

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E
INFORMATICA

(F.A.F.I)

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN
EMPRESARIAL



TESIS DE GRADO

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO
COMERCIAL

TEMA:

ANÁLISIS ESTRATÉGICO-SITUACIONAL DE LA PRODUCCIÓN
DE TILAPIA ROJA DE CRIADERO COMO ALTERNATIVA
SUSTENTABLE Y ECONÓMICA PARA EL DESARROLLO DE LA
POBLACIÓN EN LA PARROQUIA BARREIRO, CANTÓN
BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RÍOS

EGRESADOS:

DIOMEDES LEÓN SOTO
KERLY FIGUAVE MACÍAS

DIRECTOR:

Ing. Carlos Aguirre Rodríguez Ms.

LECTOR:

Eco. Verónica Merchán Jácome

AÑO: 2012

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento a la Facultad de administración finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Al Ing. Carlos Aguirre Ms. director de tesis, a los maestros, aquellos que marcaron cada etapa de nuestro camino universitario, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis

Al Eco. Verónica Merchán lector de tesis por haberme guiado sabiamente y a mis compañeros por compartir los buenos y malos momentos.

A mis hermanos, por la comprensión, el esfuerzo y el apoyo incondicional que me han brindado siempre.

A mi esposa por ser una persona excepcional. Quien me ha brindado su apoyo incondicional y ha hecho suyos mis preocupaciones y problemas. Gracias por tu amor, paciencia y comprensión.

.

DIOMEDES LEON SOTO

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico:

A Dios, por darme la fuerza y perseverancia para culminar con éxitos mis estudios. .

A mi hija por ser lo más grande y valioso que Dios me ha regalado, quien es mi fuente de inspiración y la razón que me impulsa a salir adelante.

A mi padre por ser mi Ángel, que desde el Cielo está conmigo y que siempre recordaré, amaré y llevaré en mi corazón.

A mi madre por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

DIOMEDES LEON SOTO

AGRADECIMIENTO

El autor deja constancia de su agradecimiento a la Facultad de administración finanzas e informática de la Universidad Técnica de Babahoyo.

Al Ing. Carlos Aguirre Ms. director de tesis, a los maestros que sin egoísmo nos impartieron sus conocimientos.

A la Eco. Verónica Merchán lector de tesis por haberme guiado sabiamente, a mis compañeros y amigos que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional.

A mi prima, por la comprensión, el esfuerzo.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que la caracterizan y que me ha inculcado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y el apoyo incondicional que me ha brindado.

.

KERLY FIGUAVE MACIAS

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico:

A Dios, por darme la fuerza y sabiduría para culminar con éxitos mis estudios.

A mi hija, que es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

A mi esposo, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante para cumplir otra etapa en mi vida.

KERLY PIGUAVE MACIAS

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS

Las autores de esta investigación declaran que no existe investigación alguna del tema: **ANALISIS ESTRATEGICO-SITUACIONAL DE LA PRODUCCION DE TILAPIA ROJA DE CRIADERO COMO ALTERNATIVA SUSTENTABLE Y ECONOMICA PARA EL DESARROLLO DE LA POBLACION EN LA PARROQUIA BARREIRO, CANTON BABAHOYO PROVINCIA DE LOS RIOS**, en la Facultad de Administración, Finanzas e Informática de la Universidad Técnica de Babahoyo, ni en ninguna biblioteca de las otras universidades en el Ecuador.

AUTORES:

DIOMEDES LEON SOTO

KERLY FIGUAVE MACIAS

INDICE GENERAL

INTRODUCCION

Contenido	Pág.
CAPITULO I	
1. MARCO REFERENCIAL.....	5
1.1.1 CONTEXTUALIZACION DEL PROBLEMA.....	
1.1.2 ANALISIS CRITICO.....	
1.1.3PROGNOSIS.....	6
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	8
1.2.1 PRIORIZACION DEL PROBLEMA.....	10
1.2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	14
1.2.3 INTERROGANTES DEL PROBLEMA.....	
1.2.4. DELIMITACION DEL OBJETO DE INVESTIGACION.....	
1.3. PROBLEMA CENTRAL.....	15
1.3.1. PROBLEMAS DERIVADOS.....	
1.4. OBJETIVOS.....	16
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	
1.5. JUSTIFICACION.....	17
CAPITULO II	
2 MARCO TEORICO.....	19
2.1. PROBLEMA DE ESTUDIO.....	
2.1.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	
2.2 FUNDAMENTACION TEORICA.....	20
2.2.1. ANALISIS ESTRATEGICO SITUACIONAL.....	
2.2.1.1. HERRAMIENTAS DE GESTION.....	
2.2.2. ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL.....	33
2.2.2.1 ADMINISTRACION.....	
2.2.2.2. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	35
2.2.2.3. ESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL.....	39
2.2.3. CARACTERISTICAS MORFOLOGICAS DE LA TILAPIA ROJA.....	40
2.2.3.1. ETAPA DE PRODUCCION.....	42
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	44
2.3.1. DEFINICIONES.....	
2.4. HIPOTESIS.....	48
2.4.1. HIPOTESIS GENERAL.....	
2.4.2. HIPOTESIS ESPECIFICAS.....	
2.5. VARIABLES DE ESTUDIOS.....	49
2.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.....	
2.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE.....	

CAPITULO III

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	50
3.1 DISEÑO METODOLOGICO.....	
3.1.1. TIPO DE INVESTIGACION.....	
3.2. METODOS Y TECNICAS.....	
3.2.1. METODOS.....	
3.2.1.1. METODO CIENTIFICO.....	
3.2.1.2 .METODO HIPOTETICO- DEDUCTIVO.....	51
3.2.1.3. METODO INDUCTIVO- DEDUCTIVO.....	52
3.3. TECNICAS.....	
3.4. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACION.....	53
3.5. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.....	
3.6. UNIVERSO Y MUESTRA.....	
3.7. PROCESAMIENTOS DE DATOS.....	54
3.8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
3.8.1. CONCLUSIONES.....	
3.8.2. RECOMENDACIONES.....	

CAPITULO IV

4. MARCO PROPOSITIVO.....	71
4.1 TITULO.....	
4.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	
4.3. JUSTIFICACION.....	74
4.4. MISION.....	
4.5. VISION.....	75
4.6. VALORES CORPORATIVOS.....	
4.7. PRINCIPIOS.....	76
4.8. OBJETIVOS.....	
4.8.1. OBJETIVO GENERAL.....	
4.8.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	
4.9. MARCO CONCEPTUAL.....	77
4.9.1. PRODUCCION MAS LIMPIA.....	
4.9.1.1. BENEFICIOS.....	80
4.9.2. METODOLOGIA PARA IMPLEMENTAR.....	81
4.9.2.1. PRIMERA FASE.....	82
4.9.2.2 SEGUNDA FASE.....	85
4.9.2.3. TERCERA FASE.....	91
4.9.2.4. CUARTA FASE.....	92
4.9.2.5. RESUMEN DE IMPLEMENTACION.....	94
4.10. FUNDAMENTACION TEORICA.....	102
4.10.1. SITUACION ESTRATEGICA.....	
4.10.2. RETROALIMENTACION.....	104
4.10.3. PROCESO ESTRATEGICO.....	108
4.10.3.1. IDENTIFICACION ELEMENTOS EXTERNOS.....	
4.10.3.2. IDENTIFICACION ELEMENTOS INTERNOS.....	109
4.10.3.3. EXTRUCTURACION BASE DE DATOS.....	111

4.10.3.4. ANALISIS ENTORNO.....	112
4.11. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	124
4.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
4.12.1. CONCLUSIONES.....	
4.12.2. RECOMENDACIONES.....	140
4.13. BIBLIOGRAFIA.....	142
ANEXOS.....	145

RESUMEN

El estudio de esta investigación se ha orientado en un paradigma crítico propositivo, que cuestiona los esquemas de hacer investigación y no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución. Por lo cual, del análisis detenido del problema, se estableció la formulación siguiente: ¿De qué manera el análisis estratégico-situacional de la producción y comercialización de tilapias rojas puede ser una alternativa sustentable y económica para la población de la parroquia Barreiro?

La presente investigación es de tipo descriptiva y corresponde a una investigación de campo, por cuanto se la desarrolló en el entorno del contexto involucrado en el sector agropecuario, sustentándose en la investigación de fuente primaria ya que se realizaron observaciones, se desarrollaron entrevistas y se aplicaron encuestas. Además, al tratarse de la necesidad de emplear aspectos documentales para apoyar la investigación, el presente estudio se tornó en bibliográfico documental.

La investigación fue eminentemente cualitativa; es decir, buscó las causas y los hechos de estudio del proyecto, realizando una medición controlada que puso énfasis en los resultados; el cual se orientó a la comprobación de la hipótesis, de acuerdo a las variables formuladas en el problema planteado.

Esta investigación se desarrolló en la cooperativa la ``mina``, en donde se consideró trabajar con todos los miembros de la organización, Como la población es pequeña se trabajará con la totalidad del universo.

Bajo la hipótesis de que el diseño de un análisis estratégico-situacional sobre la producción de tilapia roja se podrá determinar las alternativas para mejorar la producción con proyección al mercado internacional, permita cumplir con el objetivo principal y una vez corroborada la misma nos ha permitido visualizar la importancia de la Estructura Organizacional.

SUMMARY

To explain to it in a clear and immediate way we will appeal to a comparison: an elegant and neat man, when he/she gets dressed in the morning, he/she tries to choose their clothes so that the colors, fabrics and styles combine to each other. But it is not limited this; in fact it combines with their clothes a certain type of shoes, one determines tie, socks in syntony with the shirt and the same thing happens with the coat, the scarf and the hat. In definitive, each detail of their gear this elect in narrow relationship with the general image that that man wants to give of yes.

The same philosophy regulates the behavior of the companies; these included one, to maintain a certain style, they should try to regulate all the expressions in those that he/she mixes their image (paper of letters, external rótulos, means of transports, etc) for this reason, it is fundamental to appeal a graphic designer so that he/she studies the program of image of the company.

Their work consists on carrying out an authentic behavior code, denominated (manual of the standards) or simply manual. In the they are all the operative norms to those that he/she should abide the company that is governed by certain visual examples. Above all one exists it details presentation of the logo whose size variations and of color according to the circumstances were explained meetly. Then it is explained how to carry out an impression and in general all him with respect to the material of stationery of the society including personal cards, paper size letter and envelopes.

INTRODUCCIÓN

El gran reto al cual se enfrentan las organizaciones, hoy en día es convertir su estrategia en realidad, alcanzar sus metas, lograr ser lo que quieren ser. En resumen, el mayor desafío de una empresa es lograr resultados efectivos; teniendo en cuenta que en un mundo tan cambiante la disposición de lo preciso para atender las insuficiencias (*previsión*); dirigir el esfuerzo (de distintas disciplinas y recursos) a obtener los resultados requeridos, conocer la probabilidad de ocurrencia de los eventos futuros (*pronóstico*) - desde distintas perspectivas; preparando la aplicación de criterios conocidos en otros similares para extraer conclusiones que ayuden en la toma de decisiones (*proyección*), son basados en resultados para el futuro.

Por ello, es un arte establecer un análisis estrategia, que permita a una organización seguir ofreciendo sus servicios de calidad, donde el cliente pueda vivir una experiencia única (a través de la creatividad con la cual se desempeñan las organizaciones para captar la atención del cliente hacia el producto o servicio que ofrecen); manteniendo así a las empresas dentro de la competitividad, disponiendo de tecnología práctica precisa y eficiente. Llevando a las organizaciones ha darse a la tarea de interesarse por conocer lo que sucederá de acuerdo a las posibles decisiones tomadas en el pasado y cómo afectarán el futuro (prospectiva).

Visto de ésta manera, se puede dar inicio a un tema muy particular como lo es el análisis estratégico-situacional; ya que éstos se enfocan a partir de decisiones presentes para mejorar situaciones futuras, basándose en experiencias pasadas

(con cierto grado de semejanza o iguales, de una misma empresa o de sus competidores), enfrentando situaciones nuevas de forma original (creativa), reduciendo así el grado de incertidumbre, y el riesgo asociado a la aplicación de una estrategia.

CAPITULO I

En el capítulo I podemos resumir todo lo concerniente al Marco referencial que nos habla al inicio del Problema científico que presenta la tesis, partiendo desde sus antecedentes históricos para llegar a la descripción detallada del problema en general. Luego sigue como se formulara el problema de investigación generando a través de esa formulación la preguntas investigativas que logran generar los objetivos generales y específicos del tema de tesis para culminar con la justificación del porque desarrollamos y planteamos el tema general de tesis

CAPITULO II

En el capítulo II nos referimos a la base de conceptualización de nuestra tesis que parte con el marco teórico en el cual encontramos los antecedentes investigativos que nos hacen referencia a si hubo una investigación similar en el entorno en la cual nos basamos para el desarrollo de nuestra tesis, seguido de la fundamentación teórica que resume el contenido del tema general de tesis ampliando en conceptos y temas para un mejor entendimiento de que propone nuestra tesis. No podía faltar el marco conceptual que nos permite conocer ciertas palabras sacadas de todo el desarrollo de nuestra tesis que nos parecieron desconocidas. Una parte fundamental en este capítulo es la hipótesis tanto general como específica que es la base de nuestra propuesta en la cual

estableceremos si podría cumplirse o no, y que viene relacionado con las variables independiente que especifica la conexión directa con la hipótesis general y la variable dependiente que se relaciona con el problema general descrito anteriormente

CAPITULO III

En este capítulo se encuentra la investigación de campo realizada para recolectar los datos a través de las encuestas para estimar la factibilidad del proyecto a ejecutarse y partamos detallando desde el Diseño metodológico que involucra los tipos de investigación que se van a realizar, seguido de los métodos y técnicas a utilizarse que sean las más aplicables para obtener toda la información que nos ayudara a conocer la factibilidad del tema de tesis propuesto, aplicamos para dicha investigación el universo a investigar del que generamos la muestra representativa que será la que utilizaremos para desarrollar nuestra encuestas. El análisis e interpretación de los resultados nos ayudaran a sacar las conclusiones y recomendaciones que debemos ajustar a nuestra propuesta de tesis

CAPITULO IV

En este últimocapítulo encontramos el eje central de nuestra tesis que es la Propuesta que se aplicara para dar cumplimiento a los expuesto en los 3 capítulos anteriores antes mencionados y en cual se detallan las bases y lineamientos que presentamos para una correcta interpretación de nuestra tesis, la cual se sustentara en una metodología presentada en el objetivo general e

hipótesis que servirán de apoyo para el fortalecimiento general de la propuesta. En la última parte de este capítulo incluimos los anexos que reafirmaran lo antes expuesto en la propuesta adjuntando la bibliografía para saber cuál fue nuestro apoyo didáctico utilizado para el desarrollo de la tesis

CAPITULO I

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA CIENTIFICO

1.1.1 Contextualización Del Problema

Según el análisis estratégico-situacional que se quiere establecer, por su ubicación geográfica, la provincia de Los Ríos constituye el centro del agropecuario del Ecuador, tiene una superficie de apenas 7.150,9 km² y una de las densidades poblacionales más altas del país: 140,9 hab./km², su población según el Censo de Vivienda, noviembre del 2010 es de 778.115 habitantes, de los cuales el 57.3%,(445.860) se encuentran en la zona rural y el restante 42.7% (332.255) en la zona urbana. Integran la Provincia trece cantones (Babahoyo Baba Montalvo San Francisco de Pueblo viejo Quevedo Urdaneta Ventanas Vinces Palenque Buena Fé Valencia Mocache Quinsaloma)

Por lo cual podemos concluir que a través de su historia la provincia de los Ríos se ha consolidado como una provincia eminentemente agropecuaria.

1.1.2 Análisis Crítico.

En la cooperativa la ``mina`` de la ciudad de Babahoyo existen problemas como: Débil organización de la entidad, escasa capacidad agro-empresarial, una cultura empresarial deficiente, informalidad en la actividad productiva y comercial, falta de tecnología y recursos humanos altamente capacitados.

Las causas para estos problemas son:

Estructura organizacional inadecuada, individualismo de los empleados, escasa educación y liderazgo en los administradores, falta de capacitación gerencial, no hay intercambio de experiencias empresariales e inexistente investigación y desarrollo

El problema principal constituye la carencia de los componentes de análisis estratégico -situacional.

Las causas que han provocado la carencia de los componentes del análisis estratégico-situacional en la cooperativa la ``mina`` de la ciudad de Babahoyoson:

- Falta de planificación: La cooperativa la ``mina`` de la ciudad de Babahoyo actualmente es una organización en la que la toma de decisiones se realiza de manera no técnica ni planificada.
- Desorganización: En la cooperativa la ``mina`` no existe una estructura organizacional específica y funcional.
- Desactualización: La cooperativa la ``mina`` trabaja con un enfoque organizacional no acorde con la realidad actual.

1.1.3 Prognosis

De mantenerse la carencia de los componentes de análisis estratégico-situacional en la cooperativa la ``mina`` de la ciudad de Babahoyo está

en riesgo inminente, pues la gestión realizada de una manera no estructurada, hará que no pueda desarrollarse de forma productiva y competitiva y lo que es peor, no pueda en un momento dado subsistir, por lo que resulta urgente encontrar solución a este problema, a fin de que la cooperativa permanezca firme en el mercado.

En el caso de no poder resolver el problema planteado, los directivos no podrán ejercer control sobre las actividades y los resultados de la entidad, sin poder tomar las medidas correctivas de manera oportuna; por lo cual el futuro de la misma es incierto, ya que no podrán identificar puntos fuertes y débiles con el propósito de aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades actuales o potenciales.

Razones por las cuales, la competencia aprovechará la situación y esto originará inestabilidad económica y administrativa ya que existirán pérdidas significativas para sus asociados ocasionando la desaparición de la entidad; por lo cual la misma debe analizar la coyuntura económica, política y social que se vive actualmente, y la necesidad de mejorar la competitividad y adoptar nuevas formas de gestión que le permitan tener un excelente desarrollo futuro.

Por lo mencionado anteriormente, es necesario identificar los componentes del análisis estratégico-situacional que permita una adecuada estructuración organizacional en la empresa, ya que este tipo de instituciones en nuestra provincia constituyen una prioridad para impulsar el desarrollo local, regional y nacional.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Las exportaciones de Ecuador de tilapia roja han tenido un crecimiento constante, debido a la calidad y frescura con que el producto arriba a los destinos.

Actualmente existen unas 10.000 hectáreas dedicadas al cultivo de tilapia roja, dando una producción estimada en 35.000 toneladas métricas por año.

La piscicultura se ha desarrollado debido a que el suministro de peces tradicionales se encuentra en disminución. Además la demanda de alimentos de esta naturaleza aumenta debido al crecimiento de la población y a consideraciones de salud.

En los últimos cinco años, la producción de tilapia roja ha tenido un alto crecimiento tanto en el mercado local como en el nacional y mundial, su producción es considerada como una de las actividades mejor rentables.

En nuestra zona a pesar de que a la Cooperativa encargada de la producción en la parroquia Barreiro recibe ayuda del Gobierno con alevines de tilapia y alimentación para la crianza de los peces, esto en ocasiones resulta insuficiente.

La Subsecretaría de pesca apoya en nuestra provincia de Los Ríos,

el desarrollo de una pesca sustentable y un equipo de biólogos realiza el control y con ello elaboran sus informes sobre los peces. Estos informes son enviados al Instituto Nacional de Pesca, también reciben su ayuda con la dotación de recambios para redes y reciclajes, aparejos, canoas y motores fuera de borda.

A pesar de las diversas situaciones y acciones de ayuda la producción de tilapias, en nuestra zona, mantiene un desarrollo retardado y no alcanza la competitividad ni siquiera local o zonal, cabe indicar que el área destinada como piscina o criadero, y siembra de alimentos, es de tres hectáreas.

En nuestro proyecto se analizará la factibilidad económica y financiera para la producción y comercialización de la tilapia roja como una alternativa de desarrollo sustentable, en aras de mejorar los ingresos económicos y formas de vida de los y las habitantes de la parroquia Barreiro.

En el Ecuador, país eminentemente agrícola, el sector agropecuario es y continuará siendo el verdadero motor productivo de la economía ecuatoriana, la actividad agropecuaria genera efectos multiplicadores para la economía, su importancia social es evidente ya que genera gran cantidad de empleo.

1.2.1 PRIORIZACIÓN DEL PROBLEMA.

Una vez hecha la observación después de analizar los problemas, se describen la priorización de los mismos con la participación de todos los involucrados, mediante consultas, opiniones de los directivos, entrevistas con los socios; encuestas realizadas a estudiantes. Se ha dejado en claro que lo más urgente es:

PROBLEMAS	MAGNITUD	IMPACTO	TOTAL
Mala gestión organizativa	3	3	6
Innovación gerencial en lo que respecta a la cooperativa.	3	3	6
Adecuación del diagnóstico que indique las falencias administrativas.	3	3	6
Mejora en la identificación las falencias que impiden el incumplimiento del programa organizacional.	2	2	4
Implementar nuevas estrategias que vayan orientadas a alcanzar los estándares establecidos por la cooperativa	1	1	2
Perfeccionamiento en cuanto a la identificación de las características que se cumplen del empleado moderno	3	2	5
Implementación de estrategias como la adecuación de un ambiente organizacional estable	4	4	8

Fuente: encuesta y observación al interior de la cooperativa.

Elaborado por: Los Autores.

MATRIZ DE INVOLUCRADOS

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS Y MANDATOS	INTERESES EN EL PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Cooperativa la ``Mina``	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar a sus empleados con gran sentido profesional. • Brindar una mejor oferta empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de un diagnóstico que indique las deficiencias administrativas. • Escases de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socios y directivos de La cooperativa ``la Mina`` • Diagnostico y Encuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento total del proyecto propuesto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuesto limitado.
Ejecutores del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los conocimientos de los empleados y trabajadores. • Incorporarse en la modalidad "cultura organizacional". 	<ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar el objetivo organizacional de la empresa. • Limitación de conciencia profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de recursos económicos y perseverancia para optimizar la eficiencia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar un ejemplo a seguir. • Participación activa en la ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso apoyo de la gerencia para el desarrollo del proyecto.
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar un mejor estatus a los miembros de la cooperativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad presupuestaria limitada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proveer información para realizar un buen estudio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar apoyo para la ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Paros. • Calamidad doméstica.

ARBOL DEL PROBLEMAS

E
F
E
C
T
O
S

Disminución en la gestión administrativa de la cooperativa por falta de una modelo de planificación eficiente y de calidad.

Ambiente de trabajo inadecuado Para el avance del Proceso Organizacional.

Poco interés por parte de los empleados en mejorar sus destrezas

Poco tiempo dispuesto para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos organizacionales

Problema central

Dificultad para alcanzar la calidad organizacional a través de procesos administrativos obsoletos.

C
A
U
S
A
S

Evaluación de las características del Programa organizacional que cumplan con los plazos establecidos.

Diagnostico que indique las Deficiencias administrativas y operativas en El desarrollo de la planificación establecida para alcanzar los Estándares de calidad.

Desconocimiento de las falencias que impiden el cumplimiento del Perfil Profesional

ARBOL DE OBJETIVOS

**F
I
N
E
S**

Mejorar la calidad de la gestión administrativa a través de una planificación estratégica acorde a la realidad de la empresa

Ambiente de trabajo adecuado para el avance del Proceso organizacional.

Empleados interesados en el desempeño de su aprendizaje.

Perfeccionar los componentes para el desarrollo de los procesos administrativos.

OBJETIVO

Facilitar el Desarrollo de la cooperativa ``la Mina`` a través del análisis estratégico-situacional que determine los componentes estratégico para la calidad organizacional.

**M
E
D
I
O
S**

Identificación de las características del Proceso administrativo en relación con el Análisis Estratégico

Diagnóstico eficiente para determinar las falencias en el desarrollo del análisis.

alcanzar los estándares establecidos para el perfil profesional.

1.2.2 Formulación Del Problema.

¿De qué manera el análisis estratégico situacional de la producción y comercialización de tilapias rojas puede ser una alternativa sustentable y económica para la población de la parroquia Barreiro?

1.2.3 Interrogantes (subproblemas).

¿Cuál es la situación actual de la cooperativa la ``mina`` de la parroquia Barreiro.

¿Qué característica tiene la estructura organizacional vigente en la cooperativa la ``mina``?

¿Cómo establecer un análisis para diseñar los componentes estratégico-situacional en la cooperativa la ``mina`` de la parroquia Barreiro.

1.2.4 Delimitación del Objeto de Investigación..

Delimitación de Contenido:

Campo: Administración

Área: Organización de Empresas

Aspecto: Componentes estratégico-situacional

Delimitación Espacial:

La presente investigación se desarrollará en la cooperativa la ``mina`` de la parroquia Barreiro.

Delimitación Temporal:

Para el desarrollo de esta investigación se tomarán los datos de la cooperativadesde su creación en septiembre 2002.

1.3. Problema Central

Actualmente las organizaciones buscan dar respuestas apropiadas a los cambios económicos, políticos y sociales, enfatizándose de forma significativa en los procesos de gestión, es decir, en el cómo y por qué se hacen las funciones dentro de las empresas con el propósito de ser competitivos frente a mercados exigentes.

1.3.1 Problemas Derivados

- Poca competitividad en el mercado por la pérdida de la capacidad resolutive de sus operaciones segmentadas por la baja en sus ventas.
- Poca accesibilidad y voluntad por parte de los directivos a adoptar nuevas técnicas por la incertidumbre que generaría en especializarse en conocimientos organizacionales más complejos pero indispensables para la empresa.

- Se maximiza el riesgo al aplicar una técnica nueva sin haber desarrollado un estudio amplio de los beneficios que generara su aplicación y ejecución.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar los componentes del análisis estratégico-situacional de la tilapia roja de criadero como alternativa sustentable y económica de la población en la parroquia Barreiro, Cantón Babahoyo

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Establecer la situación estratégica-situacional de la tilapia roja en la Cooperativa `` la Mina`` de la parroquia Barreiro
- ✓ Analizar las características de la estructura organizacional vigente en la cooperativa la ``Mina``.
- ✓ Proponer un diseño de los componentes estratégico-situacional de la tilapia roja en criadero como desarrollo sustentable y económico

1.5 JUSTIFICACIÓN

La parroquia Barreiro, sus moradores, tradicionalmente han vivido de la pesca, pero con un criterio empírico, es decir que se esperaba la estación invernal para proceder al tape de los esteros, tanto a entradas de “agua” como a la salida de ella, en otras palabras el inicio de invierno y la finalización del mismo, luego de ello, en el verano, se procedía a levantar ruedos, chanchas y galleras, las una a orillas del río, rodeada de redes y llenas de ramas de árbol, las otras con las redes alzadas sobre palancas, en medio del río, las mismas que se las bajaba o hacía caer a las aguas, cuando la marea estaba alta y se tenía el sitio poblado de peces, a cualquier hora del día o de la noche.

La actividad referida daba buenos réditos hasta hace unos veinte años, aproximadamente, en que debido a la contaminación de las aguas de sus ríos y la tala indiscriminada de árboles, lo cual, además impidió el desove de los peces y su crianza, en las grandes sabanas cubiertas de árboles, de donde además obtenían su alimentación.

Hoy por hoy la población siente la pérdida de su tradicional medio de trabajo y de lograr los recursos necesarios para su manutención y el de su familia, lo que ha generado más pobreza dentro de los pobladores, destacándose también la desaparición de peces tradicionales, especialmente el bocachico, el Campeche, la dama y la dica, especies que a más de generar ingresos contribuían, por su bajo costo a la alimentación familiar y a la comercialización interna, lo que hace necesario implementar un modelo alternativo que se sustente en el conocimiento tradicional del manejo, captura, producción y

comercialización de peces, que puedan adaptarse a criaderos de acuerdo con la técnica y los insumos necesarios, para abastecer los mercados locales, nacionales y por qué no internacionales, con ello mejorar la economía de los barreireños fomentando comercios derivados y afluencia turística interna y externa, para el disfrute de su gastronomía a través de empresas familiares, a las que se las capacitará en el manejo de microempresas. Por ello nuestro trabajo, orientado a la producción de tilapias rojas, tiende a jugar un papel importante al tratar que sus productores se manejen de una manera libre e independiente en la comercialización local, a nivel nacional y porque no a escala internacional.

Con estos antecedentes y considerando que nuestro país ha alcanzado un lugar muy importante en la siembra de tilapia roja, lo cual le ha permitido ser uno de los primeros productores y exportadores de esta especie en el mundo, junto con otros países latinoamericanos, hemos creído conveniente y necesario realizar el presente trabajo de investigación, con el cual pretendemos proporcionar datos confiables a los productores de tilapia para que conozcan cuán rentable sería realizar los esfuerzos necesarios con la finalidad de alcanzar una producción encaminada al mercado local, nacional y mundial.

CAPITULO II

2 MARCO TEORICO

2.1 PROBLEMA DE ESTUDIO

2.1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACION

El tema aquí desarrollado, sobre el Análisis Estratégico-Situacional de la tilapia roja en la cooperativa la ``Mina``, se inscribe en el Área de la Organización de Empresas en lo que corresponde al manejo de planes estratégicos.

No existen registros de investigaciones anteriores sobre la creación de un análisis estratégico-Situacional de la tilapia roja en la parroquia Barreiro, ciudad de Babahoyo

La creación de un análisis estratégico-situacional para la cooperativa la ``Mina``, surge de la necesidad de que en el Cantón Babahoyo las cooperativas puedan contar con un modelo estratégico acorde a sus necesidades.

Los estudios relacionados para establecer los componentes estratégicos-situacional de la tilapia roja dependerán de la eficiencia con que responda ante las exigencias del mercado.

2.2 FUNDAMENTACION TEORICA

2.2.1 Análisis Estratégico- Situacional.

2.2.1.1 Herramientas de Gestión.

La gestión es un elemento fundamental que ayuda a toda entidad empresarial con su desarrollo para el logro de los objetivos que la misma se propone, pero así como la gestión requiere de una correcta planificación y ejecución, la misma también necesita de distintas herramientas que puedan optimizar su desarrollo.

La competencia en el entorno empresarial es parte de la naturaleza de cada empresa, y la misma dependerá de que las herramientas de gestión sean las correctas para llevar a cabo el adecuado desarrollo de las planificaciones correspondientes a los recursos que ayudarán a una empresa con el logro de cada uno de sus objetivos.

Es importante tener en cuenta que en estos días, una empresa no es capaz de obtener ventajas sostenibles únicamente por medio de la aplicación de nuevas herramientas de gestión tecnológicas sobre los bienes físicos, activos y pasivos financieros, ya que el logro exitoso de la competitividad empresarial debe enfocarse a un correspondiente plan en cual tiene por tarea fijar la visión, los objetivos y las estrategias mediante las cuales se llevará a cabo este desarrollo con base en un adecuado diagnóstico institucional.

Debemos considerar a las herramientas de gestión como parte fundamental de toda empresa. La gestión empresarial es el medio más importante por el cual la empresa emprenderá su camino para lograr los objetivos deseados, por ello, establecer las herramientas de gestión que serán utilizadas para poder lograr este desarrollo,

Representan un factor prioritario en todo sistema empresarial.

Por último cabe destacar que las herramientas de gestión tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente control de las políticas y procedimientos entre todos los recursos con los que cuenta una empresa, conformando de esta manera un orden y una coherencia con relaciones e interacción mutua para lograr un mejor ambiente en el cual se puedan desarrollar todos los medios para poder alcanzar las metas propuestas por la empresa.

Planeación.

La planeación es un proceso permanente de reconocimiento e identificación de la realidad, aquí se realiza la fijación de metas y objetivos, la selección y uso de medios. Es decir, esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que deben hacerse para alcanzarlos; detallando los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo y se asemeja a un puente que se levanta entre el punto donde nos encontramos y aquel en donde queremos estar o a donde queremos llegar.

La planeación puede ser a corto plazo (1 año), a mediano plazo (3 años) y a largo plazo (5 o más años), siendo esta última conocida como planificación estratégica.

Para Burbano (2005, p. 13), "la planeación requiere un compromiso de la alta administración de promover la participación de todos los niveles, todos los recursos, un

proceso de control y coordinación de las funciones, de manera permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y la replanificación en sentido ascendente y descendente. El propósito de la planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales”.

Según Warren y otros (2000, p. 796), “Establecer o fijar metas específicas para las operaciones futuras es parte de la función de planeación de la administración; a menudo es necesario un conjunto de metas para guiar y enfocar las acciones individuales y de grupo. La planeación no sólo motiva a los empleados a alcanzar las metas, sino que asimismo mejora la toma de decisiones a nivel general. Este esfuerzo conlleva a una mejor toma de decisiones para la organización”.

Para Ramírez (2005, p. 258), “En la planeación se pueden distinguir el proceso y el contenido. Hasta hace una década era relativamente fácil llevar a cabo ambas partes; se conocía bien cada empresa, la competencia, los clientes, los proveedores, los posibles efectos que generaría un incremento en el precio; en fin, era fácil diseñar las estrategias. Sin embargo, ahora ante la globalización mundial, el mundo real demostrará que no es tan fácil diseñar las estrategias suponiendo determinadas variables conocidas, porque ahora la competencia actuará de diferente manera atendiendo su cultura y su moral: el mundo político y económico repercutirá en las empresas y en sus estrategias”.

Por lo anterior, ahora que nuestros países se han decidido a competir con los países industrializados y a entrar en sus mercados, es necesario estar muy atentos a los fenómenos económicos, sociales y políticos que ocurran en esas naciones. En fin, cada día

los negocios serán más afectados por las señales indirectas que por las directas; es decir, si al planear no se toman en cuenta las variables no estructurales se estaría diseñando una planeación muy endeble ante cualquier circunstancia externa. De ahí la importancia de aprovechar el pensamiento reflexivo de los ejecutivos para simular y fijar planes de acción en diferentes circunstancias.

Hay que recordar que mientras no se sepa lo que se quiere no podrá llevarse a cabo un plan; la planeación debe ser dinámica porque los clientes, los proveedores, quienes fijan la economía y quienes integran la empresa son seres humanos. En una época de cambios es cuando más se requiere planear; todas las organizaciones hacen planes; en todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización, es decir, determinan sus objetivos y el mejor método para lograrlos, una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna.

Aunque la mayoría de los directivos elabora planes, hay diferencias considerables en la forma de planificar; algunos formulan planes sin que trasciendan la esfera intelectual; otros hacen apuntes y borradores de estimaciones, sin aplicar técnicas científicas; otros más expresan sus planes en términos cuantitativos y los traducen en hechos en forma ordenada y sistemática.

Planificación Estratégica:

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, tomando en cuenta sus objetivos y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Sus características son: es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos, establece un marco de referencia a toda la organización, afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación, generalmente cubre amplios períodos, cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico, su parámetro es la eficiencia.

Es indudable que la primera herramienta que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, porque a través de ella es posible determinar claramente adonde quiere ir, de tal manera que partiendo de donde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión. Hoy en día, es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo.

Lo anterior lleva a concluir que por lo tanto la estrategia del negocio determinará las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada empresa debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

Plan Estratégico:

Consiste en un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, planes de acción y prioridades para la asignación de recursos. Crea un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, estrategias y políticas que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa.

Para Warren y otros (2000, p. 796), la planeación estratégica “es fundamental para que una empresa alcance el éxito. El plan estratégico, que constituye el punto de partida para el desarrollo de presupuestos de operación, consta de cinco pasos: definir el propósito, la visión y la misión de la compañía, determinar las metas de desempeño específicas que sean compatibles con el propósito, la visión y la misión de la compañía, poner en práctica el plan estratégico y reevaluar continuamente el plan estratégico y hacer los cambios que sean

necesarios”.

Según Burbano (2005, p. 13), los modelos de planeación estratégica son “fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de planes detallados y finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

Ramírez (2005, p. 252), presenta un modelo de planeación estratégica que resumimos a continuación; el mismo que “incluye ocho etapas detalladamente explicadas, de tal forma que será más fácil asimilar esta tecnología e implantarse en las organizaciones. Este modelo está integrado por tres grandes apartados que a continuación se explican: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y cómo lograr ese cambio”.

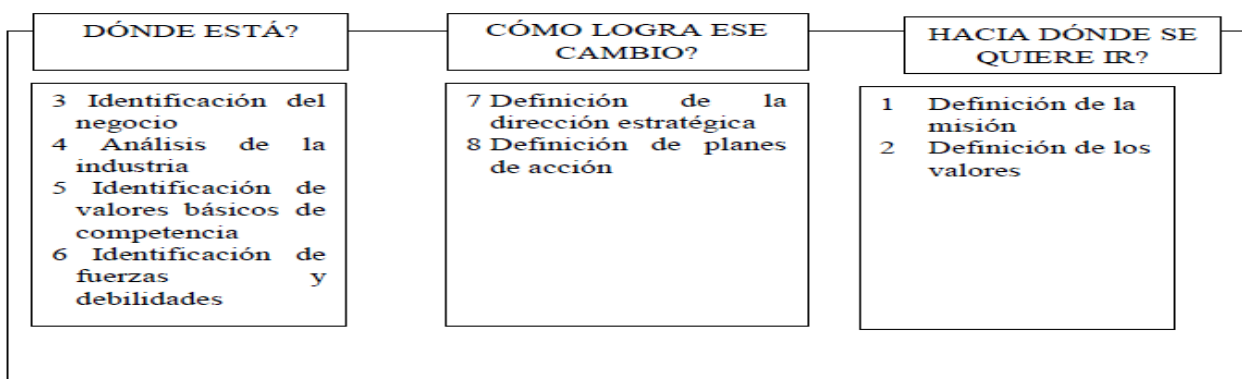


Figura No.1. Modelo de planeación estratégica

Fuente:David Noel Ramírez Padilla. Contabilidad Administrativa. 2005, p. 253.

⁶Ramírez. Ten Kate, La competitividad y los factores que la determinan, pag 252 2005.

Definir dónde se quiere estar tiene dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio. Profundizar dónde se incluye la identificación del negocio, el análisis de la industria, la identificación de los factores básicos de competencia y la identificación de fuerzas y debilidades. Cómo llegar a dónde se quiere ir partiendo del dónde se está, contempla la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

1Definición de la misión.- es increíble que la mayoría de las organizaciones no cuente con una misión, pero lo más preocupante es no saber a dónde se quiere llegar, qué se pretende, cuál es la razón de ser de la organización. Por ello es importante que todos los miembros de la institución se involucren en la definición de la misión.

Por misión se entiende un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará. Si se cuenta con dicho enunciado, será más fácil lograr que todas las estrategias sean congruentes con la misión, al detectar los valores y preferencias que los accionistas desean transferir a la empresa e institucionalizar. El establecimiento de la misión permite fijar estrategias encaminadas a fundamentar la empresa.

2Definición de los valores.- en este proceso es indispensable que queden bien claros los valores sobre los cuales se basan todas las acciones y decisiones que se llevan a cabo en la organización. Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar. Lo que se pretende en esta etapa es establecer y difundir los fundamentos que regularán la forma de hacer negocios de la

empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones que se realicen sean congruentes con sus valores (espíritu emprendedor, honestidad, trabajo en equipo, etcétera).

3. Identificación del negocio.- una vez definida la misión y los valores, se necesita profundizar en el negocio en el cual se está involucrado, para facilitar el diseño de las estrategias que habrán de implantarse para lograr la misión de la organización. Por negocio se entiende el conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo. Con la identificación se determina cuántos negocios integran la empresa, ya que en ocasiones habrá un solo negocio para una empresa, pero es frecuente encontrar empresas con varios negocios.

Los negocios se identifican mediante el análisis de la similitud de clientes, del efecto de precios de una sobre otra línea de productos, de la capacidad de sustitución de los productos y de la identificación de los competidores. La razón principal de identificar cada negocio es fijar las estrategias específicas de cada uno. Los negocios identificados se denominan unidades estratégicas de negocio.

Los criterios específicos para identificar los distintos negocios dentro una organización se indican a continuación:

- Clientes: Si se cuenta con un conjunto de clientes similares en toda la empresa, se visualiza un negocio.
- Competidores: Si existe un conjunto definido de competidores, se identifica un negocio.

- Precios: Si los movimientos de precios de una línea de productos afectan al resto los productos, es un negocio.
- Calidad y estilo: Si una línea de productos de la empresa es afectada al modificar localidad o el estilo de otra línea, existe un negocio.
- Capacidad de sustitución: Si la eliminación de un producto afecta la comercialización del resto de los productos, se visualiza un solo negocio.
- Variedad de productos: Si toda la línea de productos tiende a satisfacer una misma necesidad, la empresa tiene un solo negocio.

4. Análisis de la industria.- dentro del análisis de dónde se está, una vez que se han identificado los negocios, se requiere un conocimiento profundo de la industria en la cual se encuentra inmersa la empresa con el fin de detectar las oportunidades de negocio. Por industria se entiende el negocio propio, más sus competidores potenciales. En este proceso de análisis se estudia la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes, con el fin de determinar dónde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades del entorno.

A continuación se explican los tres factores más importantes del análisis de la industria:

- a) Número de competidores: Lo que se pretende al estudiar la competencia es determinar el número de competidores y su unión (concentrados) dentro de la industria o su desunión (fragmentados). Con esto se identifica a la competencia y se determina el grado de dificultad o facilidad para competir con ellos. Este análisis se realiza mediante el estudio de los siguientes factores: número de competidores,

barreras de entrada para nuevos competidores, regulaciones gubernamentales, diferenciación de productos y economías de escala. De este modo se puede determinar si los competidores están unidos o no, y cómo afecta esto la forma de hacer negocios.

b) **Análisis de madurez:** El análisis de este factor tiene como fin determinar si la industria se encuentra en una etapa naciente, de crecimiento, de madurez o envejecimiento, de modo que se pueda ubicar al negocio y sus posibilidades de crecimiento potencial. Este estudio implica el análisis de los siguientes factores: tasa de crecimiento del mercado, cambios de participación de mercado de los participantes, barreras de entrada y lealtad de los clientes. Una vez realizado lo anterior, se puede definir el grado de madurez de la industria y, la mejor forma de usar los recursos del negocio.

c) **Análisis de atractividad:** El tercer factor relevante que integra el análisis de la industria es el referente a su atractividad. Mediante este proceso se mide el grado de interés del negocio en permanecer dentro de la industria y el grado de interés que nuevos inversionistas o competidores pudieran tener para formar parte de la industria. Este proceso ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del negocio.

Este estudio se hace a través del análisis de la rivalidad entre los participantes en el mercado, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, el poder de la fuerza laboral, etcétera, de tal manera que se pueda identificar la atractividad de la industria, la rentabilidad esperada del negocio y la que esperan los posibles inversionistas.

5. Identificación de factores básicos de competencia.- la clave para competir con éxito radica en que toda la organización interiorice que se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se quiere captar el mercado y permanecer a largo plazo. Los factores básicos de competencia son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación de mercado. Esto se conoce a través de un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que prefieren un negocio.

Esta etapa se realiza validando los factores básicos de la competencia del negocio con respecto a los demás competidores a través de encuestas a clientes actuales y potenciales, así como los factores básicos de competencia, visitando las instalaciones del negocio, analizando sus productos y platicando con el personal clave. Al realizar este proceso, las organizaciones podrán identificar los factores básicos de competencia del negocio, su fortaleza con respecto a la competencia y las recomendaciones que habrán de reforzar los factores básicos. Los resultados de la determinación de los factores básicos de competencia afectan directamente las preferencias de los clientes y determinan la compra en un negocio y no en otro.

6. Identificación de fortalezas y debilidades.- un proceso vital para conocer bien dónde se está es el análisis de los factores básicos de competencia, que permite identificar las fortalezas y debilidades de un negocio. Se lleva a cabo tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización, lo

que permite orientar las estrategias del negocio hacia la minimización del efecto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fortalezas. Por otro lado, es necesario mantener y acrecentar las fortalezas detectadas de la empresa.

7. Definición de la dirección estratégica.- una vez concluida la etapa del dónde se está hay que trabajar para poner por escrito la dirección estratégica del negocio. Esta dirección estratégica debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años. Después, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio.

Este proceso debe efectuarse seleccionando un impulsor de la estrategia, para lo cual será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer, todo con base en el análisis de la industria y de los factores básicos de competencia. Es importante que de estos impulsores de la estrategia del negocio que marcan el rumbo se seleccione sólo uno para cada negocio, sin descuidar los restantes, los cuales no se deben cambiar constantemente si se seleccionaron en forma adecuada.

8. Definición de planes de acción.- la última etapa de cómo lograr la misión que se plasmó al iniciar el proceso de planeación estratégica incluye dos actividades: definición de la estrategia y definición de los planes de acción. A través de esta última actividad se traducen los deseos en acciones concretas, de acuerdo con el plan de acción escogido. Estos planes de acción son resultado de diferentes técnicas y herramientas que permitirán alcanzar la misión, punto de referencia fundamental de los esfuerzos de toda la organización.

También nos explica este autor que una empresa enfrenta dos tipos de decisiones fundamentales: operativas y estratégicas, y ambas requieren de la planeación para poder llevarse a cabo. Las decisiones operativas de las empresas deben ser implementadas con espíritu de mejora continua, llevando a la compañía a hacer más con menos. Requieren un monitoreo constante y detallado, y en última instancia determinan la eficiencia con la que la empresa avanza. Por otro lado, las decisiones estratégicas buscan elegir dónde, cómo y con quién competir. Requieren un monitoreo profundo y espaciado (trimestral, semestral o anual) y tienen como misión fijar el rumbo de la empresa.

2.2.2 Estructuración Organizacional.

2.2.2.1 Administración.

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister(subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición) términos como "proceso", "recursos", "logros de objetivos", "eficiencia", "eficacia", entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además entender este término se ha vuelto dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales varían según la escuela administrativa y el autor.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos; ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas; se mantiene al frente de las

condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. También suele definirse como la disciplina que estudia a la Organización, y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Consiste en el proceso de dirigir y conducir toda o parte de una organización, a través del aprovechamiento de los recursos (humanos, financieros, físicos, etcétera), destinados al logro de una serie de objetivos.

La administración es una ciencia social que estudia a la organización y la manera de cómo gestionar los recursos, procesos y resultados de sus actividades. A través de la aplicación del proceso administrativo, tomando siempre en cuenta el apoyo de otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad.

¹Según Hernández (2007, pág. 33) “Administración viene del latín ad, que significa dirección y ministrar que significa subordinación u obediencia, por tanto administración es realizar una función bajo el mando de otro; es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos nos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no pueden lograr los organismos”.

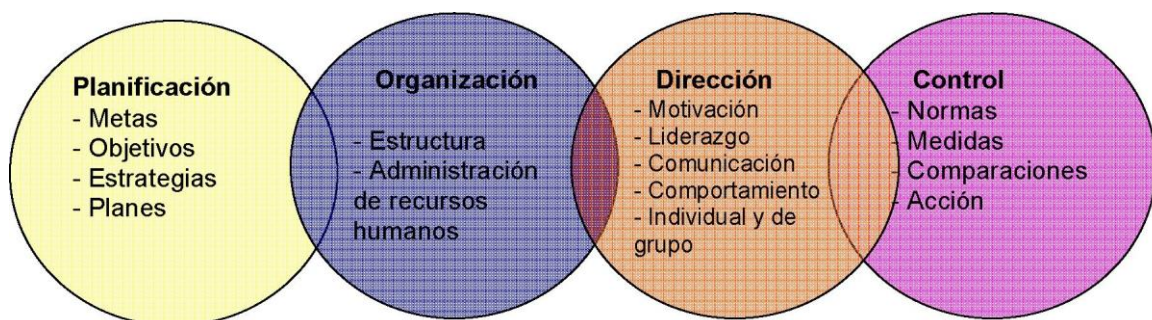
Las definiciones indicadas dejan claro la existencia de dos ideas primordiales alrededor de la Administración, la una se refiere a sus cuatro funciones que son: planeación, organización, dirección y control, y la otra en relación a los logros de las metas y propósitos organizacionales.

¹ABASCAL, Francisco; Como se hace un plan estratégico: La teoría del marketing estratégico, pág. 33 2007

2.2.2.2 Proceso Administrativo.

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.



PLANIFICACIÓN

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas.

La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo

una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

ORGANIZACIÓN

⁴"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

⁴Griller P., Pg.39 El Cruce de la Planeación con la Organización Pag. 105

DIRECCIÓN

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones; se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

CONTROL

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó; los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué también facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las

actividades de administración; es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas; las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes

Organización.

La organización es el conjunto de funciones que son necesarias realizar para el logro de fines y objetivos de la empresa, en la organización se conoce la autoridad, responsabilidad y las personas encargadas de la ejecución de las tareas.

³Para Guadalupe (2007, p 11) “La Organización como función, es el principio de la ciencia administrativa, que regula la estructura orgánica de una empresa, la actuación de la administración, el manejo de los recursos, la aplicación de técnicas científicas y operativas, la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, la ejecución de procedimientos, el desarrollo de la programación de trabajo, el control productivo, la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas”.

Por lo anterior, la organización es importante porque toma en cuenta los elementos humanos y materiales de los que se dispone y lleva a cabo lo que indica la planeación y previsión, a través de un sistema ordenado en donde existe coordinación entre los subsistemas, procedimientos y normas de funcionamiento con objetivos definidos

³aGuadalupe, Bertha; Planeación estratégica, Pg.11 2007

2.2.2.3 Estructuración Organizacional.

La estructuración organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

2.2.3 Características morfológicas de la tilapia roja

La tilapia roja es un tetrahíbrido, es decir un cruce híbrido entre cuatro especies representativas de género *Oreochromis*: *O. mossambicus*, *O. niloticus*, *O. hornorum* y *O. aureus*.

En vista de que cada una de estas especies, aporta al híbrido sus mejores características, resulta el pez con mayor potencial para la acuicultura comercial en el mundo.

El cuerpo de la tilapia roja es robusto comprimido, con aleta dorsal que tiene de 23 a 31 espinas y radios. La boca es protráctil, mandíbula ancha, a menudo bordeada por labios gruesos con dientes cónicos y en algunas ocasiones incisivos en ciertos casos puede presentar un puente carnoso (Freno), que se encuentra en el maxilar inferior, en la parte media debajo del labio. La línea lateral es bifurcada; la porción superior se extiende desde el opérculo hasta los últimos radios de la aleta dorsal, en la posición inferior, aparecen varias escamas por debajo por donde termina la línea lateral de la parte superior hasta la terminación de la aleta caudal; la aleta caudal truncada redondeada.

Las tilapias rojas son peces de aguas cálidas tropicales; el grado óptimo de temperatura es de 25 a 35 grados centígrados.

La tilapia roja tiene un sabor suave y una textura firme, lo que permite prepararlo en diferentes formas y acompañado de una gran variedad de salsas.

La tilapia roja es un tetrahíbrido, es decir un cruce híbrido entre cuatro especies representativas de género *Oreochromis*: *O. mossambicus*, *O. niloticus*, *O. hornorum* y *O. aureus*.

En vista de que cada una de estas especies, aporta al híbrido sus mejores características, resulta el pez con mayor potencial para la acuicultura comercial en el mundo.

El cuerpo de la tilapia roja es robusto comprimido, con aleta dorsal que tiene de 23 a 31 espinas y radios. La boca es protráctil, mandíbula ancha, a menudo bordeada por labios gruesos con dientes cónicos y en algunas ocasiones incisivos en ciertos casos puede presentar un puente carnosos (Freno), que se encuentra en el maxilar inferior, en la parte media debajo del labio. La línea lateral es bifurcada; la porción superior se extiende desde el opérculo hasta los últimos radios de la aleta dorsal, en la posición inferior, aparecen varias escamas por debajo por donde termina la línea lateral de la parte superior hasta la terminación de la aleta caudal; la aleta caudal truncada redondeada.

Las tilapias rojas son peces de aguas cálidas tropicales; el grado óptimo de temperatura es de 25 a 35 grados centígrados.

La tilapia roja tiene un sabor suave y una textura firme, lo que permite prepararlo en diferentes formas y acompañado de una gran variedad de salsas.

2.2.3.1 Etapa de producción

Pre-cría (Ciclo I)

Es el primer caso, aquí el alevín inicia con un peso de 0.5 gr. Y en el transcurso de 60 días aproximadamente, termina pesando 30 gr., se los alimenta de 2 a 3 veces diarias con alimento granulado y se puede poner 30 alevines por metro cuadrado.

Pre-engorde (Ciclo II)

En esta segunda etapa el pez inicia con un peso de 30 gramos, esto ocurre entre 90 a 100 días aproximadamente. Se los alimenta de dos a tres veces diarias con polvo paletizado, y se coloca de 5 a 6 tilapias rojas por metro cuadrado.

Engorde (Ciclo III)

Es el último ciclo de producción de la tilapia roja que crece desde los 200 gr. Hasta 800 gr., se los alimenta de dos a tres veces diarias con polvo granulado estruzado y se coloca un pescado por metro cuadrado. Al alcanzar este peso que es el óptimo, el pescado está listo para ser cosechado. Este ciclo tiene una duración de 160 días aproximadamente.

Las ventas del Ecuador se destinan principalmente hacia Estados Unidos, en donde se dirige el 95% de las exportaciones, el principal producto que se vende en este país son los filetes frescos.

Los gustos actuales de los consumidores norteamericanos en relación a la presentación del producto es el siguiente:

Tilapia roja fresca	56%
Tilapia roja congelada	40%
Otros	4%

2.3. MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Definiciones:

PLANIFICACION ESTRATEGICA

La Planificación estratégica entendida como:

Proceso

Un proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes establecidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. Es un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos.

Estructura

La planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes

operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía

Estrategia como Plan

Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. Normalmente se recoge de forma explícita en documentos formales conocidos como planes

Organización Formal

División del trabajo racional, mediante la diferenciación e integración, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan la toma de decisiones.

Organización Informal

La “organización” que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal.

Amenazas

Son situaciones desfavorables para la industria, riesgos dentro del ambiente externo, como competitividad y situación económica mundial o nacional.

Indicadores de Gestión

Son unidades de medida del rendimiento de una organización frente a sus metas,

objetivos y resultados. Permite poner parámetros de medición de resultado de gestión de las mismas.

Tipos de indicadores:

- Indicadores de Gestión Corporativos,
- Indicadores de Gestión por unidades estratégicas de negocio
- Indicadores de Gestión por unidad operativa.

Calidad

Características del producto que responden a las necesidades del cliente.

Debilidades

Las debilidades son aspectos negativos dentro de la empresa, como desventajas competitivas o la carencia de una Planificación Estratégica.

Eficacia

Capacidad para determinar los objetivos adecuados “hacer lo indicado. Se refiere al logro de los objetivos en los tiempos y plazos establecidos.

Eficiencia

La eficiencia se define como la capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización, con calidad y eficacia “hacer las cosas bien”.

Fortalezas

Son aspectos positivos dentro de la empresa como eficiencia y eficacia funcional o ventajas competitivas.

Misión

Propósito, finalidad que tiene una organización o departamento, es la razón de ser de una organización.

Objetivos

“Los objetivos estratégicos describen lo que la organización quiere ser o quiere llegar a ser. Además constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional. Representan el horizonte temporal de los resultados establecidos en todas las áreas internas: producción, tecnología, innovación, clientes, responsabilidad social, finanzas, inversiones, ganancias, recursos humanos, etc.”¹

Se puede determinar objetivos estratégicos para todas las áreas que la empresa considere importantes.

Oportunidades

Son todas aquellas situaciones favorables dentro de la industria que posibilitan el crecimiento del mercado.

Planes Operativos

Son planes a corto plazo, que desglosa el desarrollo de las estrategias y actividades de

una organización.

Políticas

Son criterios o lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez en el ambiente de una organización.

Proceso

Serie sistemática de acciones dirigidas al logro de un objetivo.

Productividad

Medida del rendimiento que influye la calidad, la eficacia y la eficiencia.

2.4. HIPÓTESIS.

2.4.1. Hipótesis General

La elaboración de los componentes del análisis estratégico-situacional de la tilapia roja de criadero permitirá establecer una alternativa sustentable y económica de la población en la parroquia Barreiro, Cantón Babahoyo

2.4.2. Hipótesis Específicas.

- ✓ Se podrá establecer la situación estratégica-situacional de la tilapia roja en la Cooperativa `` la Mina`` de la parroquia Barreiro
- ✓ Se logrará analizar las características de la estructura organizacional vigente en la

cooperativa la ``Mina``.

- ✓ Al proponer un diseño de los componentes estratégico-situacional de la tilapia roja en criadero se logrará un desarrollo sustentable y económico

2.5 VARIABLES DE ESTUDIO.

2.5.1 Variables de Estudio (independiente)

Componentes de análisis estratégica-situacional

2.5.2 Variable (Dependiente)

Alternativa sustentable y económica

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño Metodológico

La investigación será cuali-cuantitativa. Cualitativa porque me ayudará a entender el fenómeno social y sus características.

Cuantitativa porque para la investigación de campo se utilizará la estadística descriptiva.

3.1.1 Tipo de Investigación

La presente investigación es de carácter descriptivo y bibliográfico porque está dirigida a determinar como es y cómo está la situación de las variables, a la vez que es de aplicación al ofrecer propuestas factibles para la solución del problema.

3.2 Método y técnica

3.2.1 Métodos

Se aplicarán los siguientes métodos:

3.2.1.1 Método Científico.

El investigador conoce el problema y el objeto de la investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo y basado en los resultados.

Es un método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los modos de comunicar los resultados experimentales y teóricos.

En el método científico la observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales. La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta.

Así, tenemos que reconocer en el proceso de observación cinco elementos:

- a. El objeto de la observación.
- b. El sujeto u observador.
- c. Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación.
- d. Los medios de observación.
- e. El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación.

De esta manera el procedimiento ha seguido fue:

1. El Problema: Identificación y definición del objeto por estudiar.
2. Observación: Análisis empírico de los hechos.
3. Hipótesis: Enunciando de una predicción si ocurre X resultará Y.
4. Investigación: Prueba que se realiza mediante la manipulación de las variables.
5. Resultados: Confirmación o rechazo de la Hipótesis, por elaboración y pruebas estadísticas (incorporación de resultados comprobados de la hipótesis)

3.2.1.2 El Método Hipotético-Deductivo

Este método se lo aplicó en la presente investigación, indicando, que a través de la hipótesis planteada, se persiguió demostrar ¿`La elaboración de los componentes del análisis estratégico-situacional de la tilapia roja de criadero permitirá establecer una

alternativa sustentable y económica de la población en la parroquia Barreiro, Cantón Babahoyo` a través de la deducción de los resultados obtenidos.

3.2.1.3. Método Inductivo - Deductivo

La inducción la utilizamos como una forma de razonamiento, por medio de la cual pasamos de los conocimientos particulares a un conocimiento más general, que reflejó lo que hay de común en los fenómenos individuales.

La deducción consistió en una forma de razonamiento, mediante la cual pasaremos de un conocimiento general a otro de menor generalidad.

En este caso, el hecho no hizo comprender que un conocimiento verdadero no garantice una conclusión verdadera, reconocimos que se llega a una síntesis o resultado siempre y cuando estén bien fundamentadas las premisas iniciales.

3.2.1.4. Método Descriptivo.

El método descriptivo nos permitió la descripción del estado actual de los hechos, de los fenómenos.

Este método se situó en el presente. No se redujo a una simple recolección y tabulación de datos, sino que a una verdadera observación de los hechos, le acompañó el análisis y la interpretación imparcial de los mismos.

3.3 Técnicas

La técnica a utilizar en la presente investigación es la ENCUESTA misma que nos ayudara a obtener información sobre todo lo que los directivos y socios de la cooperativa

la ``Mina`` de la parroquia Barreiro sobre la implementación de los componentes de análisis estratégico-situacional de la tilapia roja.

3.4 Instrumentos de la investigación

El instrumento que se utilizará para ésta investigación es:

- Cuestionario

3.5 Diseño de la investigación

1. Elaborar y aplicar encuestas.
2. Tabular y graficar los resultados.
3. Analizar la información.

3.6 UNIVERSO Y MUESTRA

Población y Muestra

La población estará constituida de la siguiente manera:

DENOMINACIÓN	CANTIDAD
Número de directivos y socios de la cooperativa la ``Mina``	17
TOTAL	17

Fuente: Cooperativa la ``Mina``

Como el universo es pequeño se ha estimado directamente el valor de la muestra con el mismo valor del universo

3.7 PROCESAMIENTO DE DATOS

ENCUESTA A LOS SOCIOS, EMPLEADOS Y DIRECTIVOS COOPERATIVA LA ``MINA``

OBJETIVO:

Conocer el grado de conocimiento de los socios sobre los componentes del análisis estratégico-situacional de la cooperativa la ``Mina`` e implementación de un proceso estratégico.

1. ¿Conoce Ud. la misión y visión de la cooperativa la ``Mina`` donde labora diariamente	Datos	%
	SI	2
NO	14	82%
DESCONOCE	1	6%
Total	17	100%



2.¿Conoce Ud. claramente los objetivos de la cooperativa la ``Mina`` de la parroquia Barreiro?	Datos	%
SI	6	35%
NO	10	59%
DESCONOCE	1	6%
Total	17	100%

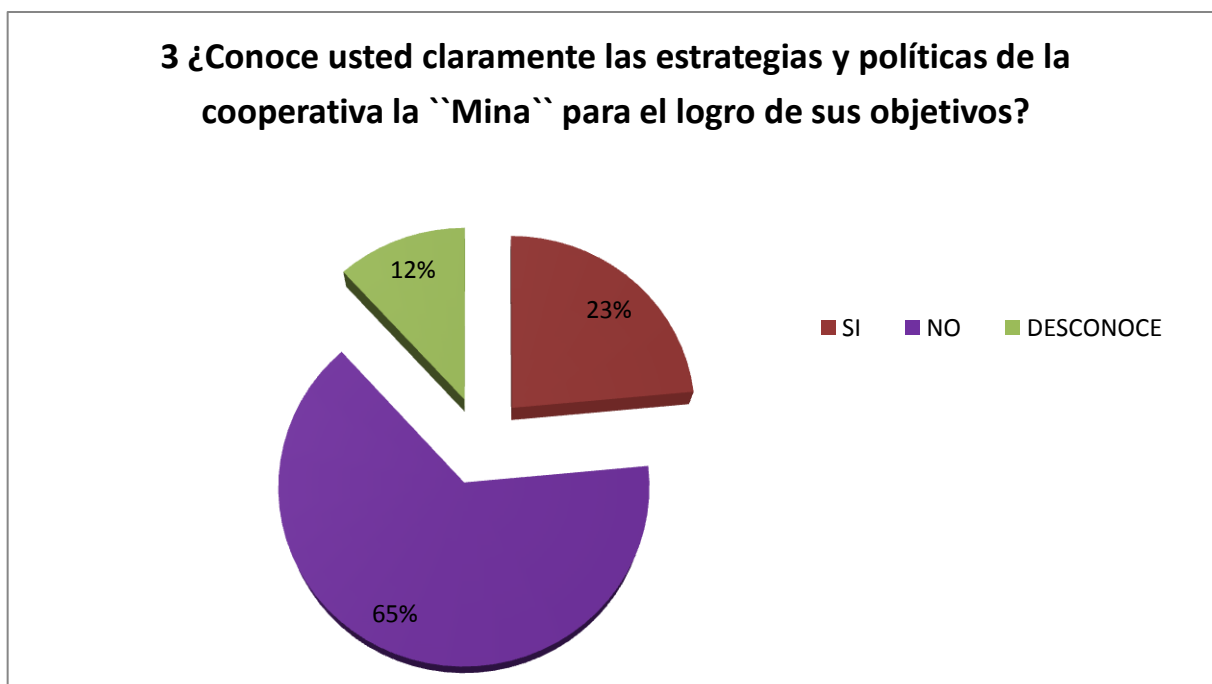


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 35% de los encuestados opino que si conocía los objetivos de la cooperativa, el 59% se pronunció que no los conocía y el 65 que desconocía si existía dichos objetivos

3 ¿Conoce usted claramente las estrategias y políticas de la cooperativa la ``Mina`` para el logro de sus objetivos?	Datos	%
SI	4	23%
NO	11	65%
DESCONOCE	2	12%
Total	17	100%

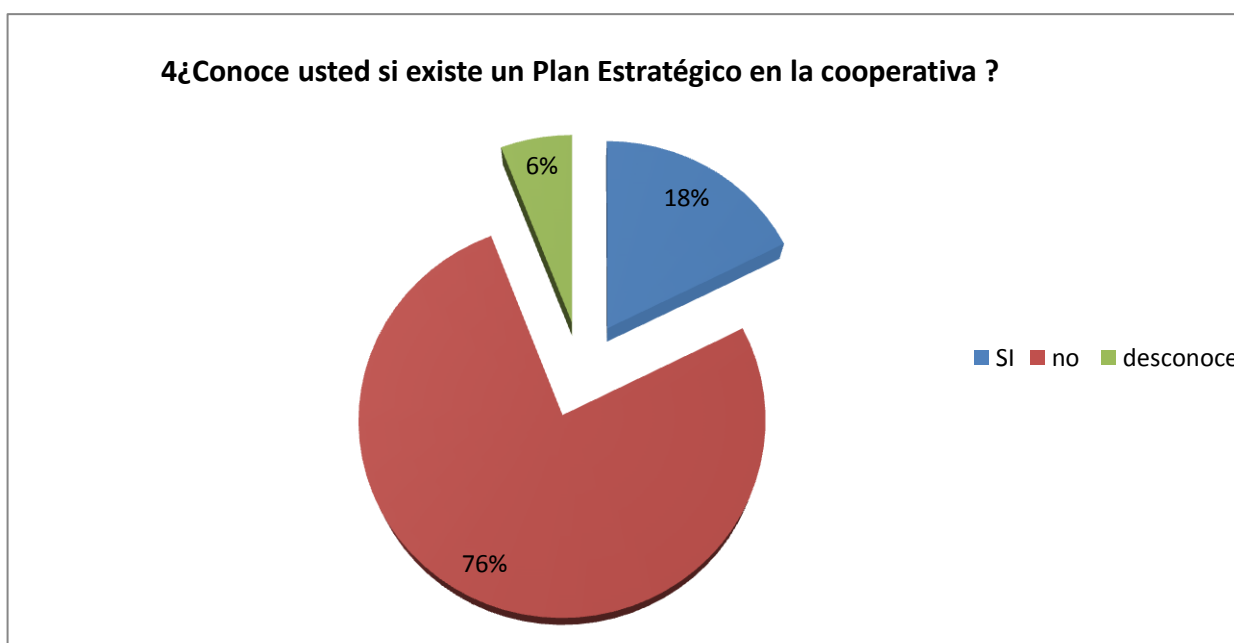


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 23% de los encuestados opino que conocía claramente las estrategias y políticas de la cooperativa, el 65% que nunca las había leído o mostrado mientras que el 12% que ni si quiera sabía que existían

4¿ Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la cooperativa la ``Mina``?	Datos	%
SI	3	18%
no	13	76%
Desconoce	1	6%
Total	17	100%

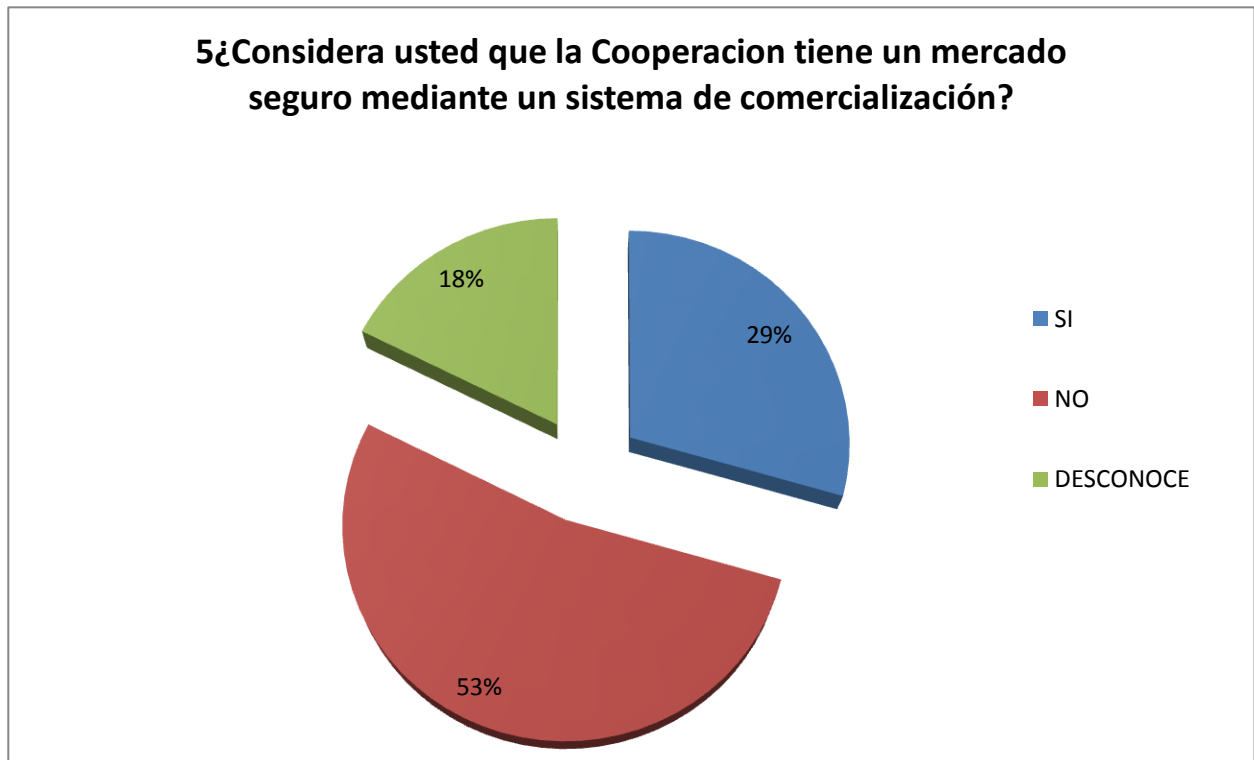


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 18% de los encuestados opino que si conoce sobre la existencia de un plan estratégico en la cooperativa la ``Mina``, el 76% comento que no sabía o conocía sobre la existencia de un plan estratégico, mientras que el 6% nos dijo que desconocía si están implantado

5¿Considera usted que la Cooperativa tiene un mercado seguro mediante un sistema de comercialización?	Datos	%
SI	5	29%
NO	9	53%
DESCONOCE	3	18%
Total	17	100%

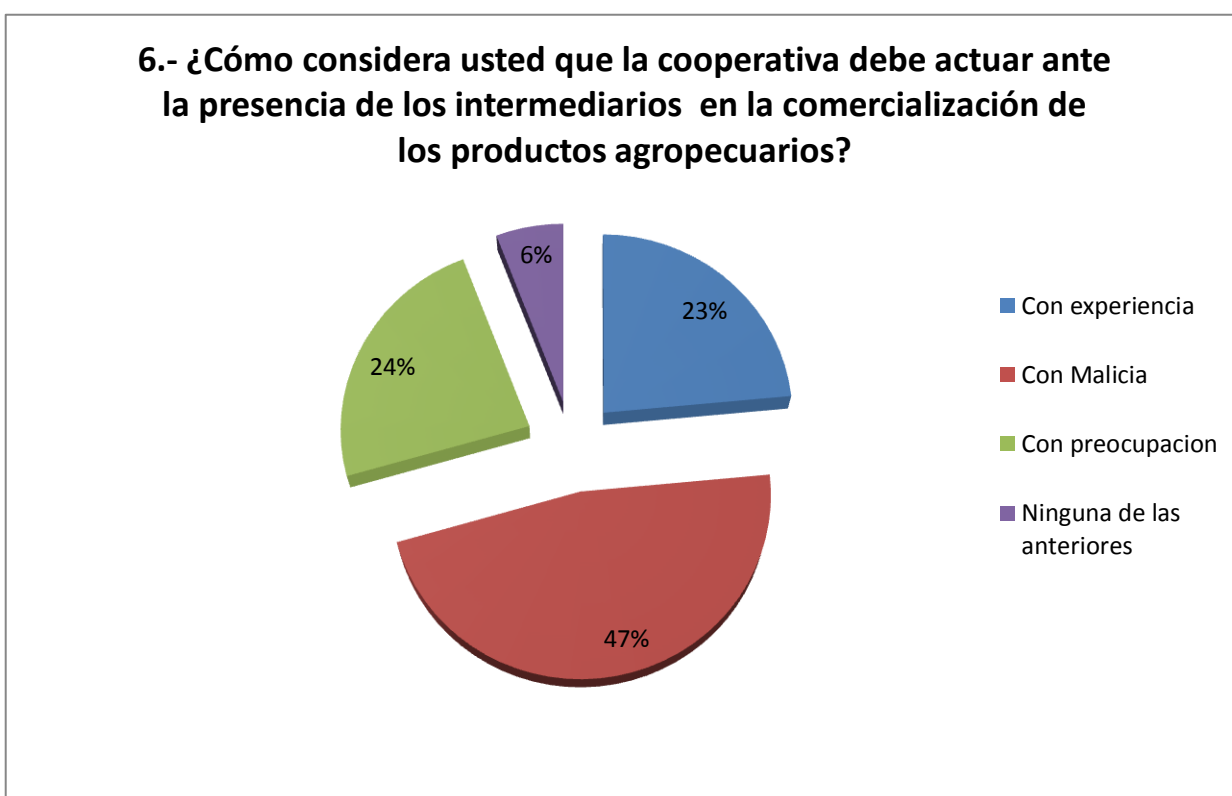


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 29% de los encuestados opino que si existe un mercado seguro para la comercialización de los productos que genera la cooperativa, el 53% opino que internamente está muy saturado el mercado mientras que el 18% nos dijo que desconocía sobre el mercado que tenía la cooperativa

6.- ¿Cómo considera usted que la cooperativa debe actuar ante la presencia de los intermediarios en la comercialización de los productos pecuarios?	Datos	%
	Con experiencia	4
Con Malicia	8	47%
Con preocupacion	4	24%
Ninguna de las anteriores	1	6%
Total	17	100%

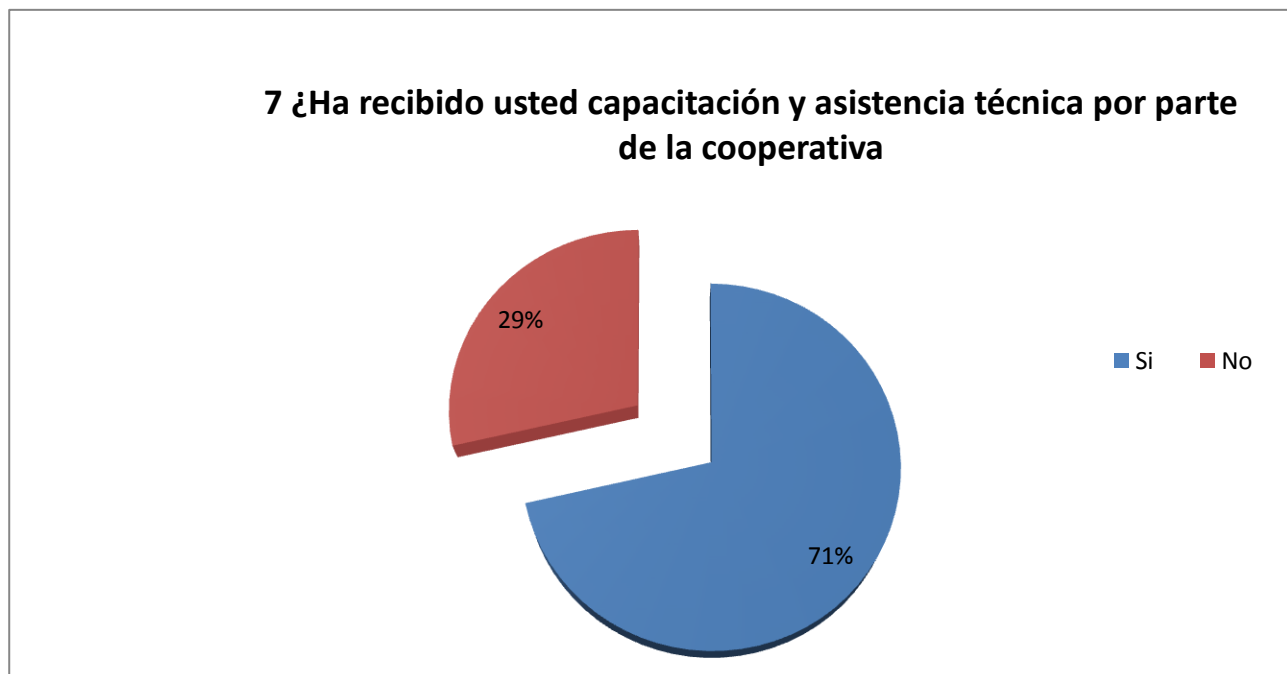


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 23% de los encuestados considera que ante la presencia de intermediarios la cooperativa debe actuar con experiencia, el 47% con malicia, el 24% con preocupación mientras que el 6% opino que ninguna de las anteriores

7 ¿Ha recibido usted capacitación y asistencia técnica por parte de la cooperativa	Datos	%
Si	10	71%
No	4	29%
Ninguna de las anteriores	0	0%
Total	14	100%

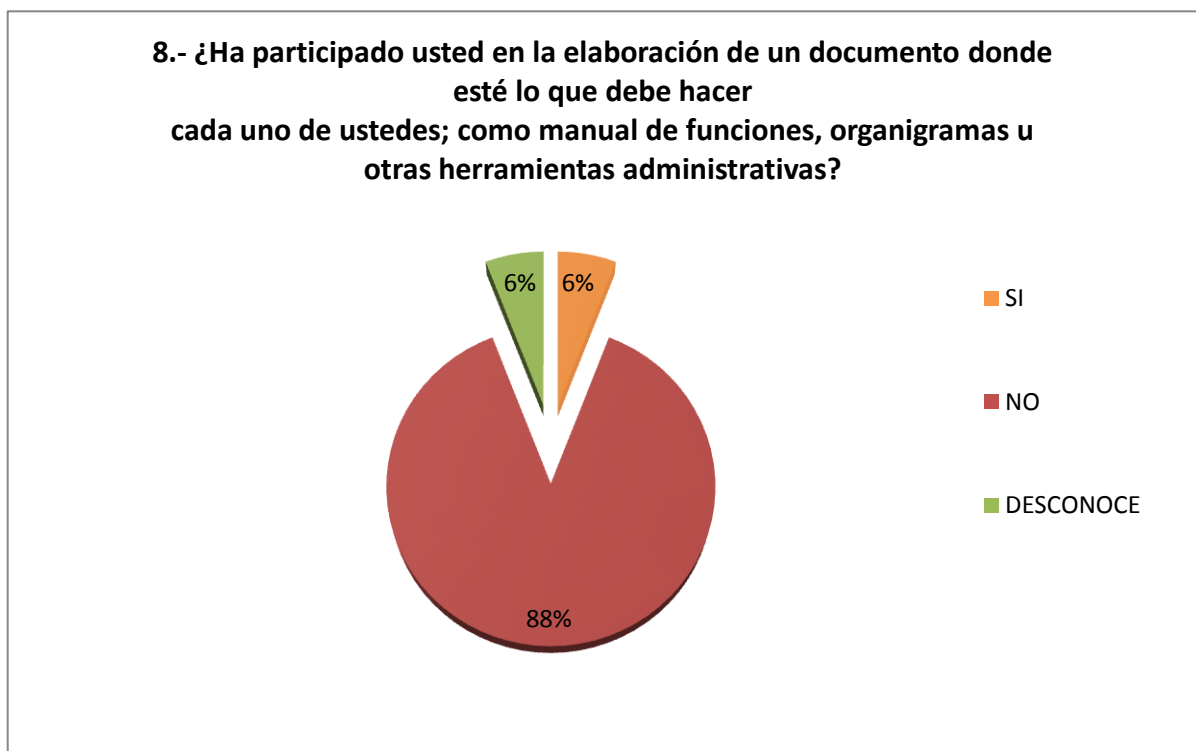


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 71% de los encuestados nos dijo que si ha recibido capacitación ni asistencia técnica por parte de la cooperativa en temas de interés organizacional, el 29% opino que no ha recibido ningún tipo de capacitación acorde a su actividad dentro de la empresa

8.- ¿Ha participado usted en la elaboración de un documento donde esté lo que debe hacer cada uno de ustedes; como manual de funciones, organigramas u otras herramientas administrativas?	Datos	%
	SI	1
NO	15	6%
DESCONOCE	1	6%
Total	17	100%

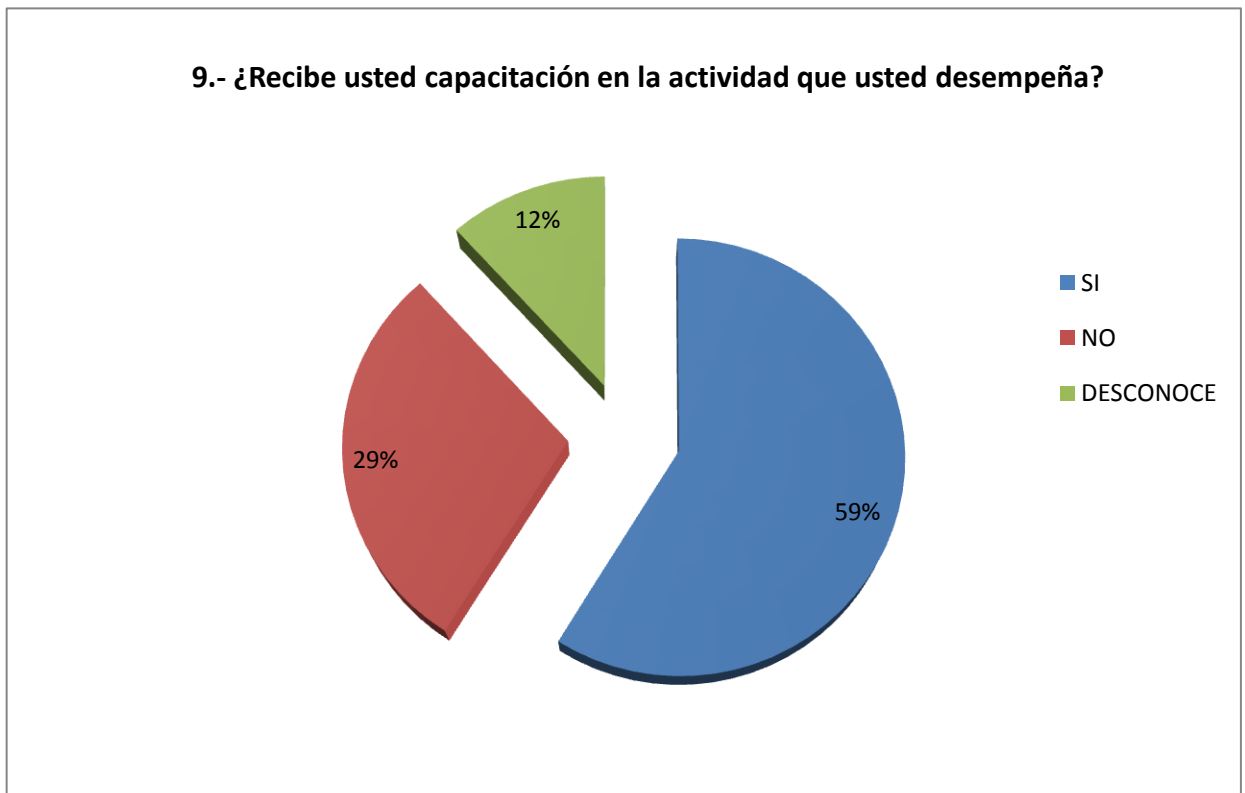


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 6% de los encuestados opino que si ha participado en la elaboración de documentos, manuales o guías de funciones, el 88% nos dijo que no que eso solo lo hacia el gerente, el 6% desconocía que habían manuales o guías de funciones

9.- ¿Recibe usted capacitación en la actividad que usted desempeña?	Datos	%
SI	10	59%
NO	5	29%
DESCONOCE	2	12%
Total	17	100%



Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 59% de los encuestados opinó que si ha recibido capacitación solo en el área que desempeña en ninguna otra mas, el 29% que no ha recibido ninguna que le competa a su área, mientras que el 12% nos comentó que desconocía si habían realizado algún tipo de capacitación

10.-¿En la cooperativa sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones?	Datos	%
SI	3	18%
NO	12	70%
DESCONOCE	2	12%
Total	17	100%



Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 18% de los encuestados opino que sus criterios y opiniones siempre o en la mayoría de los casos son tomados en cuentas por parte del directivo de la cooperativa, el 70% nos dijo que nunca han sido tomados en cuenta sus opiniones y que la única persona que tomas las decisiones es el directivo mientras que el 12% desconocía sobre el asunto

11.- ¿Cuáles son las causas que han provocado la carencia de un proceso estratégico en la cooperativa?	Datos	%
Desconocimiento	6	35%
negligencia administrativa	9	53%
Visión	1	6%
ninguna de las anteriores	1	6%
Total	17	100%

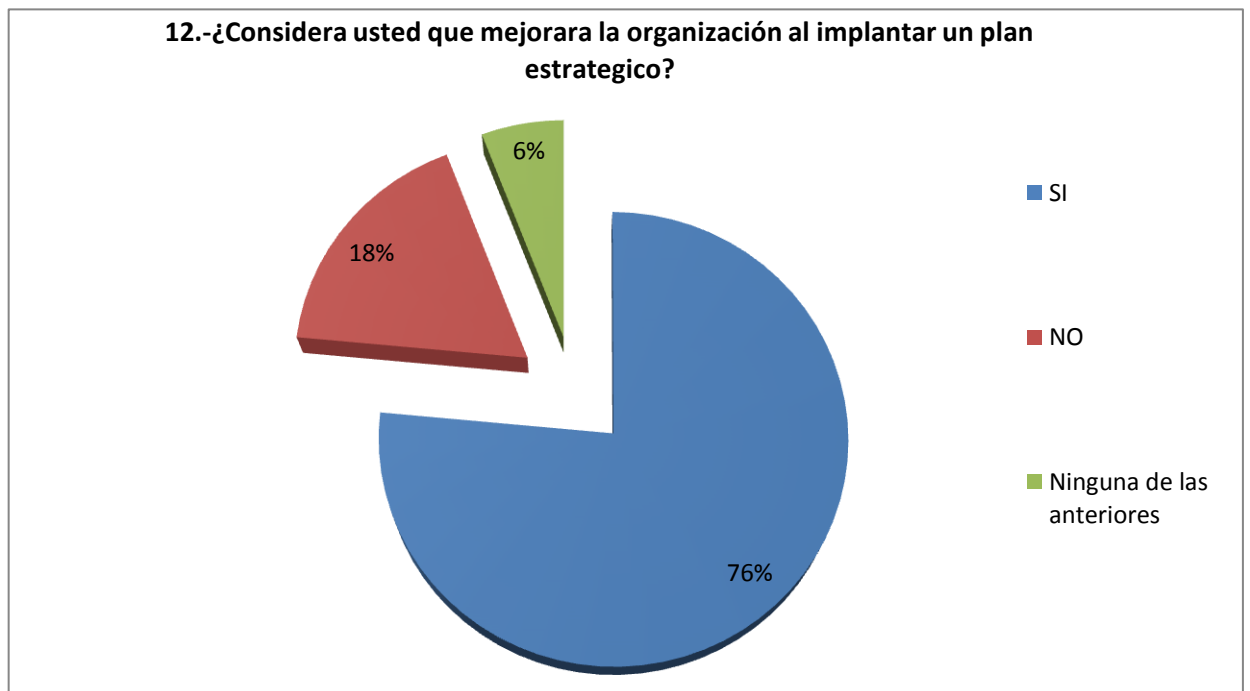


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 35% de los encuestados nos dijo que las causas por las cuales no se ha implementado un plan estratégico es el desconocimiento por parte de los directivos, el 53% por negligencia, el 6% por falta de visión mientras que el 6% opino que desconocía

12.-¿Considera usted que mejorara la organización al implantar un plan estratégico?	Datos	%
SI	13	76%
NO	3	18%
Ninguna de las anteriores	1	6%
Total	17	100%



Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 76% de los encuestados opino que al implantar un plan estratégico en la cooperativa si mejora la organización externa e interna, el 18% comento que no mejoraría a pesar de implantar un plan estratégico, mientras que el 6% ninguna de las anteriores

13.- ¿El personal encargado del cultivo es profesional en el área?	Datos	%
SI	14	82%
NO	2	17%
desconoce	1	6%
Total	17	100%

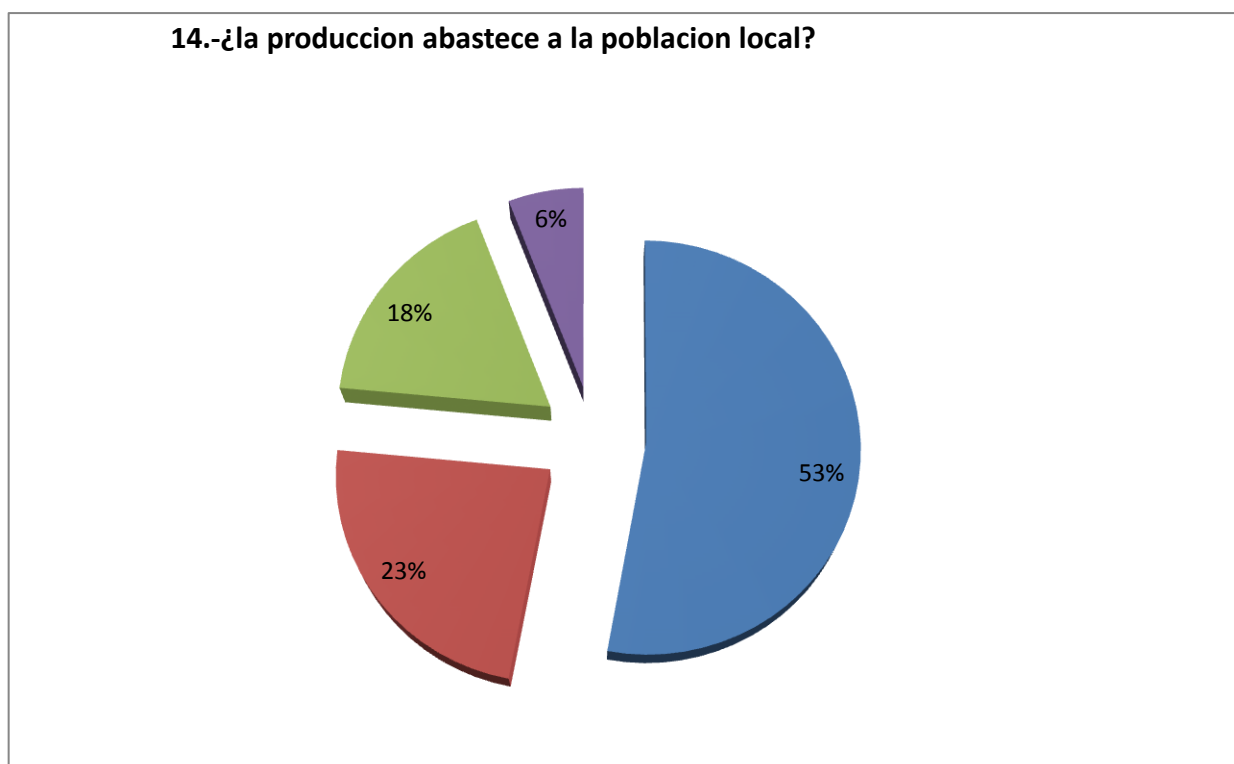


Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 82% de los encuestados nos dijo que si dispondría de personal profesional en el cultivo, el 12% comento que no son profesionales en el área del cultivo, el 6% que desconocía

14.-¿la producción abastece a la población local	Datos	%
SI	9	53%
NO	4	23%
A VECES	3	18%
desconocía	1	6%
Total	17	100%



Elaborado por: Los Autores

Análisis de Resultados

El 53% de los encuestados nos dijo que la producción si abastece al mercado local, el 23% manifestó lo contrario, el 18% contestó que a veces abastece mientras que el 6% que el abastecimiento desconocían

Análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los empleados, socios y directivos de la cooperativa la ``Mina`` parroquia Barreiro

- El 12% de los encuestados nos dijo que si conoce la misión y visión de la cooperativa, el 82% nos comentó que no conocía si existía la misión y visión mientras que el 6% opino que desconocía.
- El 35% de los encuestados opino que si conocía los objetivos de la cooperativa el 59% se pronunció que no los conocía y el 65 que desconocía si existía dichos objetivos
- El 23% de los encuestados opino que conocía claramente las estrategias y políticas de la empresa, el 65% que nunca las había leído o mostrado mientras que el 12% que ni si quiera sabía que existían
- El 18% de los encuestados opino que si conoce sobre la existencia de un plan estratégico en la cooperativa, el 76% comento que no sabía o conocía sobre la existencia de un plan estratégico, mientras que el 6% nos dijo que desconocía si están implantado
- El 29% de los encuestados opino que si existe un mercado seguro para la comercialización de los productos que genera la cooperativa, el 53% opino que internamente está muy saturado el mercado mientras que el 18% nos dijo que desconocía sobre el mercado que tenía la cooperativa
- El 23% de los encuestados considera que ante la presencia de intermediarios la cooperativa debe actuar con experiencia, el 47% con malicia, el 24% con preocupación mientras que el 6% opino que ninguna de las anteriores
- El 71% de los encuestados nos dijo que si ha recibido capacitación ni asistencia

técnica por parte de la cooperativa en temas de interés organizacional, el 29% opino que no ha recibido ningún tipo de capacitación acorde a su actividad dentro de la empresa

- El 6% de los encuestados opino que si ha participado en la elaboración de documentos, manuales o guías de funciones, el 88% nos dijo que no que eso solo lo hacia el directivo, el 6% desconocía que habían manuales o guías de funciones
- El 59% de los encuestados opino que si ha recibido capacitación solo en el área que desempeña en ninguna otra más, el 29% que no ha recibido ninguna que le compete a su área, mientras que el 12% nos comentó que desconocía si habían realizado algún tipo de capacitación
- El 18% de los encuestados opino que sus criterios y opiniones siempre o en la mayoría de los casos son tomados en cuentas por parte del directivo de la empresa, el 70% nos dijo que nunca han sido tomados en cuenta sus opiniones y que la única persona que tomas las decisiones es el directivo mientras que el 12% desconocía sobre el asunto
- El 35% de los encuestados nos dijo que las causas por las cuales no se ha implementado un proceso estratégico es el desconocimiento por parte de los directivos, el 53% por negligencia, el 6% por falta de visión mientras que el 6% opino que desconocía
- El 76% de los encuestados opino que al implantar un plan estratégico en la cooperativa si mejora la organización externa e interna, el 18% comento que no mejoraría a pesar de implantar un plan estratégico, mientras que el 6% ninguna de las anteriores

3.8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.8.1 CONCLUSIONES

Existen posibilidades de ampliar el área de cultivo.

Existe solvencia económica o crediticia para ampliar la producción

Pocas veces el personal encargado del cultivo es profesional en el área.

La estructuración organizacional no ha sido totalmente acertada.

Pocas veces la producción abastece a la población local.

La producción no provee al consumo nacional.

Pocas veces existen posibilidades de abastecer el consumo internacional.

El Estado si apoya la producción destinada a la exportación.

3.8.2 RECOMENDACIONES

Se debe aprovechar las posibilidades de ampliar el área de cultivo.

Se debe explotar las posibilidades crediticias para ampliar la producción.

El personal encargado del cultivo debe ser profesional en el área.

La estructuración debe basarse en un proceso estratégico de planificación.

La producción debe abastecer a la población local.

La producción debe proveer al consumo nacional.

Se debe explotar las posibilidades de abastecer el consumo internacional.

Se debe aprovechar el apoyo del Estado a la producción destinada a la exportación.

CAPITULO IV

4.-MARCO PROPOSITIVO

4.1 titulo

“diseñar los componentes del análisis estratégico-situacional de la tilapia roja de criadero como alternativa sustentable-económica para la población de Barreiro”

4.2 Antecedentes de la propuesta.

Los resultados obtenidos por la cooperativa no son satisfactorios y demuestran que la estructuración organizacional no ha sido totalmente acertada, debida a que carece de una adecuada planificación estratégica que les permitan administrar adecuadamente la cooperativa

Los componentes de análisis estratégico-situacional de la tilapia roja de criadero, se elaboró para orientar a los productores de tilapia de la parroquia Barreiro en la implementación de prácticas de Producción más Limpia como una estrategia para lograr una gestión empresarial más eficiente y sostenible. Los componentes promueve un proceso de mejora continua a través de la implementación de buenas prácticas, que tiene en cuenta las tecnologías productivas disponibles, apropiadas y en uso en el país.

Los componentes está integrada por seis secciones principales, iniciando con una breve presentación que brinda información sobre el contenido de los componentes, los antecedentes del rubro y a quien está dirigido el documento.

La segunda sección muestra la justificación por la cual se desarrolló los componentes y los objetivos que se persiguen con la misma.

La tercera sección expone el marco conceptual de Producción más Limpia como estrategia de competitividad y gestión ambiental, sus beneficios y su metodología de implementación.

En la cuarta sección se describe el proceso productivo, se especifican las entradas y salidas de cada etapa del proceso y se identifican las oportunidades y fortalezas.

La quinta sección, la más importante del documento, aborda las buenas prácticas de P+L como eje fundamental para mejorar la competitividad y gestión ambiental de las empresas del sector; además, esta sección identifica los indicadores de la efectividad en la implementación de P+L.

Se debe notar que las buenas prácticas expuestas en el documento, son recomendaciones para empresas que se encuentran en operación, ya que esta es la etapa en la cual es posible analizar de forma práctica el proceso productivo, identificar las fallas y las oportunidades de mejora.

Los “componentes de Producción más Limpia para el cultivo y procesamiento de tilapia” está dirigida a:

Empresarios, encargados y personal técnico clave de empresas de cultivo de Tilapia interesados en mejorar la competitividad y desempeño ambiental de las granjas, implementando tecnologías limpias e innovadoras que a su vez permitan apoyar el cumplimiento de directrices legales ambientales del país.

Dichos actores tendrán acceso a la metodología de implementación de P+L, descripción del proceso productivo, buenas prácticas de P+L a incorporar en su empresa.

A los investigadores, consultores, miembros de Organismos no Gubernamentales (ONG) e inversionistas que apoyen el incremento de competitividad de las empresas de cultivo de Tilapia.

Siguiendo las directrices de los componentes, estos actores podrán conocer el proceso de producción de tilapia con un enfoque más limpio y los aspectos a considerar al promover estas iniciativas.

El documento permitirá promover, dentro del rubro, lineamientos básicos que deben desarrollarse para realizar una mejora competitiva y ambiental.

A los estudiantes interesados en conocer detalles generales y específicos sobre el proceso de cultivo de tilapia.

El documento permitirá conocer el proceso básico para el cultivo y procesamiento de

tilapia.

4.3 Justificación.

En la Provincia existen importantes iniciativas del sector privado y del gobierno para impulsar la producción de tilapia, por lo que se hace necesario desarrollar los lineamientos básicos que las orienten y aseguren su eficiencia y competitividad.

La falta de eficiencia en el uso de los recursos agua, energía y materia prima; la necesidad de mejorar la competitividad nacional en el marco de los tratados de libre comercio; y la falta de conocimiento de los empresarios sobre metodologías y herramientas que permitan corregir deficiencias productivas justifican la necesidad de elaborar la presente “Guía de Producción más Limpia para el cultivo y procesamiento de tilapia”, la cual permitirá a los empresarios asumir e implementar la metodología de P+L como estrategia para hacer más eficientes sus procesos.

4.4 Misión.

La cooperativa la ``Mina`` en la parroquia Barreiro, está dedicada al fomento del desarrollo del sector pecuario. Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, obrando bajo los principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto por nuestra gente dentro de la filosofía de mejoramiento continuo. Como equipo humano contamos con la oportunidad de trabajar a diario con gente honesta y con un alto sentido de pertenencia y profesionalismo.

4.5 Visión.

En el año 2016 la cooperativa la ``Mina``, se constituirá en el líder de la producción y comercialización productos pecuarios, mediante prácticas agroecológicas compatibles con la conservación de los recursos naturales; apoyada en sus recursos humanos, infraestructura, tecnología, ubicación, variedad y precios competitivos, a fin de responder a los retos del desarrollo local, provincial, regional nacional y las demandas de la sociedad en la generación y comercialización de productos pecuarios; con práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad.

4.6 Valores Corporativos.

- Ética,
- Desarrollo Humano,
- Comunicación efectiva,
- Trabajo en equipo,
- Creatividad
- innovación
- Compromiso con la organización.
- Calidad.
- Competitividad.
- Productividad.

- Responsabilidad Social

4.7 Principios

- Búsqueda permanente de la excelencia.
- Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos que cumplan con las expectativas de los clientes.
- Compromiso de ser proactivo en cuanto prevenir y superar los obstáculos en el camino.
- Respeto a las ideas y diferencias individuales y culturales de los miembros de la organización, salvaguardando las condiciones de trabajo sanas y seguras, y potencializando las oportunidades de desarrollar el talento humano.

4.8 Objetivos.

4.8.1 Objetivo General.

- Mejorar la competitividad y desempeño ambiental de las productoras de Tilapia mediante la implementación de la metodología de Producción más Limpia (P+L) en sus procesos y productos.

4.8.2 Objetivos Específicos.

- Incentivar la producción de tilapia, bajo un alto nivel de eficiencia que permita

reducir los costos de producción al promover un uso eficiente de las materias primas, energía y agua.

- Incrementar la competitividad del rubro productivo al proponer tecnologías limpias e innovadoras.

- Promover la mejora del desempeño ambiental del rubro al proponer prácticas amigables en todo el proceso productivo, principalmente en lo que al manejo de desechos se refiere.

4.9 MARCO CONCEPTUAL

4.9.1 PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA (P+L)

La Producción más Limpia (P+L) es la continua aplicación de una estrategia ambiental preventiva, integrada a los procesos, productos y servicios, con el fin de mejorar la eco-eficiencia y reducir los riesgos para los humanos y el medio ambiente (PNUMA/IMA, 1999). La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI) desarrolló una metodología de P+L basada en la evaluación de los procesos e identificación de las oportunidades para usar mejor los materiales, minimizar la generación de los residuos y emisiones, utilizar racionalmente la energía y el agua, disminuir los costos de operación de las plantas industriales, y mejorar el control de procesos e incrementar la rentabilidad de las empresas, aplicando el concepto de las 3

R's (Reducción, Reutilización y Reciclaje) (ONUDI, 1999).

Esta metodología permite al sector productivo ser más rentable y competitivo a través del ahorro generado por el uso eficiente de materias primas y por la reducción de la contaminación en la fuente de sus procesos, productos o servicios; con lo que además se evitan sanciones económicas por parte de las autoridades ambientales, y se promueven nuevos beneficios al ofrecer al mercado productos fabricados bajo tecnologías limpias (Centro Ecuatoriano de Producción más Limpia, 2007).

Con la implementación de P+L se busca pasar de un proceso ineficiente de **control** de la contaminación “al final del tubo”, a un proceso eficiente de **prevención** de la contaminación desde su punto de origen, a través de la conservación y ahorro de materias primas, insumos, agua y energía a lo largo del proceso industrial. Se previene la contaminación al sustituir las materias primas que contengan una alta carga contaminante, y al crear los soportes administrativos que permitan manejar integralmente los residuos.

El proceso de reducción de la contaminación se realiza en 4 niveles de acción, dentro de los cuales se encuentran los niveles preventivos (la reducción y el reciclaje/reutilización) y los de control (tratamiento y disposición final).

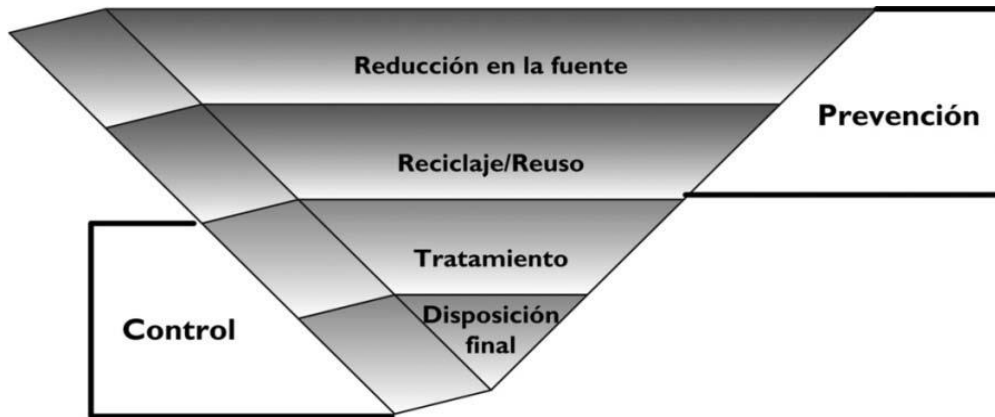


Figura 1. Esquema de los niveles de reducción de contaminación (ONUDI, 2005)

La literatura reporta una serie de beneficios técnicos, económicos y ambientales al implementar la estrategia de P+L, resumidos en el cuadro 1.

Sin embargo, la experiencia demuestra que las empresas o proyectos que han implementado esta estrategia lo hacen motivados principalmente por sus bondades económicas. Al mejorar la eficiencia en el uso de los insumos de producción y los rendimientos, se reducen los costos, se obtienen mayores ganancias y se mejora la posibilidad de competir con mejores precios en los mercados nacionales e internacionales. El uso eficiente de los recursos, reduce el impacto ambiental y mejora la imagen de la empresa o proyecto.

4.9.1.1 Beneficios de la Producción más Limpia.

AL REDUCIR

- El uso de la energía en la producción.
- La utilización de materias primas.
- La cantidad de residuos y la contaminación
- Los riesgos de accidentes laborales, lo que a su vez implica reducción de costos (ejemplo: primas de seguros más bajas).
- La posibilidad de incumplimiento de normas ambientales y sus correspondientes sanciones.
- Costos en la producción
- La tasa de uso de recursos naturales y la tasa de generación de residuos contaminantes.
- Los riesgos medio ambientales en caso de accidentes.

SE INCREMENTA

- La calidad del producto
- La eficiencia, a través de una mejor comprensión de los procesos y actividades de la empresa.
- La motivación del personal.

- El prestigio, al mejorar la imagen de la empresa al socializar los resultados del proceso.
- La competitividad en nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Ingresos y ahorros de la empresa.
- La protección del medio ambiente.
- La mejora continua de la eficiencia medioambiental en las instalaciones de la empresa y de los productos

4.9.2 METODOLOGÍA PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DEP+L

Para poder diseñar e implementar un “Programa de Producción más Limpia (P+L)”, es necesario poner en práctica una metodología de cuatro fases o etapas (Figura 2) (ONUDI, 1999) (GTZ, 2007).

Figura 2. Etapas para la Implementación de P+L (ONUDI, 1999)

4.9.2.1 PRIMERA FASE: PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DEPRODUCCIÓN MÁS LIMPIA

En la fase de planeación y organización del programa de Producción más Limpia, se establece el compromiso de la empresa, indispensable para su implementación exitosa. También se da a conocer la iniciativa al personal y se definen los grupos de trabajo y sus responsabilidades.

Las actividades a desarrollar en esta fase son:

Obtener el compromiso de la gerencia y de todo el personal de la empresa.

- Organizar el equipo de P+L.
- Definir claramente las metas del Programa de P+L en la empresa.
- Identificar obstáculos y soluciones para el Programa de P+L.
- Capacitar a mandos intermedios y operarios.

a. Compromiso de la gerencia y del personal de la empresa

La P+L es un esfuerzo de mejora continua que requiere que los directivos, gerentes y personal clave de la empresa o proyecto estén convencidos de sus beneficios y comprometidos con su éxito. Este convencimiento y apropiación es, por lo tanto, el primer logro a obtener.

b. Organizar el equipo de P+L

Para poder organizar un equipo de trabajo, es necesario dar a conocer al personal de la empresa los planes que se tienen respecto a la implementación de un programa de P+L. Se debe integrar un equipo responsable del mismo, que incluya a empleados clave de las distintas áreas de la empresa, con un alto nivel de compromiso. Todas las áreas de la organización deben estar representadas para lograr una identificación exhaustiva los aspectos a mejorar y para incrementar la masa crítica capaz de aportar propuestas de solución a los problemas encontrados. El equipo será el responsable de la coordinación del Programa de P+L, de su implementación y del seguimiento de las medidas recomendadas. En lo posible, se sugiere establecer un plan de incentivos económicos acorde con los logros obtenidos. Al momento de conformar el equipo se recomienda tomar datos que serán imprescindibles para la correcta operación del programa (Cuadro 2).

Nombre de la persona	Cargo	Área del proceso donde se ubica	Fortalezas y habilidades

Cuadro 2. Registro de miembros del equipo de P+L.

Se debe designar a un representante o coordinador del equipo de P+L, que tenga la

jerarquía y la autoridad necesarias para garantizar la implementación del programa. Es primordial que el coordinador asuma su tarea con un total compromiso, ya que de él dependerá el adecuado desarrollo del programa.

El coordinador debe ser capaz de motivar y persuadir al personal sobre los beneficios de la P+L y el cumplimiento de las metas trazadas. Para dar seguimiento a las actividades programadas, llevará registros de los avances, problemas y barreras encontradas; buscará soluciones a estos obstáculos; garantizará el cumplimiento de las metas e informará permanentemente a la gerencia sobre el avance del proceso.

c. Definir claramente las metas del Programa de P+L dentro de la empresa

Los miembros del equipo de trabajo deben establecer metas viables en todos los niveles de operación de la entidad. Para ello es necesario estimular la participación de todos los empleados clave y lograr un conocimiento y apropiación del proceso y de los resultados esperados. Una vez definidas las metas se debe elaborar un plan de acción que permita alcanzarlas en el corto, mediano y largo plazo. Este plan debe establecer las metas y acciones de cada el área del sistema productivo, los aspectos a mejorar, los recursos logísticos con los que se cuenta y los responsables directos del cumplimiento de cada meta. Es recomendable establecer fechas de cumplimiento.

d. Identificar obstáculos y soluciones para el Programa de P+L

Al momento de establecer las metas del programa, se debe indicar los posibles obstáculos en el proceso y proponer soluciones. En esta actividad es de suma importancia la participación activa del personal clave, conocedor de las interioridades de sus respectivas áreas de trabajo.

e. Capacitar a mandos intermedios y operarios

Es necesario realizar diagnósticos de necesidades de capacitación que permitan identificar las áreas a fortalecer para propiciar el éxito del proceso. El plan de capacitación permitirá desarrollar las bases cognoscitivas necesarias para llevar a cabo el programa de forma eficiente y obtener las metas en el tiempo establecido.

4.9.2.2 SEGUNDA FASE: EVALUACIÓN EN PLANTA

La fase de evaluación del proceso en planta es crucial en la implementación de la P+L, ya que al efectuar el reconocimiento de las distintas etapas del proceso productivo se identifican Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA). De este análisis se derivan las principales recomendaciones de mejora. Con la evaluación en planta se determina también la situación general de la empresa, los puntos críticos en el manejo de la energía, del agua y materia prima así como sus efectos financieros y ambientales.

Las actividades a realizar en esta etapa son:

- Reunir los datos generales de la empresa y del proceso de producción (volumen de materiales, residuos y emisiones en el flujo).
- Definir el diagrama de flujo del proceso: entradas y salidas.
- Llevar registros y mediciones de materias primas, consumos de agua y energía.
- Organizar el equipo evaluador.
- Generar opciones.

a. Reunir los datos generales de la empresa y del proceso de producción

Se requiere obtener información sobre el volumen de materiales, residuos y emisiones en el flujo. Por lo tanto, mediante una lista de chequeo, se deben establecer indicadores de comparación que permitan evaluar los avances y logros obtenidos con las medidas adoptadas.

Así mismo, deben tomarse datos relevantes del proceso productivo para identificar oportunidades de mejora.

Por ejemplo, si se lleva un registro de consumo ¿Cuáles son los rendimientos obtenidos por unidad de materia prima? También debe analizarse si existen manuales de procesos o planes de mantenimiento, entre otros aspectos.

b. Definir el diagrama de flujo del proceso: entradas y salidas

Esta etapa consiste en evaluar las entradas y salidas en las distintas fases del proceso productivo, para poder identificar los residuos generados y definir los indicadores para su monitoreo. Al recorrer, analizar y diagramar el flujo del proceso se podrá visualizar los espacios físicos destinados para cada área, definir si la secuencia de las acciones es la más conveniente y generar las recomendaciones pertinentes.

El diagrama de flujo es uno de los elementos básicos para establecer indicadores productivos y de eficiencia en el uso de los recursos. Se recomienda describir y cuantificar, para cada una de las fases del proceso productivo, todas las entradas, salidas y costos asociados.

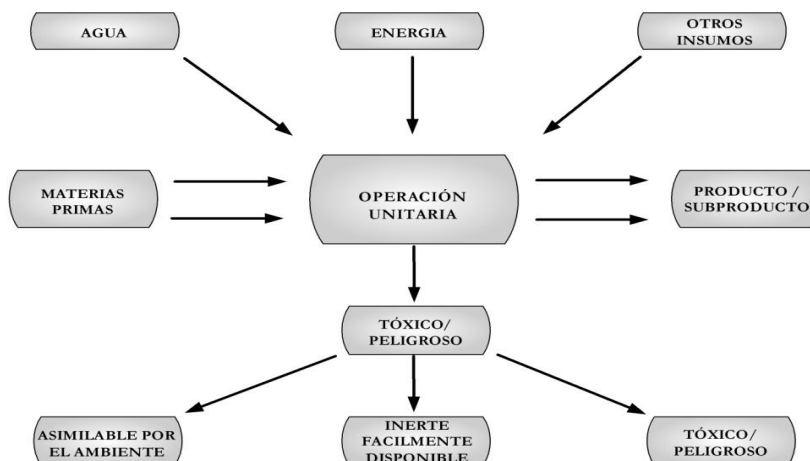


Figura 3. Diagrama de entradas y salidas.

c. Llevar registros y mediciones de materias primas, consumos de agua y energía

Para establecer los registros y mediciones de materias primas, consumo de agua y consumo energético debe diseñarse un recorrido por la empresa, a lo largo del cual se resuelvan las siguientes interrogantes:

¿Cómo debe ser el recorrido por la empresa?, “Guía metodológica para visitas de diagnóstico rápido” se da algunas recomendaciones para el recorrido. Durante el recorrido se recomienda seguir el flujo del proceso, iniciando por el almacén de los insumos.

¿Cuánto debe durar el recorrido?

¿Qué información se requiere de la empresa antes de iniciar el recorrido? (ejemplo: costos para insumos y salidas, programación del recorrido, participación de otra(s) persona(s) de la empresa, etc.).

¿Qué áreas podrían ser de especial interés?

¿Qué personas deben entrevistarse durante el recorrido (ejemplo: operarios)? ¿Cómo y con qué objetivo?

Se debe contar con toda la documentación requerida para facilitar la identificación de indicadores de comparación, por ejemplo: recibos de consumo de energía, consumo de

agua, compra de materiales, controles de inventario, etc., así como realizar mediciones *in situ* de aspectos de relevancia como niveles de iluminación, niveles de sonido en cuartos de máquinas, volúmenes de aguas residuales, etc.

Al momento de organizar el recorrido por la empresa, se debe considerar la participación del jefe de planta y del jefe de mantenimiento, así como sostener entrevistas con los encargados de bodega, de inventarios, de contabilidad de costos, operadores de equipo, etc.; ya que son los más indicados para identificar detalles sobre el movimiento diario de las entradas y salidas del proceso.

d. Organizar el equipo evaluador

Se debe organizar un equipo evaluador conformado por empleados competentes, responsables y experimentados en donde quede representada cada etapa del proceso industrial. Este equipo deberá realizar un recorrido coherente con el ordenamiento del proceso productivo, es decir que se deberá iniciar con la recepción de materias primas e insumos auxiliares y finalizar con la entrega del producto o servicio. Se deberán establecer las funciones de los miembros del equipo evaluador (una persona puede asumir varias responsabilidades).

- Coordinador del equipo: debe preparar la introducción, presentación, cierre, desarrollo de la visita de acuerdo a la planificación, organización de los horarios, etc.

- Responsable(s) de las listas de chequeo: deberá alistar las listas de chequeo necesarias para cada área visitada.

- Responsable(s) de las estadísticas de insumos, residuos y de sus respectivos costos en el proceso de producción: deberá alistar los datos cuantificables de volúmenes y costos de materia prima, agua, residuos, etc. y calcular diferentes escenarios de ahorro.

- Responsable(s) de los flujos de materiales y energía: sistematizará las etapas del proceso, sus entradas y salidas para la preparación de los diagramas de flujo.

- Observador: deberá evaluar la interacción del grupo y los procesos de comunicación.

e. Generar opciones

Al momento de realizar el recorrido por la empresa, se deben identificar puntos críticos en las distintas áreas del proceso, haciendo énfasis en el uso eficiente de los recursos energía, agua y materia prima; así como en la generación de residuos de producción. Para esto, previo a realizar el recorrido, el equipo tendrá que tener claridad sobre los aspectos a evaluar y los datos a recopilar. Se recomienda elaborar un cuestionario que facilite la evaluación de los procesos durante el recorrido.

La evaluación de la planta generará información sobre metas e intervenciones, que se incorporarán en el plan de acción. Dichas metas deberán ser ambiciosas dentro de los límites de la viabilidad económica social y ambiental de la empresa.

La campaña de divulgación y motivación del programa de P+L dentro de la empresa, mencionada en la fase 1 del programa, debería propiciar un ambiente de cordialidad durante el recorrido de evaluación en planta.

4.9.2.3 TERCERA FASE: ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

En esta fase se elaboran los análisis económicos, tecnológicos y ambientales de las oportunidades de mejora encontradas, para identificar las que sean factibles. Las actividades a realizar en esta etapa son:

- Evaluación técnica, económica y ambiental: considerando como estos elementos afectan a la producción, la calidad, el ambiente, los costos de inversión y beneficios.
- Definición de recomendaciones.
- Selección de las medidas a tomar.

a. Evaluación técnica, económica y ambiental

Una vez realizado el recorrido por la empresa, se tendrá que organizar la información recopilada y establecer indicadores que muestren los puntos críticos del proceso, los cuales podrán transformarse en las oportunidades de mejora a recomendar.

b. Definición de recomendaciones

Al hacer una recomendación es importante definir con claridad el tipo medidas a tomar y

su forma de implementación, los recursos logísticos y humanos necesarios, el costo preciso de inversión requerida, los resultados, beneficios económicos y ambientales que se obtendrán.

c. Selección de las medidas a tomar

Al momento de seleccionar las medidas a implementar, se debe analizar la relación costo-beneficio de la inversión, así como el periodo de retorno de las acciones. Teniendo en cuenta que la P+L es un proceso de mejora continua las recomendaciones no son estáticas y dependerán de las condiciones de cada empresa que decidirá cuales implementar en función de los beneficios económicos, del ahorro de recursos o de la prevención de problemas ambientales.

4.9.2.4 CUARTA FASE: IMPLEMENTACIÓN

Esta es la fase de ejecución en la que se concretan las recomendaciones establecidas mediante la asignación de recursos económicos, tecnológicos y humanos. Para la implementación se requiere:

Establecer la fuente y el monto de los fondos destinados al proyecto

- Ejecutar las medidas recomendadas: asignación de recursos y determinación de los responsables de llevar a cabo estas medidas.

- Monitorear y evaluar las medidas implementadas, mediante el uso de indicadores

que permitan medir el desempeño, de auditorías internas y de reportes de seguimiento.

a. Establecer la fuente y cantidad de fondos destinados al proyecto

Se debe asegurar que las acciones relacionadas con la implementación de P+L estén dentro del presupuesto financiero disponible. Una vez analizados los costos y beneficios de la intervención es necesario gestionar los fondos necesarios, para lo cual se recomienda establecer reuniones con la administración, gerencia y directiva.

b. Ejecución de las medidas recomendadas

Una vez asegurados los fondos para la implementación de las medidas, estos deben asignarse a las dependencias involucradas en su ejecución y reafirmar su responsabilidad.

c. Monitoreo y evaluación de las medidas implementadas

La implementación de acciones, debe ser precedida del diseño de un plan de control y seguimiento, en el que se definan participativamente indicadores de desempeño, puntos y tiempos de control, formatos de registro, informes y otras acciones que se consideren pertinentes para realizar un seguimiento adecuado.

Para ilustrar este punto se presenta, en el recuadro de la página anterior, el plan que

utilizó una empresa para implementar un programa de P+L. Se debe aclarar que los tiempos asignados para cada actividad dependerán del tamaño de la organización, del número de trabajadores, de los productos/servicios y de los procesos involucrados.

4.9.2.5 RESUMEN DE IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE P+L

Como ya se ha establecido, la implementación de P+L es la simple aplicación de una serie de pasos ordenados que conducen a una mejora continua. No obstante, debe recalcarse que la metodología de implementación funciona como un círculo cerrado, ya que el proceso no termina con el desarrollo de las recomendaciones establecidas, sino que continua con una etapa de seguimiento de las mismas, para posteriormente identificar e implementar nuevas acciones (Figura 4). Adicionalmente, de acuerdo al tamaño de las plantas, estas podrán optar a ser parte del programa de venta de Certificados de Reducción de Emisiones o CERS.

OPCIONES GENERALES DE P+L

Después de identificar, en el proceso de evaluación de la empresa, las fuentes de residuos, de emisiones y de desperdicio de materias primas y energía, se inicia la búsqueda de medidas correctivas. Este proceso tendrá un mayor valor si se consideran las sugerencias de todos los miembros del equipo de P+L. Los elementos básicos a considerar se presentan a continuación:

- Cambios en las materias primas: mediante un cambio en las materias primas se puede reducir la generación y formación de residuos o compuestos residuales peligrosos, originados por la presencia de impurezas en las materias primas inadecuadamente seleccionadas. Al sustituir un compuesto peligroso o contaminante por otro más inocuo, se elimina la necesidad de aplicar un tratamiento al “final del tubo”.

- Cambios en las tecnologías: se refiere a las modificaciones que pueden realizarse en el proceso o en los equipos, con la finalidad de reducir la generación de residuos y emisiones, así como al uso eficiente de materias primas y energía.

- Generar buenas prácticas operativas: consiste en una optimización de los procedimientos operativos y administrativos para reducir o eliminar, residuos, emisiones, uso ineficiente de insumos y tiempos de operación.

Reutilización y reciclaje en planta: estas dos actividades pueden dar lugar a una recuperación de materias útiles, y a la localización de nuevos factores que promuevan el uso adecuado de materias primas, reduciendo así los gastos innecesarios.

De la evaluación del estado de la empresa y de las opciones generales de P+L que se

apliquen, se pueden obtener los siguientes resultados:

- Localización de los principales puntos de entrada: consumo de agua, energía, materia prima e insumos

- Identificación de las principales fuentes de residuos y las cantidades generadas

- Identificación de procesos que generan una cantidad considerable de residuos

- Establecimiento de puntos críticos

- Identificación de fortalezas desde el enfoque de procesos, y desde un análisis económico y ambiental

- Establecimiento de un programa de reuniones para seguimiento de la implementación

- Publicación, a nivel interno y externo, de los avances y resultados obtenidos (CONAM, 2003) (ONUDI, 1999).

INDICADORES

Bajo el enfoque de P+L, los indicadores permiten caracterizar el desempeño de la empresa y brindan información de cada uno de los recursos que se utilizan en el proceso productivo (consumo de agua, energía, etc.) y de los residuos generados durante el desarrollo del mismo (residuos sólidos, emisiones, efluentes, etc.). Bajo este esquema de trabajo no se puede mejorar lo que no se está midiendo o evaluando en las entradas y salidas de un proceso, de ahí surge la importancia de seleccionar y establecer indicadores.

INDICADORES DE PROCESOS

Los indicadores de proceso tienen como propósito de conocer si se está llevando a cabo un uso adecuado de los insumos y materias primas que participan en el proceso productivo, es necesario tener una visión clara de las operaciones en que estos se utilizan. Para lograrlo se utiliza el análisis del “Balance de Entradas y salidas de los Recursos (materia prima, agua y energía)” (Figura 5), donde se pueden establecer una serie de indicadores para evaluar la eficiencia de la empresa o proyecto.

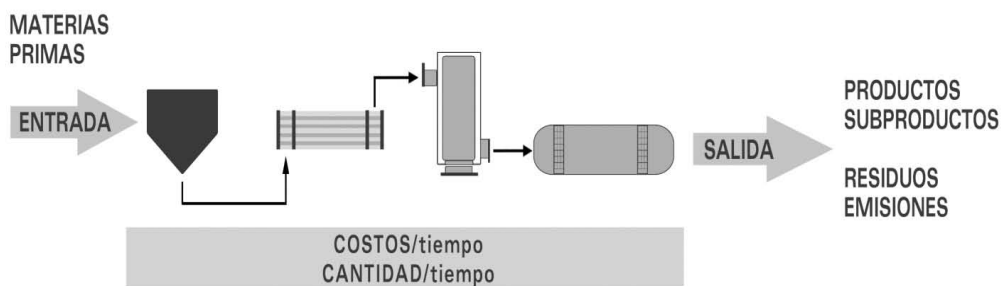


Diagrama de entradas y salidas en el proceso.

El balance de entradas y salidas establece que el peso total de los materiales que ingresan a un proceso (materia prima, insumos, energía, agua, etc.), es igual al de los productos, subproductos, residuos y emisiones que salen del mismo:

$$\text{Materias primas} - (\text{Productos} + \text{Subproductos}) = \text{Residuos} + \text{Emisiones}$$

Esta ecuación permite detectar posibles fallas en el proceso, definir el impacto del mismo

en función de la cantidad de residuos generados y analizar las posibilidades de reutilización o reciclaje de estos residuos.

Es también la base para establecer rendimientos del proceso y determinar costos del producto y posibles subproductos. En el recuadro se presenta los aspectos principales de un análisis de entradas y salidas de un proceso.

No obstante, entre los principales aspectos a tomar en cuenta al momento de establecer indicadores, resaltan el nivel tecnológico del proceso y sus áreas de trabajo, aspectos que facilitan la identificación de puntos críticos y las recomendaciones de P+L.

Por otro lado, es necesario establecer que las unidades a considerar en los indicadores dependerán en gran medida del rubro evaluado y del tipo de insumos de la empresa o proyecto

Indicadores de procesos.

Indicador

Ejemplo de unidades de medida

Cantidad de agua consumida por unidad productiva

Litro o m³ / ton de producción

Cantidad de efluentes o aguas residuales por unidad productiva

Litro o m³ / ton de producción

Cantidad de energía consumida por unidad productiva

Kwh. / ton de producción

Cantidad de combustibles y lubricantes consumidos por unidad productiva

Gal / ton de producción

Cantidad de materia prima consumida por unidad productiva

Kg. / ton de producción

Cantidad de sub-productos generados por unidad productiva

Kg. /ton de producción

Cantidad de residuos sólidos generados por unidad productiva

Kg. ó Lbs. / ton de producción

Cantidad de emisiones al aire: calor, ruidos, polvo, contaminantes por unidad productiva

Litro o m³ / ton de producción

Fuente: CNP+LH

INDICADORES AMBIENTALES

Un adecuado control ambiental en una empresa o proyecto se realiza cuando se puede planificar, controlar y supervisar la gestión de los factores ambientales. Por lo tanto, las herramientas de gestión ambiental más importantes son los indicadores que se constituyen en un factor que permite reducir continuamente la contaminación y facilita la comunicación con grupos externos interesados en el tema.

Uno de los principales atributos de los indicadores ambientales es la capacidad de

cuantificar la evolución de la empresa en la protección ambiental, permitiendo comparaciones año tras año. Los indicadores, evaluados periódicamente, permiten detectar rápidamente tendencias por lo que son sumamente útiles en los sistemas de alerta temprana. Al comparar la información de indicadores ambientales de diferentes empresas, o diferentes departamentos dentro de la misma empresa, se hacen evidentes las fallas y las acciones potenciales de optimización, por lo que estos son esenciales para la definición metas en un programa de mejora.

Escala y tipos de indicadores ambientales que pueden definirse

Escala	Tipos de indicadores que pueden definirse
---------------	--

Global	• Relacionados con gases de efecto invernadero, según listado de Protocolo de Kioto (CO ₂ Equivalente).
---------------	--

	• Relacionados con sustancias agotadoras de la Capa de Ozono, según listado de Protocolo de Montreal.
--	---

	• Relacionados con Contaminantes Orgánicos Persistentes (COPs), según listado de Protocolo de Estocolmo.
--	--

Local	• Relacionados con emisiones atmosféricas: material particulado, Dióxido de Sulfuro (SO ₂) y Compuestos Orgánicos
--------------	---

	Volátiles (COVs).
--	-------------------

	• Relacionados con vertimientos de aguas residuales: Demanda
--	--

Biológica de Oxígeno, Demanda Química de Oxígeno y Carbón Orgánico Total.

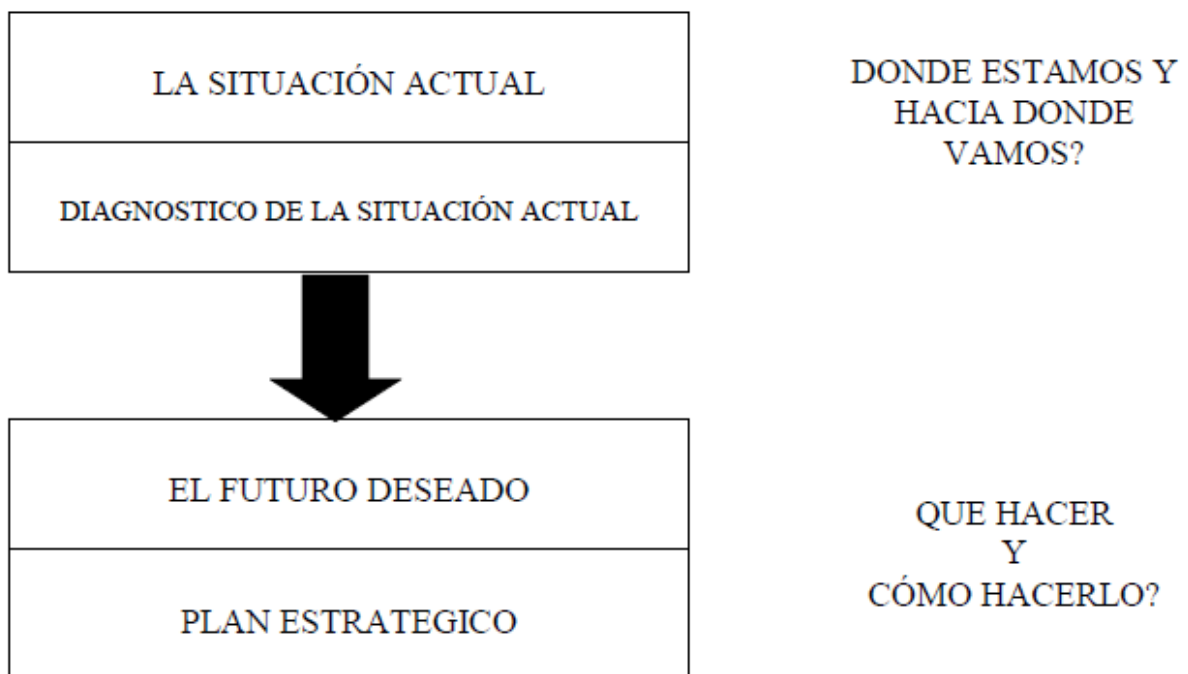
- Relacionados con consumo: agua y energía (combustibles, electricidad).
- Relacionados con la reducción de generación de residuos.
- Relacionados con costos de reciclaje, disposición y transporte de residuos.

(Ministerio Federal del Medio Ambiente, 2007)

4.10 Fundamentación Teórica

4.10.1 Situación Estratégico.

Planeación.- Es una función básica de la gerencia que determina el futuro deseado; es filmar una “película” de lo que deseamos que ocurra en la empresa y es una actividad beneficiosa y asociada con la productividad no solo por sus resultados, sino también por su proceso que permite construir un puente entre la situación actual y la situación deseada:



- 1.-En general es jerárquica.
- 2.-Es en gran medida una serie de actitudes frente al mundo globalizado.
- 3.-No debe dejarse librada al azar.
- 4.-Debe crearse una adecuada organización para la planificación.
- 5.-Requiere la aceptación de quienes habrán de ponerla en ejecución.

6.-Debe exhibir realismo, objetividad y adecuación a la situación.

7.-Mantenerla en un estado de evaluación y seguimiento permanentes o en "tiempo real".

El Proceso de Planeación.

Figura No. 2 Proceso de Planeación.



El anterior constituye el proceso utilizado para organizar de una manera disciplinada, las principales tareas que la cooperativa tiene que emprender en el corto plazo, para guiar a la institución hacia sus objetivos de mediano y largo plazo.

Este proceso debe ser capaz de responder en forma dinámica a los continuos cambios del entorno, y debe asignar racionalmente los recursos disponibles, para mejorar la posición competitiva de la cooperativa.

4.10.2 RETRO ALIMENTACIÓN

Planificación Estratégica.- Es un proceso mediante el cual una organización define su visión y misión de largo plazo, luego establece objetivos y formula estrategias y políticas para alcanzarlos a partir del análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente y de la evaluación de las fortalezas y debilidades al interior de dicha organización.

¿Qué es?: Es entender el porvenir de las decisiones actuales, es una filosofía proactiva ante el futuro, es una filosofía de sistemas basado en lo estratégico, es una estructura de planes estratégicos y operativos, es un proceso continuo de formulación de objetivos y estrategias de ejecución de las mismas y de evaluación de los resultados.

¿Qué no es?: Predecir ni programar el futuro, hacer pronósticos de ventas y luego adecuar la organización a esa predicción, que el departamento de planeación haga la planificación de la empresa, un esfuerzo pura sustituir la intuición y criterio de los estrategas.

¿Qué implica su realización?: Se debe aprender a vivir con el cambio, aceptar que existe, buscarlo, encontrarlo y aprovecharlo; aprender a evaluar objetivamente los recursos propios; nunca realizar observaciones que no estén debidamente respaldadas; nunca planear objetivos que estén fuera de un sistema de información, control y evaluación; nunca planear objetivos que no sean consistentes con las oportunidades y amenazas del medio ambiente y con las fortalezas y debilidades internas.

Beneficios de la planificación estratégica: Posición proactiva en vez de reactiva; sinergismo y motivación; acción combinada de la organización; eficiencia en la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos; supervivencia en el largo plazo; guía los esfuerzos de fortalecimiento; sustenta y se sustenta en valores trascendentes; contribuye a mejorar la competitividad de la empresa; ayuda a mejorar los niveles de productividad: efectividad, eficiencia y eficacia; posibilita el desempeño efectivo de funciones gerenciales; mantiene la racionalidad en alto grado; suministra dirección y coordinación; favorece la unidad; permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas; ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo; reduce la posibilidad de equivocación; permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo; contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo.

Metodología: En el desarrollo de la propuesta utilizaremos las herramientas metodológicas que permiten y favorecen la reflexión, la lluvia de ideas y la identificación de realidades, ventajas, desventajas, limitaciones y aspiraciones colectivas utilizadas en los ambientes institucionales y empresariales público y privados que se las identifica como la metodología de análisis situacional “FODA” denominada así por las letras iniciales de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Comprende la identificación correlacionada de los ambientes internos y externos con sus respectivos factores positivos y negativos. En el gráfico que consta a continuación es posible visualizar la naturaleza de este proceso analítico y representar las características básicas de los elementos mencionados.

De la misma manera, los elementos FODA se correlacionan de tal manera que se puede identificar las actividades estratégicas de carácter ofensivo y aquellas de tipo defensivo; estas estrategias son: el uso de fortaleza para aprovechar las oportunidades, FO; el uso de fortaleza para evitar amenazas, FA; vencer debilidades explotando oportunidades, DO; y, reducir las debilidades evitando amenazas, DA.

Figura No. 3 F.O.D.A

Aspectos Internos	Aspectos Externos	
Fortalezas (para impulsarlas o incrementarlas)	Oportunidades (para explotarlo o aprovecharlas)	(+)
Debilidades (para eliminarlas o disminuirlas)	Amenazas (para evitarlas o neutralizarlas)	(-)

Plan Estratégico.- constituye el qué hacer y cómo hacer en el largo plazo, con énfasis en la búsqueda de permanencia de la empresa en el tiempo, a través de grandes lineamientos (general). Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

El plan estratégico se va conformando con los productos o resultados que se definen en los procesos participativos; otros requieren el procesamiento posterior, en grupos de trabajo, con el apoyo técnico de las unidades de planificación.

En primer lugar se elabora el diagnóstico, o sea la identificación de la situación actual (presente) del entorno y del ambiente interno, el pasado con sus tendencias históricas, las

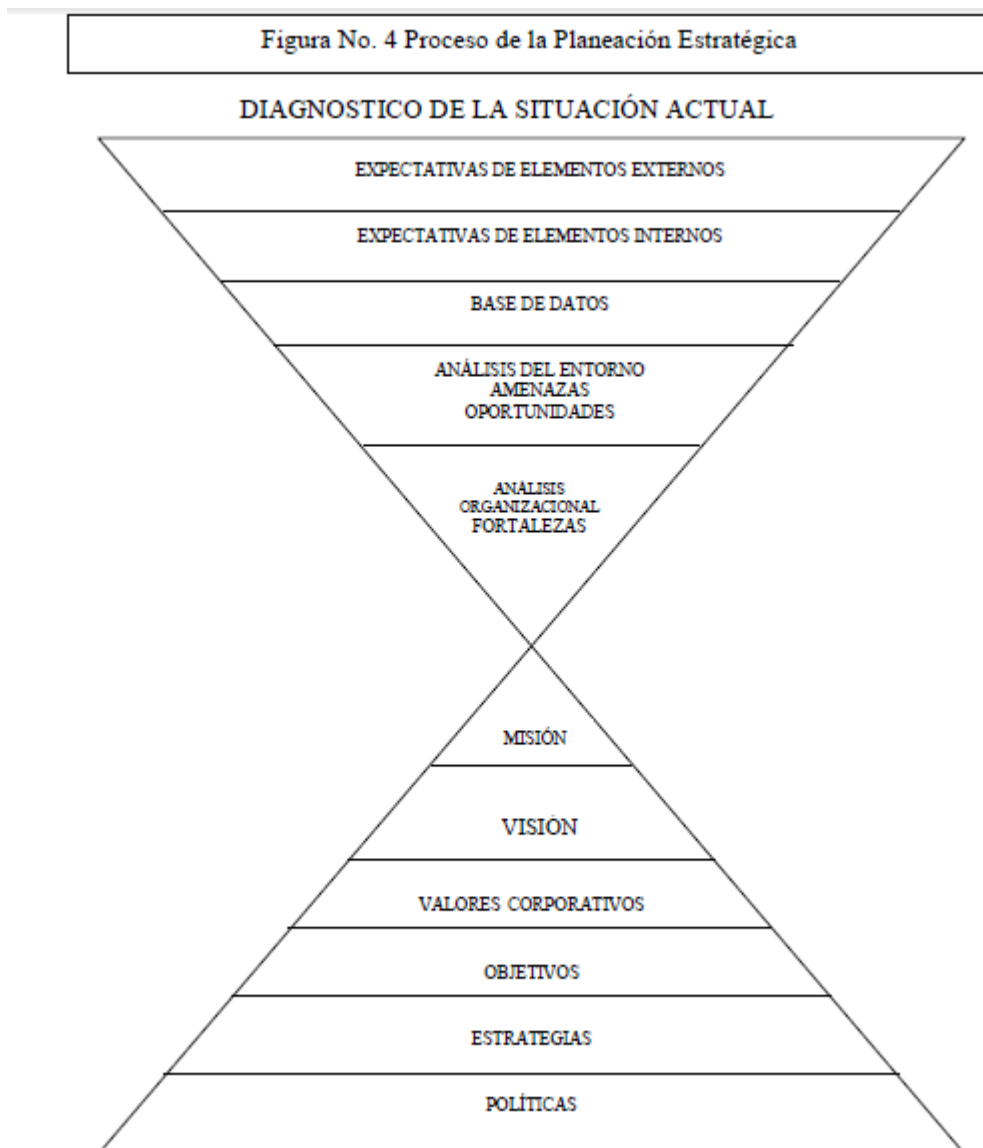
carencias, potencialidades, los esfuerzos desarrollados y sus respectivos impactos. La información y técnicas metodológicas antes indicadas han brindado suficientes elementos para la construcción esquemática del diagnóstico con matrices básicas que se adaptan a las características de cada entidad.

Es preciso luego, determinar la misión que se debe cumplir o sea el rol a desarrollar y los cambios que se deben aplicar; las directrices y acciones estratégicas para adaptar la capacidad de gestión al logro de los objetivos mediatos, sobre el conocimiento de la realidad presente y reconocimiento de las capacidades, los actores se plantean la visión futura que esperan y que aspiran del sector o de la institución; se conoce también como la imagen-objetivo, o el gran objetivo concertado.

El plan estratégico se concreta, finalmente, con objetivos, estrategias y políticas, y los grandes o principales programas y proyectos que los actores proponen, como respuesta a los problemas y soluciones planteadas y a las expectativas sociales manifestadas en los grupos de reflexión y debate.

4.10.3 Proceso Estratégico

1. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa.



4.10.3.1 Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas.

Los elementos externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la empresa. En tal sentido; sus puntos de vista, expectativas y

demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

Es el análisis de expectativas de aquellas organizaciones, sectores, grupos o individuos de un interés muy importante para los negocios de la empresa (sector-privado) o para la finalidad de una organización (sector público). En tal sentido, sus expectativas, puntos de vista, valores y deseos con respecto a nuestra organización deberían tomarse en cuenta en el proceso de planificación estratégica.

Ejemplos de elementos externos: clientes (sector privado), usuarios (sector público), sociedad o comunidad (sector público y privado), gobierno (sectores público y privado), proveedores (sectores público y privado), distribuidores (sectores público y privado) accionistas (sector privado), contribuyentes (algunas instituciones del sector público).

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos como preludeo del plan estratégico permitirá a la empresa disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Ejemplo de demandas de elemento externo.- demandas del cliente: productos y servicios de calidad, atención personalizada, precios razonables, facilidades de pago, transparencia en los procesos.

4.10.3.2 Identificación de Elementos Internos y determinación de sus demandas.

Es el análisis de expectativas de aquellos sectores, grupos o individuos vinculados directa

y permanentemente con la gestión de la organización. A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la empresa, se las puede denominar elementos: clientes o usuarios internos; en tal sentido, sus expectativas, puntos de vista valores y deseos serán premisas básicas que deben tomarse en cuenta para la planificación, por la importancia e influencia que tienen para la vida de la organización.

Ejemplos de Elementos Internos.- (sector privado): directores (miembros del directorio), alta administración (gerencia general o presidencia), ejecutivos (gerentes y subgerentes de área) funcionarios y empleados. (sector público): directores (miembros del directorio - cuando existe), alta administración (ministro, subsecretarios gerente, presidente, director general), ejecutivos (directores y subdirectores de áreas), funcionarios y empleados

Las demandas de los elementos internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias; esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los elementos internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a dudas redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la empresa, ya que elementos internos satisfechos logran la satisfacción de los clientes externos.

Ejemplo de demandas de elementos internos.- demandas de empleados: comunicación

efectiva, agradable ambiente de trabajo, participación, capacitación permanente, adecuada remuneración.

4.10.3.3 Estructuración de una Base de Datos.

Disponer de información del pasado y del presente respecto a las diferentes variables de la gestión de una cooperativa, ayudarán a identificar las principales tendencias para realizar pronósticos; los datos del desempeño pasado son útiles como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros, por ejemplo: si la participación de la cooperativa ha ido incrementándose en los últimos años, las metas a lograr en el periodo presente y en los futuros, deberán ser superiores en alguna medida, si es que no existen factores fuera del control de la empresa.

La planificación debe apoyarse en los datos (preferiblemente cuantificables) acerca del desempeño pasado y de la situación actual, para poder determinar los posibles desarrollos futuros; todos los datos que puedan recopilarse serán útiles para evaluar situaciones pasadas, presentes y futuras; los datos que se recopilen sobre diferentes variables deben ser relevantes.

Ejemplos de variables que pueden considerarse: utilidades (sector privado), indicadores de rentabilidad social (sector público), recaudaciones (algunas instituciones del sector publico), volumen de ventas (productos o servicios), productividad, flujos de caja, participación del mercado, número de personas beneficiadas (clientes), número de programas o estudios desarrollados, número de contribuyentes (sector público), recursos

de la organización (financieros, empleados, instalaciones. etc.), competencia, evasión fiscal (algunas instituciones públicas), medio ambiente (económicos, demográficos, tecnológicos, etc.).

La evaluación de la información permitirá formular pronósticos más acertados; toda aquella información cuantitativa y cualitativa que pueda recopilarse y ser útil para evaluar las situaciones pasadas y presentes, debería ser considerada en la base de datos.

4.10.3.4 Análisis del Entorno (Amenazas y Oportunidades).

La evaluación del entorno, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta una empresa; así mismo sirve para estructurar un marco práctico para obtener, organizar y analizar información del ambiente. Todos estamos conscientes de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente (entorno o escenario) y el efecto que pueden causar a nuestras organizaciones; el éxito de las organizaciones dependerá de la capacidad de adaptación al medio ambiente cambiante.

El propósito de la evaluación del medio ambiente es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de objetivos y estrategias. Si la evaluación del medio ambiente se realiza de manera seria y específica, obtendremos una lista exacta de oportunidades y amenazas.

El análisis del ambiente externo pretende identificar las oportunidades y amenazas provenientes de factores externos a la institución y que influyen en su funcionamiento; las oportunidades y amenazas pueden clasificarse por sectores: económicas, sociales; políticas; laborales, tecnológicas; demanda; proveedores; consumidores (clientes); etc. Además, será necesario considerar las particularidades de los servicios similares (competencia) y de la demanda de los usuarios.

Oportunidades.- son las condiciones del entorno que pueden beneficiar e impulsar la gestión institucional si se las aprovecha en forma adecuada.

Amenazas.- son las tendencias externas que limitan y obstaculizan la gestión institucional.

La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno permite a una empresa formular o reformular la misión, diseñar su visión de futuro, generar objetivos y establecer estrategias y políticas. Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y las tendencias ambientales que más pueden afectar la posición estratégica de una empresa, razón por la cual es conveniente estructurar una matriz del perfil competitivo.

Matriz del Perfil Competitivo.- es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Procedimientos para estructurar una matriz del perfil competitivo:

- a) Identificar mediante consenso (cinco a diez) factores claves de éxito del sector empresarial que se va a analizar.

Asignar una ponderación a cada factor clave de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector empresarial; se asigna una ponderación a cada factor que oscila entre: sin importancia = 0.01 y muy importante = 1.00. Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

- b) asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde: debilidad importante = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3, fortaleza importante = 4.
- c) La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. el resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.
- d) Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, esto da un resultado ponderado para cada empresa; dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil; los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el. más alto).

Figura No. 5: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	EMPRESA		COMPETIDOR 1	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
calidad en atención al cliente	0,20	3	0,60	2	0,4
competitividad del precio	0,20	1	0,20	4	0,8
posición financiera	0,40	2	0,80	1	0,4
calidad del producto	0,10	4	0,40	3	0,3
innovación	0,10	3	0,30	3	0,3
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,3		2,2

Matriz de Evaluación de Factores Externos.- el análisis del entorno, concluye con la estructuración de una matriz de evaluación de factores externos. Los procedimientos para la construcción de una matriz de evaluación de factores externos, son los siguientes:

- a) Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la empresa (de cinco a diez.)
- b) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre: sin importancia = 0.01, muy importante = 1.00. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una empresa; la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser = 1.0.
- c) Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar el impacto que cada variable presenta: amenaza importante = 1, amenaza menor = 2, oportunidad menor = 3, oportunidad importante = 4.

- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0; el resultado ponderado promedio es, por tanto 2,5; un resultado 4.0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

Figura No. 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
tasas de interés crecientes	0,2	1	0,20
desplazamiento poblacional	0,1	4	0,40
derogatorias gubernamentales	0,3	3	0,90
estrategia de expansión de un competidor	0,2	2	0,40
decisiones del nuevo gobierno	0,2	4	0,80
TOTAL	1		2,70

Análisis Organizacional (Fortalezas y Debilidades)

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades debido a que están conformadas por personas; las fortalezas son fuerzas impulsoras y las debilidades fuerzas obstaculizantes o problemas de la organización. Se identifican las fortalezas para impulsar todavía más y se identifican las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Las fortalezas y debilidades deben identificarse a través de la participación activa de grupos de trabajo. Para facilitar la identificación de fortalezas y debilidades podrían clasificarse así: institucionales, por áreas funcionales, por niveles jerárquicos, por clase de recursos (financieros, materiales y humanos), de clientes y mercado (sector privado), de usuarios, contribuyentes o beneficiarios (sector público), competencia.

Ejemplos de fortalezas y debilidades

- Fortalezas:
Institucional: IMAGEN Y PRESTIGIO INSTITUCIONAL
Del área financiera: DISPONER DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE CONTABILIDAD

- Debilidades del nivel operativo DEFICIENTE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE AUDITORIA.

- Recursos materiales. EDIFICIO EN DEFICIENTES CONDICIONES

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las

debilidades para eliminarlas o corregirlas. Para realizar el análisis organizacional es conveniente construir una matriz de evaluación de factores internos.

Matriz de evaluación de factores internos.- esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo; suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Los procedimientos para estructurar la matriz de evaluación de factores internos, son los siguientes:

- a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa (de cinco a diez).
- b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre: sin importancia = 0.01 y muy importante = 1.00.

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa. sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

- c) Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor: debilidad importante = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3, fortaleza importante = 4.

Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado

ponderado para cada variable.

Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio; los resultados mayores que 2.5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Figura No. 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
bajo estado de animo de los empleados	0,22	2	0,44
excelente calidad de producto	0,18	4	0,72
capacidad gerencial de los ejecutivos	0,1	3	0,30
capital de trabajo disponible	0,15	3	0,45
no existe estructura organizativa	0,3	1	0,30
no se emplea personal de investigación y de desarrollo	0,05	2	0,10
TOTAL	1		2,31

Formulación de La Misión.

La misión empresarial es como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares”; es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una empresa.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente. Describe la naturaleza o el negocio al cual se dedica la empresa, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿para que existe la empresa?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

⇒ Clientes - ¿quiénes son los clientes o usuarios?

⇒ Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la cooperativa y en qué forma deben ser entregados? ⇒ Mercados -¿compite la empresa geográficamente? ⇒ Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ⇒ Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa o institución?

Otras consideraciones: toda organización pública o privada con o sin fines de lucro que no posea una misión es como un barco a la deriva; la misión es ese propósito noble, ese "algo" que la organización hace y que la sociedad necesita; es la razón de que la institución exista; la misión debe estar orientada hacia los consumidores (sector privado) o hacia los beneficiarios o usuarios (sector público); si no hay satisfacción de los consumidores o beneficiarios no puede existir organización; la misión debe ser conocida y practicada diariamente por todos los integrantes de la organización.

También debe hacerse conocer a la comunidad; la misión tiene que ser real, lo que se

anuncia como compromiso la gente tiene que apoyar con actitudes y actividades diarias; la misión puede ser cambiada o ajustada en función de los cambios y exigencias del medio ambiente; después del diagnóstico de la situación, se presentarán tres alternativas: la misión debe mantenerse, la misión debe ser ajustada o la misión debe ser cambiada; filosofía: ¿cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales? concepto de sí misma: ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves?; calidad inspiradora: ¿motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?.

Diseño de la Visión de Futuro.

Visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa esté dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa o institución el presente y el futuro. La respuesta a la pregunta ¿qué queremos que sea la empresa en los próximos años?; es la visión de futuro.

La visión es lo que la organización "desea ser", es el conjunto de ideas que describen hoy la imagen objetiva futura de la organización y presentan una realidad deseable y ambiciosa de la organización y relacionada con la satisfacción de las necesidades de la población.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos:

debe ser formulada por líderes, dimensión de tiempo, integradora: compartida entre el grupo directivo y los colaboradores, amplia y detallada, positiva y alentadora, debe ser realista en lo posible, comunica entusiasmo, proyecta sueños y esperanzas, incorpora valores e intereses comunes, usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico, debe ser difundida interna y externamente.

Definición de Valores Corporativos.

Los valores corporativos son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización; constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Toda empresa implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización; mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Ejemplos de valores corporativos: ética-transparencia, compromiso con la organización, calidad, desarrollo humano, competitividad, productividad, rentabilidad, responsabilidad social, justicia solidaridad, compromiso institucional, capacidad autocrítica, comunicación efectiva, creatividad-innovación, trabajo en equipo, calidad académica, respeto mutuo, puntualidad, libertad de pensamiento, libertad de expresión, libertad de culto, lealtad,

defensa de los derechos humanos, defensa del medio ambiente,

Formulación de Objetivos Globales

Los objetivos globales son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo; por ser globales, los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización; sin objetivos, una organización es como un barco a la deriva.

Los objetivos deben tener las siguientes características: cuantificable (de ser posible), fijado para un período de tiempo, factible de lograrse, estimulante, conocido, entendido y aceptado por todos, flexible, generado a través de procesos participativos, relacionado y consistente con misión y visión de futuro, redactado con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Para la generación de objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación: demandas de clientes externos, demandas de clientes internos, base de datos, amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades. Si es necesario se podría formular objetivos para las siguientes variables: participación en el mercado, ventas, productividad, imagen corporativa, servicio al cliente o usuario, calidad del producto o servicio, tecnología-innovación, desarrollo del elemento humano, rentabilidad social, rentabilidad-utilidad, resultados para accionistas.

Formulación de Estrategias.

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 hacer realidad los resultados esperados. Son las que nos permitan concretar y ejecutar los objetivos o globales estratégicos, son el cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

Las estrategias pueden formularse para: explotar las oportunidades; evitar las amenazas; impulsar las fortalezas; eliminar las debilidades y contribuir al logro de los objetivos, misión y visión.

Formulación de Políticas.

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones; establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo que no se permite. De este modo canaliza el pensamiento, los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma.

Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma cómo tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias. Son grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los objetivos y condicionan el uso de

recursos y el desarrollo de las actividades.

Estructuración Organizacional

Administración.- la administración es una ciencia social que estudia a la organización y la manera de cómo gestionar los recursos, procesos y resultados de sus actividades. A través de la aplicación del proceso administrativo, tomando siempre en cuenta el apoyo de otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad.

Proceso Administrativo.- un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Organización.- la organización es el conjunto de funciones que son necesarias realizar para el logro de fines y objetivos de la empresa, en la organización se conoce la autoridad, responsabilidad y las personas encargadas de la ejecución de las tareas.

Estructuración Organizacional.- la estructuración organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

4.11 DESARROLLO DE LA PROPUESTA.

Proceso Estratégico.

El Proceso Estratégico se constituye en una herramienta que contribuye efectivamente a diseñar el futuro deseado de las instituciones en el largo plazo e identificar los cambios, medios y recursos para lograrlo.

El presente Proceso Estratégico se realiza en la cooperativa la ``Mina`` en la parroquia de Barreiro, Cantón Babahoyo y está estructurado por los siguientes componentes:

El diagnóstico de la situación actual de la empresa contiene: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas; Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas; Estructuración de la base de datos; Análisis del entorno; Matriz de factores externos; Análisis organizacional; Matriz de evaluación de factores internos; Resumen FODA.

La estructuración del plan estratégico contiene: Misión, Visión de futuro, Valores corporativos, Objetivos globales, Estrategias, Políticas, Conclusiones y Recomendaciones

Primera Etapa: Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa.

Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas.

Tabla No. 16: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas

USUARIOS	DEMANDAS
Comisariatos y supermercados	Facilitación, coordinación, cofinanciamiento y Coordinación
Organismos	Actúan como entes normativos
Mayoristas y Minoristas locales	Compromiso de participación e implementación de la Estrategia pecuaria
Mayoristas y minoristas internacionales	Investigación y Capacitación

Elaborado por: Los autores.

Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas.

USUARIOS	DEMANDAS
Junta General de Socios	<p>a.Reformas al Estatuto y a los Reglamentos Internos.</p> <p>b.Presupuesto anual aprobado.</p> <p>c. Que se determine el monto de los aportes y multas a los participantes.</p> <p>d. Creación de nuevas empresas o participación en otras</p>
Gerente	<p>a.Informe y balance anual.</p> <p>b.Cumplimiento de un Programa completo de actividades de acuerdo al plan operativo; según las responsabilidades y los</p>
Comité Fiscalizador o Auditor	<p>a.Balance anual que preparará el gerente</p> <p>b.Información de todos los órganos de la empresa.</p> <p>c.Acceso a todos los registros contables.</p> <p>d. Negociaciones que el Gerente y/o Presidente, hayan realizado, las condiciones económicas y técnicas de los diferentes contratos.</p>
Participantes Empleados y gerente	<p>a.Participación en la Junta General de Socios</p> <p>b.Elegir y ser elegido a las distintas dignidades de la cooperativa.</p> <p>c.Participación en todas las actividades de la empresa.</p> <p>d.Viático correspondiente por la prestación de servicios a él encomendada, previo presentación de los justificativos</p> <p>e.Utilidades en la forma establecida por la Junta General de socios.</p> <p>f. Asistencia técnica</p> <p>g. Semillas, herramientas pecuarias, etc</p> <p>h. Servicio de transporte</p> <p>i. Servicio de primeros auxilios</p> <p>j. Capacitación periódica</p> <p>k. Contar con mecanismos de comercialización de los productos de la cooperativa de forma directa al consumidor.</p>

Unidad Técnica	a. Plan operativo anual en función de los lineamientos establecidos por el Gerente.
Contadora	a. Coordinación con el técnico/a responsable en el correcto manejo de la información contable de la cooperativa

Elaborado por: Las Autores.

FODA.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ubicación geográfica privilegiada por encontrarse en el centro del país. - Condiciones climáticas, calidad del suelo y disponibilidad de recursos naturales aptos para la producción pecuaria - Presencia en ferias agropecuarias. - Comercialización asociativa de productos pecuarios. - Definición mancomunada de la estrategia para impulsar el desarrollo cooperativo. - Diversificación de la producción 	<ul style="list-style-type: none"> - Demanda de productos pecuarios desde los mercados local, regional, nacional e internacional - Existencia de plataforma regional de mercado para la comercialización de productos pecuarios. - Facilidades de cooperación y ayuda por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales que apoyan procesos asociativos
DEBILIDADES	AMENAZAS

<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de fertilidad del suelo y degradación del medio ambiente como resultado de malas prácticas pecuarias - Sistemas de drenaje insuficientes, en malestado o carente de redes secundarias y ausencia de tecnificación apropiada. - Débil nivel socio organizativo y deliderazgo - Ausencia de un mercado seguro e ineficiente sistema de comercialización - Débil manejo en prevención de riesgos pecuarios ante fenómenos naturales 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de leyes o subsidios a nivel nacional que incentiven la producción pecuaria. - Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización. - Presencia de fenómenos naturales y cambios climáticos nocivos para la pecuaria.
--	--

Tabla No. 21: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO
Ausencia de leyes o subsidios a nivel nacional que incentiven la producción pecuaria.	0,15	1	0,15
Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización.	0,15	2	0,30

Presencia de fenómenos naturales y cambios climáticos nocivos para la actividad pecuaria.	0,1	2	0,20
Existencia de plataforma provincial de mercado para la comercialización de productos agropecuarios	0,2	4	0,80
TOTAL	0.60		1,45

Elaborado por: Los Autores.

Análisis Organizacional (Fortalezas y Debilidades).

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACI	CLASIFICAC	RESULTA
Presencia en ferias agropecuarias.	0,20	4	0,80
Comercialización asociativa de productos pecuarios.	0,25	4	1,00
Definición mancomunada de la estrategia para impulsar el desarrollo corporativo.	0,15	4	0,60

Ubicación geográfica privilegiada por encontrarse en el centro del país.	0,10	3	0,30
Débil nivel socio organizativo y de liderazgo	0,10	1	0,10
Ausencia de un mercado seguro e ineficiente sistema de comercialización	0,10	1	0,10
Insuficiente capacitación y asistencia técnica	0,05	2	0,10
Limitado financiamiento de las necesidades del sector agropecuario.	0,05	2	0,10
TOTAL			

Elaborado por: Los Autores.

Segunda Etapa: Estructuración del Plan Estratégico..

Políticas

OBJETIVO	POLÍTICAS
Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	Producción sustentable
Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que los socios aplican cotidianamente en su sistema de producción.	Producción limpia
Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	Incremento de los rendimientos productivos
Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja de la salud del socio, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	Uso adecuado de pesticidas.

Gestionar estrategias que permitan mejorar el acceso al crédito a la cooperativa en coherencia con su realidad productiva	Acceso al crédito
Incrementar los ingresos a partir de la comercialización de productos con mayor valor agregado en espacios de comercialización que eviten cada vez más a los intermediarios.	Comercialización de productos con mayor valor agregado
Fortalecer las asociaciones como espacios de gestión conjunta de los actores	Empoderamiento de las bases de las asociaciones
Comunicar entre las instituciones vinculadas con la gestión de riesgo	Gestión de riesgo en la Producción
Sensibilizar a los productores pecuarios en el uso racional y manejo de los recursos naturales (suelo y agua)	Cultura ambiental

Elaborado por: Los Autores

Análisis del Entorno (Amenazas y Oportunidades)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	COOPERATIVA LA“MINA”		MAYORISTAS LOCALES	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Asociatividad entre productores	0,10	4	0,40	3	0,3
Capacitación y asistencia técnica	0,10	1	0,10	1	0,1
Trabajo integrado entre asociaciones	0,20	3	0,60	1	0,2
Diversificación de la Producción	0,05	3	0,15	3	0,15
Infraestructura de Centros de Acopio y Almacenamiento de productos.	0,05	2	0,10	1	0,05
Infraestructura Administrativa y de comercialización	0,15	2	0,30	2	0,3
Crédito accesible y oportuno	0,10	2	0,20	1	0,1
Producción Agroecológica	0,05	1	0,05	2	0,1
Sistema de Comercialización Asociativo	0,15	3	0,45	2	0,3
Procesamiento e Industrialización	0,05	1	0,05	1	0,05
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,00		2,4		1,65

Elaborado por: Los Autores.

Estrategias

Tabla No. 24 Estrategias

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	Producción sustentable	Generación de incentivos para los directivos que implementen producción alternativa rentable
Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que la cooperativa aplique cotidianamente en su sistema de producción.	Producción limpia	Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad
Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	Incremento de los rendimientos productivos	Fortalecimiento de capacidades en técnicas de manejo
Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja la salud, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	Uso adecuado de pesticidas.	Sensibilización de los socios en el manejo de agroquímicos. Coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores.
Gestionar estrategias que permitan mejorar el acceso al crédito a lo cooperativa en coherencia con su realidad productiva	Acceso al crédito	Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios
Incrementar los ingresos a partir de la comercialización de productos con mayor valor agregado en espacios de comercialización que eviten cada vez más a los intermediarios.	Comercialización de productos con mayor valor agregado	Fortalecimiento de capacidades asociativas para la comercialización Fortalecimiento de asociaciones en los procesos de acopio y comercialización Fortalecimiento de la infraestructura pecuaria para la transformación de los productos pecuarios
Fortalecer la cooperativa como espacios de gestión conjunta de los actores	Empoderamiento de las bases de la cooperativa	Fortalecimiento de capacidades socio organizativas de las asociaciones
Comunicar entre las instituciones vinculadas con la gestión de riesgo	Gestión de riesgo en la Producción pecuaria	Fortalecimiento de capacidades de gestión del riesgo en relación con la producción pecuaria
Sensibilizar a los socios pecuarios en el uso racional y manejo de los recursos naturales (suelo y agua)	Cultura ambiental	Fortalecimiento de las capacidades y sensibilización para el manejo de los recursos naturales

Elaborado por: los autores

Plan de acción

Tablas No. 25

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN AÑOS					RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES
				1	2	3	4	5			
1. Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	1. Producción sustentable	1. Generación de incentivos para los productores que implementen producción alternativa rentable	1.1. Instalación de parcelas demostrativas. 1.2. Asistencia técnica a iniciativas 1.3. Intercambio y Réplica de experiencias	X	X	X	X	X	• Técnico pecuario • Miembros de Asociaciones	Humanos, Materiales y Económicos.	Establecer alianzas con 2 procesos pecuarios provinciales y/o nacionales
2. Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que los productores aplican cotidianamente en su sistema de producción.	2. Producción limpia	2. Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores en los principales productos	1.1. Investigación de paquetes tecnológicos 1.2. Intercambio y Réplica de experiencias exitosas 1.3. Asistencia técnica a productores	X	X	X	X	X	• Técnico pecuario • Miembros de Asociaciones	Humanos, Materiales y Económicos.	- 1 investigación sobre el manejo de los cultivos de chame, bagre, barbudos, tilapia roja - Los productores de las asociaciones integrarán nuevas prácticas de manejo en la producción de su cultivos
3. Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	3. Incremento de los rendimientos productivos	3. Fortalecimiento de capacidades en técnicas de manejo pecuario	3.1. Apoyo institucional para financiamiento de técnicos. 3.2. Asistencia técnica en fortalecimiento productivo	X	X	X	X	X	• Directivos cooperativa • Miembros de Asociaciones	Humanos, Materiales y Económicos.	- Contar con técnico de apoyo para seguimiento productivo - 5 Giras de Observación para fortalecer capacidades productivas
4. Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja de la salud del socio, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	4. Uso adecuado de pesticidas.	4.1 Sensibilización de los productores en el manejo de agroquímicos.	4.1.1 Asistencia técnica en manejo de alimentación 4.1.2 compra de insumos de baja toxicidad en la cooperativa 4.1.3 Campaña de manejo de pesticidas 4.1.4 Implementación de parcelas demostrativas	X	X	X	X	X	• Técnico pecuario • Almacén MIC. • Miembros de Asociaciones	Humanos, Materiales y Económicos.	4.1.1 Apoyo a 500 agricultores cada mes 4.1.2 Disminución de compras de insumos de baja toxicidad en un 10%. - 1 campañas de concientización con el apoyo de empresas expendedoras de insumos alimenticio - Instalación de 1 parcelas demostrativas con cuatro cultivos de la zona.

Administración

Para que la presente propuesta cumpla sus objetivos, necesita que los representantes de la cooperativa la ``Mina`` en la parroquia Barreiro, tomen la decisión de implementar el proceso estratégico y lo tomen como referencia para la estructuración organizacional. Implementación que estará a cargo del gerente.

Previsión de la evaluación

La implementación del proceso estratégico para los componentes análisis estructuración-situacional de la tilapia roja en la cooperativa la ``Mina`` en la parroquia Barreiro, no constituye la única finalidad de la presente propuesta; ella prevé además poder evaluar los siguientes aspectos:

- Generar incentivos para los productores agrícolas que implementen producción alternativa rentable.
- Gestionar la provisión de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores agrícolas en los principales productos.
- Establecer la coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos de venta de insumos agrícolas.
- Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios.
- Fortalecer las asociaciones en los procesos de acopio y comercialización
- Sensibilizar en el manejo ecológico de los recursos naturales
- Acceso a información o tendencias de años anteriores para poder evaluar los índices de actividad; porque los datos actuales no permiten hacer este análisis ya que no hay con que comparar o

promediar para tomar decisiones oportunas y acertadas.

- Cumplimiento de la aplicación de objetivos, estrategias y políticas

4.12. Conclusiones y Recomendaciones

4.12.1 conclusiones

- De acuerdo al estudio de nuestro primer capítulo vemos que para la cooperativa la ``Mina`` en la parroquia Barreiro, la competencia es bastante alta por el sinnúmero de empresas pesqueras que tienen ya posesionados en el mercado por muchos años, sin embargo en el poco tiempo de vida que tienen la cooperativa ya está con clientes importantes dentro del mercado local lo que da una excelente imagen para captar nuevos clientes.
- Los actuales clientes de la cooperativa la ``Mina``, presentan un alto porcentaje de satisfacción con respecto al servicio que reciben, sin embargo han manifestado su interés por recibir un trato más adecuado por parte del personal de operaciones y administrativo, por lo que se vio prioritario realizar una proyecto de capacitación al personal que esta involucrado en la parte operativa en el sentido de servicio al cliente y desempeño de funciones.
- Se pudo observar también que las personas que pertenecen a la empresa tanto en la parte operativa como administrativa no conocen el direccionamiento estratégico que tienen la empresa debido a que este no fue elaborado técnicamente y tampoco difundido, entendiéndose entonces que la misión, visión, valores, etc., no es conocido por los socios de la cooperativa la ``Mina``.
- Del diagnóstico general de la cooperativa en cuanto a su estructura podemos manifestar que la estructura organizacional horizontal que mantiene al momento no permite mantener buenos canales de comunicación e interrelación para que

los proyectos rindan de mejor manera, además se percibe un ambiente de jerarquización en las funciones y puestos, por lo que se propone en este estudio una nueva estructura orgánica que pensamos que le dará una mayor interrelación flujo de comunicación y motivara a cada departamento a conseguir los objetivos marcados para la cooperativa como su misión y visión estratégica.

- La motivación de los socios y empleados tienen dos ventajas en la cooperativa la ``Mina`` ,que no podrán conseguir en otras cooperativas de la competencia como lo es: la remuneración y el horario de trabajo, son beneficiosos para el personal logrando así un mayor grado de compromiso y lealtad con la cooperativa.

4.12.2 RECOMENDACIONES

- La cooperativa actualmente se dedica solo a un segmento de mercado lo cual no le permite seguirse expandiendo y aplicar todos los servicios que saben manejar para lo cual deberían realizar una investigación de mercado y ubicar nuevos nichos a los que le podrían brindar sus servicios y así lograr una mayor participación en el mercado.
- Desarrollar y dar a conocer a los socios y empleados 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
- Ejecutar el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores, socios y directivos con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales y con ello se tendrá personal más competente y motivado
- Crear un departamento de marketing, encargado de realizar planes comerciales, investigaciones de mercado, seguimiento de satisfacción de clientes, con ello se cambiará la tendencia actual de crecimiento.
- Incrementar nuevas sucursales a nivel nacional sustentadas en investigación de mercado que le permitirá tener mayor cobertura, llegando a nuevos clientes, con esto se podría explotar debidamente la imagen institucional, utilizar adecuadamente los recursos monetarios disponibles y además generar puestos de trabajo tan necesarios en ciudades de poco desarrollo.
- Implementar sistemas de información gerencial e indicadores de gestión que permitan fortalecer los procesos administrativos y mejorar la toma de decisiones.

- Ejecutar los proyectos y de esta manera poder dar soluciones a los problemas detectados en el diagnóstico situacional, reduciendo las debilidades y amenazas e impulsando las fortalezas y oportunidades.

4.13 BIBLIOGRAFÍA.

- BURBANO, J. 2005. Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ra. Ed. Bogotá. Mc. Graw – Hill Interamericana.
- COLOMA, Ruth. (2008). “Planeación Estratégica de Mercado del Banco del Pacífico, Agencia Juan Montalvo”.
- “Estrategia Agropecuaria de Tungurahua”. (2007)
- “Estrategia de Desarrollo Agropecuario del cantón Quero”. (2010)
- FRIAS, Mauricio. (2009). “Planeación Estratégica de Mercado para el Incremento de las Ventas del almacén de Electrodomésticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda. para el período 2009”
- GUADALUPE, Jorge.(2007). “Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas”. Editorial Pio XII.
- HERNÁNDEZ & Otros. 2006. Metodología de la Investigación, 4ta. Ed. México D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.
- HERNANDEZ, Leonardo. (2008). “La Planeación Estratégica como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa Jhonathan Artesanías en Cuero de la Ciudad de Ambato”.
- HERRERA & Otros. 2006. Tutoría de la Investigación Científica. Quito. Diemerino Editores.
- MANCHENO, Adriana. (2009). “Planificación Estratégica para mejorar la Gestión de la Planta de Producción de cuero en la Curtiduría Palahua”.
- PEREZ, Román & Otros.2009 *"La Organización. Como función de la administración"*

- RAMIREZ, D. 2005. Contabilidad Administrativa. 7ma. Ed. México D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.
- SPIEGEL, M. 2000. Estadística. 3ra. Ed. Madrid. Mc. Graw – Hill Interamericana de España.
- WARREN & Otros. 2000. Contabilidad Administrativa. 6ta.Ed. México D.F. Internacional Thomson Editores, S.A.
- CASTILLO CAMPO Luis Fernando. (2000), Tilapia roja 2000, Una evolución de 20 años de la incertidumbre al éxito.
- Heinz Wehrich, Management Excellence – Productivity Through MBO (Nueva York, Ms Graw – Hill Book Company, 1985)
- Peter F. Drucker, management: Tasks, Responsibilities, Practices (Nueva York, haper & Row, 1973
- CHAMORRO Ana Ruth: “Introducción y comercialización de tilapia roja bajo un sistema semi intensivo en el Municipio de Villagarzón-Departamento del Putumayo”
- UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA – CENTRO DE INVESTIGACIONES DE ECOSISTEMAS ACUÁTICOS: “Factibilidad económica de producción y comercialización de tilapia”
- MOJANO: “Análisis sectorial y competitividad para la tilapia roja”
- MAFECITAVE: “ Filete de tilapia roja en el Huila

Direcciones Internet:

- (<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>)
- (<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>) <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- <http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>.
- (<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

ANEXOS





1. ¿Conoce Ud. la misión y visión de la cooperativa la ``Mina`` donde labora diariamente	Datos	%
	SI	
NO		
DESCONOCE		
Total		

2. ¿Conoce Ud. claramente los objetivos de la cooperativa la ``Mina`` de la parroquia Barreiro?	Datos	%
	SI	
NO		
DESCONOCE		
Total		

3 ¿Conoce usted claramente las estrategias y políticas de la cooperativa la ``Mina`` para el logro de sus objetivos?	Datos	%
	SI	
NO		
DESCONOCE		
Total		

4¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en la cooperativa?	Datos	%
	SI	
no		
desconoce		
Total		

5 ¿Considera usted que la Corporación tiene un mercado seguro mediante un sistema de comercialización?	Datos	%
SI		
NO		
DESCONOCE		
Total		

6.- ¿Cómo considera usted que la cooperativa debe actuar ante la presencia de los intermediarios en la comercialización de los productos pecuarios?	Datos	%
Con experiencia		
Con Malicia		
Con preocupación		
Ninguna de las anteriores		
Total		

7 ¿Ha recibido usted capacitación y asistencia técnica por parte de la cooperativa la ``Mina``	Datos	%
Si		
No		
Ninguna de las anteriores		
Total		

8.- ¿Ha participado usted en la elaboración de un documento donde esté lo que debe hacer cada uno de ustedes; como manual de funciones, organigramas u otras herramientas administrativas?	Datos	%
	SI	
NO		
DESCONOCE		
Total		

9.- ¿Recibe usted capacitación en la actividad que usted desempeña?	Datos	%
	SI	
NO		
DESCONOCE		
Total		

10.-¿En la cooperativa la ``Mina`` sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones?	Datos	%
	SI	
NO		
DESCONOCE		
Total		

11.-¿Cuáles son las causas que han provocado la carencia de un proceso estratégico en la cooperativa?	Datos	%
	Desconocimiento	
Negligencia administrativa		
Visión		
Ninguna de las anteriores		
Total		

12.-¿Considera usted que mejorara la organización al implantar un plan estratégico?	Datos	%
SI		
NO		
Ninguna de las anteriores		
Total		

13.-¿el personal en cultivo es profesional en el área?	Datos	%
SI		
NO		
desconoce		
Total		

14.-¿la producción abastece a la población local?	Datos	%
Administración		
Contabilidad		
Ventas		
producción		
Total		