

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**



**FACULTAD DE COMERCIO INTERNACIONAL, INTEGRACIÓN,  
ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA EMPRESARIAL**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

“Propuesta de Planificación Estratégica y su incidencia en el ejercicio del liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo del cantón Tulcán”

Trabajo de titulación previo a la obtención del  
título de Ingeniera en Administración de  
Empresas y Marketing

Autora: Yamile Lisseth Arellano Anrango

Asesor: MSC. Jorge Miranda

**TULCÁN - ECUADOR**

**AÑO: 2015**

## **CERTIFICADO**

Certifico que la estudiante Yamilé Lisseth Arellano Anrango con el número de cédula 0401219571 ha elaborado bajo mi dirección la sustentación de grado titulada: “Propuesta de Planificación Estratégica y su incidencia en el ejercicio del liderazgo empresarial de la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán”

Este trabajo se sujeta a las normas, metodología y manual de estilo dispuestos en el reglamento de Grado del Título a Obtener bajo la línea de Investigación Marketing y Mercadeo; por lo tanto, autorizo la presentación de la sustentación para la calificación respectiva.

-----  
MSc. Jorge Miranda

Tulcán, 06 de agosto de 2015

## AUTORÍA DE TRABAJO

La presente tesis constituye requisito previo para la obtención del título de Ingeniera en Administración de Empresas y Marketingde la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial.

Yo, Yamilé Lisseth Arellano Anrango con cédula de identidad número 0401219571 declaro: que la investigación es absolutamente original, autentica, personal y los resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

f.....

Yamilé Arellano

Tulcán, 07 de agosto de 2015

## **ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO.**

Yo Yamilé Lisseth Arellano Anrango, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Politécnica Estatal del Carchi y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la resolución del Consejo de Investigación de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi de fecha 21 de junio del 2012 que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través o con el apoyo financiero, académico o institucional de la Universidad”.

Tulcán, 07 de agosto de 2015

-----  
Yamilé Lisseth Arellano Anrango  
CI 0401219571

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecer infinitamente a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme la oportunidad de prepararme y ser una profesional.

Gracias a mi madre Esperanza Anrango por los valores que me ha inculcado y sobre todo por su apoyo incondicional durante el transcurso de mi carrera ya que sin él no habría sido posible lograr alcanzar mis metas y objetivos propuestos.

A mi hermana Mayra Arellano por haberme apoyado en las buenas y en las malas en el transcurso de mi carrera, por su paciencia y sus consejos para que siempre siga adelante.

A mi abuelita Rosita por su cariño y afecto incondicional la que siempre me ayudo y apoyo durante toda mi vida y en especial durante el transcurso de mi carrera.

A mi profe de tesis, Msc. Jorge Miranda por su apoyo incondicional durante el transcurso de la elaboración de mi tesis.

A mis amigos y compañeros que estuvieron conmigo durante el transcurso de mi etapa universitaria por tener sus sonrisas, sus locuras, sus problemas que formaron parte de mi diario vivir los quiero mucho y nunca me olvidare de ustedes.

## DEDICATORIA

Primeramente quiero dedicar este trabajo que tanto esfuerzo me ha costado a mis hijos Henry Diney y Dana Tais que son el regalo más hermoso que Dios me dio, son la razón de mi vida y el motivo de mi existir.

A mi madrecita por haberme brindado su apoyo infinito durante mi carrera y durante toda mi vida por haber estado siempre con migo en las buenas y en las malas haciéndome sentir su amor, cariño y afecto.

A mi querida y fiel amiga mi hermana del alma Mayra ya que juntas pudimos superar muchos de los obstáculos que se nos presentaron pero juntas luchamos para lograr nuestro sueño.

A mi abuelita querida quien con amor me ha apoyado día a día y cuando la he necesitado siempre ha estado dispuesta a ayudarme mil gracias abuelita espero cuando tú me necesites estar contigo brindándote todo mi amor y apoyo.

## TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICADO.....	i
AUTORÍA DE TRABAJO .....	ii
ACTA DE CESIÓN DE DERECHOS DE TESIS DE GRADO. ....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
TABLA DE CONTENIDO .....	vi
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN EJECUTIVO.....	- 1 -
INTRODUCCIÓN.....	- 3 -
CAPÍTULO I.....	- 5 -
EL PROBLEMA.....	- 5 -
1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	- 5 -
1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	- 7 -
1.3.- DELIMITACIÓN .....	- 7 -
1.4.- Justificación.....	- 8 -
1.5.- Objetivos .....	- 9 -
1.5.1.- Objetivo General .....	- 9 -
1.5.2.- Objetivos Específicos.....	- 9 -
CAPITULO II.....	- 11 -
MARCO TEÓRICO .....	- 11 -
2.1.- Antecedentes investigativos .....	- 11 -
2.1.1.- Antecedente 1 .....	- 11 -
2.2.2.- Antecedente 2.....	- 12 -
2.2.3.- Antecedente 3.....	- 13 -
2.2.- Fundamentación legal .....	- 15 -
2.3.- Fundamentación Filosófica.....	- 17 -
2.4.- FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA.....	- 19 -
2.4.1.- Planificar .....	- 19 -

2.4.2 Planificación Estratégica .....	- 19 -
2.4.3.- Importancia de la Planificación Estratégica.....	- 21 -
2.4.4.- Ventajas y desventajas de la planeación .....	- 21 -
2.4.5.- Etapas de la Planificación Estratégica .....	- 21 -
2.4.6.- Plan Estratégico .....	- 29 -
2.4.7.- Líder.....	- 29 -
2.4.8.- Liderazgo .....	- 30 -
2.4.9.- Liderazgo empresarial.....	- 30 -
2.4.10.- Cualidades del líder.....	- 30 -
2.4.11.- Estilos de liderazgo .....	- 32 -
2.4.12.- Comunicación y Liderazgo .....	- 33 -
2.4.13.- El liderazgo y la motivación.....	- 34 -
2.4.14.- El Coaching.....	- 34 -
2.5.- Vocabulario técnico .....	- 34 -
2.6.- Idea a defender .....	- 37 -
2.7.- Variables de la investigación .....	- 37 -
CAPÍTULO III.....	- 38 -
METODOLOGÍA.....	- 38 -
3.1.- Modalidad de la investigación. ....	- 38 -
3.2.- Tipos de investigación.....	- 38 -
3.3.- Población y muestra de la investigación.....	- 39 -
3.4 Operacionalización de Variables. ....	- 40 -
3.5 Recolección de la información.....	- 42 -
3.6. Procesamiento, análisis e interpretación de resultados.....	- 42 -
3.6.1 Análisis de resultados.....	- 42 -
3.6.2 Interpretación Entrevista Administrador.....	- 57 -
3.6.3 Interpretación de Entrevista dirigida al sr. Presidente .....	- 59 -
3.6.4 Análisis de la ficha de observación .....	- 62 -
3.6.6 Análisis del Ambiente Externo.....	- 65 -
3.6.7 Análisis interno .....	- 68 -
3.7 Análisis de resultados.....	- 71 -



3.8 Interpretación de datos .....	- 72 -
3.9. Validación de la idea a defender.....	- 73 -
CAPITULO IV.....	- 77 -
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	- 77 -
4.1 CONCLUSIONES .....	- 77 -
4.2 RECOMENDACIONES.....	- 78 -
CAPITULO V.....	- 80 -
PROPUESTA.....	- 80 -
5.1 Título.....	- 80 -
5.2 Antecedentes de la propuesta .....	- 80 -
5.3 Presentación.....	- 82 -
5.4 Modelo operativo de la propuesta.....	- 83 -
5.4.1 Direccionamiento Estratégico.....	- 84 -
5.4.3 Etapa Analítica. ....	- 84 -
5.4.2 Etapa Filosófica. ....	- 84 -
5.4.3 Etapa Operativa .....	- 91 -
Referencias Bibliográficas .....	- 111 -
ANEXOS .....	- 113 -
ANEXO 1 .....	- 113 -
ANEXO 2 .....	- 116 -
ANEXO 3 .....	- 118 -
ANEXO 4 .....	- 119 -
ANEXO 5 .....	- 120 -
ANEXO 6 .....	- 121 -
ANEXO 7 .....	- 122 -
ANEXO 8 .....	- 123 -
ANEXO 9 .....	- 124 -
ANEXO 10 .....	- 125 -
ANEXO 11 .....	- 126 -

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Delimitación del proyecto .....	- 7 -
Tabla 2: Fundamentación legal.....	- 15 -
Tabla 3: Población y muestra.....	- 39 -
Tabla 4: Operacionalización de Variables.....	- 40 -
Tabla 5: Género y Edad.....	- 43 -
Tabla 6: Nivel de educación de los socios .....	- 44 -
Tabla 7: Administración actual.....	- 45 -
Tabla 8: Valores Importantes de la Asociación .....	- 46 -
Tabla 9: Razones por las que se creó la Asociación .....	- 47 -
Tabla 10: Situación de la Asociación en 3 años.....	- 48 -
Tabla 11: Prioridades.....	- 49 -
Tabla 12: Aspectos de liderazgo.....	- 50 -
Tabla 13: Tareas Planificadas e Informadas.....	- 51 -
Tabla 14: Tareas y Actividades.....	- 52 -
Tabla 15: Trabajo en Equipo.....	- 53 -
Tabla 16: Capacitaciones de liderazgo .....	- 54 -
Tabla 17: Opciones de mejora para la Asociación.....	- 55 -
Tabla 18: Planificación de Actividades de la Asociación.....	- 56 -
Tabla 19: Ficha de Observación .....	- 62 -
Tabla 20: Matriz FODA .....	- 74 -
Tabla 21: Análisis FODA.....	- 75 -
Tabla 22: Junta Directiva 2014 - 2016 .....	- 88 -
Tabla 23: Objetivos Estratégicos .....	- 91 -
Tabla 24: Matriz FODA .....	- 92 -
Tabla 25: Matriz FODA .....	- 93 -
Tabla 26: Matriz FODA .....	- 94 -
Tabla 27: Plan de acción .....	- 95 -
Tabla 28: Plan de acción .....	- 96 -

Tabla 29: Plan de acción .....	- 97 -
Tabla 30: Plan de acción .....	- 98 -
Tabla 31: información de la producción de leche.....	- 99 -
Tabla 32: Plan de capacitación.....	- 100 -
Tabla 33: Temas y presupuesto para la capacitación.....	- 100 -
Tabla 34: Plan de Acción .....	- 101 -
Tabla 35: Plan de capacitación.....	- 102 -
Tabla 36: Temas y Presupuesto para la capacitación .....	- 103 -
Tabla 37: Calidad de la leche.....	- 103 -
Tabla 38: Plan de Acción .....	- 104 -
Tabla 39: Ventas.....	- 106 -
Tabla 40: Ventas futuras.....	- 107 -
Tabla 41: Evaluación y Control .....	- 108 -
Tabla 42: Capacitación en temas de liderazgo empresarial .....	- 109 -
Tabla 43: Temas y Presupuesto para la capacitación .....	- 109 -
Tabla 44: Indicadores de medición del liderazgo empresarial .....	- 110 -

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Género y Edad.....	- 43 -
Figura 2: Nivel de Educación .....	- 44 -
Figura 3: Valores importantes.....	- 46 -
Figura 4: Razones por las que se creó la asociación.....	- 47 -
Figura 5: Situación de la Asociación en 3 años .....	- 48 -
Figura 6: Prioridades.....	- 49 -
Figura 7: Tareas Planificadas e Informadas .....	- 51 -
Figura 8: Tareas y Actividades.....	- 52 -
Figura 9: Trabajo en Equipo .....	- 53 -
Figura 10: Capacitaciones de liderazgo.....	- 54 -
Figura 11: Opciones de mejora para la Asociación.....	- 55 -
Figura 12: Planificación de Actividades de la Asociación .....	- 56 -
Figura 13: Modelo Operativo de la propuesta.....	- 83 -
Figura 14: Organigrama.....	- 87 -

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la parroquia el Carmelo perteneciente al Cantón Tulcán, provincia del Carchi – Ecuador, se encuentra ubicada la Asociación Rancheros del Norte, conformada por 35 socios que se dedican a la producción y enfriamiento de leche.

En la investigación se aplican técnicas y métodos investigativos, se analizan los resultados para evidenciar que en la Asociación Rancheros del Norte se lleva una planificación empírica, no existe una misión, visión que le permita saber quiénes son y hacia dónde quieren llegar en el futuro, existe desorganización, los socios ya están cansados de trabajar por años y sin resultados, no han podido crecer en el mercado y tampoco lograr los objetivos deseados.

El Plan Estratégico se lo realizó en tres etapas: la etapa analítica en la que se realiza el análisis interno, externo y a través del análisis FODA se determina la situación actual de la empresa, la segunda es la etapa filosófica en la que se desarrolla la misión, visión y valores corporativos, para luego en la tercera etapa que es la operativa, plantear los objetivos y las estrategias que permitirán el logro de los mismos.

El Plan Estratégico se lo elaboró en base a la realidad de la Asociación Rancheros del Norte como una unidad de análisis, con los insumos necesarios para su elaboración, tomando en cuenta las opiniones de los directivos, socios y Administrador, que son de mucha importancia para poder llevar a cabo las tareas y actividades de manera organizada, para un mejor desempeño, lo que le permitirá el crecimiento y reconocimiento en el mercado logrando superar las expectativas de todos los socios.

## **ABSTRACT**

In the parish el Carmelo of the Canton Tulcán, province of Carchi - Ecuador, is located the Asociación Rancheros del Norte, made up of 35 partners who are engaged in the production and cooling of milk.

This research applies techniques and investigative methods and analyzes the results to prove that in the Asociación Rancheros del Norte there is an empirical planning. There is no mission or vision to know who they are and where they are headed in the future. There is a lack of organization and the partners are tired of working for years without seeing any results and not being able to grow in the market or achieve the desired objectives.

The strategic plan was developed in three stages: the philosophical stage where the mission, vision and corporate values are developed. The second is the analytic stage where the internal and external analysis is developed and by means of the FODA analysis in which the current situation of the company is determined. Next, in the third stage, which is the operation stage, the objectives and strategies are posed which eventually will lead to the achievements of these.

The strategic plan was drawn up based on the reality of the Asociación Rancheros del Norte as a unity of analysis using the necessary components for its elaboration. The plan also took into account the opinions of the directors and partners which are of great importance to be able to carry out tasks and activities in an organized manner for a better performance of the association which allows for the growth and recognition in the market and will exceed the expectations of all the partners.

## INTRODUCCIÓN

La Asociación Rancheros del Norte se encuentra ubicada en la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán, provincia del Carchi – Ecuador, fue creada en el año 2003, en la actualidad se dedica a la producción y enfriamiento de leche, enfrentándose a una lucha diaria con el fin de lograr sus objetivos.

Es importante conocer que la Planificación Estratégica es de gran ayuda dentro de las organizaciones, permiten trabajar de una manera organizada logrando conseguir los objetivos propuestos con mayor rapidez.

Además, se pretende contribuir a mejorar el ejercicio del liderazgo empresarial dentro de la Asociación Rancheros del Norte, para que exista una mejor organización y los socios se sientan con ganas de trabajar y ser responsables en las tareas y actividades a ellos asignadas.

Se utilizaron técnicas e instrumentos adecuados como son la encuesta, la entrevista y la ficha de observación para luego realizar un análisis que permita detectar el problema, para plantear estrategias y dar posibles soluciones que aporten al desarrollo de la Asociación.

El objetivo es diseñar un Plan Estratégico que permita mejorar la producción de leche, su calidad y la rentabilidad para lograr una mayor participación en el mercado y el reconocimiento empresarial.

Para un mejor entendimiento de este trabajo investigativo se detalla a continuación los siguientes capítulos:

Primer Capítulo: Se detalla el problema, formulación, justificación, objetivo general y objetivos específicos.

Segundo Capítulo: Consta de la fundamentación teórica donde se sustentan los temas relacionados con la Planificación Estratégica y el liderazgo empresarial.

Tercer Capítulo: Se detalla la modalidad de la investigación, tipos de investigación y la población y muestra de estudio, la operacionalización de variables, plan de recolección de datos, y análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los socios, análisis de la entrevista y la validación de la idea a defender.

Cuarto Capítulo: Luego del análisis se elaboran las conclusiones y recomendaciones.

Quinto Capítulo: se realiza una propuesta de Planificación Estratégica en sus tres etapas, la etapa analítica, etapa filosófica y la etapa operativa, se establece el presupuesto, referencias bibliográficas y anexos.



# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente las empresas pequeñas como las Asociaciones afrontan una serie de inconvenientes que pueden resolverse con facilidad si se cuenta con herramientas administrativas que les permita llevar una administración eficiente y oportuna.

La responsabilidad de trabajar organizadamente le corresponde a su líder, que es el encargado de guiar y encaminar a los socios para primeramente establecer la misión, visión, y la filosofía institucional, para tener en claro quiénes son y hacia dónde quieren llegar. Es por eso que el proceso de la Planificación Estratégica requiere de un análisis detallado de cómo, cuándo, y quien lo va hacer.

En la parroquia El Carmelo, del cantón Tulcán, provincia del Carchi se encuentra ubicada la Asociación Rancheros del Norte conformada por 35 socios dedicados a la producción y enfriamiento de leche. Por la inexperiencia y poco conocimiento de sus integrantes en lo que respecta a Planificación Estratégica la Asociación no ha tenido el desarrollo esperado, debido a que no existe liderazgo, creando de esta manera conflicto entre los socios, se lleva una planificación empírica lo que no permita trabajar o conseguir el desarrollo empresarial y también lograr la satisfacción del cliente.

En el año 2008 fue desarrollado un Plan Estratégico con la colaboración de todos los miembros de la Asociación y el apoyo del Ing. Marco Núñez en el que se estableció la misión y visión de la Asociación para saber quiénes son y hacia dónde quieren llegar en el futuro, además también se realizó un análisis

interno y externo para determinar la situación actual de la empresa y el entorno que le rodea, para luego plantear objetivos y mediante estrategias lograr alcanzarlos. Lamentablemente una vez culminado este Plan Estratégico el líder de ese entonces intento en los tres primeros meses poner en marcha el Plan Estratégico, pero manifiesta que por falta de conocimiento no supo cómo hacerlo, y que parecía que no ayudaría en nada, lo mejor era seguir trabajando como siempre, es así que el trabajo elaborado quedo tan solo plasmado en papeles ignorando que era una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento de la Asociación, una vez que termino el periodo del presidente el documento elaborado quedo en el olvido, la directiva subsiguiente no tomo en cuenta el trabajo que con mucho esfuerzo fue elaborado, han transcurrido los años y la actual directiva dice hacerles mucha falta un Plan Estratégico por lo que quieren retomarlo.

Al haber transcurrido 7 años de la elaboración de dicho plan, en la actualidad se encuentra caduco, la realidad que hoy en día vive la Asociación es totalmente diferente, la problemática de no contar con una misión, visión y objetivos claros que conlleven al desarrollo empresarial, no ha permitido formular estrategias que le lleven a desarrollarse dentro de un mercado sumamente competitivo; el Presidente y el Administrador no pueden guiar de manera correcta, tampoco tienen un rumbo claro a seguir, ocasionando que se les presente muchos obstáculos e impidiendo el adelanto y la buena marcha de la organización.

Han transcurrido 12 años de su creación, pero lamentablemente, debido a la carencia de una Planificación Estratégica, no se ha logrado obtener los resultados esperados, más bien, se ha mantenido estática, logrando conseguir el descontento de sus socios y el poco adelanto de la Asociación.

Muchas veces los socios se niegan a colaborar manifestando que ellos no cuentan con ningún beneficio, esto se debe a que sus directivos no encuentran

la manera correcta de como dirigir, encaminar e informan correctamente de todo lo que en la Asociación se está realizando para beneficio de los socios.

La actividad lechera en esta parroquia se ha incrementado en los últimos años, pero no en el grado que desean los productores, los problemas en la comercialización de los productos lácteos se incrementan debido a la competitividad en el mercadeo y la poca participación de instituciones u organizaciones que coadyuven en el desarrollo de la actividad lechera.

## 1.2.- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La inadecuada aplicación de la Planificación Estratégica incide en el ejercicio liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán.

**Variable Independiente:** Planificación Estratégica

**Variable Dependiente:** Liderazgo Empresarial

## 1.3.- DELIMITACIÓN

**Tabla 1:** Delimitación del proyecto

<b>OBJETO</b>	Planificación Estratégica
<b>SUJETO</b>	Liderazgo Empresarial
<b>ESPACIO</b>	Parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán
<b>TIEMPO</b>	12 meses
<b>PERSONAS</b>	Socios de Rancheros del Norte

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

Esta investigación está dirigida a la Asociación Rancheros del Norte ubicada en la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán, se estudiarán aspectos referentes a la Planificación Estratégica y su incidencia en el ejercicio del liderazgo

empresarial de la Asociación, para mediante un análisis interno y externo poder establecer la problemática existente y tomar las medidas necesarias para poder plantear un Plan Estratégico que conlleve a un mejor desenvolvimiento en lo referente a realización de tareas y actividades dentro de la organización y permita a sus líderes trabajar organizadamente.

#### 1.4.- JUSTIFICACIÓN

La Planificación Estratégica es una herramienta muy importante dentro de la Asociación, por eso se debe tomar en cuenta su realización ya que permitirá trabajar de una manera organizada y tener claro las metas y objetivos que se pretenden lograr.

Es significativo investigar que una adecuada Planificación Estratégica permite a sus líderes llevar una administración eficiente y eficaz con miras al desarrollo.

Mediante el Plan Estratégico se lograra establecer una misión, visión, objetivos, valores corporativos y metas claras, el líder tendrá claro lo que se debe hacer para lograr los objetivos propuestos, también permitirá identificar con claridad las fortalezas y oportunidades las cuales deberán ser aprovechadas y las amenazas y debilidades que deberán ser minimizadas; además permitirá determinar con claridad y puntualidad que el ejercicio de un liderazgo eficiente en la Asociación Rancheros del Norte, permitirá conseguir la unión, permanencia y trabajo de sus socios y clientes para que se desenvuelvan de una mejor manera dentro del mercado.

Con un Plan Estratégico, la Asociación logrará mejorar el ejercicio del liderazgo y por ende tendrá claro la consecución de objetivos como: capacitación, en relaciones humanas para la convivencia social y el trabajo en equipo, tener una infraestructura adecuada, equipamiento tecnológico; esto

ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas.

La Asociación Rancheros del Norte, conseguirá gracias a un Plan Estratégico consolidar su imagen y en consecuencia la fidelización de una gran parte de la demanda, planteando estrategias que permitan cumplir los objetivos propuestos y consecuentemente captar un mayor número de clientes, satisfaciendo las necesidades y superando sus expectativas.

Con la propuesta se beneficiaran directamente los socios y empleados de la Asociación Rancheros del Norte, ya que al contar con un Plan Estratégico les permitirá incrementar la capacidad de liderazgo, trabajar de manera organizada y con miras a lograr los objetivos propuestos, esto le permitirá a la Asociación ser más competitiva, ofertar un producto de calidad y por ende mayor utilidad.

Se utilizara recursos económicos propios para el desarrollo de la presente investigación, por lo que facilita su realización así como también en la parte técnica se cuenta con el apoyo del cuerpo docente de la Escuela de Administración y Marketing de la UPEC, se dispone de fuentes bibliográficas y técnicas que permiten obtener información para su desarrollo.

## 1.5.- OBJETIVOS

### 1.5.1.- Objetivo General

- Analizar si la Planificación Estratégica incide en el ejercicio del liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán.

### 1.5.2.- Objetivos Específicos

- Fundamentar teóricamente los conceptos sobre Planificación Estratégica y el ejercicio liderazgo empresarial, a través de la recopilación de información bibliográfica.

- Diagnosticar la situación de la Planificación Estratégica y el ejercicio del liderazgo empresarial que se aplica en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán.
  
- Diseñar un Plan Estratégico que permita mejorar el ejercicio del liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.- ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

Para la realización del proyecto de investigación se ha tomado como referencia los siguientes antecedentes:

##### **2.1.1.- Antecedente 1**

**TEMA:** “Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria” de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Quinquenio 2007-2012.”

**INSTITUCIÓN:** Universidad Estatal de Bolívar.

**AUTOR:** Lic. Yumi Cutiupala Mariana y Dr. Yumi Cutiupala Ricardo.

**AÑO DE PUBLICACIÓN:** 2007.

**OBJETIVO GENERAL:** Determinar un Plan Estratégico que procure el mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”.

##### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Fundamentar la Planificación Estratégica y su relación con la Gestión Administrativa.
- Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar el tipo de planificación y gestión administrativa que se aplica en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria”.

- Proponer un Plan Estratégico que permita mejorar la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe “Corazón de la Patria. (Yumi & Yumi, 2007).

La realización de esta investigación dio como resultado principal que, tomando en cuenta los criterios de los docentes, autoridades, estudiantes y padres de familia; de la investigación de campo realizada en la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe Corazón de la Patria, se establece la necesidad de comprometer a los actores del que hacer educativo y contar con un Plan Estratégico que oriente la Gestión Administrativa.

Además también se concluye que todos quienes integran dicha institución sienten la necesidad de aunar esfuerzos y trabajar en conjunto para lograr las metas y objetivos de la institución.

2.2.2.- Antecedente 2.

**TEMA:** PLAN ESTRATÉGICO PARA EMPRESA RECEPTORA DE LECHE.

**AUTORA:** ANDRÉS RICARDO RODRÍGUEZ ROJAS.

**INSTITUCIÓN:** UNIVERSIDAD DE CHILE.

**AÑO DE PUBLICACIÓN:** 2012.

**OBJETIVO GENERAL:** La Tesis tiene como objetivo proponer un Plan Estratégico para los próximos cinco años, para la empresa receptora de leche Venezolana Láctea de Portuguesa, CA., que le permita competir de manera eficiente y eficaz en el mercado de receptorías de leche caliente del Municipio Guanarito, del Estado Portuguesa en Venezuela, ampliando la capacidad operativa y diversificando su cartera de clientes.



### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Analizar el ambiente externo para determinar oportunidades del mercado y amenazas del entorno.
- Estudiar la organización para determinar recursos, capacidades y competencias centrales que permitan aprovechar oportunidades y evadir amenazas.
- Conceptualizar la visión y misión en función de las oportunidades y competencias.
- Determinar una estrategia de negocios.
- Proponer las estrategias funcionales para la empresa.
- Recomendar parámetros de control de desempeño.
- Determinar la factibilidad financiera del proyecto.

Como se puede observar en esta investigación es imprescindible el cambio de enfoque táctico operacional a uno estratégico que le permita tener mayor acceso y entendimiento a los procesos requeridos dentro de la empresa, así como también es de vital importancia realizar un análisis FODA para luego generar estrategias que le permitan mejorar la gestión administrativa para lograr la buena marcha de la empresa, mejorando en el sentido productivo como en el servicio a sus clientes, se concluye que existe la necesidad primordial de diseñar un Plan Estratégico para lograr un mejor desempeño organizacional.

2.2.3.- Antecedente 3.

**TEMA:** “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 2012 – 2015 COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN FRANCISCO DE ASIS”.

**INSTITUCIÓN:** UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL (Quito - Ecuador).

**AUTOR:** DIANA XIMENA MALDONADO T.

**AÑO DE PUBLICACIÓN:** 2012.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar el alineamiento de la Planificación Estratégica de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asis para el año 2012, contemplando como horizonte de tiempo el año 2015.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico estratégico de la CSFA mediante la identificación de fuerzas del entorno en el cual se desenvuelve la Cooperativa con el fin de aprovechar o tomar medidas correctivas en la institución.
- Establecer el Direccionamiento Estratégico mediante el lineamiento de objetivos y estrategias que permitan identificar a dónde quiere llegar la Cooperativa.
- Determinar proyectos estratégicos y su respectivo Plan Operativo Anual, en el que se describan los medios, los recursos, el tiempo estimado y los indicadores de gestión necesarios para su ejecución.
- Establecer indicadores semaforizados que ayuden a la Alta Gerencia a conocer, controlar y administrar adecuadamente el cumplimiento del Plan Estratégico.

En la investigación tomada como antecedente se puede identificar claramente que las organizaciones carecen de una Planificación Estratégica, lo que les lleva a tener muchos problemas internos y externos, pero que gracias a una Planificación Estratégica adecuada se podrá realizar un análisis del entorno interno y externo, mismo que permitirá visualizar la situación actual y real en la que se desenvuelve la Institución, permite además identificar claramente las fortalezas y oportunidades que se deberán aprovechar y las amenazas y debilidades que se deberán atacar para una mejor administración dentro de la organización.

Se logra identificar que las instituciones de carácter financiero deben contar con una Planificación Estratégica, la misma que les permita determinar su horizonte de forma clara y concisa consiguiendo así el logro de metas y objetivos propuestos en un determinado tiempo. Es así que la alta gerencia podrá dar seguimiento a las tareas y actividades planteadas; controlar el cumplimiento de los indicadores de gestión y realizar los ajustes necesarios a tiempo y con eficacia.

## 2.2.- FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal de este trabajo se basa en:

**Tabla 2:** Fundamentación legal

Fundamentación Legal	Artículos	Comentario
Constitución Política del Ecuador (2008)	276,277, 283,284 y 334	El Estado muestra un verdadero interés por el desarrollo empresarial, establece que se impulse la producción y transformación de los alimentos y además fortalecer el desarrollo en este caso de las pequeñas y medianas industrias, hace énfasis en apoyar al desarrollo mediante la difusión de tecnologías para los proceso de producción, además promulga la generación de empleo y dar valor agregado a los productos para conseguir el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas.
Plan Nacional para el Buen Vivir (2013-2017)	Objetivos 8 y 10	En los objetivos y políticas que se detallan en el Plan del Buen Vivir se puede observar que el Estado Ecuatoriano se preocupa por el desarrollo de las microempresas, regula legalmente algunos aspectos para que los pequeños productores asuman grandes retos y que puedan sostenerse en el mercado, apoya a grupos que se asocien con fines de emprender una microempresa, que favorecerá a la economía de nuestro país. Además sugiere dar un valor agregado a los productos con el fin de impulsar y transformar la

		matriz productiva, garantizar la calidad en los procesos para lograr un producto de calidad que supere las expectativas del consumidor y por ende una mayor participación en el mercado.
Código Orgánico de la Producción, Comercialización e Inversión (2010)	Artículo 5 y 22	El código de la producción habla sobre determinar políticas para fomentar el desarrollo productivo y la transformación de la matriz productiva, y dar así un valor agregado a los productos para satisfacción de los clientes. En dichos artículos se menciona que garantizan el apoyo legal para fomentar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas las mismas que generan ingresos para el país y de igual manera son generadoras de empleo, lo que permite mayor estabilidad económica para todos.
Agenda Zonal	Estrategia 2	En la Agenda Zonal para la zona de planificación 1 se encuentra la estrategia que favorece a las pequeñas y medianas industrias en nuestro caso del sector agropecuario, se demuestra claramente el interés por el desarrollo de estas microempresas para que de alguna manera los grupos organizados generen ingresos favoreciendo así a la economía popular y solidaria de nuestro país.
Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria	Artículos 2, 24 y 26	En la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en sus artículos indican que se pueden conformar Asociaciones ya sea de grupos familiares, unipersonales o vecinales, que están amparados por esta Ley y deben cumplir con ciertas normas y requisitos para el bienestar de los socios

**Fuente:** Constitución del Ecuador, Plan Nacional del buen vivir, código orgánico de la producción y la LOEPS.

**Elaborado por:** Yamilè Arellano

La Asociación Rancheros del Norte se encuentra registrada en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y PESCA (MAGAP), la Asociación goza de derechos pero también tiene obligaciones y sanciones que cumplir si así lo

amerita el caso, también se manifiesta que debe contar con un dirigente el mismo que se hará cargo de todos los procedimientos legales y de sacar adelante la organización para bien de todos los socios que la conforman, para lograr su desarrollo y que sus socios gocen de una fuente de trabajo que genere desarrollo dentro de la comunidad.

## 2.3.- FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA

Según Fred (2008) “Planificación Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” (pág. 5).

Acle Tomacini (1989) define a la Planificación Estratégica como: “el conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir los responsables para realizarlos, asignar recursos, llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. (pág. 36).

Según Chiavenato (2010) “La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa y su producto es el plan de acción. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño.” (pág. 48).

Según los conceptos de los autores anteriormente mencionados se puede concluir que la planificación es un conjunto de acciones, un proceso y una función que debe llevar una empresa internamente, tomar decisiones acertadas y en el momento oportuno para la consecución de sus objetivos estratégicos, lograr obtener resultados positivos y por ende el éxito empresarial.

Según (Acle Tomacini, 1989)

La Planeación y Administración Estratégicas implican un esfuerzo participativo. Esto se refiere no solo al establecimiento de los objetivos y al diseño de la estrategia, sino también a la ejecución y evaluación de esta última. Ello significa que la administración estratégica fijara marcos de referencia dentro de los cuales se deberán delegar decisiones. De otra forma resultaría contradictorio si no es que frustrante. Que haya una amplia participación al momento de planear, pero una gran centralización a la hora de ejecutar. (p. 37).

En la presente investigación se tomará en cuenta la filosofía de AcleTomacini, este autor tiene un enfoque claro de cómo diseñar un Plan Estratégico, el mismo que se resume en tres etapas que son: la etapa analítica en donde se realiza un análisis del entorno, y mediante un análisis FODA se determina la situación actual de la empresa, la etapa filosófica en donde se detalla la misión, visión y valores para luego en la etapa operativa proponer objetivos estratégicos que mediante estrategias se pueda lograr su cumplimiento.

Además es muy claro en decir que la Planificación Estratégica no es más que el camino para formular y ejecutar estrategias, las mismas que permitirán lograr los objetivos, primeramente saber en dónde estamos para saber hacia dónde vamos, es decir fijar un rumbo claro por el que se deba transitar, estableciendo tareas y actividades concretas que permitan mantener la organización dentro de la empresa, así como también definir la estructura organizacional y sus procesos internos para que permitan alcanzar un desempeño positivo.

Se debe concretar acciones, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, diseñar medidas de seguimiento y así lograr estrategias específicas y que el plan no sea un “catálogo de buenos deseos” como lo dice Tomacini, sino más bien se logre una administración eficiente sin confusiones ni dudas.

La Planificación Estratégica debe contemplar las ideas de todos quienes conforman la organización, son ellos quienes deben participar en la formulación de la misión, visión, objetivos y estrategias para que así se sientan parte de la

misma y tengan claro quienes son y hacia donde van. una vez elaborado el Plan Estratégico viene el desarrollo de sus actividades en forma ordenada para que así el camino a seguir sea claro y saber que debemos hacer para mejorar y conseguir los objetivos estratégicos deseados.

En conclusión se puede decir que la Planificación Estratégica es el camino mediante el cual se debe transitar, sobre todo anticipar su rumbo y cambiar su destino para lograr los objetivos deseados en un tiempo determinado.

## 2.4.- FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

### 2.4.1.- Planificar

En el 2008, Koontz afirmó que “Planificar incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futuros de entre alternativas” (pág. 12).

En el 2010, Berghe afirmó que “La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar” (pág. 156).

La planificación no es más que anticiparse al futuro, estar preparados para los cambios que se vienen sean estos tecnológicos, sociales culturales, solo así se podrá tomar decisiones anticipadas y evitar el caos dentro de la organización.

### 2.4.2 Planificación Estratégica

En el 2008, Fred define a la “Planificación Estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos”. (pág. 5).

El autor anteriormente mencionado manifiesta que: la Planificación Estratégica comienza dando respuesta a tres preguntas:

- ¿Dónde estamos hoy?
- ¿Dónde queremos ir?
- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

En 1989, Acle Tomacini define a la Planificación Estratégica como: “el conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos; lo que implica definir los responsables para realizarlos, asignar recursos, llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”. (pág. 36).

Rojas (2012), declara:

“La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (pág. 47).

Puedo concluir que la Planificación Estratégica es un proceso que se debe seguir dentro de una empresa, pues en ella le permite tomar decisiones a futuro, reducir posibles problemas que se puedan presentar, mediante estrategias diseñadas y acciones lograr los objetivos que en un inicio se plantearon.

Se debe saber en qué situación se encuentra actualmente la organización, es decir debemos realizar un análisis actual, para tomar decisiones correctas, tener en claro hacia dónde vamos para establecer objetivos, y luego plantear estrategias que nos permitan llegar hacia donde queremos, logrando de esta manera organizada alcanzar el éxito requerido, a través de un proceso previamente establecido.



#### 2.4.3.- Importancia de la Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica es importante, en los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia en la planeación estratégica para su crecimiento y buen funcionamiento a largo plazo, pues llevando un Plan Estratégico acorde a sus necesidades y objetivos planteados, la organización se sentirá guiada y sabrá hacia dónde quiere llegar y lo que debe hacer para lograrlo. Se ha demostrado por medio de diferentes estudios que si los Administradores definen la misión de su organización de forma correcta estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades cotidianas tendientes al logro de los objetivos. (Paéz, 2012, pág. 114).

#### 2.4.4.- Ventajas y desventajas de la planeación

Las principales ventajas que podemos mencionar son las siguientes:

- Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.
- Señala necesidad de cambios futuros.
- Proporciona una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención hacia los objetivos.

Las desventajas que podemos mencionar son las siguientes:

- Limitación por la poca precisión de información y por la incertidumbre de los hechos futuros.
- La planificación tiene un alto costo.
- La planificación puede “ahogar” la iniciativa.
- Puede demorar en algunos casos las acciones.

#### 2.4.5.- Etapas de la Planificación Estratégica

Para la realización del Plan Estratégico se ha identificado 3 etapas, según (Acle, Tomacini 1989).

#### 2.4.5.1- Etapa analítica

Esta etapa se estructura en tres grandes bloques:

##### 2.4.5.1.1.- Análisis Interno

En el análisis interno se identifica las fortalezas y debilidades.

➤ Fortalezas

Las fortalezas se refieren a “los factores que representan ventajas competitivas en relación con otras empresas del rubro. Por ejemplo frente a los competidores, proveedores, clientes, etc.” (Koontz, 2008, pág. 146).

➤ Debilidades

“Son aquellos factores en que la empresa presenta desventajas competitivas, por lo tanto significa un mayor grado de vulnerabilidad.” (Koontz, 2008, pág. 146).

Fred (2008) declara:

El análisis interno son las actividades que en una organización se puede controlar y que se desempeñan especialmente bien o con deficiencias, respectivamente. Surgen a partir de otras actividades empresariales, como la administración, el marketing, las finanzas, y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial. Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en las áreas funcionales de una empresa es una actividad esencial de la administración estratégica. Las organizaciones destinan grandes esfuerzos a encontrar estrategias que capitalicen las fortalezas internas y eliminen las debilidades internas. Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores. La deficiencia o superioridad relativa es una información importante; además, las fortalezas y debilidades también pueden estar determinadas por elementos propios de la naturaleza de la compañía que por su desempeño. (pág. 12).

De acuerdo a lo anteriormente mencionado el análisis interno es de suma importancia dentro de la empresa, ya que permite analizar la situación actual y futura, los recursos que dispone, la organización interna, si dispone de

manueles de funciones, si conocen la misión, visión y los objetivos que persiguen dentro de la organización; pues solo conociendo la situación interna se podrá minimizar las debilidades y mejorar las fortalezas.

#### 2.4.5.1.2.- Análisis Externo

Se realiza el análisis de las oportunidades y amenazas.

➤ Oportunidad

“La oportunidad es la característica actual o potencial del medio externo que facilita el logro de los objetivos y la supervivencia del medio externo que facilita el logro de los objetivos y la supervivencia de la empresa.”  
(Koontz, 2008, pág. 146).

➤ Amenazas

“Es la característica del medio externo que pone en peligro la empresa”  
(Koontz, 2008, pág. 146).

Fred (2008), dice:

“El análisis externo se refiere a las tendencias y acontecimientos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a una organización en el futuro. Las oportunidades y amenazas se encuentran más allá del control de una sola organización, de ahí el calificativo externas.” (pág. 12).

El análisis externo permite determinar las perspectivas actuales y futuras, los desafíos, las condiciones y variables ambientales, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Además tiene como objetivo detectar oportunidades que podrían beneficiar a la empresa, y amenazas que podrían perjudicarla, y así formular estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades, y estrategias que le permitan eludir las amenazas o, en todo caso, reducir sus efectos.

#### 2.4.5.1.3.-Situación Actual

Es un breve análisis que permite determinar la situación actual en la que se encuentra la empresa, para tomarlo como punto de partida si existen errores o fallas corregirlas de inmediato y en caso de que las cosas estén bien tratar de mejorarlas en el futuro para lograr eficiencia y eficacia dentro de la organización.

#### 2.4.5.2- Etapa filosófica

En esta etapa se lleva a cabo el Proceso de Reflexión Estratégica, paso fundamental para un buen despliegue de la estrategia. Tenemos que reflexionar sobre los puntos clave de la estrategia y sus interrelaciones.

##### 2.4.5.2.1.- Principios y Valores.

Un principio es la norma o idea principal que rige el pensamiento o la conducta del hombre, los principios empresariales unen las razones de ser o de existir de una empresa con la forma en que ésta desempeña su función en la sociedad, integrando valores como la honestidad, confianza, respeto, justicia y ética, estos valores se convierten en prácticas empresariales a la hora de tomar decisiones, por tanto, las prácticas empresariales son un fiel reflejo de los principios y valores de una empresa y se aplican a las pequeñas, medianas y grandes empresas. (Paéz, 2012, pág. 124).

##### 2.4.5.2.2.- Misión.

En el 2009, Bateman manifiesta que “es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores”. (pág. 137).

Acle (1989), dice:

“La Misión es el gran propósito de la organización, describe la naturaleza y el negocio e identifica el producto, los clientes y el mercado. Es el deber ser de la organización.” (pág. 25).

La misión de una empresa guía el desarrollo de estrategias por parte de distintos grupos dentro de ella. Establece el contexto dentro del cual se toman las decisiones operativas cotidianas, así como los límites sobre las opciones estratégicas disponibles. Además, regula los alcances entre los distintos indicadores de desempeño y los objetivos a corto y largo plazo. Por último inspira a los empleados a enfocar sus esfuerzos hacia el propósito general de la organización. (Evans, 2008, pág. 236).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se puede decir que la misión es la razón de ser de la empresa y es donde se enuncia que producto o servicio va a ofrecer, a que clientes va a atender y las necesidades que va a satisfacer, es decir manifiesta todo lo que la empresa es en resumen, es un marco de referencia que orienta las acciones y guía la toma de decisiones.

#### 2.4.5.2.3.- Visión

Fred (2008), declara:

“En la actualidad muchas organizaciones redactan una declaración de la visión que responde a la pregunta ¿en que nos queremos convertir?, elaborar la declaración de la visión a menudo considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión.” (pág. 11).

Acle (1989), dice:

“Es un conjunto de ideas generales y a veces abstractas que definen y describen la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la

visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.” (pág. 25).

Bateman (2009), manifiesta:

“Es aquella que apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección de largo plazo de la compañía y su intención estratégica” (pág. 137).

Según las definiciones anteriores se puede decir que la visión es un planteamiento claro de lo que la empresa quiere lograr en un futuro y en que se va a convertir tomando en cuenta el cambio de las tecnologías, las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas estrategias de mercado.

#### 2.4.5.3.- Etapa operativa

En esta etapa se fija los objetivos, define cómo conseguirlos y trazar los planes de acción necesarios, por medio de las siguientes fases:

##### 2.4.5.3.1.- Objetivos

“Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar al perseguir su misión básica, los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros” (Fred, 2008, pág. 13).

Los objetivos son propósitos institucionales que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, es por ello que los objetivos deben ser claros y concisos para poder lograr su cumplimiento.

#### 2.4.5.3.2.- Estrategias

“Las estrategias son un plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (Francés, 2008, pág. 23).

“Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.” (Fred, 2008, pág. 13).

“Es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un objetivo.” (Acle, 1989, pág. 34)

“Una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.” (Hitt, 2008, pág. 39).

De acuerdo a lo anteriormente manifestado por diversos autores se puede decir que estrategia es un conjunto de acciones planificadas y meditadas que ayudan a tomar decisiones acertadas y conseguir resultados positivos dentro de la empresa.

#### Estrategas

“los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización” (Fred, 2008, pág. 10).

#### 2.4.5.3.3.- Políticas

Fred (2008), declara:

Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados, son guías para la

toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes (pág. 13).

Las políticas dentro de la empresa permiten hacer operativa la estrategia, son un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal. Además es una guía en el proceso de toma de decisiones, así mismo permite orientar el comportamiento de los empleados y de la compañía hacia el logro de los objetivos propuestos.

#### 2.4.5.3.4.- Programas de acción

Los programas de acción son la herramienta que permite poner en práctica todo lo planificado, además se debe definir el responsable para el cumplimiento del plan, establecer en que plazos y como se lo va a hacer, los recursos con los cuales se va a contar, las actividades que se van a desarrollar y en qué tiempo se lo va a lograr, si tenemos claro todo esto, el desarrollo del Plan Estratégico tendrá un éxito contundente ya que todo está encaminado al cumplimiento de los objetivos de la empresa, para bien de sus socios y por ende para la economía de nuestro país. (Acle, 1989, pág. 129)

#### 2.4.5.3.6.- Organización y control

Es en esta fase donde se inicia la ejecución del Plan Estratégico, para ello debe haber una organización y control del proceso que se va a seguir, no necesariamente imponiendo una estructura sino más bien de acuerdo al diario vivir, es decir que los objetivos, políticas y programas pasan a ser parte del día a día de la organización, donde interviene ya la labor del Administrador que debe llevar un control minucioso y detallado de todo lo anteriormente establecido, para dar cumplimiento al desarrollo de tareas y actividades designando al personal adecuado y manteniendo así una organización en el proceso, con el propósito de ir moldeando las estrategias para minimizar las debilidades y amenazas y mejorar las oportunidades y fortalezas dentro de la



organización, detectando y corrigiendo las fallas de inmediato. (Acle, 1989, pág. 136)

#### 2.4.6.- Plan Estratégico

Dentro de una organización es viable contar con un Plan Estratégico y para ello citamos algunas definiciones.

“El Plan Estratégico involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Tiene una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización.” (Bateman, 2009, pág. 137).

Al hablar del Plan Estratégico de la organización, se refiere al plan experto en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una organización más competitiva y le permita mejorar el liderazgo para satisfacer las expectativas de los socios y del cliente. (Vicuña, 2012, 63).

De acuerdo al concepto de Bateman y Vicuña se puede conceptualizar al Plan Estratégico como un documento en el que se plasman tareas y actividades por parte del presidente, los directivos y el Administrador de la empresa, además es una herramienta que detalla todo lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su visión.

#### 2.4.7.- Líder

“Un líder es una persona que participa en la organización modelando su futuro, que es capaz de inspirar a las personas a su alrededor, de realizar cosas difíciles y de probar cosas nuevas, simplemente significar andar para adelante.” (Senge, 2010, pág. 162).

Para mi concepto líder es aquella persona que influye positiva o negativamente en un grupo de personas, planifica y guía las tareas a desarrollar con miras a cumplir objetivos y metas propuestas.

#### 2.4.8.- Liderazgo

“Liderazgo es el conjunto de cualidades y hábitos positivos que motivan y permiten a un individuo conducir a un grupo de personas al logro de fines superiores por caminos acotados por principios y valores de alto contenido moral.” (Castañeda, 2007, pág. 30).

De acuerdo al concepto investigado puedo concluir que el liderazgo es saber usar el poder para influir en otras personas, tener influencia en cierto grupo y tener la capacidad para lograr los fines propuestos.

#### 2.4.9.- Liderazgo empresarial

El liderazgo empresarial es la capacidad que tiene el Administrador, o presidente de una empresa para llevar a cabo las tareas y actividades planificadas estratégicamente para el logro de los objetivos planteados.

#### 2.4.10.- Cualidades del líder

Según (Laínez, 2014) se menciona lo siguiente:

- Conocerse a sí mismo: Reconoce sus debilidades para intentar paliarlas y potenciar sus puntos fuertes. No puede dirigir eficazmente a los demás si no ha aprendido a dirigirse y controlarse a sí mismo.
- Tiene visión: Un buen líder tiene una visión clara de lo que puede y quiere conseguir la organización y la transmite. No se trata de mejoras incrementales sino de saltos hacia adelante en la práctica, los procesos y las posibilidades. Necesita para ello emplear la lógica, la imaginación y la inspiración. Los buenos líderes tienen ideales para el

futuro; estos ideales ayudan a desarrollar una dinámica de progreso y mejora hacia el objetivo.

- Sabe escuchar: Escuchar no sólo es oír, escuchar es estar atento a lo que se dice, cómo se dice y para qué, es saber ponerse en el lugar del otro y llegar a comprender el porqué de lo que dice.
- Da el ejemplo con respeto: El respeto es la capacidad de entender que el otro es un ser único e irrepetible. Es entender que no somos hechos en serie, que los seres humanos tenemos estructuras de pensamiento y de sentir diferentes. Un líder tiene que ejercitarse en el manejo del respeto.
- Genera confianza: La confianza es la certeza que uno tiene de que la otra persona no lo va a dañar deliberadamente y un buen líder tiene que propiciar esa experiencia en las demás personas.
- Es entusiasta: El entusiasmo es una cualidad contagiosa que atrae a los demás y ayuda a soportar situaciones complicadas y a seguir confiando en lograr el éxito en lo propuesto.
- Tiene capacidad para enseñar: Un buen líder tiene que querer ser maestro, tiene que querer enseñar, tiene que saber enseñar.
- Es facilitador: Un facilitador tiene la capacidad de dar espacios y guiar al mismo tiempo, para que las personas alcancen objetivos comunes.
- Saca lo mejor de los demás: Un buen líder debe especializarse en ayudar a abrir espacios para que el otro pueda expresar lo mejor que tiene dentro. Requiere observar a los demás para conocerlos en profundidad y saber apreciar sus dones.

- Piensa positivamente: Ve las posibilidades, afronta los problemas como retos, tiene una visión positiva de las cosas y buen sentido del humor que le ayudan a mantenerse centrado en los objetivos, a pesar de las dificultades.
  
- Es buen comunicador: Es capaz de transmitir clara y congruentemente un mensaje. Se expresa de forma nítida y sencilla, de forma que los demás puedan comprender lo que se les dice y que se espera de ellos.

#### 2.4.11.- Estilos de liderazgo

Para un mejor estudio del líder tenemos diferentes estilos de liderazgo que se detallan a continuación.

##### 2.4.11.1.- Líder Autocrático

“Siempre ordena y espera el cumplimiento, es inflexible y a la vez positivo. Dirige por medio de las retenciones o de las recompensas y castigos” (Harold Koontz, 2014, pág. 446).

##### 2.4.11.2.- Líder Democrático o Participativo

Koontz, Weihrich y Cannice (2014), manifiestan que el líder democrático o participativo:

- Consulta las acciones y decisiones con los subordinados, lo que fomenta su participación. Este tipo de líder abarca desde la persona que no inicia ninguna acción sin la presencia de los subordinados, hasta quien se decide por algo, pero consulta con los subordinados antes de hacerlo (pág. 446).

#### 2.4.11.3.- El líder de rienda suelta

Koontz, et al (2014), manifiesta que el líder de rienda suelta:

Utiliza algo de su poder, dando gran independencia a los subordinados en sus operaciones. Los líderes que se ajustan a esta clasificación logran los objetivos dependiendo, en su mayoría, de los subordinados para establecer sus metas y las formas para alcanzarlas. Estos líderes emplean a sus subordinados como elementos que ayudan a las operaciones de los seguidores; son estos miembros cercanos al líder quienes proporcionan información y actúan como intermediarios con el entorno del grupo (pág. 446).

En síntesis se puede decir que el autócrata es imponente con sus subordinados, mientras que el demócrata es consecuente y toma en cuenta las opiniones de los demás y el de rienda suelta es liberal deja que sus subordinados tomen sus propias decisiones.

#### 2.4.12.- Comunicación y Liderazgo

Es verdad que si no hay comunicación, no hay liderazgo. Dentro de una sociedad es de suma importancia la comunicación de los seres humanos, lo que permite relacionarse entre personas, la comunicación es un elemento clave para poderse entender y llevar a cabo las tareas y actividades necesarias dentro de una organización, si bien es cierto las empresas necesitan comunicarse con sus clientes sean estos internos o externos para lograr su satisfacción, es por ello que un líder debe tener facilidad para comunicarse con sus subordinados para lograr influenciar en ellos y conseguir que trabajen sin dificultades, además la comunicación permite identificar problemas y conflictos para poder solucionarlos a tiempo.

#### 2.4.13.- El liderazgo y la motivación

El líder debe ser una persona que motive a su grupo, es quien debe dar ejemplo de cumplimiento pero también debe hacer que los demás se sientan a gusto con lo que hacen, preocuparse por sus necesidades y hacer que sientan suya a la empresa donde trabajan, pues solo un grupo bien motivado y seguro de sí mismo conseguirá el éxito.

#### 2.4.14.- El Coaching

“El coaching (entrenamiento) es una de las últimas novedades en el liderazgo. Se basa en la retroalimentación y comunicación. Es el proceso de aportar una retroalimentación motivadora para mantener y mejorar el desempeño.” (Achua, 2008, pág. 185).

Chiavenato (2004), manifiesta:

“El coaching es una relación en la que el coach se compromete a apoyar y a ayudar a la persona para que ésta pueda alcanzar determinado resultado o seguir un camino específico. El coach es más que un líder: es, al mismo tiempo un preparador, orientador, líder renovador y un creador e impulsor de talentos.” (pág. 185).

### 2.5.- VOCABULARIO TÉCNICO

- Actividad empresarial.- expresa la totalidad de las operaciones que lleva a cabo el personal de la empresa en conjunto. (Hernández, 2006, pág. 16).
  
- Estrategia empresarial.- es un término griego que dicho brevemente, significa el arte de dirigir la guerra. En el campo de la gestión de empresas la EE puede definirse como el conjunto integrado por los objetivos principales de mediano y largo plazo de la empresa y por los lineamientos generales que orientan la actuación de la gestión y de

todo el personal en la construcción progresiva del logro de dichos objetivos. (Hernández, 2006, pág. 166).

- Planificar.- Planificar incluye seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones para lograrlos; requiere toma de decisiones, es decir, elegir proyectos de acción futura de algunas alternativas. (Koontz, 2008, pág. 12).
- Organizar.- Organizar consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones. (Robbins, 2010, pág. 9).
- Dirigir.- Dirigir es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. (Koontz, 2008, pág. 164)
- Controlar.- Controlar es verificar si todo ocurre de acuerdo con las reglas y órdenes. (Chiavenato, 2010, pág. 64).
- Planificación Estratégica.- Planificación Estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. (Fred, 2008, pág. 5).
- Misión.- Es una expresión clara y concisa del propósito elemental de la organización. Describe lo que hace la organización, su propósito, sus servicios y bienes elementales y sus valores” (Bateman, 2009, pág. 137).

- **Visión.-** Es aquella que apunta hacia el futuro, ofrece una perspectiva del punto al que se dirige la organización y de lo que puede llegar a ser. La visión aclara la dirección a largo plazo de la compañía y su intención estratégica” (Bateman, 2009, pág. 137).
- **Estrategas.-** los estrategas son las personas en las que recae la mayor responsabilidad por el éxito o fracaso de una organización” (Fred, 2008, pág. 10).
- **Políticas.-** Las políticas son los medios que permiten alcanzar los objetivos anuales. Las políticas incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos dirigidos al logro de los objetivos enunciados, son guías para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas o recurrentes (Fred, 2008, pág. 13).
- **Plan Estratégico.-** El Plan Estratégico involucra la toma de decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Tiene una orientación externa muy fuerte y cubren grandes porciones de la organización.” (Bateman, 2009, pág. 137).
- **Gestión administrativa.-** Es el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro previamente establecido. El concepto de gestión está asociado al logro de los resultados, por eso es que no se debe entender como conjunto de actividades sino de logros (Beltrán, 2008, pág. 28).
- **Quiebra.-** Situación en la cual la empresa no está en capacidad de hacer frente a sus deudas y demás obligaciones debido a que su activo es inferior a su pasivo. (Hernández, 2006, pág. 318).



- Líder.- Es la persona que guía a un grupo de personas, tiene influencia y logra que le escuchen, le entiendan y trabajen motivados para lograr objetivos específicos.
- Empresario.- Es aquella persona natural o jurídica que generalmente es titular de una unidad de producción o servicio, y como tal, éste asume el riesgo principal de la misma, siendo la circunstancia que lo diferencia del ejecutivo. (Andrade, 2005, pág. 258).

## 2.6.- IDEA A DEFENDER

El diseño de un Plan Estratégico aportará al mejoramiento del ejercicio liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia El Carmelo del cantón Tulcán.

## 2.7.- VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

**Variable Independiente.-** Plan Estratégico

**Variable Dependiente.-** Liderazgo Empresarial

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA.**

### **3.1.- MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

Cuali-cuantitativa.- se aplicará la lógica matemática en los resultados que se obtengan de la aplicación de las encuestas al grupo de estudio, y de igual forma al cualificar la información a través de las conclusiones y recomendaciones que serán la base para el desarrollo de la propuesta para mejorar la calidad de servicio que brindan los transportistas a los usuarios.

### **3.2.- TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

- Exploratoria: a través de la misma se pretende tener conocimiento sobre la realidad a cerca de la Asociación Rancheros del Norte y de sus clientes.
- Bibliográfica: ya que la revisión de obras relacionadas a la Planificación Estratégica representan la base científica para el desarrollo adecuado de la investigación y la propuesta a presentarse.
- Investigación de campo: tomando como base las referencias bibliográficas se procederá a la aplicación de herramientas de investigación en las áreas previamente determinadas, mediante la aplicación de la entrevista y la encuesta.
- Descriptiva: por medio de la cual se describirá los hechos, acontecimientos y la situación por la que atraviesa la Asociación para

mediante un análisis minucioso de los resultados, contribuir con soluciones.

### 3.3.- POBLACIÓN Y MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se tomó en cuenta las siguientes unidades de observación:

**Tabla 3:** Población y muestra

UNIDADES DE OBSERVACIÓN	CANTIDAD
Socios de la Asociación Rancheros del Norte	35 Socios
Personas que trabajan	1 Contador
	1 Administrador

**Elaborado por:** Yamilè Arellano

**Fuente:** Asociación Rancheros del Norte

Debido a que la población a estudiar en la presente investigación es un número menor a 100 se utilizara técnicas e instrumentos investigativos como son la encuesta, que se aplicara a todos los socios, la entrevista que se aplicara al presidente el sr. German Luis Moran Arcos, al Administrador el ingeniero Hugo Benavides y la ficha de observación; logrando obtener la información que se requiere para poder realizar la propuesta en beneficio de la Asociación.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

En la Figura 4 podemos observar la operacionalización de variables para la realización de la encuesta.

**Tabla 4:** Operacionalización de Variables

IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	ÍNDICES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA	INFORMANTE
El desarrollo de un Plan Estratégico aportará al mejoramiento del liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte del cantón Tulcán parroquia El Carmelo.	V. I Planificación Estratégica	<b>Planificación Estratégica.</b>  Se la define en tres etapas que son: la etapa filosófica, la etapa analítica y la etapa operativa. Es un proceso que se debe seguir dentro de una empresa, pues en ella le permite tomar decisiones a futuro, reducir posibles problemas que se puedan presentar, mediante estrategias diseñadas para lograr los objetivos que en un inicio se plantearon.	Etapa filosófica	Si No	Principios y valores	Encuesta	Socios
					Misión de la empresa	Encuesta	Socios
					Visión de la empresa	Encuesta	Socios
			Etapa analítica	Si No	Fortalezas	Encuesta	Socios
					Debilidades	Encuesta	Socios
					Amenazas	Encuesta	Socios
					Oportunidades	Encuesta	Socios
					Análisis interno	Encuesta	Socios
			Etapa operativa	Si No	Objetivos	Entrevista	Directivo
					Estrategias	Entrevista	Administrador
					Políticas	Entrevista	Administrador
				Excelente Muy bueno Bueno Malo	Control	Encuesta Entrevista	socios Administrador y directivo
Si No	Plan de capacitación	Encuesta Entrevista					

IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE	INDICES	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA	INFORMANTE
El desarrollo de un Plan Estratégico aportará al mejoramiento del liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte del cantón Tulcán parroquia El Carmelo.	V.D Liderazgo empresarial	<b>El liderazgo empresarial es la capacidad que tiene el Administrador, o presidente de una empresa para llevar a cabo las tareas y actividades planificadas estratégicamente para el logro de los objetivos planteados</b>	Estilos de liderazgo	Si No	Líder Autocrático	Encuesta Entrevista	Socios Administrador
					Líder Democrático Participativo	Encuesta Entrevista	Socios Administrador
					Líder de Rienda suelta	Encuesta Entrevista	Socios Administrador
			Comunicación y Liderazgo	Si No Por que	Eficiencia en la comunicación	Entrevista	Administrador
					Herramientas de comunicación	Entrevista	Administrador
					Relación con los medios de comunicación	Entrevista	Administrador
					Comunicación interna	Entrevista	Administrador
			La Motivación	Si No Porque	Ambiente de trabajo agradable	Entrevista	Administrador
					Formación y desarrollo profesional	Entrevista	Administrador
					Incentivos y premios por cumplimiento	Encuesta	Directivo
<b>El Coaching</b>	Excelente Bueno Malo	Integración de los socios	Encuesta	Socios			
	Excelente Bueno Malo	Logro de metas	Entrevista	Directivo			

**Fuente:** investigación de campo  
**Elaborado por:** Yamile Arellano

### 3.5 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

La información se recolectó de forma directa mediante una encuesta aplicada a los 35 socios de la Asociación Rancheros del Norte para poder conocer lo positivo y lo negativo que existe en la organización, las falencias que durante años han existido y no han permitido cumplir con los objetivos propuestos, es por ello que los socios se sienten cansados y sin ganas de trabajar, identificar las necesidades primordiales para lograr satisfacerlas y ser un modelo de trabajo, unión y progreso. Así también se realiza una entrevista al Administrador y al sr. presidente para conocer la situación actual de la organización, evaluarlo y poder establecer estrategias inmediatas de solución para un mejor desenvolvimiento en sus actividades.

### 3.6. PROCESAMIENTO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

Luego de realizar la encuesta a los 35 socios de la Asociación Rancheros del Norte, se procede a ingresar los datos al SPSS para obtener las tablas y gráficos, luego proceder a analizar brevemente los resultados obtenidos.

#### 3.6.1 Análisis de resultados

Con los datos obtenidos se realiza un análisis de acuerdo a los resultados proyectados en cada una de las preguntas de la encuesta aplicada, nos permitirá saber y conocer las opiniones de los socios para poder plantear los objetivos y estrategias de solución.

## PREGUNTA 1 Y 2

### Género y Edad

En la Tabla 5 y la Figura 1 encontramos el género y la edad de los socios para identificar cuantos hombres, cuántas mujeres y las edades comprendidas para tener una idea clara de las personas que conforman la Asociación.

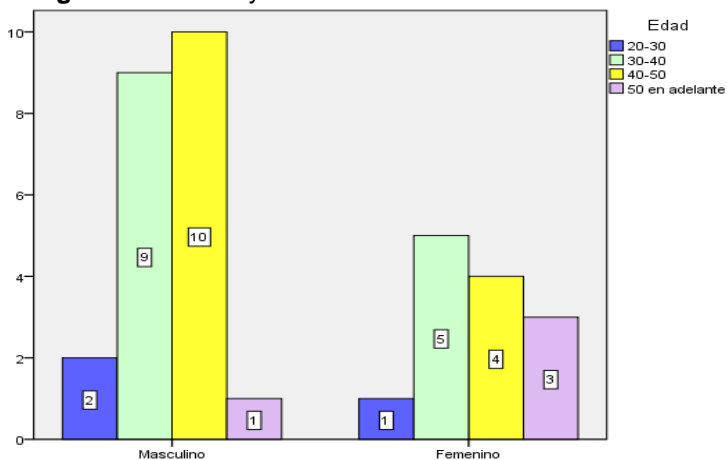
**Tabla 5:** Género y Edad

		Edad				Total
		20-30	30-40	40-50	50 en adelante	
Género	Masculino	2	9	10	1	22
	Femenino	1	5	4	3	13
Total		3	14	14	4	35

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 1:** Género y Edad



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Como podemos observar en la Figura 1, la mayoría de socios son hombres de 30 a 50 años de edad y una tercera parte son mujeres en una edad comprendida entre los 30 a 50 años de edad, son la mayor parte de sexo masculino pues las mujeres se dedican al cuidado de sus hijos y al hogar, es el hombre quien se encarga del trabajo y llevar el sustento a su familia, pero las mujeres también saben asumir retos y buscan el adelanto de su organización para lograr conseguir beneficios.

### PREGUNTA 3

Nivel de educación

En la Tabla 6 y Figura 2 se logra identificar el nivel de educación que tienen los socios.

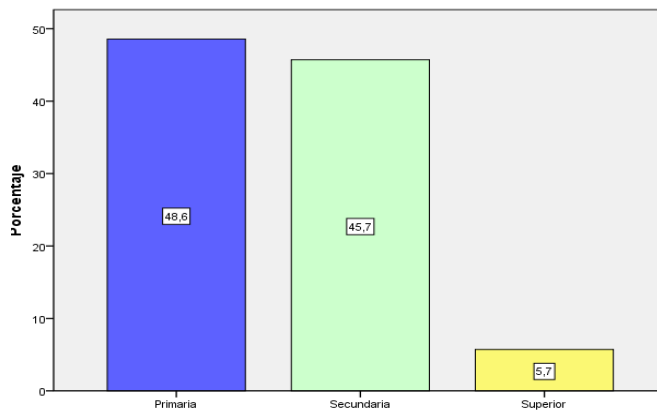
**Tabla 6:** Nivel de educación de los socios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Primaria	17	48,6	48,6	48,6
	Secundaria	16	45,7	45,7	94,3
	Superior	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 2:** Nivel de Educación



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Aproximadamente la mitad de los socios de la Asociación Rancheros del Norte como se muestra en la Figura 2 tienen una instrucción primaria y la otra mitad una instrucción secundaria, únicamente 2 personas gozan de haber terminado su instrucción superior y de ser profesionales; pero también se conoce las ganas de superación que tienen todos los socios, los que gozan de instrucción primaria algunos optaron por realizar sus estudios secundarios y también una parte de quienes gozan de estudios secundarios están siguiendo una carrera para en un futuro ser personas preparadas y poder colaborar con la Asociación para lograr alcanzar sus metas.



## PREGUNTA 4

¿Cómo considera usted la administración actual de la Asociación?

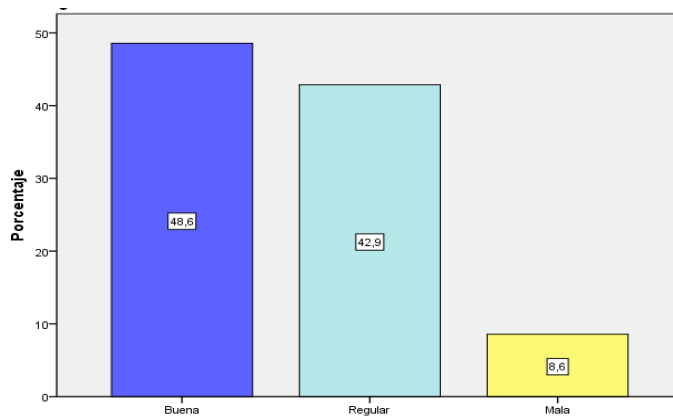
**Tabla 7:** Administración actual

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Buena	17	48,6	48,6	48,6
	Regular	15	42,9	42,9	91,4
	Mala	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Gráfico 1:** Administración Actual



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Los socios consideran que la administración actual de la Asociación está entre buena y regular, pues los que dicen ser buena manifiestan que falta liderazgo y que las tareas y actividades se cumplan de acuerdo a un cronograma establecido, pues quienes dicen que es regular, aseguran que hay muchas fallas en cuanto a la organización ya que por ello se encuentran por años estancados sin poder lograr los objetivos que en un inicio se plantearon, y tan solo 3 personas dicen que la administración es mala, ya que existe completa desorganización, falta de información y además ya es mucho tiempo de trabajo y no se ve ningún adelanto.

## PREGUNTA 5

¿Qué valores considera importantes que se establezcan dentro de la Asociación?

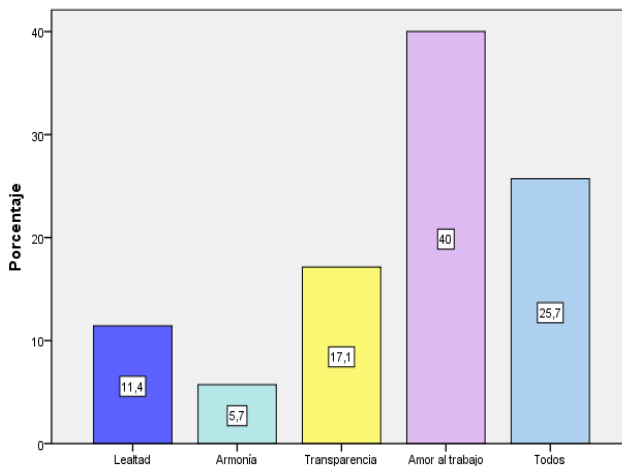
**Tabla 8:** Valores Importantes de la Asociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Lealtad	4	11,4	11,4	11,4
	Armonía	2	5,7	5,7	17,1
	Transparencia	6	17,1	17,1	34,3
	Amor al trabajo	14	40,0	40,0	74,3
	Todos	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 3:** Valores importantes



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Como se puede observar en la Figura 4 para los socios todos los valores son importantes, y con mucha razón, dentro de una organización debe prevalecer muchos valores, pero en su mayoría manifestaron el amor al trabajo que es un valor que se destaca dentro de la Asociación, todos trabajan por un fin común, que es el de salir adelante y conseguir una fuente de ingresos que les permita mejorar su situación económica.

## PREGUNTA 6

¿Conoce usted la razón por la que fue creada la Asociación Rancheros del Norte?

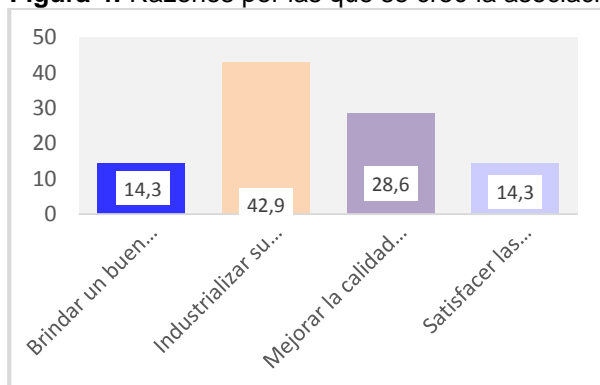
**Tabla 9:** Razones por las que se creó la Asociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Brindar un buen servicio	5	14,3	14,3	14,3
	Industrializar su producto	15	42,9	42,9	57,2
	Mejorar la calidad de vida de los socios	10	28,6	28,6	85,8
	Satisfacer las necesidades del consumidor	5	14,3	14,3	100
	Total	35	100	100	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 4:** Razones por las que se creó la asociación



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Como se puede observar en la Figura 6 la mayoría de los socios manifiesta que la principal razón es industrializar su producto, ofreciendo al mercado productos como queso, leche y yogurt, pues si bien es cierto en un inicio se creó para mejorar la calidad de vida de los socios, brindando un buen servicio y satisfaciendo las necesidades del cliente.

## PREGUNTA 7

En un periodo de 3 años como considera usted que debe estar la Asociación referente a?

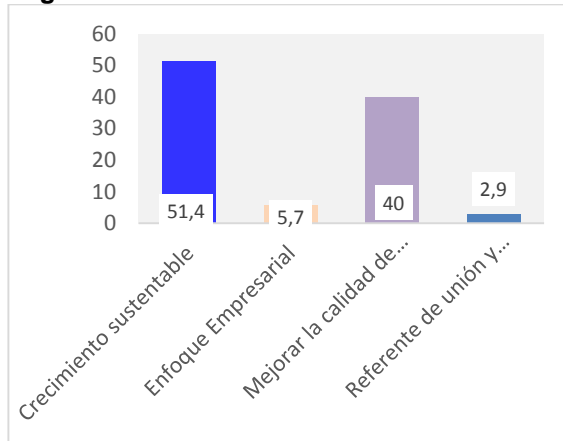
**Tabla 10:** Situación de la Asociación en 3 años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Crecimiento sustentable	18	51,4	51,4	51,4
	Enfoque Empresarial	2	5,7	5,7	57,1
	Mejor calidad de vida para los socios	14	40	40	97,1
	Referente de unión y progreso	1	2,9	2,9	100
	Total	35	100	100	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 5:** Situación de la Asociación en 3 años



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Como se puede observar en la Figura 6 más de la mitad de los socios manifiesta que en tres años la Asociación debe crecer, es decir que su situación debe mejorar notablemente, si se logra en este caso mejorar la producción y calidad del producto se contaría con una demanda por cubrir bastante amplia y de esta manera se lograría una mayor rentabilidad y por ende la calidad de vida de los socios será mejor.

## PREGUNTA 8

¿Usted como socio a que daría prioridad para que mejore dentro de la Asociación?

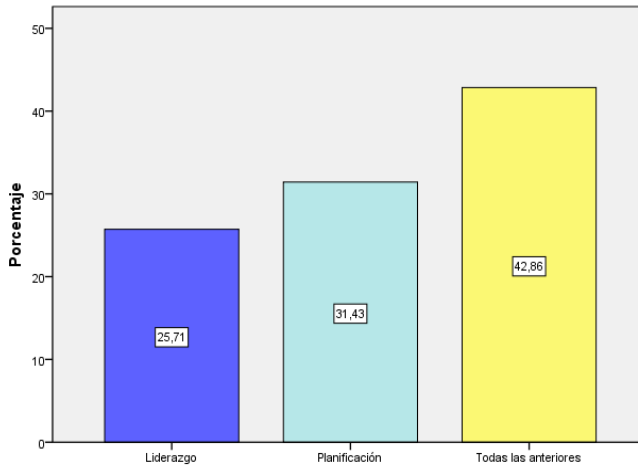
**Tabla 11: Prioridades**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Liderazgo	9	25,7	25,7	25,7
	Planificación	11	31,4	31,4	57,1
	Todas las anteriores	15	42,9	42,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 6: Prioridades**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

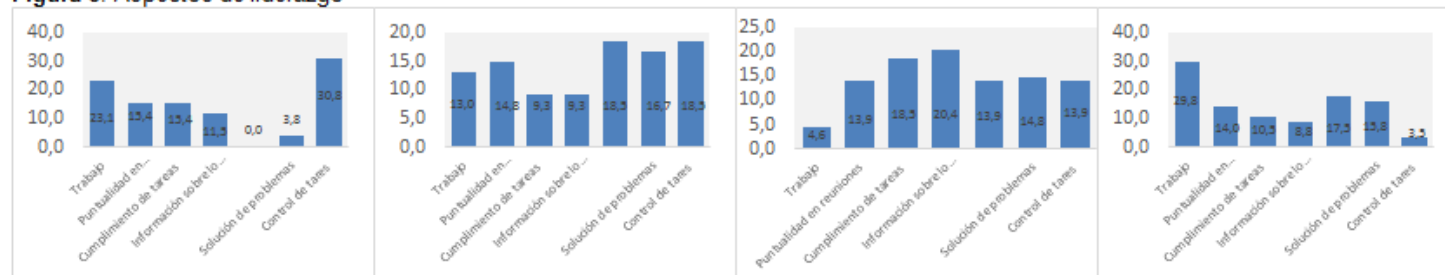
**Análisis.-** Como se puede observar en la Figura 7 en su mayoría consideran como prioridad que exista una planificación para que las tareas y actividades se desarrollen satisfactoriamente, además que debe existir un liderazgo participativo, y en su mayoría consideran importante tanto la planificación como el liderazgo para conseguir que el trabajo sea organizado y con resultados.

**PREGUNTA 9.** ¿Cómo se encuentra la Asociación referente a?

**Tabla 12: Aspectos de liderazgo**

	Frecuencia	Excelente	%	Frecuencia	Muy bueno	%	Frecuencia	Bueno	%	Frecuencia	Malo	%	Total
Trabajo	6	6	23,1	7	7	13,0	5	5	4,6	17	17	29,8	35
Puntualidad en reuniones	4	4	15,4	8	8	14,8	15	15	13,9	8	8	14,0	35
Cumplimiento de tareas	4	4	15,4	5	5	9,3	20	20	18,5	6	6	10,5	35
Información sobre lo que realiza	3	3	11,5	5	5	9,3	22	22	20,4	5	5	8,8	35
Perseverancia frente a dificultades	0	0	0,0	10	10	18,5	15	15	13,9	10	10	17,5	35
Solución de problemas	1	1	3,8	9	9	16,7	16	16	14,8	9	9	15,8	35
Control de tareas	8	8	30,8	10	10	18,5	15	15	13,9	2	2	3,5	35

**Figura 8: Aspectos de liderazgo**



Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Yamile Arellano

**Análisis.-** La mayoría de los socios manifiesta que en los aspectos de liderazgo, el control de tareas es catalogado como excelente, la perseverancia frente a dificultades como muy buena, la información sobre lo que realiza es considerada como buena y en cuanto al trabajo que realiza la mayoría dice ser malo, los socios manifiestan que el líder se interese en muchas de las cosas que hay que realizar, pero en el momento de actuar o de realizar las actividades existe una completa desorganización, ya que no existen fechas ni responsables para cumplir con lo establecido.

### Pregunta 10

¿Dentro de la Asociación, las tareas a realizar son planificadas e informadas a los socios con anticipación?

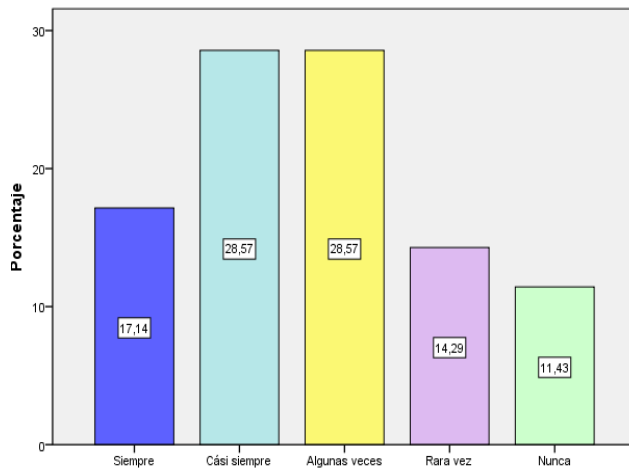
**Tabla 13: Tareas Planificadas e Informadas**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Siempre	6	17,1	17,1	17,1
	Casi siempre	10	28,6	28,6	45,7
	Algunas veces	10	28,6	28,6	74,3
	Rara vez	5	14,3	14,3	88,6
	Nunca	4	11,4	11,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 7: Tareas Planificadas e Informadas**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Como se puede observar en la Figura 9 las tareas a desarrollar dentro de la Asociación son planificadas de forma empírica y son informadas a sus socios pero con muchas falencias, es decir muchas veces lo planificado rápidamente no es alcanzado a informar a sus socios en totalidad, no se cumple con lo establecido en las reuniones, son los directivos los que toman decisiones de hacer tal o cual actividad, muchas veces el tiempo no alcanza para realizar las tareas y otras veces los socios no están enterados de lo que se va a realizar.

## Pregunta 11

¿En el desarrollo de las diferentes tareas y actividades que se realizan en la Asociación como considera su colaboración?

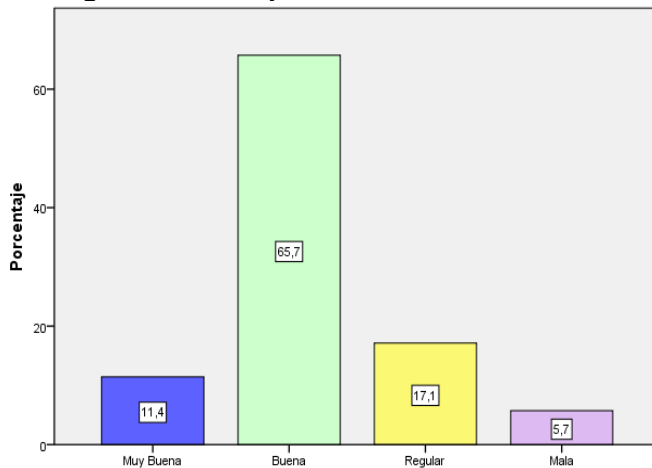
**Tabla 14:** Tareas y Actividades

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy Buena	4	11,4	11,4	11,4
	Buena	23	65,7	65,7	77,1
	Regular	6	17,1	17,1	94,3
	Mala	2	5,7	5,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 8:** Tareas y Actividades



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Como se observa en la Figura 10 Los socios admiten que su colaboración dentro de la Asociación no es excelente pero tampoco mala, ellos consideran que es buena, pues tratan en lo posible de cumplir con lo encomendado, para conseguir muchos beneficios, dicen que ellos realizan las tareas que les designan y cuando les informan con tiempo, pues muchas veces son informados cuando ya tienen otras actividades que realizar y no pueden cumplir con lo que les piden dentro de la Asociación y que otras veces no se les informa.



## Pregunta 12

¿Cómo considera el trabajo en equipo dentro de la Asociación?

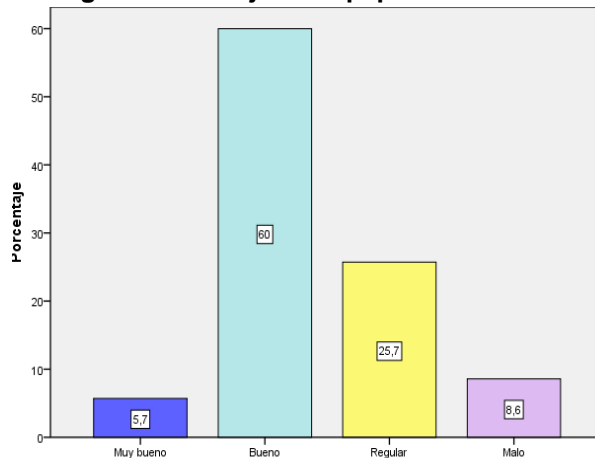
**Tabla 15: Trabajo en Equipo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	2	5,7	5,7	5,7
	Bueno	21	60,0	60,0	65,7
	Regular	9	25,7	25,7	91,4
	Malo	3	8,6	8,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 9: Trabajo en Equipo**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** En la Figura 11 se puede identificar que la mayoría de los socios considera que el trabajo en equipo dentro de la Asociación es bueno, que necesitan capacitarse para desarrollar de mejor manera su trabajo para traer mejores resultados, claro está que también existen personas que no desean colaborar y dicen que es mejor hacerlo cada cual sin necesidad de reunirse acotando que no disponen de tiempo por su trabajo. Pero desde el punto de vista del Administrador manifiesta no contar con la colaboración de los socios y que es casi imposible reunirlos, no quieren trabajar pues a ellos solo les importa vender su producto y con ello están satisfechos.

### Pregunta 13

¿Las capacitaciones que se han brindado a los socios referentes a liderazgo han sido?

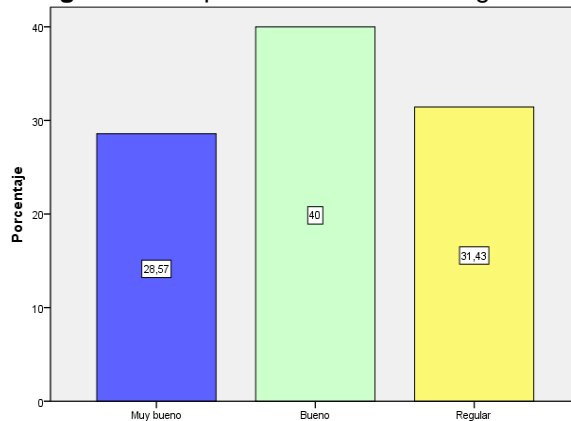
**Tabla 16:** Capacitaciones de liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	10	28,6	28,6	28,6
	Bueno	14	40,0	40,0	68,6
	Regular	11	31,4	31,4	
	Total	35	100,0	100,0	100,0

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 10:** Capacitaciones de liderazgo



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Como se puede observar en la Figura 12 los socios tienen un criterio repartido en cuanto a cómo les ha parecido las capacitaciones sobre motivación y liderazgo que se les ha impartido en la Asociación, la mayoría dice haber sido bueno porque les ha permitido conocer un poco más sobre el amor al trabajo que deben tener, otra parte manifiesta que las capacitaciones han sido regulares porque todo lo que en ese momento reciben se les borra fácilmente y vuelven a lo mismo, otro grupo de personas dice que ha sido muy buenas las capacitaciones brindadas, pues ellos saben que como líderes deben ser un ejemplo de trabajo para sus demás compañeros, se sienten motivados para seguir luchando por sus metas y objetivos.

### Pregunta 14

¿Si la Asociación Rancheros del Norte contando con una mejor organización tendría la Oportunidad de elegir, de las siguientes opciones por cual optaría?

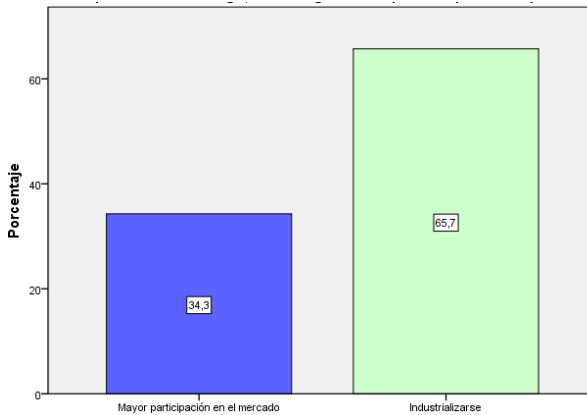
**Tabla 17:** Opciones de mejora para la Asociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mayor participación en el mercado	12	34,3	34,3	34,3
	Industrializarse	23	65,7	65,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 11:** Opciones de mejora para la Asociación



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Como se puede observar en la Figura 13 uno de los principales objetivos de la Asociación durante muchos años ha sido el de industrializarse, debido a la falta de liderazgo no se lo ha podido lograr, sus socios manifiestan que hay mucha desorganización, no quieren colaborar únicamente les interesa vender su producto y cobrar su dinero, ignorando que con una Planificación Estratégica adecuada podría vender su producto a un mejor precio logrando así mayores utilidades y reconocimiento para su organización.

### Pregunta 15.

¿Considera usted que es importante desarrollar una guía que permita planificar las actividades de la Asociación durante 3 años para lograr cumplir con los objetivos establecidos?

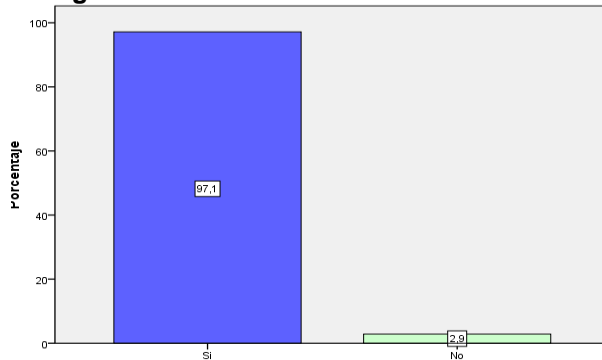
**Tabla 18:** Planificación de Actividades de la Asociación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	34	97,1	97,1	97,1
	No	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Figura 12:** Planificación de Actividades de la Asociación



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamile Arellano

**Análisis.-** Se observa en la Figura 14 que los 34 socios de la Asociación Rancheros del Norte consideran que es importante desarrollar una guía que permita planificar las actividades de la Asociación durante 3 años para lograr cumplir con los objetivos establecidos y además les permita llevar un trabajo organizado con miras a lograr el éxito en un periodo determinado, tan solo una persona considera que no es importante elaborar una guía que permita planificar las actividades, manifiesta que son muchos años que se ha venido trabajando sin necesidad de planificar, pues todo se lo ha realizado espontáneamente sin saber que es por ello que la Asociación no ha logrado alcanzar sus metas y objetivos planteados.

### 3.6.2 Interpretación Entrevista Administrador

El Administrador manifiesta que la Asociación Rancheros del Norte está constituida legalmente, se encuentra registrada en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), según Acuerdo Ministerial 009 del 31 de enero del 2003, cuenta con estatutos y reglamentos los mismos que fueron aprobados en asamblea general.

En la Asociación se lleva una planificación empírica, en cada reunión se planean las actividades más cercanas, pero muchas veces no se las realiza en las fecha acordadas, los principios y valores que existen dentro de la organización son transparencia, solidaridad, responsabilidad, entre otros, pero no se encuentran plasmados en ningún documento pues se asume que todos los socios tienen principios y valores desde sus raíces.

Conoce que años atrás existió un Plan Estratégico que fue desarrollado para la Asociación pero que por muy poco tiempo se lo puso en práctica, y luego quedo en el olvido, pues de haberlo hecho manifestó que se tendría un rumbo fijo que seguir, que es una herramienta indispensable para llevar a cabo la administración en una empresa.

Los objetivos que se tiene dentro de la organización es el de mejorar la producción para tener mayor rentabilidad y lograr la industrialización del producto, algo que se mira muy lejano manifestó el Administrador, además es indispensable contar con una misión y visión que los socios la conozcan y les permita identificarse con claridad.

Una de las mejores soluciones para la problemática existente dice que sería el plantearse estrategias para lograr la buena marcha de la organización.

En este caso el Administrador no tiene claro que primeramente se debería diseñar un Plan Estratégico en el que se establezca una misión, visión, valores y principios, un análisis FODA que permita conocer la situación actual de la empresa para luego plantear los objetivos y estrategias necesarias para lograr su cumplimiento.

Según el Administrador, el líder o presidente se lo elige por votación secreta en asamblea general para que sea democrático y todos los socios tengan la oportunidad de ser elegidos, y gana la persona que tenga la mitad más uno de los votos, y es elegido por el período de dos años según consta en los estatutos de la Asociación.

Las reuniones se las realiza de acuerdo a las necesidades que se tenga, una vez al mes o cada tres meses como se acordó en los estatutos, por la falta de colaboración de los socios, la hora fijada no es respetada; muchas de las veces se inicia una hora más tarde generando inconformidad y malestar en los socios que asisten con puntualidad, se realiza un cronograma para las actividades pendientes de realizar el mismo que es aprobado en la reunión.

Como Administrador dice que da siempre lo mejor, es remunerado y tiene que cumplir con las funciones a él encomendadas, considera que los socios no trabajan en equipo, les interesa el bienestar de cada uno mas no el de la Asociación en general; en la asamblea se establece también un cronograma para capacitaciones el mismo que es aprobado por los socios y se les informa posteriormente la fecha en la que se realizará, los temas a tratar en su mayoría son sobre motivación, estas capacitaciones las brindan gratuitamente por parte del Gobierno Provincial, pero en realidad lo que les hace falta es capacitarse en temas acerca de cómo mejorar la producción y la calidad de la leche para que mediante el cumplimiento de ciertas técnicas puedan mejorar la rentabilidad.

Uno de los principales objetivos es alcanzar la industrialización de su producto pero no entienden que para ello es necesario trabajar en equipo, asistir a las capacitaciones y colaborar en todo lo que sea necesario para poder lograr su sueño, de esta manera los únicos beneficiados serán los socios y por ende la economía de sus hogares será mejor.

Para ello el sr. Administrador trabaja enfrentándose al reto diario, que es la falta de colaboración de los socios, manifiesta que el da todo de si colabora en todo lo que hay que hacerlo, realiza gestiones para capacitaciones, ayudas del Gobierno Provincial, UPEC, MAGAP, y así lo seguirá haciendo en una lucha constante por el bienestar de los 35 socios que integran la Asociación Rancheros del Norte, aplicando todos sus conocimientos para su buen desempeño laboral.

### 3.6.3 Interpretación de Entrevista dirigida al sr. Presidente

El señor presidente manifiesta que actualmente 35 productores de leche son socios de la Asociación Rancheros del Norte, trabaja para ellos el sr. Hugo Benavides como Administrador quien se le reconoce un salario mensual de 600 dólares, es una persona que le gusta colaborar y todo lo hace en beneficio de la Asociación, lamentablemente cada vez se mira como los socios se están desalentando y ya no tienen ganas de trabajar, dicen que el único beneficio que tienen es el de poder vender la leche a un precio justo pero sus expectativas son otras como la de crecer como empresa y lograr procesar ellos mismo su producto para tener mayor rentabilidad.

La producción de leche por socio es en un promedio de 85 litros diarios logrando conseguir 3000 litros diarios y 2300 litros que son de productores de la localidad que no pertenecen a la Asociación, diariamente se enfría 5300 litros mismos que son entregados a FLORALP con quien tienen un contrato verbal de entregarle diario toda su producción a un precio de 0.42 centavos de dólar, y

dependiendo de su calidad hasta 0.47 los beneficios que reciben los socios no son muchos, el mayor beneficio es el de contar con un comprador seguro para su producción diaria, años atrás los productores que tenían una producción entre 15 y 20 litros diarios era muy difícil poder venderlos y muchas veces se perdía el producto generando pérdida a los productores, hoy día la Asociación recoge toda la producción lechera de los socios y otra cantidad adicional de los productores de la localidad para poder abastecer al cliente generando de esta manera seguridad en los socios productores para poder vender su producto diariamente sin complicaciones.

La inexperiencia de ejercer como líder ha traído consigo muchas dificultades entre ellas el no saber cómo organizarles a los socios, como incentivarles para que sigan trabajando por la Asociación y cómo hacer para crecer y poder industrializar su producto para tener mayor rentabilidad y reconocimiento en el mercado.

También dice conocer que hace 7 años elaboraron un Plan Estratégico con la ayuda de un ingeniero de la ciudad de Tulcán, en ese entonces el presidente era el sr. Luis Alfonso Almeida, realizaron talleres para establecer la misión, Visión y objetivos, una vez culminado el plan, se hizo la socialización, luego con el cambio de presidente que paso a cargo del sr. Luis Herrera no se volvió a tratar el asunto, inclusive se quedó que se iba a ser enmarcar la misión y la visión de la Asociación para que conocieran todos los socios y se las iba a dejar en la oficina, pero lamentablemente nada se hizo quedando todo en papeles solamente.

Es por eso que la Asociación no tiene una misión y visión claras que les permita saber quiénes son y hacia dónde van, tampoco tiene valores que les permita identificarse, hoy en día se hace indispensable el desarrollo de una planificación para llevar a cabo las tareas y actividades de una manera organizada.



El presidente también dice conocer que el banco del Fomento está prestando muchas facilidades para emprender en la pequeña empresa, brinda servicios especiales a proyectos productivos a un bajo interés lo que sería conveniente para la Asociación, además dice que cuentan con un capital que lo vienen acumulando desde hace años, no puede especificar la cantidad pero manifiesta que lo utilizan dando créditos desde \$100 dólares americanos hasta \$15.000 dólares americanos, según las necesidades de los socios, a un interés sumamente bajo.

“Los socios hemos venido trabajando por años y ya es hora de que se cosechen los frutos o el éxito que tanto se a anhelado, es por ello que trato de motivarles para que no decaigamos ni nos demos por vencidos, me hace falta experiencia y a veces me encuentro desconcertado sin un rumbo que seguir pero sé que solo el trabajo y la lucha diaria hará que logremos el objetivo deseado y juntos logremos poner en alto el nombre de Rancheros del Norte” manifestó el sr. Presidente.

Es indispensable diseñar un Plan Estratégico que permita establecer la misión, visión y valores corporativos que permita conocer y hacer conocer a los demás la razón de ser de la empresa y que es lo que quiere conseguir en el futuro, además de plantear objetivos para que a través de estrategias se pueda alcanzarlos.

### 3.6.4 Análisis de la ficha de observación

**Tabla 19:** Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN					
<b>ASOCIACIÓN:</b>		RANCHEROS DEL NORTE		<b>FECHA:</b> 03-10-2014 / 7-11-2014/ 24-11- 2014	
<b>LUGAR:</b>		PARROQUIA EL CARMELO		<b>HORA:</b> 15H00	
<b>ASUNTO:</b>		REUNIONES			
ELEMENTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
PUNTUALIDAD				X	En las tres reuniones empezaron una hora más tarde
ASISTENCIA			X		No asisten todos los socios
ORGANIZACIÓN				X	Todos hablan al mismo tiempo sin llegar a acuerdos
COLABORACIÓN		X			La mayoría están dispuestos a colaborar
PARTICIPACIÓN			X		Muy pocos participaron con aportes positivos.
LIDERAZGO			X		El presidente dice no tener experiencia
TRABAJO EN EQUIPO				x	No se observa
INFORME DE GESTIONES REALIZADAS		x			Se informa lo referente al tanque de enfriamiento y las capacitaciones
INTERÉS EN CAPACITARSE				X	Manifiestan no tener tiempo
ATENCIÓN PRESTADA EN LA REUNIÓN	X				Todos están atentos y escuchan sin interrumpir
MOTIVACIÓN				X	Socios no se sienten motivados
INFORME ECONÓMICO			X		En la primera reunión no asiste en la segunda los socios manifiestan no estar de acuerdo con los egresos

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

En la observación que se realizó en tres reuniones que se estuvo presente se logró identificar muchas falencias en la Asociación Rancheros del Norte, la reunión fue convocada con un mes de anterioridad a las 14h00 pero lamentablemente solo acudieron 5 personas a la hora fijada, logrando reunirse

una hora más tarde solo 16 personas, motivo por el cual no se realizó la reunión quedando postergada para el siguiente mes.

En la siguiente reunión de la misma manera los socios llegaron una hora más tarde de lo acordado causando molestias y falta de respeto a la Junta directiva, al Administrador y a los socios que sí estuvieron puntuales, no asistieron todos, únicamente 28 socios, de lo que se pudo observar e investigar muy pocas veces asisten todos los socios siempre hay personas que por diversos motivos no asisten.

Con respecto a la organización de actividades pendientes de realizar no lograron ponerse de acuerdo, aduciendo que no tienen tiempo, pidiendo que participen las mujeres que en su mayoría se dedican al hogar, pero manifestaron no poder hacerlo por las actividades que tenían que realizar diariamente, la actividad consistía en asistir a una capacitación de AGRO CALIDAD en la ciudad de Tulcán, el beneficio era para todos los socios productores, debían asistir una comisión para que luego impartieran los conocimientos a los demás. Lastimosamente no se pudo llegar a ningún acuerdo teniendo que asistir únicamente el presidente y el Administrador, se pudo identificar la falta de colaboración y el poco compromiso que tienen con la Asociación.

Los socios muy pocos se manifestaron con ideas positivas en su mayoría permanecieron callados, el líder trato de organizar a las personas para que colaboraran pero no le hicieron caso manifestando que ellos perdían tiempo y a cambio de nada, también se logró identificar que no les gusta trabajar en equipo porque dicen que trae muchas complicaciones no se ponen de acuerdo con facilidad.

El líder es una persona tranquila acepta las negativas de los socios y mejor asume responsabilidades que no son de él para evitar problemas, manifiesta no

tener experiencia en cuanto a cómo llevar una organización, no sabe cómo motivar a los socios para que sigan trabajando, asistan a las capacitaciones que es para beneficio de ellos como productores, es por eso que también pide se capacite en temas de formación de nuevos líderes para quien asuma la presidencia sepa en realidad que hacer, que rumbo tomar y sacar adelante a la Asociación.

El Administrador dio a conocer el informe de las gestiones realizadas, entre ellas la futura entrega de un tanque de enfriamiento por parte del gobierno provincial, esperan y aspiran que se haga realidad porque para ellos sería de mucho beneficio ya que en la actualidad solo cuentan con un tanque de enfriamiento para 7.000 litros, estará pendiente de esta actividad realizando las gestiones que sean necesarias para conseguirlo.

En lo que se refiere a capacitación se ha realizado gestiones para que se les capacite en la parroquia para que todos los socios puedan asistir y aprovechar las capacitaciones para mejorar la calidad y la producción lechera, pero los socios manifestaron que no tienen tiempo entre semana porque trabajan 8 horas diarias y les sería difícil asistir.

El señor Administrador y el sr. Presidente manifiestan que siempre ha sido de esta forma ellos realizan las gestiones pero no hay la predisposición por parte de los productores para asistir es por eso que como líderes están desmotivados y sin ganas de trabajar.

Además en lo referente al aspecto financiero en la primera reunión a la que se asistió el contador no estuvo presente a pesar de que se le solicitó con anterioridad su presencia para tratar asuntos económicos generando malestar y preocupación en los socios, en la siguiente reunión da a conocer el informe económico pero los socios manifiestan no estar de acuerdo tienen algunas incógnitas pero por situaciones de tiempo el contador queda de aclararles las

dudas en la próxima reunión; se conoce también que el contador no es permanente su trabajo es esporádico y por eso quien da a conocer los informes de ingresos y egresos es la tesorera de la Asociación.

De esta manera gracias a esta herramienta administrativa que es la ficha de observación se pudo identificar muchas falencias en la organización, es por eso que se plantea el diseño de un Plan Estratégico que permitirá tomar medidas correctivas a tiempo sin que esto se genere en una problemática mayor, solo así se podrá establecer reglas y trabajar organizadamente en función de los objetivos establecidos, caso contrario se estaría estancados en actuar o hacer las tareas y actividades momentáneamente, lo que trae consigo la desorganización, la falta de colaboración y el quemimportismo de los socios.

#### 3.6.6 Análisis del Ambiente Externo

Es necesario recopilar información sobre tendencias sociales, demográficas, culturales, ambientales, económicas, jurídicas y tecnológicas para poder conocer el ambiente en el que se desarrolla la Asociación es decir todo aquello que es ajeno a la organización pero que depende de eso para su crecimiento y desarrollo.

El análisis minucioso para identificar y evaluar los cambios, tendencias y acontecimientos que suceden fuera de la empresa y que están fuera de control. Es por ello que el realizar un análisis externo tiene como objetivo detectar las oportunidades que tiene la Asociación para poder crecer, y detectar las amenazas para tomar medidas correctivas para que no afecten a la empresa para luego formular estrategias que permitan el desarrollo y crecimiento de la organización.

## ENTORNO POLÍTICO

En el Ecuador desde el año 2006, cuando fue electo Presidente del Ecuador Rafael Correa, se implantó un modelo económico, político y social, denominado Socialismo del siglo XXI, con el cual ha tomado el control de los sectores sociales y económicos que son el motor del desarrollo del país.

Uno de los sectores de gran importancia por su incidencia en el desarrollo económico del Ecuador es la creación de pequeñas y medianas empresas entre ellas las Asociaciones, motivo de la presente investigación, en la que se propone estructurar un Plan Estratégico para la Asociación Rancheros del Norte, con la finalidad de lograr una mejor organización, lograr que los socios se interesen por colaborar y trabajar, se sientan motivados y con ganas de salir adelante con el único fin de mejorar su economía.

Independientemente de la situación del entorno político del país y de la provincia del Carchi en forma particular, se presenta esta investigación con el propósito de que los directivos y socios de la Asociación, puedan disponer de un Plan Estratégico que les permita llevar sus actividades ordenadamente, conociendo fechas en las cuales se desarrollaran tal o cual actividad, además buscar mejorar su producto para lograr el posicionamiento en el mercado y satisfacer plenamente las necesidades del consumidor, para beneficio de todo el sector.

## ENTORNO ECONÓMICO

El Gobierno ha implementado programas de créditos, para la creación de asociaciones, para que las comunidades se organicen, formen microempresas las mismas que generen fuentes de trabajo y puedan mejorar su economía.

El actual gobierno ha adoptado políticas que van en beneficio de estas organizaciones, una de ellas es la inversión en obras públicas, esto genera

mayores fuentes de trabajo y por ende mayor poder adquisitivo para que las personas demande más productos y servicios.

El sector productor de leche está creciendo y aportando al producto interno bruto, además existen programas de apoyo para las asociaciones, entre ellos se brinda capacitación gratuita en diferentes áreas lo que permite obtener mayores conocimientos y la aplicación de los mismos para su crecimiento.

También debemos tomar muy en cuenta que la crisis económica de los países europeos puede afectar al Ecuador y a la economía de sus pequeñas, medianas y grandes empresas es por ello que debemos estar preparados para enfrentar este fenómeno y tomar medidas correctivas a tiempo.

## ENTORNO SOCIAL

Mediante estos datos se pueden establecer los niveles de desempleo y subempleo que se dan en el país y en la provincia. En el Ecuador la tasa de desempleo es del 3,84% en marzo de 2015; y la tasa de subempleo es de 52.06%, según los datos del INEC.

Es importante analizar la tasa de cambio de moneda dólar a peso colombiano o viceversa, pues hoy en día ha afectado mucho a la zona comercial, las ventas han bajado y por ende el poder adquisitivo es menor.

Debemos tomar en cuenta las creencias, comportamientos y costumbres de la población ya que son de suma importancia al momento de lanzar un producto al mercado, tomando en cuenta que no son únicamente consumidores ecuatorianos sino que también se debe tomar en cuenta las tendencias de los habitantes colombianos, aprovechando este mercado brindando un producto de calidad y con un excelente servicio que nos diferencie de la competencia.

## ENTORNO TECNOLÓGICO

Es importante que las Asociaciones productoras de leche utilicen la tecnología en este caso el enfriamiento de leche es muy necesario.

En la Asociación Rancheros del Norte cuentan con un tanques de enfriamiento para 7.000 litros el mismos que les permite conservar la leche y ofrecer un producto de calidad a su cliente, hoy en día podemos utilizar la tecnología a nuestro favor, nos brinda grandes oportunidades para mejorar la calidad del producto y servicio, para ello se debe estar capacitado para poder utilizar de manera correcta dichas herramientas tecnológicas.

## PRODUCTO INTERNO BRUTO

El crecimiento del PIB, es muy representativo, en los últimos cinco años, lo que ha significado también el incremento de los ingresos de cada uno de los ecuatorianos, quienes al tener mayores ingresos, como parte de la población económicamente activa (PIB), tienen mayor capacidad adquisitiva, disponen de dinero en efectivo para acceder a varios productos y servicios. En este caso la mayoría de la población carchense tendrá la oportunidad de comprar productos lácteos que son de consumo diario en el hogar.

### 3.6.7 Análisis interno

Mediante el análisis interno se podrá conocer la situación actual de la Asociación, nos permitirá conocer las fortalezas y debilidades existentes, para tomar medidas acertadas que permitan el adelanto de la organización.

Diagnostico organizacional



La Asociación Rancheros del Norte no cuenta con una estructura organizacional, además uno de sus principales conflictos es el no contar con una planificación que le permita desarrollar sus tareas y actividades de una forma organizada, es decir todos quieren apoyar pero no saben específicamente que hacer.

#### Planificación de la Asociación

Como se puede observar en la entrevista realizada al Administrador de la Asociación manifiesta no contar con un Plan Estratégico que le permita llevar sus tareas y actividades de manera ordenada, pues si alguna vez existió un Plan Estratégico jamás lo tomaron en cuenta, reconoce además la desorganización existente en la actualidad, perjudicando así su forma de liderar, pues no puede distribuir el trabajo y todo se lo realiza de una manera momentánea sin previa planificación.

#### Diagnóstico de control

Según la entrevista realizada al presidente de la Asociación, manifiesta que si existe un control pero únicamente en el departamento de producción pues se controla la calidad de la leche y la cantidad, en lo que respecta a las tareas y actividades que se realizan en la organización hay mucha desorganización y no existe un control, pues muchas veces se las realiza fuera de las fechas establecidas consiguiendo así el retraso en la buena marcha de la Asociación.

#### Dirección de la Organización

El Administrador ha llevado las riendas de la Asociación durante varios años, es un profesional que motiva a los socios para que colaboren desinteresadamente, trabaja por cumplir las metas y objetivos que la junta directiva y la asamblea general se proponen, pero manifiesta que no puede

obligar a los socios a colaborar y trabajar como él quisiera pues parece faltarle autoridad para hacerlo es por eso que su trabajo se ve afectado al momento de medir resultados, además fomenta el trabajo en equipo para lograr mejores resultados pero dice hacerle falta una herramienta muy necesaria como es el Plan Estratégico para poder trabajar con un cronograma ya establecido y así mismo poder evaluar y controlar las tareas y actividades que se realizan en la Asociación.

#### Análisis de la producción

Los productores de leche de la Asociación Rancheros del Norte producen 3000 litro diarios, debido a las capacitaciones recibidas por parte de algunas instituciones públicas y privadas la cantidad de leche ha aumentado en un poco porcentaje, además la mayoría de productores entregan la leche, pero no han alcanzado mejorar la calidad, por lo que el precio es todavía bajo, cumpliendo todos los parámetros necesarios que requiere el cliente para que el producto sea industrializado conseguirían un precio más alto por litro de leche.

#### Análisis financiero

Rancheros del Norte tiene una persona que se encarga de la contabilidad, no es permanente, únicamente presta sus servicios en cada reunión y entrega un informe financiero para dar a conocer la situación económica de la empresa, además entrega un detalle minucioso de todos los ingresos y egresos para que sea aprobado por los socios, en el último informe financiero el contador manifiesta tener solvencia, liquidez y capacidad de endeudamiento para poder iniciar la construcción de la planta para la industrialización de su producto uno de los objetivos más anhelados por todos sus socios, es la tesorera la que se encarga de registrar a diario los ingresos y egresos, para luego entregarle el al contador para que prepare el informe.

#### 5.4.3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy útil que permite determinar la situación de la empresa para poder tomar medidas futuras, además provee insumos necesarios para la planeación estratégica, proporciona la información necesaria para implantar medidas correctivas mediante estrategias de solución.

Se identifican las fortalezas u oportunidades que tiene la Asociación para poder contrarrestar las debilidades y amenazas permitiendo de esta manera enfocarse en los factores clave para el éxito deseado.

### 3.7 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez culminada la investigación que se la realizó a través de herramientas administrativa como son el análisis FODA, la encuesta, la entrevista y la ficha de observación se puede identificar que existió hace 7 años atrás un Plan Estratégico que fue puesto en marcha por muy poco tiempo lo que ha ocasionado que los socios se acostumbren a la forma de trabajo que se ha venido realizando desde años, manifiestan que jamás han logrado cumplir sus objetivos, existe una planificación empírica por parte de sus directivos, es por eso que dicen que las tareas son planificadas pero los resultados no son los esperados. Los socios están dispuestos a colaborar y saben también que el trabajo en equipo traerá consigo muy buenos resultados, pero hace falta una Planificación Estratégica para trabajar organizadamente, logrando conseguir un liderazgo democrático que les permita que sus opiniones sean tomadas en cuenta para mejorar el trabajo y por ende tener un crecimiento significativo.

Los socios consideran que su trabajo dentro de la Asociación es bueno pero no es así, lamentablemente, su falta de colaboración, su impuntualidad, el no trabajar en equipo dice todo lo contrario.

Uno de los principales objetivos es el de industrializar su producto pero para ello se considera importante primeramente mejorar la producción y la calidad de la leche para en un futuro poder realizar un proyecto de industrialización de la leche.

### 3.8 INTERPRETACIÓN DE DATOS

Los socios en su mayoría manifiestan que si es indispensable una guía que les permita planificar las actividades para lograr cumplir con los objetivos deseados, la falta de un Plan Estratégico ha ocasionado incertidumbre en la Asociación, por años se ha venido trabajando sin tener buenos resultados, los socios tienen ganas de trabajar para conseguir mejorar su rentabilidad y que la Asociación sea reconocida a nivel empresarial, así como también las capacitaciones brindadas sobre liderazgo han sido buenas pero no se pone en práctica lo aprendido.

El líder a pesar de ser una persona entusiasta y proactiva no logra la colaboración de los socios, a pesar de que en muchas ocasiones se les informa de el trabajo que tienen que realizar, no lo hacen porque tienen otros trabajos y responsabilidades que cumplir por lo que muchas de las veces les es imposible asistir, manifiestan que de hacerlo con tiempo ellos podrían organizarse y asistir con frecuencia a los llamados pero se lo ha hecho con anticipación y tampoco se han conseguido resultados positivos.

Así mismo se puede notar que las capacitaciones que se brindan no son las adecuadas, por eso manifiestan que no les interesa asistir, todo lo que aprenden no les sirve al momento que van a realizar su trabajo, ellos como socios necesitan capacitaciones para poder mejorar la calidad de su producto, es por eso que rechazan las capacitaciones de liderazgo y motivación, olvidando que no solo son productores si no que además son emprendedores y que estas capacitaciones les va servir para el progreso y adelanto de su

organización, pero ellos dicen que eso es trabajo del Administrador, que es el quien debe hacer que la Asociación salga adelante, lastimosamente no es así, para lograr los objetivos propuestos el trabajo debe ser conjunto, solo así lograrán el éxito.

### 3.9. VALIDACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender “el desarrollo de un Plan Estratégico aportará al mejoramiento del ejercicio del liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia El Carmelo del cantón Tulcán” se valida mediante una herramienta administrativa que es el análisis FODA, la cual permite detectar con claridad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan en la Asociación, es decir nos permite identificar con claridad la situación actual por la que está atravesando la organización, para poder tomar medidas a futuro, además provee insumos necesarios para la planeación estratégica.

En la Tabla 20 podemos identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se detectaron según el análisis.

**Tabla 20: Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Grupo comprometido con el cambio</li> <li>➤ Organización con credibilidad</li> <li>➤ Mejor nivel de vida</li> <li>➤ Conocimiento y experiencia en el mercado.</li> <li>➤ Socios productores</li> <li>➤ Cliente fijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de Planificación Estratégica</li> <li>➤ Falta de programas de capacitación</li> <li>➤ Limitada participación en el mercado</li> <li>➤ Falta de motivación</li> <li>➤ No existe liderazgo empresarial</li> <li>➤ Gerencia empírica</li> <li>➤ Falta de estructura organizacional</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Posibilidad de industrializar su producto.</li> <li>➤ Captar mayor cantidad de leche en la zona</li> <li>➤ Apoyo por parte del gobierno y ONGs a los pequeños productores</li> <li>➤ Costumbre de consumir productos lácteos.</li> <li>➤ Acceso a créditos en instituciones financieras</li> <li>➤ Facilidad de acceso a la tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incremento de precios al productor</li> <li>➤ Demanda informal de Colombia</li> <li>➤ La competencia desleal</li> <li>➤ Desconocimiento por parte del público de la existencia de Rancheros del Norte.</li> <li>➤ Resistencia al cambio</li> <li>➤ Falta de visión empresarial</li> </ul>

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

En la Tabla 20 podemos identificar las estrategias que se establecen luego del análisis FODA.

**Tabla 21:** Análisis FODA

<b>RANCHEROS DEL NORTE</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupo comprometido con el cambio</li> <li>2. Organización con credibilidad</li> <li>3. Mejor nivel de vida</li> <li>4. Conocimiento y experiencia en el mercado.</li> <li>5. Socios productores</li> <li>6. Cliente fijo</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de industrializar su producto.</li> <li>2. Captar mayor cantidad de leche en la zona</li> <li>3. Apoyo por parte del gobierno y ONGs a los pequeños productores</li> <li>4. Costumbre de consumir productos lácteos.</li> <li>5. Acceso a créditos en instituciones financieras</li> <li>6. Facilidad de acceso a la tecnología</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Hacer uso de nuevas técnicas para incrementar la producción</li> <li>2.1 Mejorar el proceso de producción.</li> <li>3.1 Ampliar el portafolio de clientes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Capacitar y motivar a los socios para mejorar el Rendimiento del producto</li> <li>2.2 Capacitar a los socios sobre cómo mejorar la calidad del producto</li> <li>3.2 Realizar publicidad para dar a conocer a la Asociación y el producto que ofrece</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIA - DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de precios al productor</li> <li>2. Demanda informal de Colombia</li> <li>3. La competencia desleal</li> <li>4. Desconocimiento por parte del público de la existencia de Rancheros del Norte.</li> <li>5. Resistencia al cambio</li> <li>6. Falta de visión empresarial</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.3 Realizar convenios con nuevos clientes para colocar el producto</li> <li>2.3 Mejorar la alimentación de las vacas</li> <li>3.3 Controlar el presupuesto de la empresa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.4 Fortalecer la imagen empresarial</li> <li>2.4 Enfriamiento de la leche inmediatamente después de haber sido ordeñada</li> <li>3.4 Realizar un estudio de factibilidad para la industrialización del producto</li> </ol>

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

Una vez realizado el análisis FODA se detecta que la problemática existente es la inadecuada planificación que se lleva dentro de la Asociación, debido a que sin esta herramienta no existe organización, se ha logrado en el proceso investigativo, establecer algunos de los problemas por los que atraviesa la Asociación, se obtienen datos que descubren que existió un Plan Estratégico que no fue desarrollado en su tiempo y es por ello que no se ha trabajado con una planificación adecuada dentro de la organización, las tareas y actividades no se encuentran establecido fechas ni responsables, se lo hace de una manera empírica y por ello sin responsabilidad, muchas veces incumpliendo el trabajo y generando desunión entre los socios.

El líder no cuentan con una guía que le permita trabajar organizadamente, es por ello la necesidad primordial de diseñar un Plan Estratégico para poder lograr un trabajo coordinado y organizado que traerá consigo muy buenos resultados. Además mediante el análisis FODA se identifica lo positivo que son las fortalezas y oportunidades existentes para poder contrarrestar lo negativo como son las debilidades y amenazas.

La finalidad principal de este trabajo es justamente, detectar los problemas, para posteriormente, mediante la propuesta se puedan plantear las soluciones reales, para que sean utilizadas por los directivos y el Administrador de la Asociación, para dar solución al problema, y que con los resultados, se beneficien todos los involucrados en el medio.

Por lo expuesto anteriormente la idea a defender queda validada de manera positiva, ya que con esta información se logrará proponer un diseño de Plan Estratégico que le permita mejorar el ejercicio del liderazgo empresarial y tener un rumbo fijo y claro a seguir, estableciendo una misión y visión que les permita darse a conocer en el mercado y a través de estrategias lograr cumplir con los objetivos establecidos.



## **CAPITULO IV**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 CONCLUSIONES**

- En la Asociación Rancheros del Norte existió un Plan Estratégico que no fue desarrollado en su momento.
- Rancheros del Norte cuenta con un cliente fijo que es FLORALP, a quien le entrega toda su producción diaria.
- La administración es una administración muy complaciente no exige el cumplimiento del trabajo como debería de ser, más bien lo deja a decisión de los socios.
- La Asociación no cuenta con planes de capacitación en temas referentes a liderazgo, motivación, mejorar la productividad y calidad de la leche.
- Los socios se sienten satisfechos solo con vender su producto pero más no piensan en la buena marcha de la Asociación.
- La mayoría de socios tienen poco interés en colaborar en las actividades de la Asociación, por falta de tiempo no pueden hacerlo.
- Existe un trabajo desorganizado, no existen fechas ni responsables para las actividades a desarrollar.
- Rancheros del Norte cuenta con la ventaja de que todos sus socios son productores de leche.

- El principal objetivo de la Asociación es contar con un liderazgo efectivo para lograr mejorar la producción, calidad y rentabilidad para en un futuro poder industrializar su producto.

## 4.2 RECOMENDACIONES

- Diseñar un Plan Estratégico que permita plantear objetivos y estrategias para una mejor organización dentro de la Asociación.
- Priorizar todas las acciones y actividades que faciliten el cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Cumplir a cabalidad con los estatutos y reglamentos existentes.
- Acudir puntualmente a las reuniones de trabajo y capacitaciones que se brindan dentro de la organización.
- Poner en práctica los conocimientos aprendidos, para conseguir los objetivos propuestos.
- Llevar un control minucioso de las tareas y actividades que se realizan, para que el trabajo sea organizado y eficiente.
- Dar prioridad al trabajo en equipo, pues traerá consigo buenos resultados ya que la unión hace la fuerza.
- Realizar publicidad en los medios de comunicación para dar a conocer, su nombre y el trabajo que realiza.
- Aprovechar que cuentan con un cliente fijo y mejorar la calidad del producto para superar sus expectativas.

- Brindar capacitaciones acorde a las necesidades de los socios para que puedan poner en práctica lo aprendido.
- Evaluar continuamente los resultados que alcance la Asociación.
- Sus dirigentes deben aplicar con disciplina las técnicas aprendidas a través de las capacitaciones obtenidas por las diferentes entidades.

## **CAPITULO V**

### **PROPUESTA**

#### **5.1 TÍTULO**

Diseñar un Plan Estratégico que permita mejorar el ejercicio del liderazgo empresarial en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán.

#### **5.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

La Asociación Rancheros del Norte fue fundada el 31 de Enero del 2003, actualmente se encuentra constituida por 35 socios 12 mujeres y 23 hombres, está ubicada en la parroquia “El Carmelo”, en el cantón Tulcán, provincia del Carchi; en la frontera norte del Ecuador. Todos los socios son productores de leche, se encuentran dispersos en las diferentes comunidades como Playa Alta, Playa Baja, Buena Vista, Capulí, Cartagena, Agua Fuerte y Florida.

El área de producción donde se encuentra la Asociación es principalmente de ganadería de leche, combinan sus actividades con la producción de papa, hortalizas y crianza de animales menores a pequeña escala, las unidades de producción van desde 1 hectárea hasta 50 hectáreas y la producción de leche por productor oscila entre 10 litros al día hasta 300 litros al día. El acopio diario de leche por parte de la Asociación es de 5300 litros, de los cuales 3000 litros corresponden a Rancheros del Norte y el restante son productores de la zona que vende su producto, es decir la Asociación tiene un promedio de 85 litros diarios por socio.

Su objetivo fundamental es comercializar su producto directamente a empresas procesadoras sin la necesidad de intermediarios, para así mejorar la calidad de vida de sus socios, optimizar su producción, ofrecer nuevas alternativas económicas a los miembros de su comunidad y brindar ayuda social.

En la actualidad posee un contrato verbal con FLORALP que es una industria láctea dedicada a la producción y comercialización de quesos maduros artesanales, la misma que compra toda la producción de la Asociación.

La falta de organización que mantienen en la Asociación Rancheros del Norte ha ocasionado que pierdan muchos beneficios, entre ellos la ayuda de un proyecto de cubanos que era el de industrializar la leche, por la falta de emprendimiento de parte de los socios y las ganas de salir adelante no se logró llegar a un acuerdo con los representantes del mencionado proyecto, lo único que querían ver estas personas en cada uno de los socios era colaboración, fuerza y ganas de trabajar, a cambio ellos invertían en la planta procesadora y se llevaban un porcentaje de las utilidades. Al no encontrar lo que esperaban manifestaron que realicen un estudio de factibilidad para el proyecto y que posteriormente ellos estarían visitándoles para tratar sobre el tema que a ellos les era de mucho interés.

Desde que se inició la Asociación siempre ha buscado mejorar continuamente sus actividades productivas, hace 7 años debido a la compra de vacas lecheras permitió pasar de una producción de leche de 800 litros al día a 3000 Litros diarios, pero lamentablemente son pocos los socios que en la actualidad tratan de mejorar la calidad y la producción, la mayoría siguen manteniéndose como antes sin tomar en cuenta que mejorando la calidad y la producción podrían obtener un pago más alto por litro de leche, generando mayores ingresos y mayor rentabilidad; además buscaron implementar un centro de acopio con tanques de frío para lograr mantener por más tiempo la leche sin que esta perdiera su calidad .

Los miembros de la Asociación Rancheros del Norte han venido trabajando durante muchos años y están, interesados en el desarrollo y crecimiento de su organización, lastimosamente por la falta de herramientas técnicas que sirvan de guía para un mejor ejercicio del liderazgo empresarial, la desorganización ha sido uno de los problemas que ha hecho que se estanquen por años, y no han logrado alcanzar los objetivos propuestos en un inicio.

### 5.3 PRESENTACIÓN

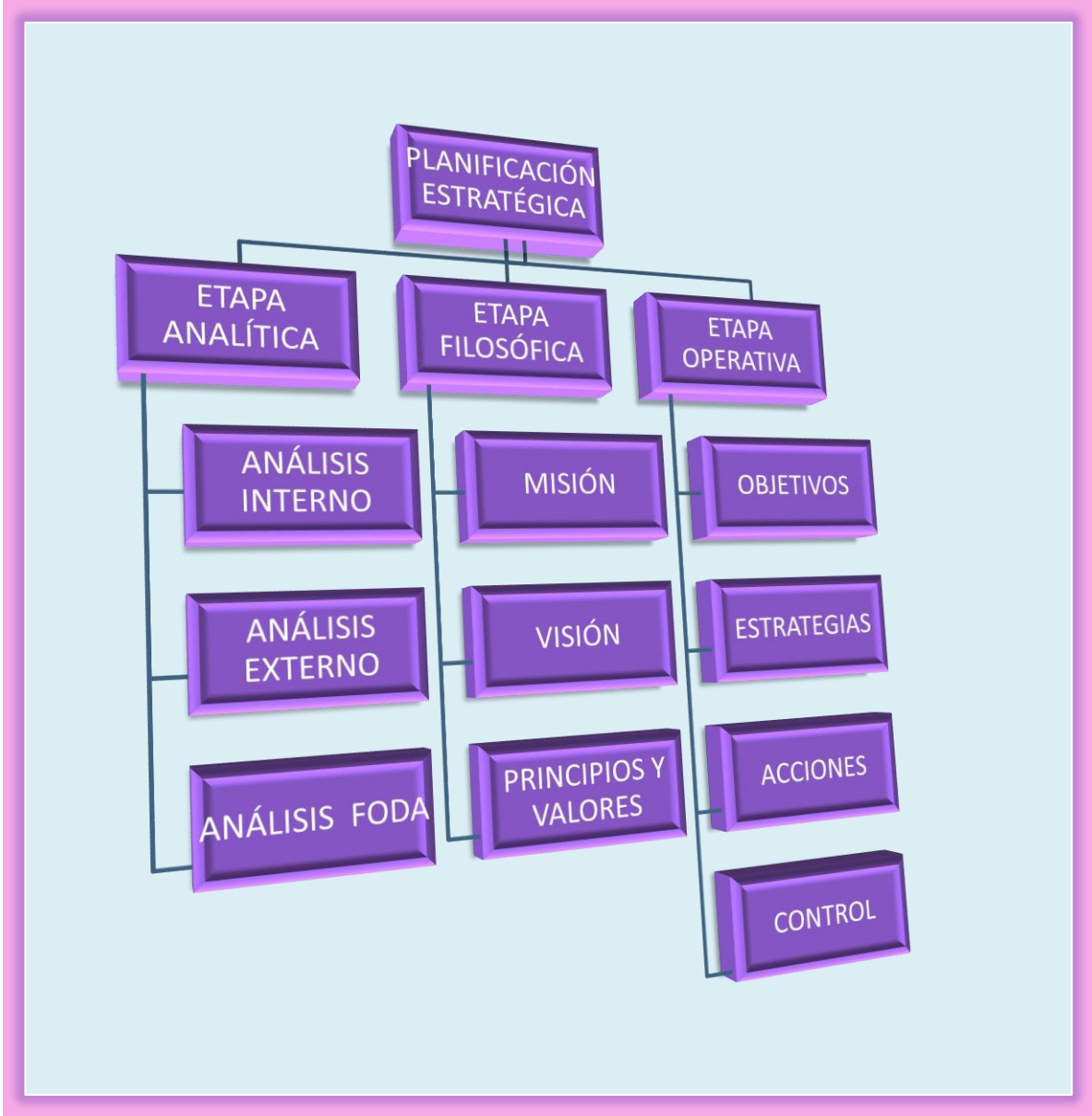
El Plan Estratégico se lo realizara para un período de 3 años, es una herramienta de suma importancia dentro de la Asociación Rancheros del Norte, le permitirá trabajar de manera organizada, y a través de estrategias lograr el cumplimiento de sus objetivos.

El Plan Estratégico tiene como finalidad identificar cuáles son las mejores acciones que deben realizarse para lograr cumplir con los objetivos de la Asociación, además facilita la organización en el trabajo, tareas y actividades a cumplir durante un periodo de tiempo previamente establecido, es decir permite al líder la facilidad para el desarrollo y cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del Plan Estratégico se ha tomado en cuenta las opiniones de todos los socios, los directivos y el Administrador, se realizó un análisis mediante herramientas administrativas como la entrevista, las encuestas y la ficha de observación, para conocer la situación actual y el entorno que rodea la Asociación, para luego plantear objetivos, estrategias y poder dar solución a la problemática existente; lograr un trabajo organizado, sin conflictos ni problemas que ocasionen un ambiente tenso en los socios, más bien tratar que se sientan inspirados y con ganas de trabajar.

# 5.4 MODELO OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Figura 13: Modelo Operativo de la propuesta



**Fuente:** Acle Tomacini, A. (1989). Planeación Estratégica y Control de CalidaD.  
**Elaborado:** Yamilé Arellano

#### 5.4.1 Direccionamiento Estratégico.

En la Asociación Rancheros en la etapa de la investigación se realiza un análisis interno, externo, y el análisis FODA para lograr identificar el entorno que les rodea, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las mismas que le afectan y benefician, para de esta manera plantear estrategias de solución que permitan fortalecer el ejercicio del liderazgo y por ende que exista una mejor organización.

#### 5.4.3 Etapa Analítica.

Como se puede observar en la investigación en la página 74 en la Tabla N°20 se ha encontrado oportunidades y amenazas que corresponden al análisis externo como es el entorno político, social y económico y las fortalezas y debilidades que son la situación interna de la empresa.

Este análisis ha permitido identificar muchas falencias en la Asociación por lo que se debe plantear objetivos y estrategias, para mediante su desarrollo se pueda dar solución a la problemática existente en la Asociación Rancheros del Norte.

#### 5.4.2 Etapa Filosófica.

La Asociación se debe manejar con ética, valores y principios para poder satisfacer las necesidades de la demanda, debe saber quién es y para que fue creada, además se debe fijar un rumbo hacia el cual quiere llegar en un futuro, solo así tendrá claro hacia a donde va y podrá lograr cumplir sus metas en un tiempo determinado.

Para ello planteamos lo siguiente:



#### 5.4.2.1 Misión

“Producir, y comercializar leche de calidad con eficiencia y eficacia pensando siempre en satisfacer las necesidades del cliente, mejorando la calidad de vida de sus socios y socias, fortaleciendo al grupo dentro del aspecto organizacional.”

#### 5.4.2.2 Visión

“Ser reconocidos como una empresa líder en la producción y comercialización láctea, garantizando el continuo crecimiento y desarrollo para mejorar de manera permanente la calidad de vida de los socios.”

#### 5.4.2.3 Principios

- Igualdad de oportunidades
- No discriminación
- Plena integración social y laboral

#### 5.4.2.4 Valores de la Asociación Rancheros del Norte

- Lealtad  
Los socios y socias se comprometen a ser leales a los principios y objetivos que se planteen, esforzándose permanentemente por cumplir las metas que se propongan.
- Transparencia  
Ser claros y tener una actitud que se refleja en el compromiso de generar bienestar para la organización y la comunidad.

➤ Armonía

La mejor manera de conseguir el éxito es a través de la armonía y respeto, conformando un grupo solidario y solido que perdure para generaciones posteriores.

➤ Amor al trabajo

Los socios buscaran permanentemente oportunidades innovadoras que generen competitividad y que garanticen el crecimiento responsable, realizando cada labor con entrega y dedicación.

➤ Solidaridad

Los socios deberán actuar en común para aportar soluciones y trabajar en conjunto brindándose apoyo entre todos para conseguir mejores resultados.

➤ Responsabilidad

Los socios asumirán responsabilidad y compromiso en todas las tareas y actividades que se realicen para lograr alcanzar los objetivos individuales y colectivos que se proponen.

➤ Respeto

Los socios deberán respetarse a sí mismo y en especial a sus compañeros, hacerles sentir que sus opiniones son muy importantes para la buena marcha de la organización.

#### 5.4.2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

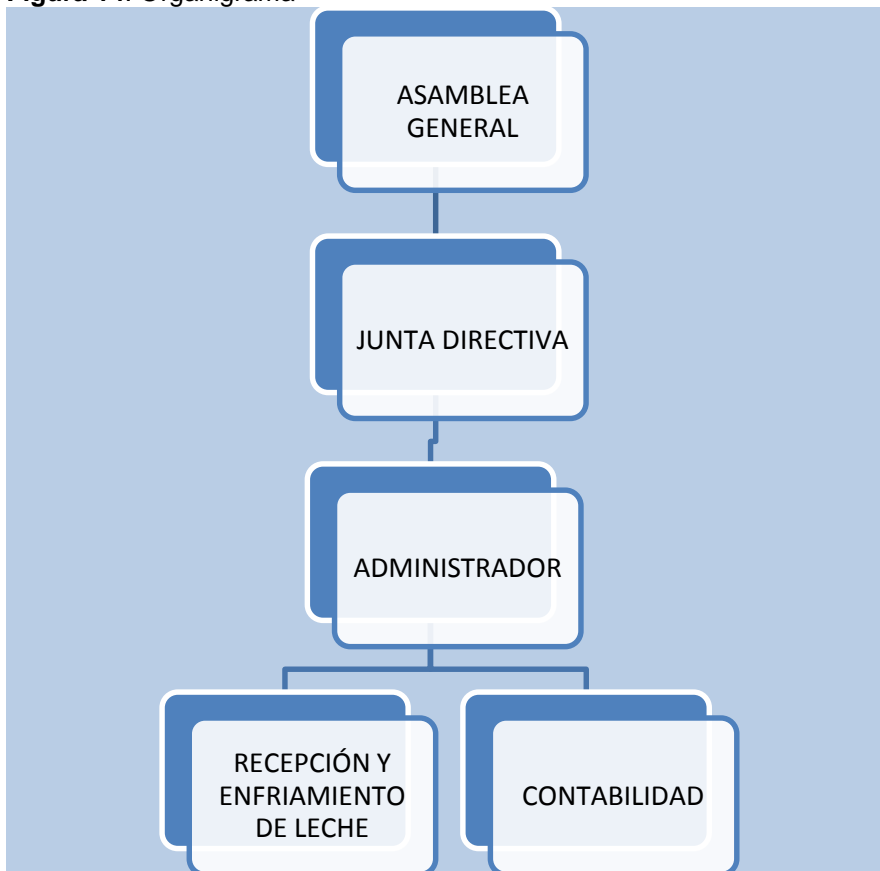
La tendencia del ser humano es organizarse y cooperar en todas las actividades existentes dentro de una organización, es así que en toda empresa

u organización necesariamente debe contar con una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades, el secreto del éxito en cualquier campo está en la organización para de esta manera, a través del trabajo arduo lograr el cumplimiento de los objetivos deseados. Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades.

Para ello se propone el siguiente organigrama que se ajusta a las necesidades de la Asociación Rancheros del Norte.

### ORGANIGRAMA PROPUESTO

**Figura 14:** Organigrama



**Fuente:** investigación de campo  
**Elaborado por:** Yamilé Arellano

En la Tabla 21 se presenta los nombres y apellidos de la Junta Directiva

**Tabla 22:** Junta Directiva 2014 - 2016

DIGNIDAD	NOMBRE Y APELLIDOS	N° DE CEDULA
Presidente	German Luis Morán Arcos	0400570875
Vicepresidente	Derian Santiago Ceballos Ortiz	0401479795
Secretaria	Elvia Carmela López Pantoja	0401316674
Tesorero	Edison Fernando Tulcán Pinchao	0401585229
Vocales principales	Jorge Benavides Rosales	0400874491
	Humberto Nelson Cuaran Ibarra	0400276531
Vocales suplentes	Graciano Bernardo Morán Arcos	0400762746
	Berta Ligia Tacan Quistal	0400943494
	María Leoniza Cuaran Ibarra	0400372462

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

Funciones de la directiva:

Asamblea General.

Dentro de la Asociación se lleva una estructura funcional jerárquica. Su máxima autoridad en este caso es la Asamblea General, conformada por todos los socios. Sus funciones son:

- Asistir puntualmente a las reuniones convocadas por la junta directiva o por el presidente.
- Hacer sugerencias o cambios a lo que propone la junta directiva en asamblea y aprobarlo.
- Aprobar estatutos y reglamentos luego de la revisión.
- Adoptar y modificar los planes, programas y proyectos que el Administrador presenten a su consideración.
- Aprobar en la primera reunión de cada año las cuentas y los estados de tesorería de la organización.

- Aprobar o rechazar los estados financieros, balances y cuentas que le presenten el contador.

#### Junta directiva.

Los miembros de la junta directiva como sus suplentes deben ser elegidos por la asamblea general para un periodo de 2 años como consta en los estatutos.

- Ejecutar acuerdos de la Asamblea general.
- Realizar un plan de trabajo con su respectivo presupuesto y presentárselo a la asamblea general para su aprobación.
- Acordar la afiliación y desafiliación de los asociados.
- Representar a la Asociación ante los organismos públicos y privados.
- Fijar metas y objetivos a cumplir en determinado tiempo.

#### Presidente.

Es la persona elegida libre y democráticamente por la asamblea y debe cumplir las siguientes funciones:

- Representar legalmente a la Asociación.
- Presidir las sesiones de junta directiva y asamblea general.
- Presentar a la asamblea general un informe anual de labores a nombre de la junta directiva.
- Velar por el correcto desempeño de los demás miembros de la junta.
- Velar porque se cumplan los acuerdos de asamblea general y junta directiva.

### Tesorero.

Es elegido en reunión de la asamblea general por votación libre y democráticamente, debe cumplir con las siguientes funciones:

- Custodiar los fondos y valores de la Asociación;
- Rendir a la asamblea general un informe anual de tesorería;
- Llevar un inventario minucioso de los bienes de la Asociación;
- Verificar conjuntamente con el presidente, las sumas acordadas por la junta directiva. Llevar los libros de tesorería (caja chica, inventarios);
- Manejar los libros auxiliares que recomiende el contador.

### Secretaria(o).

Debe ser elegida en reunión de asamblea general por votación libre y democráticamente y debe cumplir con las siguientes funciones:

- Llevar los libros de actas de junta directiva y asambleas generales
- Atender y tramitar correspondencia
- Mantener actualizado los datos de afiliados.
- Firmar conjuntamente con el presidente las actas de junta directiva y asambleas generales.

### Administrador

Profesional designado por la junta directiva y aprobada en asamblea general, debe cumplir con las siguientes funciones:

- Planificar estratégicamente las actividades de la empresa.
- Sugerir posibles soluciones y dirigir el rumbo de la Asociación hacia sus objetivos.
- Informar a la junta directiva de las tareas y actividades que se realizan mensualmente.

### 5.4.3 Etapa Operativa

Dentro de la etapa operativa se plantean objetivos, estrategias y acciones que a continuación se detalla.

#### 5.4.3.1 Objetivos Estratégicos

Con el fin de enfocar el esfuerzo de todos los miembros de la organización se determina tres objetivos estratégicos los cuales serán planificados para 3 años.

**Tabla 23:** Objetivos Estratégicos

<b>Para el año 2015 – 2016 se plantea el primer objetivo</b>
1. Incrementar el nivel de producción de leche anual para ser más competitivos en el mercado
<b>Para el año 2016 -2017 se plantea el segundo objetivo</b>
2. Mejorar la calidad del producto para incrementar el precio de venta
<b>Para el año 2017 – 2018 se plantea el tercer objetivo</b>
3. Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

#### 5.4.3.2 Estrategias y acciones:

Para concentrar el esfuerzo de los integrantes de la Asociación en el cumplimiento de metas, se desarrollaron estrategias específicas para cumplir con los objetivos definidos. Las estrategias y acciones diseñadas para el cumplimiento integral de los objetivos organizacionales y las áreas responsables de su ejecución son las siguientes:

#### 5.4.3.3 Matriz de estrategias

Para mejor entendimiento de las estrategias que se plantean para cada uno de los objetivos considerados a continuación se desarrollan las matrices de estrategias.

Tabla 24: Matriz FODA

<b>OBJETIVO N° 1: Incrementar el nivel de producción de leche anual para ser más competitivos en el mercado</b>		
<b><i>RANCHEROS DEL NORTE</i></b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupo comprometido con el cambio</li> <li>2. Organización con credibilidad</li> <li>3. Mejor nivel de vida</li> <li>4. Conocimiento y experiencia en el mercado.</li> <li>5. Socios productores</li> <li>6. Cliente fijo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de Planificación Estratégica</li> <li>2. Falta de programas de capacitación</li> <li>3. Limitada participación en el mercado</li> <li>4. Falta de motivación</li> <li>5. No existe liderazgo empresarial</li> <li>6. Gerencia empírica</li> <li>7. Falta de estructura organizacional</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de industrializar su producto.</li> <li>2. Captar mayor cantidad de leche en la zona</li> <li>3. Apoyo por parte del gobierno y ONGs a los pequeños productores</li> <li>4. Costumbre de consumir productos lácteos.</li> <li>5. Acceso a créditos en instituciones financieras</li> <li>6. Facilidad de acceso a la tecnología</li> </ol>	1.1 Hacer uso de nuevas técnicas para incrementar la producción	1.2 Capacitar y motivar a los socios para mejorar la producción lechera
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIA - DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de precios al productor</li> <li>2. Demanda informal de Colombia</li> <li>3. La competencia desleal</li> <li>4. Desconocimiento por parte del público de la existencia de Rancheros del Norte.</li> <li>5. Resistencia al cambio</li> <li>6. Falta de visión empresarial</li> </ol>	1.3 Realizar convenios con nuevos clientes para colocar el producto	1.4 Fortalecer la imagen empresarial

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano



Tabla 25: Matriz FODA

<b>OBJETIVO N° 2: Mejorar la calidad del producto para incrementar el precio de venta</b>		
<b><i>RANCHEROS DEL NORTE</i></b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupo comprometido con el cambio</li> <li>2. Organización con credibilidad</li> <li>3. Mejor nivel de vida</li> <li>4. Conocimiento y experiencia en el mercado.</li> <li>5. Socios productores</li> <li>6. Cliente fijo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de Planificación Estratégica</li> <li>2. Falta de programas de capacitación</li> <li>3. Limitada participación en el mercado</li> <li>4. Falta de motivación</li> <li>5. No existe liderazgo empresarial</li> <li>6. Gerencia empírica</li> <li>7. Falta de estructura organizacional</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de industrializar su producto.</li> <li>2. Captar mayor cantidad de leche en la zona</li> <li>3. Apoyo por parte del gobierno y ONGs a los pequeños productores</li> <li>4. Costumbre de consumir productos lácteos.</li> <li>5. Acceso a créditos en instituciones financieras</li> <li>6. Facilidad de acceso a la tecnología</li> </ol>	2.1 Mejorar el proceso de producción	2.2 Capacitar a los socios sobre cómo mejorar la calidad del producto
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIA - DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de precios al productor</li> <li>2. Demanda informal de Colombia</li> <li>3. La competencia desleal</li> <li>4. Desconocimiento por parte del público de la existencia de Rancheros del Norte.</li> <li>5. Resistencia al cambio</li> <li>6. Falta de visión empresarial</li> </ol>	2.3 Mejorar la alimentación de las vacas	2.4 Enfriamiento de la leche inmediatamente después de haber sido ordeñada

Fuente: Investigación

Elaborado por: Yamilé Arellano

Tabla 26: Matriz FODA

<b>OBJETIVO N° 3: Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos</b>		
<b><i>RANCHEROS DEL NORTE</i></b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Grupo comprometido con el cambio</li> <li>2. Organización con credibilidad</li> <li>3. Mejor nivel de vida</li> <li>4. Conocimiento y experiencia en el mercado.</li> <li>5. Socios productores</li> <li>6. Cliente fijo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de Planificación Estratégica</li> <li>2. Falta de programas de capacitación</li> <li>3. Limitada participación en el mercado</li> <li>4. Falta de motivación</li> <li>5. No existe liderazgo empresarial</li> <li>6. Gerencia empírica</li> <li>7. Falta de estructura organizacional</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de industrializar su producto.</li> <li>2. Captar mayor cantidad de leche en la zona</li> <li>3. Apoyo por parte del gobierno y ONGs a los pequeños productores</li> <li>4. Costumbre de consumir productos lácteos.</li> <li>5. Acceso a créditos en instituciones financieras</li> <li>6. Facilidad de acceso a la tecnología</li> </ol>	3.1 Ampliar el portafolio de clientes	3.2 Realizar publicidad para dar a conocer la Asociación y el producto que ofrece
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS - FA</b>	<b>ESTRATEGIA - DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de precios al productor</li> <li>2. Demanda informal de Colombia</li> <li>3. La competencia desleal</li> <li>4. Desconocimiento por parte del público de la existencia de Rancheros del Norte.</li> <li>5. Resistencia al cambio</li> <li>6. Falta de visión empresarial</li> </ol>	3.3 Controlar el presupuesto de la empresa	3.4 Realizar un estudio de factibilidad para la industrialización del producto

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

#### 5.4.3.4 Detalle de Objetivos estratégicos, estrategias y acciones

**Tabla 27:** Plan de acción

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<b>1.- Incrementar el nivel de producción de leche anual para ser más competitivos en el mercado</b>	<b>1.1.- Hacer uso de nuevas técnicas para incrementar la producción</b>	Ordeñar a las vacas de dos a tres veces al día para mejorar la producción.
		Alimentar a las vacas con levadura
	<b>1.2.- Capacitar y motivar a los socios para mejorar la producción</b>	Diagnosticar los requerimientos de capacitación
		Analizar los temas que son de interés para la Asociación
		Fijar fechas y horas de capacitación
		Ejecutar las capacitaciones
	<b>1.3.- Realizar convenios con nuevos clientes para colocar el producto</b>	Contar con un listado de posibles clientes
		Investigar información de posibles clientes
		Establecer convenio con cliente
	<b>1.4.- Fortalecer la imagen empresarial</b>	Analizar si la Asociación Rancheros del Norte es reconocida en el mercado
		Realizar publicidad para dar a conocer a la Asociación
		Evaluar los resultados

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 28:** Plan de acción

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p align="center"><b>2.- Mejorar la calidad del producto para incrementar el precio de venta</b></p>	<p align="center"><b>2.1.- Mejorar el proceso de producción</b></p>	Controlar la limpieza en el ordeño
		Mantener el establo limpio y seco
		Dar un trato adecuado a las vacas para evitar el estrés
	<p align="center"><b>2.2.- Capacitar a los socios sobre cómo mejorar la calidad del producto</b></p>	Analizar temas de capacitación referentes a cómo mejorar la calidad de la leche
		Establecer fechas y horarios de capacitación
		Ejecutar las capacitaciones
	<p align="center"><b>2.3.- Mejorar la alimentación de las vacas</b></p>	Contar con sembríos propios de pasto
		Proporcionar la cantidad de agua necesaria a los animales
		Alimentar a las vacas con glicerina
		Alimentar a las vacas en un lugar limpio y seco
	<p align="center"><b>2.4.- Enfriamiento de la leche inmediatamente después de haber sido ordeñada</b></p>	<p>Utilizar tanques de enfriamiento para enfriar la leche a una temperatura adecuada para que esté libre de bacterias</p>

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 29:** Plan de acción

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	ACCIONES
<p align="center"><b>3.- Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos</b></p>	<p align="center"><b>3.1 Ampliar el portafolio de clientes</b></p>	Dar a conocer la producción lechera a posibles clientes
		Reuniones con posibles clientes
		Buscar convenios con nuevos clientes
	<p align="center"><b>3.2 Realizar publicidad para dar a conocer la Asociación y el producto que ofrece</b></p>	Entregar trípticos para dar a conocer a la Asociación y su producción
		Participar en ferias para dar a conocer su producto
		Visitar los medios de comunicación para darse a conocer
	<p align="center"><b>3.3 Controlar el presupuesto de la empresa</b></p>	Realizar un análisis de las cuentas durante los cierres contables de cada mes
		Establecer reuniones con el contador
		Llevar un registro contable sobre la compra y venta del producto
	<p align="center"><b>3.4 Realizar un estudio de factibilidad para Industrializar el producto</b></p>	Ejecutar el estudio de factibilidad para conocer las necesidades del cliente
		Conseguir financiamiento para la creación de la planta procesadora
		Acumular fondos para la inversión

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 30:** Plan de acción

<b>OBJETIVO N° 1: Incrementar el nivel de producción de leche anual para ser más competitivos en el mercado</b>							
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>META</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESULTADOS</b>
<b>1.1.- Hacer uso de nuevas técnicas para mejorar la producción</b>	Realizar ordeño 3 veces al día	Obtener mayor producción	Ordeñar mayor número de veces	Socios	Socios y productores	continuo	Utilización de nuevas técnicas
	alimentar a las vacas con levadura	Obtener la cantidad necesaria de levadura	compra	Económicos	Socios y productores	Continuo	Vacas bien alimentadas
<b>1.2.- Capacitar y motivar a los socios para mejorar la producción</b>	Diagnosticar los requerimientos de capacitación	Identificar las necesidades de capacitación de los socios	Diagnóstico de necesidades de capacitación de los socios	Socios Útiles de oficina	Administrador	Continuo	Necesidades del personal
	Analizar los temas que son de interés para la Asociación	Detalle de eventos priorizados	Eventos de capacitación	Socios	Administrador Capacitador	Continuo	Eventos organizados
	Fijar fechas y horas de capacitación	Horario y fecha de capacitación fijado	Acuerdos	Socios	Administrador	Continuo	Fecha y horario acordado
	Ejecutar las capacitaciones	Ejecutar 4 capacitaciones al año	Socios capacitados	Económicos Socios Útiles de oficina	Administrador	Cada 3 meses	Socios capacitados
<b>1.3.- Realizar convenios con nuevos clientes para colocar el producto</b>	Buscar listado de posibles clientes	Contar con el listado de posibles clientes	Listado de clientes	Junta directiva y gerencia	Administrador	1 mes	Listado de posibles clientes
	Investigar información de posibles clientes	Obtener información de posibles clientes	Información de clientes	Económicos Junta directiva	Administrador	1 mes	Se cuenta con información de posibles clientes
	Establecer convenio con cliente	Firmar convenio con cliente	convenio	Administrador Junta directiva	Administrador	1 día	Convenio firmado

<b>1.4.- Fortalecer la imagen empresarial</b>	Analizar si la Asociación Rancheros del Norte es reconocida en el mercado	Saber si se conoce de la existencia de la Asociación Rancheros del Norte	Reconocimiento	Administrador	Administrador	1 mes	Conocen o no de la existencia de la Asociación Rancheros del Norte
	Realizar publicidad a través de los medios de comunicación para dar a conocer a la Asociación	Posicionar el nombre de la Asociación en el mercado	Posicionamiento	Económico Socios	Administrador	Continuo	Publicidad realizada
	Evaluar los resultados	Resultados evaluados	Evaluación	Administrador	Administrador	continuo	Evaluación realizada

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 31:** información de la producción de leche

<b>PRODUCCIÓN INICIAL DE LECHE</b>	803 litros diarios
<b>PRODUCCIÓN ACTUAL</b>	3.000 litros diarios
<b>TOTAL VACAS LECHERAS DE LA ASOCIACIÓN</b>	250 vacas lecheras
<b>VACAS LECHERAS POR SOCIO</b>	Desde 1 vaca hasta 25 vacas por socio
<b>LITROS DE LECHE POR VACA</b>	Promedio de 12 litros de leche por vaca
<b>PROMEDIO PRODUCCIÓN LECHE POR SOCIO</b>	85 litros promedio
<b>CANTIDAD DE LECHE OTROS PRODUCTORES</b>	2300 litros diarios
<b>TOTAL LITROS DE LECHE POR DÍA QUE RECOGE EL CENTRO DE ACOPIO RANCHEROS DEL NORTE</b>	5300 litros diarios
<b>PRODUCCIÓN FUTURA</b>	3.750 litros diarios
<b>TOTAL LECHE QUE SE ENTREGARA A FLORALP</b>	6050 litros diarios

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 32:** Plan de capacitación

<b>CAPACITACIÓN A PRODUCTORES DE LECHE DE LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	Capacitar a todos los socios en temas referentes a mejorar la producción lechera
<b>META</b>	Todos los socios capacitados en métodos y técnicas nuevas para mejorar la producción
<b>ACCIÓN</b>	Poner en práctica los conocimientos aprendidos y mejorar la producción
<b>ESTRATEGIA</b>	Capacitaciones permanentes
<b>ACTIVIDADES</b>	Acudir a todas las capacitaciones que se brinden
<b>RESPONSABLE</b>	Administrador de la Asociación Rancheros del Norte
<b>PLAZO</b>	Agosto 2015 – Julio 2016
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Aumento de la producción lechera

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 33:** Temas y presupuesto para la capacitación

<b>TEMA</b>	<b>HORARIO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>CAPACITADOR</b>	<b>COSTO</b>
Ordeño de las vacas	4 horas a la semana	3 meses	Todos los socios	Ingeniero agropecuario	\$450.00
Como alimentar a las vacas	4 horas a la semana	3 meses	Todos los socios	Técnico de FLORALP	\$180.00
Limpieza de las granjas	4 horas a la semana	2 meses	Todos los socios	Técnico de FLORALP	\$150.00
Conocimientos básicos de veterinaria	3 horas a la semana	4 meses	Los interesados	Dr. Veterinario	\$1800.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO INVERTIDO EN CAPACITACIONES:</b>					<b>2580.00</b>

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

### **Financiamiento**

El costo de las capacitaciones será financiado con fondos de la Asociación Rancheros del Norte y un porcentaje será financiado por FLORALP, serán considerados como una inversión para mejorar la producción lechera.

Se logrará incrementar la producción en un promedio 3 litros diarios por vaca, antes producían 12 litros, poniendo en práctica las capacitaciones se pretende una producción de 15 litros diarios por vaca, dando un total de incremento de 750 litros diarios.



**Tabla 34:** Plan de Acción

OBJETIVO N° 2: Mejorar la calidad del producto para incrementar el precio de venta							
ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADOS
2.1. Mejorar el proceso de producción	Controlar la limpieza en el ordeño	Producto limpio y confiable	Limpieza	Socios	socios	continuo	Producto libre de bacterias
	Ordeñar a las vacas de dos a tres veces al día para mejorar la producción.	Obtener mayor cantidad de leche	Cantidad	Socios	Socios	Continuo	aumento de la producción de leche
	Mantener el establo limpio y seco	Lugar adecuado para descanso de animales	Lugar adecuado	Socios	Socios	Continuo	Animales sin estrés mayor producción de leche
	Dar un trato adecuado a las vacas para evitar el estrés	Conseguir mayor producción de leche	Producción	Socios	Socios	Continuo	Mayor producción de leche
2.2. Capacitar a los socios sobre cómo mejorar la calidad del producto	Analizar temas de capacitación referentes a cómo mejorar la calidad de la leche	Detalle de temas de capacitación	Detalle de temas de capacitación priorizados	Detalles de capacitación	Socios	Continuo	Socios capacitados para mejorar la calidad del producto
	Establecer fechas y horarios de capacitación	Tener fecha y horario acordado	Fecha y hora	Utiles de oficina Socios	gerencia	Continuo	Fecha y horario de capacitación definidos
	Ejecutar las capacitaciones	Ejecutar 4 veces al año	Personal capacitado	Económico Utiles de oficina Socios	Gerencia	Cada 3 meses	Socios capacitados
2.3. Mejorar la alimentación de las vacas	Contar con sembríos propios de pasto	Siembras realizadas	Sembríos de pasto	Económico	Socios	Continuo	Forraje para alimentar las vacas

	Proporcionar la cantidad de agua necesaria a los animales	Animales hidratados	Hidratación	Económico Socios	Socios	Continuo	Vacas hidratadas
	Alimentar a las vacas en un lugar limpio y seco	Evitar enfermedades a los animales	Limpieza y sequedad del establo	Socios	Socios	Continuo	Lugar para alimentar a las vacas limpio y seco
<b>2.4. Enfriamiento de la leche inmediatamente después de haber sido ordeñado</b>	Utilizar sistemas adecuados de enfriamiento	Adquirir tanques de enfriamiento	Adquisición	Económico	Presidente	3 meses	Leche fría libre de bacterias

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 35:** Plan de capacitación

<b>CAPACITACIÓN A PRODUCTORES DE LECHE DE LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	Capacitar a todos los socios en temas referentes a mejorar la calidad de la leche
<b>META</b>	Todos los socios capacitados en métodos y técnicas nuevas para mejorar la calidad
<b>ACCIÓN</b>	Poner en práctica los conocimientos aprendidos para mejorar la calidad de la leche
<b>ESTRATEGIA</b>	Capacitaciones permanentes
<b>ACTIVIDADES</b>	Acudir a todas las capacitaciones que se brinden
<b>RESPONSABLE</b>	Administrador de la Asociación Rancheros del Norte
<b>PLAZO</b>	Agosto 2016 – julio del 2017
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Mejorar la calidad de la leche

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 36:** Temas y Presupuesto para la capacitación

TEMA	HORARIO	DURACIÓN	PARTICIPANTES	CAPACITADOR	COSTO
Control y limpieza en el ordeño	4 horas a la semana	3 meses	Todos los socios	Ingeniero agropecuario	\$450.00
Trato adecuado de los animales	4 horas a la semana	3 meses	Todos los socios	Ingeniero agropecuario	\$450.00
Traslado de la leche hacia el centro de acopio	4 horas a la semana	1 mes	Todos los socios	Técnico de FLORALP	\$75.00
Utilización y limpieza de los tanques de enfriamiento	3 horas a la semana	1 mes	Los interesados	Técnico de FLORALP	\$75.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO INVERTIDO EN CAPACITACIONES:</b>					<b>\$1.050.00</b>

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

## Financiamiento

El costo de las capacitaciones será financiado con fondos de la Asociación Rancheros del Norte y un porcentaje será financiado por FLORALP, serán considerados como una inversión para mejorar la calidad de la leche.

Gracias a las capacitaciones y que los productores pongan en práctica lo aprendido se pretende obtener una mejor calidad en la leche.

**Tabla 37:** Calidad de la leche

CALIDAD DE LA LECHE ACTUAL		CALIDAD DE LA LECHE EN EL FUTURO	
Grasa	3.60%	Grasa	3.80%
Proteína	3.25%	Proteína	3.28%
Temperatura	18 grados temperatura	Temperatura	7 grados temperatura

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

**Tabla 38:** Plan de Acción

OBJETIVO N° 3: Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos							
ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADOS
3.1 Ampliar el portafolio de clientes	Dar a conocer la producción lechera a posibles clientes	Posibles clientes conozcan la producción lechera de R.N.	Conocer la producción	Administrador	Administrador	1 meses	Posibles clientes informados
	Reuniones con posibles clientes	Reuniones de trabajo	Reuniones	Administrador	Administrador	2 meses	Interés de los nuevos clientes
	Buscar convenios con nuevos clientes	Llegar a acuerdos	Acuerdos	Administrador	Administrador	6 meses	Firmar convenio
3.2 Realizar publicidad para dar a conocer la Asociación y el producto que ofrece	Entregar trípticos para dar a conocer a la Asociación y su producción	Asociación reconocida en el mercado	Reconocimiento	Junta directiva Administrador	Administrador	3 meses	Trípticos entregados
	Participar en ferias para dar a conocer su nombre y su actividad	Darse a conocer en el mercado	Participación	Económico Socios administrador	Administrador	Continuo	Nombre y actividad de la asociación R.N. reconocido.
	Visitar los medios de comunicación para darse a conocer	Visitar a 4 medios de comunicación de la localidad	Visitas medios de comunicación	Administrador Presidente	Administrador	1mes	Dar a conocer quien es Rancheros del Norte
	Realizar un análisis de las cuentas durante los cierres contables de cada mes	Conocer los ingresos y egresos que tiene la Asociación	Análisis de cuentas	Contador	Contador	Cada mes	Ingresos y egresos conocidos

<b>3.3 Controlar el presupuesto de la empresa</b>	Establecer reuniones con el contador	Realizar reuniones mensuales	Reuniones	Contador Junta directiva Administrador	Contador	Cada mes	Conocimiento de información contable
	Llevar un registro contable sobre la compra y venta del producto	Conocer la utilidad de la Asociación	Registro contable	Contador	Contador	Continuo	Conocer las utilidades de la Asociación
<b>3.4 Realizar un estudio de factibilidad para la industrialización del producto</b>	Realizar un estudio de factibilidad para conocer las necesidades del consumidor	Resultados del estudio de factibilidad	Estudio de factibilidad	Administrador socios	Administrador	3 meses	Estudio de factibilidad realizado
	Gestionar financiamiento para la creación de la planta procesadora	Saber quién puede financiar el proyecto	Financiamiento	Presidente Administrador Socios	Presidente	1 año	Conocer quién puede dar el financiamiento conveniente
	Acumular fondos para la inversión	Contar con fondos suficientes para invertir la construcción de la planta procesadora	Fondos suficientes	Junta directiva Socios	Junta directiva	1 año	Fondos acumulados para invertir en la construcción de la planta procesadora

**Fuente:** investigación de campo  
**Elaborado por:** Yamilé Arellano

El costo de producción que tiene Rancheros del Norte es de 0.32 centavos por litro, vende toda su producción a FLORALP a un precio que oscila entre 0.40 y 0.50 centavos de dólar por litro de leche según sea su calidad, es por eso que tomamos un promedio de 0.42 centavos de dólar ya que en la Asociación la calidad de la leche es baja.

**Tabla 39:** Ventas

Venta actuales	Costo por litro	Total ventas diarias	Total ventas anuales	Utilidades anuales
5.300 litros diarios	\$0.42	\$2.226.00	\$801.360.00	\$228.960.00

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

Las utilidades obtenidas son para beneficio de los socios, el 10% de las utilidades son para gastos varios de la Asociación, y el capital que se a conseguido durante estos años se lo utiliza para realizar créditos a los socios, a la mitad del interés que establece la superintendencia de bancos para compra de terreno, construcción de vivienda, compra de animales y otras necesidades de los socios, desde un monto de 100 dólares americanos hasta un monto de \$ 20.000 dependiendo la situación para lo que requiera el crédito, como garantía firman una letra de cambio como se lo establece en los estatutos vigentes.

Los socios a parte del pago por su producción reciben una cantidad de \$100 dólares americanos mensualmente, es parte de las utilidades que tiene la Asociación por su actividad, cantidad que los socios les parece demasiado baja, ellos aspiran una cantidad más alta, el 50% para ellos y el otro 50% para incrementar el capital. Esta decisión la tomaran una vez que se logre alcanzar los objetivos propuestos.

Una vez que se ponga en práctica lo aprendido en las capacitaciones y mejore la calidad de la leche FLORALP pagará a \$0.50 centavos el litro, gracias a las estrategias planteadas se puede lograr el tercer objetivo que es el de mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos.

El costo de producción subiría en un estimativo del 20% quedando a 0.38 centavos de dólar.

**Tabla 40:** Ventas futuras

Ventas futuras	Costo por litro	Total ventas diarias	Total ventas anuales	Utilidades anuales
6.050 litros diarios	0.50	\$3.025.00	\$1.089.000.00	\$261.360

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

Si el producto alcanza la calidad requerida por FLORALP, la empresa está dispuesta a pagar \$0.50 centavos por litro al mismo precio que está ofreciendo pagar Alpina.

Lograr mejorar la calidad es un beneficio tanto para los socios como para la Asociación en general, podrán incrementar sus utilidades y recibirán una cantidad mayor a la que han venido recibiendo por años, esto hora que la calidad de vida de los socios mejore notablemente y logren alcanzar sus objetivos.

Se diseña una Tabla para poder realizar el control y evaluación de las estrategias planteadas para identificar su cumplimiento o caso contrario poder tomar medidas correctivas.

**Tabla 41:** Evaluación y Control

<b>OBJETIVO N° 1: Incrementar el nivel de producción de leche anual para ser más competitivos en el mercado</b>			
<b>CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>MEDIDAS CORRECTIVAS</b>
1.1. Hacer uso de nuevas técnicas para mejorar la producción			Dirigir los objetivos para su cumplimiento
1.2. Capacitar y motivar a los socios para mejorar la producción			Controlar si ponen en práctica lo aprendido
1.3. Realizar convenios con nuevos clientes para colocar el producto			Trabajar para conseguir clientes potenciales
1.4. Fortalecer la imagen empresarial			Realizar publicidad permanente
<b>OBJETIVO N° 2: Mejorar la calidad del producto para incrementar el precio de venta</b>			
2.1. Mejorar el proceso de producción			Controlar si ponen en práctica lo aprendido en las capacitaciones
2.2. Capacitar a los socios sobre cómo mejorar la calidad del producto			Capacitar en forma permanente
2.3. Mejorar la alimentación de las vacas			Controlar el alimento que se está dando a los animales
2.4. Enfriamiento de la leche inmediatamente después de haber sido ordeñada			Motivar a los socios para que su producto sea de calidad
<b>OBJETIVO N° 3: Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos</b>			
3.1. Ampliar el portafolio de clientes			Trabajar para conseguir nuevos clientes
3.2. Realizar publicidad para dar a conocer la Asociación y el producto que ofrece			Mejorar la publicidad incrementar en un mayor número de medios de comunicación
3.3. Controlar el presupuesto de la empresa			Hacerlo mensualmente para que no existan complicaciones
3.4. Pensar en Industrializar el producto			Apoyar en la toma de decisiones

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano



**Tabla 42:** Capacitación en temas de liderazgo empresarial

<b>CAPACITACIÓN A PRODUCTORES DE LECHE DE LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	Capacitar a todos los socios en temas referentes a liderazgo empresarial
<b>META</b>	Todos los socios capacitados en métodos y técnicas para ser líderes empresariales
<b>ACCIÓN</b>	Poner en práctica los conocimientos aprendidos para ser buenos líderes
<b>ESTRATEGIA</b>	Capacitaciones permanentes
<b>ACTIVIDADES</b>	Acudir a todas las capacitaciones que se brinden
<b>RESPONSABLE</b>	Administrador de la Asociación Rancheros del Norte
<b>PLAZO</b>	1 año
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Socios preparados para ejercer el liderazgo empresarial

**Fuente:** investigación de campo**Elaborado por:** Yamilé Arellano**Tabla 43:** Temas y Presupuesto para la capacitación

<b>TEMA</b>	<b>HORARIO</b>	<b>DURACIÓN</b>	<b>PARTICIPANTES</b>	<b>CAPACITADOR</b>	<b>COSTO</b>
Autoestima y liderazgo	3 horas a la semana	3 meses	Socios y comunidad	Experto en el tema	\$1500.00
Trabajo en equipo	3 horas a la semana	3 meses	Socios y comunidad	Experto en el tema	\$1500.00
Toma de decisiones	3 horas a la semana	3 meses	Socios y comunidad	Experto en el tema	\$1500.00
Gerencia de organizaciones comunitarias	5 horas a la semana	3 meses	Socios y comunidad	Experto en el tema	\$2200
<b>TOTAL PRESUPUESTO INVERTIDO EN CAPACITACIONES:</b>					<b>\$6800.00</b>

**Fuente:** investigación de campo**Elaborado por:** Yamilé Arellano

Las capacitaciones se brindaran en la parroquia, estará abierto para los socios de Rancheros del Norte y para las personas de la comunidad en general, el capacitador será un instructor del CECAP, experto en el tema, el cupo será limitado, la Asociación cubrirá el 75% del costo y el 25% será cubierto por el participante, el curso será abalizado con un certificado de aprobación.

Los indicadores permitirán medir el ejercicio del liderazgo que se da en la Asociación Rancheros del Norte, para conocer el tipo líder con el que se cuenta y poder establecer un trabajo adecuado para el cumplimiento de los objetivos.

**Tabla 44:** Indicadores de medición del liderazgo empresarial

<b>INDICADOR</b>	<b>ESTÁ DEFINIDO</b>	<b>NO ESTA DEFINIDO</b>
<b>Dirección de grupo para la consecución de metas</b> ¿Marca directrices a su equipo para lograr metas?		
<b>Control del grupo</b> ¿Controla las acciones del grupo y procura que sus miembros sigan las instrucciones?		
<b>Motivación</b> ¿Estimula a los miembros del equipo para la consecución de metas?		
<b>Da estabilidad al grupo</b> ¿Crea un sentimiento de seguridad a los miembros del equipo?		
<b>Aporta soluciones</b> ¿No es negativo, más bien plantea soluciones a los problemas?		
<b>Colaboración</b> ¿Colabora en todas las actividades a realizar?		
<b>Personalidad</b> ¿Actúa y se comporta positivamente frente a los problemas?		
<b>Criterio</b> ¿Da a conocer su forma de pensar sin importarle lo que piensen los demás?		

**Fuente:** investigación de campo

**Elaborado por:** Yamilé Arellano

Una vez que se identifique si existe o no liderazgo en la Asociación se podrá tomar soluciones que permita mejorarlo en caso de estar fallando de lo contrario se trabajaría para que el liderazgo empresarial desarrolle cada día para conseguir una mejor dirección y lograr el crecimiento y reconocimiento de la Asociación Rancheros del Norte.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acle Tomacini, A. (1989). *Planeación Estratégica y Control de Calida*. México: Grijalbo S.A.
- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía*. Editorial Andrade.
- Bateman, T. y. (2009). *Administracion Estratégica*. México: Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Berghe, V. D. (2010). *Gestión y Gerencia Empresariales aplicadas al siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma.
- Bernal, C. (2007). *Introduccion a la Administracion de las organizaciones Enfoque Global e Integral*. México: Pearson.
- Chiavenato, I. (2010). *Planeación eatratégica Fundamentos y Apllicaciones*. Río de Janeiro: Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoria general de la administración*. Rio de Janeiro: McGraw-Hill Interamericana.
- Da Silva, R. (2011). *Teorías de la Administración*. International Thomson Editores S.A.
- Díez de Castro, E. G. (2001). *Adminidtrsción y Dirección*. McGraw - Hill Interamericana.
- Evans, J. (2008). *Administración y control de la Calidad* . México: Cengage Learning.
- Francés, A. (2008). *Estrategias y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson.
- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administracion estratégica*. México: Pearson Educacion.

- Hernández, F. (2006). *Diccionario de Adminidtración de Empresas*. Buenos Aires: Claridad S.A.
- Hitt. (2008). *Administracion Estratégica*.
- Koontz, H. (2008). *Administación una perspectiva global y empresarial*. México: Mexicana.
- Paéz, F. (2012). *Planificación Estratégica (II): las etapas* . Recuperado el 06 de Agosto de 2014, de [www.cmigestion.es/2012/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/](http://www.cmigestion.es/2012/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/)
- Raimondi, V. (08 de mayo de 2012). *Union Latinoamericana de ciegos*. Recuperado el 06 de agosto de 2014, de [www.ulacdigital.org/downloads/plsn\\_estrat\\_2012\\_2016.docx](http://www.ulacdigital.org/downloads/plsn_estrat_2012_2016.docx)
- Robbins, S. y. (2010). *Administración*. México: Pearson ducación.
- Rojas, M. (2012). *Planeación Estratégica, Fundamentos*. Colombia: Ediciones de la U.

## ANEXOS



### ANEXO 1

#### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

Cuestionario dirigido a los socios de la Asociación Rancheros del Norte ubicada en la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán

Estimado socio permítase responder las siguientes preguntas, la veracidad de sus respuestas son de gran importancia en el proceso de esta investigación que aportará a mejorar la planificación y el liderazgo en la Asociación.

1. Género:

Masculino		Femenino	
-----------	--	----------	--

2. Edad:

20 - 30		30 - 40		40 - 50		50 en adelante	
---------	--	---------	--	---------	--	----------------	--

3. Nivel de educación:

Primaria		Secundaria		Superior		Ninguna	
----------	--	------------	--	----------	--	---------	--

4. ¿Cómo considera usted la administración actual de la Asociación?

Excelente		Buena		Regular		Mala	
-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

5. ¿Qué valores considera importantes que se establezcan dentro de la Asociación?

Lealtad		Armonía		Transparencia		Amor al trabajo		Todos	
---------	--	---------	--	---------------	--	-----------------	--	-------	--

6. ¿Conoce usted la razón por la que fue creada la Asociación Rancheros del Norte?

Señale una o más, según considere.

Brindar un buen servicio	
Industrializar su producto	
Mejorar la calidad de vida de los socios	
Satisfacer las necesidades del consumidor	

7. ¿En un periodo de 3 años como considera usted que debe estar la Asociación referente a:

Señale uno o más según considere:

Crecimiento sustentable	
Enfoque empresarial	
Mejor calidad de vida para los socios	
Referente de unión y progreso	

8. ¿Usted como socio a que daría prioridad para que mejore dentro de la Asociación?

Liderazgo		Planificación		Área financiera		Todas las anteriores	
-----------	--	---------------	--	-----------------	--	----------------------	--

9. ¿Cómo define usted al líder de la Asociación Rancheros del Norte con respecto a:

Aspectos de Liderazgo	Excelente	Muy bueno	Bueno	Malo
Trabajo				
Puntualidad en reuniones				
Cumplimiento de tareas				
Información sobre lo que realiza				
Perseverancia frente a dificultades				
Solución de problemas				
Control de tareas				

10. ¿Dentro de la Asociación, las tareas a realizar son planificadas e informadas a los socios con anticipación?

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Rara vez		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	----------	--	-------	--

11. ¿en el desarrollo de las diferentes tareas y actividades que se realizan en la Asociación como considera su colaboración?

Excelente		Muy buena		Buena		Regular		Mala	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

12. ¿Cómo considera el trabajo en equipo dentro de la Asociación?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

13. ¿Las capacitaciones que se han brindado a los socios referentes a liderazgo y motivación han sido?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

14. ¿Si la Asociación Rancheros del Norte contando con una mejor organización tendría la oportunidad de elegir, de las siguientes opciones por cual optaría?

Mayor participación en mercado		Industrializarse		Reconocimiento	
--------------------------------	--	------------------	--	----------------	--

15. ¿Considera usted que es importante desarrollar una guía que permita planificar las actividades de la Asociación durante 3 años para lograr cumplir con los objetivos establecidos?

Si		No	
----	--	----	--



## ANEXO 2



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Entrevista dirigida al sr. Administrador de la Asociación Rancheros del Norte ubicada en la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán.

Estimado permítase responder las siguientes preguntas, la veracidad de sus respuestas son de gran importancia en el proceso de esta investigación que aportará a mejorar la planificación y el ejercicio del liderazgo empresarial la Asociación.

1. ¿Está la Asociación legalmente constituida?
2. ¿En la Asociación Rancheros del Norte se cumplen con los estatutos acordados?
3. Dentro de la Asociación existe algún documento donde se encuentra planificado las actividades de este año?
4. Dentro de la organización se han establecido principios y valores, cuáles?
5. ¿Qué objetivos que se han planteado en la organización?
6. ¿Conoce usted la misión de Rancheros del Norte
7. ¿Logra usted identificar con claridad la visión de Rancheros del Norte
8. ¿Considera usted pertinente que se implemente estrategias, para la buena marcha de la Asociación?
9. ¿Cómo se elige el líder dentro de la organización?

Por decisión unánime	Votación secreta	
----------------------	------------------	--

10. ¿Las reuniones se realizan:

Mensual	Trimestral	Semestral	
---------	------------	-----------	--

11. Cuándo los socios acuden a las reuniones mensuales lo hacen con puntualidad?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca	
---------	--------------	---------------	----------	-------	--



12. Dentro de la organización las tareas a realizar se encuentran bien distribuidas:

Siempre		Casi siempre		Algunas veces		Rara vez		Nunca	
---------	--	--------------	--	---------------	--	----------	--	-------	--

13. Como es su participación dentro de la organización?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

14. ¿Cómo considera el trabajo en equipo dentro de la Asociación?

Excelente		Muy bueno		Bueno		Regular		Malo	
-----------	--	-----------	--	-------	--	---------	--	------	--

15. ¿Cada que tiempo se brinda capacitaciones de motivación dentro de la Asociación?

Trimestral		Semestral		Una vez al año	
------------	--	-----------	--	----------------	--

16. ¿Si la Asociación Rancheros del Norte contando con una mejor organización tendría la oportunidad de elegir, de las siguientes opciones por cual optaría?

Mayor participación en el mercado		Industrializarse		Reconocimiento	
-----------------------------------	--	------------------	--	----------------	--



## ANEXO 3



### UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI

#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING

Entrevista dirigida al sr. Presidente de la Asociación Rancheros del Norte ubicada en la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán.

1. ¿Cuántos Socios conforman la Asociación?
2. ¿Cuántas personas trabajan para la Asociación percibiendo remuneración económica?
3. ¿Qué cantidad de leche produce cada socio?
4. ¿A qué empresa venden la producción de leche?
5. ¿Cuál es el precio de venta?
6. ¿Cuál es el costo de producción por litro de leche?
7. ¿Cuántas vacas tiene cada socio?
8. ¿Qué tipo de control se lo realiza al producto?
9. ¿Cree Ud. que ha mejorado el estilo de vida para los socios?
10. ¿Ud. tiene conocimientos en Administración de empresas?
11. ¿Cuál es la misión y visión de la Asociación?
12. ¿Cuál es el objetivo u objetivos de la e Asociación?
13. ¿Se brinda capacitaciones a los socios?
14. ¿La Asociación tiene apoyo de las instituciones u ONGS, cuáles?
15. ¿Existe una Planificación Estratégica en la empresa?
16. ¿Los socios son puntuales en las reuniones de asamblea general?
17. ¿Los socios son responsables en el desempeño de tareas y actividades?
18. ¿Considera usted que existe trabajo en Equipo?
19. ¿Cómo líder de la Asociación, considera usted que el trabajo es organizado?
20. ¿Puede lograr que los socios trabajen por la buena marcha de la Asociación?
21. ¿Considera usted que el diseño de un Plan Estratégico le ayudaría para su desempeño como líder?

22. ¿Existe una buena relación con todos los miembros de la Asociación?

## ANEXO 4

### FORMATO DE LA FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN					
<b>ASOCIACIÓN:</b> RANCHEROS DEL NORTE		<b>FECHA:</b> 03-10-2014 / 7-11-2014/ 24-11- 2014			
<b>LUGAR:</b> PARROQUIA EL CARMELO		<b>HORA:</b>			
ELEMENTO	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	MALO	OBSERVACIONES
PUNTUALIDAD					
ASISTENCIA					
ORGANIZACIÓN					
COLABORACIÓN					
PARTICIPACIÓN					
LIDERAZGO					
TRABAJO EN EQUIPO					
INFORME DE GESTIONES REALIZADAS					
INTERÉS EN CAPACITARSE					
ATENCIÓN PRESTADA EN LA REUNIÓN					
MOTIVACIÓN					
INFORME ECONÓMICO					

## ANEXO 5

### NÓMINA DE SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE

N°	NOMBRES	CÉDULA	TELEFONO	DIRECCIÓN
1	Almeida Irua Luis Alfonso	0401060835	3014722	El Carmelo
2	Álvarez Álvarez Mauro Antonio	0400201430	3014743	Playa Alta
3	Álvarez Álvarez Jorge Atahualpa	0400469565		Tulcán
4	Ascuntar Cevallos Floresmilo	0400701025		Agua Fuerte
5	Aríz Males Carmen Emérita	0401029954	2202004	Florida Alta
6	Benavides Benavides Jorge		0987781850	Agua Fuerte
7	Benavides Lagos Wilson Ligario	0401075759		Capulí
8	Benavides Gonzales Hernan	0400985248	0997990003	Tulcán
9	Benavides González Jorge	0400874491	2202131	El Carmelo
10	Caguasango Cardenas Teresa	0400372009	2202147	El Capulí
11	Ceballos Ortíz Derian Santiago	0401479795		El Carmelo
12	Chucua Hernandez José Vicente	0400760013	2202076	El Carmelo
13	Chucua Hernandez Mercy Filomena	0401291109		Agua Fuerte
14	Curan Ibarra Humberto	0400276531	3014870	Florida Baja
15	Cuaran Ibarra María Leoniza	0400372462	3014868	Florida Baja
16	Cuasquer Irua Jairo Mauricio	0401496922	3014973	El Carmelo
17	López Pantoja Elvia Carmela	0401316674	2202044	El Carmelo
18	Flores Rosero Oswaldo Vladimir	0401169437	3014871	El Aljun
19	Herrera Valera Luisa Omayda	1713742432	3014707	Agua Fuerte
20	Ibarra Jorge Luis	1711833374	2202119	El Carmelo
21	Imbaquingo Benalcazar Edgar			El Frailejón
22	Imbaquingo Benalcazar Jaime			El Frailejón
23	Irua Cuaquer Vitelma Evangelina	0400605911	3168521143	El Carmelo
24	Medecis Chapuel Fermin Alejandro			El Carmelo
25	Mora Narvaez María del Carmen	1756274112	2202044	El Carmelo
26	Moran Arcos Graciano Bernardo	0400762746	3014726	El Aljun
27	Moran Arcos German Luis	0400570875	3014702	Julio Andrade
28	Moran Cuasquer Edgar Bernardo	0401508379		El Carmelo
29	Moran Cuasquer Eugenio Libardo	0401292552	0188172422	El Carmelo
30	Ponce Portilla Damian Alamiro	0401351010	2202056	El Carmelo
31	Portilla Meneses Nubia Lidia	0401354006	2202117	El Carmelo
32	Tulcán Pinchao Edison Fernando	0401585229		El Carmelo
33	Villareal Huera Laura Delfina	0400401394	3014872	El Capulí
34	Rayo Yépez Silvia Angélica	1500204886	220205392	El Carmelo
35	Tocán Quistial Berta Ligia	0400943494	3014955	Florida Alta

## ANEXO 6

Oficio de aprobación para realizar la investigación en la Asociación Rancheros del Norte de la parroquia el Carmelo del Cantón Tulcán.



**ASOCIACIÓN DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGROPECUARIA  
"RANCHEROS DEL NORTE"**  
ACUERDO MINISTERIAL 009 DEL 31 DE ENERO DEL 2005

EL CARMELO - CARCHI - ECUADOR

TELÉFONO: 062202152

RUC: 0491504455001

El Carmelo, 05 de Agosto del 2014

Señorita:

Yamilé Arellano

**ESTUDIANTE DE LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA ESTATAL DEL CARCHI**

Presente:

Cordiales Saludos:

Con respecto a la solicitud realizada a mi persona, de que se le permita realizar la investigación de su tesis con el tema "Propuesta de Planificación Estratégica y su incidencia en el ejercicio del liderazgo empresarial de la Asociación Rancheros del Norte de la ciudad de Tulcán Parroquia El Carmelo", me permito comunicar que se da la apertura y autorización de que la estudiante realice el estudio, además se le facilitará toda la información que requiera excepto la información financiera solo se proporcionará datos estimativos para sustentar la tesis a ejecutar.

Particular que ponemos en su conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'German Moran Arcos', is written over a circular stamp or seal.

German Moran Arcos

**PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE.**

ANEXO 7

PLAN DE ACCIÓN

OBJETIVO N° 1:							
ESTRATEGIAS	ACCIONES	META	INDICADOR DE GESTIÓN	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO	RESULTADOS
1.1							
1.2							
1.3							
1.4							

## ANEXO 8

### PLAN DE CAPACITACIÓN

<b>CAPACITACIÓN A PRODUCTORES DE LECHE DE LA ASOCIACIÓN RANCHEROS DEL NORTE</b>	
<b>OBJETIVOS</b>	
<b>META</b>	
<b>ACCIÓN</b>	
<b>ESTRATEGIA</b>	
<b>ACTIVIDADES</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	
<b>PLAZO</b>	
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	

## ANEXO 9

### CUADRO DE EVALUACIÓN Y CONTROL

<b>OBJETIVO N° 1: Incrementar el nivel de producción de leche anual para ser más competitivos en el mercado</b>			
<b>CUMPLIMIENTO DE ESTRATEGIAS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>MEDIDAS CORRECTIVAS</b>
1.1			
1.2			
1.3			
1.4			
<b>OBJETIVO N° 2: Mejorar la calidad del producto para incrementar el precio de venta</b>			
2.1.			
2.2			
2.3.			
2.4.			
<b>OBJETIVO N° 3: Mejorar la rentabilidad mediante el incremento de los ingresos</b>			
3.1.			
3.2.			
3.3.			
3.4.			



# ANEXO 10

## CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tiempo Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Objetivo 1</b> Establecer un marco teórico sobre Planificación Estratégica y liderazgo empresarial, a través de la recopilación de información bibliográfica para que la investigación esté debidamente fundamentada, dotando de un sustento científico a la propuesta.																								
1.- Consultar bibliográficamente los conceptos sobre Planificación Estratégica y liderazgo empresarial																								
2.- Consultar bibliográficamente conceptos sobre mercado.																								
3.- Consultar bibliográficamente sobre conceptos de empresas y posicionamiento del mercado.																								
<b>Objetivo 2</b> Diagnosticar el tipo de planificación y liderazgo empresarial que se aplica en la Asociación Rancheros del Norte del cantón Tulcán parroquia El Carmelo.																								
1.- Objetivo General del Estudio																								
2.- Objetivos Específicos																								
3.- Metodología de la Investigación																								
4.- Tipos de Estudio																								
5.- Fuentes de Recolección de la Información																								
6.-Técnicas para la recolección de información.																								
7.-Cálculo de la muestra																								
8.-Resultados de la Investigación																								
Tiempo Actividades	MES 7				MES 8				MES 9				MES 10				MES 11				MES 12			
	SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS				SEMANAS			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Objetivo 3</b> . Proponer un Plan Estratégico que permita mejorar el liderazgo en la Asociación Rancheros del Norte del cantón Tulcán parroquia El Carmelo.																								
1.- Análisis de la situación actual de la Asociación Rancheros del Norte.																								
2.- Determinación de objetivos																								
3.- Elaboración y selección de estrategias																								
5.- Métodos de control																								

## ANEXO 11

### PRESUPUESTO PARA LA ELABORACIÓN DE LA TESIS

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
1. Recursos Humanos	100
2. Capacitación	100
3. Transporte	40
4. Equipos	1500
5. Recursos Bibliográficos y Software.	50
6. Materiales y Suministros	100
7. Subcontratos y servicios	200
8. Evaluación, Seguimiento y Monitoreo del Proyecto.	100
<b>Total</b>	<b>2190</b>