



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

## **TESIS DE GRADO**

**Previa a la Obtención del Título de:**

**Ingenierade Empresas**

### **TEMA:**

Elaboración de una Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza "ASOCAP" de la ciudad de Puyo cantón Pastaza provincia de Pastaza. Periodo 2011- 2013.

### **REALIZADO POR:**

Gabriela Belén Salazar Riofrío

Riobamba-Ecuador

2012

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL:**

Certificamos que el presente trabajo con el tema “Plan Estratégico para la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” de la ciudad de Puyo cantón Pastaza, Provincia de Pastaza periodo 2011-2013, ha sido revisado en sutotalidad, quedando autorizada su presentación, a la Srta. Gabriela Belén Salazar Riofrío.

---

Ing. Pedro Pablo BravoMolina

**DIRECTOR DE TESIS**

Ing. Gino GeovannyMerino Naranjo

**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se ha citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución respeté las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Gabriela Belén Salazar Riofrío

C.I.: 160052773-1

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios  
por darme la fuerza  
y el coraje para concluir mi Tesis,  
de igual manera a mi profesor el Ing. Pedro Bravo  
por guiarme de una manera comprensible  
y dinámica en este trabajo;  
a mi Padres por el apoyo moral y económico  
que sin exigirme nada a cambio  
lo han hecho de corazón.

## **DEDICATORIA**

    Mi tesis la dedico con todo el amor  
    cariño a Dios por darme la oportunidad  
de vivir y darme una familia maravillosa,  
    a Julio Salazar mi Padre por responder  
a mis inquietudes, a mis abuelitos que están  
    en el cielo y que sé que desde  
    ahí guían mis pasos.

## **RESUMEN**

En la presente investigación se desarrolló una Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” de la ciudad de Puyo, cantón Pastaza provincia de Pastaza. Periodo 2011-2013, que permitirá desarrollar la integración y mejorar las condiciones de vida de todos quienes la conforman, logrando así ser más competitivos en el mercado y brindar satisfacción al cliente interno, externo de la ASOCAP.

La propuesta de Planificación Estratégica consiste en un proceso de gestión, que permitirá visualizar de manera integrada el futuro de la Entidad.

Se recomienda desarrollar y dar al personal de la Asociación el nuevo direccionamiento estratégico.

Como resultado obtendremos socios capacitados que desarrollen de manera eficiente los procesos de la Asociación, logrando un excelente clima organizacional e imagen corporativa competitiva.

## **SUMMARY**

In this investigation was carried out a Strategic Plan From Association Sugarcane Growers Pastaza, Puyo city, Pastaza province, period 2011-2013 which will develop integration and conditions by improving living of all who make, thus becoming more competitive in the market and provide internal customer satisfaction, external.

The proposed Strategic planning is a management process that allows an integrated view of the future of the organization.

It is commended and give the staff of the Association`s new strategic direction.

Finally, as a result let`s get trained partners to develop so efficient Association processes, achieving excellent organizational climate competitive corporate.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada .....	I
Certificación del Tribunal .....	II
Certificación de Autoria.....	III
Agradecimiento .....	IV
Dedicatoria.....	V
Resumen .....	VI
Summary .....	VII
Índice de Contenido .....	VIII
Índice de Tablas.....	XI
Índice de Graficos .....	XII
Índice de Figuras .....	XIII
Índice de Anexos .....	XIII
Introducción .....	XIV
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
1. Identificación de la Asociación de Cañicultores de Pastaza .....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.2. El producto.....	2
1.2.1. Producto principal .....	3
1.2.2. Sub productos .....	3
1.2.3. Características .....	4
1.3. Ubicación geográfica .....	11
1.4. Socios .....	12
1.5. Directiva actual .....	14
1.6. Finalidades de la ASOCAP .....	14
1.7. Estructura orgánica de la ASOCAP .....	15
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>17</b>
2. Diagnóstico Estratégico de la Asociación de Cañicultores de Pastaza.....	17
2.1. Cultura organizacional .....	17
2.1.1. Misión.....	17

2.1.2. Visión .....	18
2.1.3. Principios .....	18
2.2. Análisis interno.....	19
2.2.1. Capacidad administrativa.....	19
2.2.1.1. Investigación .....	19
2.2.1.2. Planificación.....	19
2.2.1.3. Organización.....	20
2.2.1.4. Dirección .....	20
2.2.1.5. Control .....	21
2.2.1.6. Coordinación.....	21
2.2.1.7. Evaluación .....	21
2.2.2. Capacidad financiera .....	22
2.2.3. Capacidad tecnológica.....	22
2.2.4. Recurso humano.....	23
2.3. Análisis externo.....	34
2.3.1. Macro ambiente .....	34
2.3.1.1. Dimensión económica.....	34
2.3.1.1.1. Inflación.....	34
2.3.1.1.2. Tasas de interés .....	36
2.3.1.1.2.1. Tasa de interés activa .....	36
2.3.1.1.2.2. Tasa de interés pasiva .....	37
2.3.1.2. Factor político .....	39
2.3.1.3. Factor legal .....	40
2.3.1.4. Factor social.....	41
2.3.1.4.1. Analfabetismo .....	42
2.3.1.4.2. Migración .....	43
2.3.1.4.3. Desempleo.....	44
2.3.1.5. Factor tecnológico.....	45
2.3.2. Micro ambiente .....	48
2.3.2.1. Proveedores.....	48

2.3.2.2. Clientes .....	49
2.3.2.3. Competencia .....	49
2.3.2.4. Mercado .....	50
2.4. Análisis foda.....	59
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>64</b>
3. Propuesta de Planificación Estratégica para la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP”.....	<b>64</b>
3.1. Misión corporativa.....	69
3.2. Visión corporativa .....	71
3.3. Objetivos corporativos .....	72
3.3.1. Objetivos Específicos.....	76
3.4. Estrategias Corporativas.....	77
3.4.1. Alternativas Estratégicas.....	78
3.4.2. Formulación Estratégica .....	79
3.4.2.1. Estrategias Específicas.....	81
3.4.2.2. Proyectos Estratégicos .....	82
3.4.2.3. Determinación de Proyectos .....	82
3.5. Políticas .....	86
3.6. Plan operativo .....	88
3.6.1. Presupuestación Estratégica .....	94
3.6.2. Difusión Estratégica .....	101
3.7. Desarrollo de Proyectos.....	103
3.7.1. Proyecto 1: Plan de Capacitación .....	103
3.7.1.1. Alcance .....	103
3.7.1.2. Objetivo General .....	103
3.7.1.2.1. Objetivos Específicos.....	104
3.7.1.3. Justificación .....	104
3.7.1.4. Análisis Técnico y Desarrollo del Proyecto .....	104
3.7.1.5. Análisis de Resultados.....	105
3.7.1.6. Formular el Plan de Capacitación .....	106

3. 7 .1.7. Aprobación del Plan de Capacitación .....	107
3. 7 .1.8. Desarrollo del Plan.....	107
3. 7 .1.9. Evaluación del Plan .....	108
3. 7 .2. Proyecto 2: Plan Publicitario .....	109
3.7.2.2. Alcance .....	109
3.7.2.3. Objetivo general.....	109
3.7.2.3.1. Objetivos específicos .....	109
3.7.2.4. Justificación .....	109
3.7.2.5. Análisis Técnico y Desarrollo del Proyecto .....	110
3.7.2.6. Análisis de Resultados.....	110
3.7.2.7. Formular el Plan Publicitario .....	111
3. 7 .1.8. Aprobación del Plan de Publicidad .....	112
3. 7 .1.9. Desarrollo del Plan.....	112
3. 7 .1.10. Evaluación del Plan.....	113
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>114</b>
4. Conclusiones y Recomendaciones .....	114
4.1. Conclusiones .....	114
4.2. Recomendaciones .....	115
Bibliografía.....	116
Anexos .....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	PÁG.
01.	Producción actual, de los derivados de la caña en la provincia de Pastaza .....	11
02.	División político-administrativo de la provincia de Pastaza .....	12
03.	Localización y número de las paneleras que integran la ASOCAP .....	13
04.	Identificación de los Factores Claves del Medio Interno de la Organización .....	23
05.	Matriz de Prioridades .....	28
06.	Perfil estratégico Medio Interno .....	30
07.	Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Internos .....	32
08.	Variación Anual de la Inflación .....	35
09.	Variación Anual de la Tasa de Interés Activa .....	37
10.	Variación Anual de la Tasa de interés Pasiva .....	39
11.	Analfabetismo en el Ecuador .....	42
12.	Tasa de Desempleo .....	44
13.	Identificación de los factores claves del macroentorno .....	46
14.	Competidores de la ASOCAP .....	49
15.	Identificación de los Factores Claves del Microentorno .....	50
16.	Matriz de Prioridades .....	53
17.	Perfil Estratégico (externo) .....	55
18.	Capacidad de Respuesta a Factores Estratégicos Externos .....	57
19.	Hoja de Trabajo .....	61
20.	Análisis FODA .....	63
21.	Matriz Axiológica de Principios .....	66
22.	Matriz Axiológica de Valores .....	68
23.	Estrategias Específicas .....	81
24.	Determinación de Proyectos .....	83
25.	Presupuesto Estratégico .....	100

## ÍNDICE DE GRAFICOS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
01.	Variación Anual de la Inflación.....	35
02.	Variación anual de la Tasa de Interés Activa.....	37
03.	Variación anual de la Tasa de interés Pasiva.....	39
04.	Analfabetismo en Ecuador.....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
01.	Organigrama Estructural de la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP”.....	16

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>No.</b>	<b>TÍTULO</b>	<b>PÁG.</b>
01.	Artículos de la Ley de la Producción, Ley de Fomento de Desarrollo Agropecuario, Ley de Régimen Tributario Interno relacionados con la ASOCAP ...	118
02.	Encuesta realizada a los Socios de la ASOCAP.....	125
03.	Cuestionario de evaluación a los Socios de la ASOCAP.....	135
04.	Cuestionario aplicado a la población de Pastaza.....	138
05.	Cuestionario de evaluación Publicitaria.....	146

## INTRODUCCIÓN

Unaplanificación estratégica es una herramienta que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir, es una técnica que permite a las entidades anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

El plan Estratégico es el camino que une dos posiciones: primero lo que somos o dónde estamos y segundo el lugar a donde queremos llegar a lo que deseamos ser en el futuro. El objetivo de la planificación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Es instrumento sistemático que nos permitirá emprender una transición integral, ordenada y motivadora, entre lo que ahora somos y lo que queremos ser en el futuro, sin perder de vista que en ese recorrido siempre habrá oportunidades que podemos aprovechar.

La planeación estratégica permite determinar los factores importantes que debe conocer una empresa acerca de su situación en el mercado de tal manera que la gerencia pueda tener toda la información pertinente y tomar decisiones oportunas que beneficien su actividad económica.

Principalmente con este proyecto de investigación se busca proporcionar una dirección a la Asociación, definir estrategias y ventajas que permitan cumplir los objetivos deseados.

# **CAPÍTULO I**

## **1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

### **1.1. ANTECEDENTE**

El azúcar refinado o comúnmente conocido como azúcar blanco es obtenido a partir de una serie de complejos procesos químicos que destruyen todas las vitaminas y prácticamente hacen desaparecer todos los minerales que contiene la caña de azúcar. El resultado es un producto donde sólo existen hidratos de carbono. Como alternativa saludable a éste existe la panela que es un producto muy nutritivo que conserva todas las propiedades de la caña de azúcar, la cual se obtiene sin la utilización de químicos perjudiciales para la salud.

La caña de azúcar es un producto sujeto de transformación que genera varios derivados constituyendo una oportunidad de acceso al mercado del consumidor para el productor. Cabe recalcar que la producción de derivados es rentable para los transformadores.

### **RESEÑA HISTÓRICA**

En los años 70 y 80 el Estado Ecuatoriano a través de la Ley del control de los Estancos a la producción de todos los derivados de la caña de azúcar y entre ellos de manera especial el agua ardiente y la panela, los cañicultores se vieron obligados a evadir los controles y por ende se realizaba la venta por medio del contrabando.

Con todo este tipo de medidas a las que eran sometidos los cañicultores comenzaron a cerrar sus fábricas productoras de aguardiente y panela, razón por lo cual los cultivos fueron descuidados y convertidos en pastizales, causando graves pérdidas económicas a los agricultores de la provincia.

Con estos antecedentes nace la idea de agruparse y constituirse en un gremio que defienda los intereses de los agricultores y con el apoyo de los gobiernos seccionales se conforma la ASOCAP el 13 de mayo de 1987.

### **La ASOCAP (Asociación de Cañicultores de Pastaza)**

La Asociación de Cañicultores de Pastaza ASOCAP, se constituye como una organización de primer grado con personería jurídica otorgada por el MAGAP. Su directorio actual se encuentra recientemente renovado para un período de dos años. Su situación jurídica está en regla y tiene vida activa. Cuenta con 135 socios que representan a una familia cada uno. De ellos, 52 tienen panelera propia, 83 se dedican únicamente a la producción de caña. También existen 50 solicitudes para nuevos ingresos como socios.

Cuentan con una marca registrada y registro sanitario. Esto les permite comercializar con Instituciones del Estado.

### **1.2. EL PRODUCTO**

La provincia de Pastaza es una de las principales productoras de caña de azúcar y derivados como panela en ladrillo, panela granulada y caña de fruta. En la actualidad toda la producción de panela se destina al Programa Aliméntate Ecuador. La caña de azúcar y sus derivados representan en la actualidad el 30% de la producción Agropecuaria en Pastaza lo que genera y proporciona trabajo a un gran número de familias provenientes de esta región, través de su participación en los procesos de cultivo, procesamiento, transportación y comercialización.

### **1.2.1. PRODUCTO PRINCIPAL**

#### **CAÑA DE AZÚCAR**

**Nombre científico:** Saccharumofficinarum

La caña de azúcar es una planta proveniente del sureste asiático. La expansión musulmana supuso la introducción de la planta en territorios donde hasta entonces no se cultivaba. Así llegó al continente europeo, más en concreto a la zona costera entre las ciudades de Málaga y Motril, siendo esta franja la única zona de Europa donde arraigó. Posteriormente los españoles llevaron la planta, primero a las islas Canarias, y luego a América. Así este cultivo se desarrolló en países como Brasil, México, Perú, Ecuador, Colombia y Venezuela, que se encuentran entre los mayores productores de azúcar del mundo.

**Nombres comunes:** Caña de azúcar, Cañaduz, Cañamiel, Guarapera, Caña criolla, Caña dulce, Caña melar, Caña sacarina, Caña de fruta.

### **1.2.2. SUB PRODUCTOS**

#### **PANELA**

La panela es un alimento típico de Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Panamá, Perú, Venezuela, y varios lugares de Centro América, también de algunas provincias de Argentina (Tucumán, Misiones, etc.) y Bolivia, cuyo único ingrediente es el jugo de la caña de azúcar. Su nombre se debe al acto de panificar el jugo de caña, deshidratándolo y solidificándolo en paneles rectangulares o moldes de diferentes formas. Para producir la panela, el jugo de caña de azúcar es cocido a altas temperaturas hasta formar una melaza bastante densa, luego se pasa a unos moldes en forma de cubo donde se deja secar hasta que se solidifica o cuaja. La panela también es producida en algunos países asiáticos, como la India y Pakistán, donde se le denomina gur o jaggery.

## **MIEL DE CAÑA**

Miel de caña es un producto líquido espeso derivado de la caña de azúcar, obtenido del residuo restante en las cubas de extracción de los azúcares. Su aspecto es similar al de la miel aunque de color parduzco muy oscuro, prácticamente negro. El sabor es dulce, ligeramente similar al del regaliz, con un pequeño regusto amargo. Nutricionalmente presenta un altísimo contenido en hidratos de carbono además de vitaminas del grupo B y abundantes minerales, entre los que destacan el hierro, cobre y magnesio. Su contenido de agua es bajo.

Nombres comunes: miel de caña o melaza.

### **1.2.3. CARACTERÍSTICAS**

#### **Caña de azúcar**

- El tronco de la caña de azúcar está compuesto por una parte sólida llamada fibra y una parte líquida, el jugo, que contiene agua y sacarosa. En ambas partes también se encuentran otras sustancias en cantidades muy pequeñas.
- Las proporciones de los componentes varían de acuerdo con la variedad de la caña, edad, madurez, clima, suelo, método de cultivo, abonos, lluvias, riegos, etc.
- La caña es un cultivo de zonas tropicales o subtropicales del mundo.
- La variedad de caña cultivada en la provincia de Pastaza es la limeña.

- El tiempo de la primera cosecha es a los 15 meses, luego varía entre 10 a 12 meses. Se entresaca el producto y se clasifica en delgada para elaboración de panela y gruesa para fruta.
- La caña se puede cosechar a mano o a máquina. La cosecha manual se hace a base de personas con machete o rulas. La cosecha mecánica se hace con cosechadoras que cortan la mata y separan los tallos de las hojas con ventiladores.
- Una vez cortada la caña debe transportarse rápidamente al lugar de procesamiento o comercialización para evitar su deterioro por levaduras y microbios.
- El clima puede ser desde templado a tropical húmedo. La temperatura varía entre 21 a 32 grados centígrados.
- El promedio de lluvia va de 1200 a 1500 mm anuales. Es indispensable proporcionar una adecuada cantidad de agua a la caña durante su desarrollo vegetativo, para que permita la absorción, transporte y asimilación de los nutrientes.
- Necesita de suelos fértiles francos, profundos con buen drenaje. Reporta buenos resultados de rendimiento y de azúcar suelos de textura franco limoso, Franco arenoso.
- La caña de azúcar se cultiva con éxito en la mayoría de suelos, estos deben contener materia orgánica y presentar buen drenaje tanto externo como interno, y que su pH oscile entre 5.5 a 7.8 para su óptimo desarrollo.

- La altura de la caña es en promedio de dos metros de altura y el diámetro es de cinco a seis centímetros.
- La comercialización de caña de fruta se realiza en la provincia en pequeños puntos de venta y se vende a otras provincias para la elaboración de melcochas, dulces, jugo y diferentes bebidas alcohólicas.
- Es atractivo desde el punto de vista de las potencialidades de obtención de energía renovable debido a la alta eficiencia de esta gramínea.

## **PANELA**

- Es un producto que se usa como ingrediente adicional para la preparación de alimentos como productos de panadería, dulces artesanales, conservas, bebidas y en algunos casos puede servir como insumo para preparar medicamentos.
- El azúcar sacarosa es el principal constituyente de la Panela, con un contenido que varía entre 75 y 85% del peso seco. También contiene glucosa y fructosa en menor medida.
- El azúcar Panela nos aporta entre 310 y 350 calorías, por cada 100 gramos de Panela.
- Aporta cantidades apreciables de vitaminas A, algunas del B, C, D y E.
- Respecto a los minerales destacan entre otros el calcio, hierro, potasio, fósforo, magnesio, cobre, zinc y manganeso. El azúcar Panela contiene 5 veces más minerales que el azúcar moreno y 50 veces más minerales que el azúcar blanco.

- Se utiliza para la elaboración del melado o miel de panela (una especie de caramelo), que es base de muchos postres y dulces tradicionales.
- Una bebida tradicional de Colombia, Venezuela y Ecuador, es el agua panela, o "Papelón con Limón" o Aguadulce, que se prepara dejando disolver un bloque de panela en agua hirviendo, a la cual se agrega limón, pudiéndose consumir fría o caliente.
- El alto contenido de sales minerales de la panela representa un beneficio para el desarrollo armónico del cuerpo.
- Es obtenida de la evaporación de los jugos de caña y la consiguiente cristalización de la sacarosa.
- Es considerada la azúcar más pura porque no tiene químicos ni conservantes.
- Se caracteriza por ofrecer una variedad de presentaciones; redondas, cuadradas, pastilla, granulada y polvorizada.
- La tecnología de panela no ha variado con el transcurso de los años.
- Para la tecnología de la panela granulada, se exige el mismo tratamiento que la panela en ladrillo, pero con un mayor cuidado en el tiempo de proceso, pH limpieza y punto de panela, además se ha incorporado en vez de un moldeado, un desgranado y cernido de la panela.
- Ayuda a la formación de una mejor dentadura y unos huesos más fuertes, así también a la prevención de caries.

- A la panela también se le atribuyen propiedades medicinales; por ejemplo, se usa para controlar y aliviar los resfriados, para recuperar energías y como cicatrizante natural de úlceras periféricas.
- En India la llaman azúcar medicinal porque sirve para curar la tos, las flemas, la indigestión y el estreñimiento; además, libros antiguos hindúes dicen que sirve para purificar la sangre y para prevenir dolores reumáticos y desórdenes de la bilis.
- En la década del 90, aparece en el mercado nacional la panela granulada como una presentación de alimento endulzante granuloso; de color ligeramente dorado higroscópico aparentemente húmedo.
- Se expende en funda de material plástico: Tiene un poder endulzante del 89% en relación con el azúcar refinado.
- En su proceso de elaboración deja aproximadamente un 30% de gránulos no comerciables que van acumulándose en la bodega como residuos o perdidas.
- La panela constituye un producto de alto nivel de consumo dentro de la población de clase baja mediante el programa alimentate Ecuador y hasta la clase alta para la preparación de platos especiales.
- El calcio contenido en la panela ayuda a la formación de una mejor dentadura y de huesos más fuertes, las sales minerales y las vitaminas previenen el raquitismo, y el agua de panela reemplaza ventajosamente los jugos vegetales y de frutas frescas.

## **MIEL DE CAÑA**

- Tiene cantidades importantes de vitaminas y minerales.
- Es un alimento muy rico en las vitaminas del grupo B (a excepción de B1).
- Al contener hierro, cobre y magnesio ha sido siempre muy recomendada para las personas anémicas, asténicas, tras el parto o cualquier convalecencia.
- Tiene 10 veces más minerales que el azúcar moreno y 100 veces más que el azúcar blanco. Nutritivamente es comparable a la miel de abejas.
- La presentación más común es líquida espesa, siruposa, de color amarillento claro o pardo rojizo. Traslucido cuando fresco a menudo se torna opaco y granular debido a la cristalización de la dextrosa.
- El producto final tiene una textura parecida a la miel de abeja y de sabor muy agradable. La miel o melaza de caña cuanto más oscura sea, más sabor y nutrientes tendrá.
- La miel de caña o melaza se la obtiene utilizando rodillos que la comprimen fuertemente obteniendo un jugo que luego se cocina evaporando el agua y logrando su concentración. Tiene una textura parecida a la miel de abeja y de sabor muy agradable.
- Durante el proceso se eliminan las impurezas (cachaza) que contienen el jugo. Así nos queda una melaza clara, transparente y homogénea. La miel de caña cuanto más oscura sea, más sabor y nutrientes tendrá.

- La melaza se utiliza como endulzante de tés, infusiones o jugos. Hay que tener en cuenta que, al igual que la miel, su sabor es intenso y hay que poner poquita para que no predomine más su sabor que el del jugo o infusión.
- Mejora el desarrollo y crecimiento de los niños. Ayuda a combatir la anemia.
- Constituye un excelente complemento energético para deportistas y personas que practiquen ejercicio físico.
- Es completamente natural y de fabricación ancestral y artesanal.
- Altera el sabor del alimento en menor medida que la miel de abeja.
- Posee menos calorías que el azúcar blanco 312 frente a las 400 cal. del azúcar.
- Posee todas las vitaminas y minerales de la caña de azúcar (a diferencia del azúcar blanco o moreno).
- Su consumo es benéfico en la “reducción del colesterol”.
- La presentación de la miel de caña puede ser en frascos de vidrio o plástico.

En la Tabla N°- 1 se puede observar el volumen de producción de los derivados de la caña con el que cuenta actualmente la ASOCAP.

**TABLA N°-1**

**PRODUCCIÓN ACTUAL, DE LOS DERIVADOS DE LA CAÑA EN LA PROVINCIA DE PASTAZA**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRODUCCIÓN ACTUAL</b>
Panela granulada	60.000 kilos mensuales
Panela en bloque	10.000 Kilos mensuales
Panela en maito	5.000 Kilos mensuales
Miel de panela	500 litros mensuales.
Jugo de caña	N/D

**Fuente:** Información ASOCAP  
**Elaborado por:** Gabriela Salazar

### **1.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA**

Localización: La Asociación de Cañicultores de Pastaza se encuentra domiciliada en la ciudad de Puyo, con cantón y provincia de Pastaza ubicada en la zona oriental de nuestro País y por la topografía y clima que posee, brinda la oportunidad de realizar diferentes actividades productivas, tanto agrícolas, pecuarias, turísticas, artesanales entre otras.

La provincia de Pastaza está constituida por una superficie de 19.774 Km<sup>2</sup>, se encuentra en la parte central de la Región Amazónica Ecuatoriana, sus límites son: al Norte Napo; al Sur Morona Santiago; al Este Perú, al Oeste Tungurahua y Morona Santiago.

En la Tabla N°-2 podemos observar la división Política- Administrativa de la Provincia de Pastaza.

**TABLA N°-2**

**DIVISIÓN POLÍTICO-ADMINISTRATIVO DE LA PROVINCIA DE PASTAZA**

<b>CANTÓN</b>	<b>PARROQUIAS</b>
<b>Pastaza</b>	Puyo, Tarqui, Veracruz, Canelos, Pomona, Simón Bolívar, Tnte. Hugo Ortiz, 10 de Agosto, El Triunfo, Fátima, Sarayacu, Montalvo, Río Corrientes y Río Tigre.
<b>Mera</b>	Mera, Madre Tierra y Shell
<b>Santa Clara</b>	Santa Clara, San José
<b>Arajuno</b>	Arajuno y Curaray

**Fuente:**GADPPz 2012

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

#### **1.4. SOCIOS**

La ASOCAP está integrada actualmente por 135 familias distribuidas en diferentes Cantones de la Provincia de Pastaza, 83 familias se dedican solo a la Producción de caña y 52 a la elaboración de panela y derivados de la caña tales descritos a continuación:

1. Panela granulada
2. Panela en bloque
3. Panela en maito
4. Miel de panela
5. Jugo de caña

En la Tabla N°-3 podemos observar el número de paneleras y el lugar en donde se encuentran ubicadas.

**TABLA N°-3**

**LOCALIZACIÓN Y NÚMERO DE LAS PANELERAS QUE INTEGRAN LA ASOCAP**

<b>UBICACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE PANELERAS</b>
Parroquia Fátima	18
Barrio las Américas Puyo	14
Parroquia Tarqui	8
Parroquia Tnte. Ortíz	2
Parroquia Veracruz	2
Parroquia Simón Bolívar	2
Parroquia Madre Tierra	2
Parroquia San José	4
<b>Total de Paneleras</b>	<b>52</b>

**Fuente:**GADPPz 2012

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

## **1.5. DIRECTIVA ACTUAL**

Actualmente la ASOCAP se encuentra conformada por las siguientes dignidades:

- Presidente
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretario
- Vocal principal
- Secretaria auxiliar
- Vocal suplente”

## **1.6. FINALIDADES DE LA ASOCAP**

- Gestionar ante entidades públicas logrando los beneficios a favor de sus asociados.
- Lograr la unión e incorporación a la ASOCAP de todos los agricultores, Productores, Industrializadores, Transportadores y Comercializadores de la caña de azúcar y sus derivados ubicados en la Provincia de Pastaza, con la finalidad de aportar capitales y esfuerzos a favor de la Expansión de la ASOCAP.
- Promover la Asociatividad y colaboración de todos los integrantes de la ASOCAP.

## 1.7. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ASOCAP

“El Organigrama Estructural de la Asociación de Cañicultores de Pastaza actualmente está determinada de la siguiente manera:

- Asamblea General
- Presidente
- Vicepresidente
- Tesorero
- Secretario
- Vocal principal
- Secretaria auxiliar
- Vocal suplente”<sup>1</sup>

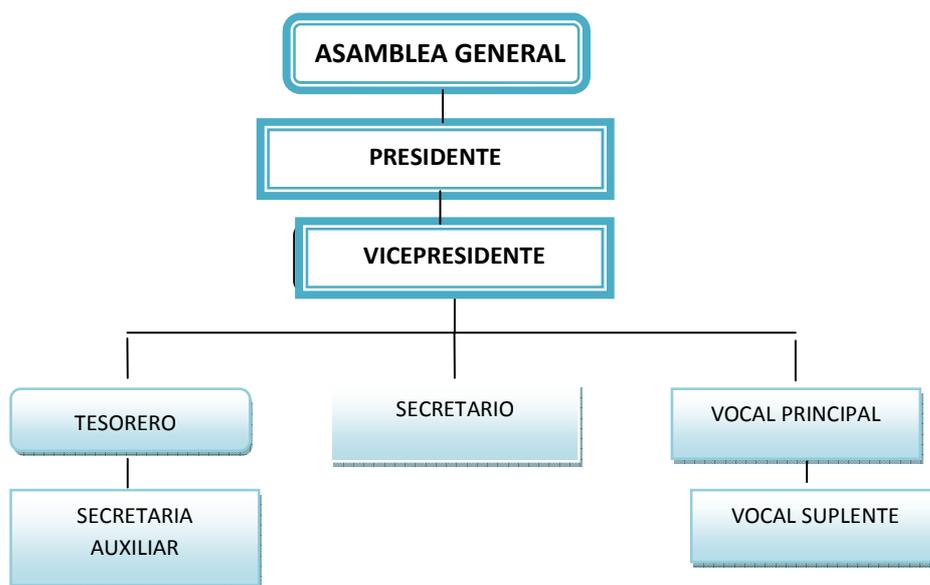
En la Figura N-º 1. Se puede visualizar el organigrama Estructural de la ASOCAP

---

<sup>1</sup>Asociación de Cañicultores de Pastaza.

**FIGURA N°- 1**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ASOCIACIÓN DE CAÑICULTORES DE PASTAZA “ASOCAP”**



**Fuente:** Asociación de Cañicultores de Pastaza

## CAPÍTULO II

### 2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ASOCIACIÓN DE CAÑICULTORES DE PASTAZA.

#### 2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional<sup>2</sup>. La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento.<sup>3</sup>

##### 2.1.1. MISIÓN

Gestionar y trabajar ante entidades Públicas a favor de los asociados de la región Amazónica sean estos socios o no de la organización a efectos de alcanzar los siguientes beneficios: Capacitación, asociación técnica, transportación, industrialización, comercialización, mejoramiento de clones y variedades de caña. Ayuda en aportes a centros de Investigación; centros de Acopio, almacenamiento de insumos los cuales irán orientados a mejorar la producción y comercialización de la caña de azúcar y sus derivados a favor de la gente que trabaja en el proceso de cultivo.

---

<sup>2</sup>[www.monografias.com](http://www.monografias.com) › ... › [Recursos Humanos](#)

<sup>3</sup>[www.geocities.com/amirhali/\\_fpclass/cultura\\_organizacional.htm](http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm)

### **2.1.2. VISIÓN**

Promover el fortalecimiento, la unión y la incorporación a esta organización a todos los agricultores Productores; Industrializadores; Transportadores y Comercializadores de la caña de azúcar y sus derivados, con el fin de intercambiar experiencias y esfuerzos en la defensa de sus derechos y en la obtención de beneficios inherentes en esta actividad.

### **2.1.3. PRINCIPIOS**

- **Compromiso.-** Alcanzar los objetivos institucionales.
- **Lealtad.-** Ser consecuentes con nuestros consumidores brindándoles calidad en nuestros productos.
- **Responsabilidad.-** Aportar al mejoramiento de la calidad de los derivados de la caña de azúcar que la Asociación Produce.
- **Respeto.-** Valorar a la asociación y a la actividad que la misma otorga.
- **Excelencia.-** Cumplir con eficiencia y eficacia la misión y visión Institucional.
- **Honestidad.-** Ser coherente y veraces en nuestras acciones.
- **Solidaridad.-** Ser unidos en base a las metas e intereses de la Asociación.

## **2.2. ANÁLISIS INTERNO**

El análisis del medio ambiente interno de la empresa, se desarrollará considerando los aspectos importantes, como los que a continuación detallamos:

- ✓ Capacidad Administrativa
- ✓ Capacidad Financiera
- ✓ Capacidad Tecnológica
- ✓ Recursos Humanos

### **2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

#### **2.2.1.1. INVESTIGACIÓN**

Tiene como finalidad obtener información del medio en el que la asociación desarrolla sus actividades, para analizarla y tomar decisiones acertadas.

La ASOCAP ha investigado e incorporado procesos de producción de caña y sus derivados sin utilización de químicos, permitiendo mantener las bondades de los mimos y brindar un producto orgánico.

#### **2.2.1.2. PLANIFICACIÓN**

Este proceso detalla la forma en que la ASOCAP, emplea sus recursos para el desarrollo de las actividades de la misma.

La ASOCAP carece de una planificación estratégica, que le permita establecer objetivos y Metas, claros de lo que desea lograr o llegar a ser a futuro y de las estrategias y políticas que la ayudarán a alcanzar el éxito deseado.

Actualmente la ASOCAP, posee misión y visión pero no tiene establecido una planificación estratégica adecuada, que le proporcione información de sus planes de

acción, filosofía corporativa, políticas y estrategias que ayuden a la consecución de sus anhelos como Asociación.

Además, los Socios y colaboradores de la Asociación no saben claramente cuál es el objetivo o metas a los que la ASOCAP desea llegar, por lo tanto, se puede observar que todos trabajan por satisfacer sus intereses personales.

#### **2.2.1.3. ORGANIZACIÓN**

Para poder cumplir con los objetivos de la Asociación debe existir una buena relación entre los socios y la Directiva de la ASOCAP, para que se pueda cumplir lo resuelto por sus autoridades.

La ASOCAP cuenta con una estructura organizacional definida inadecuadamente, ya que no están incorporadas partes esenciales en el desarrollo de las actividades productivas lo cual no permite identificar áreas, funciones y personal determinado para desarrollar las actividades.

Una herramienta para normar el cumplimiento de las funciones dentro de la institución es el Reglamento Interno Institucional en el cual se detallan los deberes, derechos, obligaciones y sanciones para los Socios de la ASOCAP.

#### **2.2.1.4. DIRECCIÓN**

El tipo de liderazgo empleado por la ASOCAP es democrático, pues las decisiones son tomadas por un la Directiva, y sometidas a votación, el Presidente, es quien delega funciones y responsabilidades.

Entre los Socios y la administración de la ASOCAP existe buena comunicación, generando así un clima laboral adecuado para el desarrollo de las actividades encomendadas así como buscar los medios mediante la Capacidad de gestión ante

entidades estatales y no gubernamentales para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.

#### **2.2.1.5. CONTROL**

La ASOCAP realiza el control, de los proyectos que desarrolla con la finalidad de saber si cada proyecto se lo está realizando de forma correcta y cuando se lo termina se analiza si se alcanzaron los objetivos.

Lo ideal para la ASOCAP es llevar el control concurrente en todos los procesos, especialmente establecer indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los mismos, en donde se vea reflejado el cumplimiento de las metas y objetivos que se han planificado.

#### **2.2.1.6. COORDINACIÓN**

Al no mantener definidas las actividades y funciones de cada uno de los socios y del área directiva de la ASOCAP, se observa que existe una distribución inadecuada y que cada miembro realiza las actividades de forma individual.

Sin embargo los socios se muestran comprometidos con la ASOCAP, para coordinar la ejecución de proyectos de desarrollo integral con su Capacidad física productiva.

#### **2.2.1.7. EVALUACIÓN**

Sirve para medir el cumplimiento de las metas en base a resultados obtenidos en un determinado periodo de tiempo.

La ASOCAP no realiza evaluaciones acerca de la idoneidad de sus productores asociados, ya que los mismos poseen años de experiencia, más no técnicas innovadoras para desarrollar el trabajo productivo.

### **2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA**

La ASOCAP lleva contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual.

ASOCAP ha conseguido financiamiento para remodelar y equipar las paneleras de los socios a través del Gobierno Nacional y del Gobierno Provincial.

Lamentablemente su capacidad financiera no le permite contar un espacio para comercializar los productos. Las tiendas locales los expenden a un precio muy alto, lo que incide para que en Puyo no se consuma panela en buen volumen.

### **2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

Se observa un bajo nivel de transferencia de tecnología de los organismos gubernamentales competentes hacia los productores, sin embargo se ha logrado financiamiento para remodelar y equipar las paneleras de los socios a través del Gobierno Nacional y del Gobierno Provincial.

Para la articulación entre los actores de la cadena y llegar a una eficiente comercialización es necesario crear un entorno favorable para generar cambios, innovación tecnológica como un elemento clave para mejorar la calidad así como la eficiencia en los procesos productivos y de diferenciación frente al mercado.

Basando los procesos en las normas que rigen los mismos como el código de salud y su reglamento en cuanto a limpieza desinfección de instalaciones y bodegas. También se detalla que la planta debe contar con protección contra insectos y ratas, disponer de un sistema eficaz de evacuación de afluentes y desechos; sectorizar

vestuarios y retretes adecuados, además se especifica que el almacenamiento de subproductos debe ser adecuado y que es necesario impedir el ingreso de animales a las áreas de producción y envasado para evitar contaminación.

#### 2.2.4. RECURSO HUMANO

Los Socios de la ASOCAP tienen Capacidad de procesamiento de la producción a nivel artesanal para obtener productos elaborados, de este modo los productos tienen mayor acogida por la sociedad.

El nivel de comunicación es el adecuado, ya que los socios tienen una gran capacidad organizativa, lo que facilita la ejecución de las actividades y la creación de un buen clima laboral.

En la Tabla N°- 4 se pueden observar los factores claves del medio interno de la ASOCAP.

**TABLA N°- 4**

#### **IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MEDIO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN**

<b>Factores y sus Áreas Competitivas</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b>CAPACIDAD ADMINISTRATIVA</b>			
<b>INVESTIGACIÓN</b>			
<b>CAI 1</b> Procesos sin uso de productos químicos.	Generan confianza		
<b>CAI 2</b> Se conserva las bondades del producto como aroma y sabor de la caña y sus derivados.	Producto natural	Aumento de la demanda	- ASOCAP - MAGAP

<p align="center"><b>PLANIFICACIÓN</b></p> <p><b>CAP1</b> La ASOCAP no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.</p> <p><b>CAP 2</b> Los Socios y colaboradores de la Asociación no tienen claros los objetivos y metas a los que la ASOCAP desea llegar.</p>	Organización Inadecuada	Falta de direccionamiento	ASOCAP
<p align="center"><b>ORGANIZACIÓN</b></p> <p><b>CAO1</b> Reglamento Interno Institucional en el cual se detallan los deberes, derechos, obligaciones y sanciones para los Socios de la ASOCAP.</p> <p><b>CAO2</b> Estructura organizacional definida inadecuadamente.</p>	<p>Políticas establecidas</p> <p>Organización</p> <p>Inadecuada</p>	<p>Sanciones al incumplimiento</p> <p>Falta de direccionamiento</p>	<p>ASOCAP</p> <p>ASOCAP</p>
<p align="center"><b>DIRECCION</b></p> <p><b>CAD1</b> Al aplicarse un liderazgo democrático las decisiones son tomadas por un grupo, generando así ideas oportunas para concretar los proyectos a realizarse.</p> <p><b>CAD2</b> Falta de gestión de la ASOCAP ante entidades estatales y no gubernamentales para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.</p>	<p>Participación</p> <p>Falta de gestión</p>	<p>Generación de ideas</p> <p>Falta de programas de capacitación y asistencia técnica</p>	<p>ASOCAP</p> <p>ASOCAP</p> <p>GOBIERNO PROVINCIAL</p>
<p align="center"><b>CONTROL</b></p> <p><b>CAC1</b> Existe un control para cada proyecto el cual se lo realiza en todo su proceso con el fin de realizar los correctivos necesarios.</p>	Interés	Posibilidad de realizar correctivos	<p>ASOCAP</p> <p>MAGAP</p> <p>GOBIERNO PROVINCIAL</p>

<p align="center"><b>COORDINACION</b></p> <p><b>CACO1</b> Los socios se muestran comprometidos con la ASOCAP, para coordinar la ejecución de proyectos de desarrollo integral con su Capacidad física productiva.</p>	Compromiso	Desarrollo de proyectos	ASOCAP MAGAP GOBIERNO PROVINCIAL
<p align="center"><b>EVALUACION</b></p> <p><b>CAE1</b> Falta de seguimiento y monitoreo a los cultivos de los productores.</p>	Desconocimiento	Reducción de la calidad de los cultivos	ASOCAP
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>			
<p><b>CAF1</b> La ASOCAP lleva la contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual.</p> <p><b>CAF2</b> Su capacidad financiera no le permite contar con un espacio para comercializar los productos.</p>	Control  Venta a mayoristas	Permite mejorar la toma de decisiones  Disminución de Ingresos	ASOCAP SRI  ASOCAP MAYORISTAS
<b>CAPACIDAD DEL RECURSO HUMANO</b>			
<p><b>CARH1</b> Capacidad de procesamiento de la producción a nivel artesanal.</p> <p><b>CARH2</b> El nivel de comunicación es el adecuado, ya que los socios tienen una gran capacidad organizativa, lo que facilita la ejecución de las actividades y la creación de un buen clima laboral.</p>	Producción artesanal  Colaboración	Volumen de producción bajo.  Predisposición para desarrollar proyectos	ASOCAP  ASOCAP
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>			
<p><b>CAT1</b> Paneleras Remodeladas y equipadas.</p>	Falta de capacitación	Se podrá aumentar la producción	ASOCAP GOBIERNO PROVINCIAL

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

## DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS DEL MEDIO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

Se identificaron como Factores claves del medio interno a los siguientes:

- **CAI 1** Procesos sin uso de productos químicos.
- **CAI 2** Se conserva las bondades del producto como aroma y sabor de la caña y sus derivados.
- **CAP1** La ASOCAP no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.
- **CAP 2** Los Socios y colaboradores de la Asociación no tienen claros los objetivos y metas a los que la ASOCAP desea llegar.
- **CAO1** Reglamento Interno Institucional en el cual se detallan los deberes, derechos, obligaciones y sanciones para los Socios de la ASOCAP.
- **CAO2** Estructura organizacional definida inadecuadamente.
- **CAD1** Al aplicarse un liderazgo democrático las decisiones son tomadas por un grupo, generando así ideas oportunas para concretar los proyectos a realizarse.
- **CAD2** Falta de gestión de los Socios de la ASOCAP ante entidades estatales y no gubernamentales para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.

- **CAC1** Existe un control para cada proyecto el cual se lo realiza en todo su proceso con el fin de realizar los correctivos necesarios.
- **CACO1** Los socios se muestran comprometidos con la ASOCAP, para coordinar la ejecución de proyectos de desarrollo integral con su Capacidad física productiva.
- **CAE1** Falta de seguimiento y monitoreo a los cultivos de los productores.
- **CAF1** La ASOCAP lleva la contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual.
- **CAF2** Su capacidad financiera no le permite contar con un espacio para comercializar los productos.
- **CARH1** Capacidad de procesamiento de la producción a nivel artesanal.
- **CARH2** El nivel de comunicación es el adecuado, ya que los socios tienen una gran capacidad organizativa, lo que facilita la ejecución de las actividades y la creación de un buen clima laboral.
- **CAT1** Paneleras Remodeladas y equipadas.

Se procede a la determinación de los factores estratégicos del medio interno de la empresa, por medio de una técnica de reducción del listado de los factores claves denominada MATRIZ DE PRIORIDADES.

La utilización de la Matriz de Prioridades, nos sirve para determinar qué factores tienen la probabilidad de ocurrencia y su probabilidad de impacto en la organización;

en donde se determinará solamente los factores que caigan en los cuadrantes de ALTA PRIORIDAD.

### MATRIZ DE PRIORIDADES

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA PRIORIDAD</b>	<b>ALTA PRIORIDAD</b>	<b>MEDIA PROBABILIDAD</b>
	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA PRIORIDAD</b>	<b>MEDIA PROBABILIDAD</b>	<b>MEDIA PROBABILIDAD</b>
	<b>BAJA</b>	<b>MEDIA PROBABILIDAD</b>	<b>MEDIA PROBABILIDAD</b>	<b>BAJA PROBABILIDAD</b>
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>				

**TABLA N°-5**

### MATRIZ DE PRIORIDADES

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>CAI1; CAI2; CAP1 CAP2; CAO2; CAD2 CAF2; CAE1 CARH 1; CAT1</b>		
	<b>MEDIA</b>		<b>CAO 1; CAD1; CAI2 CACO1; CAC1; CAF1 CARH2; CAE1</b>	
	<b>BAJA</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>				

Elaborado por: Gabriela Salazar

**COMENTARIO:** En la Tabla N°- 5 se puede visualizar los factores estratégicos que cayeron en el cuadrante de Prioridad alta, a continuación un listado de los mismos:

- **CAI 1** Procesos sin uso de productos químicos.
- **CAI 2** Se conserva las bondades del producto como aroma y sabor de la caña y sus derivados.
- **CAP1** La ASOCAP no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.
- **CAP2** Los Socios y colaboradores de la Asociación no tienen claros los objetivos y metas a los que la ASOCAP desea llegar.
- **CAO2** Estructura organizacional definida inadecuadamente.
- **CAD2** Falta de gestión de los Socios de la ASOCAP ante entidades estatales y no gubernamentales para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.
- **CAF2** Su capacidad financiera no le permite contar con un espacio para comercializar los productos.
- **CAE1** Falta de seguimiento y monitoreo a los cultivos de los productores.
- **CARH1** Capacidad de procesamiento de la producción a nivel artesanal.
- **CAT1** Paneleras Remodeladas y equipadas.

En la Tabla N°- 6 se da ilustración del perfil estratégico:

**TABLA N°-6**

**PERFIL ESTRATÉGICO MEDIO INTERNO**

FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
CAI 1 Procesos sin uso de productos químicos.					*
CAI 2 Se conserva las bondades del producto.					*
CAP1 La ASOCAP no cuenta con una planificación estratégica.	*				
CAP 2 Los Socios y colaboradores de la Asociación no tienen claros los objetivos					*
CAO1 Reglamento Interno Institucional definido inadecuadamente.			*		
CAO2 Estructura organizacional definida inadecuadamente.					*
CAD1 liderazgo democrático			*		
CAD2 Falta de gestión de los Socios de la ASOCAP.	*				
CAC1 Existe un control para cada proyecto.			*		
CACO1 Los socios se muestran comprometidos con la ASOCAP.			*		
CAE1 Falta de seguimiento y monitoreo a los cultivos de los productores.	*				
CAF1 La ASOCAP lleva la contabilidad de sus transacciones adecuadamente			*		
CAF2 Su capacidad financiera no le permite contar con un espacio para comercializar los productos.	*				
CARH1 Capacidad de procesamiento de la producción a nivel artesanal.					*
CARH2 El nivel de comunicación es el adecuado.			*		
CAT1 Paneleras Remodeladas y equipadas.					*

Elaborado por: Gabriela Salazar

**NOTA:**

Se observa un grupo predominante de oportunidades y situaciones normales, que deben ser aprovechadas. En el Plan Estratégico se deben concebir proyectos que neutralicen los impactos negativos de las amenazas.

Realizado el perfil estratégico, seguidamente se procede a efectuar la técnica de la Capacidad de Respuesta a los factores estratégicos externos, con la finalidad de establecer cuál es el comportamiento de la empresa al conjunto de factores.

En la Tabla N°- 7 se da ilustración a la capacidad de respuesta de los factores estratégicos.

**TABLA N°- 7**

**CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS**

FACTORES ESTRATÉGICOS DEL MEDIO INTERNO	PESO DEL IMPACTO		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
<b>CAI1</b> Procesos sin uso de productos químicos.	20	0,12	4	0.48
<b>CAI2</b> Se conserva las bondades del producto como aroma y sabor de la caña y sus derivados.	20	0,12	3	0.36
<b>CAP1</b> La ASOCAP no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.	20	0,12	4	0.48
<b>CAP2</b> Los Socios y colaboradores de la Asociación no tienen claros los objetivos y metas a los que la ASOCAP desea llegar.	20	0,12	4	0.48
<b>CAO2</b> Estructura organizacional definida inadecuadamente.	20	0,12	4	0.48
<b>CAS2</b> Falta de gestión de los Socios de la ASOCAP ante entidades estatales y no gubernamentales para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.	16	0,09	2	0.18
<b>CAF 2</b> Su capacidad financiera no le permite contar con un espacio para comercializar los productos.	16	0,09	2	0.18
<b>CARH 1</b> Capacidad de procesamiento de la producción a nivel artesanal.	20	0,12	3	0.36
<b>CAT1</b> Paneleras Remodeladas y equipadas.	20	0,12	4	0.48
<b>TOTAL</b>	<b>172</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>3.48</b>

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

**Nota:** El 3.48 representa la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a estos factores.

A continuación se da a conocer el procedimiento de cálculo de la técnica de la Capacidad de Respuesta:

**LEYENDA:**

**Importancia Ponderada.-** Para calificar los factores se empleo la siguiente escala:

**5 - Alto, 4 – Sobre lo Normal, 3 – Normal, 2 – Bajo lo Normal, 1 – Pobre**

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada y se escribe en el cuadrante correspondiente, se suma en fila de Total.

**Peso Específico.-** Se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es 1.00

**Valor de la Calificación de Respuesta.-** Se califico la respuesta dada por la empresa según la escala de:

**5 - Alto, 4 – Sobre lo Normal, 3 – Normal, 2 – Bajo lo Normal, 1 – Pobre**

Se calcula el promedio de las calificaciones por factor.

**Valor Ponderado de la Respuesta.-** Para cada factor se multiplica el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto. Se indica en el cuadrante correspondiente. La suma total, corresponde a la capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores.

## **2.3. ANÁLISIS EXTERNO**

### **2.3.1 MACRO AMBIENTE**

#### **2.3.1.1. DIMENSIÓN ECONÓMICA**

##### **2.3.1.1.1 INFLACIÓN**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

En nuestro país se ha podido observar que las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios, sin que se le pueda atribuir una causa bien definida<sup>4</sup>.

En la Tabla N°- 8 se puede observar la inflación de años anteriores:

---

<sup>4</sup>[www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

**TABLA N°- 8**

**VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN**

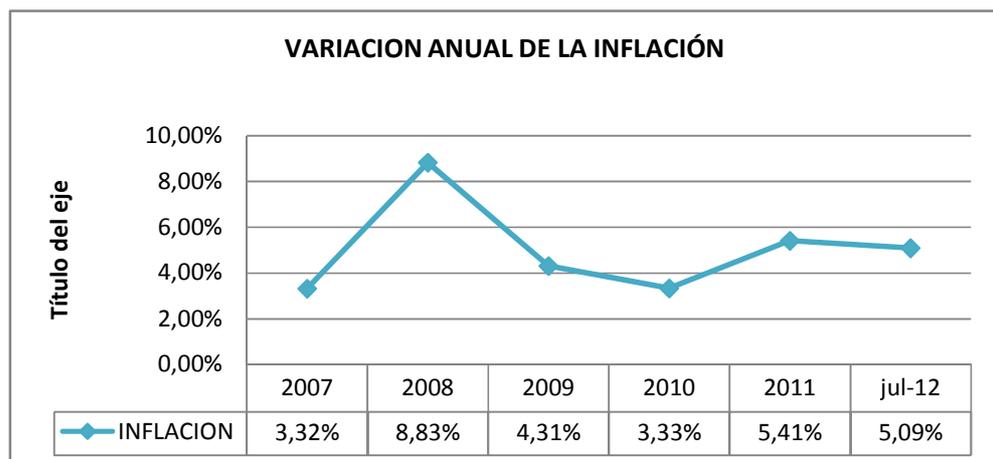
<b>AÑOS</b>	<b>INFLACIÓN</b>
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
Julio 2012	5.09 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

**GRÁFICO N°- 1**

**VARIACIÓN ANUAL DE LA INFLACIÓN**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

Ecuador registró una inflación anual de 3,32% en el 2007 frente al aumento excesivo de 8,83% por reportado en el 2008, año en que se vio afectado el bolsillo de los consumidores de la mayor parte de la región.

Los precios de los alimentos y de los derivados del petróleo fueron los que más influyeron en el alza del coste de vida en 2008.

En 2009 Ecuador alcanzó una tasa del 4,31% al culminar el año, es decir menos de la mitad del promedio registrado en 2008 cuando llegó al 8,83%,

El 2009 fue un año de recesión mundial lo que provocó la reducción de los precios, principalmente de los alimentos; esto, sin duda, permitió que los precios en el Ecuador también tiendan a la baja. Teniendo en el 2010 una inflación de 3,33%, en el 2011 la inflación ascendió al 5,41% y en la actualidad la inflación es de 5,09%. Podemos observar como entre el año 2011 y 2012 no existe mayor sin embargo se registra una disminución de los precios en la región.

Esta variable en la actualidad mantiene en equilibrio a la ASOCAP; ya que de este modo el precio de los productos que ofrece no se ve afectado, logrando de este modo que no haya una disminución en la demanda y en su rentabilidad.

### **2.3.1.1.2. TASAS DE INTERÉS**

#### **2.3.1.1.2.1. TASA DE INTERÉS ACTIVA**

Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Los costos financieros en los que incurre la asociación por préstamos contraídos con instituciones

Financieras benefician a la ASOCAP al indicar una disminución notable entre el 2007 con un interés del 10,72% y el 2012 con un interés del 8,17% el cual se mantiene desde el año 2011.

**TABLA N°- 9**

**VARIACIÓN ANUAL DE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA**

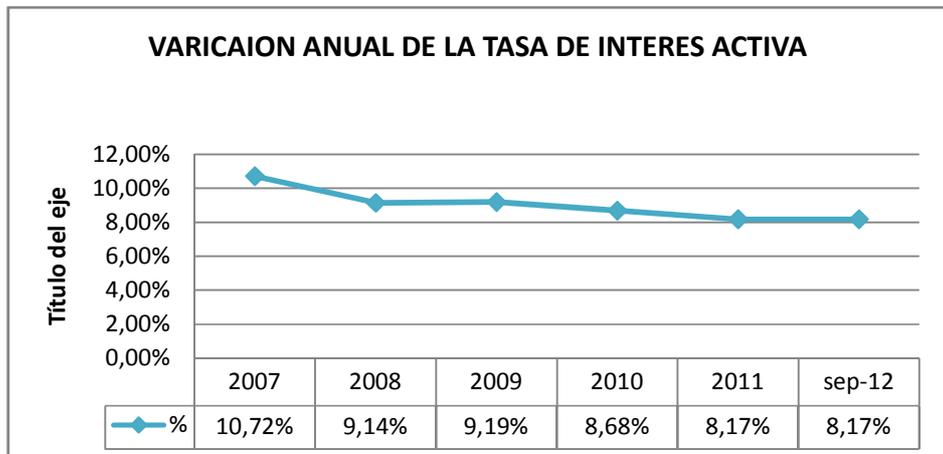
<b>Años</b>	<b>%</b>
2007	10,72%
2008	9,14%
2009	9,19%
2010	8,68%
2011	8,17%
SEP 2012	8.17%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

**GRÁFICO N°- 2**

**VARIACIÓN ANUAL DE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

### 2.3.1.1.2.2. TASA DE INTERÉS PASIVA

Es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado.

Esta variable económica al disminuir en los últimos 5 años, afecta a la ASOCAP en caso de que requiera depositar dinero con la finalidad de percibir intereses.

**TABLA N°- 10**

#### **VARIACIÓN ANUAL DE LA TASA DE INTERÉS PASIVA**

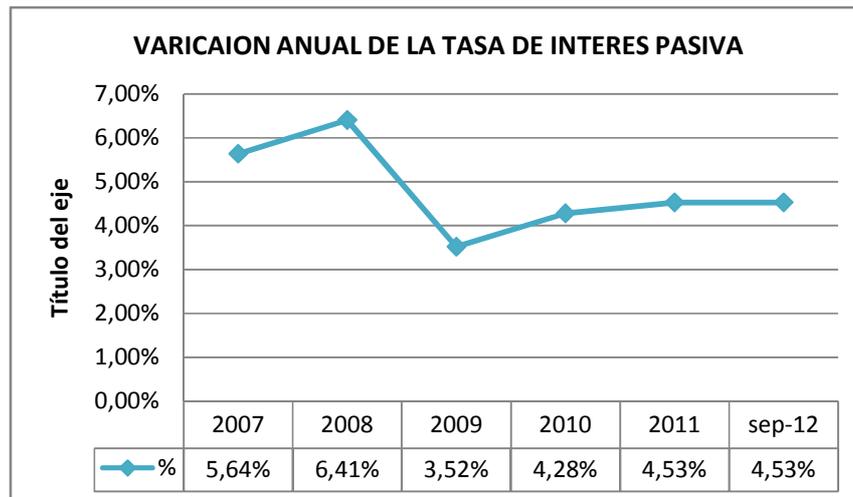
<b>Años</b>	<b>%</b>
2007	5,64%
2008	6,41%
2009	3,52%
2010	4,28%
2011	4,53%
SEP -2012	4,53%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

### GRÁFICO N°- 3

#### VARIACIÓN ANUAL DE LA TASA DE INTERES PASIVA



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

#### 2.3.1.2. FACTOR POLÍTICO

Debido a la estabilidad política que Ecuador muestra en los últimos años, mejoraron las condiciones de vida de la población al reducirse los niveles de subempleo y desempleo y cerrarse la brecha salarial respecto al valor de la canasta básica, al tiempo que se ha logrado triplicar la inversión en educación, salud e inclusión social. Hace muchos años Ecuador no tenía un gobierno que dure 5 años, En esa etapa se logró duplicar la recaudación de impuestos de cuatro mil 673 millones de dólares en el 2006 a nueve mil 561 millones en el año 2011, factible para desarrollar una obra pública social en la salud, vivienda, educación, seguridad social, saneamiento, medio ambiente y obras públicas.

Las políticas públicas permitieron, además, duplicar la inversión pública y la inversión social creció 2.5 veces, con lo cual el país se convirtió en el más próspero en América Latina y el Caribe en el 2011, en relación al Producto Interno Bruto.

Como resultado, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su Informe Panorama Social de América Latina 2011 coloca al Ecuador como el segundo de la región que más ha disminuido su tasa de pobreza.

Por otra parte, se asegura que en Ecuador se han reconocido y aplicado de manera concreta los Derechos Colectivos, como el del agua, la naturaleza, la alimentación, soberanía alimentaria y también los Derechos económicos, sociales y culturales.

#### **2.3.1.3. FACTOR LEGAL**

Se debe considerar aspectos legales que inciden regulan a la ASOCAP a través de normas, leyes y reglamentos

Con la finalidad de realizar el análisis del factor Legal que incide en la realización de las actividades de la ASOCAP se tomo en cuenta las siguientes leyes cuyos artículos más relevantes se encuentran detallados en el Anexo N°-1.

- Ley de la Producción
- Ley de Fomento de Desarrollo Agropecuario
- Ley de Régimen Tributario Interno

#### **2.3.1.4. FACTOR SOCIAL**

Al analizar este factor se puede identificar los elementos que favorecen o perjudican el comportamiento del entorno con respecto a la población.

#### **2.3.1.4.1. ANALFABETISMO**

El índice de analfabetismo en el que se encuentra Pastaza es del 8% de la población, entre el sector urbano y rural.

### **EDUCACIÓN**

#### **✓ Educación Bilingüe:**

La educación bilingüe en la Provincia de Pastaza está a cargo de la Dirección de Educación Intercultural Bilingüe, creada el 19 de abril de 1989 en la comunidad Kichwa Río Chico.

La Dirección de Educación Intercultural Bilingüe la integran las nacionalidades: Kichwa, Shuar y Schiwiar. Las nacionalidades Waorani, AshuaryZápara, cuentan con sus propias Direcciones de Educación.

#### **✓ Educación Hispana:**

Según datos del Gobierno Autónomo Descentralizado de Pastaza GADPPz La educación hispana en la provincia de Pastaza cuenta con: 382 Planteles, 1552 Profesores y 21687 alumnos.

Sin embargo se estima que la población rural de las parroquias y comunidades de la Provincia de Pastaza presenta un bajo nivel educativo en sus habitantes, debido a factores como: la falta de recursos económicos, falta de interés de la población en recibir instrucción educativa, dificultad para acceder hasta los diferentes centros educativos, entre otros factores a ha limitado su preparación académica.

En la Tabla N°-11 se puede observar que el índice de analfabetismo que tiene Pastaza de es del 8% de la población, entre el sector urbano y rural.

**TABLA N°-11**

**ANALFABETISMO EN EL ECUADOR**

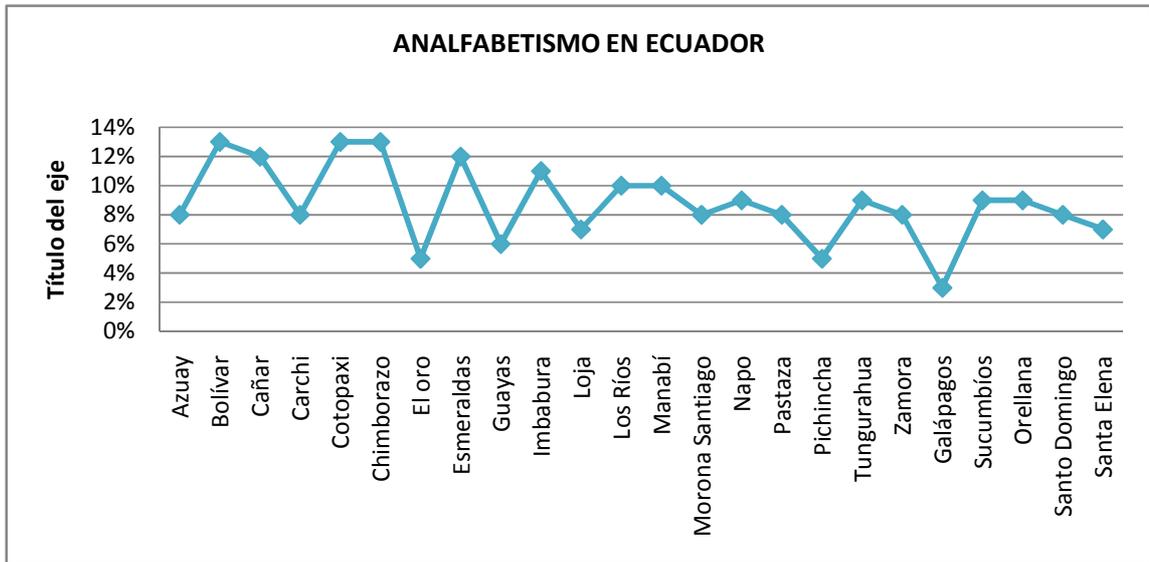
<b>Provincias</b>	<b>%</b>
Azuay	8%
Bolívar	13%
Cañar	12%
Carchi	8%
Cotopaxi	13%
Chimborazo	13%
El oro	5%
Esmeraldas	12%
Guayas	6%
Imbabura	11%
Loja	7%
Los Ríos	10%
Manabí	10%
Morona Santiago	8%
Napo	9%
Pastaza	8%
Pichincha	5%
Tungurahua	9%
Zamora	8%
Galápagos	3%
Sucumbíos	9%
Orellana	9%
Santo Domingo	8%
Santa Elena	7%

**Fuente:** INEC

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

## GRÁFICO N°- 4

### ANALFABETISMO EN ECUADOR



Fuente: INEC

Elaborado por: Gabriela Salazar

#### 2. 3.1.4.2. MIGRACIÓN

La principal razón de la migración de los ecuatorianos al exterior se debe a la falta de oportunidades de empleo en el país. Aunque las remesas que son enviadas por los emigrantes han aportado un gran capital que aumenta el saldo en la balanza de pagos, convirtiéndose en el segundo rubro más importante después del petróleo.

### 2.3.1.4.3. DESEMPLEO

El desempleo es el número total de hombres y mujeres en edad de trabajar que teniendo capacidad y deseo de trabajar no han podido conseguir un empleo. Este porcentaje se mide como proporción de la población económicamente activa.<sup>5</sup>

En la Tabla N°-12 se puede observar la evolución del desempleo en el Ecuador.

**TABLA N°- 12**

#### **TASA DE DESEMPLEO**

<b>Años</b>	<b>%</b>
2007	6.07
2008	7,31
2009	7.93
2010	6,11
2011	5.07
JUNIO-2012	5,19

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

---

<sup>5</sup>Guía Básica de Términos Económicos. Frederik Ebert Stiftung, primera edición

### **2.3.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO**

Por el tipo de actividad a la que se dedica la ASOCAP es importante el factor tecnológico ya que permite para realizar un análisis de los diferentes elementos que facilitan y agilizan los procesos, tales como el uso de programas informáticos, el manejo de Internet, así como de las innovaciones tecnológicas en cuanto a maquinarias que se usan para la obtención de los derivados de la caña.

La ASOCAP, desarrolla sus actividades de una manera técnica, siempre con tendencias al desarrollo, las maquinarias que se usan para la transformación de la caña y sus derivados; se consigue en el país, sin embargo es necesario estar al tanto de los avances tecnológicos con la finalidad de mejorar los procesos.

El uso del Internet constituye una herramienta necesaria para la Asociación ya que facilitando su proceso y control, de esta manera se accede a información actualizada.

TABLA N°- 13

IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MACROENTORNO

Factores y sus Dimensiones	Comportamiento	Impacto en la Empresa	Implicados
<b>Dimensión Económica</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>E1</b> <u>Inflación</u></li> <li>- <b>E2</b> <u>Tasa de interés activa</u></li> <li>- <b>E3</b> <u>Tasa de interés pasiva</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estable</li> <li>- Decremento</li> <li>- Estable</li> </ul>	<p>No hay incremento en precios Se mantiene la demanda.</p> <p>Permite acceder fácilmente a financiamiento.</p> <p>Genera intereses.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno</li> <li>- Comerciantes mayoristas</li> <li>- Banco Central de Ecuador</li> <li>- Banco Central de Ecuador</li> </ul>
<b>Dimensión Político – Legal</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PL1</b> <u>Gobierno Central</u></li> <li>- <b>PL2</b> <u>Leyes Sectoriales</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estable</li> <li>Favorable</li> </ul>	<p>Apertura a incorporar proyectos.</p> <p>Brinda protección y respaldo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gobierno</li> <li>- Gobierno</li> <li>- MAGAP</li> <li>- SRI</li> </ul>

<b>Dimensión Socio – Cultural</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>SC1</b><u>Analfabetismo</u></li> <li>- <b>SC2</b><u>Migración</u></li> <li>- <b>SC3</b><u>Desempleo</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución</li> <li>- Decremento</li> <li>- Disminución</li> </ul>	Desconocimiento de técnicas de producción.  Incremento de inversión.  Mayor poder adquisitivo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación.</li> <li>- Gobierno.</li> <li>- Gobierno</li>   <li>- Empresas Privadas</li> <li>- Gobierno</li> </ul>
<b>Dimensión Tecnológica</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>T1</b><u>Internet</u></li> <li>- <b>T2</b><u>Maquinaria y Equipo</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asequible</li> <li>- Asequible</li> </ul>	Optimización de Recursos.  Tecnificación de Procesos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CNT</li>   <li>- Mayoristas de maquinaria y equipo.</li> </ul>
<b>Dimensión Medioambiental</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Ma1</b><u>Clima</u></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variable</li> </ul>	Mejora la calidad del producto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Industrias</li> </ul>

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

## **2.3.2. MICRO AMBIENTE**

### **2.3.2.1. PROVEEDORES**

Los Proveedores de la ASOCAP son:

- **DAFIGO:** Maquinaria para la transformación de la caña.
- **MEINFAR:** Fundiciones Jaramillo los trapiches.
- **Fabián Rentarúa:** Equipamiento pailas.
- **Centro de cómputo amazonas:** Equipos informáticos y suministros de oficina.
- **El Observador:** servicio de Publicidad.
- **Ferretería Aldas:** Accesorios para la Institución.
- **Imprenta y encuadernación Jesús del Gran poder:** Servicios de imprenta y Gigantografías para Ferias.
- **Comercial Ramos :** Útiles de aseo y compras en general

Con la mayoría de los proveedores se tiene un trato cordial y siempre se ha mantenido un cumplimiento tanto en la entrega de los pedidos y en los pagos.

La ASOCAP mantiene crédito a corto plazo con sus proveedores, máximo en treinta días se cancela la totalidad de los pedidos.

### 2.3.2.2. CLIENTES

- Programa Aliméntate Ecuador
- Comisariato de Educadores de Pastaza
- Comisariato San Martín
- Comisariato Municipal
- Distribuidora (Riobamba)
- Distribuidora Andresito (Quito)
- Distribuidora la Economía (Ambato)

### 2.3.2.3. COMPETENCIA

En la Tabla N°- 14 se puede observar las marcas más reconocidas a nivel local y nacional.

**TABLA N°- 14**

#### **COMPETIDORES DE ASOCAP**

• VALLECITO	• MAQUITA
• PAISANITOS	• CAMARI
• Fundación MCCH	• SCHULLO
• CAMARI	• PIATUA
• EL Cañaveral	• LA ABEJITA
• ASPROCA	• MASCORONA
• Fundación MARCO	• NUTRIGRAMOS
• Suncamal	• COEMPE
• Ingenio San Carlos	• Apala
• VALDEZ	• El valle

**Fuente:**GADPPz 2012

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

### 2.3.2.4. MERCADO

El mercado local no tiene una gran incidencia en la adquisición de productos derivados de la caña. Es un nicho que aún no se lo ha copado y que tiene una gran posibilidad de convertirse en un mercado directo para los productores. Lamentablemente, el elevado precio al que se expende en las tiendas ha hecho que la panela no sea considerada parte de la canasta básica familiar.

En la Tabla N°- 15 se puede observar la identificación de los factores claves del microentorno.

**TABLA N°- 15**

#### IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL MICROENTORNO

<b>Factores y sus Áreas Competitivas</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Impacto en la Empresa</b>	<b>Implicados</b>
<b>Competidores Actuales</b>			
<b>CA1</b> Grandes productores realizan campañas de difusión publicitaria masiva.	Generan confianza	Falta de difusión	- Competencia
<b>CA2</b> Escasean empresas que elaboren productos orgánicos.	Mercado no saturado	Posibilidad de cubrir este nicho de mercado.	- Competencia
<b>CA3</b> Reconocimiento de los grandes productores.	Generan confianza	Disminución de la demanda	- Competencia
<b>CA4</b> Elaboran productos considerados dentro de la canasta básica.	Consumo masivo		- Competencia - Gobierno
<b>Competidores Potenciales</b>			
<b>C.P1</b> Su prioridad es la producción de azúcar.	Estable	Escasez de información sobre tecnología y mercado.	- Empresa privada - Competencia - Gobierno

<b>Productos Sustitutivos</b>			
<b>P.S1</b> Presencia de químicos	Rechazado por la sociedad.	Las personas prefieren productos orgánicos	- Empresa privada - Competencia - Gobierno - Consumidores
<b>P.S2</b> No se prevé la expansión de productos sustitutivos.	Estable	posibilidad de incrementar la demanda	- Empresa privada - Competencia - Consumidores
<b>Compradores o Clientes</b>			
<b>CL1</b> Precio asequible	Estable	Aumento de la demanda	- Competencia - Consumidores - intermediarios
<b>CL2</b> Expectativas cubiertas	Incremento	Posibles alianzas con mayoristas	- Competencia - Gobierno - Clientes
<b>Proveedores</b>			
<b>Pr1</b> Proveedores fijos		Se pierde la posibilidad de abaratar costos	- Proveedores

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

## **DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS**

Se identificaron como Factores claves externos a los siguientes:

- **E1** Estabilidad en los precios
- **E2**Facilidad para acceder a créditos
- **E3**posibilidad de obtener intereses
- **PL1** Apertura a incorporar proyectos
- **PL2**Leyes que brindan protección y respaldo
- **SC1** Desconocimiento de técnicas de producción
- **SC2**Incremento de la Inversionistas.
- **T1**Optimización de Recursos.

- **T2** Tecnificación de Procesos.
- **Ma1** Clima favorable para la calidad del producto.
- **CA1** Grandes productores realizan campañas de difusión publicitaria masiva.
- **CA2** Escasean empresas que elaboren productos orgánicos.
- **CA3** Reconocimiento de los grandes productores.
- **CA4** Elaboran productos considerados dentro de la canasta básica.
- **CP1** Su prioridad es la producción de azúcar.
- **PS1** Presencia de químicos
- **PS2** No se prevé la expansión de productos sustitutos.
- **CL1** Precio asequible
- **CL2** Expectativas cubiertas
- **Pr1** Facilidad y confiabilidad en adquirir maquinarias, equipos e insumos.

Se procede a la determinación de los factores estratégicos externos a la empresa, por medio de una técnica de reducción del listado de los factores claves denominada MATRIZ DE PRIORIDADES.

La utilización de la Matriz de Prioridades, nos sirve para determinar qué factores tienen la probabilidad de ocurrencia y su probabilidad de impacto en la organización; en donde se determinará solamente los factores que caigan en los cuadrantes de ALTA PRIORIDAD.

### MATRIZ DE PRIORIDADES

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	<b>ALTA PRIORIDAD</b>	<b>ALTA PRIORIDAD</b>	MEDIA PROBABILIDAD
	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA PRIORIDAD</b>	MEDIA PROBABILIDAD	MEDIA PROBABILIDAD
	<b>BAJA</b>	MEDIA PROBABILIDAD	MEDIA PROBABILIDAD	BAJA PROBABILIDAD
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
		<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>		

**TABLA N°- 16**

### MATRIZ DE PRIORIDADES

<b>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</b>	<b>ALTA</b>	PL1; PL1; PL2;Ma1CA1;CA2 CP1;PS1;CL1, SC1		<b>E2; E3</b>
	<b>MEDIA</b>	SC2;E1; CA3;CA4	SC3; CA3; SC1 PS2; T1; T2; CL2; Pr1; CP1	
	<b>BAJA</b>			
		<b>ALTO</b>	<b>MEDIO</b>	<b>BAJO</b>
		<b>PROBABILIDAD DE IMPACTO</b>		

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

**COMENTARIO:**En la Tabla N°- 16 se puede visualizar los factores estratégicos que cayeron en el cuadrante de Prioridad alta, a continuación un listado de los mismos:

- **PL1** Apertura a incorporar proyectos.
- **PL2** Leyes que brindan protección y respaldo.
- **Ma1** Clima favorable para la calidad del producto.
- **CA1** Grandes productores realizan campañas de difusión publicitaria masiva.
- **CA2** Escasean empresas que elaboren productos orgánicos,
- **CA4** Elaboran productos considerados dentro de la canasta básica.
- **CA3** Reconocimiento de los grandes productores.
- **PS1** Presencia de químicos.
- **CL1** Precio asequible.
- **SC1** Desconocimiento de técnicas de producción
- **SC2** Incremento de Inversionistas.
- **E1** Estabilidad en los precios.

En la Tabla N°- 17 se da ilustración del perfil estratégico del medio externo

**TABLA N°- 17  
PERFIL ESTRATÉGICO (EXTERNO)**

FACTORES	CALIFICACIÓN DEL IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	E	Oportunidad	Gran Oportunidad
<b>E1</b> Estabilidad en los precio.					*
<b>E2</b> Facilidad para acceder a créditos				*	
<b>E3</b> posibilidad de obtener intereses				*	
<b>PL1</b> Apertura a incorporar proyectos					*
<b>PL2</b> Leyes que brindan protección y respaldo					*
<b>SC1</b> Desconocimiento de técnicas de producción.	*				
<b>SC2</b> Incremento de la Inversionistas.		*			
<b>T1</b> Optimización de Recursos.			*		
<b>T2</b> Tecnificación de Procesos.			*		
<b>Ma1</b> Clima favorable para la calidad del producto.					*
<b>CA1</b> Grandes productores realizan campañas de difusión publicitaria	*				
<b>CA2</b> Escasean empresas que elaboren productos orgánicos.					*
<b>CA3</b> Reconocimiento de los grandes productores.			*		
<b>CA4</b> Elaboran productos considerados dentro de la canasta básica.		*			
<b>CP1</b> Su prioridad es la producción de azúcar.			*		
<b>PS1</b> Presencia de químicos					*
<b>PS2</b> No se prevé la expansión de productos sustitutos.			*		
<b>CL1</b> Precio asequible					*
<b>CL2</b> Expectativas cubiertas			*		
<b>Pr1</b> Facilidad y confiabilidad en adquirir maquinarias, equipos e insumos.			*		

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

**NOTA:** En la Tabla N°- 17 se observa la predominancia de oportunidades y situaciones normales, que deben ser aprovechadas. En el Plan Estratégico se deben concebir proyectos que neutralicen los impactos negativos de las amenazas.

Realizado el perfil estratégico, seguidamente se procede a efectuar la técnica de la Capacidad de Respuesta a los factores estratégicos externos, con la finalidad de establecer cuál es el comportamiento de la empresa al conjunto de factores.

**TABLA N°- 18**

**CAPACIDAD DE RESPUESTA A FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS**

FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PESO DEL IMPACTO		Valor de la Calificación de Respuesta	Valor Ponderado de la Respuesta
	Importancia Ponderada	Peso Específico		
<b>PL1</b> Apertura a incorporar proyectos.	20	0.098	3	0.29
<b>PL2</b> Leyes que brindan protección y respaldo.	20	0.098	3	0.29
<b>Ma1</b> Clima favorable para la calidad del producto.	20	0.098	3	0.29
<b>CA1</b> Grandes productores realizan campañas de difusión publicitaria masiva.	20	0.098	4	0.39
<b>CA2</b> Escasean empresas que elaboren productos orgánicos,	20	0.098	4	0.39
<b>CA4</b> Elaboran productos considerados dentro de la canasta básica.	12	0,059	3	0,18
<b>CA3</b> Reconocimiento de los grandes productores.	12	0,059	2	0.12
<b>PS1</b> Presencia de químicos.	20	0.098	4	0.39
<b>CL1</b> Precio asequible.	16	0.078	3	0.23
<b>SC1</b> Desconocimiento de técnicas de producción.	12	0,059	2	0,12
<b>SC2</b> Incremento de la Inversionistas.	16	0.078	3	0.23
<b>E1</b> Estabilidad en los precios	16	0.078	3	0.23
<b>TOTAL</b>	<b>204</b>	<b>1.00</b>	-	<b>3.15</b>

Elaborado por: Gabriela Salazar

**Nota:**En la Tabla N°- 18se puede observar el 3.15 que representa la capacidad de respuesta que tiene la empresa frente a estos factores.

**LEYENDA:**

**Importancia Ponderada.-** Para calificar los factores se empleo la siguiente escala:

**5 - Alto, 4 – Sobre lo Normal, 3 – Normal, 2 – Bajo lo Normal, 1 – Pobre**

La suma de calificaciones recibidas por cada factor, refleja su importancia ponderada y se escribe en el cuadrante correspondiente, se suma en fila de Total.

**Peso Específico.-** Se divide cada cifra entre la suma total y se indica el coeficiente resultante como peso específico del factor correspondiente. La suma es 1.00

**Valor de la Calificación de Respuesta.-** Se califico la respuesta dada por la empresa según la escala de:

**5 - Alto, 4 – Sobre lo Normal, 3 – Normal, 2 – Bajo lo Normal, 1 – Pobre**

Se calcula el promedio de las calificaciones por factor.

**Valor Ponderado de la Respuesta.-** Para cada factor se multiplica el valor de la calificación de respuesta por la importancia de su impacto. Se indica en el cuadrante correspondiente. La suma total, corresponde a la capacidad de respuesta de la empresa al conjunto de factores.

## **2.4. ANÁLISIS FODA**

La Matriz FODA “es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.”<sup>6</sup>

La utilización de esta herramienta de análisis facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo, identificando su posición actual y proveyendo elementos para tomar nuevos cursos de acción.

El análisis DOFA facilita el diagnóstico para la identificación de estrategias que permitan a la organización reorientar el rumbo identificando las oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades de la empresa. El análisis permitirá formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse el efecto de las amenazas.

## **ELABORACIÓN DE LA HOJA DE TRABAJO**

Con base en el análisis interno (PCI), el análisis del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), debe realizar la agrupación de los factores claves de cada uno del análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación.

---

<sup>6</sup><http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane2.shtml>

## HOJA DE TRABAJO

### FODA

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
ENUMERAR OPORTUNIDADES CLAVES	ENUMERAR AMENAZAS CLAVES
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
ENUMERAR FORTALEZAS CLAVES	ENUMERAR DEBILIDADES CLAVES

En el análisis FODA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

**TABLA N°- 19**  
**ANÁLISIS FODA**  
**HOJA DE TRABAJO**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>E1</b> Estabilidad en los precios</li> <li>✓ <b>E2</b> Facilidad para acceder a créditos</li> <li>✓ <b>E3</b> posibilidad de obtener intereses</li> <li>✓ <b>PL1</b> Apertura a incorporar proyectos</li> <li>✓ <b>PL2</b> Leyes que brindan protección y respaldo</li> <li>✓ <b>SC2</b> Incremento de la Inversionistas.</li> <li>✓ <b>T1</b> Optimización de Recursos.</li> <li>✓ <b>Ma1</b> Clima favorable para la calidad del producto.</li> <li>✓ <b>CA2</b> Escasean empresas que elaboren productos orgánicos.</li> <li>✓ <b>CP1</b> Su prioridad es la producción de azúcar.</li> <li>✓ <b>PS1</b> Presencia de químicos</li> <li>✓ <b>PS2</b> No se prevé la expansión de productos sustitutos.</li> <li>✓ <b>CL1</b> Precio asequible</li> <li>✓ <b>CL2</b> Expectativas cubiertas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>SC1</b> Desconocimiento de técnicas de producción</li> <li>✓ <b>CA1</b> Grandes productores realizan campañas de difusión publicitaria masiva.</li> <li>✓ <b>CA3</b> Reconocimiento de los grandes productores.</li> <li>✓ <b>CA4</b> Elaboran productos considerados dentro de la canasta básica.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>CAI 1</b> Procesos sin uso de productos químicos.</li> <li>✓ <b>CAI 2</b> Se conserva las bondades del producto como aroma y sabor de la caña y sus derivados.</li> <li>✓ <b>CAD1</b> Al aplicarse un liderazgo democrático las decisiones son tomadas por un grupo, generando así ideas oportunas para concretar los proyectos a realizarse.</li> <li>✓ <b>CAC1</b> Existe un control para cada proyecto el cual se lo realiza en todo su proceso con el fin de realizar los correctivos necesarios.</li> <li>✓ <b>CACO1</b> Los socios se muestran comprometidos con la ASOCAP, para coordinar la ejecución de proyectos de desarrollo integral con su Capacidad física productiva.</li> <li>✓ <b>CARH1</b> Capacidad de procesamiento de la producción a nivel artesanal.</li> <li>✓ <b>CARH2</b> El nivel de comunicación es el adecuado, ya que los socios tienen una gran capacidad organizativa, lo que facilita la ejecución de las actividades y la creación de un buen clima laboral.</li> <li>✓ <b>CAT1</b> Paneleras Remodeladas y equipadas.</li> <li>✓ <b>CAF1</b> La ASOCAP lleva la contabilidad de sus transacciones adecuadamente lo que permite tomar decisiones acertadas al evaluar su situación actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>CAP1</b> La ASOCAP no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.</li> <li>✓ <b>CAP 2</b> Los Socios y colaboradores de la Asociación no tienen claros los objetivos y metas a los que la ASOCAP desea llegar.</li> <li>✓ <b>CAO2</b> Estructura organizacional definida inadecuadamente.</li> <li>✓ <b>CAD2</b> Falta de gestión de los Socios de la ASOCAP ante entidades estatales y no gubernamentales para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.</li> <li>✓ <b>CAE1</b> Falta de seguimiento y monitoreo a los cultivos de los productores.</li> <li>✓ <b>CAE1</b> Falta de seguimiento y monitoreo a los cultivos de los productores.</li> <li>✓ <b>CAF2</b> Su capacidad financiera no le permite contar con un espacio para comercializar los productos</li> </ul>

## **REALIZACIÓN FODA.**

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis FODA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa. Para realizar el análisis DOFA, se puede usar una matriz así:

## **ANÁLISIS FODA**

En la Tabla N°-20 se puede observar la realización del análisis FODA.

**TABLA N°- 20**  
**ANÁLISIS FODA**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>PL1</b> Apertura a incorporar proyectos.</li> <li>2. <b>PL2</b> Leyes que brindan protección y respaldo.</li> <li>3. <b>Ma1</b> Clima favorable para la calidad del producto.</li> <li>4. <b>CA2</b> Escasean empresas que elaboren productos orgánicos.</li> <li>5. <b>PS1</b> Presencia de químicos.</li> <li>6. <b>CL1</b> Precio asequible.</li> <li>7. <b>SC2</b> Incremento de Inversionistas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>SC1</b> Desconocimiento de técnicas de producción.</li> <li>2. <b>CA3</b> Reconocimiento de los grandes productores.</li> <li>3. <b>CA1</b> Grandes productores realizan campañas de difusión publicitaria masiva.</li> <li>4. <b>CA4</b> Elaboran productos considerados dentro de la canasta básica</li> </ol>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>CAI1</b> Procesos sin uso de productos químicos.</li> <li>2. <b>CAI2</b> Se conserva las bondades del producto como aroma y sabor de la caña y sus derivados.</li> <li>3. <b>CARH1</b> Capacidad de procesamiento de la producción a nivel artesanal.</li> <li>4. <b>CAT1</b> Paneleras Remodeladas y equipadas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un plan de capacitación que responda a las exigencias del sector productivo, agropecuario, artesanal,</li> <li>2. Realizar mantenimiento continuo de la maquinaria para que se pueda aprovechar los recursos de una mejor manera.</li> <li>3. Captar inversionistas interesados en la producción de productos orgánicos.</li> <li>4. Incorporar programas preventivos contra plagas y enfermedades del cultivo de caña</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparar estrategias de mercado para impulsar la competencia.</li> <li>2. Realizar campañas de difusión de las bondades de la caña y sus derivados.</li> <li>3. Incrementar planes de capacitación de técnicas de producción.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>CAP1</b> La ASOCAP no cuenta con una planificación estratégica que le permita direccionarse en forma adecuada.</li> <li>2. <b>CAP2</b> Los Socios y colaboradores de la Asociación no tienen claros los objetivos y metas a los que la ASOCAP desea llegar.</li> <li>3. <b>CAO2</b> Estructura organizacional definida inadecuadamente.</li> <li>4. <b>CAD2</b> Falta de gestión de los Socios de la ASOCAP ante entidades estatales y no gubernamentales para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.</li> <li>5. <b>CAF2</b> Su capacidad financiera no le permite contar con un espacio para comercializar los productos.</li> <li>6. <b>CAE1</b> Falta de seguimiento y monitoreo a los cultivos de los productores.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Elaborar una planificación estratégica con el fin de mejorar el área administrativa.</li> <li>6. Realizar una investigación de mercado para determinar las necesidades de los clientes potenciales.</li> <li>7. Implementar acciones destinadas a hacer conocer los objetivos y metas de mediante socializaciones en las comunidades.</li> <li>8. Realizar campañas publicitarias aprovechando los espacios como las ferias, seccionales o regionales.</li> <li>9. Captar inversionistas para crear un centro de acopio.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir la estructura organizativa de la ASOCAP.</li> <li>2. Fomentar la producción limpia y libre de uso de productos químicos con la finalidad de certificación orgánica.</li> <li>3. Gestionar con organizaciones gubernamentales asistencia técnica.</li> <li>4. Socializar los objetivos y monitorear su cumplimiento.</li> </ol>

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATÉGICA PARA LA ASOCIACION DE CAÑICULTORES DE PSATAZA “ASOCAP”.**

Una vez realizado el análisis de los factores externos e internos que afectan directamente a la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” se plantea la propuesta para el direccionamiento que consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; es decir, es el punto estratégico que define lineamientos tomando como partida ¿dónde estamos? y ¿cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender, en donde se da solución a preguntas: ¿qué se debe hacer? ¿hacia dónde vamos? y ¿cómo se debe llegar hasta allá?.

En el direccionamiento define a la organización, su misión, visión, valores, principios, objetivos y estrategias; estos elementos ayudarán a la institución a definir un rumbo para desarrollar su gestión administrativa.

#### **DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

La “ASOCAP” es una asociación conformada por microempresas y productores ubicados en la zona rural de la provincia, se dedicada a la producción de caña, elaboración de productos derivados y comercialización de los mismos.

Sus plantas de producción están equipadas en acero inoxidable las cuales presentan las características propias de una fábrica de alimentos para consumo humano,

La ASOCAP lleva a cabo su proceso de producción sin la utilización de agroquímicos, elabora los derivados de la caña de manera artesanal con la finalidad

de conservar las bondades de la misma y brindar un producto que satisfaga las necesidades y expectativas del mercado nacional.

### **MATRIZ AXIOLÓGICA**

La matriz axiológica constituye una herramienta que desarrolla la formulación de los principios y valores organizacionales.

Esta matriz ayudará a detectar los factores que guían el comportamiento de las personas que integran la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP”, siendo uno de los elementos importantes para el comportamiento organizacional.

### **PRINCIPIOS**

Son elementos éticos aplicados sirven de guía en la toma de decisiones de la empresa, definen su liderazgo y configuran la imagen interna y externa de misma.

Los principios que se consideraron para la matriz son los siguientes:

**TABLA N°- 21**

**MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS**

GRUPO DE PREFERENCIA PRINCIPIOS	SOCIOS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
RESPONSABILIDAD	X	x	X
RESPECTO	X	x	X
JUSTICIA	X	x	X
CALIDAD	X	x	X
TRABAJO EN EQUIPO	X	-	-
MEJORAMIENTO CONTINUO	X	-	-
EFICIENCIA	X	-	X
COMPETITIVIDAD	X	-	-
FLEXIBILIDAD	X	X	X
CREDIBILIDAD	X	X	X

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

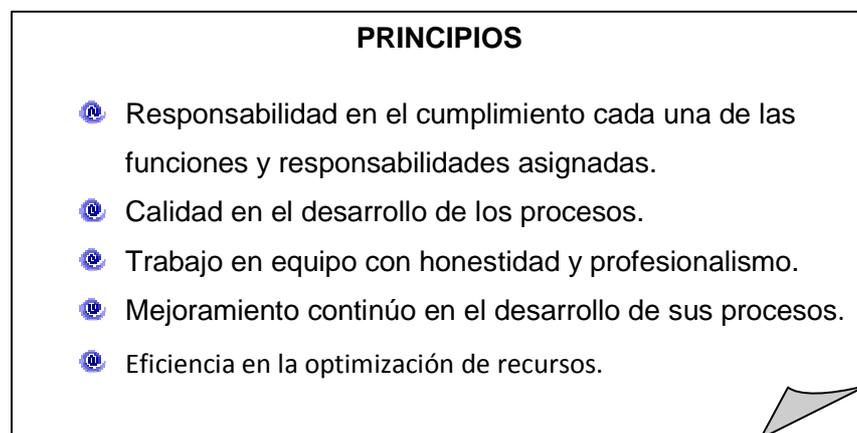
**Responsabilidad,** Cumplir con las obligaciones adquiridas con nuestros clientes internos y externos, proveedores y la sociedad en general; elaborando productos de calidad.

**Calidad,** Alcanzar altos estándares de calidad mediante la producción libre de agroquímicos con la finalidad de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

**Trabajo en Equipo,** La construcción de un ambiente de participación, dinamismo y confianza que favorezca la integración y la comunicación de los socios y el personal administrativo es vital para el desarrollo armónico y eficiente de las tareas asignadas.

**Mejoramiento continuo**, de los procesos que realiza: producción, elaboración de productos derivados y comercialización de los mismos, con la finalidad de ser competitivos dentro del mercado.

**Eficiencia**, Optimización de recursos por parte de los socios, directivos, personal administrativo y proveedores para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.



## VALORES

“Son descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.<sup>7</sup> Los valores que ASOCAP considera son los siguientes.

---

<sup>7</sup>SALAZAR Francis,( “Gestión Estratégica de Negocios”, 2004, pág. 121)

**TABLA N°- 22**

**MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

GRUPO DE PREFERENCIA PRINCIPIOS	PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO	PROVEEDORES	CLIENTES
ETICA	X	X	X
LEALTAD	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X
CONFIDENCIALIDAD	X	X	X
SOLIDARIDAD	X	X	X
INTEGRIDAD	X	X	X
PROFESIONALISMO	X	X	X

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

**Ética,** Actuar siempre de manera transparente tanto a nivel interno y externo de la ASOCAP para brindar confiabilidad a nuestros clientes.

**Lealtad,** Nuestro compromiso está enfocado a brindar satisfacción tanto al cliente interno y externo logrando de esta manera su fidelidad absoluta.

**Honestidad,** Es el comportamiento ético en el cumplimiento de las funciones y en el manejo de los recursos.

**Integridad,** Constituye la rectitud en el comportamiento diario con el cliente, compañeros y sociedad en general.

**Profesionalismo,** El dominio de los procedimientos y el control eficaz y oportuno de los mismos.

## VALORES

- Ⓢ Ética en el comportamiento cotidiano.
- Ⓢ Lealtad al cumplir con el compromiso adquirido.
- Ⓢ Honestidad e integridad que generan confianza en los clientes.
- Ⓢ Profesionalismo al prestar nuestros servicios

### 3.1. MISIÓN CORPORATIVA

“La misión expone la razón de ser de una empresa, su filosofía, los recursos que utiliza, a que cliente o mercado se dirige; debe ser motivadora, desafiante, fácil de captar y recordar, flexible y creativa”.<sup>8</sup>

Para definir la misión de la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” se tomaron en cuenta sus valores y principios, a demás se procedió a dar respuesta a las siguientes preguntas claves:

1.- ¿Qué funciones desempeña la organización?

- ✓ Producción, elaboración y comercialización de caña de azúcar y sus derivados.
- ✓ Obtención de beneficios para sus socios
- ✓ Gestión ante entidades publicas

---

<sup>8</sup>Administración Estratégica, Charles Hill, Mac Graw Hill.

2.- ¿Para quiénes desempeña estas funciones?

- ✓ Mercado nacional
- ✓ Los agricultores, Productores y Comercializadores de la caña de azúcar y sus derivados.

3.- ¿De qué manera trata de desempeñar las funciones?

Mediante la gestión ante el sector publico

4.- ¿Por qué existe esta organización?

Porque sus socios se muestran comprometidos con satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

### **MISIÓN PROPUESTA**

La ASOCAP produce, elabora y comercializa caña de azúcar y sus derivados mediante la gestión ante entidades públicas logrando los beneficios a favor de sus asociados, con la finalidad de brindar al mercado nacional productos orgánicos que satisfagan las expectativas de nuestros consumidores.

### 3.2. VISIÓN CORPORATIVA

“La Visión representa el futuro perfecto de la iniciativa y se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la institución.”<sup>9</sup>

Para definir la visión de la Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” se debe tomar en cuenta las siguientes preguntas.

Reflexione sobre las siguientes preguntas:

1. ¿Si todo tuviera éxito, cómo sería su empresa dentro de 3 años?
2. ¿Qué logros de su área le gustaría recordar dentro de 5 años?
3. ¿Qué innovaciones podría hacerse a los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad estratégica o área?
4. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse?
5. ¿Qué otras necesidades y expectativas del cliente podrían satisfacer los productos o servicios que ofrece su empresa, unidad o área, dentro de 3 a 5 años?
6. ¿Qué talentos humanos especializados necesitaría su área dentro de 3 a 5 años?

---

<sup>9</sup><http://www.mailxmail.com/curso/empresa/emprendedores/capitulo8.htm>

### **VISIÓN PROPUESTA**

La ASOCAP en 3 años lograra la unión e incorporación a la Asociación de todos los agricultores, Productores, Industrializadores, Transportadores y Comercializadores de la caña de azúcar y sus derivados ubicados en la Provincia de Pastaza, con la finalidad de aportar capitales y esfuerzos para crear un centro de acopio con productos orgánicos de la más alta calidad que satisfagan las expectativas del mercado y lograr beneficios para los asociados.

### **3.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS**

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo operacional concreto de su misión y visión. Estos, ya sean a corto, mediano o largo plazo, deben ser medibles y con posibilidad de evaluación.

Los objetivos deben reunir las siguientes características:

- **Claridad:** un objetivo debe estar claramente definido.
- **Flexibilidad:** los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran.
- **Medible:** los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.
- **Realista:** los objetivos deben ser factibles de lograrse.

- **Tiempo**; debe tener un periodo de tiempo determinado.”<sup>10</sup>

## **A continuación se detallan los objetivos Corporativos de la ASOCAP:**

### **RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO:**

- Obtener un incremento en la rentabilidad anual del 15% de la tasa de interés promedio.
- Lograr un crecimiento del 20% en la participación del mercado nacional.
- Gestionar ante organizaciones públicas para la construcción de un centro de acopio.

### **CLIENTES Y MERCADO:**

- Mejorar anualmente el nivel de satisfacción y aceptación los productos que elabora la ASOCAP en un 20%.
- Mejorar la cultura de servicio al cliente en un 30% con el fin de brindar una atención de calidad y así conservar su fidelidad.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL:**

Informar a la sociedad sobre las bondades de la caña de azúcar y la elaboración de sus derivados de manera orgánica.

---

<sup>10</sup>SERNA, Gómez Humberto, Página 31

### **PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRATIVOS:**

- Proveer de un Direccionamiento Estratégico e indicadores de gestión para el siguiente año, en la cual se definan las estrategias a seguir por la ASOCAP.
- Mejorar su Mejorar su estructura organizativa la finalidad de que los colaboradores tengan claras sus funciones y responsabilidades a desempeñar.

### **TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:**

- Diseñar e implementar procesos de investigación y diversificación de las variedades de caña que sean tolerantes a las plagas y enfermedades que inciden en su calidad.

### **PRODUCCIÓN Y EFICIENCIA:**

- Elevar la producción libre de plagas en un 20%
- Elaborar 2 nuevas presentaciones de los diferentes derivados de la caña por año.
- Obtener Productos derivados de la caña limpios sin presencia de materiales extraños.

### **IMAGEN CORPORATIVA:**

- Lograr el reconocimiento de la ASOCAP en un 50%, mediante la difusión de los procesos que desarrolla.

### **DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO:**

- Fortalecer el desarrollo organizativo y asociativo de los productores de panela en Pastaza.
- Incrementar la efectividad en el trabajo del talento humano, mediante el mejoramiento de la gestión administrativa de la ASOCAP.
- Incrementar el nivel de satisfacción laboral en un 25% anualmente.
- Lograr la capacitación continua de todo el talento humano que integra la ASOCAP.
- Gestionar asesoramiento técnico a fin mejorar los procesos productivos y motivar a los socios.
- Socializar los objetivos, metas, estrategias de la ASOCAP, con todos quienes la conforman para que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la empresa.

### **3.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Estos objetivos se establecen en niveles o secciones más específicas de la empresa, se refieren a actividades más detalladas, se determinan en función de los objetivos corporativos.

#### **RECURSOS HUMANOS**

- Promover la Gestión y asesoramiento técnico a fin mejorar los procesos productivos.
- Socializar los objetivos, metas, estrategias de la ASOCAP, con todos quienes la conforman para que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Fortalecer el desarrollo organizativo y asociativo de los productores de panela de la Provincia de Pastaza.

#### **FINANCIERO**

- Incrementar la rentabilidad que reflejan las operaciones de la ASOCAP

#### **ADMINISTRATIVA**

- Diseñar e implementar procesos de investigación y diversificación de las variedades de caña que sean tolerantes a las plagas y enfermedades que inciden en su calidad.

- Proveer de un Direccionamiento Estratégico e indicadores de gestión para el siguiente año, en la cual se definan las estrategias a seguir por la ASOCAP.
- Mejorar su Mejorar su estructura organizativa con la finalidad de que los colaboradores tengan claras sus funciones y responsabilidades a desempeñar.
- Realizar campañas de difusión de las bondades de la caña y sus derivados.

### 3.4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

“Una estrategia consiste en identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización.”<sup>11</sup>

**ESTRATEGIA CORPORATIVA**

La Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” tiene como estrategia fortalecer su desarrollo asociativo y ofrecer productos orgánicos de calidad, permitiéndole lograr una mayor participación en el mercado.

---

<sup>11</sup>“SERNA, Gómez Humberto, Página 211

### **3.4.1. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS**

Esta es una de las metodologías más tradicionales. Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir las estrategias para alcanzar su visión y por tanto, un desempeño exitoso en el mercado

#### **Estas alternativas se integran alrededor de:**

- a) Estrategias ofensivas
- b) Estrategias globales
- c) Estrategias concéntricas

### **OFENSIVA O DE CRECIMIENTO**

#### **Estrategia de Integración Vertical**

Gestionar ante entidades públicas la creación de un centro de acopio el cual permitirá realizar la venta directa de la caña de azúcar y sus derivados.

#### **Estrategia de Concentración**

Producción de caña de azúcar y sus derivados de manera orgánica

## **ESTRATEGIAS GLOBALES**

### **Estrategia de Mercadeo corporativo interno**

Comprometer al cliente interno. Lo hará creando un sistema de comunicación y divulgación institucional; informando oportunamente a toda la ASOCAP sobre políticas y objetivos, velando por su permanente bienestar y calidad de vida.

## **ESTRATEGIAS CONCÉNTRICAS**

Crear un plan para el desarrollo de programas de capacitación sobre las técnicas de producción y eliminación de plagas.

### **3.4.2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

La formulación de estrategias consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así obtener los resultados esperados.

Las estrategias son las que nos permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos.

A continuación se presentan las estrategias aplicables a las diferentes perspectivas de la Asociación de Cañicultores de Pastaza "ASOCAP".

Para determinar el tiempo estimado se consideró:

Corto plazo	2013	2014
Mediano plazo	2015	2016
Largo plazo	2017	2018

### 3.4.2.1. ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

En la Tabla N°- 23 se pueden observar la formulación de estrategias específicas

**TABLA N°- 23**

### ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS	Corto Plazo	Media no Plazo	Largo Plazo
<b>Crecimiento y Rentabilidad</b>	Incrementar la participación en el mercado.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.		x	
	Incrementar el volumen de producción y comercialización.	Realizar una investigación de mercado		x	
	Crear un centro de acopio	Gestionar el apoyo gubernamental			x
<b>Cliente Mercado</b>	Obtener reconocimiento dentro del mercado.	Realizar campañas de difusión en medios de comunicación sobre las bondades de la caña de azúcar y sus derivados.		x	
<b>Planificación y Gestión Administrativa</b>	Elaborar una estructura organizacional flexible	Diseñar el organigrama por procesos de la organización.			
	Mejorar los procesos de cultivo y producción de la caña de azúcar y sus derivados.	Desarrollar programas de capacitación y asistencia técnica.	x		
<b>Tecnología, Investigación y Desarrollo del Talento Humano</b>	Investigar y diversificar de las variedades de caña que sean tolerantes a las plagas y enfermedades que inciden en su calidad.	Buscar asesoramiento sobre el tratamiento de plagas.	x		
	Incrementar el nivel de satisfacción de los socios	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad.  Motivar al personal a través de la capacitación en cuanto a mejoramiento de cultivos			x  x

Elaborado por: Gabriela Salazar

### **3.4.2.2. PROYECTOS ESTRATÉGICOS**

Después de haber concluido el Direccionamiento Estratégico, La Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” inicia la etapa de formulación estratégica, en la cual, se proponen y seleccionan iniciativas o proyectos que han de integrar el Plan Estratégico.

El desarrollo de un proyecto consiste en establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con el objeto de generar resultados, determina los recursos necesarios que permiten a la ASOCAP llevar a cabo planes de acción.

### **3.4.2.3. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS**

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a La Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la Asociación, optimizar recursos, crear ventajas competitivas, crear vínculos estratégicos, captar mercado, fidelizar clientes internos y externos, etc.

A continuación en la tabla N°. 24 se muestran los proyectos que se van a desarrollar en la ASOCAP:

**TABLA N°- 24**

**DETERMINACIÓN DE PROYECTOS**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS ESPECIFICAS</b>	<b>PROYECTOS</b>	<b>C/P</b>	<b>M/P</b>	<b>L/P</b>	<b>AREA</b>
<b>Crecimiento y Rentabilidad</b>	Incrementar la participación en el mercado.	Realizar encuestas con el fin de conocer el grado de satisfacción de nuestros clientes.	Investigación de mercado.		x		Directiva
	Incrementar el volumen de producción y comercialización.	Realizar una investigación de mercado			x		Directiva Socios
	Crear un centro de acopio	Gestionar el apoyo gubernamental.	Elaborar un proyecto de factibilidad de la creación del centro de acopio			x	Directiva
<b>Cliente Mercado</b>	Obtener reconocimiento dentro del mercado.	Realizar campañas de difusión en medios de comunicación sobre las bondades de la caña de azúcar y sus derivados.	Plan publicitario	X			Directiva
<b>Planificación y Gestion Administrativa</b>	Elaborar una estructura organizacional flexible	Diseñar el organigrama por procesos de la organización.	Actualización de la estructura organizacional		x		Directiva, Socios, personal administrativo

<b>Tecnología, Investigación y Desarrollo del Talento Humano</b>	Investigar y diversificar de las variedades de caña que sean tolerantes a las plagas y enfermedades que inciden en su calidad.	-Lograr incrementar el número de alumnos a la Unidad Educativa.	Crear un plan para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.	X			Directiva Socios
	Incrementar el nivel de satisfacción de los socios	Promover un ambiente de trabajo que garantice al personal su mayor productividad.  Motivar al personal a través de la capacitación en cuanto a mejoramiento de cultivos.	Plan de motivación y mejora del clima laboral			x	Directiva Socios personal administrativo

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

**SE ESTABLECIERON LOS SIGUIENTES PROYECTOS PARA LA ASOCAP:**

**CORTO PLAZO:**

- Crear un plan para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.
- Elaboración de Plan publicitario.

**MEDIANO PLAZO:**

- Investigación de mercado
- Actualización de la estructura organizacional

**LARGO PLAZO:**

- Elaborar un proyecto de factibilidad para la creación del centro de acopio
- Plan de motivación y mejora del clima laboral

### **3.5. POLÍTICAS**

“Las Políticas Empresariales son decisiones corporativas, mediante las cuales se definen criterios y marcos de actuación que orientan la gestión en todos los niveles de la organización en aspectos específicos”<sup>12</sup>.

#### **RECURSOS HUMANOS**

- Se brindara asesoramiento técnico a fin mejorar los procesos productivos.
- Información sobre los objetivos, metas, estrategias de la ASOCAP, con todos quienes la conforman para que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos de la empresa.
- Los socios deben velar por el cumplimiento de los objetivos comunes.

#### **FINANCIERO**

- Presentar a los socios mensualmente un informe acerca de la rentabilidad alcanzada.
- Socializar con las personas que integran la ASOCAP el volumen de producción y ventas alcanzado mensualmente.

---

<sup>12</sup>[www.isa.com.co/pragma/documenta/ISA/secciones/ISA/HOME/IG/GC/POL/PE/doc\\_578\\_HTML](http://www.isa.com.co/pragma/documenta/ISA/secciones/ISA/HOME/IG/GC/POL/PE/doc_578_HTML)

## **ADMINISTRATIVA**

- Retroalimentar a los Socios de la ASOCAP a cerca de las variedades de caña que sean tolerantes a las plagas y enfermedades que inciden en su calidad.
- Delegar funciones y responsabilidades con el fin de desarrollar las actividades de manera organizada.
- Difundir de las bondades de la caña y sus derivados.

### 3.6. PLAN OPERATIVO

#### CORTO PLAZO

#### PROYECTO1: PLAN DE CAPACITACIÓN

<b>Nombre del Proyecto</b>			
<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>		<b>Duración Estimada: 1 Año</b>	
<b>Responsable:</b> Directiva Presidente	Socios	<b>Costo Estimado:</b> \$ 800.00	<b>Financiamiento:</b> Gestión
<b>Alcance:</b> La "ASOCAP" gestionara ante entidades gubernamentales para recibir talleres sobre nuevas técnicas de cultivo libres de plagas y asistencia técnica.			
<b>Objetivos:</b> -Lograr productos orgánicos libres de plagas. - Contar con socios altamente capacitados en cuanto a métodos de cultivo.		<b>Metas:</b> -Mejorar la calidad de la caña y sus derivados.	<b>Indicadores de Éxito:</b> Asegurar la calidad de los productos en un 75%.
<b>Tareas:</b> - Delegar a los socios que gestionaran con el Sr. Prefecto de la Provincia de Pastaza, la posibilidad de obtener asistencia técnica.  -Dar a conocer de forma escrita los beneficios para que obtendrá los socios y la provincia como ente agro Productivo.		<b>Limitaciones:</b> -Cambio climático.	
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Recursos Humanos:</b> - Directiva.  - 2 Capacitadores.	<b>Recursos Económicos:</b> -\$ 700 para la elaboración de la nueva estructura.	<b>Recursos Materiales.</b> - 1computadora. - 1 infocus. - 1 resma de hojas -1 pizarra de tiza liquida.	<b>Otros:</b> - Aula de audiovisuales.
<b>Elaborado por:</b> Gabriela Salazar			

## PROYECTO 2: PLAN PUBLICITARIO.

<b>Nombre del Proyecto</b>  <b>PLAN PUBLICITARIO.</b>		<b>Duración Estimada:</b> 9 meses	
<b>Responsable:</b> Directiva	<b>Costo Estimado:</b> \$ 1995,00	<b>Financiamiento:</b> Propio	
<b>Alcance:</b> La "ASOCAP" No cuenta con publicidad que le permita ser reconocida y difundir los beneficios de los productos orgánicos que elabora.			
<b>Objetivos:</b> Realizar campañas de difusión en medios de comunicación sobre las bondades de la caña de azúcar y sus derivados.	<b>Metas:</b> Obtener reconocimiento dentro del mercado.	<b>Indicadores de Éxito:</b> Asegurar la permanencia y retención de los clientes en un 30%.	
<b>Tareas:</b> - Realizar encuestas acerca de los medios de comunicación con más sintonía. -Solicitar proformas de publicidad en los diferentes medios de comunicación en la provincia de Pastaza. -Escoger los medios de comunicación idóneos.		<b>Limitaciones:</b> -Cruce de información incorrecta.	
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Recursos Humanos:</b> -Directiva  -Secretaria	<b>Recursos Económicos:</b> -\$ 2000,00para la investigación de mercado.	<b>Recursos Materiales.</b> - 2 computadoras. - Suministros de oficina -1 infocus. -1 resma de hojas. -1 pizarra de tiza liquida	<b>Otros:</b>
<b>Elaborado por:</b> Gabriela Salazar			

**MEDIANO PLAZO:**

**PROYECTO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

<b>Nombre del Proyecto</b> <b>ESTUDIO DE MERCADO</b>		<b>Duración Estimada:</b> 15 Meses	
<b>Responsable:</b> Directiva Presidente	<b>Costo Estimado:</b> \$ 1150,00	<b>Financiamiento:</b> Propio	
<b>Alcance:</b> La "ASOCAP" No cuenta con la información adecuada en cuanto a las necesidades de la demanda, el estudio de mercado le permitirá cubrir sus necesidades y expectativas.			
<b>Objetivos:</b> Incrementar la participación de la ASOCAP en el mercado.	<b>Metas:</b> -Elaborar productos que cubran las expectativas de la demanda.	<b>Indicadores de Éxito:</b> - Incrementar en un 10% de la participación en el mercado.	
<b>Tareas:</b> - Realizar un análisis situacional. - Formular el plan de investigación de mercados. - Realización de encuestas. -Tabulación de las encuestas. -Análisis de los resultados.		<b>Limitaciones:</b> -Clientes con gustos variables.	
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Recursos Humanos:</b> -Presidente. - Analista. - Encuestador.	<b>Recursos Económicos:</b> -\$ 1200,00para la investigación de mercado.	<b>Recursos Materiales.</b> - 1computadora. - Suministros de oficina	<b>Otros:</b>
<b>Elaborado por:</b> Gabriela Salazar			

## PROYECTO 4: ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

<b>Nombre del Proyecto</b>			
<b>ACTUALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>		<b>Duración Estimada:</b> 13 meses	
<b>Responsable:</b> Presidente	<b>Costo Estimado:</b> \$ 650.00	<b>Financiamiento:</b> Propio	
<b>Alcance:</b>			
La unidad "ASOCAP" posee una estructura organizacional funcional, este proyecto ayudará a mejorar la comunicación entre los colaboradores y descentralizar actividades.			
<b>Objetivos:</b>	<b>Metas:</b>	<b>Indicadores de Éxito:</b>	
-Elaborar una estructura organizacional flexible.	- Optimizar el tiempo de respuesta. -Mejorar la comunicación.	Optimizar la comunicación en todos los niveles organizativos en un 70%.	
<b>Tareas:</b>		<b>Limitaciones:</b>	
-Seleccionar las personas que realizaran el levantamiento de la información. -Brindar la información necesaria para agilizar el proceso.		-Resistencia a los cambios.	
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Recursos Humanos:</b>	<b>Recursos Económicos:</b>	<b>Recursos Materiales.</b>	<b>Otros:</b>
-2 personas que se encarguen de levantar información de las actividades de la institución y sus responsables.	-\$ 500 para la elaboración de la nueva estructura.	-2 computadoras	
<b>Elaborado por:</b> Gabriela Salazar			

## LARGO PLAZO

### PROYECTO 5: ELABORAR UN PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO.

<b>Nombre del Proyecto</b>  <b>ELABORACION DE UN PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO.</b>		<b>Duración Estimada:</b> 13 meses	
<b>Responsable:</b> Directiva	<b>Costo Estimado:</b> \$ 770,00	<b>Financiamiento:</b> Propio	
<b>Alcance:</b> La "ASOCAP" No cuenta con un centro de acopio para expender directamente los productos que elabora, buscara mediante gestión obtener el financiamiento para su creación.			
<b>Objetivos:</b> Conseguir mediante gestión la creación de un centro de acopio para la ASOCAP.	<b>Metas:</b> Incrementar la rentabilidad.	<b>Indicadores de Éxito:</b> Incrementar las ventas en un 30%	
<b>Tareas:</b> -Elaboración de un proyecto de factibilidad sobre la creación del centro de acopio. -Gestionar la creación de dicho centro de acopio antes el gobierno provincial de Pastaza.		<b>Limitaciones:</b> -Recursos financieros limitados del Gobierno provincial de Pastaza.	
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Recursos Humanos:</b> - Directiva	<b>Recursos Económicos:</b> -\$ 500,00	<b>Recursos Materiales.</b> -1 computadora - Suministros de oficina	<b>Otros:</b>
<b>Elaborado por:</b> Gabriela Salazar			

## PROYECTO 6: PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL

<b>Nombre del Proyecto</b>		<b>Duración Estimada:</b> 13 meses	
<b>PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL</b>			
<b>Responsable:</b> Directiva	<b>Costo Estimado:</b> \$ 1200,00	<b>Financiamiento:</b> Propio	
<b>Alcance:</b> El mantener a los socios y colaboradores altamente motivados, permite la eficacia de las actividades, la rapidez del proceso y mejora la calidad del servicio, logrando que la Asociación sea competitiva y pueda enfrentar a la competencia.			
<b>Objetivos:</b> fortalecer el desarrollo asociativo de la ASOCAP	<b>Metas:</b> -Mantener el nivel de satisfacción laboral elevado.	<b>Indicadores de Éxito:</b> Incrementar en un 90% la productividad y eficiencia de los socios y colaboradores.	
<b>Tareas:</b>		<b>Limitaciones:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar un análisis del clima laboral actual.</li> <li>- Elaboración de un plan motivacional.</li> <li>-Socializarlo con todos los socios y colaboradores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Indiferencia de los socios y colaboradores.</li> </ul>	
<b>Recursos Requeridos</b>			
<b>Recursos Humanos:</b>	<b>Recursos Económicos:</b>	<b>Recursos Materiales.</b>	<b>Otros:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directiva</li> <li>-Socios</li> <li>-Colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-\$ 800,00</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-2 computadoras</li> <li>- Suministros de oficina.</li> </ul>	
<b>Elaborado por:</b> Gabriela Salazar			

### 3.6.1. PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA

A continuación se detalla el presupuesto estratégico a corto, mediano y largo plazo.

#### CORTO PLAZO

#### PROYECTO 1: PLAN DE CAPACITACIÓN.

PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA N°-1															
PROYECTO: PLAN DE CAPACITACIÓN.															
Actividad	Tiempo	Año 2013												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
Plan de Capacitación														Directiva Presidente Socios	\$800.00
1. Identificación de necesidades de capacitación.															\$ 200.00
2. Formular el plan de capacitación.															\$ 100.00
3. Determinar el cronograma para las capacitaciones.															\$ 50.00
4. Gestión ante el gobierno provincial y el MAGAP.															\$ 50.00
5. Aprobación del plan.															\$ 100.00
7. Desarrollo del plan.															\$ 200.00
8. Evaluación a los socios y colaboradores.															\$ 100.00
<b>Fecha de Inicio:</b> Enero 2013. <b>Fecha de Terminación:</b> Diciembre 2013.															
<b>Proceso de Seguimiento y Retroalimentación:</b> Estudio continuo de los métodos de producción y eliminación de plagas.															
<b>OBSERVACIONES:</b> Las capacitaciones al personal permitirán aumentar la productividad y adaptarse a los cambios del entorno.															

**PROYECTO 2: PLAN PUBLICITARIO.**

<b>PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA N°- 2</b>															
<b>PROYECTO: PLAN PUBLICITARIO.</b>															
Actividad	Tiempo	Año 2013- 2014												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
<b>Plan Publicitario</b>														-Directiva -Presidente	<b>\$2000.00</b>
1.Realizar encuestas acerca de los medios de comunicación con mayor sintonía en Pastaza.															\$ 200.00
2.Solicitar proformas de publicidad a los medios de comunicación con mayor difusión.															\$ 50.00
3.Contratar los medios de comunicación.															\$ 1550.00
4.Identificar la información que deberá anunciarse.															\$50.00
5.Elaboración de los mensajes publicitarios															\$ 200.00
6.Monitoriar la difusión de los mensajes publicitarios															\$50.00
<b>Fecha de Inicio:</b> Enero 2013. <b>Fecha de Terminación:</b> Septiembre 2013.															
<b>Proceso de Seguimiento y Retroalimentación:</b> Monitoreo de los mensajes publicitarios.															
<b>OBSERVACIONES:</b> Se lograra llegar a la sociedad con un mensaje que permita conocer el producto que ofrece la ASOCAP															

**MEDIANO PLAZO:**

**PROYECTO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

<b>PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA 3</b>																			
<b>PROYECTO: ESTUDIO DE MERCADO</b>																			
Actividad	Tiempo	Año 2013												2014			RESPONSABLE	PRESUPUESTO	
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M			
<b>Plan de Investigación de Mercados</b>																		-Directiva -Presidente	<b>\$1150.00</b>
1. Realizar un análisis situacional.																			\$ 150.00
2. Formular el plan de investigación de mercados.																			\$ 50.00
3. Elaboración de las estrategias de marketing.																			\$ 600.00
4. Elaboración del presupuesto.																			\$ 100.00
5. Aprobación de estrategias.																			\$ 50.00
6. Desarrollo del plan.																			\$ 200.00
7. Evaluación del plan.																			\$ 100.00
<b>Fecha de Inicio:</b> Enero 2013. <b>Fecha de Terminación:</b> Marzo 2014.																			
<b>Proceso de Seguimiento y Retroalimentación:</b> Análisis semanal del incremento de participación en el mercado.																			
<b>OBSERVACIONES:</b> Permitirá conocer nuevos segmentos de mercados para tomar decisiones respecto al aumento de participación.																			



**PROYECTO 5: ELABORAR UN PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO.**

<b>PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA 5</b>																	
<b>PROYECTO: ELABORAR UN PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO.</b>																	
Actividad	Tiempo	Año 2015-2016												RESPONSABLE	PRESUPUESTO		
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			E	F
PROYECTO DE FACTIBILIDAD DE LA CREACIÓN DEL CENTRO DE ACOPIO.																Directiva	<b>\$770.00</b>
1. levantamiento de información																	\$ 200.00
2. Elaboración de un proyecto de factibilidad de la creación de un centro de acopio.																	\$ 300.00
3. Socializarlo con todos los integrantes de la ASOCAP,																	\$ 200.00
4. Presentarlo ante el gobierno Provincial de Pastaza.																	\$50.00
5. Reuniones con el Prefecto de Pastaza y su gabinete.																	\$ 20.00
6. Esperar la asignación de la partida presupuestaria.																	-
7. Construcción del centro de acopio.																	-
<b>Fecha de Inicio:</b> Enero 2015.																	
<b>Fecha de Terminación:</b> Marzo 2016.																	
<b>Proceso de Seguimiento y Retroalimentación:</b> Seguimiento semana acerca de la consecución del financiamiento.																	
<b>OBSERVACIONES:</b> Permitirá realizar la exposición directa al público de los productos que elabora.																	

## PROYECTO 6: PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL

PRESUPUESTACIÓN ESTRATÉGICA 6															
PROYECTO: : PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL															
Actividad	Tiempo	Año 2015-2016												RESPONSABLE	PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
<b>PLAN DE MOTIVACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA LABORAL</b>														Director	\$ 1200.00
1. Realizar un análisis del clima laboral actual.															\$ 150.00
2. Elaboración y aplicación de encuestas para determinar el clima laboral.															\$ 150.00
3. Análisis de resultados obtenidos.															\$ 100.00
4. Difusión de resultados.															\$ 50.00
5. Formular el programa de motivación y mejora del clima laboral.															\$ 100.00
6. Desarrollo del plan.															\$ 600.00
7. Control y evaluación del plan.															\$ 50.00
<b>Fecha de Inicio:</b> Enero 2015. <b>Fecha de Terminación:</b> Marzo 2016															
<b>Proceso de Seguimiento y Retroalimentación:</b> Realizar evaluaciones continuas de las capacitaciones de la motivación para mejorar el ambiente laboral.															
<b>OBSERVACIONES:</b> Permitirá aumentar la satisfacción de los socios y colaboradores aumentando así su eficiencia en las funciones asignadas.															

**TABLA N°- 25**

**PRESUPUESTO ESTRATÉGICO**

<b>PRESUPUESTO ESTRATÉGICO</b>	
<b>PROYECTOS</b>	<b>COSTOS</b>
Actualización de la Estructura Organizacional	\$650.00
Plan de Capacitación	\$800,00
Plan de Investigación de Mercados	\$1150,00
Plan Publicitario	\$1995,00
Proyecto de factibilidad de la creación del centro de acopio.	\$770,00
Plan de Motivación y Mejora del Clima Laboral	\$1200.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$6565,00</b>

**Elaborado por:** Gabriela Salazar

### **3.6.2. DIFUSIÓN ESTRATÉGICA**

Previa a la ejecución del plan se considera fundamental que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la ASOCAP.

Una vez que la Directiva realiza el análisis respectivo del plan, se procede a diseñar un programa para la venta interna del mismo.

El programa de venta interna estará diseñado de la siguiente manera:

<b>PROGRAMA DE DIFUSIÓN ESTRATÉGICA</b>		
<b>Responsable:</b> Director		
<b>Alcance:</b>  Difundir internamente el contenido del Plan estratégico, con la finalidad de que los socios y colaboradores que conforman la ASOCAP, estén íntimamente relacionados y comprometidos con los objetivos de la misma.		
<b>Actividades a desarrollarse:</b>		
a) Se convocará a reunión extraordinaria a todos los Socios y colaboradores que forman parte de la ASOCAP en la sede de la misma. b) Socializar y comprometer a los socios con los principios, visión, misión, objetivos, proyectos estratégicos y planes de acción de la ASOCAP. c) Propiciar la participación de todos los integrantes de la ASOCAP, invitándoles a aportar sus comentarios y sugerencias. d) Estimular la retroalimentación y la monitoria del plan.		
<b>Resultados Esperados:</b>	<b>Riesgos identificados:</b>	
- Lograr Socios y colaboradores comprometidos y empoderados con los objetos de la ASOCAP.	- La falta de asistencia de todos los integrantes de la ASOCAP.	
<b>Recursos Requeridos</b>		
<b>Recursos Humanos:</b>	<b>Recursos Materiales.</b>	<b>Otros:</b>
- Directiva -Socios -Colaboradores	- 2 Computadoras. - Infocus -Pizarra de tiza liquida -Suministros de oficina	
<b>Elaborado por:</b> Gabriela Salazar		

### **3.7. DESARROLLO DE PROYECTOS**

Los proyectos de corto plazo seleccionados para ser desarrollados, en base a tiempo y factibilidad, son los que se detallan a continuación:

#### **CORTO PLAZO:**

- Plan para el desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica.
- Plan publicitario.

#### **3.7.1. PROYECTO 1: PLAN DE CAPACITACIÓN**

##### **3.7.1.1 ALCANCE**

La “ASOCAP” gestionara ante entidades gubernamentales con la finalidad de recibir talleres sobre nuevas técnicas de cultivo libres de plagas y asistencia técnica.

##### **4. 7.1.2. OBJETIVO GENERAL**

Contar con socios altamente capacitados en cuanto a métodos de cultivo y tratamiento de plagas

##### **3.7.1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los requerimientos de capacitación del personal de la ASOCAP.
- Consolidar los conocimientos de los Socios de la ASOCAP.
- Lograr productos orgánicos
- Gestionar Asesoría Técnica en todas las etapas de los procesos de producción.

- Elaborar un plan de capacitación con temas enfocados a mejorar la producción.

### **3.7.1.3. JUSTIFICACIÓN**

La capacitación es un proceso mediante el cual la empresa estimula y compromete a sus colaboradores a empoderarse y buscar el desarrollo de toda la Asociación, ampliando sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en cada proceso a realizar.

Se entiende por capacitación a todas aquellas acciones tendientes a la adquisición desconocimientos, destrezas y aptitudes que contribuyan a mejorar las técnicas de producción.

La capacitación en todos los procesos, constituye una de las mejores inversiones, ya que actualmente contar con personal calificado y productivo es la clave del desarrollo asociativo ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

### **3.7.1.4. ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO**

#### **INVESTIGACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN PORNIVELES**

Para poder identificar las necesidades y requerimientos de los socios de la ASOCAP es necesario realizar una investigación detallada, el cual permitirá satisfacer las necesidades del cliente interno.

Con la investigación de necesidades se determinan las falencias y deficiencias de en los conocimientos y habilidades que primar en el desarrollo de los procesos productivos.

Para detectar las necesidades de capacitación se realizará:

- **Análisis de suelos:** Se realizara una verificación de la clase de abonos que se usa para el cultivo de la caña, de los sistemas de drenaje.
- **Monitoreo del proceso de producción caña y sus derivados:** Se verificara mensualmente el desarrollo de los procesos productivos.
- **Verificación de calidad en los productos terminados** Verificación del cumplimiento d los estándares de calidad en los productos terminados.

#### **CUESTIONARIO DE REQUERIMIENTOS:**

Para poder identificar los requerimientos y necesidades de los socios de la ASOCAP se les aplicará una encuesta la misma que se detalla en el Anexo N°-2.

#### **3.7.1.5. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Del análisis realizado para detectar las necesidades de capacitación se obtienen resultados con los cuales:

- Se permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Se conoce en qué áreas.
- Se los aspectos que se necesita capacitar.
- Se establece las directrices de los planes.

### **3. 7 .1.6FORMULAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN**

#### **TEMAS A TRATARSE:**

- ✓ Producción de caña
  
- ✓ Control de plagas
  
- ✓ Manejo de suelos

#### **TEMÁTICA PRINCIPAL:**

Implementar procesos de técnicas de producción de caña, control de plagas y manejo de suelos

#### **CONTENIDO**

#### **CULTIVO DE LA CAÑA DE AZÚCAR**

##### **PRODUCCION DE CAÑA**

- Siembra de estolones o estacas.
- Selección y raleo de cañas que van ha desarrollar y producir.
- Limpieza y deshojado de matas.
- Cosecha.

##### **CONTROL DE PLAGAS**

- Control biológico de salivazo
- Control de picudo

- Buenas prácticas agrícolas

### **MANEJO DE SUELOS**

- Preparación y roturado del terreno.
- Abonado y surcado del suelo.

**Duración:** 40 horas (sábado de 8 a 5)

**Costo:** \$800 (83 personas)

**Capacitador:** externo

**Método:** Taller

### **3. 7 .1.7 APROBACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Para la aprobación del plan de capacitación el Presidente realizará un análisis del programa y cronograma para la ejecución de las actividades prioritarias que necesita la ASOCAP.

El Presidente una vez que analizó el plan de capacitación, se reúne con una comisión de la ASOCAP para presentarlo ante un técnico del Gobierno Provincial de Pastaza, el mismo que mediante un análisis con el Sr. Prefecto de Pastaza da el visto bueno para su ejecución.

### **3. 7 .1.8. DESARROLLO DEL PLAN**

El desarrollo del plan de capacitación se lo hará en la casa comunal del barrio las Américas de la Ciudad de Puyo.

### **3.7.1.9. EVALUACIÓN DEL PLAN**

Con la evaluación se miden los resultados y la eficacia de los programas de capacitación. Para efectivizar la evaluación de los programas de capacitación internos se sigue procedimientos, que miden la eficiencia de los instructores, la idoneidad de las técnicas empleadas, calidad de los programas, organización de los eventos, materiales, local, equipos y el desarrollo de los participantes.

Para lo cual se aplicará el cuestionario adjunto en el Anexo N°- 3.

### **3.7.2. PROYECTO 2: PLAN PUBLICITARIO**

#### **3.7.2.2. ALCANCE**

La Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” realizara un Plan publicitario; con la finalidad de dar a conocer los productos que elabora y socializar los beneficios de los mismos con la población de Pastaza.

#### **3.7.2.3. OBJETIVO GENERAL**

Dar a conocer los productos que elabora la ASOCAP y socializar los beneficios de los mismos con la población de Pastaza.

##### **3.7.2.3.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar los medios de comunicación con mayor sintonía en la provincia de Pastaza.
- Crear un mensaje publicitario que difunda las características de los productos que elabora la ASOCAP.

#### **3.7.2.4. JUSTIFICACIÓN**

La difusión de las características de la caña y sus derivados producidos por la ASOCAP, es un proceso mediante el cual se podrá dar a conocer a la población las bondades de los mismos.

Se entiende por socialización a todas las actividades tendientes a dar a conocer los beneficios de un bien servicio,

La difusión y socialización, constituye una de las mejores inversiones, ya que se logra contar con el reconocimiento de la población, de tal manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

### **3.7.2.5. ANÁLISIS TÉCNICO Y DESARROLLO DEL PROYECTO**

Para poder identificar los medios de comunicación con mayor cobertura y sintonía a nivel provincial es necesario realizar una investigación detallada, el cual permitirá determinar los medios de comunicación en los que se difundirá las características y beneficios de los productos que elabora la ASOCAP.

#### **CUESTIONARIO:**

Para poder identificar los medios de comunicación con mayor cobertura y sintonía a nivel provincial se aplicara una encuesta la misma que se detalla en el Anexo N°-4.

### **3.7.2.6. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Del análisis realizado para detectar los medios de comunicación con mayor sintonía se obtienen resultados con los cuales:

- Se permite planificar y ejecutar las actividades tendientes a dar a conocer los productos que elabora la ASOCAP.
- Se lograra conocer la hora de mayor sintonía para transmitir nuestros mensajes publicitarios.
- Se desarrollara un mensaje publicitario que llegue a la Sociedad.

### 3.7.2.7. FORMULAR EL PLAN PUBLICITARIO

**Mediante los resultados obtenidos en la encuesta realizada**

#### **TEMÁTICA:**

Dar a conocer a la población los productos que elabora la ASOCAP y los beneficios que aportan a la salud.

#### **CONTENIDO**

- Productos que elabora la ASOCAP
- Características de los productos que elabora la ASOCAP
- Benéficos que aportan a la salud

**Duración:** 10 semanas

**Costo:** \$ 1995

<b>Televisión</b>	<b>Radio</b>	<b>Prensa</b>
\$5,00 *210 días = \$1050	\$ 2,50 * 210= \$525	\$2,00* 210 = \$420
<b>TOTAL= \$1995,00</b>		

### **3.7.1.8. APROBACIÓN DEL PLAN DE PUBLICIDAD**

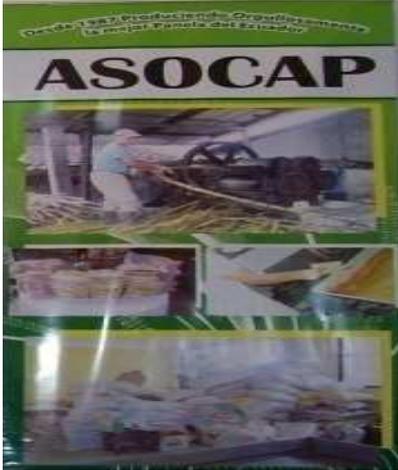
Para la aprobación del plan de Publicidad el Presidente realizará un análisis del programa y cronograma mediante el cual se realizará la difusión de los productos que elabora la ASOCAP.

El Presidente una vez que analizó el plan de Publicidad, se reúne con la directiva para socializarlo y dar el visto bueno para su ejecución.

### **3.7.1.9. DESARROLLO DEL PLAN**

Mediante los resultados obtenidos en las encuestas se difundirá la información de la ASOCAP en los siguientes medios de comunicación:

## PLAN PUBLICITARIO

Medios	Días de difusión	Hora de difusión
<u>Canal Sonovisión</u>	Lunes ,miércoles ,viernes	07:00, 13:00, 19:00 respectivamente
<u>Radio Mía</u>	Lunes, miércoles ,viernes	06:30
<u>Diario La Prensa</u>  Se exhibirá la siguiente imagen publicitaria con la descripción y de las características de los productos que elabora. <div style="text-align: center;">  </div>	viernes, sábados ,domingos	Sección Sociales

### 3.7.1.10. EVALUACIÓN DEL PLAN

Con la evaluación se miden los resultados y la eficacia del plan de publicidad, Para efectivizar la evaluación del mismo se aplicará el cuestionario detallado en el ANEXO 5.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1. CONCLUSIONES**

- La ASOCAP no tiene un direccionamiento estratégico claramente definido, debido a que la visión, misión, objetivos, y demás componentes estratégicos no fueron establecidos a partir de un estudio técnico y en consenso, por lo tanto son desconocidos por los socios.
- La Asociación de Cañicultores de Pastaza “ASOCAP” es la falta Organización que le permita guiar y encaminar cada una de las actividades tendientes a alcanzar sus objetivos.
- Del análisis del ambiente externo se concluye, que las oportunidades con mayor incidencia para la ASOCAP se derivan del factor Político- Legal, ya que brindan apoyo y facilidades para desarrollar proyectos.
- A diferencia de los productos que elabora la competencia, la ASOCAP maneja sus procesos de producción, mediante una cultura de buenas practicas ambientales con el uso de abono organizo.
- En la ASOCAP no se realizan constantes capacitaciones a los socios, ni se lleva un control del desempeño de la labor realizada de tal manera que no se puede monitorear y evaluar los posibles problemas que pueda existir en el proceso de cultivo y elaboración de caña y sus derivados.

## 4.2. RECOMENDACIONES

- Desarrollar una constante campaña de publicidad y promoción mediante cuñas radiales, avisos en la televisión etc. Que le permita dar a conocer a la ASOCAP, los productos que elabora y los beneficios de los mismos de este modo se pueda captar un mayor porcentaje de participación en el mercado.
- Desarrollar y dar a conocer al personal de la Asociación el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudará a la consecución de los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la misión y visión.
- Se recomienda la implementación de las estrategias resultantes del diagnóstico F.O.D.A., para aprovechar las oportunidades y aumentar las fortalezas, minimizar las amenazas del entorno y reducir las debilidades.
- Es necesaria la implementación de un Modelo de Gestión, ya que apoyará a medir el cumplimiento de la Visión y Misión, describiendo la estrategia de negocio en objetivos e indicadores de gestión.
- La capacitación de los socios es de vital importancia, ya que permitirá ofrecer productos de calidad que respondan a las exigencias del mercado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

DRUDIS, Antonio, "Gestión de Proyectos".3 ed.BarcelonaGestión, 2000,1999.

MUNCH, Lourdes, "Planeación Estratégica".México.Trillas, 2005.

SALAZAR, Francis. "Gestión Estratégica de Negocios", 2005.

KAPLAN, Robert / NORTON, David, TheStrategyFocusendOrganization, Barcelona  
2000, 2001.

PINTO, Roberto, "Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial", McGraw  
Hill, 2000.

## **REFERENCIAS WEB**

BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, Tasa de Interés Activa, Tasa de Interés Pasiva,  
Tasa de Desempleo, Quito, 2011([www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)). (En línea)

INSTITUTO NACIONAL ECONÓMICO DE CENSOS, Analfabetismo en el Ecuador,  
2010 ([www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)).(En línea)

CENTRO DE ESTUDIOS Y DATOS, Inflación, Ecuador, 2010([www.cedatos.com](http://www.cedatos.com)).  
(En línea)

# ANEXOS

## ANEXO N°-1

### ARTÍCULOS DE LA LEY DE LA PRODUCCIÓN, LEY DE FOMENTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO, LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO RELACIONADOS CON LA ASOCAP

#### LEY DE LA PRODUCCIÓN

**Art. 1.- Ámbito.-** Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional. El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambiocomercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República. De igual manera, se regirá por los principios que permitan una articulación internacional estratégica, a través de la política comercial, incluyendo sus instrumentos de aplicación y aquellos que facilitan el comercio exterior, a través de un régimen aduanero moderno transparente y eficiente.

**Actividad Productiva.-** Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

**Art. 3.- Objeto.-** El presente Código tiene por 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. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, ecoeficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

**Art. 4.- Fines.-** La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:

- a. 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 eficiente;
- b. 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;
- c. 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;
- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- j. 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;

k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y productividad adecuada de todos los actores de la economía, empresas, emprendimientos y gestores de la economía popular y solidaria, mediante el fortalecimiento de la institucionalidad y la eficiencia en el otorgamiento de servicios de las diferentes instituciones que tengan relación con la producción.<sup>13</sup>

## **LEY DE FOMENTO DE DESARROLLO AGROPECUARIO**

### **Capítulo I**

#### **DE LOS OBJETIVOS DE LA LEY**

**Art. 1.-** Actividad Agraria.- Para los efectos de la presente Ley, entiéndase por actividad agraria toda labor de supervivencia, producción o explotación fundamentada en la tierra.

**Art. 2.-** Objetivos.- La presente Ley tiene por objeto el fomento, desarrollo y protección integrales del sector agrario que garantice la alimentación de todos los ecuatorianos e incremente la exportación de excedentes, en el marco de un manejo sustentable de los recursos naturales y del ecosistema.

**Art. 3.-** Políticas Agrarias.- El fomento, desarrollo y protección del sector agrario se efectuará mediante el establecimiento de las siguientes políticas:

a) De capacitación integral al indígena, al montubio, al afro ecuatoriano y al campesino en general, para que mejore sus conocimientos relativos a la aplicación de los mecanismos de preparación n del suelo, de cultivo, cosecha, comercialización, procesamiento y en general, de aprovechamiento de recursos agrícolas

---

<sup>13</sup> Código de la Producción

b) De preparación al agricultor y al empresario agrícola, para el aprendizaje de las técnicas modernas y adecuadas relativas a la eficiente y racional administración de las unidades de producción a su cargo;

c) De implementación de seguros de crédito para el impulso de la actividad agrícola en todas las regiones del país;

d) De organización de un sistema nacional de comercialización interna y externa de la producción agrícola, que elimine las distorsiones que perjudican al pequeño productor, y permita satisfacer los requerimientos internos de consumo de la población ecuatoriana, así como las exigencias externas del mercado de exportación;

e) De reconocimiento al indígena, montubio, afro ecuatoriano y al trabajador del campo, de la oportunidad de obtener mejores ingresos a través de una capacitación en la técnica agrícola de preparación, cultivo y aprovechamiento de la tierra o a través de la comercialización de sus propios productos, individualmente o en forma asociativa mediante el establecimiento de políticas que le otorguen una real y satisfactoria rentabilidad;

f) De garantía a los factores es que intervienen en la actividad agraria para el pleno ejercicio del derecho a la propiedad individual y colectiva de la tierra, a su normal y pacífica conservación y a su libre transferencia,. Se facilitará de manera especial el derecho de acceder a la titulación de la tierra. La presente Ley procurará otorgar la garantía de seguridad en la tenencia individual y colectiva de la tierra, y busca el fortalecimiento de la propiedad comunitaria orientada con criterio empresarial y de producción ancestral;

g) De minimizar los riesgos propios en los resultados de la actividad agraria, estableciendo como garantía para la equitativa estabilidad de ella, una política tendiente a procurar las condiciones necesarias para la vigencia de la libre competencia, a fin de que exista seguridad, recuperación de la inversión y una adecuada rentabilidad;

- h) De estímulo a las inversiones y promoción a la transferencia de recursos financieros destinados al establecimiento y al fortalecimiento de las unidades de producción en todas las áreas de la actividad agraria especificadas en el artículo 1;
- i) De fijación de un sistema de libre importación para la adquisición de maquinarias, equipos, animales, abonos, pesticidas e insumos agrícolas, así como de materias primas para la elaboración de estos insumos.
- j) De protección al agricultor de ciclo corto que siembra productos de consumo interno, a fin de que exista confianza y seguridad en la recuperación del capital, recompensando el esfuerzo del trabajo del hombre de campo mediante una racional rentabilidad;
- k) De perfeccionamiento de la Reforma Agraria, otorgando crédito, asistencia técnica y protección a quienes fueron sus beneficiarios o aquellos que accedan a la tierra en el futuro, en aplicación de esta Ley; y,
- l) De promoción de la investigación científica y tecnológica que permita el desarrollo de la actividad agraria en el marco de los objetivos de la presente Ley.

## **Capítulo II**

### **DE LOS MEDIOS PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

**Art. 4.-** Capacitación.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá arbitrar las medidas para que en la infraestructura física existente en las áreas rurales del país, y en las del Ministerio de Educación y Culturas, se desarrollen cursos prácticos para indígenas, montubios, afro ecuatorianos y campesinos en general, relativos a la preparación del suelo, selección de semillas, cultivo, fumigación, cosecha, preservación o almacenamiento y comercialización de productos e insumos agrícolas, en orden a mejorar sus niveles de rendimiento en cantidad y calidad.

**Art. 5.-** Planes de Capacitación.- El Ministerio de Agricultura y Ganadería deberá, en el plazo improrrogable de seis meses contados a partir de la promulgación de esta

Ley, poner en marcha un programa nacional de capacitación y transferencia de tecnología que incluya además la potenciación e innovación de los conocimientos y técnicas ancestrales.

**Art. 6.-** Coordinación Institucional.- El Instituto Nacional de Capacitación Campesina, creado como dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería coordinará para que la capacitación del campesino ecuatoriano se realice preferentemente a través de empresas o entidades del sector privado preparadas para el cumplimiento de este objetivo y de las organizaciones indígenas y campesinas<sup>14</sup>

## **LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO**

Es necesario inscribirse como ente jurídico ante el Servicio de Rentas Internas el cual para realizar estos procedimientos cuenta con base legal, en la actualidad se maneja la Ley de Equidad Tributaria, para lo cual se exponen los siguientes artículos:

**Art. 3.- De la Inscripción Obligatoria.-** (Reformado por el Art. 4 de la Ley 63, R.O. 366,30-I-90).- Todas las personas naturales y jurídicas entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez, en el Registro Único de Contribuyentes.

**Art. 9.- De las responsabilidades.-** Los obligados a inscribirse son responsables de la veracidad de la información consignada, para todos los efectos jurídicos derivados de este acto.

---

<sup>14</sup>Ley de Fomento de Desarrollo Agropecuario

**Art. 131.- Declaración del impuesto.-** Las personas naturales, las sociedades y las empresas del sector público que habitualmente efectúen transferencias de bienes o presten servicios gravados únicamente con tarifa 0%, así como aquellos que estén sujetos a la retención total del IVA causado, presentarán declaraciones semestrales.

**ANEXO N°- 2**

**ENCUESTA REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA ASOCAP**

**ASOCIACION DE CAÑICULTORES DE PASTAZA “ASOCAP”**

**CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE  
LOS SOCIOS**

**OBJETIVO:** Determinar las necesidades de capacitación de los socios de la ASOCAP.

**INSTRUCTIVO:**

Conteste las siguientes preguntas, sus respuestas son de mucha importancia para una correcta retroalimentación.

**Marque con una (X) la respuesta de su preferencia**

**DATOS INFORMATIVOS:**

Producto que elabora \_\_\_\_\_ Tiempo de Asociación \_\_\_\_\_

**1. ¿Cuándo se integró a la ASOCAP se le brindó algún tipo de asistencia técnica?**

SI ( )

NO ( )

**2. ¿Cree usted que la información adquirida en la capacitación fue suficiente para realizar sus actividades diarias?**

SI ( )

NO ( )

**3. ¿Cada qué tiempo recibe usted capacitación?**

- a. Trimestralmente.....
- b. Semestralmente.....
- c. Una vez al año.....
- d. De un año en adelante.....

**4. ¿Está satisfecho con la capacitación recibida en la institución?**

SI ( )                      NO ( )

**5. ¿Puede identificar cuando un problema que se presenta y tomar una decisión acertada?**

- Siempre.....
- A veces.....
- Rara vez.....
- Nunca.....

**6. ¿Qué tipo de capacitación necesita?**

- Tratamiento de suelos.....
- Clases de abonos.....
- Cultivo de caña.....
- Tratamiento de plagas.....

**7. Las sesiones de capacitación han sido durante:**

- 1 hora.....
- 3 horas.....
- 5 o más horas.....

**8. A través de qué medios prefiere que se realicen las capacitaciones**

Seminarios.....

Talleres.....

Cursos.....

**9. la asistencia técnica en las plantaciones y/o paneleras de debe realizar con qué frecuencia:**

Mensual.....

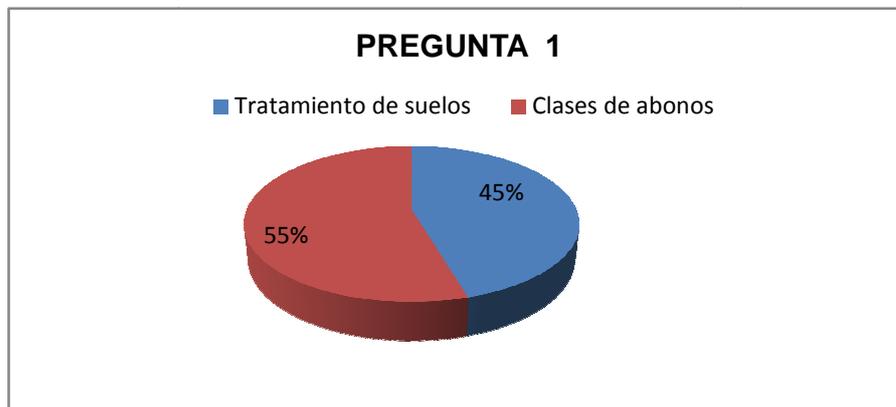
Trimestral.....

Semestral.....

## TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ENCUESTA

### 1. ¿Cuándo se integró a la ASOCAP se le brindó algún tipo de asistencia técnica?

RESPUESTA	N°
Si	23
No	60

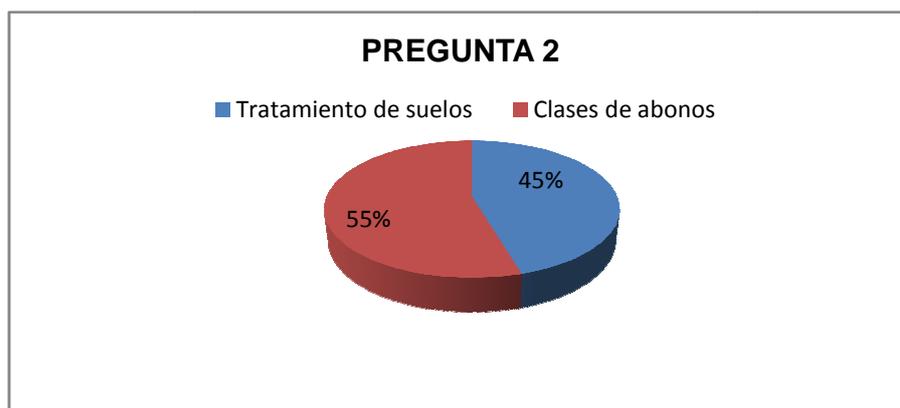


#### Análisis:

De un total de 83 socios encuestados 55% indicó que sí recibió capacitación por parte de la ASOCAP.

### 2. ¿Cree usted que la información adquirida en la capacitación fue suficiente para realizar sus actividades diarias?

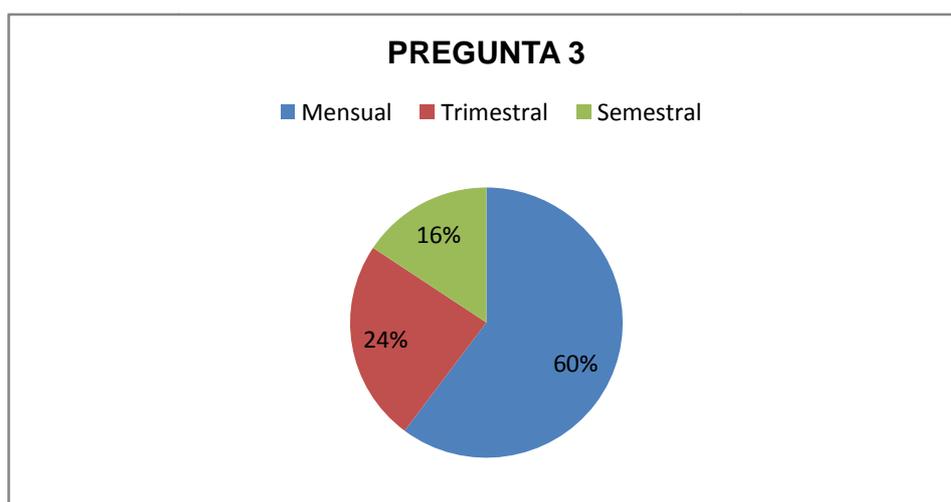
RESPUESTA	N°
Si	15
No	68



**Análisis:** De 83 socios encuetados el 55% indico que la capacitación no fue lo suficientemente amplia.

### 3. ¿Cada qué tiempo recibe usted capacitación?

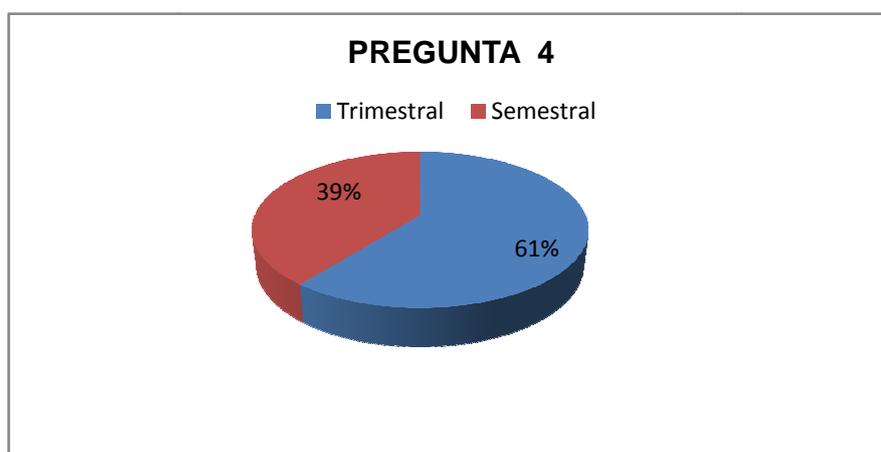
RESPUESTA	N°
a. Trimestralmente	40
b. Semestralmente	18
c. Una vez al año	20
d. nunca	5



**Análisis:** De 83 socios encuetados el 31% índico que requiere capacitación en el tratamiento de plagas, 27% requiere capacitación en cultivo de caña.

4. ¿Está satisfecho con la capacitación recibida en la Asociación?

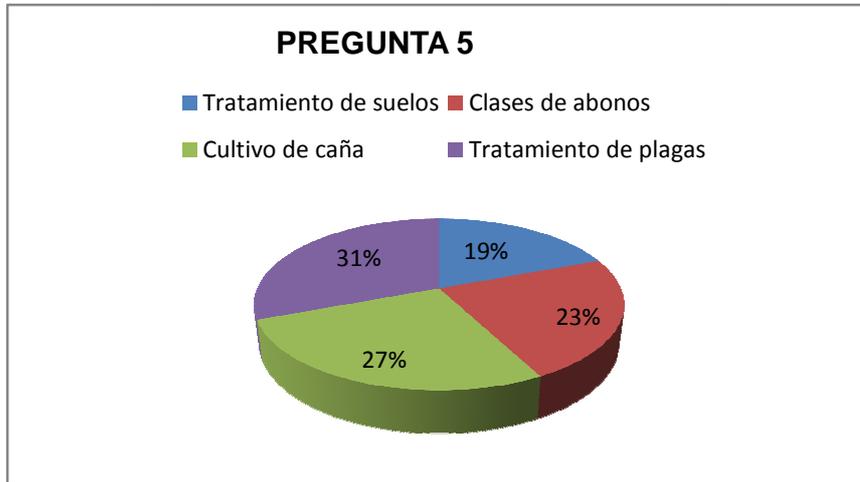
RESPUESTA	N°
Si	33
No	50



**Análisis:** De 83 socios encuestados el 60% indicó que no está satisfecho con la capacitación recibida.

5. ¿Puede identificar cuando un problema que se presenta y tomar una decisión acertada?

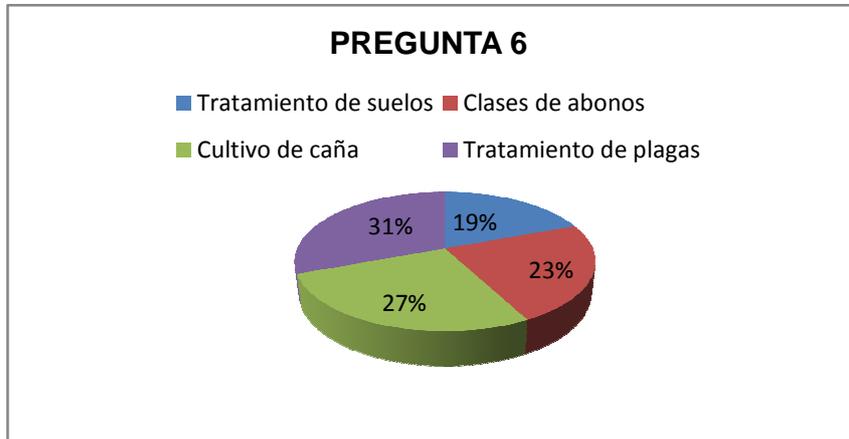
RESPUESTA	N°
Siempre	40
A veces	18
Rara vez	20
Nunca	5



**Análisis:** De 83 socios encuestados el 31% indicó que pueden detectar cuando se presentan problemas en su producción.

**6. ¿Qué tipo de capacitación necesita?**

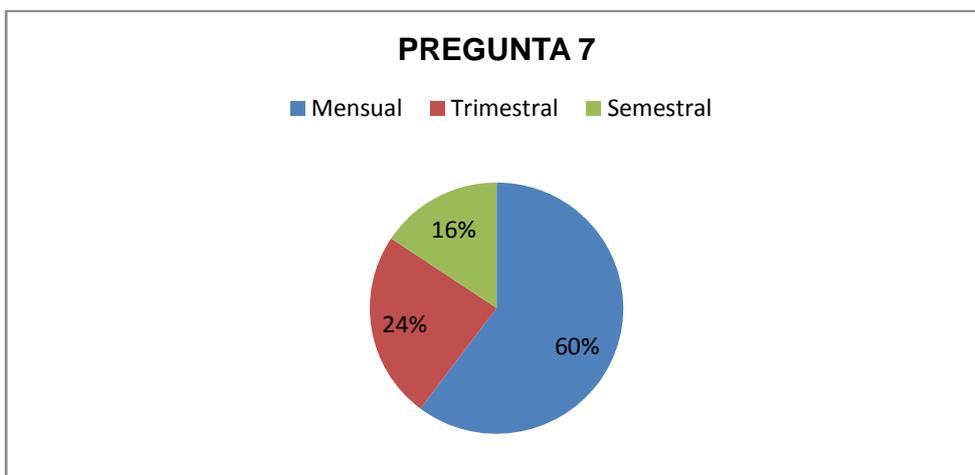
RESPUESTA	N°
Tratamiento de suelos	22
Clases de abonos	18
Cultivo de caña	20
Tratamiento de plagas	40



**Análisis:** De 83 socios encuestados el 31% indicó que requiere capacitación en el tratamiento de plagas, 27% requiere capacitación en cultivo de caña.

**7. Las sesiones de capacitación han sido durante:**

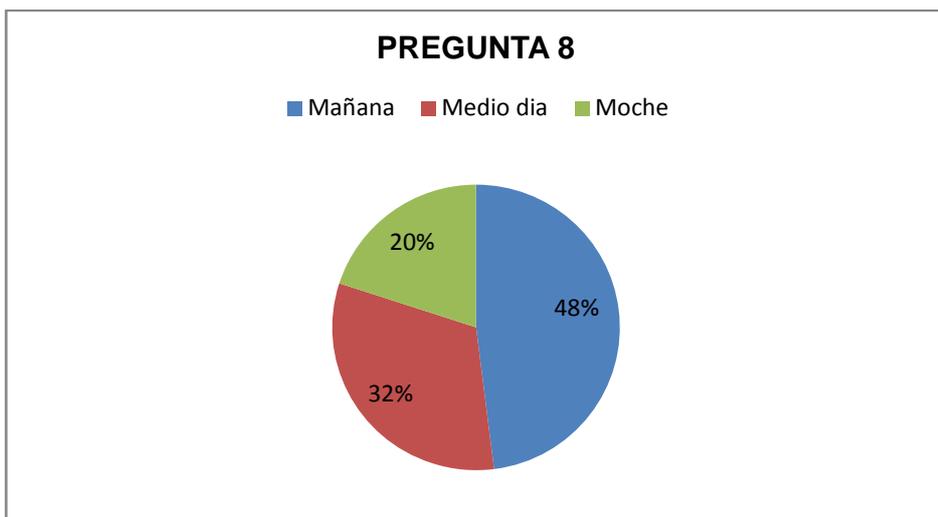
RESPUESTA	N°
1 hora	30
3 horas	32
5 horas o mas	21



**Análisis:** De 83 socios encuetados el 60% índico que recibió capacitación durante 3 horas.

**8. A través de qué medios prefiere que se realicen las capacitaciones**

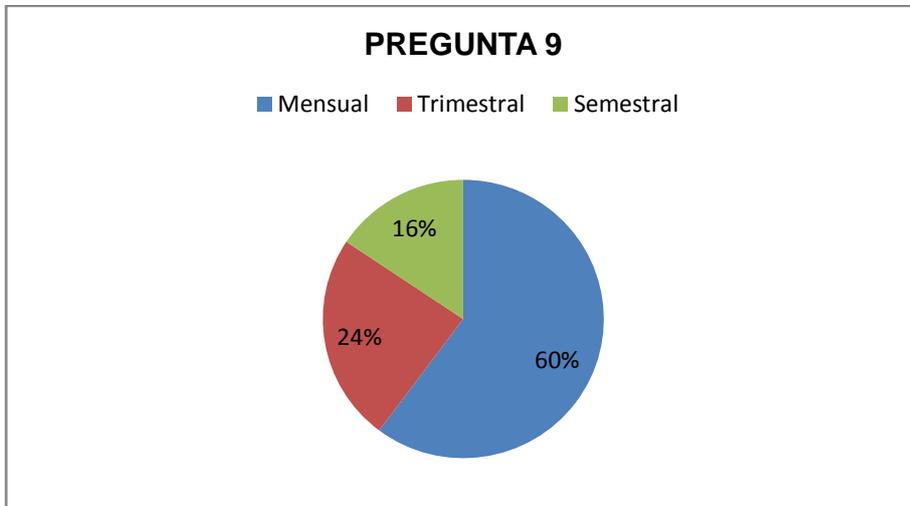
RESPUESTA	N°
Seminarios	20
Talleres	40
Cursos	23



**Análisis:** De 83 socios encuetados el 48% índico que requiere de capacitación mediante talleres.

**9. La asistencia técnica en las plantaciones y/o paneleras de debe realizar con qué frecuencia:**

RESPUESTA	N°
Mensual	50
Trimestral	20
Semestral	13



**Análisis:** De 83 socios encuestados el 60% indicó que deben realizarse capacitaciones mensualmente.

**ANEXO N°- 3**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN A LOS SOCIOS DE LA ASOCAP**

**ASOCIACION DE CAÑICULTORES DE PASTAZA “ASOCAP”**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN GENERAL DE LA CAPACITACIÓN**

**Fecha:**.....

**Tema:**.....

**Instructor:**.....

La información que usted nos proporcione en esta evaluación nos ayudará a mejorar la el desarrollo de los procesos productivos, por lo que agradeceremos su retroalimentación y sugerencias.

**Datos de Identificación**

Apellidos y Nombres:.....

**Instrucciones:** De acuerdo a su nivel de satisfacción sobre el taller de capacitación y los instructores, señale con una X en la columna que corresponda.

	<b>Muy Satisfecho/a</b>	<b>Ligeramente Satisfecho/a</b>	<b>Ligeramente insatisfecho/a</b>	<b>Insatisfecho/a</b>
1.- Respecto al material expuesto. Me siento.....				
2.- Respecto a la forma de exponer los temas. Me siento.....				
3.- Respecto a la metodología utilizada por el instructor. Me siento...				
4.- Respecto a los temas tratados. Me siento.....				
5.- Respecto a los conocimientos adquiridos Me siento...				
6.- Respecto a las dudas que se despejaron. Me siento...				
7.- Respecto al conocimiento aportado Me siento ...				
8.- Respecto a la duración del evento. Me siento.....				
9.- Respecto al desempeño del instructor. Me siento.....				
10.- Respecto a la coordinación del evento. Me siento....				

**Defina en una palabra al taller de capacitación:** \_\_\_\_\_

**Indique que temas desearía profundizar (sobre este u otro evento):**

---

**Comentarios y Sugerencias:**

---

Para la aplicación de la encuesta se tomó en cuenta todo el universo de 83 socios que realizan los procesos de cultivo y elaboración de los derivados de caña.

## ANEXO N°- 4

### CUESTIONARIO APLICADO A LA POBLACIÓN DE PASTAZA

#### ASOCIACIÓN DE CAÑICULTORES DE PASTAZA “ASOCAP”

### CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LAS MEDIOS DE COMUNICACIÓN CON MAYOR SINTONÍA EN LA PROVINCIA DE PASTAZA

**OBJETIVO:** Determinar los medios de comunicación con mayor difusión en la Provincia de Pastaza.

#### INSTRUCTIVO:

Con la finalidad de conocer el medio de comunicación con mayor aceptación en la Provincia de Pastaza se requiere de su colaboración para contestar las siguientes preguntas.

#### 1.- ¿Por qué medios de comunicación prefiere informarse?

Radio Ferias

Televisión  Prensa

#### 2.- ¿Qué Radio de la provincia de Pastaza prefiere escuchar?

MIA  NINA  PUYO

AVENTURA  TROPICANA

**3.- ¿A qué hora prefiere informarse?**

En la mañana

Al medio día

En la noche

**4.- ¿Qué Canal de TV de la provincia de Pastaza prefiere para informarse?**

Sonovisión

American

Amazonas Tv

**5.- ¿Qué Periódico de la provincia de Pastaza prefiere para informarse?**

El observador

La prensa

La hora

Los andes

### Técnica de investigación:

- ✓ Encuestas

Técnica de investigación que obtiene información a través de un sistema de preguntas estructurado en formularios impresos, que el informante responde por sí mismo, sin la participación del entrevistador.

### Población y tamaño de la muestra

Tamaño de la muestra

$$n = \frac{N}{e^2 (N-1) + 1}$$

$$e^2 (N-1) + 1$$

$$n = \frac{84.329}{(0.04)(84.329-1)+1}$$

$$(0.04)(84.329-1)+1$$

$$n = \frac{84.329}{(0.0016) (84.328)+1}$$

$$(0.0016) (84.328)+1$$

$$n = \frac{84.329}{134.9264}$$

$$134.9264$$

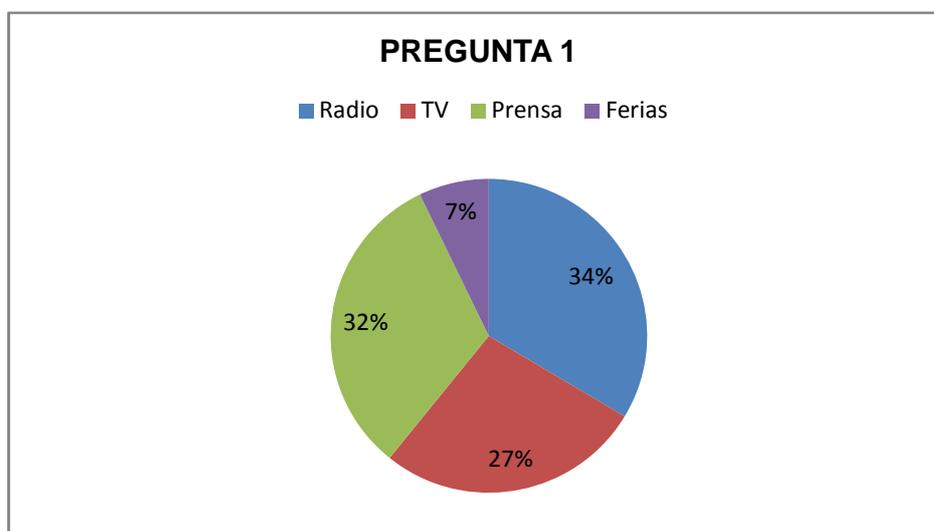
$$n = 625$$

Para la aplicación de las encuestas Se tomo en cuenta como universo a la toda la población de la provincia de Pastaza constituida por 84.329 habitantes, mediante la aplicación de la formula se obtuvo una muestra de 625 personas a las mismas que se les realizo la encuesta.

## TABULACIÓN Y REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ENCUESTA

### 1.- ¿Por qué medios de comunicación le gustaría informarse?

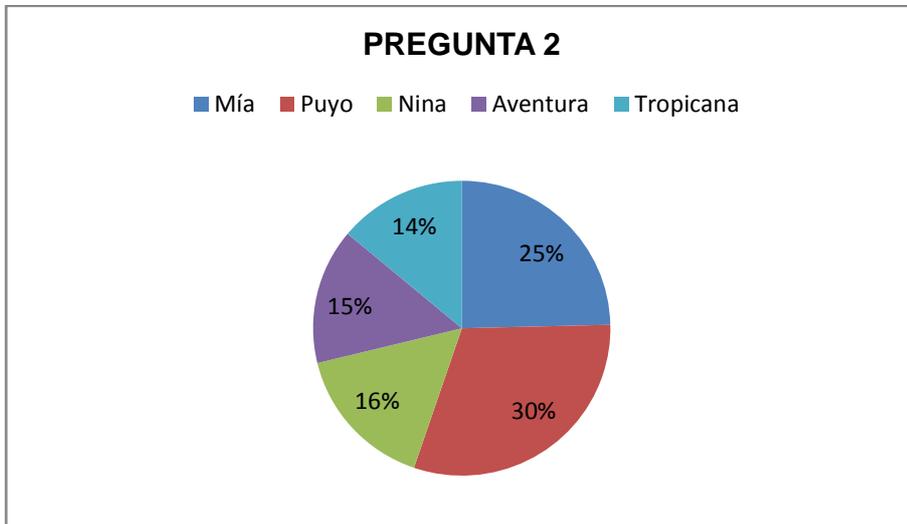
RESPUESTA	N°-	%
Radio	210	34%
TV	170	27%
Prensa	200	32%
Ferías	45	7%



**Análisis:** Al consultar por qué medios les gustaría informarse 210 encuestados manifiestan que sería por radio, 170 por Tv, 200 mediante Prensa escrita y 45 mediante ferias.

### 2.- ¿Por qué Radio de la provincia de Pastaza de informa?

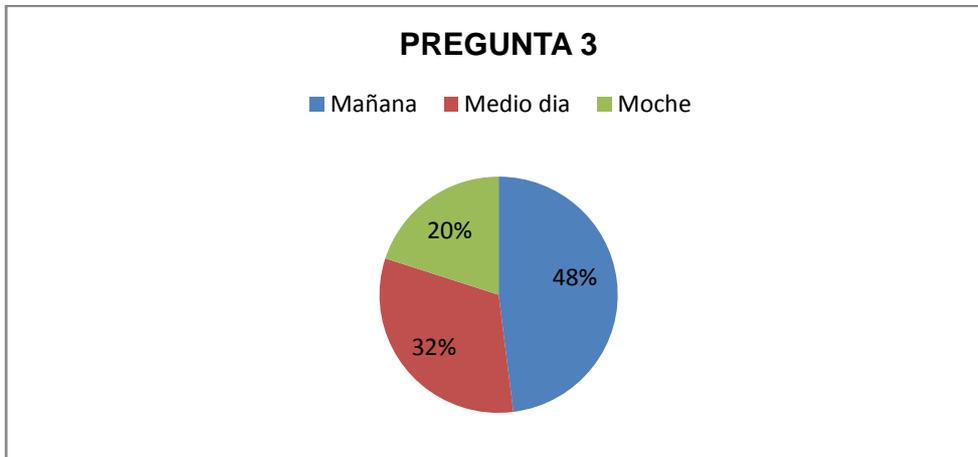
RESPUESTA	N°-	%
Mía	154	25%
Puyo	191	30%
Nina	100	16%
Aventura	93	15%
Tropicana	87	14%



**Análisis:** En esta pregunta se puede observar que la mayoría se informa por medio de la radioMía.

**3.- ¿A qué hora prefiere informarse?**

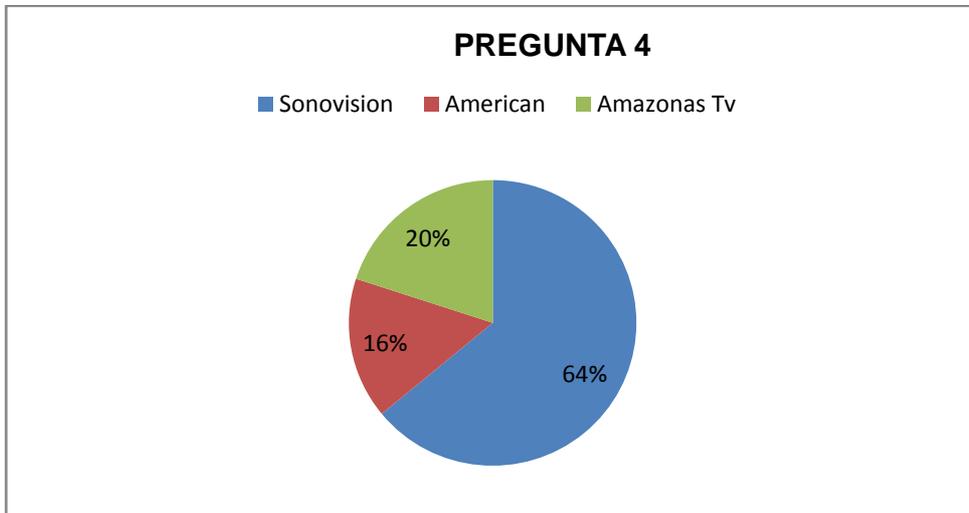
RESPUESTA	N°-	%
Mañana	300	48%
Medio día	200	32%
Moche	125	20%



**Análisis:** En esta pregunta se puede observar que la mayoría se informa en horas de la mañana.

**4.- ¿Qué Canal de TV de la provincia de Pastaza prefiere para informarse?**

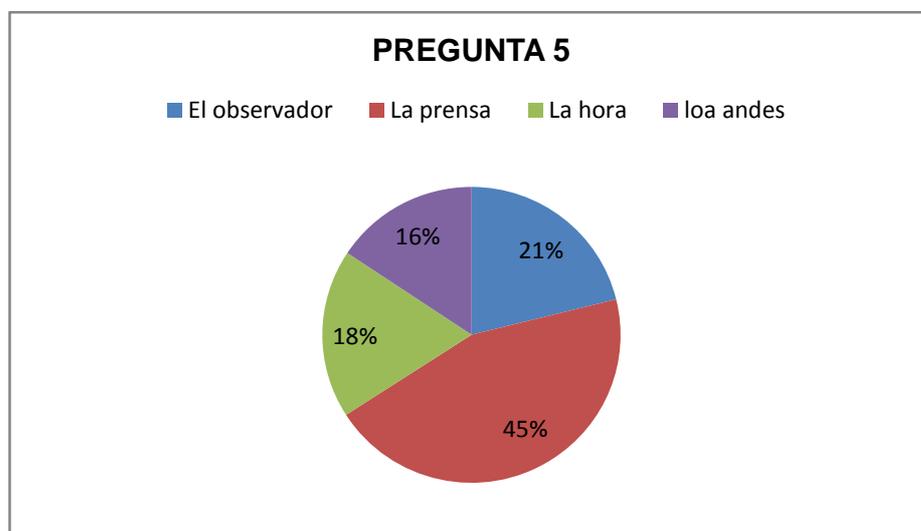
RESPUESTA	N°-	%
Sonovisión	400	
American	100	
Amazonas Tv	125	



**Análisis:** En esta pregunta se puede observar que el 64% de la población encuestada se informa mediante el canal Sonovisión.

**5.- ¿Qué Periódico de la provincia de Pastaza prefiere para informarse?**

RESPUESTA	N°-
El observador	132
La prensa	280
La hora	115
loa andes	98



**Análisis:** El 45% de la Población se informa mediante el Diario la Prensa.

**ANEXO N°- 5**

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN SOBRE LA PUBLICIDAD QUE REALIZA LA ASOCAP**

**ASOCIACIÓN DE CAÑICULTORES DE PASTAZA “ASOCAP”**

La información que usted nos proporcione en este cuestionario ayudara a la ASOCAP a conocer si la información publicitada está siendo receptada por la sociedad.

1. Ha escuchado a cerca de los productos que elabora la ASOCAP?

Si  No

2. Que Productos elabora la ASOCAP?

.....

3. Que medio de comunicación le permitió a conocer a esta información?

Radio  Televisión  Prensa escrita

4. Ha consumido los productos que labora la ASOCAP

Si  o

5. Que es la ASOCAP

.....