigen calidad en productos.

ECOLAC



La Planta de Lácteos ECOLAC cuenta con una participación de mercado del 95% en lo que respecta a su principal mercado que es la ciudad de Loja, y un nivel de producción diaria de 10000 litros aproximadamente, lo que nos da a conocer que existe clientes a los que se puede llegar con el producto en el principal mercado que es la ciudad de Loja.

5. Amenaza de ingresos de productos sustitutos

Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades que existen en el mercado ya que pueden alterar la preferencia de los consumidores. Los factores claves de éxito que se debe analizar dentro del ingreso de productos sustitutos son los siguientes:

Disponibilidad de sustitutos: Para los productos que ofrece la Asociación “27 de Febrero” existe una variedad de productos sustitutos del yogurt como: leche, jugos, café, té y del manjar están las mermeladas.

Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido: Los precios de los productos sustitutos con referencia a los productos que ofrece la asociación son bajos por lo tanto los clientes prefieren adquirir productos que lo sustituya a los de la organización estableciendo un límite de precios en el mercado.

7.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

El procedimiento que se detalla a continuación para la realización de la matriz de perfil competitivo, se utilizó para la empresa competidora que se encuentran en la matriz de las 5 fuerzas de Porter; en donde se recurrió a los resultados de la entrevista a la gerente y encuestas a los clientes, obteniendo toda la información necesaria, la misma que ayudó a establecer las fortalezas y debilidades de la competencia, pudiendo establecer estrategias para la Asociación “27 de Febrero” y su posicionamiento en el mercado.

Para realizar la matriz se tomó en cuenta factores claves para el éxito como: productos de calidad, participación de mercado, fidelización de clientes estructura física adecuada, aceptación de la empresa, buena relación con los proveedores.

Cuadro N° 25

MATRIZ COMPETITIVA DE LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”

| FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO | EMPRESA DE LÁCTEOS ECOLAC | | | ASOCIACIÓN DE LÁCTEOS “27 DE FEBRERO” | |
|------------------------------------|---------------------------|---------|-------------|---------------------------------------|-------------|
| | Ponde. | Califi. | T. Ponde. | Califi. | T. Ponde. |
| Calidad de productos | 0,20 | 3 | 0,60 | 1 | 0,20 |
| Participación de mercado | 0,15 | 3 | 0,45 | 1 | 0,15 |
| Fidelización de clientes | 0,20 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| Infraestructura adecuada | 0,15 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Aceptación de la empresa | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 |
| Buena relación con los proveedores | 0,15 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 |
| TOTAL | 1,00 | | 2,80 | | 1,80 |

Fuente: Empresa de Lácteos ECOLAC, Asociación “27 de Febrero”

Elaboración: Cruzcaya Tene

Calificativo: 1. Nada 2. Poco 3. Mucho 4. Excelente

Como resultado de la matriz de perfil competitivo se puede verificar el posicionamiento de la Asociación “27 de Febrero” se encuentra con una baja posición ya que esta presenta un valor en la matriz de 1,80, lo cual permite evidenciar que tiene un valor menor a la empresa competidora que presentan mayor valor a esta como es la Empresa de Lácteos ECOLAC con 2,80. De tal manera es necesario buscar estrategias para mejorar ante la competencia y así lograr posicionarse en el mercado.

Factores externos 5 Fuerzas de Porter

- Proveedores de materia prima de calidad
- Incremento de la demanda
- Barrera de entrada baja
- Ingreso de productos sustitutos
- Proveedores de otras ciudades
- Sector adecuado para el crecimiento de la Asociación.

Cuadro N° 26

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

- Regulaciones Gubernamentales, Instituto Ecuatoriano de Normalización
- Proveedores de materia prima de calidad
- Instituciones que apoyan a la microempresa (MIPRO, AGROCALIDAD, SECAP)
- Incremento de la demanda
- Sector adecuado para el crecimiento de la Asociación.
- El desarrollo de los avances tecnológicos

AMENAZAS

- Incremento del índice del precio al consumidor.
- Barreras de entrada Baja
- Altas tasa de interés.
- Aumento de desempleo y subempleo.
- Incremento de la pobreza y pobreza extrema.
- Ingresos de productos sustitutos.
- Proveedores de otras ciudades

Fuente: Análisis Externo (PESTEC y 5 Fuerzas de Porter)

7.4.1. MATRIZ FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Es fundamental crear una lista definida de oportunidades que podrían beneficiar a una empresa y de las amenazas que deben evitarse. La matriz EFE permite resumir y evaluar la información política legal (P); Económico (E); Social (S); Tecnológico (T); fuerzas competitivas (C), para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno, con el propósito de crear estrategias que permitan responder a los factores de manera tanto ofensiva como defensiva aprovechando a lo máximo las oportunidades que se puedan dar.

DESARROLLO DE LA MATRIZ

Paso 1: Determinación de las oportunidades y amenazas de la Asociación.

OPORTUNIDADES

1. Regulaciones Gubernamentales, Instituto Ecuatoriano de Normalización
2. Proveedores de materia prima de calidad
3. Instituciones que apoyan a la microempresa (MIPRO, AGROCALIDAD, SECAP)
4. Incremento de la demanda.
5. Sector adecuado para el crecimiento de la Asociación.
6. El desarrollo de los avances tecnológicos

AMENAZAS

1. Bajo poder adquisitivo de los habitantes.
2. Barrera de entrada Baja.
3. Altas tasa de interés.
4. Aumento de desempleo y subempleo.
5. Incremento de la pobreza y pobreza extrema.
6. Ingresos de productos sustitutos.
7. Proveedores de otras ciudades.

Paso 2: Asignamos una ponderación a cada factor, los valores oscilantes entre 0.01 – 0.99, dándonos una suma de estas ponderaciones igual a 1.

Paso 3: Asignamos una calificación de 1 a 4 a los factores distribuido de la siguiente manera: Oportunidad mayor 4, oportunidad menor 3, amenaza menor 2 y amenaza mayor 1.

Paso 4: Se multiplica cada ponderación por la calificación del factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.

Paso 5: La sumatoria de los resultados ponderados nos da un valor el cual se lo interpreta de la siguiente manera: si el resultado es mayor de 2.5 hay predominio de las oportunidades sobre las amenazas; si es menor de 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades, y si es igual a 2.5 la empresa se mantiene estable.

Cuadro N° 27
MATRIZ FACTORES EXTERNOS – EFE

| FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO | FUENTE | PONDERACIÓN | CALIFICACIÓN | TOTAL PONDERACIÓN |
|---|--------------------|-------------|--------------|-------------------|
| OPORTUNIDADES | | | | |
| 1. Regulaciones Gubernamentales, Instituto Ecuatoriano de Normalización | Factor político | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 2. Proveedores de materia prima de calidad | Fuerzas Porter | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 3. Instituciones que apoyan a la microempresa (MIPRO, AGROCALIDAD, SECAP) | Factor político | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 4. Instituciones financieras que apoyan al sector agropecuario (BAN, Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago Limitada) | Factor Económico | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 5. Sector adecuado para el crecimiento de la Asociación. | Fuerzas Porter | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 6. Incremento de la demanda | Fuerzas Porter | 0,09 | 4 | 0,36 |
| 7. El desarrollo de los avances tecnológicos | Factor tecnológico | 0.08 | 4 | 0,32 |
| Total | | 0,59 | | 2,03 |
| AMENAZAS | | | | |
| 1. Bajo poder adquisitivo de los habitantes | Factor económico | 0,08 | 1 | 0,08 |
| 2. Barrera de entrada Baja | Fuerzas Porter | 0,09 | 2 | 0,14 |
| 3. Aumento de desempleo y subempleo. | Factor Social | 0,08 | 1 | 0,07 |
| 4. Incremento de la pobreza y pobreza extrema | Factor Social | 0,07 | 1 | 0,12 |
| 5. Ingresos de productos sustitutos. | Fuerzas Porter | 0,09 | 2 | 0,18 |
| 6. Proveedores de otras ciudades | Fuerzas Porter | 0,07 | 2 | 0,12 |
| Total | | 0,49 | | 0,71 |
| TOTAL | | 1,08 | | 2,74 |

FUENTE: Análisis Externo

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene.

Análisis de la Matriz de Factores Externos (EFE)

Una vez que se procedió a asignar la ponderación para cada uno de los factores externos que influyen en la Asociación “27 de Febrero”, se obtuvo los siguientes resultados, como podemos darnos cuenta en el cuadro anterior se detalla que la suma de los totales ponderados entre las oportunidades y amenazas nos da un valor de 2,74 puntos, lo que significa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, es decir, tiene muchas

oportunidades que le permiten desenvolverse de mejor forma dentro de su entorno externo y por lo tanto debe aprovechar las oportunidades con mayores expectativas que existe en el mercado para fortalecer su crecimiento.

7.5. MATRIZ FODA DE LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”

A continuación se presenta los pasos para el desarrollo de la matriz FODA:

Paso 1: Resumen de los factores externos e internos.

Cuadro N° 30

Matriz FODA

| FACTORES EXTERNOS | |
|--|---|
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulaciones Gubernamentales, Instituto Ecuatoriano de Normalización. 2. Proveedores de materia prima de calidad 3. Instituciones que apoyan a la microempresa (MIPRO, AGROCALIDAD). 4. Instituciones financieras que apoyan al sector agropecuario (BAN, Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago Limitada) 5. Sector adecuado para el crecimiento de la Asociación. 6. Incremento de la demanda. 7. El desarrollo de los avances tecnológicos | <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo poder adquisitivo de los habitantes 2. Barrera de entrada Baja. 3. Altas tasa de interés. 4. Aumento de desempleo y subempleo. 5. Ingresos de productos sustitutos. 6. Impuestos altos. 7. Proveedores de otras ciudades. |
| FACTORES INTERNOS | |
| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relación entre los socios.(trabajo en equipo) 2. Ubicación estratégica de la Asociación 3. Experiencia en la realización de los productos lácteos. 4. Clientes satisfechos 5. Capital Propio. | <ol style="list-style-type: none"> 1. La administración es empírica y no cuenta con una filosofía definida. 2. No disponen de estructura organizacional (organigramas). 3. Falta de capacitación al personal. 4. La Asociación no cuenta con definido proceso para la producción de los productos. 5. No cuenta con un control de calidad 6. La empresa no cuenta con un plan de promociones y publicidad. 7. Falta de base de clientes. 8. La Asociación no cuenta con un sistema contable |

FUENTE: Matriz EFE y EFI

ELABORACION: Cruzcaya Tene

Paso 2: Combinación del análisis FODA

- Como estrategia (FO) OFRECER
- Como estrategia (FA) MEJORAR
- Como estrategia (DO) SOLUCIÓN
- Como estrategia (DA) MEJORAR

Cuadro N° 31

7.6. MATRIZ DE ALTO IMPACTO

| | FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|--|---|
| FACTORES INTERNOS | <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena relación entre los socios.(trabajo en equipo) 2. Ubicación estratégica de la Asociación 3. Experiencia en la realización de los productos lácteos. 4. Clientes satisfechos 5. Capital Propio. | <ol style="list-style-type: none"> 1. La administración es empírica y no cuenta con una filosofía definida. 2. No disponen de estructura organizacional (organigramas). 3. Falta de capacitación al personal. 4. La Asociación no cuenta con definido proceso para la producción de los productos. 5. No cuenta con un control de calidad 6. La empresa no cuenta con un plan de promociones y publicidad. 7. Falta de base de clientes. 8. La Asociación no cuenta con un sistema contable |
| FACTORES EXTERNOS | | |
| OPORTUNIDADES | ESTRATEGIAS F.O. | ESTRATEGIAS D.O. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Regulaciones Gubernamentales, Instituto Ecuatoriano de Normalización. 2. Proveedores de materia prima de calidad 3. Instituciones que apoyan a la microempresa (MIPRO, AGROCALIDAD, SECAP). 4. Instituciones financieras que apoyan al sector artesanal (BAN, Cooperativa de Ahorro y Crédito Santiago Limitada). 5. Sector adecuado para el crecimiento de la Asociación. 6. Incremento de la demanda. 7. El desarrollo de los avances tecnológicos | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de Financiamiento para la Asociación "27 de Febrero" (F1,F4) – (O1,O4,O5,O6) | <ul style="list-style-type: none"> • Restructuración administrativamente la Asociación "27 de Febrero" (D1, D2, D3, D4, D5) – (O2, O3, O7) |
| AMENAZAS | ESTRATEGIAS F.A. | ESTRATEGIAS D.A. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo poder adquisitivo de los habitantes 2. Barrera de entrada Baja. 3. Aumento de desempleo y subempleo. 4. Incremento de la pobreza y pobreza extrema 5. Ingresos de productos sustitutos. 6. Proveedores de otras ciudades. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de producción para la Asociación "27 de Febrero" para ofrecer un producto de calidad y ser competitivo en el mercado. (F2,F3,F5) – (A1,A3,A5,A6) | <ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de un plan de comercialización que permitan hacer conocer los productos que ofrece la Asociación. (D6, D7, D8) – (A2, A4) |

Fuente: Matriz FODA

Elaboración: Cruzcaya Tene

Después de haber elaborado la matriz de alto impacto se procedió a realizar la combinación FO, FA, DO, DA obteniendo como resultado los siguientes objetivos estratégicos:

CUADRO RESUMEN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cuadro N° 32 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

| N° | |
|---------------------|---|
| OBJETIVO N°1 | Reestructurar Administrativamente la Asociación “27 de Febrero” |
| OBJETIVO N°2 | Elaborar de un plan de producción para la Asociación “27 de Febrero” para ofrecer un producto de calidad y ser competitivo en el mercado. |
| OBJETIVO N°3 | Elaborar un plan de comercialización que permitan hacer conocer los productos que ofrece la Asociación “27 de Febrero” |
| OBJETIVO N°4 | Elaborar un plan de financiamiento para la Asociación “27 de Febrero” |

Fuente: Matriz de Alto Impacto.

Elaboración: Cruzcaya Tene

8. PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” DE LA PARROQUIA GUALEL

Resumen de los objetivos estratégicos

A continuación se detalla los objetivos estratégicos:

Objetivo N°1: Restructurar Administrativamente la Asociación “27 de Febrero”

Objetivo N° 2: Elaboración de un plan de producción para la Asociación “27 de Febrero” para ofrecer un producto de calidad y ser competitivo en el mercado.

Objetivo N° 3: Elaborar un plan de comercialización que permitan hacer conocer los productos que ofrece la Asociación “27 de Febrero”

Objetivo N° 4: Elaborar un plan de financiamiento para la Asociación “27 de Febrero”

PLAN OPERATIVO ANUAL

Cuadro N° 33

OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

REESTRUCTURAR ADMINISTRATIVAMENTE LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”

| ESTRATEGIA | TÁCTICA | POLÍTICA | FINANCIAMIENTO | RESPONSABLE |
|---|---|--|-----------------------|---------------------------------------|
| Determinar la filosofía empresarial. | Elegir la misión, visión, principios y valores. | Dar a conocer la filosofía empresarial de manera especial a los asociados. | \$ 250,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| Diseñar la estructura organizacional de la Asociación. | Realizar el organigrama estructural para determinar los niveles jerárquicos en la Organización. Diseñar los manuales de funciones. | Poner en exhibición la estructura organizacional de la empresa. Entregar para empleado su respectivo manual de funciones. | \$ 250,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| Admisión del talento humano | Utilizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación inducción de personal. | Dar a conocer por medio de anuncios en el periódico las vacantes que haya en la Asociación. | \$ 410,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| Capacitar a los socios. | La Asociación realizara las gestiones necesarias en instituciones que brindan capacitaciones y que será de gran ayuda para los asociados. | Capacitación permanente a los asociados y personal que integre. | \$ 530,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| META | | | | |
| Para el año 2017 lograr en la Asociación “27 de Febrero” tenga un personal comprometido con la Asociación y que realicen su trabajo de la mejor manera, lo que implica ser eficientes y trabajar en equipo. | | | | |

FUENTE: Investigación Directa.
ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 1

ESTRATEGIA:

Se establecerá la filosofía empresarial y estructura organizacional; con el fin de que la Asociación se encuentre bien organizada, así mismo lograr la jerarquización de la misma con sus departamentos, para administrar y aprovechar al máximo los recursos, además se realizara la admisión de personal para tener un personal idóneo dentro de la Asociación también se capacitara a los asociados y personal que integre.

TÁCTICA:

- Se elegirá la Filosofía empresarial; los mismos que serán elaborados por un profesional.
- Así mismo se realizará la estructura organizacional que representa a la Asociación, con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Se realizara el proceso de reclutamiento, selección, contratación inducción de personal.
- La Asociación realizara las gestiones necesarias en instituciones que brindan capacitaciones y que será de gran ayuda para los asociados.

POLÍTICA:

Como políticas se ha determinado las siguientes:

- Dar a conocer la filosofía empresarial de manera especial a los asociados.
- Poner en exhibición la estructura organizacional de la empresa.
- Capacitación permanente a los asociados y personal que integre.
- Dar a conocer por medio de anuncios en el periódico las vacantes que haya dentro de la Asociación.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1440,00, como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

| DETALLE | V.U. | COSTO TOTAL |
|----------------------------|-------------|--------------------|
| Servicios profesionales | \$ 500,00 | \$ 500,00 |
| Capacitaciones | \$ 530,00 | \$ 530,00 |
| Admisión de talento humano | \$ 410,00 | \$ 410,00 |
| TOTAL | | \$ 1440,00 |

FUENTE: Ing. Gerardo Alvarado.

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

Este presupuesto se puede modificar de acuerdo a como se utilice los materiales indicados.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Presidente Sr.Manuel Macas.

META

Se aspira con este objetivo para el año 2017 lograr en la Asociación “27 de Febrero” un personal comprometido con la Asociación y que realicen su trabajo de la mejor manera, lo que implica ser eficientes y trabajar en equipo.

Estrategia 1: Determinar la Filosofía Empresarial para la Asociación “27 de Febrero” de la Parroquia Gualiel.

MISIÓN PROPUESTA PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” DE LA PARROQUIA GUALEL

MISIÓN

“La Asociación es una organización que se dedica a la producción y comercialización de lácteos artesanalmente, mejorando la calidad de vida de los socios y clientes, ofreciendo productos de acuerdo a sus necesidades, basados en la eficiencia y la lealtad.”

VISIÓN PROPUESTA PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” DE LA PARROQUIA GUALEL

VISIÓN

“La Asociación para el año 2017, será reconocida como una Asociación productora y comercializadora de productos lácteos artesanal en el mercado local ofreciendo productos de calidad y comprometiendo entre los asociados a trabajar con responsabilidad social.”

VALORES PROPUESTOS PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” DE LA PARROQUIA GUALEL

VALORES

Responsabilidad: Cumple con todas las expectativas para y con los clientes, proporcionando calidad, bienestar y seriedad en la entrega de los productos cumpliendo con el compromiso adquirido con el cliente.

Honestidad: Se oferta al mercado productos lácteos de calidad a un precio justo sin necesidad de que este sea sobre valorado.

Eficiencia: En todas las áreas y actividades cotidianas de la microempresa, mejorando sus procesos internos y la calidad del servicio con sus clientes.

Lealtad: Hacia los clientes internos y externos puesto que son de gran importancia en las actividades de la Asociación.

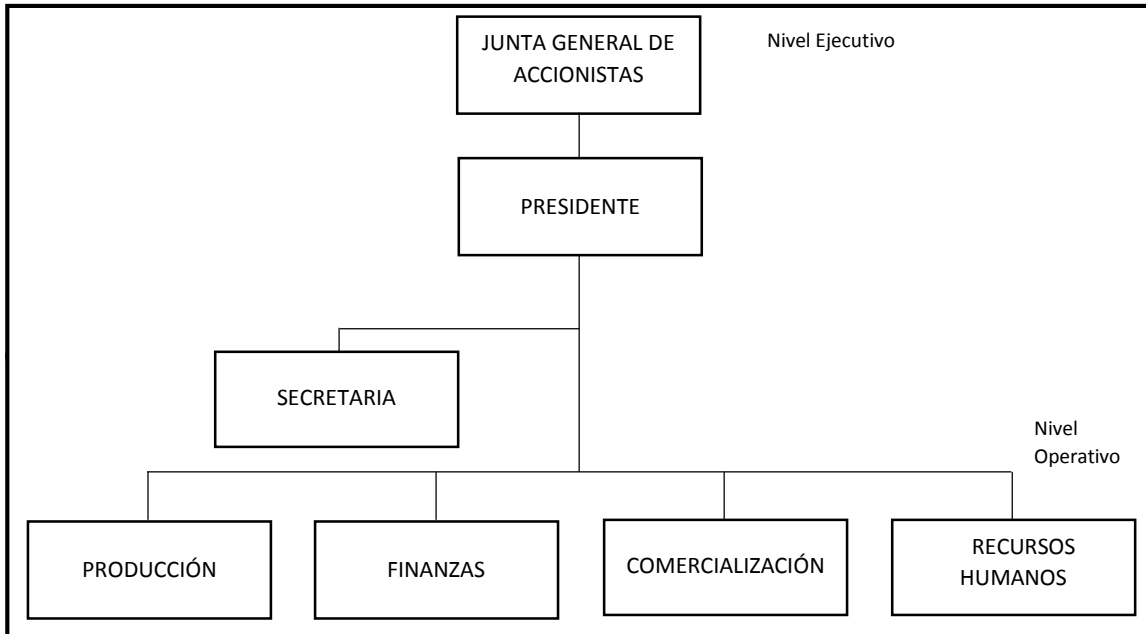
PRINCIPIOS PROPUESTOS PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” DE LA PARROQUIA GUALEL

PRINCIPIOS

- Distribuir y comercializar materiales para la construcción de alta calidad que permitirán lograr altos niveles de eficiencia hacia el cliente.
- Ser un eficiente colaborador para sus clientes.
- Buscar la satisfacción de sus clientes.
- Brindar un trato ágil, cortés y profesional a los clientes.
- Garantizar a los clientes una constante evaluación del servicio que permita la aplicación de estándares y normas de calidad en los procesos de servicios.

Estrategia 2: Diseñar la estructura organizacional de la Asociación.

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”
DE LA PARROQUIA DE GUALEL**



Fuente: Investigación Directa.

Elaboración: Cruzcaya Tene

MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” DE LA PARROQUIA GUALEL

| MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” |
|--|
| <p>CÓDIGO: 001 FECHA: 26-10-2016 TÍTULO DEL PUESTO: Junta General de Accionistas NIVEL JERARQUICO: Ejecutivo SUPERIOR INMEDIATO: No aplica</p> |
| <p>SUPERVISA: Presidente, Secretaria, Jefe de Producción, Jefe de Finanzas, Jefe de Ventas, Jefe Administrativo</p> <p>NATURALEZA DEL TRABAJO</p> <p>Dictar las políticas generales de la Asociación.</p> <p>FUNCIONES TIPICAS O BASICAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Estudia y aprueba las reformas estatutarias.• Examina aprueba o desaprueba los Balances de fin de ejercicio y las Cuentas rendidas por el Administrador;• Dispone de las utilidades sociales conforme a lo previsto en la Ley y el presente Estatuto.• Elige y remueve libremente al Administrador y fija su respectiva remuneración.• Elige, remueve libremente y fija la remuneración de los demás funcionarios de su elección.• Conoce y aprueba los informes presentados por el Gerente en las reuniones ordinarias y cuando la misma Junta lo solicite.• Constituye las reservas que deba hacer la sociedad e indica su inversión provisional,• Resuelve lo relativo a la cesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios.• Decide sobre el registro y exclusión de socios.• Ordena las acciones contra los administradores de los bienes sociales y el representante legal o contra cualquier otra persona que no hubiere cumplido sus obligaciones u ocasionado daños o perjuicios a la sociedad.• Autoriza la solicitud de celebración de concordato preventivo potestativo; <p>REQUISITOS MINIMOS:</p> <ul style="list-style-type: none">• EDUCACIÓN: Título profesional en Ingeniero Comercial o de Adm. De Empresas• EXPERIENCIA PROFECIONAL: 1 año en actividades a fines.• CAPACITACIÓN: Cursos en liderazgo, alta gerencia, manejo de paquetes informáticos. |

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Cruzcaya Tene

**MANUAL DE FUNCIONES
ASOCIACIÓN "27 DE FEBRERO"**

CÓDIGO: 002

FECHA: 26-10-2016

TÍTULO DEL PUESTO: Presidente

NIVEL JERARQUICO: Ejecutivo

SUPERIOR INMEDIATO: No aplica

SUPERVISA: Secretaria, Jefe de Producción, Jefe de Finanzas, Jefe de Ventas, Jefe Administrativo

NATURALEZA DEL TRABAJO

Planificar, organizar, dirigir y contralar las actividades de la empresa.

FUNCIONES TIPICAS O BASICAS

- Representante legal de la empresa.
- Actúa como soporte de la organización a nivel general.
- Desarrolla estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

FUNCIONES OCASIONALES

- Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando, así como de la empresa en general.
- Actuar con independencia profesional usando su criterio para la solución de los problemas inherentes al cargo.

CARACTERÍSTICAS:

- Debe ser una persona puntual, decidida, disciplinada, organizada, comprometida con cada una de las responsabilidades que se le fueron designadas.
- Siempre piensa, evalúa y recién toma las decisiones para su implantación

REQUISITOS MINIMOS:

- **EDUCACIÓN:** Título profesional en Ingeniero Comercial o de Adm. De Empresas
- **EXPERIENCIA PROFECIONAL:** 1 a 2 años
- **INICIATIVA:** Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.

Nota: En la etapa inicial de operaciones el gerente se hará responsable de los departamentos de ventas, finanzas, producción y administrativo.

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Cruzcaya Tene

**MANUAL DE FUNCIONES
ASOCIACIÓN "27 DE FEBRERO"**

CÓDIGO: 003

FECHA: 26-10-2016

TÍTULO DEL PUESTO: Secretaria

NIVEL JERARQUICO: Apoyo

SUPERIOR INMEDIATO: Presidente

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Asistir de manera personal al gerente, con los aspectos relacionados de la oficina y clientes en general. - Organizar y mantener el sistema de contabilidad en la empresa

FUNCIONES TIPICAS O BASICAS:

- Atender a los clientes y las llamadas telefónicas.
- Elaborar actas, contratos, redactar oficios, circulares, enviar y recibir todo tipo de correspondencia para la empresa.
- Archivar de manera eficaz la documentación, para en caso de ser requeridos se encuentren al instante.

CARACTERISTICAS:

- Poseer iniciativa para resolver problemas de su trabajo, solucionando con profesionalismo.
- Responder por el cumplimiento de su trabajo.

REQUISITOS MINIMOS:

- **EDUCACIÓN:** Bachiller en Secretariado.
- **EXPERIENCIA PROFESIONAL:** 1 a 2 años

Fuente: Investigación directa
Elaboración: Cruzcaya Tene

**MANUAL DE FUNCIONES
ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”**

CÓDIGO: 004

FECHA: 26-10-2016

TÍTULO DEL PUESTO: Director de Producción

NIVEL JERARQUICO: Ejecutivo

SUPERIOR INMEDIATO: Presidente

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Planificar, coordinar, dirigir y controlar todas las actividades del departamento de producción.

FUNCIONES TIPICAS O BASICAS:

- Elaborar y hacer ejecutar los programas de producción.
- Dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo.
- Supervisar y controlar los inventarios de materia prima e insumos.
- Supervisar el proceso productivo
- Realizar un correcto control de calidad del producto.

FUNCIONES OCASIONALES:

- Ayudar en actividades de producción.
- Disposición de nuevas tareas asignadas.

CARACTERISTICAS:

- Debe tener un pensamiento sistemático.
- Capacidad de tomar decisiones.

RESPONSABILIDADES:

- Informar sobre los procesos productivos.
- Responder por inconvenientes en el departamento de producción.
- Responsable por equipos y materiales

REQUISITOS MINIMOS:

- **EDUCACIÓN:** Ing. En Producción
- **EXPERIENCIA PROFESIONAL:** 1 a 2 años
- **INICIATIVA:** Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones de trascendencia.

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Cruzcaya Tene

**MANUAL DE FUNCIONES
ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”**

CÓDIGO: 005

FECHA: 26-10-2016

TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de Finanzas

NIVEL JERARQUICO: Ejecutivo

SUPERIOR INMEDIATO: Presidente

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Es un trabajo individual y de equipo. Toma decisiones programadas de acuerdo a normas y políticas establecidas. Es un cargo administrativo.

FUNCIONES TIPICAS O BASICAS:

- Elaborar un informe mensual de recuperación de cartera a la gerencia y al departamento de ventas.
- Diseñar, implementar y mantener el sistema integrado de contabilidad de la empresa.
- Análisis de datos financieros, de manera que puedan utilizarse en el posicionamiento óptimo o de la empresa.

FUNCIONES OCASIONALES:

- Revisar los informes de cierre de caja diarios
- Supervisar y controlar ingresos de contratos diarios y cuotas de créditos.
- Revisar los certificados de haber cancelado en su totalidad créditos otorgados.
- Ingresar nuevos clientes en listados de roles de pagos y enviar el nuevo informe a la respectiva institución
- Distribución de utilidades.

CARACTERISTICAS:

- Debe tener un pensamiento sistemático.
- Capacidad de tomar decisiones.

RESPONSABILIDADES

- Responsable por los fondos monetarios que maneje la empresa.
- Información confidencial.

REQUISITOS MINIMOS:

- **EDUCACIÓN:** Ing. En Banca y Finanzas
- **EXPERIENCIA PROFECIONAL:** 1 a 2 años

INICIATIVA: Requiere criterio e iniciativa para planificar, organizar, ejecutar, evaluar y tomar decisiones sobre los fondos de la empresa.

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Cruzcaya Tene

**MANUAL DE FUNCIONES
ASOCIACIÓN "27 DE FEBRERO"**

CÓDIGO: 006

FECHA: 26-10-2016

TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de Comercialización

NIVEL JERARQUICO: Ejecutivo

SUPERIOR INMEDIATO: Presidente

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Encargado de manejar todas las áreas de publicidad, compras y ventas de los productos que ofrece, realizar estudios de mercado.

FUNCIONES TÍPICAS O BÁSICAS:

- Planear y presupuestar las ventas.
- Entrenar al personal de ventas
- Analizar el volumen de ventas
- Medir y evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- Controlar la comercialización de los productos.
- Realizar estudios de mercado.
- Planear y desarrollar nuevas formas de venta del producto.
- Promover una mayor cantidad de la venta de productos.
- Realizar la publicidad y promociones necesarias para la empresa.
- Solucionar los inconvenientes que se presenten con los clientes.
- Tener contacto directo con los proveedores.

COMUNICACIÓN

- Descendente con los vendedores y el distribuidor.
- Ascendente con el Gerente.

CARACTERÍSTICAS:

- Debe tener un pensamiento sistemático.
- Capacidad de tomar decisiones.

RESPONSABILIDADES

- Información confidencial.
- Colaborador (a)
- Saber llevar buenas relaciones con sus compañeros de trabajo
- Responsable
- Honesto
- Creativo
- Facilidad

REQUISITOS MÍNIMOS:

- **EDUCACIÓN:** Ing. En Marketing o Ingeniero Comercial
- **EXPERIENCIA PROFESIONAL:** 2 años de haber desempeñado actividades similares.

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Cruzcaya Tene

**MANUAL DE FUNCIONES
ASOCIACIÓN "27 DE FEBRERO"**

CÓDIGO: 007

FECHA: 26-10-2016

TÍTULO DEL PUESTO: Jefe de Recursos Humanos

NIVEL JERARQUICO: Ejecutivo

SUPERIOR INMEDIATO: Presidente

NATURALEZA DEL TRABAJO:

Es un trabajo individual y de equipo. Toma decisiones programadas de acuerdo a normas y políticas establecidas. Es un cargo administrativo.

FUNCIONES TIPICAS O BASICAS:

- Mantener al día los organigramas de la empresa
- Asesorar al Director General y a los gerentes de área sobre cambios organizacionales que se planean realizar.
- Asesorar al Director General en el establecimiento de políticas generales para toda compañía en relación con el reclutamiento, contratación, capacitación y seguridad de la empresa.
- Asesorar a los gerentes y jefes en el establecimiento de normas para contratos individuales de trabajo del personal de confianza.

FUNCIONES OCASIONALES:

- Proponer políticas generales de salarios apoyados en encuestas y en estudios de valuación de puestos.
- Asesorar a la empresa en sus vínculos con las comisiones mixtas de seguridad, de higiene y modificación de reglamentos internos.
- Asesorar en el establecimiento de programas de capacitación y adiestramiento.
- Elaborar programas motivacionales para los distintos niveles jerárquicos de la organización.
- Elaborar programas de entrenamiento, capacitación e inducción para el personal.

CARACTERISTICAS:

- Dirección de personas.
- Capacidad de tomar decisiones.

RESPONSABILIDADES

- Manejo de Recursos Humanos a todo nivel.
- Planificar actividades y recursos.

REQUISITOS MINIMOS:

- **EDUCACIÓN:** Ing. En Talento Humano (Administrativo)
- **EXPERIENCIA PROFECIONAL:** 1 a 2 años en cargos similares.

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Cruzcaya Tene

Estrategia 3: Admisión de talento humano

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Modelo de reclutamiento de personal

Reclutamiento Externo

Para recolectar el personal para la Asociación “27 de Febrero” se utiliza directamente el reclutamiento externo para lo cual se publicara en los periódicos el siguiente anuncio.

ANUNCIO

Salario: Mínimo

Descripción: La Asociación “27 de Febrero”, se encuentra en la búsqueda de un Vendedor que cumpla con el siguiente perfil:

- Título Universitario de 3er Nivel, Marketing, Comercial, o afines
- 2 años de experiencia en ventas Poseer habilidades y conocimientos en: Comunicación asertiva - Capacidad de trabajar en equipo - Capacidad de aprendizaje rápido - Persona empática

Cantidad de Vacantes: 1

Requerimientos:

- Educación Mínima: Universidad
- Años de Experiencia: 2
- Idiomas: Español.
- Disponibilidad de Viajar: No

Fuente: Investigación directa

Elaboración: Cruzcaya Tene

SELECCIÓN DE PERSONAL

MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Para seleccionar el personal se utilizara la entrevista que se lo aplicara a los postulantes al puesto de trabajo.

Entrevista inicial

GUIA DE ENTREVISTA PARA LA SECCIÓN DE PERSONAL

1. ¿Qué piensa que implica el puesto?
2. ¿Por qué quiere el puesto?
3. ¿Por qué considera que está usted calificado para el puesto?
4. ¿Cuál cree usted que es un sueldo adecuado?
5. ¿Qué información tiene acerca de nuestra compañía?
6. ¿Por qué quiere trabajar con nosotros?
7. ¿Está empleado actualmente?
8. Si la respuesta es no ¿cuánto tiempo tiene desempleado?
9. ¿Por qué está desempleado?
10. Si está trabajando ¿Por qué solicita esta posición?

ASPECTOS PERSONALES Y FAMILIARES

1. ¿Qué hace su padre? ¿Su madre?
2. ¿Tiene hermanos y hermanas? En caso afirmativo ¿Qué hacen sus hermanos y hermanas?
3. ¿Qué le gustaría decirme acerca de usted mismo?
4. ¿Qué hace en sus horas libres? ¿Cuáles son sus pasatiempos?
5. ¿Cuáles cree que sean sus puntos fuertes?
6. ¿Cuáles cree que sean sus puntos débiles?
7. ¿Cuáles son sus gustos y aversiones personales?
8. ¿Qué lo motiva a trabajar?
9. ¿Es el dinero un fuerte incentivo para usted?
10. ¿Trabajaría mejor solo o en equipo?


EVALUACIÓN PSICOLÓGICA.

| EVALUACIÓN 1 TEST PSICOMÉTRICO WONDERLIC | |
|--|--------|
| Nombre: | Fecha: |
| (Por favor llenar en letra imprenta) | |
| LEA ESTA PAGINA CON TODO CUIDADO, HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE, NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE NO SE LE INDIQUE QUE ASÍ LO HAGA. | |
| Esto es un exámen para probar la habilidad individual, para resolver un problema. El cual contiene varios tipos de preguntas. A continuación presentamos una pregunta modelo con su respectiva solución: | |
| Cosechar es lo opuesto de: | |
| 1. Obtener 2. Animar 3. Continuar 4. Salir 5. <u>Sembrar</u>(5) | |
| La respuesta correcta "Sembrar". (Ayuda mucho subrayar la palabra que es correcta). La palabra que es correcta esta numerada con el 5. Por lo tanto escriba el número 5 entre paréntesis al final de la línea. | |
| Conteste la siguiente pregunta modelo usted mismo: | |
| La gasolina se vende por 23 ctvs. por cada galón. ¿Cuánto costará cuatro galones? () | |
| La contestación correcta es 92 ctvs. No hay nada que subrayar, de manera que ponga únicamente 92 ctvs. Entre los paréntesis. | |
| A continuación presentamos otro ejemplo: | |
| MINERO MENOR ¿Tiene estas palabras? | |
| 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa ni lo mismo ni lo opuesto () | |
| La contestación correcta es "no significa ni lo mismo ni lo opuesto" la que es el número 3, de manera que lo único que hay que hacer es poner el número "3" entre los paréntesis al final de la línea. | |
| Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o el número entre los paréntesis. | |
| Todas las letras deben ser escritas en mayúsculas. | |
| Esta prueba contiene 50 preguntas. Es improbable que Ud. pueda acabar todas las | |

50 preguntas, pero trate de contestar las mas que pueda. Luego que el examinador, le diga que conteste muy rápidamente, lo que quizas sea causa para equivocaciones, a pesar de que hay que tratar de contestar correctamente el mayor número posible de ellas. Las preguntas son mas difíciles cada vez a medida que el examen progresa, por esa razón no para por alto ninguna de ellas si le es posible. No pierda mucho tiempo en un solo problema. El examinador no le contestará ninguna pregunta, una vez que el examen haya empezado.

Ahora ponga su lápiz sobre la mesa y espera el momento en el que el examinador le diga que empiece.

No voltee la página hasta que no se le diga

| | |
|--|-----|
| 1. El último mes del año es: 1. Enero 2. Marzo 3. Julio 4. Diciembre 5. Octubre | () |
| 2. CAPTURA es lo opuesto: 1. Lugar 2. Soltar 3. Riesgo 4. Ventar 5. Degradar | () |
| 3. La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre | () |
| 4. La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1. Enero 2. Agosto 3. Miércoles 4. Octubre 5. Diciembre | |
| 5. Conteste SI O NO – si es que R.S.V.P significa "contestación necesaria" | () |
| 6. USUAL es lo opuesto de: 1. Rato 2. Habitual 3. Participar 4. Fardo 5. Cuadrilla | () |
| 7. ¿Cuál figura puede ser hecha de estas dos partes? | () |
|  | |
| 8. Fijese en la línea de números que siguen. ¿Qué número debe seguir? 8 4 2 1 ½ ¼ | () |
| 9. CLIENTE PARROQUIANO — Estas palabras tienen: 1. significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto | () |
| 10. ¿Qué palabra debajo esta relacionada a oler como masticar los dientes? 1. Dulce 2. Hediondez 3. Olor 4. Nariz 5. Limpio | () |
| 11. OTONO es lo opuesto de: 1. Vacación 2. Verano 3. Primavera 4. Invierno 5. Otoño | () |
| 12. Un tren viaja 300 pies en ¼ segundo. A la misma velocidad ¿Cuántos pies viajará en 10 segundos? | () |

| | |
|---|-----|
| 13. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos ¿Es el último?: 1. Verdadero 2. Falso 3. Incierto Estos muchachos son niños normales. Todos los niños normales son activos. Estos muchachos son activos. | () |
| 14. REMOTO es lo opuesto de: 1. Recluido 2. Cerca 3. Lejos 4. Irreflexivo 5. Exacto | () |
| 15. Limones se venden a 3 por 10 ctvs. ¿Cuánto costará 1 ½ docena? | () |
| 16. ¿Cuántos de los varios artículos enumerados abajo son el exacto duplicado del mismo? | () |
| 84721 84721 9210651 9210561 14201201 14210210 96101101 96101060 88884444 88884444 | |
| 17. Supongamos que usted arregla las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Y luego escriba la última letra de la última palabra, como respuesta a este problema. Siempre una Verbo frase tiene..... | () |
| 18. Un muchacho tiene 5 años y su hermana es el doble de edad. Cuando el niño tenga 8 años de edad ¿Qué edad tendrá la hermana? | () |
| 19. SUS LOS --- Estas palabras tienen: 1. Significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo opuesto | () |
| 20. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último enunciado: 1. ¿Verdadero? 2. ¿Falso? 3. ¿Incierto? Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe. | () |
| 21. Un agente de negocios compró algunos carros por \$4000. El los vendió por \$5000, ganando 50\$ en cada automóvil. ¿Cuántos carros tuvo la transacción? | () |
| 22. Supongamos que Ud. arregla las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es un enunciado verdadero ponga entre los paréntesis un (V), pero si es falso ponga entre los paréntesis una (F). Huevos ponen todas gallinas. | () |
| 23. Dos de los siguientes proverbios, tienen el mismo significado. ¿Cuáles son ellos? | () |
| a. Muchas vacas buenas tuvieron terneros malos b. De tal padre tal hijo c. Un error vale tanto como una milla d. Al hombre se le conoce por la clase de amistades que tiene e. Esas semillas de la misma fuente | |
| 24. Un reloj perdió un minuto 18 segundos en 30 días. ¿Cuántos segundos perdió en cada día? | () |
| 25. LORENA ENCUESTA --- ¿Tiene esas palabras? 1. Un significado similar 2. Contradictorio 3. No significa lo mismo ni lo | () |

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Modelo de Contrato de Trabajo de Trabajador Administrativo

En....., a.....de..... de 20..... entre (nombre o razón social)....., R.U.T....., representado(a) legalmente por don(a)....., cédula de identidad....., ambos con domicilio en comuna de en adelante el "Empleador" y don de nacionalidad nacido elde.....de....., domiciliado en comuna de....., RUT proveniente de....., en adelante "Trabajador". Se ha convenido el siguiente Contrato Individual de Trabajo:

PRIMERO : El trabajador se compromete y obliga a prestar servicios como u otro trabajo o función similar, que tenga directa relación con el cargo ya indicado, en el Departamento (Sección) ubicado en , comuna de , pudiendo ser trasladado a otro Departamento o Sección de la Oficina Principal o de cualquiera de las Agencias del Empleador, a condición que se trate de labores similares, en la misma ciudad, y sin que ello importe menoscabo para el trabajador, todo ello sujeto a las necesidades operativas de la Empresa.

SEGUNDO: JORNADA DE TRABAJO

El trabajador cumplirá una jornada semanal ordinaria de.....horas, de acuerdo a la siguiente distribución diaria: lunes a....., de.....a.....horas. La jornada de trabajo será interrumpida con un descanso de.....minutos, entre las.....y las.....horas, destinados a la colación, tiempo que será de cargo del.....

TERCERO: Cuando por necesidades de funcionamiento de la Empresa, sea necesario pactar trabajo en tiempo extraordinario, el Empleado que lo acuerde desde luego se obligará a cumplir el horario que al efecto determine la Empleadora, dentro de los límites legales. Dicho acuerdo constará por escrito y se firmará por ambas partes, previamente a la realización del trabajo.

A falta de acuerdo, queda prohibido expresamente al Empleado trabajar sobretiempo o simplemente permanecer en el recinto de la Empresa, después de la hora diaria de salida, salvo en los casos a que se refiere el inciso precedente.

El tiempo extraordinario trabajado de acuerdo a las estipulaciones precedentes, se remunerará con el recargo legal correspondiente y se liquidará y pagará conjuntamente con la remuneración del respectivo período.

CUARTO: El empleado percibirá un sueldo de \$..... (.....) mensuales, pagaderos por meses vencidos.

Las deducciones que la Empleadora podrá según los casos - practicar a las remuneraciones, son todas aquéllas que dispone el artículo 58 del Código del Trabajo.

QUINTO : El trabajador, asimismo, acepta y autoriza al Empleador para que haga las deducciones que establecen las leyes vigentes y, para que le descuente el tiempo no trabajado debido a atrasos, inasistencias o permisos y, además, la rebaja del monto de las multas establecidas en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, en caso que procedieren.

SEXTO: La Empresa se obliga a pagar al empleado una gratificación anual equivalente al 25% (veinticinco por ciento) del total de las remuneraciones mensuales que éste hubiere percibido en el año, con tope de 4,75 Ingresos Mínimos Mensuales.

Esta gratificación se calculará, liquidará y anticipará mensualmente en forma coetánea con la remuneración del mes respectivo, siendo cada abono equivalente a la doceava parte de la gratificación anual.

La gratificación así convenida es incompatible y sustituye a la que resulte de la aplicación de los artículos 47 y siguientes del Código del Trabajo.

Para los efectos de cotejar la gratificación convenida en esta cláusula con la que, según la ley, eventualmente podría corresponder al Empleado, los valores anticipados mensualmente se reajustarán en conformidad con lo dispuesto en el artículo 63 del Código del Trabajo, y se entenderá que fueron abonados con carácter de anticipos de dichas gratificaciones legales.

Con todo, si las sumas anticipadas a título de gratificación convencional resultaren mayores que las que legalmente correspondieren al Empleador, el exceso se consolidará en su beneficio.

SÉPTIMO: El empleador se compromete a otorgar o suministrar al trabajador los siguientes beneficios:

a).....b).....c).....

El trabajador se obliga y compromete expresamente a cumplir las instrucciones que le sean impartidas por su jefe inmediato o por la Gerencia de la empresa y, acatar en todas sus partes las disposiciones establecidas en el Reglamento de Orden, Higiene y Seguridad las que declara conocer y que, para estos efectos se consideran parte integrante del presente contrato, reglamento del cual el trabajador recibe un ejemplar en este acto.

OCTAVO: Las partes acuerdan en este acto que los atrasos reiterados, sin causa justificada, de parte del trabajador, se considerarán incumplimiento grave de las obligaciones que impone el presente contrato y darán lugar a la aplicación de la caducidad del contrato, contemplada en el art.160 N°7 del Código del Trabajo.

Se entenderá por atraso reiterado el llegar después de la hora de ingreso durante..... días seguidos o no, en cada mes calendario. Bastará

para acreditar esta situación la constancia en el respectivo Control de

MODELO DE BIENVENIDA

Expresamos una cordial bienvenida a quien consideramos un importante miembro para nuestra empresa. Es para nosotros una gran satisfacción contar con un nuevo talento quien acertadamente nos brindará toda su voluntad para desempeñar las funciones del puesto a ocupar y estamos seguros cubrirá todas las expectativas, obteniendo óptimos resultados.

Asistencia.

NOVENO: El presente contrato regirá..... pero cualquiera de las partes, o ambas, según el caso, podrán ponerle término en cualquier momento con arreglo a la ley.

DÉCIMO: Para todas las cuestiones a que eventualmente pueda dar origen este contrato, las partes fijan domicilio en la ciudad de Santiago.

DÉCIMO PRIMERO: Se deja constancia que el Empleado ingresó al servicio de la Empresa con fecha.....de.....de 20.....

El presente contrato se firma en dos ejemplares, quedando en este mismo acto uno en poder de cada contratante.

.....
FIRMA EMPLEADOR
C.I.....

.....
FIRMA TRABAJADOR
C.I.....

INDUCCIÓN DE PERSONAL

Para realizar la inducción de personal se propondrá realizar el manual de bienvenida, el programa de inducción de personal y por último el folleto de inducción en la cual consta de derechos y obligaciones.

BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La Asociación “27 de Febrero” fue creada en el año del 2002, siendo en ese entonces un pequeña emprendimiento en la cual se agruparon varios socios para luego seguir creciendo ya como una Asociación productora y comercializadora de lácteos y la inversión del capital fue de \$1000.00

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Asociación “ 27 de Febrero” Conocido comúnmente como “LA GUADALEÑITA ”

1. Ofrece productos a bajo precio
2. El cliente elige los productos que le interesan
3. Aplican conocimientos provenientes de la psicología del cliente y el comportamiento del consumidor.
4. Los clientes en los diferentes trayectos, al poder ver y tocar, se antojan de comprar.
5. Se hacen degustaciones de los productos
6. Los supermercados trabajan generalmente en forma de franquicia
7. Gracias al Espíritu de Superación y al Talento creativo y emprendedor de muchas personas, el supermercado ha evolucionado, desde la bodega, hasta la forma como lo conocemos hoy.

MISIÓN

“La Asociación es una organización que se dedica a la producción y comercialización de lácteos artesanalmente, mejorando la calidad de vida de los socios y clientes, ofreciendo productos de acuerdo a sus necesidades, basados en la eficiencia y la lealtad”

VISIÓN

“La Asociación para el año 2017, será reconocida como una Asociación productora y comercializadora de productos lácteos artesanal en el mercado local ofreciendo productos de calidad y comprometiendo entre los asociados a trabajar con responsabilidad social.”

MODELO DE PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

PROGRAMA DE INDUCCIÓN DE PERSONAL

Duración: Dos días

Horarios: 8:00 – 18:00

PRIMER DÍA

8:00 am – 10:00

Presentación del compañero guía, luego el empleador recibirá una charla que incluye bienvenida, historia de la empresa, estructura, misión, visión, reglas de conducta y un folleto que incluye la información mencionada.

10:00 am – 12:00 pm

Recorrido general por las instalaciones de la empresa.

12:00 pm – 12:30 pm

Reunión para realizar la presentación del nuevo empleado al gerente, subgerente, jefes, compañero guía, personal del departamento que corresponda a su puesto y demás equipo humano que conforma la empresa.

12:00 pm – 14:00 pm

Almuerzo

14:00 pm – 18:00 pm

Asignación del puesto en cuanto a espacio físico, breve explicación de funciones, responsabilidad y condiciones de trabajo. Inicio de capacitación de puesto

SEGUNDO DÍA

8:00 am – 12:30 pm

Capacitación acerca del puesto.

12:00 pm – 14:00 pm

Almuerzo

14:00 pm – 18:00 pm

Capacitación acerca del puesto. Al finalizar la inducción el empleador deberá evaluar el programa a través de un cuestionario, luego de lo cual se realizará la entrega algo representativo con el logotipo de la empresa, como un incentivo.

Nota: El nuevo empleado podrá hacer cualquier pregunta durante el periodo de inducción

FOLLETO DE INDUCCIÓN

DERECHOS Y OBLIGACIONES

Derecho

- Todos los empleados tienen derecho a participar en los cursos, incentivos y demás actividades, con el fin de desarrollar sus habilidades y capacidades. Para tener derecho a incentivos, todos los empleados deberán cumplir con sus obligaciones.
- El empleado tiene derecho a recibir un salario de acuerdo a su jornada laboral.
- Así mismo, los empleados tienen derecho a disfrutar de las prestaciones establecidas en la Ley Federal del Trabajo.

Obligaciones:

- Desempeñar con agrado, seriedad y respeto tu trabajo.
- Recuerda que mantener un buen trato con tus compañeros es fundamental, así como apoyar en todo momento a las acciones y actividades que se realizan. Con tu participación directa y constante aseguras tu fuente de trabajo, tu desarrollo personal, laboral y económico.
- Conocer, respetar y llevar a cabo las normas y políticas internas de la empresa.
- Asistir a la inducción, así como a todos los cursos impartidos por la empresa. Recuerda que esto ayudará a desarrollar tus habilidades y capacidades.

Bajas:

- Renuncia Voluntaria; cuando decidas dejar tu trabajo, tendrás que acudir al Departamento de Recursos Humanos, a realizar una Entrevista de Salida y firmar tu renuncia.
- Rescisión de Contrato; se aplican todas las causas de rescisión contenidas en la Ley Federal del Trabajo.

Capacitación:

Ahora que ya formas parte de la familia de la Asociación “27 de Febrero” tu capacitación será muy importante para tu desarrollo dentro de la empresa.

De la capacitación y adiestramiento de los trabajadores

- Artículo 153-a. Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la secretaría del trabajo y previsión social.
- Artículo 153-e. La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-a, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeñe, en cuyo supuesto, la capacitación se realizara fuera de la jornada de trabajo.

Pago de nómina:

- Tiempo y forma de pago:

Los cortes de pago son de lunes a domingo de cada semana independientemente del día en que iniciaste a trabajar. Tu sueldo se pagará cada jueves en el caso de los empleados generales y los días 15 y último de cada mes en el caso de subgerentes, gerentes, empleados operativos y administrativos.

Tu pago lo recibirás a través de una tarjeta de débito para que acudas al banco y puedas realizar el retiro.

- Prestaciones:

La empresa además de tu salario te ofrece aguinaldo de 20 días por año, vacaciones y prima vacacional establecidos por ley.

- Tabla de período de vacaciones:

Tus vacaciones deberás solicitarlas conforme a la siguiente tabla:

- 1 año corresponden a 6 días de vacaciones
- 2 años corresponden a 8 días de vacaciones
- 3 años corresponden a 10 días de vacaciones
- De 4 a 7 años corresponden 12 días de vacaciones
- De 7 a 10 años corresponden 14 días de vacaciones
- De 10 a 13 años corresponden 16 días de vacaciones
- De 13 a 16 años corresponden 18 días de vacaciones

Seguridad social

- Seguro social:

Desde el primer día de ingreso a la empresa, se te registra en el Seguro Social, este registro se hace por medio de enlace electrónico con el IMSS, por lo que no se manejan hojas Rosas. Tendrás que pedir una carta patronal (la cual se elabora en el Depto. De Recursos Humanos), para que te puedas dar de alta en la clínica más cercana a tu domicilio, esto es para que tengas derecho a atención médica.

Es importante cuando faltes por enfermedad avisar a tu Subgerente en Turno para que este informado de tu enfermedad y no se te de baja. Para que no ocurra esto el médico general de tu clínica te expide una incapacidad (original y copia) la cuál tendrás que mandar a la empresa o a las oficinas de Recursos Humanos, dejar la original y quedarte con la copia para que puedas cobrarla en el banco a partir del cuarto día de expedida. Solo se pueden cobrar las incapacidades expedidas de 4 días en adelante.

Servicios a los que tienes derecho al estar registrado en el seguro social:

- Guarderías
- Prestaciones en dinero
- Servicio Médico
- Ayuda para gastos de Matrimonio
- Prestaciones en caso de fallecimiento
- Trabajar con seguridad:

También existen situaciones de peligro las cuales son:

- Estado de Gravidéz (embarazo)
- Enfermedades contagiosas, o alergias
- Botiquín

El botiquín de primeros auxilios es una necesidad de todo lugar de trabajo, vivienda o transporte, para atender aquellos accidentes que inevitablemente suceden.

Contenido del botiquín de primeros auxilios:

- Manual de primeros auxilios.
- Gasa estéril de distintos tamaños.
- Esparadrapo (cinta adhesiva)
- Vendas adhesivas en varios tamaños.
- Vendas elásticas
- Toallas antisépticas
- Jabón
- Cinta hipoalergénica
- Cabestrillo
- Algodón estéril
- Parches estériles para ojos
- Almohadillas estériles de gasa

Instrumentos:

- Una pera de goma
- Tijera
- Termómetro
- Pinzas

Varios:

- Alcohol al 70%
- Bolsa de hielo o compresas frías químicas
- Compresas calientes o bolsa de agua caliente
- Guantes quirúrgicos

- Mascarilla o barbijo
- Agua oxigenada
- Cuchara de medida

Medicamentos:

- Crema antibiótica
- Anti diarreico
- Antihistamínico
- Aspirinas
- Crema antiséptica
- Loción de calamina
- Descongestionante nasal

En caso de incendio:

1. Conserve la calma y tranquilice a quien sea presa de pánico.
2. Identifique el origen del incendio para eludirlo en su escape.
3. Toque la voz de alarma y llame por teléfono a los bomberos.
4. Diríjase a las salidas de emergencia previamente conocidas, protegiéndose boca y nariz con un pañuelo húmedo con agua, para no inhalar directamente el humo desprendido.
5. Si por las rendijas de las puertas sale humo o al tocar los tambores con las manos percibe que están calientes, es señal que tras ellas hay fuego. ¡No las abra!; de hacerlo, por las diferencias de temperatura existentes entre el sitio en el que usted se encuentra y la del cuarto incendiado, habrá primero una retirada de las llamas para después, en una inmensa "ola" de fuego, tenderá a salir por la puerta que abrió, quemándolo severamente.
6. De haber humo denso, por la ruta de evacuación, póngase "a gatas" y desplácese o, tendido al piso, arrástrese, toda vez que el humo tiende a ascender a los techos.
7. No use elevadores y, de llevar ropa de nylon, deshágase de ella, pues es inflamable.
8. Obedezca las indicaciones del personal que coordina la evacuación del edificio. Apóyelo en varias acciones: cierre de válvulas de recipientes

con gases o sustancias inflamables o explosivas o, para distribuir equipo, herramientas y materiales para combatir el incendio, pues usted ya sabe dónde se localizan y cuál es su manejo.

9. Utilice extintores, hidrantes, mangueras o agua a cubeta das, paladas de tierra o arena para apagar el fuego; y, para derribar obstáculos, utilice hacha; materiales y herramientas que usted sabe dónde se encuentran y cómo se manejan, pues así se lo enseñaron en cursos y simulacros promovidos por el ingeniero de seguridad industrial o por su patrón.
10. En el supuesto de quedar cautivo en el edificio y sin ninguna salida apropiada, busque el cuarto menos afectado, acompañándose de un extintor. Cierre puertas y ventanas interiores y tape sus rendijas con telas o trapos mojados con agua (cortinas, batas de trabajo o su misma ropa) para evitar que el humo penetre en ese recinto. Si hay ventanas al exterior, ábralas para ventilar el lugar, para pedir auxilio y para abandonar el edificio cuando llegue el socorro de los bomberos. De no existir ventanas, manténgase tendido a ras del piso, en espera del personal de rescate.

En caso de robo:

Pasos sugeridos para la Evacuación en caso de Asalto o Robo:

- Para enfrentar de mejor forma un asalto y/o robo, todo trabajador debe saber que:
- Jamás oponer resistencia a personas que cometen el asalto o robo
- En presencia de delincuentes, no ejecutar acciones que puedan poner en riesgo su vida o de otros.
- Obedecer las instrucciones o mandatos de los asaltantes, manteniendo la calma en todo momento.
- Memorice los rasgos de los delincuentes y escuche sus conversaciones (palabras utilizadas), será información valiosa para la investigación posterior. Preste atención al sexo, color de pelo, edad, peso, estatura estimada y vestimenta.

- Una vez que los delincuentes se retiran del lugar, de aviso inmediato a la Gerencia. Si existen lesionados llame inmediatamente al número de emergencia.
- Entregue detalles de lo ocurrido sólo a la policía, evite comentar el evento con personas ajenas a la empresa.
- Finalizado el evento, espere instrucciones de su jefatura o de quien lo reemplace.

Bonos:

Es entre los empleados una especie de regalo extras.

- Bono con productos de la Asociación “27 de Febrero” por lealtad a la empresa.

Prestaciones generales internas

- **Uniformes:** Se te proporcionará un uniforme con el cual podrás desempeñar más fácilmente tus actividades. Todos los empleados recibirán un uniforme (firmando un recibo).
- **El cuarto de descanso (comedor):** Este cuarto esta acondicionado para los descansos, ya que en él se encuentra el comedor, los lockers en donde podrás dejar tus mochilas, la TV y Videos de entrenamiento que te pasara tu entrenador para que tengas un mejor conocimiento y desempeño para tu trabajo, y por último también se encuentran los tableros informativos en donde personal de recursos humanos manda información acerca de Nóminas, IMSS y avisos sobre algunos artículos de interés.
- **Tiempo de descanso:** Tu jornada laboral será de 8 horas diarias, en la cual tendrás un período de descanso de 30 minutos.
- **Capacitación y desarrollo:** Para nosotros es muy importante el crecimiento personal y profesional de nuestro personal, por tal motivo se te invitará a diversos cursos de capacitación, siendo de suma importancia el que se acuda a cada uno de ellos cuando se te indique.
- **Políticas de imagen:** Es requisito que todos los miembros de la empresa sigan los estándares de presentación que se enumeran

dentro de dichas políticas, las cuales vienen impresas al reverso del reglamento disciplinario de trabajo.

Muchos de estos estándares fueron establecidos por razones de seguridad para nuestros empleados y sanidad de la empresa. Si no se siguen los estándares de presentación e imagen, se le puede regresar al empleado, del trabajo a su casa y estará sujeto a acciones disciplinarias.

Reglamento interior de trabajo

Dentro del Reglamento Disciplinario de Trabajo encontrarás todas aquellas políticas y normas que deberás seguir dentro de tu estancia en la empresa, las cuales te serán entregadas al momento de tu contratación.

Estas políticas te ayudarán a mantener una buena relación con tus compañeros de trabajo, así como con tus supervisores.

Las sanciones a conductas inapropiadas serán de acuerdo a la magnitud de la acción, y estas serán determinadas por tu Gerente de la empresa.

Recuerda, somos un gran equipo y de todos depende que nuestra familia siga creciendo, siendo éticos, leales y responsables tanto en nuestra estancia de trabajo, así como en nuestro mundo exterior.

Ya eres una parte fundamental de la Asociación “27 de Febrero”. Desde de tu primer día de trabajo en “27 de Febrero” vas a hacer una pieza fundamental para el desarrollo de la empresa por lo que tienes que desempeñar bien tu trabajo y si tienes alguna duda o sugerencia no dudes en decirnos. Nos da mucho gusto tenerte en la empresa.

Bienvenido al equipo de la Asociación “27 de Febrero”

"Cuando el saber y la oportunidad se juntan, la gente lo llama suerte"

Estrategia 4: Capacitar a los asociados y personal que integre.

PLAN DE CAPACITACIÓN ANUAL

| No. | CURSO | DIRIGIDO A | DURACIÓN | INSTITUCION | COSTO |
|-----|---|------------------|----------|--------------------|-----------|
| 1 | Atención al cliente | Todo los socios | 20 horas | Cámara de Comercio | \$ 80,00 |
| 2 | Ventas y comercialización | Todos los socios | 20 horas | SECAP | \$ 100,00 |
| 3 | Motivación y liderazgo | Todos los socios | 10 horas | SECAP | \$ 100,00 |
| 4 | Relaciones Humanas | Todos los socios | 10 horas | Cámara de Comercio | \$ 150,00 |
| 5 | Actualizaciones, Reformas SRI y Tributación | Todos los socios | 20 horas | SRI | \$ 100,00 |

FUENTE: SRI, Camara de Comercio y SECAP.

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

**Cuadro N° 34
OBJETIVO ESTRATÉGICO 2**

ELABORAR UN PLAN DE PRODUCCIÓN PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” PARA OFRECER UN PRODUCTO DE CALIDAD Y SER COMPETITIVO EN EL MERCADO.

| ESTRATEGIA | TÁCTICA | POLÍTICA | FINANCIAMIENTO | RESPONSABLE |
|---|--|--|---|---------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • Buscar los servicios profesionales de un ing. Civil para la construcción de la planta procesadora de lácteos. | <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar personal para trabajar en la construcción de la Asociación. • Contactar con empresas que proveen con la materiales de construcción. | <ul style="list-style-type: none"> • Ubicar al ingreso de la Organización la distribución física de la Asociación para conocimiento de sus integrantes. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 5000,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar nuevas tecnologías para optimizar la calidad del producto y de esta forma mantenerse en un nivel competitivo en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Adquirir equipos de alta tecnología que ahorren costos y tiempo. | <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la calidad del producto | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 50000,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Crear centros de acopio para la materia prima (leche). | <ul style="list-style-type: none"> • Contactarse con proveedores de materia prima (leche) grandes y pequeños productores. | <ul style="list-style-type: none"> • Tener un registro de proveedores de materia prima. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$50,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| <ul style="list-style-type: none"> • Definir los diagramas de flujo de procesos productivos para cada uno de los productos lácteos. | <ul style="list-style-type: none"> • Para elaborar los diagramas de flujo de proceso se tomó en cuenta el diseño del libro de “Las herramientas para la mejora continua de la calidad” de los autores (Chang & Niedzwiecki, 1999) | <ul style="list-style-type: none"> • El diagrama de flujo de proceso se pondrá a exhibición en el área de producción. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$100,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |

META

Para el año 2017 lograr que la Asociación “27 de Febrero” ofrezca productos de calidad además cuente con una infraestructura adecuada para su funcionamiento, con el fin de brindar una excelente atención al cliente y por ende aumentar el rendimiento en un 65%.

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 2

ESTRATEGIA:

Como estrategia es buscar los servicios profesionales de un ing. Civil para que ayude con un plano para el diseño de la planta procesadora de lácteos, también se debe aplicar nuevas tecnologías para optimizar la calidad del producto y de esta forma mantenerse en un nivel competitivo en el mercado, además se establecerá el manual de buenas prácticas de manufactura, asimismo se creara centros de acopio estarán ubicados de acuerdo al lugar de residencia de las personas que proveen de la materia prima, por último se definirá los diagramas de flujo de procesos productivos para cada uno de los productos lácteos.

TÁCTICA:

- Reclutar personal para trabajar en la construcción de la Asociación.
- Contactar con empresas que proveen con la materiales de construcción.
- Adquirir equipos de alta tecnología que ahorren costos y tiempo.
- Diseñar el manual BPM para el nivel operativo.
- Contactarse con proveedores de materia prima (leche) grandes y pequeños productores.
- Para elaborar los diagramas de flujo de proceso se tomó en cuenta el diseño del libro de “Las herramientas para la mejora continua de la calidad” de los autores (Chang & Niedzwiecki, 1999).

POLÍTICA:

Como políticas se ha establecido las siguientes:

- Ubicar al ingreso de la Organización la distribución física de la Asociación para conocimiento de sus integrantes.
- Garantizar la calidad del producto.
- Entregar a los obreros los manuales de BPM.
- Tener un registro de proveedores de materia prima.
- El diagrama de flujo de proceso se pondrá a exhibición en el área de producción.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 64.100,00 como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

| DETALLE | CANT. | V./U. | COSTO TOTAL |
|------------------------------------|--------------|--------------|---------------------|
| Servicios profesionales Ing. Civil | 1 | \$ 1000,00 | \$ 1.000,00 |
| Mano de obra | 20 | \$ 150,00 | \$ 3.000,00 |
| Material de construcción | 1 | \$ 10.000,00 | \$ 10.000,00 |
| Maquinaria de producción | 2 | \$ 25.000,00 | \$ 50.000,00 |
| Centros de acopio | 2 | \$ 50,00 | \$ 100,00 |
| TOTAL ANUAL | | | \$ 64.100,00 |

FUENTE: Servicios profesionales, IMPORTADORA ORTEGA CIA. LTDA, Sr. Franco Angamarca

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

RESPONSABLE:

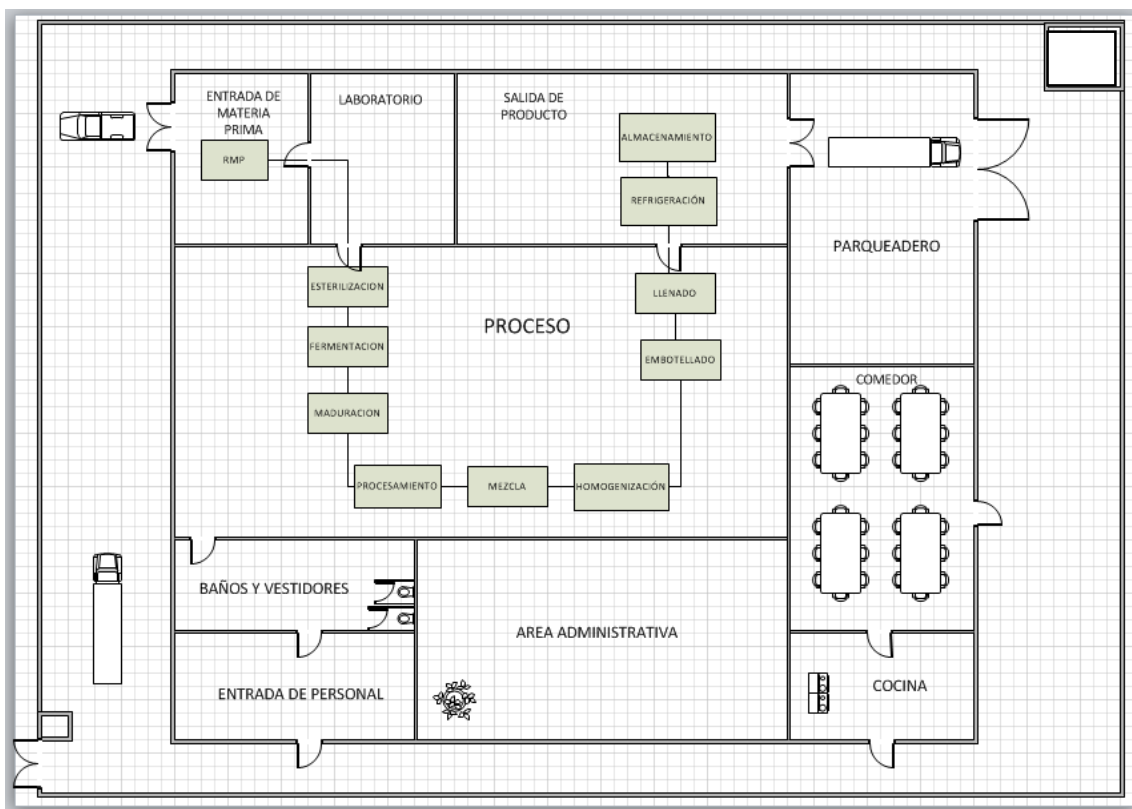
El encargado de realizar esta actividad es el Presidente Sr. Manuel Enríquez Macas.

META:

ara el año 2017 lograr que la Asociación “27 de Febrero” ofrezca productos de calidad además cuente con una infraestructura adecuada para su funcionamiento, con el fin de brindar una excelente atención al cliente y por ende aumentar el rendimiento en un 65%.

Estrategia 1: Buscar los servicios profesionales de un ing. Civil para la construcción de la planta procesadora de lácteos.

Modelo de rediseño de la distribución física de la planta procesadora de lácteos.



Fuente: Investigación propia

Elaboración: Cruzcaya Tene

Estrategia 2: Aplicar nuevas tecnologías para optimizar la calidad del producto y de esta forma mantenerse en un nivel competitivo en el mercado.

Maquinaria para la producción de Yogurt



Maquinaria para la producción de Manjar de Leche



Envasador automático

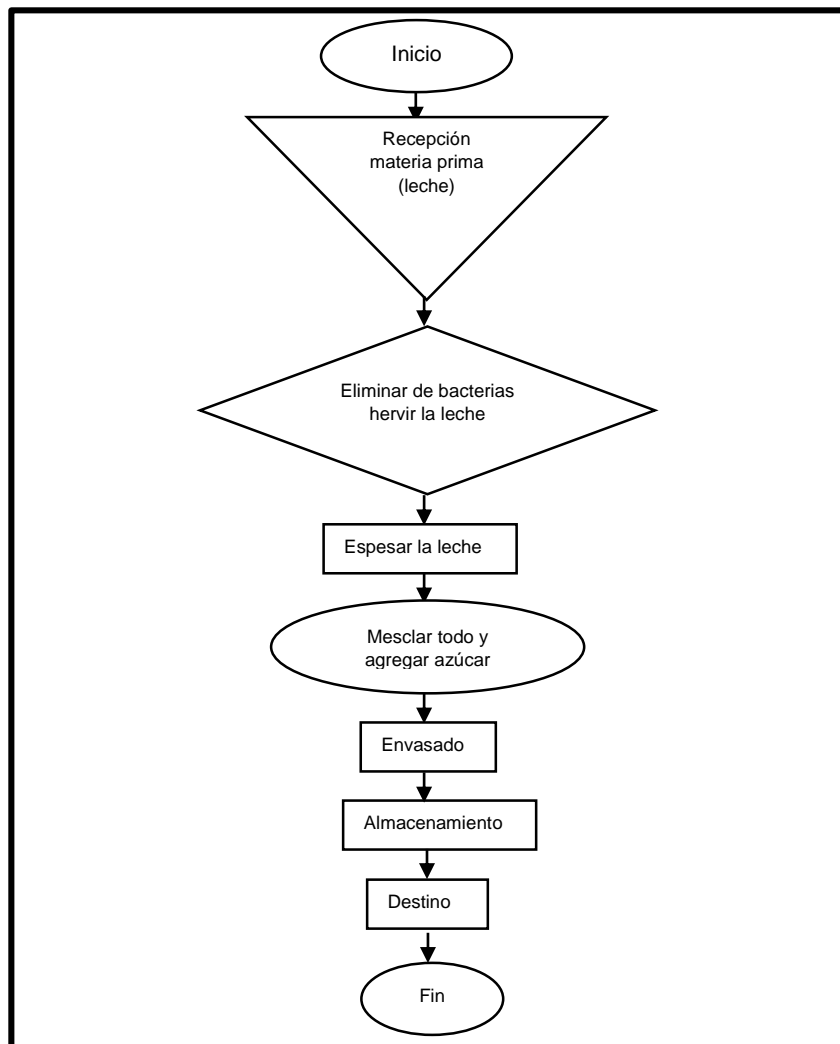


Estrategia 3: Crear centros de acopio para la materia prima (leche).

Los dos centros de acopio se ubicaran de acuerdo a la residencia de los proveedores de la materia prima (leche) uno se encontrara en la provincia Zamora (Yanzatza) y la otra en la ciudad de Loja y hay otros proveedores que entregan directo a la planta de lácteos.

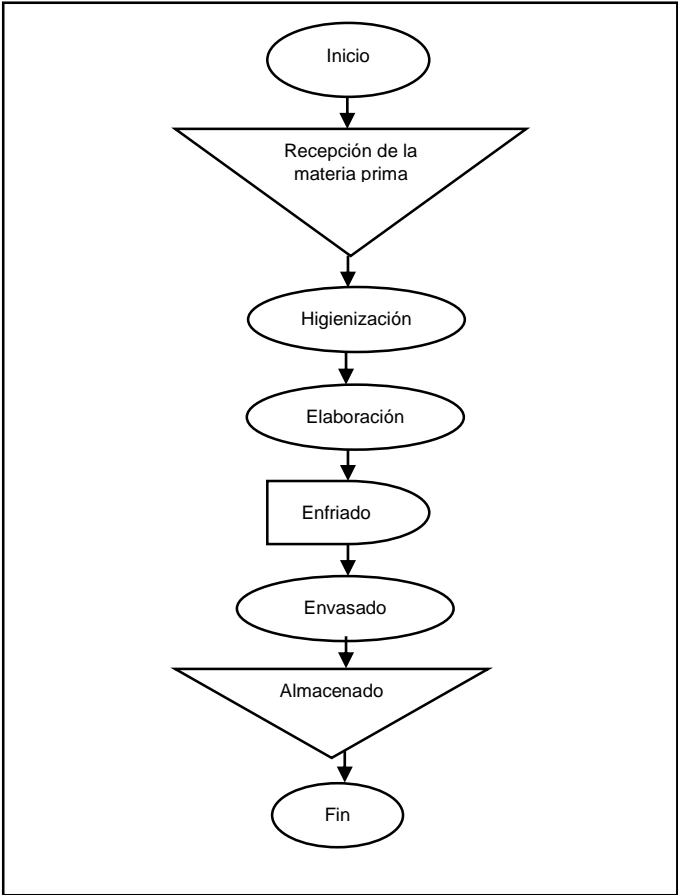
Estrategia 4: Definir los diagramas de flujo de procesos productivos para cada uno de los productos lácteos.

MODELO DE DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE YUGURT



FUENTE: Investigación Directa.
ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

**MODELO DE DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO PRODUCTIVO DE
MANJAR DE LECHE**



FUENTE: Investigación Directa.
ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

Cuadro N° 35
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3

ELABORAR UN PLAN DE COMERCIALIZACIÓN QUE PERMITAN HACER CONOCER LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LA ASOCIACIÓN.

| ESTRATEGIA | TÁCTICA | POLÍTICA | FINANCIAMIENTO | RESPONSABLE |
|---|---|--|---|---------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la presentación de los productos. | Diseñar las etiquetas adhesivas de cada uno de los productos(Nombre de la empresa, slogan, logotipo) | Ubicar las etiquetas adhesivas en cada una de los productos que los identifique. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$ 20,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| | Averiguar los trámites y costos de Registro Sanitario. | Socializar entre los socios sobre el Registro Sanitario y hacer grupos para hacer los respectivos tramites. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$1500,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| <ul style="list-style-type: none"> Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad. | Fijar el precio tomando en cuenta (costo de producción, margen de utilidad y canal de distribución) | Ofrecer un producto con precios apropiados | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$100,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| <ul style="list-style-type: none"> Buscar el mejor canal de distribución de los productos | Diseñar el canal de distribución que más convenga para la venta de lácteos. | Poner en exhibición en una estafeta en donde conste el canal de distribución de los productos lácteos. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$100,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| <ul style="list-style-type: none"> Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa. | Buscar medios de comunicación para invertir en publicidad y diseñar cuñas radiales. | Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$400,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| | Buscar lugares más concurridos para hacer la entrega de los trípticos. | Entregar los trípticos a los clientes actuales y potenciales para que se enteren de la Asociación. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$10,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| | Establecer que productos adicionales se ubicara en cada producto lácteo y los premios que se les concederá. | Los productos adicionales se irán junto al producto lácteo y los premios serán otorgados de acuerdo al monto de compra | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$210,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |

META

Para el año 2017 aumentar las ventas de la Asociación "27 de Febrero", a través del plan de Comercialización del cual conozcan la existencia de la empresas y lo productos que ofrece, una vez que se implemente el plan estratégico propuesto.

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 3

ESTRATEGIA:

La estrategia que se va utilizar es mejorar la presentación del producto, es decir ubicar una etiqueta a donde conste toda la información del producto y su registro sanitario, también se negociara un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad, además se buscará el mejor canal de distribución de los productos y por último se diseñara herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa.

TÁCTICA:

- Diseñar las etiquetas adhesivas de cada uno de los productos(Nombre de la empresa, slogan, logotipo)
- Averiguar los trámites y costos de Registro Sanitario.
- Fijar el precio tomando en cuenta (costo de producción, margen de utilidad y canal de distribución)
- Diseñar el canal de distribución que más convenga para la distribución de lácteos.
- Buscar medios de comunicación para invertir en publicidad y diseñar cuñas radiales.
- Buscar lugares más concurridos para hacer la entrega de los trípticos.
- Establecer que productos adicionales se ubicara en cada producto lácteo y los premios que se les concederá.

POLÍTICA:

Como políticas se ha establecido las siguientes:

- Ubicar las etiquetas adhesivas en cada una de los productos que los identifique.
- Socializar entre los socios sobre el Registro Sanitario y hacer grupos para hacer los respectivos tramites.
- Ofrecer un producto con precios apropiados

- Poner en exhibición en una estafeta en donde conste el canal de distribución de los productos lácteos.
- Utilizar los medios más adecuados para realizar la publicidad.
- Entregar los trípticos a los clientes actuales y potenciales para que se enteren de la Asociación.
- Los productos adicionales se irán junto al producto lácteo y los premios serán otorgados de acuerdo al monto de compra

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$2640,00, como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

| DETALLE | V.U. | COSTO TOTAL ANUAL |
|---------------------------------|-------------|--------------------------|
| Diseño de etiqueta | \$ 20,00 | \$ 20,00 |
| Servicios profesionales | \$ 300,00 | \$ 300,00 |
| Registro sanitario | \$1500,00 | \$1500,00 |
| Servicios profesionales | \$ 200,00 | \$ 200,00 |
| 80 cuñas radiales (30 segundos) | \$ 5,00 | \$ 400,00 |
| 50 trípticos | \$ 0,20 | \$ 10,00 |
| 50 llaveros | \$ 3,00 | \$ 150,00 |
| 100 Mini galletas Ritz | \$ 0,30 | \$ 30,00 |
| 50 Cookie crisp cereales | \$ 0,60 | \$ 30,00 |
| TOTAL | | \$ 2640,00 |

FUENTE: Radio "San Antonio", Comercial Mil Maravillas y Puerta del sol

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

Este presupuesto se puede modificar de acuerdo a como se utilice los materiales indicados.

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Presidente, Sr. Manuel Enríquez Macas.

META:

Para el año 2017 aumentar las ventas de la Asociación “27 de Febrero”, a través del plan de Comercialización del cual conozcan la existencia de la empresas y lo productos que ofrece, una vez que se implemente el plan estratégico propuesto.

Estrategia 1: Mejorar la presentación de los productos.

Producto


El producto tendrá una presentación en el yogurt de 1000 mL y en el manjar de leche 454 gr, en envases preformados, que ira identificado con su respectiva etiqueta autoadherible, impreso el nombre de la empresa, nombre del producto, contenido neto, número de registro sanitario, P.V.P., forma de conservación, fecha de elaboración, información nutricional.

Contenido de Etiqueta: Sera autoadheribles, los colores (rojo, negro y amarillo) de la etiqueta e imagen corporativa de la empresa se escogieron por su significado que está relacionado con la materia prima con las siguientes especificaciones:

1. Nombre del producto: Yogurt y manjar de leche.
2. Marca: La Guadaleñita
3. Recomendaciones de conservación.
4. Tiempo de consumo Norma INEN.
5. Información nutricional.

6. Registro sanitario.

Etiqueta del Yogurt

|  <p>LA GUADALEÑITA</p> <p>"Rico y nutritivo consuma lo nuestro"</p> | | <p>FICHA TÉCNICA</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|--|--|----------|----|----------------|-----|--------------------------|-----|-------------------------------------|-----|-------------|-----|------------------------------|-----|-------------|-----|------------------------|--|
| | | <p>Denominación: La Guadaleñita Presentación: Vasos pre formados Fabricado por: Asociación "27 de Febrero" Contenido: 1000 mL</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Información nutricional</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Calorías</td> <td>71</td> </tr> <tr> <td>Proteínas (gr)</td> <td>4,7</td> </tr> <tr> <td>Hidratos de carbono (gr)</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>De las cuales azúcares simples (gr)</td> <td>5,6</td> </tr> <tr> <td>Grasas (gr)</td> <td>3,4</td> </tr> <tr> <td>De las cuales saturadas (gr)</td> <td>2,1</td> </tr> <tr> <td>Calcio (mg)</td> <td>171</td> </tr> </tbody> </table> | | Información nutricional | | Calorías | 71 | Proteínas (gr) | 4,7 | Hidratos de carbono (gr) | 5,6 | De las cuales azúcares simples (gr) | 5,6 | Grasas (gr) | 3,4 | De las cuales saturadas (gr) | 2,1 | Calcio (mg) | 171 | <p>~YOGURT~</p> | |
| Información nutricional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calorías | 71 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Proteínas (gr) | 4,7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hidratos de carbono (gr) | 5,6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De las cuales azúcares simples (gr) | 5,6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Grasas (gr) | 3,4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| De las cuales saturadas (gr) | 2,1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Calcio (mg) | 171 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Conservación: mantener en refrigeración Vida útil: 15 días</p> | | <p>Descripción del producto: El Yogurt es artesanal el cual puede ser consumido con frutas o cereales</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Lote: Elab: Exp: Reg. San: P.V.P.</p> | | <p>~YOGURT~</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Contactos: cel. 0981537046 - 2198032</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Etiqueta de manjar de leche

|  <p>LA GUADALEÑITA</p> <p>"Rico y nutritivo consuma lo nuestro"</p> | | <p>FICHA TÉCNICA</p> | | | | | | | | | |
|--|------|--|--|-----------|-----|--------------------------|------|-------------|-----|-----------------------------------|--|
| | | <p>Denominación: La Guadaleñita Presentación: tarrinas pre formados Fabricado por: Asociación "27 de Febrero" Contenido: 454 gr</p> | | | | | | | | | |
| <table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="2">Información nutricional</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Proteínas</td> <td>5.5</td> </tr> <tr> <td>Hidratos de carbono (gr)</td> <td>52.0</td> </tr> <tr> <td>Grasas (gr)</td> <td>6.0</td> </tr> </tbody> </table> | | Información nutricional | | Proteínas | 5.5 | Hidratos de carbono (gr) | 52.0 | Grasas (gr) | 6.0 | <p>~ MANJAR DE LECHE ~</p> | |
| Información nutricional | | | | | | | | | | | |
| Proteínas | 5.5 | | | | | | | | | | |
| Hidratos de carbono (gr) | 52.0 | | | | | | | | | | |
| Grasas (gr) | 6.0 | | | | | | | | | | |
| <p>Conservación: mantener en un ambiente fresco Vida útil: 15 días</p> | | <p>Descripción del producto: el manjar de leche es un producto que se puede consumir como postre y se les puede consumir con galletas, etc.</p> | | | | | | | | | |
| <p>Lote: Elab: Exp: Reg. San: P.V.P.</p> | | <p>~ MANJAR DE LECHE ~</p> | | | | | | | | | |
| <p>Contactos: cel. 0981537046 - 2198032</p> | | | | | | | | | | | |

Nombre de la empresa

Asociación "27 de Febrero" La Guadaleñita

Slogan

Rico y Nutritivo consuma lo nuestro

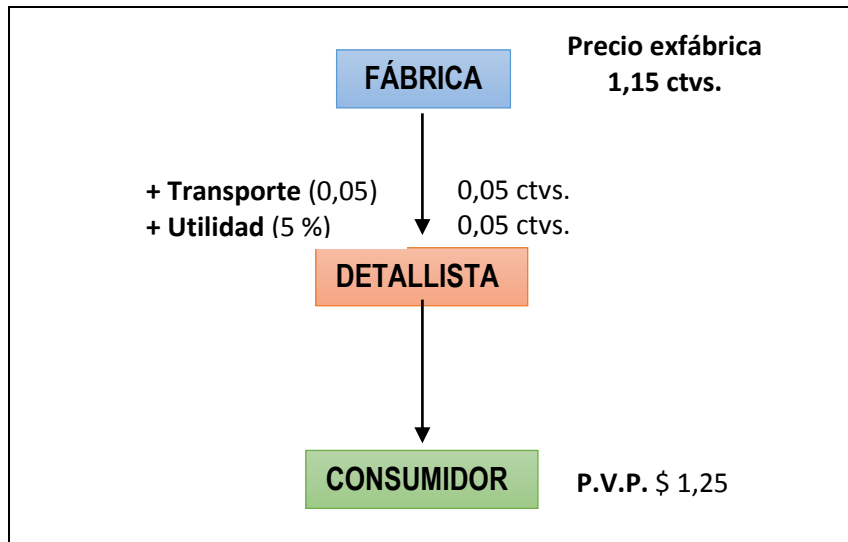
Logotipo



Estrategia 2: Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad.

Precio

El P.V.P. se determinará dependiendo los costos de producción más el margen de utilidad, además se tomara en cuenta el canal de distribución que se utilizara para el producto.



Estrategia 3: Buscar el mejor canal de distribución de los productos

Plaza

Para la venta de los productos que es el yogurt y el manjar de leche se utilizara el canal de distribución corto que es el siguiente:

Diseño del canal de distribución del producto



Estrategia 4: Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa.

Promoción

Para promocionar nuestros productos en primer lugar vamos a dar a conocer el producto de boca a boca, es decir mediante referencias, estando presentes en ferias, eventos y actividades donde haya aglomeración de personas.

LA ASOCIACIÓN "27 DE FEBRERO" "LA GUADALEÑITA" DE LA PARROQUIA GUALEL

Desea promocionar producto de la siguiente manera:

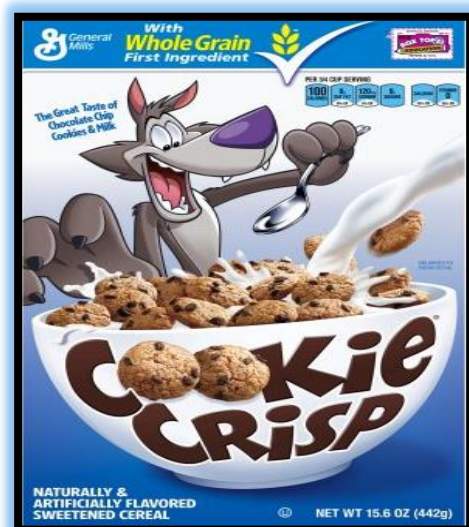
- ✓ Por la compra de 3 o más productos lácteos se le obsequiara un llavero.
- ✓ Por la compra de cada producto lácteo se le dará un producto adicional.

MODELO DE LLAVERO



*Asociación
"27 de Febrero"*

PRODUCTOS ADICIONALES AL PRODUCTO





Publicidad

La publicidad de los productos se la realizará a través de una radio más sintonizada por los clientes ya que en la encuesta aplicada a los consumidores arrojó la mayor aceptación de este medio de comunicación, con el fin de dar a conocer el producto y promociones, y a la vez persuadir a los usuarios a consumir Productos lácteos; se realizará cuñas radiales en la emisora “San Antonio”. Adicionalmente se van a elaborar trípticos, en donde conste

detalladamente información sobre la empresa, de los productos y se entregara en lugares donde haya más concurrencia de personas.

DISEÑO DE LA CUÑA RADIAL

La Asociación “27 de Febrero” ofrece productos lácteos elaborados artesanalmente, a precios cómodos y accesibles.

Te esperamos en nuestro local ubicado en la parroquia Gualiel en las calles Carlos María de la Torre, Numero: SN, Intersección: San Grabiél, Referencia Ubicación: A veinte metros del Mercado Municipal.

Contáctenos al Cel.: 2198032 – 0981537046

Tríptico parte externo

Productos que ofrece la Asociación



Misión:

“La Asociación es una organización que se dedica a la producción y comercialización de lácteos artesanalmente, mejorando la calidad de vida de los socios y clientes, ofreciendo productos de acuerdo a sus necesidades, basados en la eficiencia y la lealtad.”

Visión:

La Asociación para el año 2017, será reconocida como una Asociación productora y comercializadora de productos lácteos artesanal en el mercado local ofreciendo productos de calidad y comprometiendo entre los asociados a trabajar con responsabilidad social.

Valores:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Eficiencia
- Lealtad

“Asociación “27 de Febrero” Productora y comercializadora de productos lácteos



Dirección: Calles Carlos María de la Torre, Numero: SN, Intersección: San Gabriel, Referencia Ubicación: A veinte metros del Mercado Municipal.

Contactos: 2198032 – 0981537046

Tríptico parte interna

MANJAR DE LECHE



Ingredientes:

1. 2 litros de leche
2. 2 libras de azúcar
3. 2 rajitas de canela
4. 2 cucharaditas de vainilla
5. 2 cucharaditas de jugo de limón

Preparación:

Ponga a hervir la leche con el azúcar, canela y la vainilla, hasta que se consuma, cuando ya se va espesando se mueve constantemente para que no se pegue. Esto más o menos por espacio de una hora y media. Cuando al moverlo ya se ve el fondo de la olla o paila, se le pone el jugo de limón moviendo vigorosamente para que no se corte, luego se lo pone en un recipiente y ya está listo para servirse.

Preparación:

1. Pon el litro de leche entera en un cazo o cazuela y calienta hasta que empiece a hervir.
2. Cuando rompa a hervir la leche apaga el fuego y retira el cazo. Deja que se enfríe.
3. Una vez fría pon la leche en el recipiente, agrega el yogurt y el azúcar.
4. Mézclalo bien y tápalo.
5. Deja reposar durante 12 horas en un lugar donde hayan 25°C de temperatura, removiendo de vez en cuando. Si no es posible conseguir esta temperatura puedes precalentar el horno durante 5 minutos a potencia máxima y apagarlo, introduce en él el recipiente cerrado y déjalo en reposo las 12 horas indicadas.
6. Pasado este tiempo, la leche habrá fermentado.

YOGURT



Ingredientes:

1. Leche (tanta como yogur queramos hacer).
 2. 1 yogur natural sin azúcar.
 3. Frascos de vidrio que tengamos en casa. Tienen que estar limpios y secos.
 4. 1 cuchara limpia.
 5. Algún aislante que conserve el calor: papeles de diario, una caja de corcho, una manta, etc
- Si es posible tener un termómetro que llegue hasta 90°C. Se venden en tiendas de material de laboratorio.

Cuadro N° 36

OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

PLAN DE FINANCIAMIENTO PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”

| ESTRATEGIA | TÁCTICA | POLÍTICA | FINANCIAMIENTO | RESPONSABLE |
|---|---|--|--|---------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> Investigar instituciones que ofrezcan créditos productivos. | <ul style="list-style-type: none"> El presidente dará a conocer a los asociados los tipos de créditos que ofertan BAN Ecuador, Banco Pichincha y se quedarán con el que más se convenga. Realizar comisiones entre los asociados para realizar las gestiones necesarias y conseguir el crédito. | <ul style="list-style-type: none"> Comprometer a trabajar en equipo. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$500,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| <ul style="list-style-type: none"> Contribuir para el pago del crédito con la venta de los productos lácteos | <ul style="list-style-type: none"> Contactarse con compradores que podrían ser nuestros potenciales clientes. | <ul style="list-style-type: none"> Mantener buenas relaciones con los clientes. | El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$300,00. | PRESIDENTE Sr. Manuel Macas |
| META | | | | |
| Para el año 2017 lograr que la Asociación “27 de Febrero” mejore sus diferentes procesos de la Asociación en un 50%, y poder ser más competitiva en el mercado local frente a la competencia. | | | | |

FUENTE: Investigación Directa.

ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

DESARROLLO DEL OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

ESTRATEGIA:

- Como estrategia principal es investigar en instituciones que ofrezcan créditos productivos, además contribuir para el pago del crédito con la venta de los productos lácteos.

TÁCTICA:

- El presidente dará a conocer a los asociados los tipos de créditos que ofertan BAN Ecuador, Banco Pichincha, y se quedaran con el que más se convenga.
- Realizar comisiones entre los asociados para realizar las gestiones necesarias y conseguir el crédito.
- Contactarse con compradores que podrían ser nuestros potenciales clientes.

POLÍTICA:

Como políticas se ha establecido las siguientes:

- Comprometer a trabajar en equipo.
- Mantener buenas relaciones con los clientes.

FINANCIAMIENTO:

El costo del cumplimiento de este objetivo es de \$700,00, como se detalla a continuación:

PRESUPUESTO

| DETALLE | CANT. | V./U. | COSTO TOTAL |
|-----------------------|-------|-----------|------------------|
| Comisiones | 7 | \$ 50,00 | \$ 350,00 |
| Tramites | 3 | \$ 50,00 | \$ 150,00 |
| Contacto con clientes | 1 | \$ 300,00 | \$ 300,00 |
| TOTAL ANUAL | | | \$ 700,00 |

FUENTE: Investigación directa
ELABORACIÓN: Cruzcaya Tene

RESPONSABLE:

El encargado de realizar esta actividad es el Presidente Sr. Manuel Enríquez Macas.

META:

Para el año 2018 lograr que la Asociación "27 de Febrero" mejore sus diferentes procesos de la Asociación en un 50%, y poder ser más competitiva en el mercado local frente a la competencia.

Estrategia 1: Investigar instituciones financieras que ofrezcan créditos productivos.

SIMULADOR DEL CRÉDITO PRODUCTIVO



Preparado para: Manuel Macas

Datos del calculo de crédito

Tipo de Crédito: Para asociaciones

Destino: Capital

Forma de Pago: Anual

Tasa: 9.76 %

Tasa Efectiva: 9.76 %

Monto Deseado: \$ 70,000.00

Plazo: 3 años

Sistema de Amortización: Couta fija

Fecha de emisión: 28/11/2016

NOTA: "Recuerda, esta información es una simulación de crédito, para que te familiarices con nuestro sistema. No tiene validez como documento legal o como solicitud de crédito"

| Cuota | Saldo Capital | Capital | Interés | Seguro Desgravamen | Valor a Pagar |
|-------|---------------|--------------|-------------|--------------------|---------------|
| 1 | \$ 70,000.00 | \$ 21,197.18 | \$ 6,832.00 | \$ 19.98 | \$ 28,049.16 |
| 2 | \$ 48,802.82 | \$ 23,266.03 | \$ 4,763.16 | \$ 13.93 | \$ 28,043.11 |
| 3 | \$ 25,536.79 | \$ 25,536.79 | \$ 2,492.39 | \$ 7.29 | \$ 28,036.47 |

SIMULADOR DE CREDITO BANCO PICHINCHA

| | | | |
|----------------------------------|-------------------|--------------------------|-------------------------------|
| Fecha: | 28/11/2016 | Producto: | PRODUCTIVO (COMERCIAL) |
| Plazo (Meses): | 36 | Fecha Inicio Pago: | 28-dic-2016 |
| Estado Civil: | Soltero | Frecuencia de Pago: | Mensual |
| Tasa Interés Nominal: | 11.23% | Tipo de Tasa: | Rejustable |
| Tipo de sistema de Amortización: | FRANCES | Tasa Contribución Solca: | 0,28 % |

TABLA DE AMORTIZACION

| CUOTA | FECHA DE PAGO | CAPITAL | INTERÉS | SEGURO DESG. | SEGURO INCENDIO | VALOR CUOTA | SALDO |
|-------|---------------|---------|---------|--------------|-----------------|-------------|----------|
| 0 | 28-nov-2016 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 0.0 | 70000.0 |
| 1 | 28-dic-2016 | 1617.31 | 667.08 | 29.32 | 0.0 | 2313.71 | 68382.69 |
| 2 | 28-ene-2017 | 1632.95 | 674.14 | 29.63 | 0.0 | 2336.72 | 66749.74 |
| 3 | 28-feb-2017 | 1649.75 | 658.04 | 28.93 | 0.0 | 2336.72 | 65099.99 |
| 4 | 28-mar-2017 | 1666.73 | 641.78 | 28.21 | 0.0 | 2336.72 | 63433.26 |
| 5 | 28-abr-2017 | 1683.89 | 625.35 | 27.48 | 0.0 | 2336.72 | 61749.37 |
| 6 | 28-may-2017 | 1701.22 | 608.75 | 26.75 | 0.0 | 2336.72 | 60048.15 |
| 7 | 28-jun-2017 | 1718.72 | 591.97 | 26.03 | 0.0 | 2336.72 | 58329.43 |
| 8 | 28-jul-2017 | 1736.41 | 575.03 | 25.28 | 0.0 | 2336.72 | 56593.02 |
| 9 | 28-ago-2017 | 1754.28 | 557.91 | 24.53 | 0.0 | 2336.72 | 54838.74 |
| 10 | 28-sep-2017 | 1772.34 | 540.62 | 23.76 | 0.0 | 2336.72 | 53066.4 |
| 11 | 28-oct-2017 | 1790.58 | 523.15 | 22.99 | 0.0 | 2336.72 | 51275.82 |
| 12 | 28-nov-2017 | 1809.01 | 505.49 | 22.22 | 0.0 | 2336.72 | 49466.81 |
| 13 | 28-dic-2017 | 1827.62 | 487.66 | 21.44 | 0.0 | 2336.72 | 47639.19 |

| CUOTA | FECHA DE PAGO | CAPITAL | INTERÉS | SEGURO DESG. | SEGURO INCENDIO | VALOR CUOTA | SALDO |
|-------|---------------|---------|---------|--------------|-----------------|-------------|----------|
| 14 | 28-ene-2018 | 1846.43 | 469.64 | 20.65 | 0.0 | 2336.72 | 45792.76 |
| 15 | 28-feb-2018 | 1865.44 | 451.44 | 19.84 | 0.0 | 2336.72 | 43927.32 |
| 16 | 28-mar-2018 | 1884.63 | 433.05 | 19.04 | 0.0 | 2336.72 | 42042.69 |
| 17 | 28-abr-2018 | 1904.03 | 414.47 | 18.22 | 0.0 | 2336.72 | 40138.66 |
| 18 | 28-may-2018 | 1923.63 | 395.7 | 17.39 | 0.0 | 2336.72 | 38215.03 |
| 19 | 28-jun-2018 | 1943.42 | 376.74 | 16.56 | 0.0 | 2336.72 | 36271.61 |
| 20 | 28-jul-2018 | 1963.42 | 357.58 | 15.72 | 0.0 | 2336.72 | 34308.19 |
| 21 | 28-ago-2018 | 1983.63 | 338.22 | 14.87 | 0.0 | 2336.72 | 32324.56 |
| 22 | 28-sep-2018 | 2004.05 | 318.67 | 14.0 | 0.0 | 2336.72 | 30320.51 |
| 23 | 28-oct-2018 | 2024.67 | 298.91 | 13.14 | 0.0 | 2336.72 | 28295.84 |
| 24 | 28-nov-2018 | 2045.51 | 278.95 | 12.26 | 0.0 | 2336.72 | 26250.33 |
| 25 | 28-dic-2018 | 2066.56 | 258.78 | 11.38 | 0.0 | 2336.72 | 24183.77 |
| 26 | 28-ene-2019 | 2087.83 | 238.41 | 10.48 | 0.0 | 2336.72 | 22095.94 |
| 27 | 28-feb-2019 | 2109.32 | 217.83 | 9.57 | 0.0 | 2336.72 | 19986.62 |
| 28 | 28-mar-2019 | 2131.02 | 197.03 | 8.67 | 0.0 | 2336.72 | 17855.6 |
| 29 | 28-abr-2019 | 2152.96 | 176.03 | 7.73 | 0.0 | 2336.72 | 15702.64 |
| 30 | 28-may-2019 | 2175.11 | 154.8 | 6.81 | 0.0 | 2336.72 | 13527.53 |
| 31 | 28-jun-2019 | 2197.5 | 133.36 | 5.86 | 0.0 | 2336.72 | 11330.03 |

| CUOTA | FECHA DE PAGO | CAPITAL | INTERÉS | SEGURO DESG. | SEGURO INCENDIO | VALOR CUOTA | SALDO |
|-------|---------------|---------|---------|--------------|-----------------|-------------|---------|
| 32 | 28-jul-2019 | 2220.12 | 111.7 | 4.9 | 0.0 | 2336.72 | 9109.91 |
| 33 | 28-ago-2019 | 2242.96 | 89.81 | 3.95 | 0.0 | 2336.72 | 6866.95 |
| 34 | 28-sep-2019 | 2266.05 | 67.7 | 2.97 | 0.0 | 2336.72 | 4600.9 |
| 35 | 28-oct-2019 | 2289.37 | 45.36 | 1.99 | 0.0 | 2336.72 | 2311.53 |
| 36 | 28-nov-2019 | 2311.53 | 22.79 | 1.0 | 0.0 | 2335.32 | 0.0 |

Estrategia 2: Contribuir para el pago del crédito con la venta de los productos lácteos

Para obtener ingresos para realizar los pagos de los interés y el capital del crédito que se adquiriera se ara el uso de la maquinaria q se adquiere para ofrecer productos de calidad al consumidor y ser competitivo en el mercado local, además se contactara con los posibles compradores de los productos lácteos para ampliar el mercado.

RESUMEN DEL PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

La puesta en marcha de los 4 objetivos estratégicos definidos anteriormente, tiene un costo total de \$ 68.880 dólares. El cuadro siguiente muestra el detalle de lo indicado:

Cuadro N° 38
PRESUPUESTO TOTAL DEL PLAN ESTRATÉGICO

| DETALLE (OBJETIVOS ESTRATÉGICOS) | COSTO |
|---|---------------------|
| Objetivo Estratégico 1 | \$ 1440,00 |
| Objetivo Estratégico 2 | \$ 64100,00 |
| Objetivo Estratégico 3 | \$ 2640,00. |
| Objetivo Estratégico 4 | \$ 700,00 |
| COSTO TOTAL | \$ 68.880,00 |

PLAN A LARGO PLAZO

Programas Año 1

| PROGRAMAS | PROYECTOS | OBJETIVO ESTRATÉGICO | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO | FECHA DE CULMINACIÓN | COSTO |
|------------------|--|---|-------------|-----------------|----------------------|----------|
| Personal | Restructurar administrativamente la Asociación "27 de Febrero" | Determinar la filosofía empresarial. | Presidente | 09/01/2017 | 28/02/2017 | 250,00 |
| | | Diseñar la estructura organizacional de la Asociación | Presidente | 01/03/2017 | 31/03/2017 | 250,00 |
| | | Admisión de talento humano | Presidente | 03/04/2017 | 28/04/2017 | 410,00 |
| | | Capacitar a los asociados y personal que integre. | Presidente | 01/05/2017 | 12/05/2017 | 530,00 |
| Producción | Plan de producción | Buscar los servicios profesionales de un ing. Civil para el rediseño de la Asociación. | Presidente | 05/06/2017 | 16/06/2017 | 5000,00 |
| | | Aplicar nuevas tecnologías para optimizar la calidad del producto y de esta forma mantenerse en un nivel competitivo en el mercado. | Presidente | 17/06/2017 | 31/06/2017 | 50000,00 |
| | | Crear centros de acopio para la materia prima (leche). | Presidente | 03/07/2017 | 20/07/2017 | 50,00 |
| | | Definir los diagramas de flujo de procesos productivos para cada uno de los productos lácteos. | Presidente | 22/07/2017 | 31/07/2017 | 100,00 |
| Finanzas | Plan de Finanzas | Investigar instituciones que ofrezcan créditos productivos | Presidente | 03/08/2017 | 15/08/2017 | 500,00 |
| | | Contribuir para el pago del crédito con la venta de los productos lácteos | Presidente | 20/08/2017 | 31/08/2017 | 300,00 |
| Comercialización | Plan de comercialización | Mejorar la presentación de los productos. | Presidente | 07/09/2017 | 20/09/2017 | 1520,00 |
| | | Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad. | Presidente | 22/09/2017 | 30/09/2017 | 100,00 |
| | | Buscar el mejor canal de distribución de los productos | Presidente | 04/10/2017 | 31/10/2017 | 100,00 |
| | | Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa | Presidente | 06/11/2017 | 22/12/2017 | 630,00 |

Fuente: Matriz de Alto Impacto.

Elaboración: Cruzcaya Tene

Programas Año 2

| PROGRAMAS | PROYECTOS | OBJETIVO ESTRATÉGICO | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO | FECHA DE CULMINACIÓN | COSTO |
|------------------|--|--|-------------|-----------------|----------------------|---------|
| Personal | Restructurar administrativamente la Asociación "27 de Febrero" | Capacitar a los asociados y personal que integre. | Presidente | 10/01/2018 | 15/01/2018 | 530,00 |
| Producción | Plan de producción | Crear centros de acopio para la materia prima (leche). | Presidente | 03/02/2018 | 20/02/2018 | 50,00 |
| | | Definir los diagramas de flujo de procesos productivos para cada uno de los productos lácteos. | Presidente | 22/03/2018 | 31/03/2018 | 100,00 |
| Finanzas | Plan de Finanzas | Contribuir para el pago del crédito con la venta de los productos lácteos | Presidente | 20/04/2018 | 31/04/2018 | 300,00 |
| Comercialización | Plan de comercialización | Mejorar la presentación de los productos. | Presidente | 07/05/2018 | 20/06/2018 | 1520,00 |
| | | Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad. | Presidente | 22/07/2018 | 30/08/2018 | 100,00 |
| | | Buscar el mejor canal de distribución de los productos | Presidente | 04/09/2018 | 31/10/2018 | 100,00 |
| | | Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa | Presidente | 06/11/2018 | 22/12/2018 | 630,00 |

Fuente: Matriz de Alto Impacto.

Elaboración: Cruzcaya Tene

Programas Año 3

| PROGRAMAS | PROYECTOS | OBJETIVO ESTRATÉGICO | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO | FECHA DE CULMINACIÓN | COSTO |
|------------------|---|--|-------------|-----------------|----------------------|--------|
| Personal | Reestructurar administrativamente la Asociación "27 de Febrero" | Capacitar a los asociados y personal que integre. | Presidente | 15/01/2019 | 20/01/2019 | 530,00 |
| Producción | Plan de producción | Crear centros de acopio para la materia prima (leche). | Presidente | 03/02/2019 | 20/03/2019 | 50,00 |
| | | Definir los diagramas de flujo de procesos productivos para cada uno de los productos lácteos. | Presidente | 22/04/2019 | 31/05/2019 | 100,00 |
| Finanzas | Plan de Finanzas | Contribuir para el pago del crédito con la venta de los productos lácteos | Presidente | 20/06/2019 | 31/07/2019 | 300,00 |
| Comercialización | Plan de comercialización | Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad. | Presidente | 22/08/2019 | 30/08/2019 | 100,00 |
| | | Buscar el mejor canal de distribución de los productos | Presidente | 04/09/2019 | 31/10/2019 | 100,00 |
| | | Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa | Presidente | 06/11/2019 | 22/12/2019 | 630,00 |

Fuente: Matriz de Alto Impacto.

Elaboración: Cruzcaya Tene

Programas Año 4

| PROGRAMAS | PROYECTOS | OBJETIVO ESTRATÉGICO | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO | FECHA DE CULMINACIÓN | COSTO |
|------------------|---|--|-------------|-----------------|----------------------|---------|
| Personal | Reestructurar administrativamente la Asociación "27 de Febrero" | Capacitar a los asociados y personal que integre. | Presidente | 22/01/2020 | 27/01/2020 | 530,00 |
| Producción | Plan de producción | Crear centros de acopio para la materia prima (leche). | Presidente | 03/02/2020 | 20/02/2020 | 50,00 |
| | | Definir los diagramas de flujo de procesos productivos para cada uno de los productos lácteos. | Presidente | 22/03/2020 | 31/06/2020 | 100,00 |
| Finanzas | Plan de Finanzas | Contribuir para el pago del crédito con la venta de los productos lácteos | Presidente | 20/07/2020 | 31/08/2020 | 300,00 |
| Comercialización | Plan de comercialización | Mejorar la presentación de los productos. | Presidente | 07/09/2020 | 20/09/2020 | 1520,00 |
| | | Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad. | Presidente | 22/10/2020 | 30/10/2020 | 100,00 |
| | | Buscar el mejor canal de distribución de los productos | Presidente | 04/11/2020 | 15/11/2020 | 100,00 |
| | | Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa | Presidente | 20/11/2020 | 22/12/2020 | 630,00 |

Fuente: Matriz de Alto Impacto.

Elaboración: Cruzcaya Tene

Programas Año 5

| PROGRAMAS | PROYECTOS | OBJETIVO ESTRATÉGICO | RESPONSABLE | FECHA DE INICIO | FECHA DE CULMINACIÓN | COSTO |
|------------------|--|--|-------------|-----------------|----------------------|---------|
| Personal | Restructurar administrativamente la Asociación "27 de Febrero" | Admisión de talento humano | Presidente | 20/01/2021 | 28/01/2021 | 410,00 |
| | | Capacitar a los asociados y personal que integre. | Presidente | 01/02/2021 | 10/02/2021 | 530,00 |
| Producción | Plan de producción | Crear centros de acopio para la materia prima (leche). | Presidente | 03/03/2021 | 20/03/2021 | 50,00 |
| | | Definir los diagramas de flujo de procesos productivos para cada uno de los productos lácteos. | Presidente | 22/04/2021 | 31/04/2021 | 100,00 |
| Finanzas | Plan de Finanzas | Contribuir para el pago del crédito con la venta de los productos lácteos | Presidente | 20/05/2021 | 31/05/2021 | 300,00 |
| Comercialización | Plan de comercialización | Mejorar la presentación de los productos. | Presidente | 07/06/2021 | 20/06/2021 | 1520,00 |
| | | Negociar un precio óptimo del producto en base al mejoramiento de la calidad. | Presidente | 22/07/2021 | 30/08/2021 | 100,00 |
| | | Buscar el mejor canal de distribución de los productos | Presidente | 04/09/2021 | 31/10/2021 | 100,00 |
| | | Diseñar herramientas que permitan fomentar la imagen de la empresa | Presidente | 06/11/2021 | 22/12/2021 | 630,00 |

Fuente: Matriz de Alto Impacto.

Elaboración: Cruzcaya Tene

h. CONCLUSIONES

Para ultimar con el presente trabajo investigativo se ha tomado un compendio de todos los hechos analizados de los cuales, se ha creído conveniente exponer las siguientes conclusiones; las mismas que servirán como un aporte de desarrollo del plan estratégico general para la Asociación “27 de Febrero” de la Parroquia Gualel.

- Con la realización de la investigación de mercado se pudo llegar a conocer que la mayor parte de los encuestados en relación a los clientes que adquieren a los productos no se encuentran conforme con los productos que ofrece la Asociación, por lo que no son de calidad, también la atención al cliente es bueno y manifestaron que se debería mejorar, asimismo el 30% de los encuestados no tiene conocimiento de la existencia de la Asociación, el precio que paga por 1 litro de yogurt es de \$ 1,25, y de los 454 g de manjar de leche \$ 1,00, el medio de comunicación que más les gustaría informarse principalmente se encuentra la radio.
- Mediante la realización del análisis PEST, se pudo determinar, las Regulaciones gubernamentales y entidades que regulan el funcionamiento de una empresa de lácteos, y también las instituciones que brindan capacitaciones para apoyar a los emprendimientos que tienen en las Parroquias rurales de Loja, además existe el aumento del desempleo hace que exista menores ingresos a los hogares y se encarezca la canasta básica y por lo tanto no puedan adquirir los productos que ofrece la Asociación, el uso de la tecnología actualmente es de importancia dentro de las empresas ya que ayuda a mejorar los procesos y que ayudara a generar beneficios para la Asociación,

también analizando las 5 Fuerzas de PORTER se determinó que la organización cuenta con competencia por lo que existe otra empresa que ingresa con una gama de productos lácteos y son de calidad, los clientes son los mismos de los diferentes barrios de la Parroquia, además tiene proveedores de la materia en la misma parroquia, con este análisis se determinó la las oportunidades y amenazas de la Asociación.

- Mediante la realización del análisis interno se pudo determinar que la Asociación no cuenta con una filosofía empresarial y estructura orgánica, además le falta realizar programas promocionales y publicitarios que contribuyan a lograr un adecuado posicionamiento de la Asociación en el mercado local y a la vez aumentar sus ventas, asimismo no cuenta con un sistema contable para el control de costos competitivos en el mercado y para conocer cómo se encuentra la empresa en su situación económica, también en cuanto al personal no cuenta con un plan de capacitación, para lograr de mejor manera la atención al cliente, eficiencia y eficacia en cada una de las actividades asignadas, con este análisis se determinó las fortalezas y debilidades de la Asociación.
- Una vez realizado el análisis externo e interno se concluyó realizando el cruce de la matriz FODA en donde se planteó los objetivos estratégicos que serán desarrollados en el plan operativo Anual.
- El plan a largo plazo se lo realizado para los cinco años y el plan operativo anual se ha propuesto para el primer año de funcionamiento en la empresa lo cual se ha planteado con los objetivos estratégicos, tácticas, políticas, responsable, presupuestos y táctica con el respectivo

funcionamiento ya que esto ayuda a la empresa tomar las medidas correctivas pertinentes para poder competir en el mercado y alcanzar sus objetivos planteados.

i. RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un análisis minucioso de la Asociación se procede a dar las siguientes recomendaciones para su mejor funcionamiento:

- A la Asociación “27 de Febrero” se recomienda implementar el plan estratégico desarrollado en la presente tesis, incluso realizar un análisis de los cambios que se pueda dar en las expectativas de los clientes, aspectos positivos o negativos que le permitirán afrontar estos hechos sin que perjudique los objetivos que se planteó.
- Se propone que el plan a largo plazo se lleve una ejecución adecuada para que la empresa pueda cumplir eficientemente los objetivos que se han propuesto para los cinco años.
- Se sugiere que el plan operativo anual que se ha propuesto se aplique con el orden planteado de ejecución ya que servirá como una guía para el primer año y esto conllevará a la empresa a competir en el mercado y alcanzar sus objetivos.
- Una vez implantada la propuesta esta debe ser evaluada con la finalidad de controlar su ejecución y consecución de los objetivos planteados en la misma.

j. BIBLIOGRAFÍA

- (2016). Obtenido de Formulación de proyectos:
file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Planes,%20programas%20y%20proyectos%20-%20Ujcm.pdf
- AGN. (13 de 02 de 2015). Loja: Productores preocupados por registro sanitario. *EL MERCURIO* , pág. 1.
- Aguilar, C. C. (2000). La necesidad de la planeación estratégica en las organizaciones industriales modernas. *Gestión y Administración*.
- Aguilar, S. A. (2004). *Capacitación y Desarrollo de Personal* . México: LIMUSA.
- Amaya, A. J. (2003). *Gerencia: Planeación y Estrategia* . Colombia: ISBN.
- Aponte, C. E. (12 de 10 de 2013). Las Asociaciones Agropecuarias. *la Hora* , pág. 4.
- Barbosa, F. E. (2013). *Proyectos Educativos y Sociales* . España.
- Bojorquez Zapata, Martha Isabel; Peres B. Antonio Emmanuel. (2013). LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA. UN PILAR EN LA GESTION EMPRESARIAL . *El Buzón de Pacioli* .
- Brot, D. (2005). *Project Management*. Granica: 2da.
- Castillo, V. S. (2011). "Creación de un plan estratégico para la planta de lácteos ECOLAC para el año 2010". Loja, Loja, Ecuador.
- Chang, Y. R., & Niedzwiecki, E. M. (1999). *Las Herramientas para la mejora continua de la calidad*. México : PERSON .
- Chiavenato, I. (2001). Administracion Proceso administrativo . En I. Chiavenato, *Administracion teoria, proceso y practica* (pág. 148). Colombia: McGraw Hill.
- Cuadrado, M. (2010). *Mercados Culturales Doe estudios de Marketing*. Primera.
- D'Alessio, I. F. (2008). *El Proceso Estrategico*. México: PEARSON.
- Diaz, A. (17 de 07 de 2013). *SINCAL* . Obtenido de <http://www.sincal.org/articulo31-importancia-de-la-capacitacion-empresarial.html>
- Echeverria, g. S. (1993). *Estrategia Empresarial: Como implementar la estrategia en la empresa*. Madrid.
- Espinoza, M. I. (2014). Plan Estratégico para la empresa UPLAC Compañía Limitada . Loja, Loja, Ecuador.
- Eugenia, R. M. (04 de 10 de 2005). *mailxmail.com*. Obtenido de <http://www.mailxmail.com/curso-administracion-empresas/programas>
- Fred R, D. (2014). *Conceptos de administración estrategica* . México: PEARSON.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de administracion estrategica* . México : PEARSON.

- Goodstein, D. Leonard; Nolal, M. Timothy; Pfeiffer, Willian J. (1998). *Planeacon estratégica aplicada* . Colombia: Mc Graw Hill.
- Guatarasma, F., & Marcano, F. (12 de 2013). Obtenido de http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/4740/1/658.3142_G866_01.pdf
- Ipinza, A. A. (2008). En *El proceso estrategico un Enfoque Gerencial* (págs. 125-126). México: PEARSON.
- Ipinza, A. A. (2008). *El Proceso Estrategico Un enfoque de gerencia* . Mexico : 3ra Edición.
- JEAN, P. (2005). *Gerencia y Planeación Estratégica*, Sallenave. Bogota.
- Kathleen, L. (2016). *Analisis PESTEC*. Obtenido de http://www.academia.edu/7624564/An%C3%A1lisis_PESTEC
- Lopez, G. R. (2013). *La Ciencia Contable*. Malaga: PEARSON.
- Magaña, M., Trillo, L. P., Davison, K. M., Zapata, S. M., & Ramirez, V. H. (2013). Planeación Estrategica de una Empresa Familiar de Comida Rápida. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 335.
- Martinez , D. (2012). *La Elaboracion del Plan Estrategico y su implantacion a traves del cuadros de mando integral*. Madrid: 1.
- Munch, L. (2013). *Planificacion y Control*. España: Trillas.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario* . España .
- Parmerlee, D. (1998). *Desarrollo exitoso de las estrategias de marketing*. Buenos Aires.
- Quiroz, A., Reyes, N., & Rojas, E. &. (31 de 07 de 2006). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos-pdf4/estudio-ingenieria-metodos-empresa-panes-baba-ali-ca/estudio-ingenieria-metodos-empresa-panes-baba-ali-ca.pdf>
- Reyes, O. (2012). *Planeación Estrategica para la alta Dirección*. México .
- Rojas, R. A. (2012). *Plan estratégico para empresa receptora de leche*. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/112517>
- Russell, T. J., Lane, R. W., & King, W. K. (2005). *Publicidad*. México : PEARSON.
- Socorro, F. (2014). La Planeacion estrategica y las PYMES . *Gerencia y Negocios en HispanoAmerica*, 1.
- Tene, C. A. (2012). *PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LACTEOS" JOSUELAC" DE LA PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE, AÑO 2012*. Loja, Loja, Ecuador.
- Valencia, R. J. (2005). *Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Thomson.

k. ANEXOS

Anexo N° 1 RESUMEN DEL ANTEPROYECTO

✓ TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL "27 DE FEBRERO" PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE LA PARROQUIA GUALEL

✓ PROBLEMA:

En la Asociación "27 de Febrero" no se realiza la planeación estratégica por lo que el representante legal de la organización, no ha podido tomar acciones correctivas para mejorar que la empresa tenga un mejor adelanto.

✓ OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL "27 DE FEBRERO" PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE LÁCTEOS DE LA PARROQUIA GUALEL, para lograr el desarrollo sostenido de dicha organización

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar una revisión bibliográfica que permita conocer la historia de la Asociación.
- Hacer un análisis situacional en donde se presente el entorno y el contexto de la Asociación.
- Proponer la filosofía empresarial, el plan a largo plazo y el plan operativo anual de la Asociación.

✓ MATERIALES Y MÉTODOS

MATERIALES

Para el desarrollo de la presente tesis denominada: “Plan estratégica para la Asociación de Participación Social “27 de Febrero” Productora y Comercializadora de Lácteos de la Parroquia Gualiel, se ha utilizado los siguientes materiales:

- **Equipos de oficina:** computadora, impresora, flash memori, calculadora, cámara fotográfica, perforados, engrampadora, etc.
- **Útiles de Oficina:** papel bond, esferos, lápiz, reglas, borradores, bolígrafos, etc.

MÉTODOS

Entre los métodos que se utilizó para el desarrollo de la presente tesis, tenemos los siguientes:

Método deductivo

Este método se utilizará para la recopilación de conceptos teóricos que permitan dar forma al marco teórico con contenidos precisos para el desarrollo de la investigación, así como también para realizar el diagnóstico situacional en el contexto externo, en sus diferentes ámbitos: político, económico, social, tecnológico y ecológico, y así poder determinar las oportunidades, amenazas del medio.

Método inductivo

Este método se lo utilizará en el análisis interno de la Asociación “27 de Febrero”, y permitirá determinar las fortalezas y debilidades que la asociación

presenta en la actualidad. Además ayudará a fundamentar la propuesta de los objetivos estratégicos, así como a plantear las conclusiones y recomendaciones para el desarrollo del plan estratégico.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICAS

Observación Directa:

La observación la empleamos en la primera vista realizada a la Asociación “27 de Febrero” para así conocer su organización y funcionamiento, y relacionarme directamente con el objeto de estudio.

Entrevista: Con el afán de obtener información primaria cuando los informantes son de número pequeño, la entrevista se la realizara al gerente y mandos medios de la Asociación “27 de Febrero” quien me brindará información útil y verás para el desarrollo del presente proyecto.

Encuesta: Es donde el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información, la encuesta será aplicada a los clientes de la empresa.

Anexo N° 2

OBSERVACIÓN DE COMO ES EL FUNCIONAMIENTO DE LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO”

Objetivo: Observar la imagen de los productos y anuncios que utiliza la Asociación “27 de Febrero” así como el desenvolvimiento de los socios. Con el propósito de tener los elementos para poder desarrollar un plan estratégico para la misma.

Fecha:

Empresa:

Ubicación:

Tiempo de observación:

Observadora:

| HORA | DESCRIPCIÓN | INTERPRETACIÓN |
|------|---------------------------------------|----------------|
| | Circunstancias generales: | |
| | Circunstancias del observador: | |
| | Producto que ofrece | |
| | Comportamiento de los socios : | |

Fuente: Asociación “27 de Febrero”

Elaboración: Cruzcaya Tene

ANEXO 3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JURÍDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE

OBJETIVO: Me dirijo a Ud. Muy comedidamente para solicitarle se digne proporcionar su valiosa colaboración dando contestación a la siguiente entrevista con la finalidad de recopilar la información necesaria para la realización de mi tesis previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la Universidad Nacional de Loja; denominado “Plan estratégico para la Asociación de participación Social “27 de Febrero” Productora y Comercializadora de la Lácteos de la Parroquia Gualel” .

1. **¿Cuál es su profesión?**
2. **¿Tiene conocimientos de administrar empresas pequeñas?**
3. **¿En qué sector productivo está la Asociación?**
4. **¿Desde cuándo funciona la Asociación “27 de Febrero”?**
5. **¿Cuál es el fin de la Asociación?**
6. **¿Cuáles son los objetivos que se han planteado en la Asociación “27 de Febrero”?**
7. **¿La Asociación tiene Registro Sanitario?**
8. **¿Cómo planifican las actividades de la Asociación?**
Con objetivos semanales (x)
Con objetivos mensuales ()
9. **¿Cómo planifican las compras?**
Con objetivos semanales (x)
Con objetivos mensuales ()
10. **¿Cómo realizan el financiamiento para la compra de la materia prima y los insumos para producir?**
 - a. Cooperativa Ahorro y Crédito ()
 - b. Banco Privado ()

- c. Recursos Propios (x)
11. ¿Cuáles son los proveedores de la materia prima de la Asociación?
12. ¿Cómo planifican para realizar las producciones?
13. ¿Realiza algún control de los productos derivados de la leche al momento de producir?
14. ¿Cómo planifica las ventas?
- a. Con objetivos semanales ()
- b. Con objetivos mensuales ()
15. ¿Cómo realizan las ventas de los productos derivados de la leche?
16. ¿Tienen registros de las ventas que realizan?
17. ¿Cómo planifican las finanzas?
- a. Con objetivos a corto plazo (x)
- b. Con objetivos a medio plazo ()
- c. Con objetivos a largo plazo ()
18. ¿Llevan algún registro de los ingresos?
19. ¿Parte de los ingresos percibidos en la Asociación son reinvertidos?
20. ¿Cuáles son los medios por los que da conocer la Asociación?
21. ¿Cómo motiva a sus socios?
22. ¿Para la toma de decisiones en la Asociación toma en cuenta el criterio de los socios?
23. ¿Capacita a los socios cada que tiempo?
24. ¿Tienen fijado políticas en la Asociación indique?
25. ¿Qué empresa de (Lácteos) considera usted que es su mayor competidor

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO N° 4



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JÚRIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA COMPETENCIA
GERENTE DE LA EMPRESA ECOLAC**

OBJETIVO: Las siguientes preguntas permitirán conocer los servicios que ofrece la competencia

Datos generales

Nombre del Gerente:

Nombre de la empresa:

Dirección:

1. ¿Cuántos años lleva en el mercado su empresa

.....
.....

2. En su empresa realiza planificación estratégica

.....
.....

3. ¿Qué tipo de planificación ejecuta en su empresa

.....
.....

4. ¿Tienen Plan Operativo anual?

.....
.....

5. En su empresa se ha establecido una filosofía empresarial

.....
.....

6. Su empresa cuenta con un reglamento interno o con algún manual de funciones.

.....
.....
7. ¿capacita al personal que labora en su empresa y si lo hace cada que tiempo efectúa dichas capacitaciones?

.....
.....
8. ¿La empresa tiene un plan de incentivos para el personal?

.....
.....
9. ¿Cómo califica usted la comunicación de su personal con los clientes?

.....
.....
10. ¿Oferta promociones a sus clientes?

.....
.....
11. ¿Cómo considera sus precios respecto de la competencia?

.....
.....
12. Cómo lleva a cabo el proceso de control de las actividades empresariales en el ámbito administrativo?

.....
.....
13. Como considera Ud. que a incidido las políticas del gobierno en su empresa.

.....
.....

ANEXO 5



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
ÁREA JÚRIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES

OBJETIVO: Muy comedidamente solicito su valiosa colaboración respondiendo el siguiente cuestionario con la finalidad de obtener información real acerca del consumo de lácteos, lo que permitirá hacer un “Plan Estratégico para la Asociación de Participación Social “27 de Febrero” Productora y Comercializadora de Lácteos de la Parroquia Gualal”.

DATOS GENERALES:

Barrio:

DATOS ESPECÍFICOS:

1. **¿Adquiere en su familia productos derivados de la leche?**
Si () No ()
2. **¿Del listado de productos derivados de la leche, cuáles compra frecuentemente?**

| PRODUCTOS | |
|------------------|--|
| Yogurt | |
| Leche en polvo | |
| Mantequilla | |
| Queso | |
| Manjar | |
| Leche condensada | |

3. ¿En dónde adquiere los productos derivados de la leche?

| | | | |
|--------------------------------|------|----------|---------|
| LUGAR SISTEMA | Loja | Catamayo | Gualele |
| Tiendas | | | |
| Mercado | | | |
| Micro mercado | | | |

4. ¿Qué cantidad de productos lácteos adquiere semanalmente?

| Productos | Unidad de medida | Cantidad |
|------------------|------------------|----------|
| Queso | Libras | |
| Manjar | Gramos | |
| Mantequilla | Gramos | |
| Leche en polvo | Gramos | |
| Leche condensada | Gramos | |
| Yogurt | Litros | |

5. ¿Qué característica Ud. prefiere?

Marca ()

Precio ()

Calidad ()

6. En su familia adquiere productos derivados de la leche de la Asociación "27 de Febrero"

Si ()

No ()

7. ¿Qué productos derivados de la leche adquiere en la Asociación?

Yogurt ()

Manjar de leche ()

8. ¿Cómo califica los productos derivados de la leche ofrecidos por la Asociación "27 de Febrero"?

Excelentes ()

Malos ()

Buenos ()

Regulares ()

9. ¿La Asociación cumple oportunamente con el pedido que Ud. hace?

Si ()

No ()

10. ¿Ha tenido problemas con productos derivados de la leche adquiridos de la Asociación?

Caducado ()

Calidad ()

Envase deteriorada () Cantidad ()

11. **¿Qué busca al momento de adquirir productos derivados de la leche de la Asociación?**

Calidad () Precio cómodo ()

12. **¿Qué medio de comunicación es de su preferencia?**

Radio () Prensa ()

Televisión () Internet ()

13. **¿Indique el medio de comunicación, el programa, horario de preferencia?**

| Medio de comunicación | Programa | Horario |
|-----------------------|----------|---------|
| | | |

14. **¿Cómo considera Ud. La atención al cliente?**

Excelente () Regular ()

Bueno () Malo ()

15. **¿Al momento de adquirir los productos recibió promoción?**

Si () No ()

16. **Si su respuesta es positiva, que tipo de promoción recibió.**

En producto

Producto en unidades ()

Producto adicional ()

En el precio

Descuento ()

17. **Si su respuesta es negativa, en la pregunta 15. ¿Qué tipo de promociones le gustaría que le ofrezcan por la adquisición de los productos lácteos?**

En producto

Producto en unidades ()

Producto adicional ()

En el precio

Descuento ()

18. **¿Cuánto paga por los 500g de manjar de leche?**

| | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| \$ 0.98 | \$ 0,99 | \$ 1,00 | \$ 1,02 | \$ 1,03 |
| | | | | |

19. **Como considera el precio del manjar de leche**

Normal () Barato ()

Caro ()

20. **¿Cuánto paga por el litro de yogurt?**

| | | | | |
|---------|---------|---------|---------|---------|
| \$ 1,23 | \$ 1,24 | \$ 1,25 | \$ 1,26 | \$ 1,27 |
| | | | | |

21. **Ud. Como considera el precio fijado que paga por el Yogurt**

Normal ()

Caro ()

Barato ()

22. **¿Según su criterio que debería mejorar la empresa para aumentar la aceptación de sus productos?**

Atención al público ()

Mejorar precios ()

Dar promociones ()

Calidad ()

23. **¿Cree que la ubicación de la Asociación “27 de Febrero” es?**

Excelente () Mala ()

Buena () Regular ()

)

24. **¿Conoce de otras empresas locales que se dediquen a la elaboración de los mismos productos lácteos?**

Si () No ()

25. **¿Si su respuesta es positiva menciónelas?**

.....

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO 6



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
AREA JURIDICA, SOCIAL Y ADMINISTRATIVA
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA AL REPRESENTANTE LEGAL

Como estudiante de la carrera de administración de empresas de la Universidad Nacional de Loja, y postulante a la obtención de grado de ingeniera Comercial estoy realizando el estudio de un “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PARTICIPACIÓN SOCIAL “27 DE FEBRERO” PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE LA PARROQUIA GUALEL” para lo cual requiero de información proporcionada por usted, con la seguridad de que esta información no será difundida y solo será utilizada con fines académicos desde ya le anhele mi más sincero agradecimiento.

Análisis externo

- **Entorno general**

De las siguientes variables que le presento a continuación. Cuáles cree usted que son las que más influyen dentro de la empresa. Califique teniendo en cuenta la tabla de categorías, y a su vez marque en el casillero de los impactos positivos y negativos según su criterio.

| Categoría | Valor |
|------------------|--------------|
| Ningún impacto | 1 |
| Poco impacto | 2 |
| Mediano Impacto | 3 |
| Alto impacto | 4 |
| Muy alto impacto | 5 |

| FACTORES | VARIABLES | INDICADORES | CALIFICACION | IMPACTO | |
|----------------|--------------------------|---|--------------|---------|---|
| | | | | + | - |
| Político | Entidades Regulatorias | Compañías de control | 3 | x | |
| | | Instituto Ecuatoriano de seguridad social | 3 | X | |
| | Régimen Tributario | Actividades económicas | 4 | | X |
| Económico | Tasa de inflación | Índice de precios | 5 | | X |
| | | Bienes y servicios | 4 | | X |
| | Tasa de interés | Tasa activa | 5 | | X |
| | | Tasa pasiva | 5 | | X |
| | Costo de la energía | Incremento en tarifas de energía eléctrica | 5 | | X |
| | | Eliminación del subsidio eléctrico para los clientes industriales y comerciales | 4 | | X |
| | Ingresos | Entrada económica | 3 | X | |
| Socio-Cultural | Desempleo | Tasa de participación laboral | 4 | X | |
| | | Pocas fuentes de trabajo | 5 | | X |
| Tecnológicos | Equipamiento tecnológico | Computadores de mesa | 3 | X | |
| | | Computadores portátiles | 3 | | X |
| | | Área rural | 5 | X | |

Fuente: Análisis PESTEC

Elaboración: Cruzcaya Tene

| MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN LA VISIÓN | | |
|--|--|--|
| ¿ Cómo nos vemos en el futuro? | ¿Qué queremos hacer en el futuro? | ¿Cómo vemos a la Asociación? |
| Para el año 2017 la Asociación debe ser reconocida a nivel local en la producción y comercialización de lácteos y sus derivados. | Mejorar la producción de lácteos elaborados artesanalmente, para poder satisfacer los gustos y preferencias de los clientes. | Comprometida, a trabajar con responsabilidad social. |

Fuente: Investigación Directa

Elaboración: Cruzcaya Tene

Fuente: Investigación Directa

| MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE LA MISIÓN | | | |
|---|--|---|---|
| ¿ Qué somos como Asociación? | ¿Qué hacemos como Asociación? | ¿Para quienes trabajamos? | ¿Cuáles son nuestros valores? |
| Es una Asociación que se dedica a la producción y comercialización de lácteos | Mejorar la calidad de vida de los socios y clientes, ofreciendo productos elaborados artesanalmente de acuerdo a las necesidades del mercado y clientes. | Población beneficiaria (Parroquia Gualle) | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Lealtad |

Elaboración: Cruzcaya Tene

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| PORTADA..... | i |
| CERTIFICACIÓN..... | ii |
| CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS..... | iii |
| AUTORÍA | iii |
| AGRADECIMIENTO..... | v |
| DEDICATORIA..... | vi |
| TÍTULO | 1 |
| RESUMEN | 1 |
| ABSTRAC | 4 |
| INTRODUCCION | 6 |
| REVISIÓN DE LITERATURA..... | 9 |
| 4.1. ANTECEDENTES DE ESTUDIOS REALIZADOS..... | 9 |
| 4.2. BASES TEÓRICAS | 13 |
| 4.2.1. PLAN..... | 13 |
| 4.2.2. TIPOS DE PLANES | 13 |
| 4.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA | 14 |
| 4.2.3.1. Objetivos de planeación estratégica | 14 |
| 4.2.3.2. Características de la planeación estratégica | 15 |
| 4.2.3.3. Importancia de la planeación estratégica | 16 |
| 4.2.3.4. Principios de la planeación estratégica | 16 |
| 4.2.3.5. Proceso de la planeación estratégica..... | 18 |
| 4.2.4. DESARROLLO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA..... | 18 |
| 4.2.4.1. LA EVALUACIÓN INTERNA | 18 |
| 4.2.4.1.1. Administración y gerencia (A) | 21 |
| 4.2.4.1.2. Marketing y ventas (M) | 21 |
| 4.2.4.1.3. Finanzas y contabilidad (F) | 22 |
| 4.2.4.1.4. Recursos humanos (H)..... | 23 |
| 4.2.4.2. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) | 23 |
| 4.2.4.3. Evaluación externa..... | 24 |
| 4.2.4.3.1. ANÁLISIS PEST | 25 |
| 4.2.4.3.2. LAS 5 FUERZAS DE PORTER | 27 |
| 4.2.4.3.3. ANÁLISIS COMPETITIVO..... | 31 |
| 4.2.4.3.4. LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) | 31 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.4.3.4. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE) | 32 |
| 4.2.4.4. ANÁLISIS FODA | 33 |
| 4.2.4.5. MATRIZ DE ALTO IMPACTO..... | 34 |
| 4.3. CONCEPTOS | 35 |
| 4.3.1. PLAN A LARGO PLAZO | 35 |
| 4.3.2. PLAN OPERATIVO ANUAL | 36 |
| MATERIALES Y MÉTODOS | 37 |
| 5.1. MATERIALES..... | 37 |
| 5.2. MÉTODOS | 37 |
| 5.2.1. Método deductivo | 37 |
| 5.2.1. Método inductivo | 37 |
| 5.3. TÉCNICAS..... | 37 |
| 5.3.1. Observación directa | 37 |
| 5.3.2. Entrevista | 38 |
| 5.3.3. Encuesta..... | 38 |
| 5.4. PROCEDIMIENTO | 40 |
| RESULTADOS:..... | 42 |
| 6.1. Resultados de la Entrevista Realizada al Presidente de la Asociación”27 de Febrero” | 42 |
| 6.2. Resultados de la entrevista al gerente de la Empresa de Lácteos ECOLAC | 49 |
| 6.3. Resultado de encuestas aplicadas a clientes..... | 51 |
| 7. DISCUSIÓN | 76 |
| 7.1. ANÁLISIS INTERNO | 76 |
| 7.1.1. MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (EFI) | 81 |
| 7.2. ANÁLISIS EXTERNO (PEST) | 83 |
| 7.3. Análisis Competitivo (las 5 fuerzas de Porter) | 95 |
| 7.4. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO | 102 |
| 7.4.1. MATRIZ FACTORES EXTERNOS (MEFE)..... | 104 |
| 7.5. MATRIZ FODA DE LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” | 107 |
| 7.6. MATRIZ DE ALTO IMPACTO | 109 |
| PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACIÓN “27 DE FEBRERO” DE LA PARROQUIA GUALEL | 111 |
| PLAN A LARGO PLAZO | 167 |

| | |
|---------------------------------|------------|
| Programas Año 1 | 167 |
| Programas Año 2 | 168 |
| Programas Año 3 | 169 |
| Programas Año 4 | 170 |
| Programas Año 5 | 171 |
| 8. CONCLUSIONES..... | 172 |
| 9. RECOMENDACIONES | 175 |
| 10.BIBLIOGRAFÍA | 172 |
| 11. ANEXOS | 174 |