



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LOS SOCIOS DE LA FINCA PRODUCTORA DE
PALMITO “LA UNIÓN” UBICADA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA
CANTÓN PEDRO VICENTE MALDONADO SECTOR PARAÍSO ESCONDIDO
PARA EL PERÍODO 2016- 2017**

AUTOR: MAURICIO XAVIER VILLACRÉS VILLOTA

DIRECTOR: MSC. DIEGO NIEVES COBOS

Quito, Agosto de 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, MSC. Diego Nieves Cobos tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el proyecto denominado “DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS SOCIOS DE LA FINCA PRODUCTORA DE PALMITO LA UNIÓN UBICADA EN EL SECTOR DE PEDRO VICENTE MALDONADO SECTOR PARAISO ESCONDIDO PARA EL PERÍODO 2016-2017”, del Sr. MAURICIO XAVIER VILLACRÉS VILLOTA, estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría. Considero que el presente trabajo reúne todos los parámetros necesarios para poder presentarse como un trabajo final para obtención del título de la carrera; por lo que está apto para ser presentado y evaluado por parte del Comité designado por la Universidad.

Quito, Agosto de 2016



MSC. Diego Nieves Cobos

CI: 1710456250

AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION

Yo, MAURICIO XAVIER VILLACRÉS VILLOTA, DECLARO que el presente trabajo de investigación realizado sobre “DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS SOCIOS DE LA FINCA PRODUCTORA DE PALMITO LA UNIÓN UBICADA EN EL SECTOR DE PEDRO VICENTE MALDONADO SECTOR PARAISO ESCONDIDO PARA EL PERÍODO 2016-2017” es totalmente de mi autoría, ha sido elaborado, diseñado y realizado en base a mi investigación y propósito; por lo que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado profesional o académico, toda la investigación está basada en hechos probados, la bibliografía corrobora todas las referencias citadas, misma que se incluye en este documento. Todo el contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad del autor para los fines legales académicos.

Por el presente AUTORIZO a la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene este trabajo, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, con excepción de la presente autorización, seguirán vigentes a mi favor, de conformidad con lo establecido en los artículos 5.6.8: 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento.

Quito, agosto del 2016



Mauricio Xavier Villacrés Villota

CI: 1711802932

CERTIFICACIÓN

Yo, MSC. Diego Nieves Cobos certifico que conozco al autor del presente trabajo siendo responsable exclusivo tanto en su originalidad, autenticidad, como en su contenido.

Quito, agosto del 2016



MSC. Diego Nieves Cobos

CI: 1710456250

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a Dios, a mi familia, a mis amigos y en especial a todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron y me brindaron su confianza en los momentos más difíciles de mi vida y que han sido mi motivación permanente para el desarrollo de este trabajo a pesar de que muchas veces las condiciones no eran las mejores.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones y por haberme permitido recorrer este camino lleno de aprendizaje y de altos y bajas que han moldeado a la persona que soy actualmente y que espero seguir consolidando. A mi padre, mi madre, mi hermano y mi abuelita por ser mi soporte incondicional en todo momento y por darme la oportunidad de ser un profesional de calidad para el país. Gracias especialmente a todas aquellas personas que han estado a mi lado a pesar de que las circunstancias hayan sido adversas o difíciles muchas veces.

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL TUTOR	II
AUTORIA DEL TRABAJO DE INVESTIGACION	III
CERTIFICACIÓN	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. EL PROBLEMA	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS.....	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
1.6 IDEA A DEFENDER	6
CAPÍTULO II	8
2. EL MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1 MARCO REFERENCIAL	8
2.2 MARCO TEÓRICO.....	8
2.2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	8
2.2.2 DEFINICIÓN.....	9
2.2.3 CASOS DE ÉXITO EN LA APLICACIÓN DE PLANIFICACIONES ESTRATÉGICAS.....	11
2.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS	13
2.3.1 EL ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN.....	14
2.3.2 DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES.....	14
2.3.3 FIJACIÓN DE OBJETIVOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS.....	15
2.4 ANÁLISIS FODA	17

2.4.1	DEFINICIÓN.....	17
2.4.2	DETERMINACIÓN DE FORTALEZAS	18
2.4.3	DETERMINACIÓN DE OPORTUNIDADES	19
2.4.4	DETERMINACIÓN DE DEBILIDADES.....	20
2.4.5	DETERMINACIÓN DE AMENAZAS.....	21
2.4.6	PLAN DE ACCIÓN DERIVADO DEL ANÁLISIS FODA (SWOT).....	22
2.5	IMPORTANCIA DE MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS A TRAVÉS DE INDICADORES.....	24
2.5.1	DEFINICIÓN DE INDICADORES	24
2.5.2	TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS INDICADORES.....	25
2.5.2.1	INDICADORES FINANCIEROS Y SU IMPORTANCIA	26
2.5.2.2	INDICADORES OPERACIONALES Y SU IMPORTANCIA.....	28
2.6	MARCO CONCEPTUAL.....	29
2.7	FUNDAMENTACIÓN LEGAL	30
CAPÍTULO III		33
3.	METODOLOGÍA.....	33
3.1	TIPO DE INVESTIGACIÓN	33
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.3	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.3.1	MÉTODO DE OBSERVACIÓN.....	34
3.3.2	MÉTODO INDUCTIVO	34
3.3.3	MÉTODO DEDUCTIVO.....	34
3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR	34
3.4.1	TÉCNICAS	34
3.4.2	INSTRUMENTOS.....	35
3.5	TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	35
3.6	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
CAPÍTULO IV		38
4.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DE LA FINCA “LA UNIÓN”	38
4.1	ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL PALMITO EN EL ECUADOR.....	38
4.2	LA FINCA “LA UNIÓN”	42
4.2.1	INFORMACIÓN GENERAL	42
4.2.1.1	OBJETO SOCIAL	43

4.2.1.2	RESEÑA HISTÓRICA	44
4.2.2	ANÁLISIS INTERNO	46
4.2.2.1	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA FINCA “LA UNIÓN”	46
4.2.2.2	PROCESOS DENTRO DE LA FINCA “LA UNIÓN”	47
4.2.2.3	PROCESOS OPERATIVOS	49
4.2.2.4	PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.....	55
4.2.3	ANÁLISIS EXTERNO	58
4.2.3.1	EL ESTADO Y ENTES REGULADORES.....	58
4.2.3.2	EL MERCADO.....	60
4.2.3.3	PROVEEDORES.....	61
4.2.3.4	COMPETENCIA	61
4.2.3.5	PRECIOS	62
4.2.3.6	EXPECTATIVAS A FUTURO	63
	CAPÍTULO V.....	65
5.	APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LAS OPERACIONES DE LA FINCA “LA UNIÓN”.....	65
5.1	DETERMINACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS	65
5.1.1	ESTABLECIMIENTO DE LA VISIÓN CORPORATIVA DE LA FINCA “LA UNIÓN”.....	66
5.1.2	ASPECTOS QUE SOPORTAN LA VISIÓN DETERMINADA POR LOS SOCIOS.....	67
5.1.3	ESTABLECIMIENTO DE LA MISIÓN CORPORATIVA DE LA FINCA “LA UNIÓN”.....	68
5.1.4	CUALIDADES DE LA MISIÓN Y FUNDAMENTOS SOBRE LOS QUE HA SIDO ENUNCIADA.....	69
5.1.5	DETERMINACIÓN DE VALORES CORPORATIVOS DE LA FINCA “LA UNIÓN”.....	71
5.2	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA FINCA “LA UNIÓN”	72
5.2.1	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS PRIMARIOS	73
5.2.2	DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS SECUNDARIOS	74

5.2.3	RELACIÓN DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS Y EL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	76
5.3	ANÁLISIS FODA DE LAS OPERACIONES DE LA FINCA “LA UNIÓN”	81
5.3.1	ANÁLISIS TEÓRICO DEL FODA SOBRE LOS PROCESOS DE LA FINCA.....	81
5.3.2	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y SU MAXIMIZACIÓN	81
5.3.3	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y SU APROVECHAMIENTO.....	84
5.3.4	ANÁLISIS DE DEBILIDADES Y SU MINIMIZACIÓN	86
5.3.5	ANÁLISIS DE AMENAZAS Y EL PLAN DE RIESGOS	89
5.4	DETERMINACIÓN DE INDICADORES A SER UTILIZADOS POR LA ADMINISTRACIÓN	92
5.4.1	INDICADORES OPERACIONALES Y SU PERIODICIDAD	92
5.4.2	INDICADORES FINANCIEROS Y ADMINISTRATIVOS	98
5.5	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LAS OPERACIONES DE LA FINCA PRODUCTORA DE PALMITO “LA UNIÓN”	103
5.6	PLAN DE MARKETING, ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y SITUACIÓN ACTUAL DE PROMOCIÓN DEL PRODUCTO EN LA INDUSTRIA	108
5.6.1	MARKETING MIX APLICADO A LA SITUACIÓN DE LA FINCA.....	109
5.7	FLUJOGRAMAS PRODUCTIVOS Y SUBPROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	111
5.7.1	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ÁREA DE PRODUCCIÓN 2015 E INCORPORACIÓN DE SUBPROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	111
5.7.2	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA 2015 E INCORPORACIÓN DE SUBPROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	117
5.7.3	FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE ÁREA COMERCIAL 2015 E INCORPORACIÓN DE SUBPROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	121
5.7.4	ORGANIGRAMA FUNCIONAL FINCA “LA UNIÓN” A PARTIR DEL AÑO 2016.	124

CAPÍTULO VI.....	126
6. MANTENIMIENTO, MEJORA CONTÍNUA DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DISEÑADA PARA LA FINCA “LA UNIÓN” Y TABLERO DE MANDO INTEGRAL.....	126
6.1 CONTROL PERMANENTE SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN	126
6.1.1 PERIODICIDAD SOBRE LA CUAL REALIZAR UNA REVISIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN CORPORATIVAS PLANTEADAS	127
6.1.2 DESVIACIONES A LA MISIÓN Y VISIÓN E INDICIOS DE POSIBLES DETERIOROS DE LAS VARIABLES.	127
6.2 LOS OBJETIVOS Y LA MEDICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN	129
6.2.1 REPLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE FUERZAS EXTERNAS.	130
6.2.2 REPLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS EN FUNCIÓN DE FUERZAS INTERNAS.	131
6.3 EL CONTROL PERMANENTE SOBRE EL ANÁLISIS FODA	134
6.3.1 DIFICULTADES SOBRE EL APROVECHAMIENTO Y PLAN DE RIESGOS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS RESPECTIVAMENTE	134
6.3.2 DIFICULTADES SOBRE LA MAXIMIZACIÓN O MINIMIZACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES RESPECTIVAMENTE	137
6.4 EL BENCHMARKING Y SU APLICACIÓN SOBRE EL CONTROL DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	139
6.5 LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES.....	142
6.6 TABLERO DE MANDO INTEGRAL DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS CRONOGRAMAS Y PRESUPUESTOS DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	147
CONCLUSIONES.....	148
RECOMENDACIONES	151
BIBLIOGRAFÍA	153
ANEXO 1 TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y FINANCIEROS PROGRAMA.....	155

ANEXO 2 TABLERO DE MANDO INTEGRAL EN A3 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS CRONOGRAMAS Y PRESUPUESTOS DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CAPÍTULO 6)...	156
ANEXO 3 ESTATUTOS DE CONSTITUCIÓN ASOPALMITO (CAPÍTULO 2)...	158
ANEXO 4 MODELO DE ENTREVISTA PARA RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN Y PROCESOS ÁREA DE PRODUCCIÓN FINCA LA UNIÓN (CAPÍTULO 3).....	168
ANEXO 5 MODELO DE ENTREVISTA PARA RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN Y PROCESOS ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FINCA LA UNIÓN (CAPÍTULO 3).....	169
ANEXO 6 INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA PROPORCIONADA POR ADMINSTRADOR GENERAL (CAPÍTULO 4)	170
ANEXO 7 DETALLE DE OBLIGACIONES DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA FINCA “LA UNIÓN”.....	174

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.....	22
---------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de exportaciones petroleras y no petroleras 2012, 2013 y 2014	41
Gráfico 2. Participación de la Sociedad Finca "La Unión"	45
Gráfico 3. Partes de la Planta de Palmito.....	50
Gráfico 4. Aspectos que soportan la misión y visión	66
Gráfico 5. Flujograma de proceso área producción 2015.....	112
Gráfico 6. Subproceso implementación proceso productivo (I)	114
Gráfico 7. Subproceso implementación proceso productivo (II)	115
Gráfico 8. Subproceso implementación proceso productivo (III)	116
Gráfico 9. Flujograma de proceso área administrativa financiera 2015.....	118
Gráfico 10. Subproceso implementación proceso administrativo (I).....	119
Gráfico 11. Subproceso implementación proceso administrativo (II).....	120
Gráfico 12. Flujograma de proceso área comercial 2015.....	122
Gráfico 13. Subproceso implementación proceso comercial (I)	123
Gráfico 14. Subproceso implementación proceso comercial (II)	124
Gráfico 15. Organigrama funcional finca "La Unión"	125

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL	36
Tabla 2. Distribución de Plantaciones de Palmito en el Ecuador	39
Tabla 3. Estadísticas de volúmenes de ventas de palmito año 2014	42
Tabla 4. Valores corporativos finca “La Unión”	72
Tabla 5. Resumen objetivos primarios finca “La Unión”	74
Tabla 6. Resumen objetivos secundarios finca “La Unión”	75
Tabla 7. Conclusiones análisis FODA finca “La Unión”	91
Tabla 8. Resumen indicadores operacionales a implementar	97
Tabla 9. Resumen indicadores administrativos y financieros a implementar	103

RESUMEN

La finca productora de palmito “La Unión” ubicada en el sector de Pedro Vicente Maldonado sector de “Paraíso Escondido” es el resultado de la actividad de emprendimiento de cinco socios quienes han conformado una sociedad, la cual esperan que perdure en el tiempo y que se convierta en una de las principales empresas productoras del producto a nivel nacional.

La plantación tiene una extensión de 150 hectáreas de las cuales el 95% se encuentra cultivado con plantas de palmito.

El conocimiento del negocio y el manejo de la plantación se encuentra en manos del principal accionista quien es a su vez el Administrador de la finca.

Hasta el año 2015 la finca “La Unión” fue manejada como una sociedad de hecho en sus operaciones siendo prioridad de la Administración la de formalizar todos los procesos y actividades involucradas en cada una de las áreas para poder adoptar una figura de empresa y penetrar en mayor medida al mercado nacional y en el futuro a nivel internacional.

Como parte del plan de acción que tiene la Dirección de la finca para la administración estratégica del negocio, se ha establecido un programa de planificación estratégica elaborado en función de la realidad del negocio al 31 de diciembre de 2015. El resultado de este programa según la evaluación de los socios ha sido la determinación de la factibilidad de la aplicación de dicho programa el cual se lo implementará a partir del año 2016.

Palabras clave: planificación estratégica, agricultura, administración, programa

ABSTRACT

The application of strategic planning has become one of the most important tools for accomplishing strategic goals for any organization. For the partners of “La Unión” palm tree plantation, this administrative method means bigger opportunities for a more profitable business and better results in terms of efficiency and performance in the use of resources.

The strategic plan of “La Unión” has been prepared according to the main long and short term objectives of the partners, who have instructed the General Manager of the property to focus on the three principal areas of the operation which are: production, administration and sales. This strategic plan focuses on understanding the current situation of the three areas and, with a full view of the reality; it establishes objectives, strategies and actions that are managed through a Balance Score Card method.

The benefits of the application of this strategic plan will be measured in higher efficiency and qualifications of the product, lowered risk and better control in administrative activities and better commercial opportunities with potential and current clients

INTRODUCCIÓN

Como parte del proceso de diagramación de un programa de planificación estratégica, los socios de la finca “La Unión” han identificado la necesidad de contar con una herramienta que permita dar seguimiento formal a todas las actividades desarrolladas en el proceso productivo, financiero administrativo y comercial de la finca “La Unión” con el fin de lograr un mayor nivel de formalidad sobre las operaciones y de esta manera expandir la operación localmente.

Para el cometido anteriormente expuesto, el Administrador General de la finca ha provisto para la investigación de información confidencial sobre el manejo de la operación para cada una de las áreas con el fin de poder establecer como representantes de los socios todas aquellas observaciones, enunciados, objetivos, índices y demás componentes de un programa de planificación estratégica efectivo y que se adecúe a la realidad de la finca La Unión, partiendo de los resultados obtenidos al 31 de diciembre de 2015.

La aplicación del programa de planificación estratégica será realizada en conjunto por la Administración y el investigador, identificando aquellas unidades que deban ser consideradas como críticas y de alta importancia para el desarrollo del programa y beneficio del negocio como tal.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La finca productora de palmito “La Unión” ubicada en el cantón de Pedro Vicente Maldonado provincia de Pichincha, Ecuador. Es una sociedad de hecho constituida a través de las actividades de emprendimiento de cinco socios quienes han participado en la constitución del capital de la empresa en proporciones establecidas en función de sus aportaciones patrimoniales.

Como se indica en el párrafo anterior la empresa es una sociedad de hecho la cual se encuentra dirigida por uno de sus socios quien hace la función de Administrador General y que es el encargado de manejar los procesos productivos, administrativos y comerciales. A su vez, el Administrador General es el encargado de reportar sobre los resultados obtenidos en la gestión a los inversionistas para en función de ello, tomar las decisiones que tomará la empresa.

En conversaciones mantenidas con el Administrador de la finca, se indica que la industria del palmito en el sector de Pedro Vicente Maldonado no mantiene planes de trabajo formalmente establecidos ni tampoco manuales de trabajos o procedimientos estándar sobre los cuales todos los palmicultores que participan en la industria del cultivo del palmito puedan basarse para realizar sus actividades productivas, administrativas y comerciales. El Administrador ha recogido esta información en función de las conversaciones mantenidas con los palmicultores de la zona quienes se reúnen alrededor de una vez por mes como parte de los planes para fundar una asociación gremial.

A su vez esta falta de procedimientos y de manuales generan problemas en la gestión de este tipo de plantaciones lo que posteriormente derivan en falta de competitividad y menos probabilidades de lograr acuerdos comerciales individuales y colectivos beneficiosos y rentables para todos los participantes en la industria.

Principales Causas:

Entre las principales causas para el apareamiento del problema tratado en el presente trabajo encontramos a las siguientes:

- Falta de procedimientos formalmente establecidos y aprobados por los socios para las áreas de producción, administración y comercial de la finca “La Unión”.
- Falta de establecimiento de un programa de control sobre las actividades, tiempos y eficiencia en el uso de recursos materiales y humanos involucrados en el proceso productivo.
- El proceso financiero y administrativo de la finca no se encuentra correctamente soportado a través de un sistema contable que permita tener información histórica precisa y útil para la toma de decisiones en la empresa.
- El status actual de la empresa que se encuentra conformada como una sociedad de hecho no permite tener el peso de una compañía formalmente establecida a nivel societario y mercantil al momento de realizar negociaciones de carácter comercial con el cliente.
- Existe falta de comunicación y coordinación de actividades entre las áreas involucradas en la operación por la falta de procedimientos y políticas internas formales preparadas.
- No existe seguimiento sobre los indicadores de gestión y administrativos de la entidad.
- Falta de procedimientos de identificación y resolución de problemas en tiempo real que permitan solventar de manera oportuna y eficaz posibles deficiencias de los procesos del giro del negocio.

Principales consecuencias:

Las principales consecuencias derivadas a partir de las causas antes mencionadas son:

- Ineficiencia en el uso de recursos materiales y humanos.

- Riesgos de contingencias por incumplimientos con las entidades de control que rigen la operación de la finca (SRI, IESS, Ministerio de relaciones laborales).
- Incapacidad de lograr mejores condiciones comerciales en la venta del producto por la falta de control sobre los procesos que generen valor para el cliente.
- Falta de capacidad de reacción al momento de enfrentar problemas sobre los procesos de la operación de la finca.
- Pérdida de valor sobre la inversión de los socios de la finca

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo un programa de planificación estratégica enfocado a todas las áreas y procesos de la finca ‘La Unión’ influirán en el mejoramiento de los resultados y consecución de objetivos a corto y largo plazo en pos del incremento del valor en la inversión realizada por los socios?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuáles son los objetivos y las expectativas de los socios de la finca “La Unión” y cómo se ha encaminado la operación en torno a ellos?
2. ¿Cuáles son las ventajas de realizar un programa de planificación estratégica que modifique la operación a través de cambios operativos y de monitoreo de cada uno de los procesos?
3. ¿Existe una razón de costo beneficio significativo al comparar la operación bajo el enfoque anterior versus el nuevo enfoque que se espera obtener a partir de la implementación de un programa de planificación estratégica?
4. ¿Cuál es el involucramiento de los socios y la Dirección de la finca sobre el monitoreo y control los procesos productivos, administrativos y comerciales del giro del negocio?
5. ¿Existen políticas manuales o procedimientos formalmente establecidos para el desarrollo de las actividades de los empleados?
6. ¿Existe capacidad técnica y operativa para poder implementar un programa de planificación estratégica sobre las operaciones y procesos de la finca “La Unión”?

7. ¿Qué resultados se espera obtener de la implementación de un programa de planificación estratégica sobre las operaciones de la finca, y de qué manera se podrán medir los resultados obtenidos?

El programa de planificación estratégica que se busca implementar sobre los procesos de la finca “La Unión” para el año 2016, tienen como principal objetivo el generar valor sobre la inversión de los socios a través del mejoramiento de las actividades operativas y de control buscado el uso eficiente de recursos y la maximización de ventajas y fortalezas y la minimización de debilidades y deficiencias sobre el giro del negocio.

1.4 OBJETIVOS: GENERAL Y ESPECÍFICOS

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un programa de planificación estratégica sobre las operaciones y procesos de la finca “La Unión” al 31 de diciembre de 2016 con el fin de incrementar el valor de la inversión de los socios de la propiedad.

1.4.2 Objetivos Específicos

1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la finca “La Unión” a través de un análisis FODA y de entrevistas con el Administrador General de la propiedad.
2. Determinar cuáles serán los procesos y subprocesos que tendrán el mayor impacto en la aplicación de un programa de planificación estratégica.
3. Establecer la misión y visión así como también los valores corporativos de la finca “La Unión” enfocados en las expectativas generales de los socios de la finca.
4. Definir los objetivos estratégicos primarios y secundarios sobre los cuales se soportará el proceso de planificación estratégica de la finca.
5. Definir indicadores y procedimientos de evaluación en función de metas establecidas por la Administración.
6. Delimitar un tablero de control para el monitoreo de la ejecución del programa de planificación estratégica por parte de los socios y el Administrador General.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de la presente investigación se la realizará con el fin de demostrar los efectos que tendría la aplicación de un programa de planificación estratégica para la finca “La Unión” una vez que los socios de la finca han mostrado el interés y la necesidad de empezar a desarrollar sus actividades como una empresa formalmente estructurada y que quiere entrar con mayor fuerza en el mercado nacional. De igual manera, se determinarán los efectos y las actividades prioritarias que se necesitarán para poder desarrollar una planificación estratégica sobre las operaciones de la finca “La Unión”.

Los aportes derivados de esta investigación son netamente prácticos y se evidenciarán en el mejoramiento de los procesos productivos y administrativos en la finca “La Unión” a través de la implementación de un plan estratégico para el período 2016-2017. Así mismo a partir del presente trabajo, los socios podrán tener un mayor nivel de competencia en el mercado local y podrán soportar sus productos y operaciones como una empresa constituida bajo una figura societaria adecuada.

Los beneficiarios de la presente investigación serán los socios de la finca “La Unión”.

1.6 Idea a defender

La determinación e implementación de un programa de planificación estratégica como herramienta moderna de la administración, permite mejorar significativamente los niveles de eficiencia en el uso de recursos y la posterior consecución de resultados y objetivos corporativos generando valor para la organización que lo ejecuta.

La planificación estratégica como tal, busca el entendimiento de los factores internos y externos que generan y no generan valor para una organización con el fin de establecer estrategias y mejoras sobre los procesos enfocándose siempre en los objetivos planteados por los socios y la Dirección de la entidad.

A su vez, los objetivos de la Administración deberán estar alineados con el principio de negocio en marcha en el que se busca que la organización perdure en el tiempo a través del logro de objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo

Dentro de las muchas ventajas de la implementación de un programa de planificación estratégica en una organización, podemos mencionar a las siguientes:

- Permite lograr un ordenamiento sistematizado de las actividades según su importancia para la operación de la entidad.
- Permite la maximización de oportunidades y fortalezas de una organización para incrementar la rentabilidad de la operación.
- Minimiza el impacto de amenazas y debilidades generando eficiencia en el uso de recursos y reforzando en principio de negocio en marcha.
- Delimita responsabilidades, tiempos y responsables para actividades operativas de supervisión y gerenciales en la organización.
- Brinda varias herramientas para el seguimiento y monitoreo de la ejecución de estrategias que soportan el plan estratégico.

En el caso de la finca productora de palmito “La Unión”, se realizará un análisis de la situación actual de los procesos internos y del macro ambiente externo de la organización con el fin de poder establecer la mejor configuración del plan estratégico uniendo conceptos de eficiencia, rentabilidad y la visión de los socios para el futuro de la entidad. Es responsabilidad de los socios y la Dirección de la entidad la aplicación de un sistema de control y seguimiento que asegure el cumplimiento de los objetivos mediante el monitoreo de actividades y estrategias establecidas en el programa de planificación estratégica.

CAPÍTULO II

2. EL MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO REFERENCIAL

Considerando que la aplicación de un programa de planificación estratégica abarca conceptos y lineamientos generales para la aplicación en industrias de distinta naturaleza, se toma como un caso de éxito para el desarrollo del presente trabajo a los programas de planificación estratégica desarrollados en el famoso museo de Guggenheim de la ciudad de Bilbao, España y también el programa aplicado sobre la empresa textil americana "Patagonia".

En ambos casos la aplicación de un programa de planificación estratégica ha servido para poder canalizar los esfuerzos de ambas entidades en la búsqueda de rendimientos favorables para los directivos identificando las debilidades de los procesos internos y externos para posteriormente establecer actividades, estrategias y herramientas de control enfocados hacia la consecución de los objetivos corporativos buscando siempre la eficiencia en el uso de recursos y la correcta utilización de mano de obra y flujos de efectivo.

La aplicación de un programa de planificación estratégica para ambos casos, ha derivado en la generación de valor de todos los procesos involucrados en la operación de las entidades y también ha permitido maximizar fortalezas y disminuir riesgos y debilidades. La inversión de recursos humanos y materiales destinados para la implementación de dichos programas en ambos casos ha sido sumamente conveniente considerando los beneficios y resultados obtenidos una vez implementado.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 ASPECTOS GENERALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de los estudios modernos sobre la Administración de Empresas, una de las teorías más importantes que se han puesto en práctica en el mundo empresarial y de manejo eficiente de las corporaciones es la planificación estratégica.

La planificación estratégica constituye actualmente una herramienta muy útil para el Administrador puesto que permite fijar horizontes de tiempo en la vida de la empresa a través de los cuales podrá determinar objetivos, metas y expectativas de corto, mediano y largo plazo. Estas metas permiten a la Administración de una empresa tener la capacidad de dirigir las fortalezas de la entidad hacia el cumplimiento de estos objetivos y manejar los riesgos y debilidades controlados con el fin de poder lograr los objetivos propuestos.

El desarrollo de una planificación estratégica formalmente comunicada a los colaboradores de una entidad tiene un gran impacto en el desarrollo de las actividades empresariales y operacionales de una Compañía, ya que se conoce el norte al que se quiere llegar y las condiciones de ganar – ganar que existirán para todos los miembros, clientes, proveedores, reguladores y demás involucrados con la organización.

Finalmente, se puede mencionar que la planificación estratégica es un procedimiento significativamente utilizado para el mejoramiento de la competitividad de las empresas de todas las industrias y sectores ya que permiten mantener control sobre las actividades enfocándose de manera importante en el uso eficiente y sistemático de los recursos de la entidad.

2.2.2 Definición

Según Alfredo Aguilar Valdés en su libro La Planificación Estratégica en el Agronegocio, “La planificación estratégica es el proceso por el cual el gerente del agronegocio ordena sus objetivos y sus acciones en el tiempo. Los conceptos de estrategia y de planificación están ligados invariablemente, ya que el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, en forma tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos” (Aguilar Valdés, 2002, pág. 33)

Como indica el autor en su libro, el concepto de planificación estratégica se deriva del arte militar tomando como referencia las grandes hazañas del ejército estadounidense, quienes a través de planificación logística y táctica lograron obtener victorias tanto en el Primera como en la Segunda Guerra Mundial.

Según el autor Peter Drucker, la planificación estratégica es el proceso continuo que consiste en adoptar en el presente decisiones (asumir riesgos) empresariales sistemáticamente, con el mayor conocimiento posible de los resultados futuros; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones, comparándolas con las expectativas mediante la retroacción sistemáticamente organizada (Aguilar Valdés, 2002, pág. 34).

La base de la planificación estratégica consiste en la determinación adecuada, medible y comprobable de objetivos a corto, mediano y largo plazo de una entidad sobre los cuales se enfocarán todos los esfuerzos y recursos de la organización con el fin de alcanzarlos. Estos objetivos deben estar basados en una misión y visión adecuadamente formulados por la Administración a través de las expectativas de desarrollo y negocio en marcha que tiene la organización.

Para poder desarrollar una planificación estratégica efectiva es necesario que se determinen las estrategias a través de las cuales se buscarán alcanzar los objetivos anteriormente mencionados en donde se indique de manera clara los cursos de acción a ser tomados y los responsables de la ejecución, supervisión y control de las acciones determinadas.

La estrategia es una herramienta flexible de la planificación estratégica a través de la cual la Administración puede realizar ajustes sobre los planes de acción pensados para el desarrollo de la organización. Es importante aclarar que la estrategia no es una herramienta estática sino que más bien tiene altas posibilidades de ser modificada en función del apareamiento de posibles amenazas o debilidades de la entidad.

“Estrategias son las acciones estudiadas para alcanzar unos fines, teniendo en cuenta la posición competitiva de la organización, y las hipótesis y escenarios sobre la evolución futura” (Fernández Romero, 2004, págs. 6-7).

Como se expresa a través del concepto anterior, la parte más importante para el desarrollo de una planificación estratégica es la estrategia como tal. Para poder determinar una estrategia adecuada que permita alcanzar los objetivos propuestos, es importante que la Administración de una entidad conozca a profundidad los procesos de la Compañía, las fortalezas, debilidades,

oportunidades y amenazas de la operación. Para esto, el análisis FODA que será analizado más adelante en el presente trabajo, es una herramienta muy importante para el desarrollo de la actividad gerencial, ya que permite determinar y relacionar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la operación.

Finalmente, como un concepto propio de la planificación estratégica se puede decir que es el conjunto de procedimientos y acciones estratégicas y sistemáticamente determinados sobre los cuales la Administración de una organización busca alcanzar una serie de objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo enfocados siempre en la misión y visión organizacionales.

2.2.3 Casos de éxito en la aplicación de planificaciones estratégicas

En el mundo empresarial de hoy, existen muchos casos de éxito en la aplicación de planificaciones estratégicas sobre las operaciones de las organizaciones. Es importante mencionar que el factor de éxito con la aplicación de un programa de este tipo no se encuentra asegurado en su totalidad debido a que se necesitan una serie de condiciones y análisis que debe hacer la Administración para poder minimizar al máximo posible los riesgos o fracasos que pueda generar la aplicación de un programa de planificación estratégica.

Como se mencionó anteriormente, para el éxito de un programa de planificación estratégica de manera obligatoria se requiere que la Administración tenga un conocimiento total de los procesos, controles, flujogramas, debilidades, fortalezas y todas las características propias de la operación. En función de lo anteriormente expuesto, se requiere también que la Administración tenga conocimiento de todos los factores externos que rodean la entidad y que pueden significar oportunidades o amenazas para la organización.

El enfoque de la planificación estratégica en las organizaciones usualmente suele ser global, sin embargo en el caso que la Administración lo considere pertinente, se puede especializar el programa de planificación corporativa en las distintas áreas que mantiene la entidad.

Un caso de éxito en la aplicación de un programa de planificación estratégica es la del Museo de Guggenheim en la ciudad de Bilbao, España. El museo abrió sus puertas al mundo en el mes de octubre de 1997 con la participación de altos dignatarios del escenario político español y mundial.

Desde el momento de su inauguración el museo ha tenido una gran influencia sobre la industria del turismo en el País Vasco como consecuencia del arte contemporáneo que expone y por estrategias bien establecidas por parte de la Administración del museo y el Consejo Directivo.

Para lograr rendimientos tan significativos para el museo, la Administración enfocó sus esfuerzos en la preparación de un plan estratégico formalmente desarrollado y enmarcado en el área de mercadeo y comercialización. Para los directores del museo, el pilar más importante para el giro del negocio consiste en la captación de visitantes y del fortalecimiento de la marca que el museo representa.

Como consecuencia de lo expuesto anteriormente, el museo preparó un análisis interno y externo de su operación en el cual se recopilaron datos históricos y estadísticos de la situación del turismo en España y las proyecciones a futuro. Así mismo, se obtuvo información de la competencia y de los factores que pueden significar oportunidades para la captación de nuevos clientes en función de las falencias o deficiencias de los procesos identificados en la operación de otros competidores.

El resultado del programa de planificación estratégica desarrollada por el museo Guggenheim fue el de convertirse en líder a nivel nacional de entre los museos del país. Actualmente la marca del Museo es reconocida a nivel mundial por la gran cantidad de exposiciones que realiza al año, estas permiten captar mayores cantidades de clientes por la diversidad de sus presentaciones.

Otro caso de éxito a partir del desarrollo de una planificación estratégica efectiva, es el de la empresa textil americana Patagonia. Los administradores de la entidad han enfocado a su programa de planificación estratégica en función de principios ambientales y sociales fuertemente estructurados que han guiado a la operación

de la Compañía hacia la utilización de materias primas y materiales orgánicos amistosos con la naturaleza y que no generan ningún tipo de contaminación.

Aparte de los principios ambientales que mantiene la organización sobre su operación, la misión, visión y objetivos de la entidad se encuentran enunciados en función de políticas sociales de justicia e igualdad de derechos sociales y laborales. Por este motivo, una de las políticas más importantes que desarrolló la Compañía es el de la selección adecuada y responsable de proveedores para el abastecimiento de materias primas y materiales. La organización evalúa de manera minuciosa el cumplimiento de normativas y políticas laborales justas para el personal de sus proveedores. Como resultado de estas evaluaciones la Administración de la Compañía determina si el proveedor es calificado o no. Desde el punto de vista de un proveedor es muy importante el ser parte de la operación de Patagonia debido al crecimiento exponencial que ha tenido el negocio desde sus inicios.

El desarrollo de estas visiones que mantiene la Administración han derivado en que la marca tenga un renombre muy importante entre el mercado de consumo enfocado a la ecología y que la marca se vuelva conocida gracias a los premios y reconocimientos que ha recibido a nivel internacional.

2.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Como parte del desarrollo de un programa de planificación estratégica, uno de los principales procedimientos que debe llevar a cabo la Administración de una organización es la determinación clara y concisa de la misión, visión y objetivos sobre los cuales se enfocarán todos los esfuerzos y recursos de una entidad.

Una característica en común de estos tres conceptos es que deben ser enunciados con la máxima claridad posible con el fin de evitar que existan confusiones o se tracen horizontes que no pueden ser cumplidos por la organización. La misión, visión y objetivos de la entidad son todas las razones de existir de la entidad y sobre los cuales se trabajarán para conseguir resultados.

2.3.1 El establecimiento de la misión

La misión de la organización es la raíz a partir de la cual se establecen los objetivos principales y secundarios que guían la operación de la misma. Según algunos autores como Alberto M. Ballvé en su libro *Misión y Valores* (2006), la misión puede ser considerada a partir de dos enfoques diferentes pero a la vez convergentes en los objetivos de la entidad. La misión puede ser externa o interna en función de lo que expresa su enunciado.

“La misión externa caracteriza, genera identidad, define el carácter perdurable de una organización. Es el objetivo supremo y permanente que señala la contribución de la empresa a la sociedad para poder generar riqueza. Es una percepción clara y compartida que explica el para qué y porqué existe la empresa, al definir el propósito concreto que le permite a una organización perdurar en el tiempo con sus productos y servicios” (Ballvé & Debeljuh, 2006, págs. 20-21).

Como menciona el autor, el objetivo de la misión externa es el de definir de manera clara y general cuál es el objetivo de existir de la organización, indicando cuáles son los clientes a los que prestará sus servicios, el mercado objetivo, etc. Por otro lado también existe una misión interna, la cual se encuentra enfocada a los objetivos internos que mantiene la entidad en función de las necesidades de socios, empleados, proveedores, competidores, etc.

“Así como la empresa tiene una misión externa, también tiene una misión interna que cumplir. Esta representa aquellas necesidades reales que una organización busca satisfacer en los partícipes de la organización en cuanto son productores, es decir en cuánto sus acciones determinan la calidad de los productos o servicios necesarios para el logro de los propósitos de la organización.” (Ballvé & Debeljuh, 2006, pág. 29)

2.3.2 Determinación de la visión y los valores organizacionales

La visión puede ser definida como el horizonte en el que se ven los administradores de una organización con el paso del tiempo. La visión puede ser definida como la pregunta: “¿Hacia dónde se quiere llegar con la operación de la organización?”

“Se entiende por visión aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. No se refiere a lo que una empresa aporta a la sociedad sino más bien a lo que ella se propone ser y hacia a dónde quiere llegar en el futuro” (Ballvé & Debeljuh, 2006, pág. 28).

Es muy importante establecer límites y diferencias entre la misión y la visión de una organización. Dentro de los materiales bibliográficos, muchos autores remarcan de manera significativa la diferencia entre ambos componentes de la planificación estratégica. La visión es el hacia dónde se quiere llegar mientras que la misión es el qué se hace como organización.

Un concepto muy importante y que se encuentra estrechamente ligado con la definición de la misión y visión corporativa, es la determinación de los valores de la organización. Los valores de una organización, pueden ser definidos como el conjunto de normas de comportamiento ético que se fija una entidad con el fin de establecer los lineamientos y reglas del juego sobre las cuales se buscará cumplir con la misión y la visión corporativas.

Según algunos autores, se ha definido que “los valores corporativos han sido, son y deberán seguir siendo las señas de identidad de la empresa tanto en su actuación interna como externa” (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

2.3.3 Fijación de objetivos primarios y secundarios

La consideración más importante dentro del desarrollo de un programa de planificación estratégica para una entidad, es la determinación de objetivos primarios y secundarios que realizará la Administración con el fin de establecer las metas a las cuales aspira a llegar a corto, mediano y largo plazo con la operación de la organización.

Los objetivos deben ser obligatoriamente realizados en función de la misión, visión y valores corporativos que mantiene una entidad ya que estos son la base de la operación y de la razón de ser de una organización según las aseveraciones que han realizado los socios.

La determinación de los objetivos debe ser realizada de la manera más clara posible en función de características cuantitativas y cualitativas que permitan

medir el cumplimiento o no del objetivo propuesto como organización luego de aplicar procedimientos y actividades que han sido determinados en función de cumplimiento de los mismos. Así mismo, es importante mencionar que a partir de la determinación de los objetivos de una organización, la Administración procede a asignar recursos y a establecer responsables y equipos de trabajo para el cumplimiento de cada uno de ellos.

Los objetivos organizacionales pueden ser clasificados bajo muchas clases y tipos según las precepciones que mantiene la Administración sobre sus operaciones, sin embargo las más comunes y utilizadas por las organizaciones en el medio local hacen referencia a la temporalidad de su cumplimiento: en corto, mediano y largo plazo. Además, en base al enfoque que da la organización pueden ser clasificados en objetivos externos o internos. A su vez, los objetivos se definen en función del área de la organización sobre la cual se ha enfocado al objetivo, como por ejemplo: el área financiera, de marketing, operaciones, etc.

Adicionalmente los objetivos se dividen en objetivos primarios y objetivos secundarios. Los objetivos primarios son el marco de referencia sobre el que se realiza la operación de una organización. El objetivo primario puede ser considerado como una aproximación muy cercana a la misión de la entidad, sin embargo, es importante considerar que la misión mantiene un enfoque mucho más global que el objetivo primario.

A partir del objetivo primario de la organización se desprenden todos los objetivos secundarios, los cuales son sub objetivos que dividen y especifican a mayor detalle al objetivo principal que se ha fijado inicialmente.

“El objetivo es una medida de la eficiencia del proceso de conversión de los recursos, pues son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que se pretende alcanzar con la acción de la empresa. Las funciones que deben cumplir los objetivos son guiar estimular y coordinar las decisiones y las acciones, ser la base de la evaluación y control de resultados, motivar a los miembros de la empresa, transmitir al exterior las intenciones de la empresa.” (Varo, 1994, pág. 210).

Una actividad de control muy importante que mantienen las administraciones de organizaciones modernas es la verificación permanente del avance y del cumplimiento de los objetivos planteados; para esto, como una buena práctica de la Administración, se realizan reuniones semanales de trabajo entre las diferentes áreas de una compañía con las jefaturas, esto permite determinar el avance de los objetivos y la eficiencia aplicada para el cumplimiento de cada uno de ellos.

2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA corresponde a una herramienta dentro del programa de planificación estratégica, mediante el cual se puede obtener respuestas sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que tiene una organización en el presente, así como sobre la estructura operativa de la misma.

Para realizar un análisis FODA, de manera inicial se requiere determinar de manera clara y precisa cuáles son los factores internos y externos sobre los cuales se asienta la operación de la organización. Los factores internos representan todas aquellas condiciones que si pueden ser controladas y manipuladas por la Administración de una entidad, como por ejemplo los niveles de productividad en una línea de producción, deficiencias en los procesos administrativos, financieros, etc. Por otro lado, los factores externos corresponden a todas aquellas condiciones que no pueden ser controladas o modificadas por la Administración, un ejemplo de esto es la capacidad de las economías de los países, índices de crecimientos del consumo de una población, etc. A pesar de que estos dos enfoques son totalmente distintos, es necesario entender que son complementarios puesto que el aprovechamiento de oportunidades y la maximización de fortalezas hacen que la operación de una entidad crezca en función de los intereses de los socios; mientras que las amenazas y debilidades implícitas en la operación corresponden a riesgos que generan pérdidas a los propietarios de la organización.

2.4.1 Definición

El análisis FODA puede ser definido por sus siglas como Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de una organización. En dialecto anglosajón, el análisis FODA se denomina SWOT (Strengths, weaknesses,

opportunities and threats). Este análisis representa una herramienta del Administrador a partir de la cual podrá determinar la situación de la organización en un punto de tiempo determinado y a partir del cual podrá enfocar todos los recursos para el cumplimiento de los objetivos planteados por la Administración.

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

El análisis FODA en consecuencia permite:

Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente. Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar. Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los valores negativos.” (Borello, 1994, págs. 157-158)

Según otras definiciones de autores, “El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental. Estos factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan, en mayor o menor grado, el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización” (Zambrano Barrios, 2011, pág. 84)

Como se ha definido anteriormente, se concluye que el análisis FODA como una herramienta gerencial, determina la capacidad o falta de capacidad de una organización para el cumplimiento de los objetivos que se ha trazado a partir de la misión y visión de la entidad.

2.4.2 Determinación de fortalezas

Las fortalezas de una organización representan todas aquellas condiciones internas que generan ventajas, eficiencias y ganancias para la operación de una organización y por ende sus propietarios. La determinación de las fortalezas

representa una de las claves del análisis FODA ya que a partir de ellas, se espera que el uso de recursos y tiempos se dedique para la maximización de las mismas.

“Se denominan fortalezas o puntos fuertes a aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de sus objetivos.” (Borello, 1994, pág. 158).

“Son aquellas fortalezas que son exclusivas de nuestra organización o que son compartidas solo por un reducido número de instituciones. Contar con fortalezas distintivas siempre proporciona una ventaja competitiva” (Díaz, 2005, pág. 109).

El cumplimiento de los objetivos se encuentra inicialmente supeditado a una maximización integral de las fortalezas que tiene la operación de una entidad en un período de tiempo determinado. Es necesario considerar que la falta de maximización de fortalezas puede derivar en la pérdida parcial o total de las mismas por lo que el Plan de Acción de una organización debe ser siempre enfocado a su cuidado y fomento en todas las áreas de una entidad.

Ejemplos de fortalezas de una organización puede ser:

- Eficiencia en uso de materiales de áreas productivas.
- Eficiencia en manejo y administración del efectivo.
- Recurso humano bien capacitado y con altos niveles de calidad en la producción.

2.4.3 Determinación de oportunidades

Las oportunidades representan aquellas condiciones externas al control de la Compañía y su Administración, las cuales permiten tener ventajas significativas para el cumplimiento de los objetivos y metas determinados por la Administración en función de su misión y visión corporativos.

“Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.” (Borello, 1994, pág. 159).

“Una oportunidad es un aspecto específico de una variable externa que, al ser analizado, indica que es aprovechable y que se cuenta con la capacidad para hacerlo; por lo tanto constituye una ventaja. Las oportunidades organizacionales regularmente se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Muchas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas y tecnológicas sostenidas, que generan un clima general de desarrollo y optimismo” (Díaz, 2005, pág. 109).

Según las definiciones anteriormente mencionadas, la característica más importante de las oportunidades radica en que son externas al control de la entidad y que su identificación y aprovechamiento generan acercamientos hacia el cumplimiento de los objetivos, por lo que son de vital importancia para la Administración.

Ejemplos de oportunidades son las siguientes:

- Nuevas leyes estatales de apoyo a ciertos regímenes de producción
- Mejoramiento en la tecnología para producir un determinado producto.
- Reformas tributarias beneficiosas para la operación de una organización.

2.4.4 Determinación de debilidades

Las debilidades corresponden al concepto antónimo de lo que representan las fortalezas para la organización. Es así que son todos aquellos factores internos negativos que representan un alejamiento hacia el cumplimiento de los objetivos de una organización.

“Se denominan debilidades o puntos débiles a aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.” (Borello, 1994, pág. 159).

“Las debilidades son, principalmente, los aspectos que limitan la inserción de la organización en su contexto, que le impiden crear o adaptar sus objetivos, o seleccionar e implementar estrategias. En muchos casos, las debilidades son “la otra cara de la moneda” de las fortalezas, de manera que la lista de

cuestionamientos que se sugiere revisar para la evaluación de las fortalezas es funcional también para compendiar las debilidades.” (Díaz, 2005, pág. 109).

Las debilidades representan para una organización la principal causa para el incumplimiento de los objetivos propuestos, debido a que tienen su origen en la propia entidad y representan riesgos para el giro del negocio propiamente dicho de la organización. Por lo mencionado anteriormente, es muy importante que la Administración determine las debilidades de la operación y sobre los mismos se presente un plan de acción de remediación de estas condiciones.

Ejemplos de debilidades dentro de una organización son:

- Falta de indicadores financieros y de gestión en los procesos de la entidad.
- Falta de actividades de control y supervisión sobre las actividades realizadas como parte del giro del negocio de la organización.
- Falta de levantamiento de procesos y responsables para cada uno de los procesos de la entidad.

2.4.5 Determinación de amenazas

“Una amenaza es un aspecto concreto de una variable del entorno que, al ser analizado, revela la falta de capacidad para enfrentarlo. Actuar en estos contextos pone a la organización en una posición de desventaja. Las amenazas organizacionales aparecen recurrentemente en aquellas áreas en donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos estándares de desempeño” (Díaz, 2005, pág. 110).

Según la definición anteriormente citada, las amenazas representan todos aquellos factores y condiciones externas que no pueden ser controladas por la Administración de una organización y que generan posiciones desventajosas para la misma, alejando a la entidad del cumplimiento de los objetivos propuestos.

La existencia de las amenazas para la organización se encuentra principalmente enfocada en factores que como se ha dicho anteriormente no pueden ser controlados por la entidad, pero que sin embargo pueden ser previstos y enfrentados a través de un Análisis de Riesgos, el cual analiza y prevé los efectos

de las amenazas sobre la operación determinando posibles posiciones de la Administración para contrarrestar estos efectos sobre la vida de la organización.

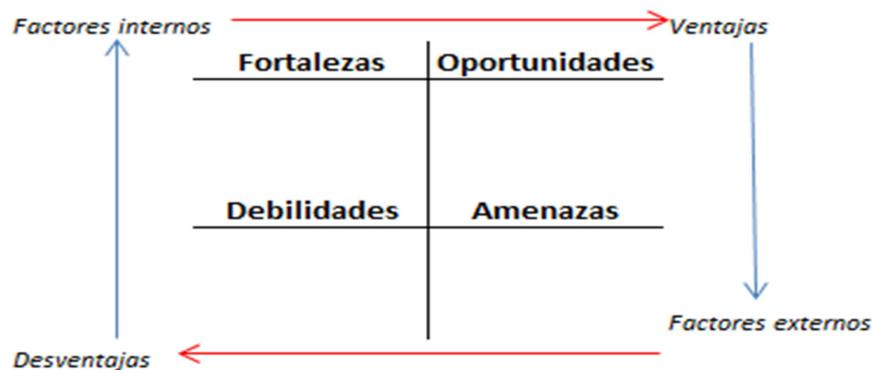
Ejemplos de amenazas son las siguientes:

- Plagas y malezas que pueden afectar una plantación por efectos de cambios climatológicos.
- Nuevas y mayores imposiciones tributarias y regulatorias para la operación de una compañía.
- Un fenómeno natural o social que pueda suspender o dar por terminada la capacidad de negocio en marcha de una organización.

2.4.6 Plan de acción derivado del análisis FODA (SWOT)

La aplicación de un análisis FODA sobre las operaciones de una organización, permite obtener una fotografía real de la posición de una entidad en un período de tiempo determinado. Al realizar un análisis FODA de doble entrada se observa lo que muestra la Figura 1:

Figura 1.



Elaborado por: Autor

Los resultados de este análisis deben ser confrontados por la Administración y analizados con el fin de determinar procedimientos para la maximización de las fortalezas y la minimización de las debilidades identificadas en el proceso productivo y administrativo de la organización.

Como una consideración adicional, la Administración debe realizar un análisis de riesgos y beneficios que puede mantener la operación como resultado de las oportunidades y las amenazas identificadas en el medio en el que vive la entidad.

Considerando que tanto las debilidades como las fortalezas son factores internos, es importante recalcar que la Administración, para lograr un plan de acción adecuado, debe mantener conocimientos precisos y bastos sobre la operación de la organización. También es importante añadir que previo a la determinación del plan de acción a partir del cual se realizarán todas las actividades en pos del mejoramiento, es importante que la Administración realice un relevamiento de los procesos identificando de manera clara los controles, participantes y supervisores en cada uno de ellos.

“El plan de acción consiste en programar lo que debe hacerse en forma inmediata o en brevísimo plazo para determinado objetivo, quién lo debe hacer, cuándo, cómo y por qué, así como de qué manera se verificará de que se haya hecho. De igual manera, sirve para saber por dónde empezar y por dónde seguir; asignar funciones y responsabilidades; establecer plazos y facilitar su control; no olvidar aspectos importantes y prever la interacción de causas y efectos” (Herrscher, 2008, pág. 128).

Como se menciona en la cita anterior, un plan de acción es un procedimiento formalmente documentado en el cual se registran todas las acciones a las que se enfocará la organización con el fin de cumplir los objetivos propuestos. Para esto es necesario que una vez que se haya realizado el análisis FODA, se proceda a realizar una revisión de las fortalezas y oportunidades con el propósito de enfocar todos los esfuerzos hacia la maximización y máximo aprovechamiento de las mismas.

Por otro lado, es fundamental que en un inicio se den solución a las debilidades, identificando sus causas y mitigándolas a través de una serie de actividades de recomposición del plan administrativo. De la misma forma, es muy importante que la Administración de la organización realice un control de los riesgos generados a partir de las amenazas identificadas e implemente estrategias enfocadas netamente en la disminución de dichos riesgos.

La Administración debe establecer un horizonte temporal en el cual realizará sus actividades detalladas en el plan de acción y requerirá establecer la metodología de control de este plan de acción identificando a las personas responsables de cada una de las áreas involucradas y los planes de trabajo detallados sobre cada una de ellas.

2.5 IMPORTANCIA DE MEDICIÓN DE RENDIMIENTOS A TRAVÉS DE INDICADORES

Una vez que la Administración de una entidad ha determinado el desarrollo de un programa de planificación estratégica, es muy importante que se puedan medir y analizar de manera clara la consecución o no de objetivos específicos planteados como parte del programa de planificación. Para esto uno de los factores más importantes de seguimiento y de control de avance de trabajo se obtiene a través de la determinación de indicadores de gestión y financieros.

La aplicación de un programa de control a través de indicadores financieros y de gestión es muy importante para las organizaciones ya que permite entender y analizar de una manera numérica la progresión de un programa estratégico fundamentado en los objetivos planteados por la Administración. A través de una lectura adecuada de estos indicadores, se pueden tomar decisiones en pos de la continuidad o de nuevos cambios sobre las estrategias y tareas definidas como parte del plan de trabajo de la organización.

2.5.1 Definición de indicadores

Se puede definir a un indicador como una relación entre cifras a partir de las cuales se espera realizar un juicio de valor o determinar la situación de algo sobre cierta hipótesis o criterio determinado.

“El Sistema de Indicadores es la mejora de los procesos, actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, aquellos que permitirán obtener ventajas competitivas en el mercado.

Hoy en día, los gerentes de la mayoría de las organizaciones utilizan indicadores que les ayudan a evaluar la situación de su empresa y tomar las decisiones apropiadas.” (Heredia Álvaro, 2000, pág. 56).

En materia administrativa según los conceptos anteriormente descritos, el indicador es un instrumento utilizado por el Administrador para medir la situación de la Compañía en un momento específico y compararlo frente a realidades propias o de otras organizaciones de la industria y determinar si es que ha existido o no un cumplimiento de los objetivos propuestos.

Para el desarrollo de un programa de planificación estratégica, uno de los factores más importantes para la medición del avance del programa y del cumplimiento de los objetivos establecidos por la Administración, constituye el seguimiento y el control que se debe mantener sobre las actividades planificadas en función de un compendio de indicadores claramente establecidos.

Es importante concluir que a partir del análisis y las revisiones que realiza la Administración sobre estos indicadores, y con el fin de ir limando los procesos en pos de un logro más importante y posible de los objetivos de la misma, se debe realizar un restablecimiento de actividades o reorganización de los objetivos propuestos sobre la aplicación del programa de planificación estratégica.

2.5.2 Tipos y características de los indicadores

Los indicadores, como se ha mencionado anteriormente, son herramientas muy importantes para la Administración, ya que a través de ellos se puede medir el avance de los objetivos propuestos como parte del desarrollo de un programa de planificación estratégica.

Los indicadores pueden ser determinados por la Administración en función de las áreas de la organización sobre las cuales se requiera mantener un control a partir de los objetivos propuestos como parte del programa de planificación estratégica. Es importante que la Administración tenga la capacidad de determinar indicadores útiles, en base de los cuales se pueda generar valor agregado al proceso de planificación estratégica.

Los indicadores pueden ser utilizados en varias áreas de la organización como son los Departamentos de Producción, Administrativo – Financieros, Recursos Humanos, Comercial, etc.; sin embargo, para que se pueda evidenciar de una

manera clara la efectividad de un indicador, se requiere que la validación del costo beneficio de mantener el control sobre el mismo

Un claro ejemplo de esto es el área financiera en la cual el uso de indicadores permite conocer la posición de la empresa en un período de tiempo determinado y establecer lecturas capaces de realizarse, por ejemplo, sobre los estados financieros a una fecha de corte.

Los indicadores son una herramienta de productividad muy importante para el área de operaciones de una organización, ya que a través de ellos se puede lograr establecer el uso eficiente de recursos, materias primas y horas de trabajo de los empleados. A partir de los indicadores de productividad, se puede obtener resultados importantes de mejoras en los procesos productivos a través del relevamiento de los procesos y la identificación de cuellos de botella, duplicidad de funciones, tiempos improductivos, etc.

2.5.2.1 Indicadores financieros y su importancia

Desde el punto de vista de control financiero, es importante que la Administración mantenga un control sobre el rendimiento financiero de una entidad. Los índices o indicadores financieros permiten hacer un análisis adecuado acerca de la evolución de los estados financieros de la organización a una fecha de corte determinada o comparativa.

Muchas veces los números expresados en los estados financieros de una organización no reflejan la situación real, ni tampoco denotan posibles problemas que pueden estarse suscitando por posibles ineficiencias sobre los procesos administrativos o productivos de la entidad.

Se puede definir a los índices financieros como una relación efectuada por la Administración Financiera de una organización, en base a la información contable y extracontable generada a partir de los estados financieros, esto con el fin de obtener un juicio de valor sobre la situación real de la entidad respecto a un comparativo.

Entre los principales indicadores financieros se mencionan a los siguientes:

- Análisis horizontal de estados financieros: Representa el análisis realizado entre las líneas de un balance a una fecha X, versus la misma línea del balance a una fecha anterior X-1. Este análisis permite comprender la evolución de una cuenta en el transcurso del tiempo y entender si es que las variaciones han sido beneficiosas o no para la empresa.
- Análisis vertical de los estados financieros: Corresponde a la determinación del “peso porcentual” de una cuenta sobre el total de grupo de cuentas de la misma naturaleza; por ejemplo, cuánto representa la utilidad sobre el total de las ventas de un mismo período.
- Rendimiento sobre activos (ROA) y sobre el patrimonio (ROE): Estos índices permiten medir el retorno que la utilidad de un período representa sobre el total de activos o ROA, cuya fórmula es igual a $\text{Utilidad Neta} / \text{Activos Totales}$ y sobre la aportación de los accionistas o ROE con la fórmula $\text{Utilidad Neta} / \text{Patrimonio}$. La utilización de estos índices permite determinar qué tan rentable ha sido la operación para los accionistas y determinar si es que su inversión ha generado los rendimientos que se han esperado. Esta herramienta es muy importante para medir la gestión de la Administración y sus resultados.
- Índices de liquidez: Tal vez este ratio financiero es uno de los más importantes en conjunto con los análisis de flujo de efectivo ya que permite analizar la liquidez o disponibilidad de efectivo que mantiene una organización con el fin de analizar si es que va a poder cubrir o no sus obligaciones a corto plazo. Existen muchas fórmulas para determinar los niveles de liquidez de una entidad entre los cuales se indican a: índices de liquidez propiamente dicho ($\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$) y la prueba ácida ($\text{Activo Corriente} - \text{Inventario} / \text{Pasivos Corrientes}$)
- Índices de cartera: Permite conocer la recuperación de la cartera y en función de ellos determinar si es que la gestión de cobranza ha sido adecuada o no a una fecha de corte. Este índice se relaciona mucho con el índice de liquidez ya que a partir de él se puede determinar los flujos de efectivo futuros que podrá tener la empresa.

Dentro del presente trabajo solamente se ha determinado algunos de los índices financieros más importantes y más comúnmente utilizados por los departamentos

financieros a nivel local. Sin embargo, es importante entender que los índices financieros pueden determinarse sobre todas las cuentas de un estado financiero en función del grado de evaluación o de importancia que considere la Administración en base a la operación propia de un negocio.

2.5.2.2 Indicadores operacionales y su importancia

Los indicadores operacionales corresponden a todos aquellos índices que salen fuera del alcance de los estados financieros y que también sirven para medir la operación de una Compañía a un período de tiempo determinado.

Es fundamental para una organización, que tenga la capacidad de contar con datos históricos y reales sobre sus procesos productivos y comerciales con el fin de que los índices de operación se generen de la manera más precisa posible y que principalmente puedan generar valor a la organización permitiendo que se puedan tomar decisiones importantes en función de ellos.

Un ejemplo de esto puede ser las horas hombre de una empresa industrial, en la cual se hace un análisis de las horas incurridas por un operario en la fabricación de algún producto. A partir de este análisis la Administración puede evaluar los niveles de productividad y eficiencia que ha tenido el proceso productivo de una entidad.

Es importante mencionar que a diferencia de los indicadores financieros, los indicadores de gestión pueden variar significativamente en función del tipo de operación de una organización o a través de las necesidades de eficiencia que requiera la Administración de una entidad. Por lo anteriormente mencionado, para ciertas empresas como son por ejemplo las firmas de servicios profesionales, su principal activo y generador de ingresos es el recurso humano y es una prioridad para ellas determinar los niveles de rotación de personal que estas pueden tener para tomar correctivos o mantener políticas frente a ellas.

Para las organizaciones dedicadas a la producción, es importante que se pueda medir los índices de productividad y aprovechamiento de los recursos. Para esto, la Administración puede diseñar sus propios indicadores a partir de los cuales medirá qué tan positiva ha sido la gestión del área de producción de una entidad.

2.6 MARCO CONCEPTUAL

Estrategia: La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción conducentes al logro de esas metas, formulado de manera que quede definido el negocio en el cual va a estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y que va a ser en el futuro (Cedeño Gómez, 1988).

Planificación estratégica: La planificación estratégica es el conjunto de elementos que permiten alcanzar los objetivos previstos, este documento, llamado también estrategia, debería incluir objetivos, normas medidas de actuación, planes de acción, indicadores y responsables. La planificación es una forma de actuar a partir del estudio de las diferentes opciones previamente analizadas y valoradas (Muñiz, 2009).

Objetivo: Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos (Alteco, 2016).

Misión: La misión expresa la razón de ser de la empresa y su objetivo primordial. Constituye la auténtica declaración de principios corporativos, y es aconsejable que esté redactada explícitamente en el desarrollo de la actividad empresarial ya que conviene tener claro desde el principio todos los aspectos que componen la misión (Publicaciones vértice SL, 2008).

Visión: La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

Valores corporativos: Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados (eempleo, 2016).

Productividad: También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la

productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida (Wikipedia, 2016).

FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): El análisis FODA o DAFO es una herramienta de análisis estratégica multidimensional por un lado permite distinguir los factores internos de una organización (fortalezas y debilidades) y los factores externos relacionados con su entorno (oportunidades y amenazas). Por otro lado permite seleccionar los factores identificados en función del impacto esperado, pudiendo ser positivo (fortalezas y oportunidades) o negativo (debilidades y amenazas) (Speth, 2016)

Eficiencia: Se puede definir a la eficiencia como la proporción que refleja una comparación entre los resultados logrados y los costos sufragados para el cumplimiento de las metas (Lausthaus, 2002)

También puede definirse a la eficiencia como la la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado (Definicion, 2016).

Activo biológico: Es un animal o una planta vivos y que producen un producto agrícola (Almocid Rojas, 2016)

Indicador: Un indicador puede definirse como una medida utilizada para cuantificar la eficacia y/o eficiencia de una actividad o proceso. Un sistema de indicadores puede definirse como un conjunto de indicadores relacionados (Heredia, 2001).

Tablero de control: Tablero de control (TdeC) es una herramienta del campo de la administración de empresas, aplicable a cualquier organización y nivel de la misma, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación (Definicion de, 2016).

2.7 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La fundamentación legal y regulatoria de la finca productora de palmito “La Unión” se encuentra soportada a través de las siguientes normativas y asociaciones:

a) Normativa de Pymes: El Servicio de Rentas Internas define que se conoce como Pymes al conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Por lo general en nuestro país las pequeñas y medianas empresas que se han formado realizan diferentes tipos de actividades económicas entre las que se destacan las siguientes:

- Comercio al por mayor y al por menor
- Agricultura silvicultura y pesca
- Industrias manufactureras
- Construcción
- Transporte almacenamiento y comunicaciones
- Bienes inmuebles, servicios prestados a las empresas
- Servicios comunales sociales y personales (SRI, 2016)

Para el caso de la finca “La Unión”, pueden considerarse las características propias de la finca como incluyentes para se considera como una PYME especialmente por el nivel de ventas y de activos que posee la entidad.

b) Fedexpor: Desde un punto de vista macro, la finca productora de palmito “La Unión” es un indicador importante para instituciones que llevan controles estadísticos de comercio como es el caso de Fedexpor (Federación ecuatoriana de exportadores) en lo que respecta a publicaciones referentes a la producción y exportación de palmito ecuatoriano.

Desde 1976, la Federación Ecuatoriana de Exportadores -FEDEXPOR- ejerce una importante representación del sector exportador privado al ser un referente de la internacionalización de las empresas en el país y un portavoz del espíritu emprendedor, abarcando más de 215 instituciones entre gremios sectoriales, empresas exportadoras, importadoras de materias primas y bienes de capital así como empresas de servicios conexos; siendo además la única entidad gremial del país con alcance

nacional, al contar con oficinas en Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Ambato (Fedexpor, 2016).

- c) **MAGAP:** El Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP) es la principal institución pública a través de la cual el Estado canaliza sus recursos y ayuda a los agricultores y productores del país. La Administración de la finca “La Unión” actualmente se encuentra manteniendo reuniones con ejecutivos del Ministerio con el fin de lograr mayores subsidios en lo que respecta adquisición de productos complementarios agrícolas

- d) **AsoPalmito:** Constituye la agremiación de palmicultores del sector de Pedro Vicente Maldonado el cual al 31 de enero de 2016 se encuentra en proceso de constitución con el fin de poder establecer posturas comunes entre los productores de palmito del sector de Pedro Vicente Maldonado.

La finca “La Unión” tiene un papel muy importante dentro de la agremiación ya que ha sido uno de los fundadores de la asociación con el fin de poder tener un grupo que permita ejercer fuerza en actividades comerciales, búsqueda de recursos, subsidios, etc.

Se ha documentado en el presente trabajo de investigación en el Anexo 3, el acta de constitución y lineamientos generales de AsoPalmito proporcionado por el Administrador de la finca.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo se encuentra enfocado en una investigación aplicada que se caracteriza porque utiliza los conocimientos en la práctica, para aplicarlos en beneficio de la sociedad o de algún bien determinado. En el caso del presente trabajo se busca la aplicación de los conocimientos adquiridos sobre Planeación Estratégica como marco teórico referencial. No obstante aquello, el propósito de este trabajo es comprender las consecuencias prácticas de la aplicación de una teoría en el ámbito concreto de una empresa agrícola cuyo objetivo principal es el mejoramiento de sus procesos con el fin de mejorar la rentabilidad de los socios.

En base a lo expuesto anteriormente se aplicará un tipo de investigación documental que se hará apoyándose en consultas de fuentes bibliográficas y también se realizará una investigación de campo en la que el investigador trabajará en el ambiente natural en el que conviven las personas y las fuentes consultadas de las que se obtendrán los datos más relevantes a ser analizados a través de recolección de información que provendrán principalmente de entrevistas y observaciones de los procesos.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación será de tipo no experimental, ya que en este estudio no se pretende manipular variable alguna en el transcurso de la investigación, sino se basará en la información proporcionada por la empresa en los diferentes niveles jerárquicos y de operación.

3.3 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del problema, se aplicarán los siguientes métodos de investigación:

3.3.1 Método de Observación

Para el presente estudio se aplicará el método de observación mediante entrevistas que se desarrollaran con el Administrador y los socios de la finca “La Unión”; además de reuniones de trabajo con el personal de la empresa de todas las áreas involucradas en la operación.

3.3.2 Método Inductivo

El método inductivo es aquel método científico que obtiene conclusiones generales a partir de premisas particulares. A través de método, en base a la observación que nos permitirá estar en contacto directo con el objeto de estudio, se recopilará información acerca de los hechos esenciales; para posteriormente proceder con la derivación inductiva que partirá de estos hechos y datos para llegar a una generalización y contraste sobre la realidad encontrada.

3.3.3 Método Deductivo

Se aplicará el método deductivo en base a la determinación de la existencia de una necesidad de los socios de la finca productora de palmito “La Unión”; de igual forma se ha logrado identificar cada una de sus causas y con la definición de los objetivos específicos se logrará dar una solución a cada una de estas. Cada uno de los objetivos específicos tendrá su respectiva solución enfocados en el cumplimiento de la misión de la finca, conforme a la implementación de un plan de mejora que toma como base los valores corporativos de la finca.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS A UTILIZAR

3.4.1 Técnicas

En el presente estudio se utilizarán las siguientes técnicas:

- La técnica documental para la recopilación de información de fuentes bibliográficas, internet, archivos documentales de la finca productora de palmito “La Unión”, etc. que permita enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos.

- La técnica de campo para realizar la observación en contacto directo con el objeto de estudio al interior de la finca productora de palmito “La Unión; y, además para acopiar de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

3.4.2 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán, son los siguientes:

- Revisión bibliografía
- Entrevistas
- Revisión de procesos internos de la finca productora de palmito “La Unión”
- Determinación de posibles oportunidades de mejora

3.5 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El procesamiento y análisis de datos se lo realizará de la siguiente manera:

- Revisión y codificación de guías de investigación.
- Análisis y procesamiento de la información.

3.6 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población constituyen los empleados y el personal de puestos de supervisión con los que se tratará los asuntos referentes al revelamiento de información principalmente para la preparación del análisis FODA.

Actualmente trabajan en la finca productora de palmito “La Unión” un total de 40 empleados de los cuales el 90% realizan actividades de producción de la finca mientras que la diferencia se encuentran enfocados en actividades administrativas y de preparación de reporte financiero

Tabla 1.- DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

CUADRO RESUMEN		
PERSONAL	EMPLEADOS	PROCENTAJE
ADMINISTRATIVO	4	10%
PRODUCCIÓN	36	90%

Fuente: Administración de finca productora de palmito “La Unión”
Elaborado por el Autor

En base a la población establecida de 40 empleados se calculará la muestra, mediante a la aplicación del siguiente procedimiento:

<p>Fórmula de Cálculo</p> $n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1) e^2 + \sigma^2 Z^2}$	<p>n = el tamaño de la muestra. N = tamaño de la población. σ = Desviación estándar de la población, suele utilizarse un valor constante de 0,5. Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente se utiliza el 5% (0,05)</p>
---	--

En el estudio que estamos realizando los datos para el cálculo de la muestra son los siguientes:

n = tamaño de la muestra: ?

N = tamaño de la población: 40 empleados

$\sigma = 0,5$.

Z = Nivel de confianza 95% de confianza equivale a 1,96

e = Límite aceptable de error muestral 0,05

El cálculo se presenta a continuación:

$$n = \frac{40 * 0,5^2 * 1,96^2}{(40 - 1) * 0,05^2 + 0,5^2 * 1,96^2}$$

$$n = 37$$

En función del resultado obtenido, y ponderando el tamaño del área de producción y el área administrativa de la empresa, el 90% del tamaño de la muestra será considerado para producción y el 10% para el personal del área administrativa. En función de esto hemos determinado entrevistar a 33 personas del área de producción y a 4 personas del área administrativa. Se ha documentado el modelo de entrevista en los Anexos 4 y 5 del presente trabajo.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y DE LA FINCA “LA UNIÓN”

4.1 ASPECTOS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL PALMITO EN EL ECUADOR

La industria del palmito en la República del Ecuador es una de las industrias que menor tiempo ha tenido de operación en el país con alrededor de 30 años según informaciones de varios estudios económicos como es el caso de Análisis Sectorial del Palmito en Conserva (2015, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones); sin embargo, ha tenido un importante crecimiento, generando un gran impulso a la economía del país. Además, es uno de los principales motores de empleo en zonas rurales y ha brindado modernización y desarrollo socioeconómico en áreas históricamente deprimidas del Ecuador.

En la década de 1980 empiezan a aparecer en el Ecuador los primeros palmicultores, quienes se asentaron en las zonas tropicales del país, las cuales son aptas para un cultivo de palmito de altos estándares de calidad. Con el paso del tiempo y en función de la experiencia y de los resultados obtenidos en el proceso de cultivo, estos han ido concentrándose en su mayoría en las zonas de Pedro Vicente Maldonado, Santo Domingo de los Colorados y ciertas zonas orientales dependiendo de los niveles de minerales de la tierra.

Un censo de la distribución de las plantaciones del palmito por su ubicación geográfica en el Ecuador fue realizado por SIPIA S.A. (Productos SNOB); una de las mayores empresas comercializadoras de vegetales y frutos en conservas del país, distribución que se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2.
Distribución de Plantaciones de Palmito en el Ecuador

Zona	HAS	%
Oriente	1210	9
Santo Domingo	5705	43
Quevedo	3004	22
Noroccidente (Pichincha)	2404	18
Vía Chone	1087	8
Total	13410	100

Fuente: Censo de superficie de palmito, SIPIA S.A. (2010)
Elaborado por: Autor .

Las condiciones atmosféricas, agrícolas y climatológicas que ofrecen los trópicos ecuatorianos permiten que se pueda obtener un producto de calidad y con niveles de crecimiento que hacen al producto muy apetecido en los mercados internacionales. Según conversaciones y entrevistas mantenidas con el administrador de la finca “La Unión”, Ingeniero Iván Villota, las exigencias de las empresas exportadoras de palmito, en niveles de volumen son muy altas en relación a la oferta de la industria ecuatoriana, por lo que en los últimos años ha existido un incremento significativo de inversionistas palmicultores en el país.

La producción de la industria del palmito ecuatoriano es vendida en su totalidad a países como Argentina, España, Francia, Italia, entre otros. El palmito es considerado como un producto alimenticio gourmet por lo que existe una gran aceptación del producto en estos países dado el desarrollo de las artes culinarias en los mismos.

Es importante subrayar que esta industria tiene competidores de alto nivel en Latinoamérica, como es el caso de países como Venezuela, Brasil y Costa Rica, los cuales han desarrollado sus actividades desde hace aproximadamente 60 años permitiendo una ventaja competitiva sobre el Ecuador.

Las principales ventajas competitivas de estos países en materia comercial se reflejan en su capacidad para poder acceder con mayor facilidad a mercados internacionales y sobre todo por la capacidad de negociación de los precios que mantienen con clientes a nivel mundial.

Una mayor experiencia en la industria del palmito permite a nuestros competidores desarrollar mejores procesos productivos y administrativos, incrementando el valor agregado al producto, permitiendo minimizar costos y aumentar precios.

Uno de los principales objetivos de la industria del palmito ecuatoriano es el mejoramiento de los niveles de competitividad del producto. Para esto el palmicultor ecuatoriano se ve en la necesidad de formalizar sus procesos y objetivos con el fin de darle un matiz formal a sus actividades empresariales y poder competir como fuertes empresas nacionales en el exterior.

Para poder cumplir con lo anteriormente mencionado, el palmicultor ecuatoriano conoce de las necesidades de mejoramientos de procesos productivos internos en los que se busque el aprovechamiento de recursos y disminución de costos. Para cumplir los objetivos propuestos, es importante que existan adecuados niveles de capacitación a los empleados, enfocándose siempre en las teorías de mejoramiento continuo y optimización del tiempo.

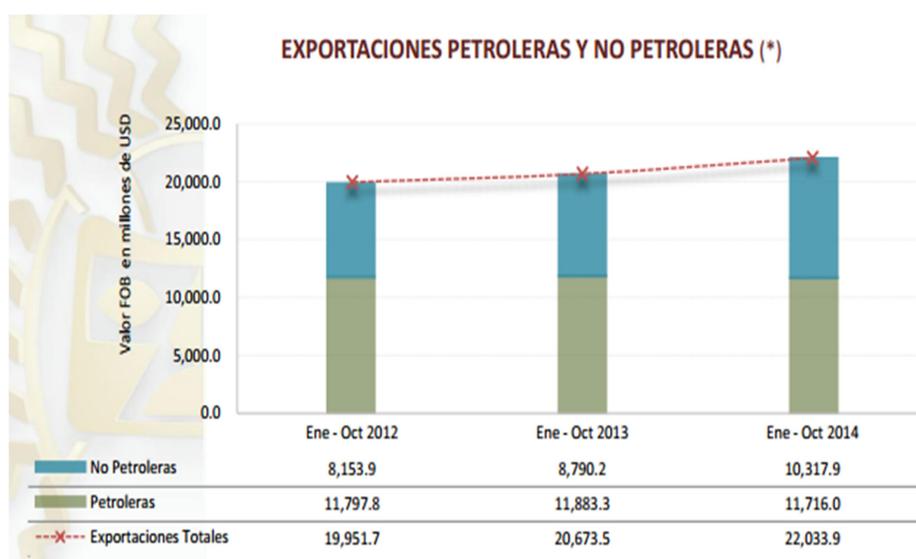
Otro de los factores considerados como imprescindibles para el mejoramiento de la competitividad del palmito ecuatoriano a nivel internacional, es la determinación y control de adecuados sistemas administrativos y financieros que permitan conocer la posición económica y administrativa de la empresa en tiempo real. Con la aplicación adecuada de dichos sistemas, los palmicultores pueden tener la ventaja de tomar decisiones importantes en el menor tiempo y reduciendo al máximo niveles de riesgos para la entidad. Para esto, es importante tener un equipo administrativo financiero con capacidades adecuadas para el desarrollo del trabajo y una red de comunicación que permita conocer de manera oportuna la situación del negocio y los efectos de las acciones hechas en el trabajo de campo.

Finalmente, es una prioridad para los palmicultores nacionales el desarrollo de estrategias comerciales bien estructuradas que permitan lograr negociaciones de calidad con los clientes internacionales, por lo que deben tenerse en cuenta los criterios y las necesidades de toda la cadena de la industria, desde los productores hasta los exportadores del producto.

Una de las principales amenazas que mantiene la industria del palmito y las industrias ecuatorianas, son las crisis económicas que han disminuido la exportación de productos generando constantes contracciones de la demanda en mercados internacionales sobre diversos productos, los cuales históricamente han tenido niveles de estabilidad en ventas externas.

A pesar de lo anteriormente expuesto, durante el año 2014 las exportaciones ecuatorianas tuvieron un crecimiento del 7% en comparación con el año 2013, tal como se muestra en el gráfico 1:

Gráfico 1.
Evolución de exportaciones petroleras y no petroleras 2012, 2013 y 2014



Fuente: Evolución de la Balanza Comercial Enero – Octubre 2014
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Este incremento en las exportaciones de productos ecuatorianos se genera principalmente por la promoción de los bienes realizada a través de campañas del sector privado y público. Además el incremento en las exportaciones se ha generado como consecuencia de que el Ecuador ha abierto nuevos mercados internacionales como es el caso del mercado asiático, y en particular a través del principal país del continente: China.

En materia de la industria del palmito, el Ecuador es el principal exportador del producto a nivel mundial gracias al volumen producido en el país. Tal como se

puede observar, la Tabla 2 muestra el volumen de ventas de palmito en relación a otros competidores de la región y del mundo

Tabla 3.
Estadísticas de volúmenes de ventas de palmito año 2014

Exportadores	FOB 2004, miles US\$	Cantidad 2004	Valor unidad (US\$)
Ecuador	33,071	19,461	1,699
Costa Rica	20,046	12,295	1,630
Brasil	7,602	2,222	3,421
Bolivia	4,713	2,982	1,580
Guyana	3,165	1,498	2,113
Perú	2,136	1,037	2,060
Italia	888	154	5,766
Tailandia	401	359	1,117
Guatemala	309	226	1,367
España	183	67	2,731
Francia	149	73	2,041
Bélgica	139	47	2,957
Filipinas	128	75	1,707
EEUU	81	42	1,929
Venezuela	69	98	0,704
Paraguay	55	39	1,410
Finlandia	43	10	4,300
Colombia	39	17	2,294
Chile	38	19	2,000
Singapur	38	23	1,652
Sudáfrica	28	24	1,167
India	25	50	0,500
Reino Unido	23	3	7,667
Guinea Ecuatorial	21	8	2,625
Panamá	13	2	6,500
Costa de Marfil	12	17	0,706
Ghana	11	5	2,200
Emiratos Arabes Unidos	10	1	10,000
Estimación Mundial	73,456	40,868	1,797

Fuente: Curso de Palmito S/N
Elaborado por: Karen Merecí

La expectativa de los palmicultores ecuatorianos es la de permanecer dentro del grupo de principales exportadores de palmito a nivel mundial y poder mantener altos estándares de calidad sobre la producción con el fin de estabilizar las ventas en tiempos de crisis como en tiempos de prosperidad económica.

4.2 LA FINCA “LA UNIÓN”

4.2.1 Información General

La finca “La Unión”, al 31 de diciembre de 2015, es una sociedad de hecho conformada por cinco inversionistas, los cuales, motivados por las perspectivas favorables de crecimiento de la industria del palmito en el Ecuador, deciden en el

último trimestre del año 2008 invertir en una propiedad de 150 hectáreas para el cultivo de palmito.

La propiedad agrícola se encuentra ubicada en el sector denominado “Paraíso Escondido” del cantón Pedro Vicente Maldonado provincia de Pichincha, República del Ecuador. A diciembre de 2015 la propiedad se encuentra cultivada en un 95% con plantas de palmito y el restante 5% corresponde a espacios de vivienda de trabajadores, mulares, viveros y plantaciones de frutales para preparación de abonos y alimentación de los animales de carga.

El terreno de la propiedad se encuentra inscrito en el Registro de la Propiedad del cantón Pedro Vicente Maldonado y se encuentra sujeto a la jurisdicción de esta administración para el pago de contribuciones, patentes, y demás obligaciones tributarias.

4.2.1.1 Objeto Social

El giro del negocio de la propiedad agrícola “La Unión” en función de la manifestación de sus asociados, es la de producir palmito para su posterior venta al único cliente que mantiene la entidad que es la Compañía Sipia S.A.

Como se ha mencionado anteriormente, la composición societaria de la finca fue realizada ante Notario Público del Distrito Metropolitano de Quito en el mes de noviembre de 2008, en donde se estableció los socios participantes del proyecto, los capitales aportados así como los derechos y obligaciones de cada uno de ellos.

La composición societaria de la finca se encuentra definida en función del capital aportado por cada uno de los socios, quienes realizaron aportes en proporciones diferentes. Como parte del contrato firmado por los socios, no se delimitó propiedad absoluta de ninguno de ellos sobre superficie de la finca, sino que se definió que el porcentaje de utilidad obtenido sobre la totalidad de la plantación será repartido entre los socios en función de su participación en la sociedad.

Dentro de los planes que mantienen los socios como parte del presente trabajo de investigación, está la definición de la finca como una sociedad anónima, la cual se encuentre formalmente constituida ante los estamentos y reguladores locales y

que a su vez permita que se pueda incursionar en mayor medida en el mercado ecuatoriano.

4.2.1.2 Reseña histórica

El proyecto de la finca “La Unión”, consiste en una idea de negocio desarrollada en su totalidad por el socio mayoritario de la plantación, Ingeniero Iván Villota. El proyecto fue desarrollado a partir del año 2006 cuando en función del boom de la industria del palmito se dan perspectivas de negocio muy positivas para los palmicultores locales.

En función de la experiencia del socio mayoritario en otras plantaciones similares en la zona de Pedro Vicente Maldonado, se ubica un terreno en venta de 150 hectáreas que cuenta con las condiciones adecuadas para desarrollar el proyecto y en las que se puede cultivar palmito de alta calidad.

El proyecto fue compartido con otros cinco socios los cuales recibieron información estadística de las condiciones del terreno y de las estimaciones de ingresos y de producción esperadas a futuro. Los socios confirmaron su participación a finales del año 2007 y se comprometieron a aportar su capital de manera inmediata para iniciar los trámites de compra del terreno y realizar las inversiones para establecer la plantación del activo biológico.

La repartición porcentual de la propiedad de la finca entre los socios se muestra en el Gráfico No. 2:

Gráfico 2.
Participación de la Sociedad Finca "La Unión"



Fuente: Información sobre constitución de capital de la Finca La Unión
Elaborado por: Autor

A finales del año 2008 se realiza la compra del terreno y se encargan las semillas del producto para iniciar con el proceso de cultivo de las plantas. A inicios del año 2009 se empieza a cultivar el 30% de la plantación y en el transcurso del año se cultiva hasta el 80% del terreno. Durante este primer año y mediante el proceso de producción como tal, se identificaron ciertos factores externos que afectaron a la producción como es el caso de ciertas zonas de linderos en los cuales existen árboles de bambú. En estas zonas los árboles de bambú tienen raíces frondosas y largas, las cuales se aprovechan de los nutrientes y propiedades de la tierra y quitan recursos y capacidades de crecimiento a los árboles de palmito. La solución consensuada entre los socios fue la de negociar con los vecinos del terreno para derribar los árboles a cambio de un pago en compensación.

Durante los años 2010 al 2015, se ha cultivado el 95% de la plantación y se ha ido cambiando plantas en función de la mortalidad de las mismas y de la calidad del palmito extraído. Actualmente y según entrevistas realizadas con los socios de la plantación, la capacidad de la finca se encuentra prácticamente al 100% ya que se ha cultivado la totalidad del terreno y se ha fumigado y mineralizado la tierra para obtener el máximo rendimiento posible sobre la producción del producto.

Desde el inicio de las operaciones, los socios lograron obtener un cliente único que es la Compañía SIPIA S.A. (Productos Snob), especializada en la exportación y procesamiento del producto primario producido por la finca “La Unión”. Es importante mencionar que es una prioridad para los socios el mantenimiento de la relación comercial que se tiene con el cliente, ya que en conversaciones con otros posibles compradores se identificaron desventajas en el tema de precios, volúmenes de producto y negociación, los cuales se mantienen totalmente favorables con SIPIA S.A.

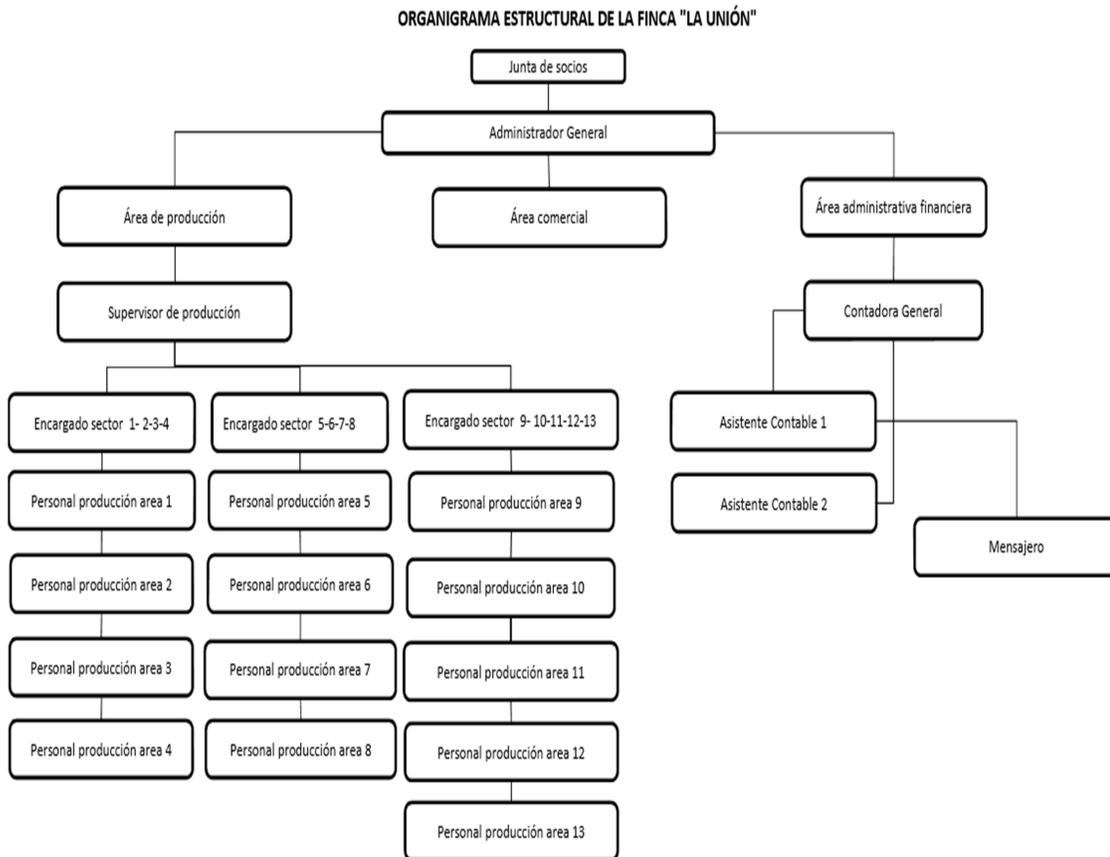
Uno de los objetivos más importantes del presente trabajo, es el de establecer y mejorar los canales de comunicación de la finca con el cliente, con el fin de lograr cimentar en mayor medida la relación comercial existente, obteniendo siempre un mayor beneficio para la sociedad.

4.2.2 Análisis interno

4.2.2.1 Organigrama estructural de la finca “La Unión”

La organización de la finca la Unión se encuentra encabezada por la Junta de socios de la entidad quienes aprueban la toma de decisiones realizada por el Administrador General en los ámbitos de producción, área administrativa financiera y el área comercial. Bajo el mando del Administrador General se encuentran las jefaturas del área de producción, administrativa y del área comercial quienes a su vez lideran a sus respectivos departamentos y al staff bajo cada una de las áreas.

**Gráfico 3.
Organigrama estructural de la Finca "La Unión"**



Fuente: Relevamiento de información
Elaborado por: Autor

4.2.2.2 Procesos dentro de la finca “La Unión”

Para entender los procesos involucrados dentro de la finca “La Unión”, es necesario tener inicialmente un entendimiento de cómo se encuentra conformado el organigrama dentro de la finca, así como todas las actividades tanto operativas como administrativas-financieras en la entidad.

Con el fin de desarrollar el presente trabajo de investigación, se ha dividido las operaciones de la finca “La Unión” en: operativas, donde se ha involucrado a todo el proceso productivo de la finca hasta ligarlo con el área comercial encargado de las ventas del producto al cliente; y también se ha considerado al área administrativo financieras, en donde se realizan los procesos de cumplimiento de

normativas y obligaciones impositivas determinadas por las entidades de control así como la preparación de los estados financieros de la finca.

El organigrama estructural que han definido los socios de la finca, se encuentra encabezado por el Administrador General de la finca, Ingeniero Iván Villota, quien a su vez es el socio con la mayor participación dentro de la sociedad. El Administrador General tiene una experiencia de 15 años dentro de la industria del palmito, administrando con éxito otras plantaciones del producto y manteniendo un amplio conocimiento del mercado ecuatoriano.

La junta de socios de la finca “La Unión”, ha conferido al Administrador General potestad para manejar la parte productiva, financiera y comercial de la finca tomando una figura de Gerente General de la empresa. El Administrador General de la finca tiene la autoridad de tomar las decisiones que se consideren necesarias sin la aprobación previa de los socios.

Actualmente la finca “La Unión” mantiene un total de 40 empleados, de los cuales el 90% trabajan directamente en actividades de campo para la producción del palmito en Pedro Vicente Maldonado y el 10% restante son personal administrativo y de mensajería para realizar actividades directamente en la ciudad de Quito.

Bajo el mando del Administrador General se encuentran las cabezas de las áreas de producción y del área administrativa financiera de la finca. El Supervisor de la finca La Unión (Ángel Lucas) es el encargado de manejar las operaciones en el campo y de dirigir a los colaboradores de la finca en sus actividades de cultivo, cuidado, mantenimiento y cosecha del producto.

El Supervisor es el encargado de reportar de manera semanal al Administrador General todas las actividades realizadas por el personal y el avance sobre la recolección de producto en cada una de las zonas de la finca. Para tener un mejor control sobre las operaciones de la finca, el Administrador en conjunto con los socios realizó un trazado de 13 zonas en las que, de manera semanal, se realiza un seguimiento del trabajo de los colaboradores de la finca.

Dentro de las principales ventajas que se tiene al dividir a la plantación en áreas, es el control que se puede mantener sobre cada una de las áreas en función del número de plantas existentes en cada uno de estos sectores. Dichos sectores son asignados a grupos de trabajadores, los cuales a su vez reportan al Supervisor de la plantación.

En el área administrativa y financiera, la supervisora es la Contadora General de la finca (Dina Espinosa). La Contadora General es la encargada de realizar todos los procedimientos administrativos y financieros involucrados en la operación. A su vez, mantiene todas las obligaciones impositivas y de cumplimiento ante entes reguladores al día, por lo cual trabaja con un asistente contable y con un mensajero, quienes le reportan de manera diaria sus actividades.

Para el Administrador de la finca, es muy importante fomentar niveles de comunicación diarios tanto con el área de operaciones como con el área administrativa, ya que la toma de decisiones y gestión se la realiza en función de los reportes entregados por cada una de las áreas.

Uno de los objetivos prioritarios de los socios para el desarrollo del presente trabajo, es el de identificar posibles puntos de mejora para la comunicación y trabajo conjunto de las áreas de la finca con el fin de dar un valor agregado a los procesos involucrados y aprovechar recursos de manera eficiente.

4.2.2.3 Procesos operativos

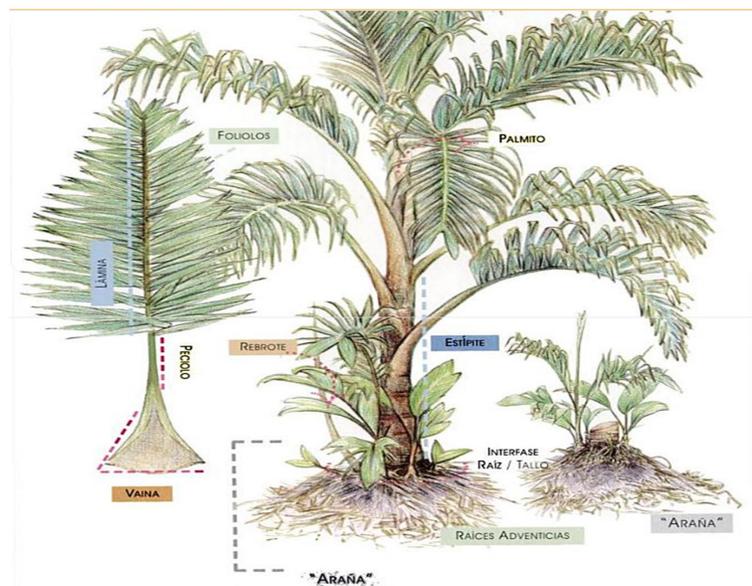
Los procesos operativos dentro de la finca “La Unión” se encuentran supervisados directamente por el Administrador General de la finca, quien ha configurado su equipo de trabajo en función de la experiencia y el conocimiento de cada uno de los miembros sobre las actividades en las cuales deberá desarrollar.

El principal proceso operativo de la finca es el proceso de producción propiamente dicho del producto. Considerando que la finca “La Unión” tiene un tiempo de operación de seis años, los procesos productivos se encuentran totalmente establecidos por la Administración y ya se cuenta con una plantación madura de activos biológicos, los cuales se encuentran operando a su máxima capacidad disponible.

Para comprender de una mejor manera el proceso productivo realizado en la finca “La Unión”, es necesario que se conozca a la planta de palmito que es producida en la plantación. Según el estudio presentado por el Ingeniero Iván Villota respecto a la planta del palmito, se puede citar la siguiente frase como un concepto del mismo “El palmito es una planta perenne, de crecimiento erecto, arbustiva que alcanza en su estado maduro alturas de 20 a 25 metros. Con fines comerciales se aprovecha el corazón de los tallos jóvenes que están en su punto óptimo de corte a los 11 o 12 meses luego de sembrada la planta.”

La planta de palmito sembrada en la finca “La Unión” corresponde a la especie denominada científicamente como “Bactris Gasipaes” que es la especie que genera el producto gourmet denominado como tallo de palmito. Desde un punto de vista morfológico, puede ser dividida en tres partes principales las cuales son: la araña, la estípote y la copa o corona. Gráficamente la planta de palmito puede ser documentada tal como se describe en el Gráfico 3.

Gráfico 3.
Partes de la Planta de Palmito



Fuente MORA URPI JORGE (1999) Palmito de Pejiyabe (*Bactris Gasipaes* Kunth): Su cultivo e industrialización. p. 32

La araña puede ser descrita como la base inferior donde se asienta la planta y la cual cuenta con un sistema de raíces, las cuales toman los nutrientes de la tierra y de las mineralizaciones realizadas sobre el terreno. La mineralización de la

plantación es realizada en función de un calendario establecido a inicios del año con los asesores en temas agrícolas y químicos de la finca. Estos asesores son contratados directamente por el cliente SNOB, y realizan revisiones constantes sobre ciertos requerimientos específicos de los proveedores de SNOB como es el caso de la revisión de PH de la tierra, los requerimientos de mineralizaciones del terreno, posibles fumigaciones a realizar, etc.

Una amenaza relacionada con esta parte de la planta es el robo de nutrientes por parte de otras plantas con mayor longitud y fortaleza de raíces, tal como se indicó anteriormente en el caso de los árboles de bambú ubicados en un lindero de la propiedad. Los efectos de este robo de nutrientes se ven reflejados en las calificaciones obtenidas de la producción. El cliente al realizar una medición de la calidad del producto observa niveles inferiores a los estándares promedio y aplica en consecuencia rebajas en los precios.

Continuando con el análisis de la araña de la planta, es importante mencionar que la planta de palmito obtiene rebrotes de nuevas plantas desde su parte inferior. Estos rebrotes se denominan hijos y son los que irán tomando el lugar de la planta madre hasta que esta muera. Los hijos de la planta se caracterizan porque, dependiendo del mantenimiento que se dé, generan productos de mayor calidad o caso contrario, en el supuesto de que estos sean débiles, serán considerados como una hierba mala o plaga, la cual debe ser podada inmediatamente porque roba alimentos y nutrientes a la planta madre, fuente fundamental de la producción.

La segunda parte de la planta es el estípite, el cual es el conjunto de ramas que nacen a partir del tronco de la planta. El estípite se caracteriza porque tiene un crecimiento más largo que ancho dependiendo directamente del tipo de palma del que se trate. Es importante considerar que los tallos obtenidos de la planta se encuentren en buen estado y sin ningún tipo de daño, ya que a partir de estos tallos se obtiene el producto.

Finalmente, la última parte de la planta es la copa o comúnmente conocida como la corona, que es el conjunto de hojas y ramas que brotan a partir de la parte superior de la planta. Los tipos de copas varían en función de la especie de

palma, pero en el caso del palmito sembrado en la finca, mantiene una forma alargada similar a la del tronco.

El área en la cual se encuentra enfocado el trabajo de producción de la finca es el terreno en el que se encuentran los cultivos del palmito y los espacios de la finca conocidos como viveros. Dentro de los viveros se mantienen reservas de plantas, las cuales se utilizarán para replantar o reemplazar plantas dañadas o con niveles de producción por debajo del estándar de calidad y tamaño normales.

El proceso de producción inicia semanalmente cuando el Administrador General se reúne con el Supervisor de la finca. Usualmente esta reunión tiene como objetivo revisar el proceso de cosecha y mantenimiento de la semana X-1 y se establecen las actividades y expectativas a ser realizadas en la semana siguiente (X).

El Administrador General mantiene un control de la recolección de tallos de palmito en la finca. A partir de este detalle se planifica las áreas en las cuales el personal de la finca dedicará su tiempo semanal en las actividades de recolección del producto y mantenimiento de la plantación.

Normalmente, las actividades se determinan de la siguiente manera: las zonas de la plantación sobre las que ya se ha cosechado el producto deben tener un mantenimiento prioritario a las zonas en donde están por realizarse nuevas cosechas; y las áreas en las cuales no se ha recolectado producto, deben tener un proceso de cosecha en el que se invierte la mayor parte del tiempo de los empleados de la finca.

Los empleados de la finca “La Unión” trabajan en función de metas establecidas por el Administrador en volúmenes de producción. Semanalmente, como parte de la reunión de trabajo que mantiene el Administrador con el Supervisor de la finca, se revisa el desempeño de los trabajadores y se mide su nivel de eficiencia a través de un índice de tallos recolectados por persona, en cada jornal trabajado. Es importante mencionar que dichos controles inciden directamente en el pago de los trabajadores cada semana y los valores reportados sirven para que el Administrador General genere análisis a través de variaciones en volúmenes recibidos y precios pagados por el cliente.

Una vez que el Administrador General determina las metas a cumplir cada semana, se asignan los equipos de trabajadores que realizarán labores de recolección en cada uno de los sectores de la finca., A parte de los trabajos de recolección de los empleados, el Administrador General determina las áreas de la finca en las cuales se hará mantenimiento o fumigación de las plantas o en las cuales se tratará la tierra.

La disparidad en las edades y madurez de las plantas permite que se mantengan distintos tipos de actividades que deben realizar los empleados de la finca. En la planificación de trabajos semanales se considera esto para que los empleados de la finca tomen en cuenta que su tiempo debe ser distribuido en función del mantenimiento de plantas y de la recolección de producto.

Los trabajos de recolección del producto se enfocan netamente en el corte de los tallos maduros de la planta. Normalmente por cada planta se recolecta un total de 3 a 4 tallos de aproximadamente 20 cms., cada uno los cuales deben tener un color blanco hueso y un interior sólido. En el caso de que cualquiera de estas características no se cumplan, entonces se da por malo al producto y se lo recolecta como desecho para la alimentación de los mulares o para abono natural.

Una parte del proceso productivo muy importante para el mantenimiento de la operación, es el trabajo dentro de viveros. Semanalmente el Administrador de la finca revisa y contabiliza los volúmenes de plantas crías mantenidas en viveros, las cuales deben siempre encontrarse listas para un reemplazo o una resiembra en el caso de que cualquiera de las plantas deba ser extraída y dada de baja de la plantación.

Es responsabilidad del Supervisor de la operación que los niveles de los viveros se mantengan en volúmenes adecuados. Para esto el Administrador mantiene hojas electrónicas de control del producto en las cuales a través de estadísticas históricas se conoce el rendimiento de cada una de las plantas y los niveles de mortalidad de los últimos años, los cuales se ajustan en función de factores adicionales como es el caso del apareamiento de una plaga, problemas de

sequías, etc. Se puede definir al vivero como una sala de incubación de nuevos activos biológicos.

Según conversaciones mantenidas con el Administrador de la finca, el 65% del tiempo de su trabajo se encuentra enfocado en la revisión y supervisión del proceso productivo de la finca.

El área comercial de la finca mantiene un papel secundario pero no menos importante dentro del proceso productivo de la finca, debido a que los precios y valores pagados por el cliente se los realiza en función de la calidad obtenida del producto. El encargado del área comercial de la finca “La Unión” es el Administrador General quien mantiene recurrentemente vías de comunicación abiertas de contacto con el cliente, quien es informado de manera periódica de los resultados mantenidos sobre la producción o si es que por alguna razón no se pudiera cumplir con los volúmenes de producto fijados.

Al inicio de cada año, el representante del cliente SNOB se reúne con el Administrador General con el fin de determinar volúmenes de venta del producto y así mismo establecer las tablas de precios en función de estándares de calidad. Usualmente el tiempo de negociación de valores de precios y volúmenes tiene una duración de dos a tres meses, al final del cual se firma un convenio de exclusividad en ventas del producto al cliente.

Según expectativas de la Administración y los socios de la finca, se espera que se pueda mantener el cliente por un tiempo indefinido debido a la estrecha relación con la finca. Además al hacer sondeos sobre el estado del mercado y la situación de otros posibles clientes, se ha conocido que las mejores referencias comerciales de seriedad y cumplimientos las mantiene el cliente SNOB.

El proceso de producción de la finca se encuentra estrechamente ligado con el área comercial como consecuencia de que el Administrador General requiere mantener controles exhaustivos sobre el cumplimiento en cantidades y calidades del producto para asegurar la rentabilidad de los socios. Así mismo, el Administrador General intenta cumplir con todos los parámetros y obligaciones suscritos en el convenio con el cliente con el fin de poder prolongar la relación comercial por un tiempo indefinido.

4.2.2.4 Procesos administrativos y financieros

Los procesos administrativos y financieros involucrados en la finca “La Unión” se encuentran estrechamente relacionados con el cumplimiento con los entes reguladores de la finca, como es el caso del Servicio de Rentas Internas, la Superintendencia de Compañías, y demás organismos de control y regulación.

El Departamento Administrativo Financiero de la finca se encuentra directamente manejado por la Contadora General (Dina Espinosa), quien ha tenido una larga trayectoria laboral con el Administrador de la finca y los emprendimientos en solitario que se ha realizado en empresas similares; además como se indicó anteriormente cuenta con un asistente y un mensajero. El proceso contable financiero se encuentra integrado por los siguientes subprocesos: tesorería, ventas y cuentas por cobrar, compras y cuentas por pagar, impuestos mensuales y el subproceso de cierre de estados financieros; estos conforman las actividades del Departamento

El subproceso de tesorería, que es llevado a cabo por el Departamento Financiero, tiene una periodicidad semanal en la cual se registran todos los ingresos bancarios resultado del pago de facturas de parte del cliente y también del control de los desembolsos de efectivo para pagos a trabajadores, proveedores, etc. Para la Administración de la finca es muy importante el manejo del efectivo con el fin de prever siempre problemas de liquidez que puedan afectar la capacidad de operación de la finca. Este subproceso es manejado en su totalidad por la Asistente Contable de la finca, el cual, a su vez es revisado por la contadora General como medida de control. Una parte fundamental dentro del subproceso de tesorería es la realización de conciliaciones bancarias mensuales, la cuales son revisadas permanentemente por el Administrador de la propiedad.

El subproceso de ventas y cuentas por cobrar inicia con la facturación semanal que se realiza a SNOB en función de los tallos que han sido entregados al cliente. Para realizar una verificación de la existencia y de la exactitud de los montos a facturar al cliente de manera semanal, en conjunto con la entrega del producto, el cliente envía una conciliación en la cual se indica la cantidad de tallos que han sido entregados y los precios en función de los cuales se ha recibido cada lote del

producto. Esta información es posteriormente cotejada con los registros de entrega del Supervisor General de la finca y en caso de que no existan discrepancias sobre los valores reportados se procede a emitir una factura al cliente.

Como una medida de control realizada por el Administrador General de la finca, se hace una revisión semanal en función del detalle preparado por el Supervisor General y sus documentos de control, los cuales se los compara con la conciliación enviada por el cliente previo a la facturación. Este control permite que se pueda verificar de una manera adecuada las cantidades del producto que se facturan al cliente y también que el cliente tenga confianza de que se mantienen controlados los negocios entre ambas entidades.

Una parte muy importante dentro del proceso de ventas es el registro contable del ingreso y del costo de ventas generado a partir de la entrega del producto al cliente. Para esto, de manera mensual la Contadora General en función de las ventas realizadas registra el ingreso y la cuenta por cobrar y finalmente registra la salida del inventario del producto agrícola y el registro del costo de ventas a partir del inventario. Es importante mencionar que las transacciones de la finca son realizadas de manera sencilla puesto que el sistema contable utilizado, denominado Mónica, no maneja altos niveles de complejidad.

La Administración considera como uno de los proyectos a futuro de la finca, la implementación de un sistema de soporte contable con mayores niveles de complejidad y que permita realizar mejores controles administrativos y financieros sobre la operación.

Otro de los subprocesos involucrados en el proceso administrativo financiero, es el que corresponde a control de compras y cuentas por pagar. Al igual que el subproceso de ventas y cuentas por cobrar, este subproceso es constantemente monitoreado por el Administrador General quien mantiene un control de las compras realizadas y ventas facturadas versus el presupuesto del año establecido a finales del año X-1 por los socios de la propiedad. Uno de los principales objetivos que persigue la Administración de la finca es el cumplimiento del

presupuesto del año y el mejoramiento de las expectativas del mismo sin disminuir la calidad del producto.

Dentro del subproceso de compras y cuentas por pagar, el primer control que se mantiene es el de la aprobación de todas las compras por el Administrador de la finca. Para esto es importante que se mantenga un nivel de comunicación permanente entre el Supervisor General y el Administrador, en particular a través de correos electrónicos y llamadas telefónicas en las que el Supervisor notifica al Administrador sobre las adquisiciones que hay que realizar y su carácter de urgencia.

Una vez que el Supervisor de la finca mantiene constancia de la aprobación de parte del Administrador General, procede a realizar el pedido, después receiptar el producto y finalmente enviar la factura a las oficinas del Departamento Administrativo en la ciudad de Quito. Como resultado de la experiencia laboral que mantiene el Administrador General en la zona, se ha podido conseguir que ciertos proveedores puedan facilitar un crédito para la operación de la finca. Este crédito por lo general es de 30 días.

El subproceso de impuestos es uno de los más importantes de la finca debido a que tiene una estrecha relación con el cumplimiento de la finca con los entes reguladores de la operación. Para la Administración de la finca “La Unión”, el cumplimiento impositivo es una prioridad ya que cualquier deficiencia en el mismo puede generar importantes multas o inspecciones de la Administración Tributaria, que a la larga pueden derivar en determinaciones significativas a la entidad.

El subproceso de impuestos es administrado por la Contadora General quien en función de las compras y las ventas del período procede a declarar los impuestos mensuales de IVA y retenciones en la fuente del impuesto a la renta. Las declaraciones mensuales de los impuestos son enviadas electrónicamente y puntualmente de manera mensual en función del noveno dígito del RUC como establece la normativa tributaria.

Al cierre de cada período y cuando el estado financiero del ejercicio ha sido depurado, la Contadora General determina los valores de impuesto a la renta y participación a trabajadores a pagar en el mes de abril. Estos valores son

revisados a detalle por el Administrador General para prevenir cualquier sub o sobre estimación del impuesto y las obligaciones a pagar a los empleados.

El subproceso de impuestos incluye también el cumplimiento de los denominados “otros impuestos” los cuales regularmente tienen una vigencia anual como es el caso del pago de patentes municipales en el cantón de Pedro Vicente Maldonado, el pago del impuesto sobre las tierras rurales, etc. Estos impuestos son gestionados por la Asistente Contable quien luego de revisarlos y registrarlos pasa los registros para aprobación de la Contadora General. Generalmente los “otros impuestos” son pagados en la gobernación de Pedro Vicente Maldonado.

El último de los subprocesos involucrados en el proceso administrativo y financiero de la finca es el de cierre de estados financieros. Este subproceso es dirigido en su totalidad por la Contadora General, quien de manera mensual registra las depreciaciones, costos de venta e ingresos del período. El sistema contable utilizado en la finca es un sistema básico de contabilidad en el cual se registran las transacciones por ajustes diarios y mayores. Al final de cada ejercicio el sistema emite los estados financieros acumulados del período los cuales son enviados al Administrador General para su revisión.

Al cierre de cada año el Administrador proporciona un juego de estados financieros y un reporte anual a los socios de la finca quienes revisan el proceso administrativo y aprueban la gestión realizada a través del levantamiento de un acta formal.

4.2.3 Análisis externo

4.2.3.1 El Estado y entes reguladores

Los entes reguladores que rigen la operación de la finca “La Unión” son: el Servicio de Rentas Internas, con la aplicación de la legislación y normativa tributaria local, y exigiendo a la empresa que cumpla con las obligaciones impositivas de la misma manera para todas las empresas del medio ecuatoriano; y la Superintendencia de Compañías un ente regulador que actualmente no mantiene regulación sobre las operaciones de la finca, principalmente como resultado de que la entidad se encuentra constituida como una sociedad de

hecho, sin embargo dentro de los planes a futuro que mantiene los socios de la finca, se espera que la situación se regularice como una sociedad mercantil formalmente establecida y con todas las obligaciones que esto implica.

Dentro de las principales actividades que se incluirán como parte de las operaciones de la finca al momento de establecerse como una entidad mercantil, está la preparación de informes de la Gerencia General, presentación de informes de comisarios, informes de nómina, y en los casos en los que es obligatorio realizar un trabajo de auditoría sobre los estados financieros.

La Administración comprende que para formalizar la operación como una sociedad, se deben incrementar las actividades de manera significativa, sin embargo, se está considerando planes de contingencia en el ámbito principalmente administrativo para poder cumplir con estos requerimientos. La Administración considera que al momento de establecerse como una sociedad, las opciones de tener una mayor incursión en el mercado local son más probables.

Localmente los gobiernos seccionales tienen la potestad de realizar revisiones y cumplimientos de obligaciones. Este es el caso del gobierno local de Pedro Vicente Maldonado quien envía constantemente inspectores para supervisar el cumplimiento de cuidado ambiental, reforzamiento de linderos, entre otros. De manera anual, el gobierno de Pedro Vicente Maldonado exige el pago de patentes por el uso del terreno.

Finalmente, un ente regulador muy importante para el desarrollo de la operación de la finca “La Unión”, es el Ministerio de Relaciones Laborales, que regula el cumplimiento de las obligaciones y derechos de trabajadores y empleadores en el Ecuador. La Administración de la finca “La Unión”, al igual que para el cumplimiento con todos los entes reguladores mencionados anteriormente, considera que es fundamental mantener control sobre todas las obligaciones laborales que mantiene con sus trabajadores.

Un aspecto muy importante es la formalización de los contratos de trabajo de los trabajadores, los cuales son registrados en el Ministerio de Relaciones Laborales como lo exige la ley. En dichos contratos se especifica claramente que la

remuneración de los trabajadores será cancelada en función de jornales sobre los días de trabajo que cada uno haya cumplido por semana. Es importante enunciar que todos los trabajadores de la finca “La Unión” se encuentran afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) sobre los que se aportan todos los porcentajes exigidos por Ley.

Sobre los incentivos que brinda el estado ecuatoriano a los agricultores y productores nacionales, los socios de la finca “La Unión” consideran que al momento de establecerse como una sociedad mercantil, podrán acogerse a mayores y mejores beneficios en el ámbito tributario especialmente.

4.2.3.2 El Mercado

El mercado de los palmicultores ecuatorianos se encuentra en un 95% fuera del país, en especial en países en los cuales el palmito es un alimento gourmet. Entre estos países se puede mencionar a España, Francia, Chile, Italia entre otros.

Según entrevistas mantenidas con el Administrador General de la finca “La Unión”, para los próximos años se espera que el mercado para los palmicultores se mantenga en los niveles actuales o que se reduzca en un 10%, principalmente como resultado de las constantes recaídas de las economías mundiales y en especial como consecuencia de que los precios internacionales del petróleo han tenido disminuciones drásticas.

Sin embargo, a pesar de lo anteriormente expuesto, el cliente SNOB ha asegurado a través de convenios de compra fija ciertos volúmenes de palmito, los cuales para el año 2015 no tuvieron ninguna variación y se mantuvieron constantes. La garantía que brinda el cliente a la operación de la finca, permite que se puedan mantener escenarios estables sobre los que se planifican flujos de efectivos, estados de resultados y presupuestos de venta e inversión.

Dentro de las expectativas que mantienen los exportadores de palmito para el año 2016, es incrementar las ventas del producto hacia nuevos mercados, especialmente del mediano y lejano Este según expectativas propias de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (FEDEXPOR).

4.2.3.3 Proveedores

Los socios de la finca “La Unión” consideran que la actual caída de los precios del petróleo tendrá un efecto sobre las relaciones mantenidas con los proveedores. Esto como consecuencia de que muchos de los bienes adquiridos por la finca son generalmente importados del exterior, como es el caso del principal fertilizante utilizado en el proceso productivo de la finca: la úrea (Diaminocetona según la denominación de la Unión Internacional de Química Pura y Aplicada). Este producto es importado directamente de Venezuela y se espera que en el año 2016 este producto tenga un incremento importante en su precio, por lo que una de las principales estrategias de contingencia que ha preparado el Administrador es la experimentación de fertilizaciones con menores cantidades del producto con el fin de ver el efecto que tendrá esta disminución sobre el cultivo del producto.

Las herramientas de trabajo también tendrán un incremento de precios, por lo que la Administración ha dispuesto planes específicos de mantenimiento de las mismas, lo que permitirá que tengan una vida útil más larga sin tener que invertir constantemente en nuevas herramientas.

4.2.3.4 Competencia

Según entrevistas mantenidas con el Administrador de la finca “La Unión”, la expectativa de nuevos inversionistas dentro del mercado local no es un riesgo significativo para la operación de la finca debido a que tomando en cuenta el tiempo de experiencia y la calidad de producto que se vende, el cliente intenta constantemente mantener la relación, dando un trato de proveedor único a la finca y brindando varias facilidades comerciales.

En lo expuesto por el Administrador, a comienzos de la década del 2000, existió un boom de la industria, lo que derivó en un incremento de la demanda de manera significativa. Existieron muchas plantaciones de palmito en la zona, las cuales producían grandes cantidades de palmito con niveles de calidad muy bajos, generando que los precios de venta en el mercado caigan de manera significativa.

Como consecuencia de la crisis económica del año 2008, los mercados internacionales del producto sufrieron una marcada contracción, lo cual generó pérdidas en la industria del producto e hizo que posteriormente muchos palmicultores salieran de la industria, vendiendo sus propiedades o quemando sus cultivos para invertir desde cero en la producción de otros productos agrícolas distintos al palmito.

Los “sobrevivientes” de la crisis económica del año 2008 pudieron desarrollar y mejorar sus procesos productivos, lo cual generó que la competitividad y la calidad del producto a nivel internacional incrementaran de manera beneficiosa para la exportación del producto y que se pueda lograr un marcado equilibrio entre oferta y demanda a un precio rentable para los inversionistas. Actualmente y como resultado de las experiencias vividas a lo largo de los años, tanto los clientes como los proveedores del producto mantienen relaciones positivas que salvaguardan los intereses de ambos lados y que permiten obtener mejoras para el bien de la industria del palmito ecuatoriano.

4.2.3.5 Precios

Los precios del producto se rigen exclusivamente en función de los niveles de calidad que se mantienen sobre la producción. Según conversaciones mantenidas con el Administrador de la finca, se ha observado una estabilidad en los precios del palmito desde el mes de noviembre de 2013. En el año 2015 la producción de palmito fue de 502,435 tallos entregados a un precio unitario promedio de US\$ 0,3477 por tallo, dando como resultado un ingreso total, en el 2015, de US\$ 174,743.92. Esta información fue tomada a partir del Informe Administrativo para los socios de la finca correspondiente al año 2015 y preparado por el Administrador General.

Actualmente, los precios del palmito se mantienen estables y se han observado incrementos de los precios, particularmente como consecuencia de las mejoras de la calidad del producto. Es un punto estratégico muy importante para los socios de la finca que la calidad del producto se mantenga en el tiempo y que se pueda seguir rentabilizando la venta del alimento; por tal razón, es fundamental el poder

lograr márgenes de ganancia superiores a través de mejoras en la eficiencia del uso de recursos, principalmente en el área operativa de la finca.

4.2.3.6 Expectativas a futuro

En conversaciones mantenidas con los socios de la finca “La Unión” para el desarrollo del presente trabajo, la principal expectativa que se mantiene para el futuro del negocio es que el margen de rentabilidad que se tiene actualmente, pueda extenderse en al menos 5 puntos porcentuales para obtener una mayor ganancia sobre las ventas del producto. Desde el punto de vista de la Administración, esta expectativa es altamente realizable, por lo que es necesario que se analicen y se identifiquen posibles fallas o cuellos de botella en el proceso productivo y comercial de la finca.

Otra de las expectativas de la finca “La Unión” es la de alcanzar un nivel de organización como una empresa formalmente estructurada, con misión, visión, objetivos e indicadores que permitan administrar la operación de la finca desde un punto de vista corporativo. Con la aplicación de lo anteriormente expuesto, los socios consideran que es posible lograr mejores condiciones comerciales con el cliente actual y también existe la posibilidad de poder expandir la operación a nivel local, consiguiendo nuevos clientes con los que se podrá negociar mejores condiciones de precios.

Finalmente, los socios de la finca han considerado a largo plazo la oportunidad de poder convertirse en exportadores directos del producto para lo cual se contemplan dos fases: la primera de ella es la de tener la categoría de empresa procesadora con lo cual se necesitará invertir capitales para poder obtener la tecnología para el procesamiento y embasamiento del producto; y tener el conocimiento de los requerimientos de los mercados internacionales para poder hacerlo de la manera más eficiente posible.

Posteriormente, como parte de los programas de expansión que se plantean los socios, se requiere de conocimientos del mercado internacional y la obtención de contactos que permitan tener una penetración en mercados internacionales. Para el cumplimiento de lo anteriormente expresado, se requerirá tener herramientas y facilidades que permitan poder exportar el producto. Entre estas facilidades se

deberán considerar una posible asociación con agentes afianzados en comercio exterior que brinden toda la asesoría sobre las mejores maneras de sacar el producto del país.

Como se ha mencionado, estas ideas a futuro son consideradas actualmente en una etapa inicial de parte de los socios de la finca, sin embargo se han empezado a realizar contactos y acercamientos con posibles asesores y consultores que permitan empezar a desarrollar la idea y principalmente determinar la cantidad de capital que se requeriría para una expansión a este nivel.

CAPÍTULO V

5. APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LAS OPERACIONES DE LA FINCA “LA UNIÓN”.

5.1 DETERMINACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

La base para la preparación de un programa de planificación estratégica para una entidad se establece en función de la determinación de aspectos que se considerarán como la columna vertebral de una programa de este tipo. La misión y la visión que tienen los socios de una entidad representa el horizonte a partir del cual se gestarán todos los esfuerzos en pos de la consecución de resultados que permitan acercar a la organización y su realidad hacia el cumplimiento de las metas a mediano y largo plazo.

A partir de lo anteriormente manifestado, los socios de la finca “La Unión”, consideran los siguientes horizontes como la base sobre la cual determinarán sus objetivos corporativos:

- Formalización de la sociedad como una empresa constituida en función de las normativas societarias y mercantiles de la República del Ecuador.
- Crecimiento en el mercado de oferentes del producto agrícola como una de las principales compañías en el medio local.
- Incrementar la calidad y cantidad del producto producido a partir de eficiencia en el uso de los recursos que dispone la finca.
- Captar mercado y ser un referente de primera clase para las empresas procesadoras del producto en el mercado ecuatoriano.
- Cumplir con todas las obligaciones regulatorias que envuelven a la actividad de la finca y reducir los posibles riesgos de contingencias legales o tributarias.
- Iniciar un proceso de expansión que posibilite un crecimiento sostenido de la producción para ingresar hacia nuevas unidades de negocio convirtiéndose en una empresa dedicada tanto a la producción como al procesamiento del producto.

- Posicionarse a largo plazo como un potencial exportador de los tallos del palmito hacia mercados internacionales importantes y que brinden altos niveles de estabilidad y rendimiento a los socios de la propiedad.

Gráfico 4.
Aspectos que soportan la misión y visión



Fuente: Entrevista con socios de finca "La Unión"
Preparado por: Autor

En función de los puntos anteriormente expuestos, los socios de la finca "La Unión" consideran prioritario que se determine la misión y visión de la organización sobre los cuales se plantearán los objetivos para el desarrollo del programa de planificación estratégica

5.1.1 Establecimiento de la visión corporativa de la finca "La Unión".

Sobre las características anteriormente mencionadas la visión de la finca "La Unión" puede ser descrita de la siguiente manera:

La sociedad Finca Productora de Palmito "La Unión" Cía Ltda., tiene la visión de ser reconocida como la principal empresa productora de palmito para consumo gourmet a nivel nacional a través de procesos de producción eficientes y de calidad que permitan posicionar un producto altamente reconocido en el mercado y con altos estándares de calidad tanto en el mercado ecuatoriano como en los mercados internacionales.

La visión de la finca se encuentra determinada por la afirmación de los socios a partir de la cual buscan inicialmente determinar a la sociedad como una empresa formalmente constituida y con una figura de compañía limitada en la que los socios estarán divididos en cinco partes cada una en función de su aportación de

capital el cual será directamente proporcional a la cantidad de hectáreas que ha mantenido bajo la modalidad anterior de sociedad de hecho.

Por otro lado, se ha establecido que se inicien los trámites de escritura pública en los cuales se formalizará el nacimiento de una empresa jurídica y en la que se determinarán los socios que participarán en función de sus aportaciones de capital. Según conversaciones mantenidas con la Administración, el valor del capital para el inicio de operaciones de la sociedad será de US\$ 4,000 dólares americanos.

5.1.2 Aspectos que soportan la visión determinada por los socios.

La visión de la finca “La Unión” ha sido determinada en función de las expectativas que mantienen los propietarios de la plantación de ser reconocidos como el principal proveedor de palmito para consumo local e internacional. Es importante mencionar que el ser reconocidos como el principal proveedor de tallos de palmito en el medio, no pasa únicamente en el estricto sentido de ser el principal vendedor en términos de volumen de producto, sino más bien se encuentra enfocado en el ser reconocidos como un proveedor de volumen significativo y que a la vez entrega el producto de la mejor calidad en el país.

Por esta razón, los socios de la finca han decidido empezar a programar un plan de expansión agresivo considerando la adquisición de nuevas tierras en la zona de Pedro Vicente Maldonado en las cuales se espera incrementar la producción en un 100% y poder lograr mantener las ventas con el cliente SIPIA y si es que es beneficioso para la sociedad buscar otros clientes a los que se pueda vender una parte determinada de la producción la cual no pueda ser adquirida por el cliente SIPIA.

Principalmente el enfoque de los socios respecto a su visión es la de mejorar todos y cada uno de los procesos productivos de la finca, lo que en conjunto con la experiencia histórica que se tiene sobre la producción del producto se pueda producir bienes de consumo con las más altas calificaciones en el mercado ecuatoriano.

Los socios de la finca “La Unión” consideran que las características geológicas, climatológicas y agrícolas con las que se cuenta en el cantón de Pedro Vicente Maldonado, pueden incidir en que pueda soportarse de manera adecuada la visión determinada por la sociedad. Adicionalmente se espera que con mano de obra calificada y bien organizada, pueda producirse con altos niveles de calidad y eficiencia y a la vez con riesgos de desperdicios o mermas en niveles aceptables para la rentabilidad de la operación.

Finalmente, la visión de los socios se encuentra enfocada en penetrar de mayor manera en el mercado ecuatoriano y posteriormente en los mercados internacionales. Para esto los socios de la finca, han considerado que en función de los rendimientos que genere la Compañía a corto y mediano plazo, puede planificarse posteriormente el establecimiento de una empresa comercializadora y exportadora de palmito directamente sobre la producción de la propiedad agrícola.

Para esto es muy importante la satisfacción de los clientes exportadores locales quienes venderán la marca de la Compañía Finca La Unión y que paulatinamente abrirán puertas a posibles escenarios de exportación del producto. Es necesario que en el corto y mediano plazo se mantenga una relación comercial óptima con los clientes en los que se establezcan las bases de una relación ganar – ganar basada en el cumplimiento, la responsabilidad, la solidaridad y el respeto con los recursos del cliente y viceversa.

5.1.3 Establecimiento de la misión corporativa de la finca “La Unión”

Según el análisis teórico realizado en capítulos anteriores, la misión corporativa de una entidad corresponde a la razón de existir de una empresa especificando el tipo de servicio o venta de bienes que realizará, de qué manera los realizará y la cuantificación temporal que tendrá en el mediano y largo plazo.

La misión corporativa puede entenderse como la respuesta a la pregunta de ¿cuál es la razón de ser de la organización?, mientras que la visión corporativa es la respuesta a la pregunta de hacia a dónde se pretende llegar?, en un horizonte de tiempo a largo plazo.

Para los socios de la finca “La Unión”, la misión corporativa se encuentra enfocada principalmente en la calidad y en la rentabilidad del área de producción con el fin de satisfacer las necesidades de ganancia de los socios, la satisfacción de los clientes y el mejoramiento de los niveles de calidad de vida de los empleados generando desarrollo en el cantón de Pedro Vicente Maldonado. Con lo anteriormente expuesto, el enunciado de la misión de la finca productora de palmito “La Unión” es el siguiente:

Producir el palmito de mejor calidad en el medio ecuatoriano, satisfaciendo los mercados nacionales e internacionales del producto y buscando siempre el desarrollo de todos los colaboradores que conforman la organización en especial los que residen en el cantón Pedro Vicente Maldonado.

5.1.4 Cualidades de la misión y fundamentos sobre los que ha sido enunciada

La misión corporativa de la finca “La Unión”, se encuentra enfocada en la producción en base a un sistema de calidad que permita obtener el mejor producto del país, a través de un proceso productivo eficiente basado en el aprovechamiento de los recursos disponibles con una mano de obra capacitada y altamente técnica.

Los socios de la finca La Unión requieren de un relevamiento y diagramación de los procesos productivos y administrativos de la finca a partir de los cuales podrán determinar falencias, desperdicios e ineficiencias en los procesos y que a la postre derivarán en producto de baja calidad y con altos costes de producción.

Para los socios de la finca “La Unión”, el desarrollo de los empleados es un pilar muy importante en la organización. Esto no solamente se encuentra enfocado en mejoras económicas para los colaboradores, sino también en el desarrollo de las capacidades técnicas y de liderazgo que cada uno de los empleados puede llegar a desarrollar. Dentro del enunciado de la misión, los socios consideran que una buena organización siempre debe retribuir a la comunidad todo lo que rentabiliza a través de ella. Es por esto que como parte del cumplimiento de la misión corporativa anteriormente expuesta, los socios de la finca han diseñado un

programa de capacitación de los empleados los cuales son realizados en horas laborales y en los que ven temas como la administración financiera, valores, recomendaciones técnicas del proceso productivo y actividades de desarrollo de liderazgo entre los trabajadores. De manera regular, la Dirección de la finca contratará capacitadores quienes brindarán charlas en el área comunal de la propiedad, dirigida para los empleados y sus familiares.

Adicionalmente de manera semanal, el Administrador de la finca premia con un bono a los empleados que han tenido los mejores índices de producción o que han demostrado cualidades tales como el apoyo a otros compañeros, ayuda en momentos de dificultad o peligro de otros empleados, etc. De igual manera, el Administrador regularmente consulta al Supervisor de la finca sobre la predisposición y la actitud de los empleados sobre el trabajo.

Tomando en cuenta que muchos de los colaboradores de la finca no han tenido educación adecuada y cimentada en valores, usualmente existen problemas entre los empleados, quienes son reprendidos por el Administrador y Supervisor en función del grado de gravedad de los hechos. Durante el año 2015 no se han suscitado problemas de gran magnitud en gran parte debido a las capacitaciones realizadas y a la constante supervisión de las jefaturas.

Finalmente otro de los puntos importantes incluidos dentro de la misión corporativa de la entidad consiste en la satisfacción total de los clientes. El cliente SIPIA es muy importante para la finca puesto que actualmente es el comprador del 100% de la producción. Tanto para el Administrador como para los socios de la finca, el nivel de satisfacción del cliente es un objetivo prioritario ya que a través de él se pueden abrir nuevos y mejores escenarios comerciales para la producción.

En el corto plazo la meta de los socios de la finca es el de mejorar las condiciones de venta del producto a través del incremento de los precios y de la recuperación de la cartera en menos de 30 días. Ante esto el cliente ha expuesto que gracias a la seriedad en la relación comercial de los socios con SIPIA, se está analizando la opción de incrementar en 0,02 centavos el precio de cada tallo de palmito para todos los rangos de las tablas de calidad. Sin embargo el cliente ha expuesto que

esta revisión se realizará a comienzos del año 2015 cuando se espera que los mercados internacionales del producto se establezcan una vez que los efectos de la crisis económica mundial hayan menguado.

Por otro lado respecto a la capacidad de un pago en menos de 30 días, las opciones de negociación son menos favorables puesto que mucho del producto vendido fue entregado en Venezuela, país que actualmente se encuentra en una profunda crisis económica lo que ha contribuido en que la recuperación de la cartera sea cada vez menor.

A mediano y largo plazo los socios de la finca “La Unión” consideran que el primer paso previo a una expansión de las operaciones es la consolidación del mercado local inicialmente con SIPIA y, posteriormente buscando otros clientes que permitan lograr mejores condiciones comerciales o más estabilidad en comparación con la que actualmente se cuenta. Para esto en los últimos años se ha venido tratando internamente en las juntas de socios, posibles estrategias para tener acercamientos con personal clave de otras procesadoras locales y analizar cuál sería la situación en caso de una posible negociación con nuevos clientes.

En el largo plazo, los socios de la finca “La Unión” consideran que a través de conexiones comerciales con nuevos clientes y con un producto de calidad altamente reconocido en el mercado, se pueda lograr convertir la operación de un productor de palmito a un procesador / exportador ecuatoriano del producto.

Para cumplir con lo anteriormente expuesto se requiere desarrollo de conocimientos y de ciertas habilidades que permitan a la organización sufrir una transformación radical en el largo plazo incrementando sus niveles de capital, necesidades de aptitudes de parte de los empleados, una nueva estructura corporativa, entre otros conceptos.

5.1.5 Determinación de valores corporativos de la finca “La Unión”

Los valores corporativos de la finca productora de palmito establecidos por la Administración son los siguientes:

- a) Enfoque de calidad total sobre todas las actividades realizadas por la finca.

- b) Compromiso con el respeto de los derechos laborales y el desarrollo de los habitantes del cantón Pedro Vicente Maldonado
- c) Cumplir con normas de producción que aseguren el respeto a la naturaleza.
- d) Maximizar el valor generado para los clientes de la finca “La Unión”
- e) Buscar altos niveles de competitividad sobre la producción y sobre el producto.
- f) Fomentar las relaciones entre los colaboradores de la finca basadas en el respeto mutuo y en desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

Se puede resumir los valores corporativos de la finca versus los objetivos que se piensa lograr a través de la siguiente tabla

Tabla 4.
Valores corporativos finca “La Unión”

Valor	Indicador
Calidad total	Mejoramiento rentabilidad
Compromiso con comunidad	Clima Laboral / Desarrollo comunidad
Respeto a la naturaleza	Situación agrícola de la propiedad
Maximizar valor a cliente	Satisfacción del cliente / Oportunidades comerciales
Competitividad del producto	Satisfacción del cliente / Oportunidades comerciales
Fomentar respeto	Clima Laboral / Desarrollo comunidad

Fuente: Entrevista con Administrador General finca “La Unión”
Elaborado por: Autor.

5.2 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA FINCA “LA UNIÓN”

Una vez que se ha determinado en líneas generales qué es y hacia a dónde quiere llegar la finca “La Unión” a través de su operación, es importante como parte del desarrollo de un programa de planificación estratégica, que se determinen los objetivos primarios y secundarios a partir de los cuales se enfocarán todos los esfuerzos de la organización al momento de desarrollar sus actividades.

Los objetivos primarios de la finca serán aquellos sobre los cuales se enfocará el 75% de los recursos materiales y humanos, con el fin de poder establecer mejoras a nivel de procesos productivos, comerciales y administrativos y que a la

postre generarán rendimientos positivos a la finca. Por otro lado, los objetivos secundarios serán aquellos en los cuales se dedica el restante 25% de los esfuerzos y recursos los que a su vez se encuentran enfocados en la consecución de la visión a mediano y largo plazo de los socios

5.2.1 Determinación de objetivos primarios

Como se ha indicado en la misión y visión corporativa de los socios de la finca “La Unión”, los objetivos primarios sobre los cuales se encuentran enfocadas las operaciones pueden ser descritos como calidad del producto, eficiencia en el proceso, satisfacción de los clientes y colaboradores, cumplimiento de los objetivos y retribución a los socios.

Los objetivos primarios de la finca son los siguientes:

- a) Producir tallos de palmito con calificaciones superiores a 3,5 en el 95% de la producción vendida al cliente SIPIA desde el año 2016 en adelante.
- b) Definir el flujo del proceso productivo, administrativo y comercial vigente al cierre del año 2015 a partir del cual se pueda establecer posibles ineficiencias o desperdicio de recursos materiales o humanos en las operaciones de la finca “La Unión” para el año 2016 en adelante.
- c) Mejorar condiciones logísticas de producción y entregas del producto durante el 2016, mejorando la satisfacción del cliente y logrando mayores oportunidades de negociación con el cliente.
- d) Relevar las actividades administrativas involucradas en el proceso productivo y comercial de la finca “La Unión” con el fin de identificar riesgos laborales, legales o tributarios.
- e) Controlar el cumplimiento de las obligaciones laborales, legales y tributarias generadas de la operación de la finca minimizando posibles contingencias de cualquier naturaleza.
- f) Comprender las condiciones comerciales con el cliente durante el año 2015 e identificar posibles mejoras al proceso de negociación comercial para el año 2016.

- g) Establecer un plan de acción para el mejoramiento de condiciones comerciales en función de la optimización de recursos y niveles de eficiencia en el proceso productivo de la finca “La Unión”.

A partir de los objetivos anteriormente expuestos, los socios de la finca esperan lograr mejoras dentro de los niveles de rentabilidad y consecución de resultados a partir del año 2016 en adelante. Por otro lado, se espera determinar actividades prioritarias a través de las cuales se buscará alcanzar los objetivos planteados.

Tabla 5.
Resumen objetivos primarios finca “La Unión”

Objetivo	Medición de efectividad	Área	Encargado
Producir tallos de palmito con calificaciones superiores a 3.5	Estadísticas de calificaciones del cliente	Área de producción	Administrador General / Supervisor de producción
Definir procesos productivos eficientes y de calidad	Eficiencia en uso de recursos humanos y materiales	Área de producción	Administrador General / Supervisor de producción
Mejorar procesos logísticos de manejo de producto	Reducción de costos y satisfacción del cliente	Área de producción	Administrador General / Supervisor de producción
Disminuir riesgos laborales tributarios y contingencias	Resultados de evaluación de procesos administrativos financieros	Área administrativo financiera	Administrador General / Contadora General
Cumplimiento con entidades de control y de calidad de reporte	Calidad de información para toma de decisiones	Área administrativo financiera	Administrador General / Contadora General
Evaluar condiciones comerciales de competidores	Apertura de cliente para negociar nuevas condiciones comerciales	Área comercial	Junta de socios / Administrador General
Elaborar propuesta ganar - ganar para cliente	Apertura de cliente para negociar nuevas condiciones comerciales	Área comercial	Junta de socios / Administrador General

Fuente: Programa planificación estratégica finca “La Unión”
Elaborado por: Autor.

5.2.2 Determinación de objetivos secundarios

Los objetivos secundarios de la finca “La Unión” representan aquellos esfuerzos que no son considerados como urgentes en el corto y mediano plazo sin embargo constituyen aquellas metas a partir de las cuales se alcanzará la visión de la sociedad planteada hacia el largo plazo.

Los objetivos secundarios al no buscar resultados a corto plazo, representan el horizonte para la determinación de actividades que no generarán resultados al menos para los dos primeros años de implementación del programa de planificación estratégica; sino que más bien se encontrarán enfocadas a posibles inversiones futuras que realizarán los socios de la finca en función de la visión de los socios.

Los objetivos secundarios que han sido planteados son los siguientes:

- a) Obtener una visión global de la situación de la industria del palmito en el mercado ecuatoriano y entender el comportamiento proyectado de la demanda para los próximos años.
- b) Analizar posibles mejoras en el uso de tecnologías o técnicas de producción en el medio interno y externo con el fin de lograr mayores rendimientos frutos del proceso de producción.
- c) Determinar los efectos financieros y operativos que generaría una expansión producto de una inversión en tecnología de procesamiento de tallos de palmito.
- d) Verificar la factibilidad de un posible ingreso del palmito en el mercado del procesamiento y comercialización al exterior.

Se puede resumir el planteamiento de los objetivos secundarios de la siguiente manera:

Tabla 6.
Resumen objetivos secundarios finca “La Unión”

Objetivo	Fuentes	Área	Encargado
Entender el comportamiento proyectado de la demanda	Estadísticas públicas de comportamiento de la industria	Área comercial	Junta de socios / Administrador General
Analizar incursión en nuevas tecnologías y técnicas de producción	Benchmarking de competencia / Procedimientos de investigación	Área de producción	Administrador General / Supervisor de producción
Determinar efectos operativos y financieros de expansión	Preparación de presupuestos y estimaciones financieras y producción	Área de producción / Área administrativo financiera	Administrador General / Supervisor de producción/ Contadora General
Analizar la factibilidad de implementación de planta procesadora	Preparación de presupuestos y estimaciones financieras y	Área administrativo financiera	Junta de socios / Administrador General

5.2.3 Relación de los objetivos planteados y el programa de planificación estratégica

El programa de planificación estratégica se encuentra estrechamente ligado con el establecimiento de los objetivos planteados en el presente trabajo. A partir de esta premisa la unión entre el programa de planificación estratégica con los objetivos radica en que se deberán fijar las actividades a desarrollar en pos del cumplimiento de las metas de la Administración.

Las actividades establecidas para el cumplimiento de los objetivos primarios de la finca y que representan las necesidades más urgentes de la operación son las siguientes:

- a) Producir tallos de palmito con calificaciones superiores a 3,5 en el 95% de la producción vendida al cliente SIPIA desde el año 2016 en adelante: Para el cumplimiento de este objetivo la Administración de la finca requiere realizar un análisis de las calificaciones obtenidas en los últimos años para posteriormente seleccionar los períodos en los cuales se obtuvieron las mejores calificaciones. Una vez determinados estos períodos se procederá a analizar las características más importantes dentro del proceso productivo de ellos y se replicará a futuro en el proceso productivo buscando obtener las más altas calificaciones sobre la producción.
- b) Definir el flujo del proceso productivo, administrativo y comercial vigente durante el año 2015 a partir del cual se pueda establecer posibles ineficiencias o desperdicio de recursos materiales o humanos en las operaciones de la finca “La Unión”: Para lograr el cumplimiento de este objetivo se deberá contratar una consultoría en procesos la que ayudará a la Administración a determinar las actividades menos eficientes en el uso de los recursos materiales y humanos de los procesos de la finca con el fin de lograr una mayor rentabilidad sobre la operación de la finca. Con este relevamiento, la Administración también podrá redistribuir tareas y actividades dentro del recurso humano con el fin de evitar posible

duplicidad de funciones, cuellos de botella o tiempos muertos de los empleados dentro de todos los procesos productivos, administrativos y comerciales.

- c) Mejorar condiciones logísticas de producción y entregas del producto durante el 2016, mejorando la satisfacción del cliente y logrando mayores oportunidades de negociación con el cliente: La Administración de la finca a través de la consultoría de procesos, deberá establecer mediciones de los tiempos de producción, cosecha y entrega del producto al cliente cotejándolo con los requerimientos del cliente relacionados con la demanda para cada mes de los últimos años de operación. El objetivo de esta actividad es la de descubrir posibles incumplimientos en las entregas del producto que a la postre representan pérdida de rentabilidad sobre el giro del negocio de la finca.
- d) Relevar las actividades administrativas involucradas en el proceso productivo y comercial de la finca “La Unión” con el fin de identificar riesgos laborales, legales o tributarios posibles: Para el cumplimiento de este objetivo y en función de la consultoría en procesos que contratará la Administración, se determinarán las actividades del personal administrativo de la finca y se fijarán posibles riesgos de negocio en marcha de la operación por contingencias legales, tributarias o laborales derivadas del proceso administrativo financiero de la finca. Una vez determinados los posibles riesgos se establecerá un plan de acción basado en una matriz de riesgos a través del cual se tratará de minimizar las amenazas que puedan aparecer en el tiempo.
- e) Controlar el cumplimiento de las obligaciones laborales, legales y tributarias generadas de la operación de la finca minimizando posibles contingencias de cualquier naturaleza: En función de los conocimientos contables y financieros de la Contadora General se desarrollará un plan de auditoría sobre las cuentas más importantes de los estados financieros de la finca y se dará especial énfasis en el proceso operativo de nómina, obligaciones con entidades de control, ingresos / cuentas por cobrar y gastos / cuentas por pagar. Los resultados de este proceso de auditoría interna será revisados por el Administrador en conjunto con los socios de la

finca, quienes adoptarán medidas de control interno para evitar riesgos que puedan surgir y que puedan generar posibles pérdidas.

- f) Comprender las condiciones comerciales con el cliente durante el año 2015 relacionadas con las ventas al cliente SIPIA e identificar posibles mejoras al proceso: La Administración realizará un análisis de los acuerdos comerciales de los últimos años con el cliente SIPIA y determinará posibles mejoras a las condiciones comerciales que se mantienen a través de una exposición con los directivos del cliente sobre los requerimientos de la finca y la relación ganar - ganar que esto generará sobre la relación comercial de ambas entidades. Con mejores condiciones comerciales en la venta del producto y mejores niveles de liquidez, se podrá obtener un producto de mejor calidad que a su vez resultará en mayores ganancias para el cliente en la venta del palmito al exterior.
- g) Establecer un plan de acción para el mejoramiento de condiciones comerciales en función de la optimización de recursos y niveles de eficiencia en el proceso productivo de la finca “La Unión”: La Administración de la finca deberá realizar un análisis de la situación de la industria del palmito nacional e internacional para establecer posibles ventajas competitivas de otros productores los cuales pueden generar más rentabilidad en sus procesos de producción apalancando ciertas oportunidades producidas por la negociación de lineamientos específicos con sus clientes. Un ejemplo de esto puede ser los costos de transporte los cuales pueden ser compartidos por el productor y el comprador en función de la calidad del producto y la exclusividad en la venta al cliente. De igual manera, este análisis revelará el grado de beneficio que tiene la finca manteniendo un solo cliente o caso contrario podrá determinar una estrategia para captar un nuevo mercado que genere mayores beneficios a la sociedad.

El cumplimiento de los objetivos principales a mediano y corto plazo representa casi la totalidad de los esfuerzos de los socios, Administración y empleados de la finca. El objetivo para el año 2016 representa el cumplimiento de estos objetivos realizando a cabalidad y de manera sistemática las actividades que han sido descritas anteriormente.

Por otro lado, los objetivos secundarios de la finca representan la menor parte de los esfuerzos de la organización sin embargo la Administración quiere empezar a avanzar en el cumplimiento de los mismos con miras al largo plazo y a la extensión de la operación a través del tiempo. Las actividades establecidas para el año 2016 sobre los objetivos secundarios son las siguientes:

- a) Obtener una visión global de la situación de la industria del palmito en el mercado ecuatoriano y entender el comportamiento proyectado de la demanda para los próximos años: Los socios de la finca en conjunto con el soporte del cliente SIPIA analizarán la situación del mercado ecuatoriano a nivel de balanza comercial y proyecciones de las ventas del palmito en el exterior para definir inicialmente la factibilidad del negocio en el tiempo. Durante el año 2016 la Administración realizará un trabajo de investigación y recopilación de las principales estadísticas comerciales referentes al producto que permitan sostener la visión de la finca para los próximos años.
- b) Analizar posibles mejoras en el uso de tecnologías o técnicas de producción en el medio interno y externo con el fin de lograr mayores rendimientos frutos del proceso de producción: Dentro de las estimaciones presupuestarias de los socios de la finca para finales del año 2016 e inicios del año 2017, se espera poder realizar un viaje de negocios hacia Costa Rica y Colombia con el fin de relevar e investigar el proceso productivo de los palmitocultores de esas naciones. El objetivo de estos viajes es el de conocer procedimientos productivos más eficientes y con menor uso de recursos los cuales a su vez no comprometan los niveles de calidad del producto agrícola. De igual forma, se espera realizar una inversión en conjunto con el cliente SIPIA para poder realizar pruebas químicas de laboratorio que permitan observar los efectos de ciertos fertilizantes que tienen menores costos en el mercado y que pueden representar rentabilidad para la organización. Finalmente los socios consideran importante el estudio de nuevas tecnologías agrícolas para la mejora de los procesos productivos de la empresa. Para esto se espera contratar a ingenieros agrícolas con amplia experiencia en el medio para que emitan

un informe sobre el proceso productivo y brinden recomendaciones que puedan ser incorporadas, entre ellas el uso de nuevas tecnologías.

- c) Determinar los efectos financieros y operativos que generaría una expansión producto de una inversión en tecnología de procesamiento de tallos de palmito: El área contable y financiera en conjunto con los asesores de procesos que serán contratados, realizarán estimaciones sobre flujos de efectivo de inversión, incremento de capacidad productiva y de recursos humanos de la finca, ante una posible expansión de la operación pasando de productores a procesadores del producto. En función de los resultados arrojados por relevamientos de procesos y por la capacidad instalada en la finca, se podrán proyectar escenarios que serán evaluados por los socios para determinar la factibilidad en el largo plazo por una inversión de esta magnitud.

En el caso de que se constate que una inversión de este tipo es factible en el medio, posteriormente se procederá a realizar los análisis de financiamiento interno y externo y los costos derivados de ellos para iniciar con las inversiones planificadas. Los socios consideran que en el caso de que se compruebe que un proyecto de este tipo es viable, se deberá constituir una reserva para futuras capitalizaciones a partir de las utilidades que genere la finca en los próximos años.

- d) Verificar la factibilidad de un posible ingreso del palmito en el mercado del procesamiento y comercialización al exterior: Las actividades que la sociedad considera para el cumplimiento de este objetivo serán desarrolladas por el Administrador de la finca quien deberá relevar la situación de los exportadores del producto hacia mercados internacionales en función de las reuniones de trabajo que se mantienen mensualmente con los funcionarios del cliente SIPIA. Por otro lado, se deberá analizar la situación de los exportadores frente a otros países de la región y las perspectivas de la demanda internacional del producto. De igual manera se requerirá que exista un entendimiento de las obligaciones regulatorias, operativas y de “know how” que deberá mantener la estructura administrativa de la finca para incursionar en un mercado exportador.

5.3 ANÁLISIS FODA DE LAS OPERACIONES DE LA FINCA “LA UNIÓN”

5.3.1 Análisis teórico del FODA sobre los procesos de la finca

El análisis FODA desde el punto de vista de los socios de la finca “La Unión”, corresponde la matriz a partir de la cual la Administración podrá controlar, mejorar, y aprovechar las condiciones del negocio de la finca en función de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades identificadas sobre las operaciones.

La necesidad de tener un análisis FODA adecuadamente estructurado, permitirá que la toma de decisiones como parte del plan estratégico de la finca se pueda realizar de una manera clara y correctamente enfocada a las necesidades del día a día que se encuentra normalmente con el desarrollo del proceso de producción, administrativo y comercial. Así mismo, el análisis FODA en conjunto con la medición de indicadores, permitirá a la Administración controlar el desarrollo del programa de planificación estratégica y principalmente verificar su cumplimiento permanente.

El análisis FODA sobre los procesos de la finca “La Unión”, realizados en este trabajo se lo realizará sobre todos los procesos de la organización enfocados principalmente en los objetivos primarios y secundarios enunciados anteriormente.

5.3.2 Análisis de fortalezas y su maximización

Teóricamente las fortalezas según el análisis FODA, son todas aquellas ventajas internas que tiene una empresa y que permiten lograr de mayor y mejor manera los objetivos planteados. El principal objetivo de los socios, es que estas fortalezas sean identificadas de manera clara y que se pueda maximizar su aprovechamiento en todos los aspectos.

Las fortalezas identificadas son las siguientes:

- a) El personal involucrado en cada uno de los procesos de la finca, conoce de manera clara las actividades que debe realizar, cuándo realizarlas y a quién reportarlas: De un relevamiento realizado con empleados

seleccionados de manera aleatoria de todas las áreas de la finca, se ha observado que existe claridad en las actividades realizadas. En el caso de las supervisiones del área de producción y administrativa se observa que las jefaturas mantienen controles detallados de las actividades de todos los empleados y los tiempos que deberán ser empleados para su cumplimiento.

- b) Existe un amplio nivel de involucramiento de la Administración sobre los procesos de la finca especialmente sobre el proceso productivo: En conversaciones mantenidas con el Administrador General se ha indicado que tanto la Dirección como los socios de la finca, mantiene controles sobre cada uno de los procesos a través de involucramiento en aprobaciones de compras, revisión de entregas y calidad del producto despachado, etc. Esto permite mantener un ambiente de control adecuado sobre las operaciones de la entidad reduciendo significativamente posibles riesgos de fraude, malversación de activos, etc.
- c) Las condiciones meteorológicas y geológicas en donde se encuentra ubicada la finca permiten obtener un producto con altos estándares de calidad: De los análisis realizados por el área técnica del cliente SIPIA, se ha determinado que la finca “La Unión” se encuentra posicionada en un sector privilegiado para la producción de palmito de calidad y con condiciones atmosféricas ideales para un desarrollo adecuado del activo biológico y para la producción de alto nivel.
- d) Apertura a créditos de parte de instituciones financieras por excelente historial crediticio: La Administración de la finca “La Unión” considera que el historial crediticio que se mantiene por deudas a proveedores y terceros es nítido, por lo que se ha observado que existe la apertura de las principales entidades financieras del país para que la organización sea elegible al otorgamiento de créditos y fondeos. Por otro lado, la finca no ha sido incluida en Central de Riesgo ni bureaus de crédito por falta de pagos gracias a la adecuada gestión del efectivo que se mantiene internamente como parte del proceso administrativo y financiero.

Sobre las fortalezas anteriormente descritas, la Administración de la finca considera imprescindible que se las mantenga a través del tiempo maximizando

su efecto en las operaciones. Sobre la primera fortaleza, identificada la Administración de la finca considera importante que los trabajadores tengan altos niveles de rotación en sus funciones para aprender diversas actividades y existan “back ups” de las labores de cada uno de los involucrados en los distintos procesos. Así mismo considerando que uno de las metas principales que tiene la finca con la comunidad es el desarrollo de los individuos, se ha planteado la posibilidad de que se seleccionen perfiles de liderazgo entre los trabajadores quienes aprenderán de los cargos de supervisión en el proceso productivo y administrativo de la entidad.

Respecto a la segunda fortaleza que ha sido identificada en el análisis FODA, es fundamental para los socios y la Administración de la finca que se mantengan niveles de control adecuados sobre las operaciones y que permitan mantener minimizados posibles riesgos de fraudes o malversación de activos como parte de la operación de la finca. La Administración entiende que mientras exista un mayor involucramiento en las actividades diarias, mayor será el control que se tendrá sobre los activos de los socios y especialmente sobre la utilización del efectivo internamente. A la fecha no han existido indicios de mal uso de los activos en los años de la operación sin embargo internamente se espera no correrse riesgos innecesarios.

Sobre la tercera fortaleza identificada relacionada a las características propias de la tierra y del clima para obtener un buen producto, se espera maximizar esta fortaleza a través de la preparación y mantenimiento constante de la tierra haciendo mineralizaciones y cuidados con insumos químicos para que esta mantenga siempre sus niveles superlativos y a su vez se genere una producción con altos estándares de calidad. En el mismo sentido, el área de producción ha realizado un calendario para el año 2016 en el cual se especifica los meses del año en los cuales las condiciones climáticas son óptimas para plantar y obtener producto de calidad. Son aproximadamente 10 meses del año considerados como climas óptimos para la producción en los cuales existen niveles de lluvia adecuados y condiciones atmosféricas tropicales que permiten obtener buenos tallos de palmito. La estrategia de la Administración para afrontar los meses de

sequía es la de programar un plan de riego y mantener a las plantas hidratadas de manera artificial.

Finalmente respecto a la cuarta fortaleza identificada, la Administración considera muy importante que se mantengan líneas de crédito activas ya que según los planes trazados a futuro, es posible que aparte de solicitar un aumento de capital a los socios de la finca, se requieran de créditos financieros externos los cuales permitan empezar un programa de expansión de las operaciones. Para maximizar esta fortaleza la finca considera de suma importancia mantenerse al día con sus acreedores y cuidar siempre su crédito. Es una característica muy necesaria para cumplir con lo anteriormente expuesto el controlar de manera semanal y mensual los flujos de efectivo generados. Mientras los días de cobranza se mantengan controlados, todos los pasivos con terceros podrán ser cubiertos de manera adecuada. El cliente SIPIA entiende de esta necesidad de sus proveedores y siempre cancela sus obligaciones en un máximo de 30 días.

5.3.3 Análisis de oportunidades y su aprovechamiento

Las oportunidades representan el conjunto de factores externos que se encuentran fuera del control de la entidad y que representan ventajas competitivas para la operación de la finca. Actualmente y como resultado de la situación inestable de los mercados internacionales, la Administración considera que cada vez existen menos oportunidades para el giro del negocio, sin embargo es una prioridad para los socios de la finca que se analice de manera trimestral la situación de la finca frente al mundo exterior y se identifique y aproveche al máximo las oportunidades halladas.

Luego de realizar un análisis externo, se han identificado las oportunidades que se detallan a continuación:

- a) A través del cliente SIPIA por su conocimiento y experiencia sobre la exportación de productos agrícolas en el medio nacional e internacional, se tiene un alto nivel de confianza del mantenimiento de los mercados en los cuales se puede vender el producto.

Para los socios de la finca “La Unión”, es un deber fundamental el mantener y consolidar la relación con el cliente con el fin de que se dé

prioridad a la relación comercial mantenida desde hace años y que permita poder seguir manteniendo el nivel de ventas con una rentabilidad definida. Para esto, la Administración a través de sus actividades comerciales compromete altos estándares de calidad en el producto y por sobretodo en el proceso logístico de entrega sistemática y oportuna al proveedor.

- b) Incentivos estratégicos, productivos, tributarios y financieros derivados del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COCPI) como parte de los proyectos estatales para mejorar la competitividad y el desarrollo de la industria ecuatoriana.

A través del apareamiento del Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones (COCPI) se busca brindar apoyo a los agricultores a todo nivel abriendo líneas de crédito para el financiamiento de proyectos agrícolas y protegiendo al agricultor ecuatoriano. De igual manera a través de este Código se busca mejorar la competitividad de los productos en mercados internacionales brindando certificaciones medioambientales de calidad que generen valor agregado sobre el producto.

Entre las principales ventajas derivadas de COCPI y sobre las cuales la Administración de la finca considera como las más importantes para su aprovechamiento se mencionan a las siguientes:

- Oportunidad para la reinversión de utilidades en 10 puntos porcentuales en adquisición de maquinaria, desarrollo e investigación agrícola siempre y cuando sea comprobable que estas mejoren los niveles de competitividad del beneficiario.
- Exoneración de pago de anticipo de impuesto a la renta en proyectos agrícolas con etapas de crecimiento superiores a un año y en el que sea comprobable la falta de percepción de ingresos gravados.
- Acceso a líneas de crédito a través de las instituciones financieras del Estado a través de la presentación de programas y proyectos de inversión agrícola formalmente establecidos y disminuyendo significativamente costos de intermediación financiera

5.3.4 Análisis de debilidades y su minimización

Las debilidades identificadas y generadas por ineficiencias internas en los procesos productivos, administrativos y comerciales en el giro de negocio de la finca “La Unión”, son las siguientes:

- a) Ineficiencia en el uso de recursos de parte de los empleados especialmente aquellos que no tienen un alto nivel de experiencia. Según mediciones en el uso de recursos especialmente de fertilización y fumigación de la plantación se ha observado que en el año 2015 ha existido una mayor necesidad de insumos para el mantenimiento de una plantación que no ha incrementado su tamaño.

Este incremento en el mayor uso de recursos obedece a que no ha existido eficiencia en el manejo de los mismos de parte de los empleados involucrados en el proceso productivo de la finca. Dada la experiencia mantenida por el Administrador y su Supervisor de Producción en el mantenimiento de plantaciones de palmito, existen proporciones en la aplicación de insumos en la plantación los cuales deben ser cuidadosamente observados puesto que un exceso o un déficit en los mismos puede significar un producto de menor calidad.

Para solventar esta debilidad, la Administración considera importante realizar capacitaciones permanentes a los empleados con el fin de que se pueda optimizar el uso de recursos y a la postre se obtengan mejores resultados del proceso de producción.

- b) Otra de las debilidades observadas en el proceso productivo, representa la falta de cumplimiento en las metas de producción de tallos de cada uno de los empleados. Como ha sido mencionado anteriormente, la finca “La Unión” mantiene dividida su plantación en sectores los cuales tienen equipos de trabajo que mantienen, fertilizan y cosechan el producto semanalmente. Durante el año 2015 a diferencia de 2014 y 2013, se ha observado que existe una disminución en los índices de cumplimiento de entrega de tallos de varios equipos de trabajo que cubren la plantación. Esta falta de cumplimiento de metas se debe a que en varios casos ha existido una falta de productividad en las horas laborales de los empleados

de la finca. Se ha identificado que algunos trabajadores no han cumplido con el tiempo y las actividades requeridas para el cumplimiento de las metas de producción establecidas por la Administración.

Para erradicar esta debilidad, la Administración ha dispuesto la compra de una motocicleta para el Supervisor de la finca quien de manera diaria deberá supervisar en varios sectores tanto el cumplimiento de los horarios de trabajo como también la realización del 100% de las actividades requeridas en el proceso productivo según las planificaciones semanales realizadas en conjunto por el Administrador y el Supervisor.

- c) El área administrativa no cuenta con un sistema contable que permita realizar controles a través de módulos y estados financieros según lo requiere el tamaño de la operación de la finca. La Administración de la empresa, ha identificado que existen deficiencias en la información presentada por el área administrativa financiera versus la realidad de la operación de la finca. Recientemente se realizó un inventario físico en el cual se constataron diferencias entre las existencias en la bodega de la finca versus las existencias que se mantienen contablemente. De igual manera se observaron diferencias entre el producto agrícola cosechado versus el saldo de la cuenta de inventario producido según los estados financieros.

Esta debilidad en el proceso administrativo se debe a que el sistema contable utilizado no tiene un módulo que sea alimentado en tiempo real tanto en las entradas como en las salidas o transferencias de los insumos o inventario de producto agrícola. Así mismo estas diferencias responden a que la información que llega al Departamento Contable sobre soporte de consumos y salidas de inventario muchas veces no es correctamente preparada por el área de producción.

La Administración considera que para solventar esta debilidad inicialmente se deberá tener un miembro del Departamento Administrativo en el área de producción con el fin de que revise y valide la información que es enviada a las oficinas en Quito y que la información registrada contablemente sea el reflejo de la situación en la plantación. Posteriormente, la Administración también analiza la posibilidad de adquirir las licencias de un nuevo software contable que brinde una mayor fidelidad y actualización en tiempo real de

las cifras con una interconexión vía red entre la plantación de Pedro Vicente Maldonado y las oficinas en la ciudad de Quito. A pesar de que esta opción es la más atractiva para la Administración, existen también otros factores que deben ser considerados como es el acceso a una conexión a internet fija directamente en la plantación o el mantenimiento de equipos de computación que serán instalados en Pedro Vicente Maldonado.

- d) Debilidad en el proceso de control de nómina de parte de los responsables del área administrativa financiera. La operación de la finca “La Unión”, involucra un alto nivel de rotación de los empleados principalmente por motivo de cambios de trabajo o por abandono de los puestos en muchos de los casos. Esta característica del negocio tiene un alto nivel de riesgo laboral, puesto que podrían existir reclamos de parte de los empleados por falta de cumplimiento en pago de compensaciones según lo que establece las leyes laborales en el país.

De igual manera que lo expuesto en el literal c), en muchos de los casos el personal del área administrativa no conoce en tiempo real las salidas de los empleados ni tampoco conoce de los abandonos de puestos de trabajo principalmente por la distancia entre las oficinas de Quito y la plantación de Pedro Vicente Maldonado. Se ha identificado un caso en el cual un empleado salió de la finca y su liquidación y beneficios por terminación del contrato de trabajo fueron efectivizados meses después por la Administración. Este tipo de casos generan posibles riesgos con las entidades de regulación laboral del Ecuador y que podrían incluso derivar en el cierre de las actividades locales.

Ante esto, la Administración considera necesario establecer un procedimiento formal en el cual el Supervisor de la finca de manera diaria notifique a la Contadora General la situación de los empleados de la finca en el área de producción y se pueda dar trámite inmediatamente a cualquier obligación generada por fin de la relación contractual que mantenga la finca con sus empleados. De igual manera la Administración considera importante la participación de un experto que realice actividades de monitoreo y de control de indicadores de recursos humanos y que

pueda brindar mayores luces para el control de los riesgos laborales a los que puede estar expuesta la operación de la finca.

- e) Falta de un elevado nivel de “expertise” en capacidad de negociación por parte del Administrador de la finca quien mantiene el manejo del área comercial con el cliente. El Administrador de la finca considera que dadas sus características profesionales y de formación académica, no puede ser considerado como un negociador experto. Por lo tanto pueden existir posibles oportunidades no aprovechadas al momento de negociar términos con el cliente SNOB y que potencialmente deriven en pérdida de rentabilidad para los socios de la finca.

Para mitigar la debilidad anteriormente mencionada, los socios de la finca consideran que una solución a mediano y largo plazo puede ser la inversión en capacitaciones relacionadas a temas comerciales para el Administrador quien en prácticas con casos reales podrá desarrollar en mayor medida sus habilidades de jefe comercial de la finca. Por otro lado y como una solución en el corto plazo, se ha pensado que exista una asesoría permanente de un experto que pueda dar visos o puntos sobre los cuales se pueda mejorar las condiciones comerciales con el cliente.

5.3.5 Análisis de amenazas y el plan de riesgos

Dentro de las amenazas que han sido identificadas por la Administración de la finca como parte del programa de planificación estratégica se han observado a las siguientes:

- a) Inestabilidad financiera de los mercados económicos generando disminuciones de demanda del producto a nivel internacional. Como se ha mencionado anteriormente en el presente trabajo, el principal mercado objetivo del producto producido por la finca “La Unión”, representan todos los mercados internacionales a los cuales se exporta el producto.

A pesar que actualmente el producto agrícola no se encuentra directamente vendido al exterior por la empresa, es muy importante para la Administración mantener un monitoreo constante sobre la situación de los mercados internacionales y en especial de las condiciones comerciales que mantiene el

cliente SIPIA con el exterior. Mientras menos mercado logre obtener el cliente, menores volúmenes de palmito será vendidas por la finca.

En años anteriores como parte de las crisis económicas mundiales, la demanda del producto de parte del cliente ha tenido altas y bajas que en muchos de los casos generan que la Administración no pueda definir con claridad planes de acción o presupuestos con un nivel de confiabilidad que asegure que se puede trabajar a partir de una base 100% real.

En las reuniones mantenidas a inicios del año 2016 por el Administrador con ejecutivos del cliente SNOB, se ha observado que existe una tendencia a que los mercados en los próximos años tengan una contracción negativa por lo que como una condición para la firma de un nuevo convenio de exclusividad con SIPIA, el cliente ha solicitado que se evalúe de manera trimestral la situación real de los mercados con el fin de ajustar los volúmenes requeridos o los precios fijados. Esta es la mayor amenaza que actualmente enfrenta la operación de la finca “La Unión” y que puede generar caídas en rendimientos para los socios.

El plan de control de riesgos para esta amenaza, será la de mantener reuniones con otros posibles clientes para saber su situación y si es que la finca podría ingresar con su producto. Uno de los principales principios en administración de empresas, dice que la diversificación en clientes y ventas representa un seguro para el negocio en marcha de una organización. En el caso de que se pierda un cliente no existirá el riesgo de que toda la operación sufra las consecuencias sin embargo la situación es diferente cuando se tiene un solo cliente.

De igual manera otras de las causas por las que se ha decidido llevar a cabo lo anteriormente expuesto es que al interior de SIPIA se han venido realizando varios cambios de su personal gerencial, lo cual genera incertidumbre para los socios y el administrador respecto a mantener los convenios y condiciones preestablecidos y que garantizan la estabilidad operativa de la finca.

- b) Falta de recuperación de cuentas por cobrar por caída en los niveles de liquidez del cliente SIPIA. Durante los últimos meses del año 2015 e inicios del año 2016 el área administrativa y financiera de la finca ha reportado que los niveles de recuperación de cartera han incrementado en un 50%

más, es decir en 15 días adicionales a lo que usualmente se suele recuperar las ventas realizadas.

El nivel de liquidez de la finca “La Unión” permite cumplir con las obligaciones contraídas con los proveedores sin embargo en el caso de que empiecen a existir desfases en el proceso de cobranza, esto generará que los índices de liquidez empiecen a disminuir y se generen inconvenientes para el cumplimiento de obligaciones con terceros. Ante esto y como parte del plan de control de riesgos que se ha determinado internamente en la finca, el Administrador ha solicitado con carácter de urgente que el área administrativa de la finca prepare de manera semanal flujos de efectivo de ingreso y salida de dinero para poder establecer la situación y empezar a provisionar efectivo para el cumplimiento de las obligaciones más urgentes.

Adicionalmente y como una medida para precautelar de mayor manera el manejo del efectivo, se mantendrán actualizadas las fechas de vencimientos de los pasivos con el fin de que el área administrativa planifique los pagos a realizar cada semana en función de urgencias y de que se deberá extender al máximo los plazos de pagos.

Esta amenaza ya ha sido comunicada al cliente en reuniones mantenidas con los ejecutivos de SIPIA, sin embargo según lo manifestado por el cliente se ha aceptado que la operación del cliente ha sufrido una desaceleración en el manejo del efectivo especialmente por ciertos negocios que se hicieron con Venezuela y que han significado una mora de alrededor de 60 a 120 días en la recuperación de la cartera.

A continuación se incluye una relación de los resultados del análisis FODA realizados sobre la operación

Tabla 7.
Conclusiones análisis FODA finca “La Unión”

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O Amplia apertura de mercados a través del cliente SIPIA S.A.	A Inestabilidad financiera y comercial de los mercados del producto.
O Incentivos estratégicos, productivos, tributarios y financieros derivados del Código Orgánico de la Producción	A Falta de liquidez del cliente SIPIA S.A. traducido en mala recuperación de cartera.

Comercio e Inversiones (COCPI).		
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS		DEBILIDADES
F 1 Conocimiento y know how de actividades a ser realizadas.		D 1 Ineficiencia en el uso de recursos.
F 2 Amplio involucramiento de la Administración sobre operaciones.		D 2 Falta de cumplimiento de metas en volumen y calidad.
F 3 Condiciones naturales adecuadas para producción de alta calidad.		D 3 Deficiencias de sistema contable.
F 4 Apertura a financiamiento por buenas prácticas administrativas.		D 4 Debilidades en procesos de control de Recursos Humanos
		D 5 Falta de expertise de negociación del área comercial.

Fuente: Análisis FODA realizado sobre operaciones finca "La Unión"
Elaborado por: Autor.

5.4 DETERMINACIÓN DE INDICADORES A SER UTILIZADOS POR LA ADMINISTRACIÓN

5.4.1 Indicadores operacionales y su periodicidad

Una parte fundamental del proceso de planificación estratégica, y como parte del seguimiento y controles establecidos para el programa, es la determinación por la Administración de controles sobre la operación de la finca a través del manejo de indicadores del proceso productivo y comercial.

Como ya se ha mencionado anteriormente en el presente trabajo, es muy importante que la Administración determine los indicadores tanto operacionales como comerciales que permitan mantener un monitoreo constante de los resultados de la finca en función de los objetivos establecidos al inicio del programa de planificación estratégica.

Los índices operacionales y de gestión representan todas aquellas relaciones numéricas realizadas en función de información estadística tanto del proceso productivo como del proceso comercial de la finca. Para esto es necesario que se conozca de manera clara cuáles son las áreas sobre las que la Administración considera que se requiere un mayor control y qué información se necesitará para el cálculo de los indicadores mencionados.

Dentro del proceso productivo y luego de realizar un entendimiento de las áreas, objetivos y análisis FODA realizados sobre el mismo, la Administración de la finca considera a los siguientes indicadores como los más importantes para el control de la operación:

a) Índice de utilización del activo biológico (Plantas productoras de palmito / Total de las plantas en plantación):

Este indicador permite a la Administración conocer sobre el nivel de productividad del activo biológico, y mientras tienda en mayor medida a 1, representará que la plantación se encuentra produciendo a su máximo nivel. De igual manera este índice permite conocer el estado de “salud” de las plantas para poder establecer medidas correctivas que permitan su recuperación.

El mantenimiento de este indicador permite que la Administración mantenga en firme el objetivo de producir palmito con altos niveles de calidad buscando siempre el rendimiento de los socios de la finca. La información requerida para el cálculo de este índice deberá ser recopilada de manera semanal por el Supervisor General de la finca quien deberá mantener monitoreo constante sobre las plantas que producen y las que no producen el producto. Se considera una planta productora aquella que cumple con su ciclo natural de generar alrededor de tres tallos de palmito por cosecha. En caso de que no produzca en esta medida, deberá ser considerada como planta no productora.

De manera inicial se deberá realizar un inventario de plantas en toda la propiedad y mantener reportes de muerte de plantas, resiembras, nacimiento de brotes, etc. Esto con el fin de mantener el control del total de plantas de y poder realizar el cálculo del indicador.

b) Índice de productividad de plantas productoras (Total tallos producidos / Total plantas activas):

Este indicador permite conocer el nivel de productividad que se tiene sobre las plantas activas es decir las que efectivamente son consideradas como productoras de tallos de palmito. La expectativa de la Administración es ver que la totalidad de las plantas generen tallos de palmito a su máxima capacidad, sin embargo dado que ésta es una condición ideal y no real, en la práctica la Administración se encuentra enfocada en verificar que las plantas

efectivamente productoras, mantengan su capacidad de producción de manera constante en el tiempo , por lo tanto este indicador permite conocer si es que existe deterioro en la producción con el fin de poder identificar a tiempo posible apareamiento de plagas, necesidad de mayor inversión en fumigación o fertilización, etc.

Con la aplicación de este indicador la Administración busca obtener la mayor eficiencia en el proceso productivo llevando controles de la situación de las mejores plantas y poder detectar problemas que en el mediano y largo plazo generen uso ineficiente de los recursos. Para el cálculo de este indicador se requiere que de manera semanal se contabilicen los tallos recolectados y que también se hagan conteos por sectores de las plantas activas (efectivamente productoras)

- c) **Índice de productividad de empleados del área de producción (Tallos cosechados / # de trabajadores):** Este KPI permite conocer el número promedio de tallos cosechados por cada trabajador de la plantación. Este índice es muy importante porque a partir de él se conoce el grado de mantenimiento y calidad que ha sido aportado por los trabajadores en cada uno de los sectores de su responsabilidad sobre la plantación. Mientras mayor sea este índice mayor productividad habrán generado los trabajadores en el proceso de producción de tallos de palmito.

Para poder calcular este indicador, de manera semanal se requerirá que se mantenga una estadística de los tallos producidos así también se requerirá que el Supervisor General de la finca mantenga actualizados los controles respecto al número de empleados que se han involucrado en el proceso productivo de cosecha del producto.

Este índice permite también conocer la elegibilidad de los trabajadores respecto a pagos de sobresueldos o compensaciones adicionales por cumplimiento de metas. Una de las estrategias que la Dirección de la empresa quiere implementar, es el de incentivos para los empleados que mayor productividad generen a partir del volumen de tallos recolectados cumpliendo con altos estándares de calidad en el proceso.

- d) **Índice de eficiencia sobre horas trabajadas (Horas trabajadas semanales / Cantidad de tallos producidos):** En el análisis FODA realizado sobre las operaciones de la finca, se identificó una debilidad que

ha llamado la atención de la Dirección de la finca. Esto es la falta de cumplimiento de metas de producción determinadas para los trabajadores de manera semanal.

Esta debilidad ha dado luces respecto a posibles tiempos improductivos de los empleados por falta de supervisión continua por la jefatura del área de producción. A pesar de que se han tomado correctivos preliminares para poder subsanar esto, la Administración considera muy importante que se pueda manejar un indicador de eficiencia sobre el tiempo invertido en el trabajo con el fin de establecer qué tan efectivamente se usan las horas de trabajo para el proceso de producción.

Para poder calcular este indicador, el Supervisor General de la finca realizará en conjunto con la Contadora General un cuadro de control de horas trabajadas por los empleados en el que se especificará las horas efectivamente invertidas en el proceso de cosecha y de mantenimiento de la plantación. El resultado de este indicador así como sus variaciones permitirán a la Administración determinar qué tan capacitado está el personal para desarrollar las tareas requeridas y si es que el nivel de supervisión está generando réditos para la entidad. La periodicidad del cálculo de este indicador deberá ser semanal en función de los reportes presentados por el Supervisor General respecto a los niveles de cosecha del producto y de las hojas de control de horas trabajadas de los colaboradores de la finca.

- e) Estadísticas semanales de volúmenes de producción y calificaciones de producto entregado:** Este indicador es uno de los más importantes puesto que combina dos factores claves para el proceso de producción de la finca como es el volumen de tallos producidos y las calificaciones asignadas al producto entregado.

Las estadísticas de producción que deberá mantener actualizado el Administrador de la finca de manera semanal, es uno de los indicadores más importantes para mantener el control sobre la producción y sobre la eficiencia y productividad de todo el proceso productivo y comercial. A partir de estas cifras, los socios pueden tener conocimiento del avance y cumplimiento de los presupuestos establecidos a inicios de cada año y

también podrán controlar el nivel de rentabilidad generado por el giro del negocio.

Para poder determinar las cifras semanales de la producción, el Supervisor General indicará al Administrador la cantidad de tallos producidos por los empleados y esta información será registrada en los papeles de trabajo de control del Administrador. Para validar la información presentada y como un procedimiento de auditoría interna, el Administrador de manera aleatoria solicitará un conteo en vivo en el que corroborará o determinará diferencias de los valores reportados versus las existencias reales.

Por otro lado, deberá mantenerse estadísticas históricas sobre los lotes de producto entregado al cliente y la calificación consignada en cada entrega realizada. El Administrador en función de comunicaciones mantenidas con el cliente SIPIA, conoce de manera inmediata la calificación del producto y las causas por las que puede tener una calificación alta o baja. En los últimos años se ha observado que las calificaciones del producto han ido disminuyendo principalmente por la incursión de plagas en la plantación.

La combinación de ambos indicadores, producción versus calificación consignada, permiten que la Administración pueda conocer a través de números los niveles de eficiencia y productividad en el proceso productivo a través del volumen y de la calidad de los tallos de palmito vendidos al cliente a través de la calificación de los lotes despachados. De igual manera un control permanente de ambas variables permite que se puedan tomar correctivos inmediatos sobre la producción ya que en condiciones normales de un proceso productivo eficiente ambos indicadores deben tender a la estabilidad o al crecimiento periódico en función de incremento del activo biológico productivo.

- f) Control estadístico de los precios cobrados en función de los acuerdos anuales pactados el cliente.** Al igual que en literal anterior, el control de los precios pagados en función de las calificaciones y volúmenes de producción debe ser mantenido a través de estadísticas históricas que permitan ligar las tres variables: volumen, calificación y precio. Como una actividad de adecuada segregación de funciones, el control de los precios pagados deberá ser manejado por la Contadora General de la finca quien cotejará los precios recibidos en las facturas con las calificaciones

estipuladas en el acuerdo con el cliente SIPIA y recalculará los montos a cobrar en función de los volúmenes de productos que han sido despachados.

De manera mensual, el Administrador en conjunto con el Supervisor General y la Contadora de la empresa, realizarán una reunión de cierre del período en el que cruzarán sus informaciones estadísticas y contables con el fin de validar que no existan incongruencias entre volumen, precio y calificación del producto. Así mismo en el caso de observar disminuciones de alguna de ellas, se determinará las causas por las que se han generado las variaciones y se establecerán planes de trabajo correctivos para solventar las deficiencias ya sea en el proceso productivo o en el proceso comercial.

Posteriormente, estas observaciones serán comunicadas a los socios de la finca quienes de manera permanente serán notificados de los resultados de las reuniones de cierre mensual.

Un resumen de los indicadores operacionales determinados para la operación de la finca “La Unión”, se muestran a continuación

Tabla 8.
Resumen indicadores operacionales a implementar

Indicador	Relación	Expectativa	Periodicidad	Fuentes información	Objetivo
Utilización activo biológico	Plantas productivas / Total plantas	>1	Semanal	Estadísticas plantas totales y productoras	Calidad / Eficiencia
Productividad activo biológico	Tallos producidos / Plantas productivas	>1	Semanal	Estadísticas producción y plantas productoras	Calidad / Eficiencia
Productividad mano de obra	Tallos producidos / Número empleados	Incremental	Semanal	Estadísticas producción y número empleados	Mejoramiento procesos
Eficiencia mano de obra	Horas trabajadas / Tallos producidos	Incremental	Semanal	Estadísticas producción y horas hombre trabajo	Mejoramiento procesos
Volumen de producción	Cantidad de tallos producidos	Incremental	Semanal	Estadísticas de producción de plantación	Comercial
Calificación de producto	Calificaciones recibidas en producción	Incremental	Semanal	Estadísticas de calificaciones recibidas	Comercial
Precios de facturación	Precio facturado por calificación y volumen	Constante	Sg Facturación	Estadísticas de precios cotejado frente a	Comercial

			n	volumen y calidad	
--	--	--	---	-------------------	--

Fuente: Determinación de indicadores operacionales finca "La Unión"
Elaborado por: Autor.

5.4.2 Indicadores financieros y administrativos

Otro grupo de herramientas muy importantes para el control y monitoreo de la consecución de resultados en pos de los objetivos propuestos por la Administración, son los indicadores financieros y administrativos que deberá determinar la organización.

Los indicadores financieros son aquellas relaciones obtenidas a partir de los estados financieros a una fecha de corte determinada. Para lograr el mayor beneficio sobre la información obtenida a partir de los índices financieros, es necesario que la Administración valide los sistemas y procedimientos contables para corroborar que la información generada contablemente es cien por ciento real y confiable. Dentro del análisis FODA que se ha hecho sobre la finca, se identificó una debilidad relacionada con la falta de conciliación entre realidad del negocio con la información revelada en estados financieros.

Esta debilidad según lo expuesto anteriormente ha sido controlada a través del ingreso de una persona del Departamento Contable al trabajo en el campo. Esta persona validará que la información reportada al Departamento Contable en la ciudad de Quito sea acorde con las transacciones de la operación en la plantación. Con esta actividad, el riesgo que se revele información sesgada o deficiente se reduce significativamente.

La Administración considera a los siguientes indicadores administrativos y financieros como de gran importancia para el control de su programa de planificación estratégica:

- a) **Análisis de variaciones verticales y horizontales sobre los estados financieros:** De manera mensual y una vez terminado el proceso de cierre de estados financieros, la Contadora General obtendrá variaciones horizontales sobre los mismos, es decir identificará y luego explicará por qué las cuentas del balance han variado de un mes con relación a otro.

Este análisis permite entender condiciones o hechos que han sucedido durante el período y que pueden tener impactos sobre la operación de la Compañía.

Por ejemplo en el caso de variaciones de cuentas por cobrar, puede observarse la falta de recuperación de cartera o falta de facturación al cliente lo que en ambos casos indica deterioros de la calidad del proceso de cobranza y facturación lo que da indicios de posibles problemas de flujo de efectivo a futuro que impedirán cumplir con proveedores y otras obligaciones.

El principal beneficio de realizar un análisis horizontal entre un período y otro, es que se puede conocer inmediatamente posibles riesgos con el fin de solventarlos a la brevedad posible o aplicar medidas paliativas.

Por otro lado, también se debe realizar un análisis vertical que permite conocer de manera porcentual cuál es la participación de cada grupo del balance sobre el total de activos, pasivos, patrimonio o estado de resultados a una fecha de corte. Un ejemplo de esto es el análisis vertical realizado sobre el estado de resultados en el que se pondera la participación de cada componente sobre el total de las ventas brutas del período. El objetivo de este análisis es el de controlar costos y gastos y entender la evolución de la utilidad de un período a otro.

Al igual que en un análisis horizontal, este indicador permite conocer posibles riesgos u oportunidades sobre la operación de la finca los cuales serán minimizados o maximizados con el objetivo de lograr un mayor beneficio para los socios de la finca.

b) Flujos de efectivo e índices de liquidez: La Administración considera a estos conceptos como uno de los más importantes para el control de la operación financiera. Tanto el flujo de efectivo como los índices de liquidez son herramientas utilizadas por la Dirección para poder controlar la disponibilidad del efectivo y el uso que se dará al efectivo en función de urgencias e importancias sobre los pagos a terceros.

Inicialmente, para poder diseñar un flujo de efectivo adecuado a las necesidades de la organización se debe mantener un calendario de cobros y pagos actualizado y proyectado al menos en un horizonte de diez semanas, en los cuales se incluirán todos los desembolsos e ingresos

presupuestados por la entidad. Este control permitirá que la Dirección pueda comprometer o no dinero sin que se tengan urgencias que podrían generar contingencias severas como falta de pagos de impuestos, obligaciones laborales, entre otras. Los saldos iniciales y finales del efectivo serán siempre conciliados con los estados de cuenta bancarios para validar la integridad del reporte preparado. Este reporte será preparado por el Departamento Contable de manera semanal y revisado y aprobado por el Administrador de la finca al inicio de cada semana.

Adicionalmente, la Administración debe mantener indicadores de liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente) los mismos que permitan conocer la capacidad de la empresa (al cierre de cada período) de cumplir con sus obligaciones y pasivos. La combinación del flujo de efectivo con los índices de liquidez, permitirán controlar la administración de flujo y también podrán ser una evidencia contundente cuando se requiera negociar con el cliente para mejorar días de recuperación de cartera sobre las ventas.

- c) Días de recuperación de cartera:** Este indicador permite a la Administración conocer en cuánto tiempo en promedio se finaliza el proceso de cobranza de las facturas emitidas al cliente. La fórmula de este indicador es igual a $(\text{Ventas a crédito del período} / \text{Promedio de cuentas por cobrar})$.

El control de este indicador se encuentra estrechamente ligado con las herramientas para el control de la liquidez de la empresa. Mientras más se cobre, más disponibilidad de efectivo se tiene y el ciclo normal del negocio continúa normalmente. Considerando que el crédito estipulado en los convenios comerciales con el cliente SIPIA es de 30 días, cualquier variación del indicador que supere esta cantidad de tiempo puede ser objetivo de una queja formal con el cliente.

Actualmente y por la situación de los mercados internacionales el cliente ha estado demorando los pagos a proveedores según los tiempos pactados y en otros casos ha estado liquidando pasivos por pagos parciales lo cual también representa un inconveniente para la finca puesto que no tiene certeza del efectivo que puede disponer en el tiempo lo que a su vez dificulta la planificación de inversiones o endeudamientos con entidades financieras.

Es una prioridad para el área comercial, que estos temas se solventen mediante reuniones con el personal ejecutivo del cliente con el fin de mantener la relación comercial y principalmente la exclusividad de la venta del producto a SIPIA. La Administración ha decidido que en caso de ver un deterioro creciente de las cuentas por cobrar a futuro, empezará a realizar provisiones de cuentas incobrables y empezará trámites de “factoring” con compradores de cartera. Y en un caso extremo, empezará a sondear el mercado en búsqueda de nuevos clientes que aseguren la operación normal de la finca.

- d) Margen de contribución y su evolución:** El margen de contribución representa la capacidad de la organización para poder medir la rentabilidad bruta sobre la operación. En los últimos años, la Administración únicamente ha estado utilizando este indicador como parte del reporte a los socios en el cierre del año fiscal, sin embargo en pos de la consecución del objetivo de lograr la máxima rentabilidad para los socios de la finca y monitorear este objetivo de manera sostenida, se ha decidido mantener un control de este indicador de manera mensual con el cierre del mes realizado por el Área administrativa financiera.

El Administrador de la finca en conjunto con la Contadora General revisarán la evolución del mismo tomando como base que para el cierre del año 2015 el margen de ganancia bruta fue de aproximadamente 0,16 centavos por tallo de palmito vendido. Para el cálculo de este indicador, se deberá considerar tres componentes: ingresos del período, (-) costos de venta y (-) gastos relacionados con el proceso de producción.

Es sumamente importante que el sistema de costeo aplicado en el proceso de producción mantenga lineamientos y políticas claras las cuales a su vez permitirán que la información utilizada para el cálculo del indicador sea absolutamente confiable. De manera semanal la Contadora General con su equipo de trabajo analizará los costos incurridos en el proceso productivo y costear el inventario de producto agrícola que será vendido al cliente. Así mismo se mantendrá un control permanente sobre la determinación de los gastos de operación directamente imputables al proceso de producción. Con estos controles y en función de los datos de venta proporcionados por el Administrador, se calculará el margen de contribución para cada período.

En vista de la situación del cliente SIPIA respecto a los mercados de exportación del producto y a las últimas solicitudes de revisión de precios en función de la demanda real que exista en el mercado, la previsión de la Dirección es que el margen de contribución se mantenga constante y que tienda a disminuir puesto que se prevé que para el año 2015 tanto precios como volúmenes de venta tiendan a disminuir. Por lo anteriormente mencionado y para lograr mantener el margen de contribución, es necesario que se recorten costos y gastos innecesarios adoptando un modelo de producción basado en el aprovechamiento efectivo de los recursos y la eficiencia en los componentes de materias primas, mano de obra y costos indirectos.

e) ROA (Retorno sobre activos) y ROE (Retorno sobre el patrimonio):

Otro de los indicadores importantes para la Administración sobre el cumplimiento y control de los resultados de gestión de la organización, representa el cálculo del ROA y del ROE. El cálculo para determinar estos indicadores se enfoca inicialmente en la determinación del valor de utilidad neta sobre el cual deberá hacerse una relación respecto tanto al total de activos (ROA) como al total del patrimonio.

El objetivo de la Administración, será el de maximizar estos indicadores puesto que los socios podrán tener a partir de ellos, un criterio respecto a la utilización tanto de los activos como del patrimonio invertido en la operación. El enfoque de análisis se centraliza en la siguiente pregunta: ¿cuánto genera en utilidades cada dólar de activo y de patrimonio de la finca? Si es que se observa que la evolución de este indicador es ascendente, entonces la gestión será satisfactoria, pero si es que se observa deterioros entonces se necesitará analizar las causas de la caída del mismo.

Finalmente es importante mencionar que para la Dirección de la finca, también existen otros indicadores importantes para el control de la gestión administrativa y financiera, sin embargo como primer paso para el desarrollo del programa de planificación estratégica, realizará una implementación inmediata de los indicadores anteriormente señalados y de manera periódica realizará evaluaciones y seguimientos de su evolución permanentemente.

A continuación se resume los indicadores seleccionados para el control administrativo y financiero de la finca “La Unión”.

Tabla 9.
Resumen indicadores administrativos y financieros a implementar

Indicador	Relación	Expectativa	Periodicidad	Fuentes información	Objetivo
Variaciones verticales y horizontales	Análisis de variaciones de EEFF	Sin variaciones significativas	Mensual	Estados financieros mensuales y anuales	Auditoría interna
Flujo de efectivo e índices de liquidez	Movimientos y situación de efectivo a cierre	Cubrir necesidades de efectivo	Semanal	Estados de cuenta bancario, desembolsos, saldos contables	Calidad procesos administrativos
Días de recuperación cartera	Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar * 365 días	Menos de 30 días	Mensual	Estados financieros, reportes de cuentas por cobrar	Calidad procesos administrativos
Margen de contribución	Estadísticas de Ingresos -costos - gastos	Incremental	Mensual	Estado de resultados de la finca mensual y anual	Auditoría interna
ROA	Utilidad neta / Activos	Incremental	Mensual	Estados financieros mensuales y anuales	Auditoría interna
ROE	Utilidad neta / Patrimonio	Incremental	Mensual	Estados financieros mensuales y anuales	Auditoría interna

Fuente: Determinación de indicadores financieros y administrativos finca “La Unión”
Elaborado por: Autor.

5.5 ANÁLISIS FINANCIERO DE LA APLICACIÓN DE UN PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LAS OPERACIONES DE LA FINCA PRODUCTORA DE PALMITO “LA UNIÓN”

Los beneficios de la aplicación de un programa de planificación estratégica sobre las operaciones de cualquier organización se ven traducidos cuantitativamente a través de los efectos sobre sus estados financieros y especialmente en el mejoramiento de indicadores financieros, por sobre todo con aquellos ligados al concepto de rentabilidad.

Según varios autores, se define al concepto de rentabilidad como la capacidad que tiene una entidad para generar utilidades o ganancias, generando a su vez valor sobre la inversión de los socios o accionistas. Por esta razón, es sumamente importante mantener un control estadístico permanente sobre la evolución de los

indicadores de rentabilidad y así poder concluir si es que la gestión de cada una de las áreas de la organización está funcionando de manera adecuada o no.

Al 31 de diciembre de 2015 los estados financieros de la finca arrojan los siguientes resultados e índices de rentabilidad:

Estado de situación finca "La Unión" al 31 de diciembre de 2015

Bancos	1.033,45	2%	Préstamos terceros	(4.393,30)	28%
Cuentas por cobrar	25.279,76	57%	Proveedores locales	(4.327,68)	28%
Provisión cuentas incobrables	(259,10)	-1%	Impuestos por pagar	(10,03)	0%
Anticipo a socios	3.989,70	9%	Seguridad Social por pagar	(691,01)	4%
Cuentas por cobrar empleados	3.727,77	8%	Provisiones empleados	(6.239,24)	40%
Impuestos por cobrar	1.900,24	4%	TOTAL PASIVOS	(15.661,26)	
Herramientas	4.742,03	11%			
Activo corriente	40.413,85				
Activos fijos	583,85	1%	Capital	(1.000,00)	2%
Semovientes	3.407,30	8%	Resultado del ejercicio	(27.743,74)	62%
Activo no corriente	3.991,15		TOTAL PATRIMONIO	(28.743,74)	
TOTAL ACTIVOS	44.405,00		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	(44.405,00)	

Estado de resultados al 31 de diciembre 2015

Tallos vendidos	502.435,00	
Calificación promedio	3,10	
Precio promedio	0,3477	
Ingresos	(174.696,65)	
Costo de ventas producción	110.926,94	63%
Sueldos	60.955,09	55%
13er sueldo	4.466,19	4%
14to sueldo	4.302,27	4%
Fondo de reserva	3.322,00	3%
Vacaciones	240,12	0%
Aporte Patronal	7.663,69	7%
Ropa de trabajo	294,87	0%
Asistente operaciones	6.252,60	6%
Resiembras	180,14	0%
Análisis de tierra	168,00	0%
Fertilizantes	16.885,84	15%
Plaguicidas	1.784,71	2%
Herbicidas	1.559,50	1%
Bono rendimiento	261,77	0%
Herramientas	539,54	0%
Bonificación desahucio	255,00	0%
Horas extras	437,72	0%
Asistente de operaciones	1.357,89	1%
Gastos de ventas	14.911,51	9%
Transporte	14.911,51	100%
Otros gastos y de administración	21.036,55	12%
Mantenimiento equipos	77,96	0%
Mantenimiento animals	2.444,29	12%

Mantenimiento casas	210,18	1%
Gastos de administración	18.304,12	87%
Gastos financieros	77,91	0%
Intereses préstamos	77,91	100%
<hr/>		
(UTILIDAD) O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	(27.743,74)	16%

En función de la aplicación del programa de planificación estratégica se obtiene el siguiente estado financiero considerando los siguientes supuestos:

- Consideramos que el nivel de producción de tallos de palmito se mantendrá estable en los próximos 12 meses en función de que la capacidad de la finca se encuentra a su máximo nivel.
- Cumpliendo con el objetivo de mantener calificaciones de 3.5 permanentemente sobre la producción, esto representa según las tablas de precios incluidas en el contrato con el cliente, un incremento en precio unitario de 0,035 centavos por tallo de palmito es decir el precio pasa de 0,35 USD a 0,385 USD.
- Según el objetivo de un manejo eficiente de recursos materiales, se ha estimado una disminución de 10% sobre el costo de uso de fertilizantes, plaguicidas, herbicidas y uso de herramientas a través de la aplicación del programa de planificación estratégica.
- En función del objetivo de mejoramiento de manejos logísticos, durante el año se tiene en promedio 6 movilizaciones de producto desde la finca hasta la planta del cliente. Aplicando el programa de planificación estratégica se buscará reducir a 4 movilizaciones al mes lo que representa una disminución estimada de los costos de transporte del 33%.
- Considerando los objetivos del área comercial, se espera que se pueda negociar un incremento de un centavo adicional a todas las tablas de calificaciones justificando que la finca ha mejorado sus procesos internos de producción, administrativos y comerciales
- Se ha incluido como parte de los gastos de administración de la finca, la inversión que se realizará en el programa de planificación estratégica

Los estados financieros con las consideraciones anteriormente expuestas es el siguiente:

Estado de situación proyectado finca "La Unión"

Bancos	15.091,49	25%	Préstamos terceros	(4.393,30)	28%
Cuentas por cobrar	27.784,66	46%	Proveedores locales	(4.327,68)	28%
Provisión cuentas incobrables	(259,10)	0%	Impuestos por pagar	(10,03)	0%
Anticipo a socios	3.989,70	7%	Seguridad Social por pagar	(691,01)	4%
Cuentas por cobrar empleados	3.727,77	6%	Provisiones empleados	(6.239,24)	40%
Impuestos por cobrar	1.900,24	3%	TOTAL PASIVOS	(15.661,26)	
Herramientas	4.742,03	8%			
Activo corriente	56.976,79				
Activos fijos	583,85	1%	Capital	(1.000,00)	2%
Semovientes	3.407,30	6%	Resultado del ejercicio	(44.306,67)	73%
Activo no corriente	3.991,15		TOTAL PATRIMONIO	(45.306,67)	
TOTAL ACTIVOS	60.967,94		TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	(60.967,94)	

Estado de resultados proyectado finca "La Unión"

Tallos vendidos	502.435,00		
Calificación proyectada	3,5000		
Precio proyectado	0,3950		
Ingresos	(198.461,83)	14%	
Costo de ventas producción	108.849,98	55%	
Sueldos	60.955,09	56%	
13er sueldo	4.466,19	4%	
14to sueldo	4.302,27	4%	
Fondo de reserve	3.322,00	3%	
Vacaciones	240,12	0%	
Aporte Patronal	7.663,69	7%	
Ropa de trabajo	294,87	0%	
Asistente operaciones	6.252,60	6%	
Resiembras	180,14	0%	
Análisis de tierra	168,00	0%	
Fertilizantes	15.197,26	14%	
Plaguicidas	1.606,24	1%	
Herbicidas	1.403,55	1%	
Bono rendimiento	261,77	0%	
Herramientas	485,59	0%	
Bonificación desahucio	255,00	0%	
Horas extras	437,72	0%	
Asistente de operaciones	1.357,89	0,01	
Gastos de ventas	9.990,71	5%	
Transporte	9.990,71		
Otros gastos y de administración	35.236,55	18%	
Mantenimiento equipos	77,96	0%	
Mantenimiento animals	2.444,29	7%	
Mantenimiento casas	210,18	1%	
Gastos de administración	18.304,12	52%	
Inversión planificación estratégica	14.200,00	40%	

Gastos financieros	77,91	0%
Intereses préstamos	77,91	100%
<hr/>		
(UTILIDAD) O PÉRDIDA DEL EJERCICIO	(44.306,67)	22%

Como conclusión del análisis financiero, podemos mencionar los siguientes resultados obtenidos de la aplicación de un programa de planificación estratégica:

- El margen neto (Utilidad neta / Ventas) proyectado incrementa en 6% en comparación al resultado real del 2015 lo que representa un incremento de 16,562 dólares.
- Las ventas incrementan en un 14% en comparación a las ventas reales del año 2015 principalmente por efecto de mejoras en calificaciones del producto (por cambios en procesos productivos) y de resultado de mejores condiciones comerciales que pueden ser negociadas con el cliente.
- Los costos de venta totales disminuyen en un 2% a comparación de los costos de venta reales del año 2015, como resultado de un uso eficiente de recursos principalmente de químicos, fertilizantes, herbicidas, plaguicidas y herramientas de trabajo.
- Los gastos de venta por transporte disminuyen en 33% a comparación de los gastos de venta del 2015 por optimización de manejo logístico del producto lo cual deriva en menor número de necesidades de fletes para movilización del producto puesto que se ha pasado de 6 a fletes al mes a 4 fletes mensuales (-33%).
- Por incremento de la utilidad del año el nivel de efectivo mejora significativamente lo que permite poder planificar inversiones de equipos o maquinarias para una expansión del negocio a futuro. Los índices de liquidez por la aplicación del programa de planificación estratégica pasan de 2,58 a 3,6 lo cual denota excedentes de liquidez.

- El margen de contribución pasa de 37% a 45% una vez aplicado el programa de planificación estratégica generado por el incremento de precio de venta disminuyendo los costos de productos químicos.

5.6 PLAN DE MARKETING, ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES Y SITUACIÓN ACTUAL DE PROMOCIÓN DEL PRODUCTO EN LA INDUSTRIA

Debido a la situación de la finca productora de palmito “La Unión” y del comportamiento de la industria en la que opera la entidad, no es una prioridad propiamente dicha de los socios el tener un área de marketing dentro de la operación sino que más bien a través del área comercial se promociona el producto a posibles nuevos clientes en el caso de existir indicios reales de que se necesite iniciar negociaciones con otro cliente.

Como se ha mencionado anteriormente, la finca tiene un contrato de exclusividad con el cliente SIPIA S.A., a través del cual se vende la totalidad de la producción al cliente en función de negociaciones de calificaciones y precios establecidos en tablas y acordados entre la empresa y el cliente. En función del contrato mencionado de exclusividad, no es posible vender el producto a otra procesadora que no sea SIPIA S.A., sin embargo en vista del comportamiento actual de los mercados y que se ha observado un leve deterioro de la operación del cliente SIPIA, además de que existe un evidente riesgo de negocio en marcha al tener un solo cliente; los socios de la finca a través del Administrador General han iniciado un plan de contingencia en el caso de requerir buscar un nuevo comprador.

Así mismo, antes de desarrollar un plan de marketing es necesario que se comprenda el funcionamiento de la industria del palmito localmente en el cual los compradores del producto no buscan encontrar nuevos oferentes del producto ya que no pueden asegurar precios ni volúmenes de compra dada la volatilidad de los mercados que se ha observado en los últimos años y especialmente la falta de formalidad en procesos de producción y comerciales de otros palmicultores. La mayor parte de productores de palmito cuentan con clientes ya definidos quienes hacen pedidos en función de su necesidad y de los contactos que hayan podido

establecer con los compradores. Lo expuesto anteriormente evidencia uno de los problemas más grandes que tiene la industria que es la falta de formalización de procesos que permitan competir bajo estrategias de marketing definidas y que brinden mayores oportunidades a los productores.

Un caso conocido en el medio fue observado en años anteriores en el que dada la necesidad de vender el producto por parte de un palmicultor que buscaba salir del negocio inmediatamente, este vendió la totalidad de su producto a un precio muy inferior al que se mantenía en la industria lo que generó una reacción en cadena del mercado en que se desplomaron los precios, los márgenes de rentabilidad para los productores disminuyeron y por ende la pérdida de competitividad del palmito ecuatoriano frente a otros productores internacionales.

En base a este escenario característico de la industria, los socios han considerado delinear un plan inicial de marketing para los siguientes años

5.6.1 Marketing Mix aplicado a la situación de la finca

Según lo que establecen las teorías de marketing sobre las 4Ps componentes del marketing mix: Precio, Producto, Plaza y Promoción, los socios de la finca en conjunto con el Administrador han determinado el siguiente análisis:

- a) Precio:** El precio del producto de la finca deberá ser establecido en función de la relación ganar-ganar que se espera establecer con posibles nuevos compradores. La Administración se compromete a entregar un producto de calidad a cambio de precios justos que permitan tener un margen de utilidad del al menos el 25% sobre calificaciones de 3,5 en cada tallo producido. La finca no negociará con clientes que no brinden mejores condiciones que la ya establecidas en el contrato comercial con SIPIA S.A.

- b) Producto:** El producto a ser entregado será valorado en función de calificaciones a partir de estándares de calidad definidos y que permitan obtener a la finca un precio más alto en función de una mejor calificación. En este aspecto es muy importante para el área comercial de la finca la exposición que se hará de los procesos productivos y administrativos que evidencian el compromiso con la calidad total que tiene la finca sobre la

producción de inventario de calidad. Adicionalmente se expondrá el programa de planificación estratégica para mostrar la visión de los socios de la finca sobre el futuro de la plantación como una empresa formalmente estructurada.

c) Plaza: Tomando en consideración que no existe una plaza propiamente dicha como es el caso de productos de consumo masivo, servicios, etc., en la que los compradores busquen y negocien con los palmicultores, los socios de la propiedad han autorizado al Administrador General para que empiece a levantar un sistema de redes y contactos a partir de los cuales se podrá poner en contacto a la finca con ejecutivos de procesadoras y exportadoras de palmito para poder sondear posibles oportunidades para promocionar el producto y buscar condiciones comerciales mejores que las ya existentes con el cliente SIPIA. Dada la existencia del contrato de exclusividad, este proceso debe ser llevado con la máxima confidencialidad posible para no enfrentar posibles riesgos comerciales o daños en la relación ya existente.

d) Promoción: La promoción del producto se realizará netamente en función de los objetivos proyectados en el programa de planificación estratégica del presente trabajo en el que se quiere promocionar un producto de calidad a través de mejoramiento de procesos, niveles importantes de eficiencia en uso de recursos todo lo cual se encuentra soportado por un sistema de control administrativo y financiero adecuado que limita posibles riesgos de fraude o de incumplimientos con el cliente.

Adicionalmente a lo anteriormente expuesto, los socios de la finca como un plan final de contingencia para mantener el negocio en marcha de la operación comercial en caso de emergencia han considerado los siguientes aspectos:

- Incrementar los volúmenes de venta a mediano y largo plazo a través de la adquisición de una nueva propiedad que brinde todas las facilidades para desarrollar las actividades productivas según el programa de planificación estratégica definido.
- Implementar un plan de recorte de costos de emergencia para competir en precios con otros palmicultores.

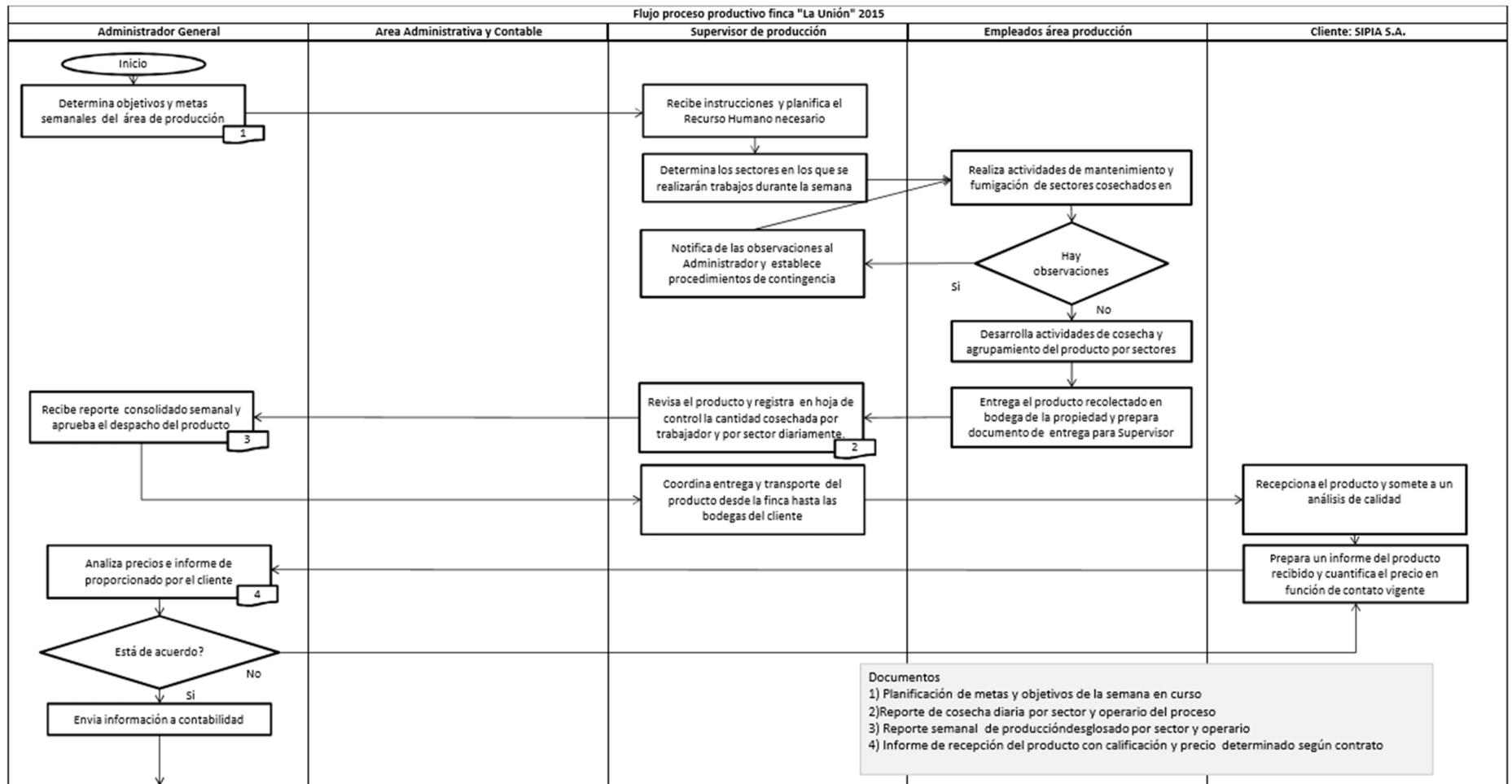
- Invertir en gastos de gestión para atraer posibles oportunidades de negocio con ejecutivos de otros posibles clientes.

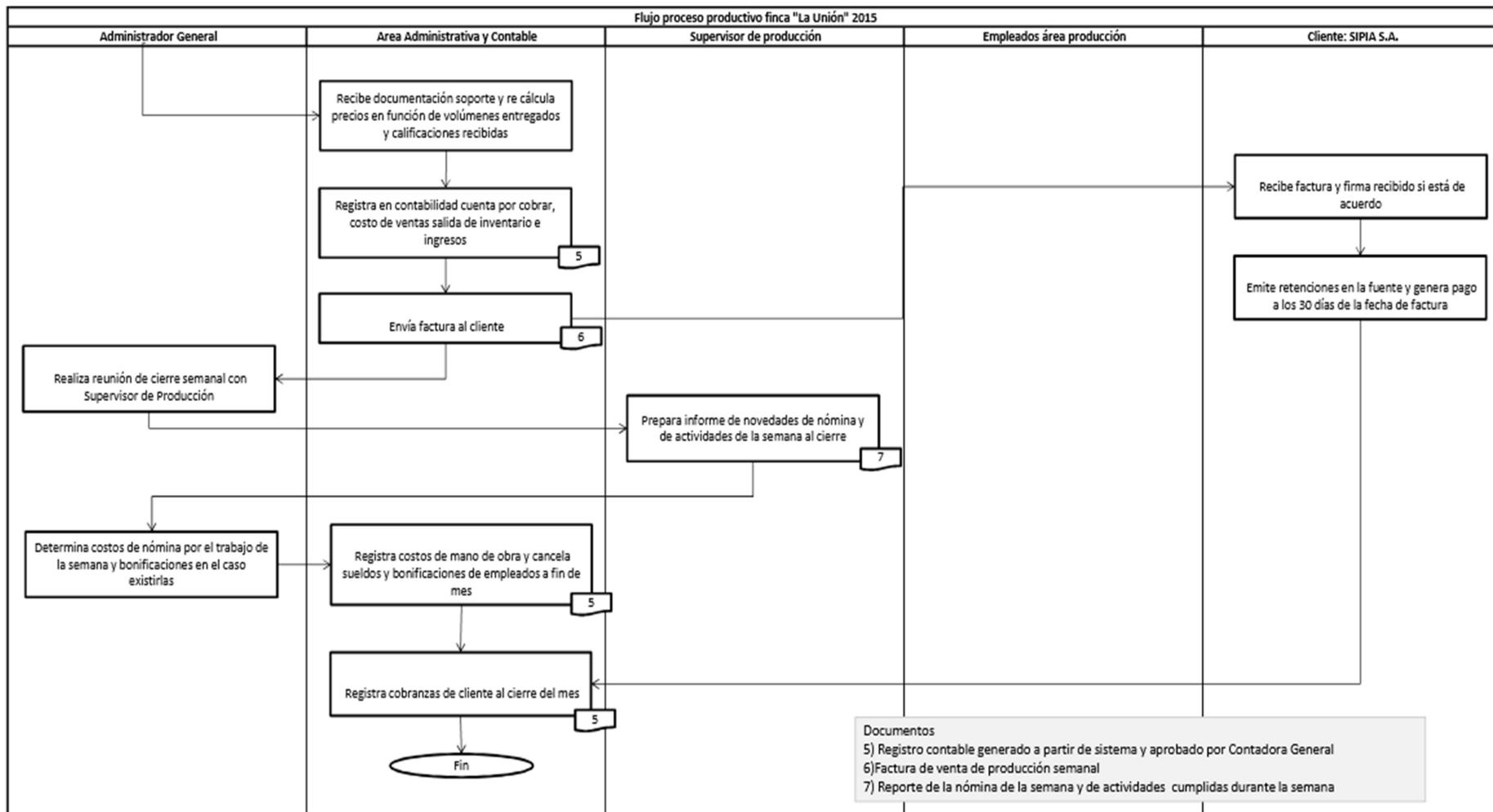
5.7 FLUJOGRAMAS PRODUCTIVOS Y SUBPROCESOS DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

5.7.1 Flujograma del proceso de área de producción 2015 e incorporación de subprocesos de planificación estratégica

A continuación se detalla el flujograma del proceso productivo de la finca “La Unión”, vigente al 31 de diciembre de 2015:

Gráfico 5.
Flujograma de proceso área producción 2015



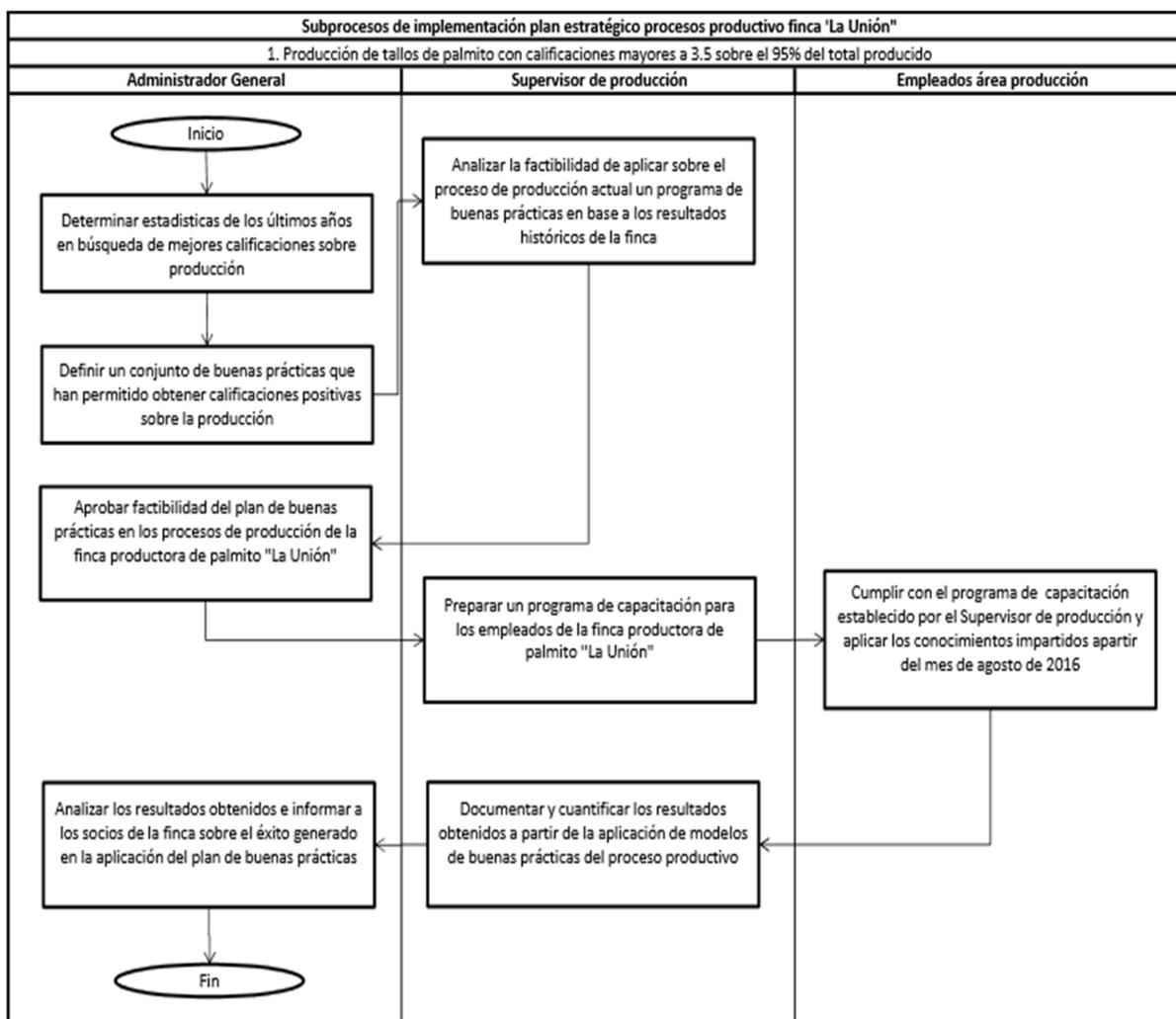


Fuente Entrevista con Administrador General y personal área producción finca "La Unión"
Preparado por: Autor

Según lo anteriormente expuesto, y relevado a partir de entrevistas mantenidas con personal del área de producción de la finca, el proceso de producción se encuentra formalmente estructurado y ligado a cada una de las áreas definiendo responsabilidades de cada una de ellas. En función del plan estratégico establecido por los socios de la finca productora de palmito “La Unión”, a continuación se presenta el subproceso de implementación de actividades y estrategias para alcanzar los objetivos primarios del área de producción.

a) Producción de tallos de palmito con calificaciones mayores a 3.5 sobre el 95% del volumen total producido en cada cosecha.

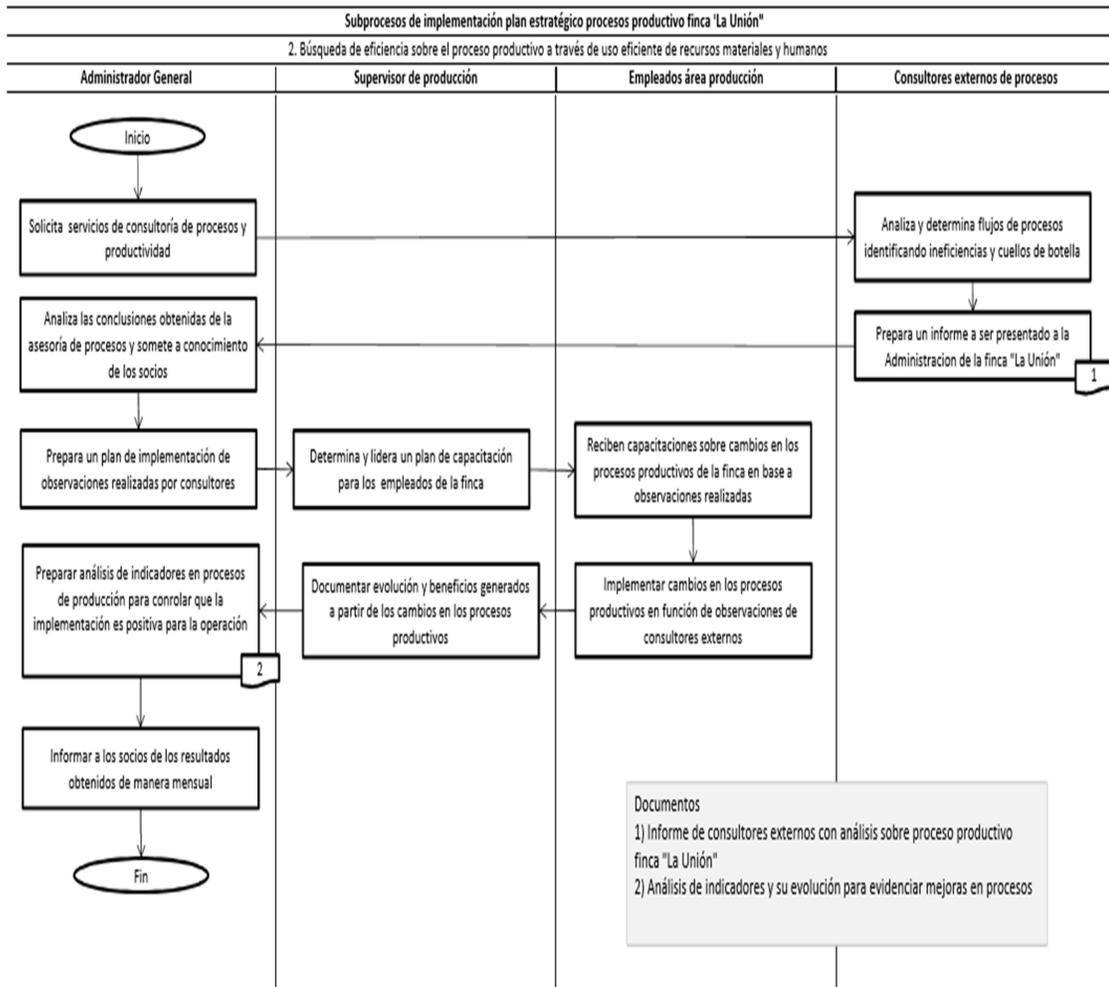
Gráfico 6.
Subproceso implementación proceso productivo (I)



Fuente: Programa de planificación estratégica área producción finca “La Unión”
Preparado por: Autor

b) Búsqueda de eficiencia sobre el proceso productivo a través de uso eficiente de recursos materiales y humanos

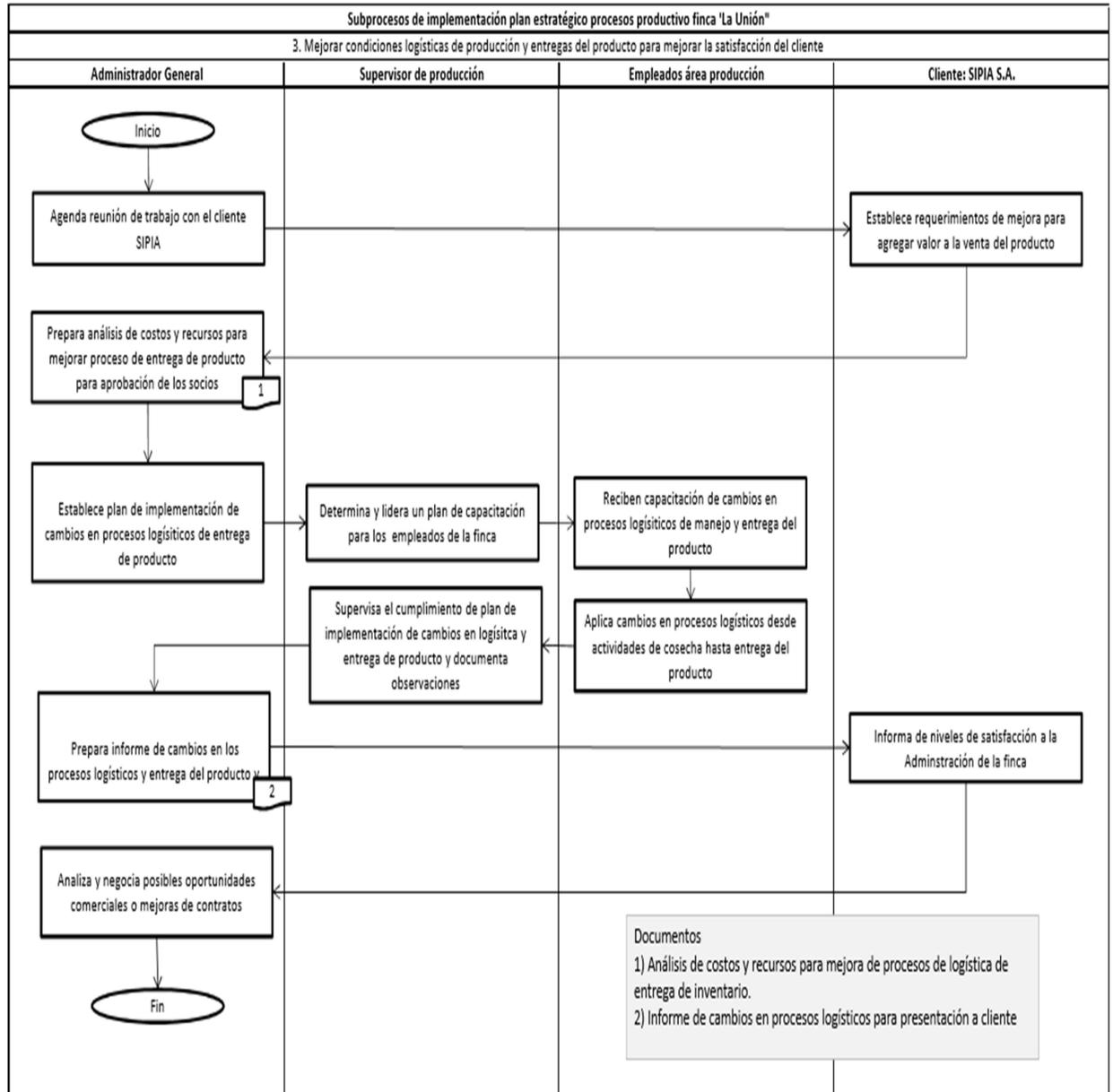
**Gráfico 7.
Subproceso implementación proceso productivo (II)**



Fuente: Programa de planificación estratégica área producción finca "La Unión"
Preparado por: Autor

c) Mejorar condiciones logísticas de producción y entregas del producto para mejorar la satisfacción del cliente

Gráfico 8.
Subproceso implementación proceso productivo (III)



Fuente: Programa de planificación estratégica área producción finca "La Unión"
Preparado por: Autor

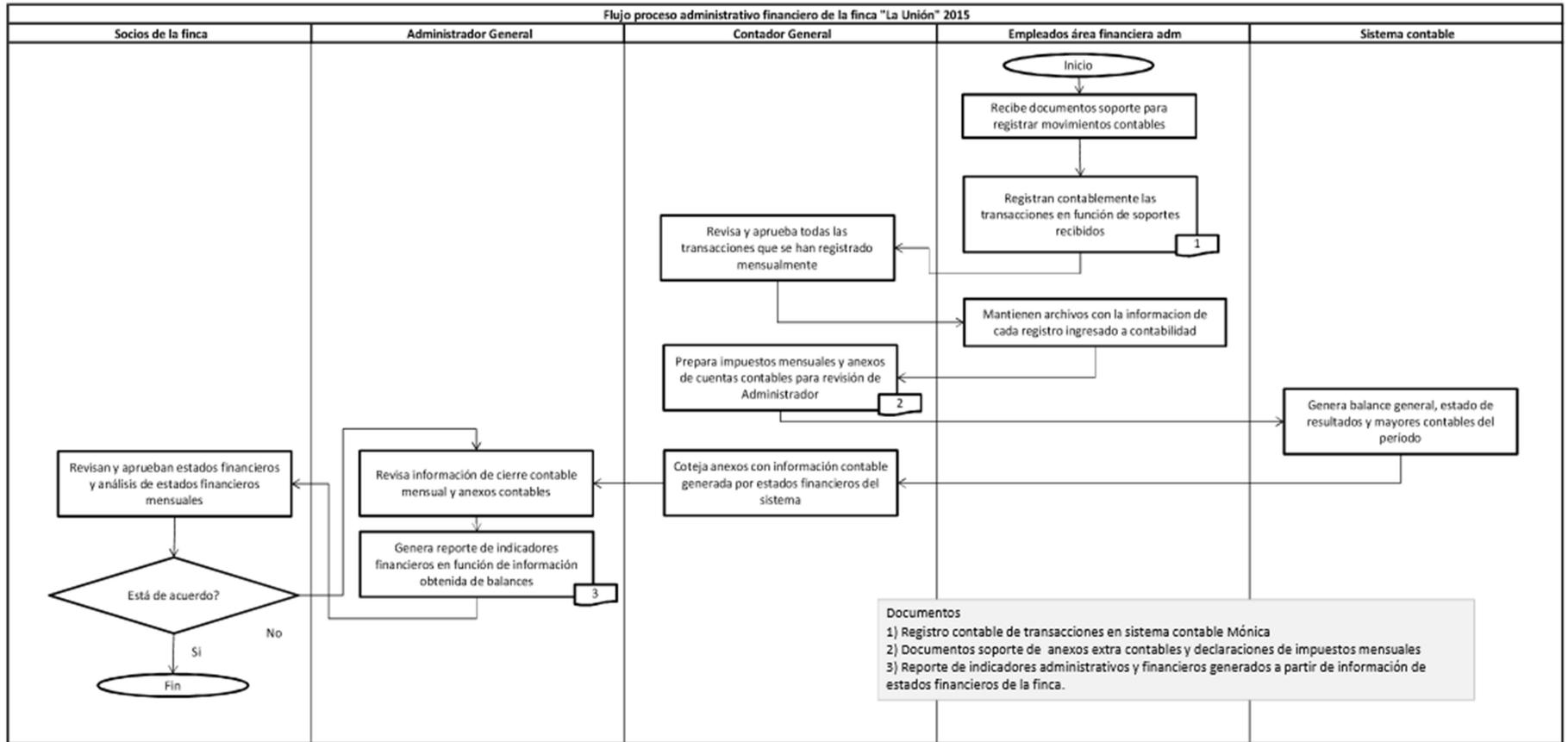
Con la aplicación de los subprocesos de implementación anteriormente descritos, la Administración de la finca cumple con los objetivos trazados como parte del programa de planificación estratégica determinado.

5.7.2 Flujograma del proceso de área administrativa financiera 2015 e incorporación de subprocesos de planificación estratégica

Como parte del programa de planificación estratégica definido para la finca productora de palmito “La Unión”, el área administrativa y financiera tiene vital importancia para la operación en su conjunto puesto que una de las principales necesidades de la dirección es la de mantener un sistema adecuado y permanentemente actualizado que permita tomar decisiones en tiempo real sobre la situación de la finca.

A continuación se documenta el proceso administrativo financiero de la finca “La Unión”, vigente al 31 de diciembre de 2015 y sobre el que se implementará las estrategias para conseguir los objetivos definidos en el programa de planificación estratégica de la empresa.

Gráfico 9.
Flujograma de proceso área administrativa financiera 2015

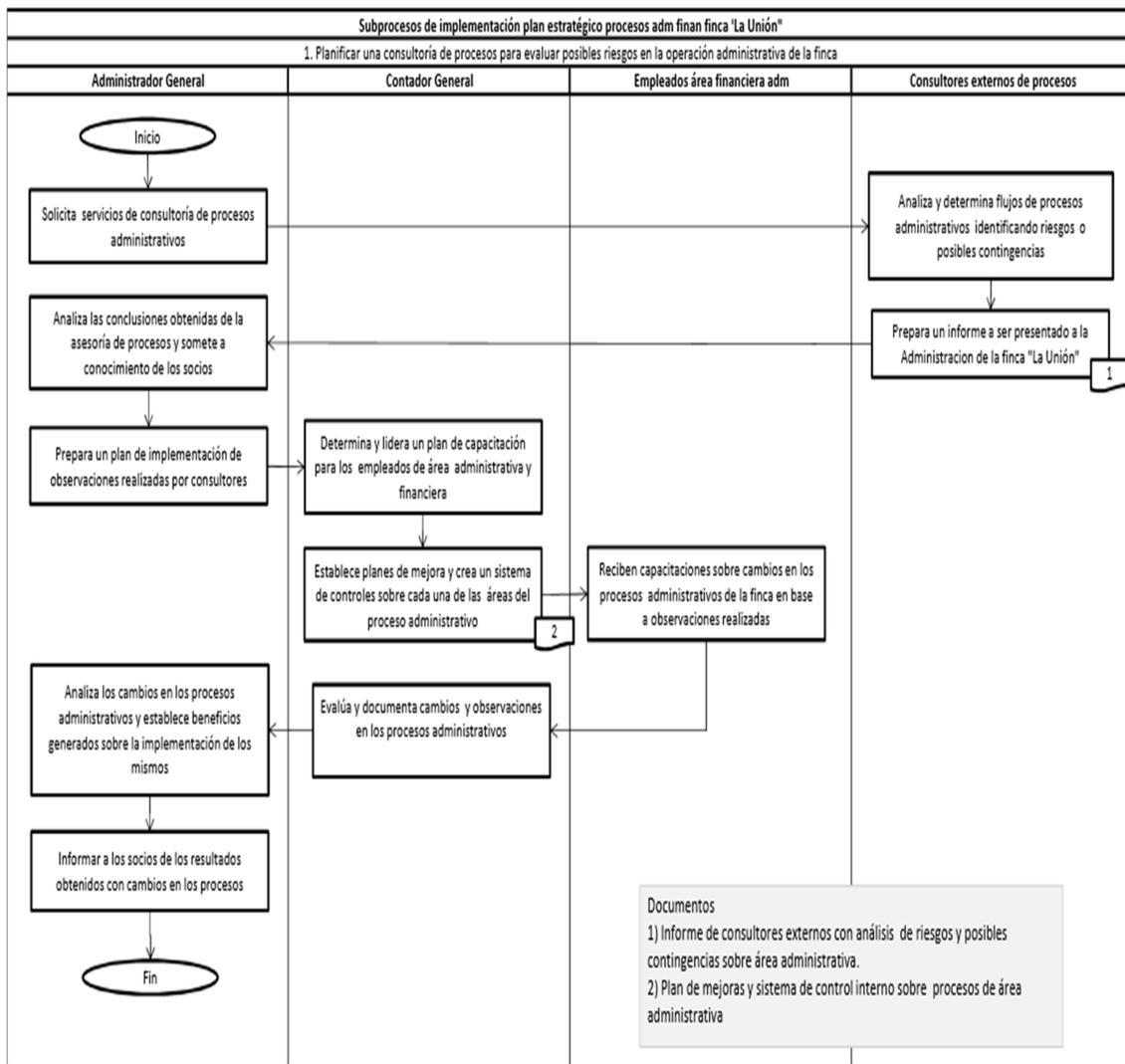


Fuente Entrevista con Administrador General y personal área administrativa finca "La Unión"
Preparado por: Autor

De la misma manera que se ha realizado para el proceso de producción de la finca, la Administración considera importante que el plan estratégico establecido para la finca, incluya también actividades para el área administrativa. A continuación se detallan los subprocesos de implementación del programa para las áreas administrativa y financiera.

a) Planificar una consultoría de procesos para evaluar posibles riesgos en la operación administrativa de la finca

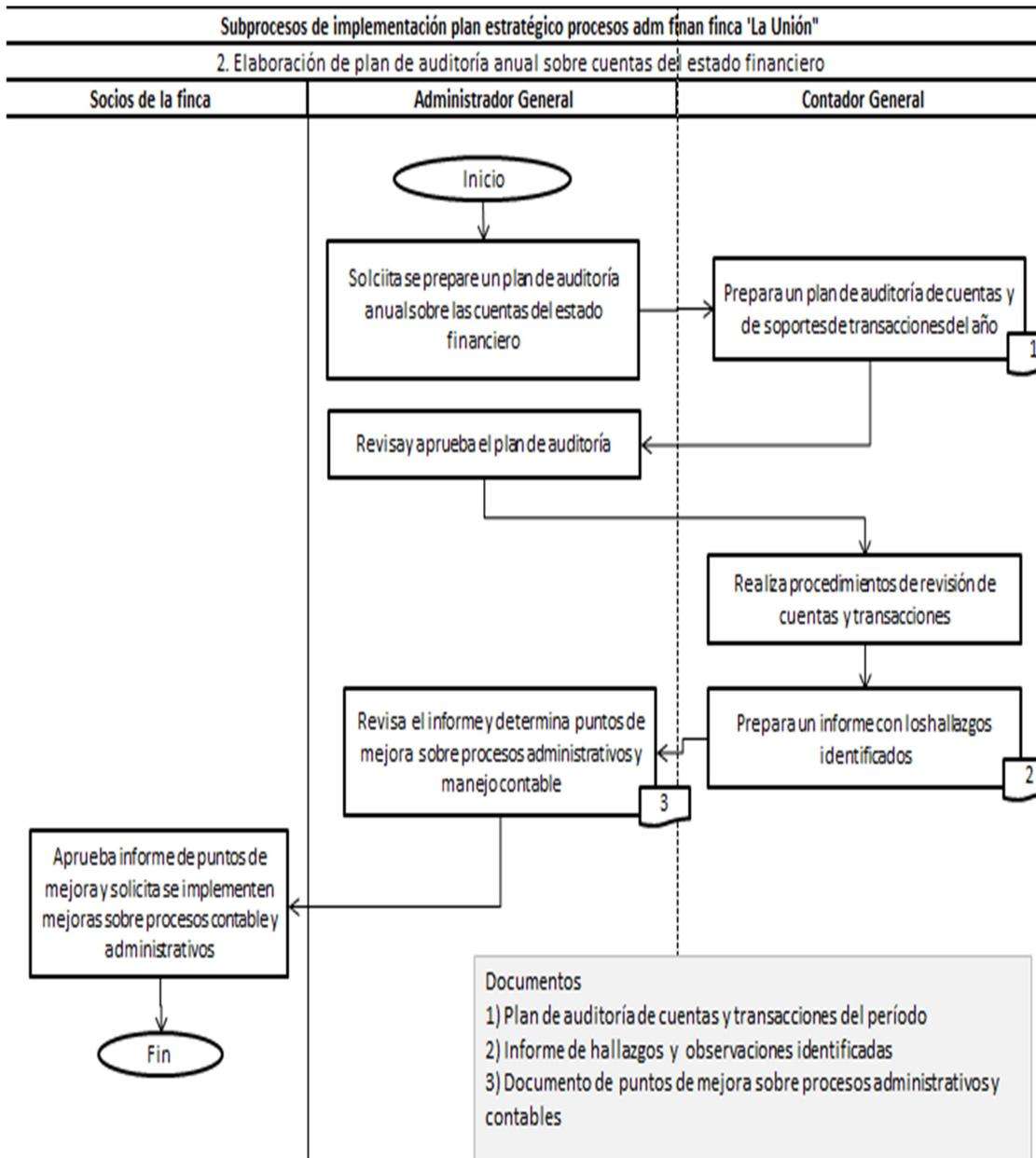
**Gráfico 10.
Subproceso implementación proceso administrativo (I)**



Fuente: Programa de planificación estratégica área adm financiera finca "La Unión"
Preparado por: Autor

b) Elaboración de plan de auditoría anual sobre cuentas del estado financiero

Gráfico 11.
Subproceso implementación proceso administrativo (II)



Fuente: Programa de planificación estratégica área adm financiera finca "La Unión"
Preparado por: Autor

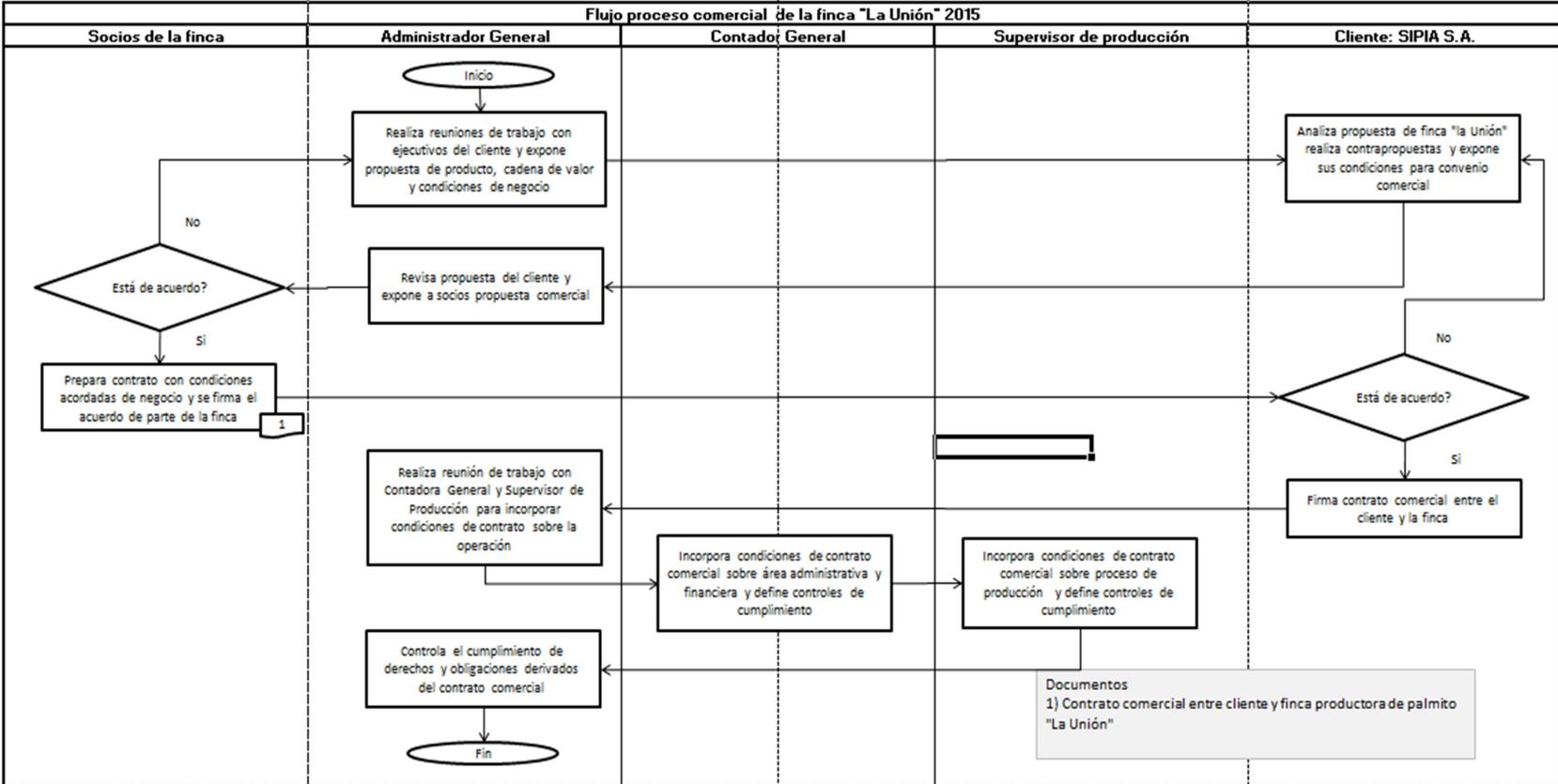
5.7.3 Flujograma del proceso de área comercial 2015 e incorporación de subprocesos de planificación estratégica

La tercera de las áreas de la finca productora de palmito “La Unión” es el área comercial encabezada y manejada directamente por el Administrador de la finca “La Unión” y apoyado por el feedback permanente de los socios.

El objetivo principal de esta área es la de mantener las relaciones comerciales entre la finca y su cliente SIPIA S.A. Adicionalmente en esta área se busca nuevas oportunidades comerciales a partir de la promoción del producto a través de altos estándares de calidad en los procesos de producción y del control del área administrativa sobre todos los aspectos de la operación de la finca.

A continuación se documenta el proceso comercial vigente al 31 de diciembre de 2015 en función de las entrevistas y reuniones mantenidas con el Administrador General de la entidad.

Gráfico 12.
Flujograma de proceso área comercial 2015

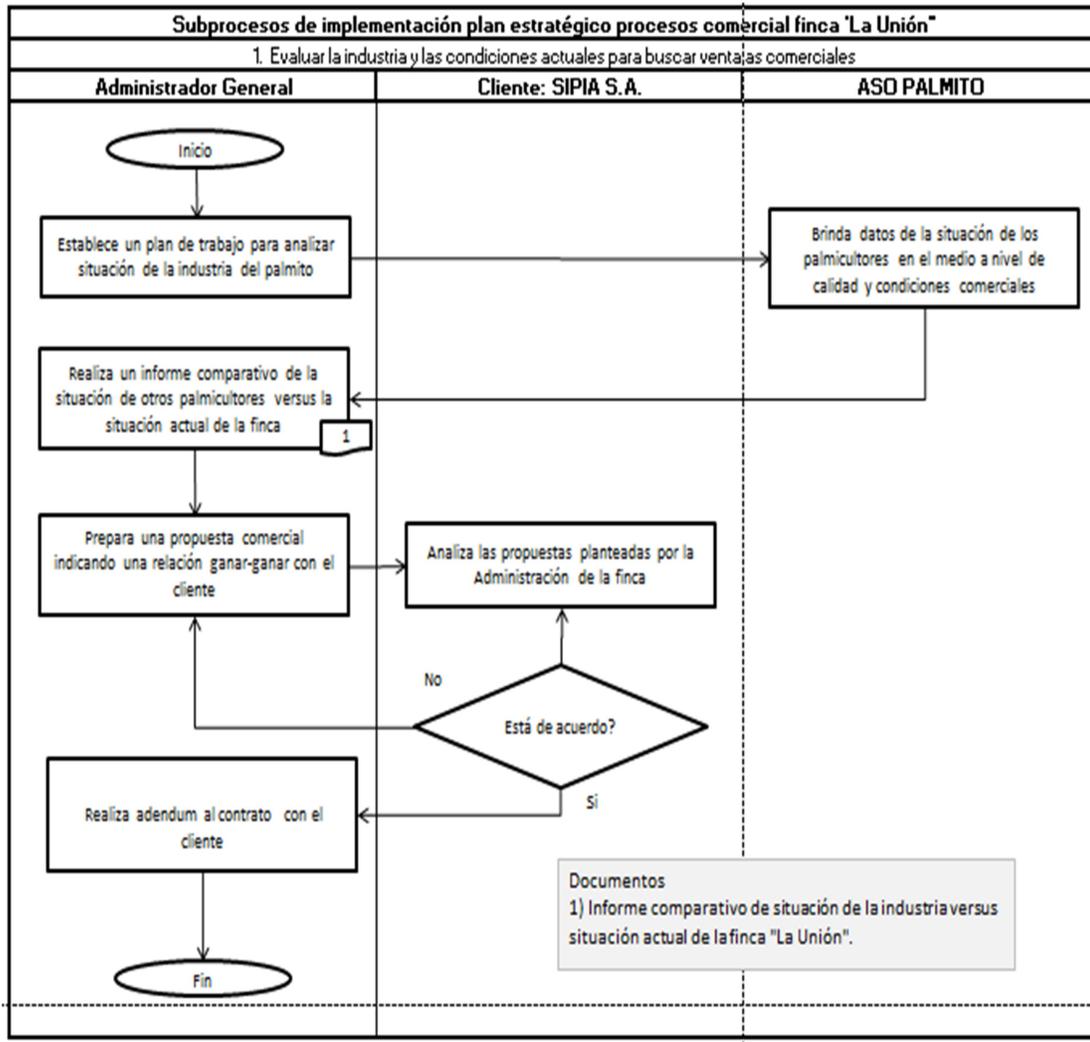


Fuente: Entrevista con Administrador General y supervisores de áreas de la finca "La Unión"
Preparado por: Autor

A continuación se documentan los subprocesos de implementación del plan estratégico de la finca “La Unión”, enfocada en el proceso comercial.

a) Evaluar la industria y las condiciones actuales para buscar ventajas comerciales

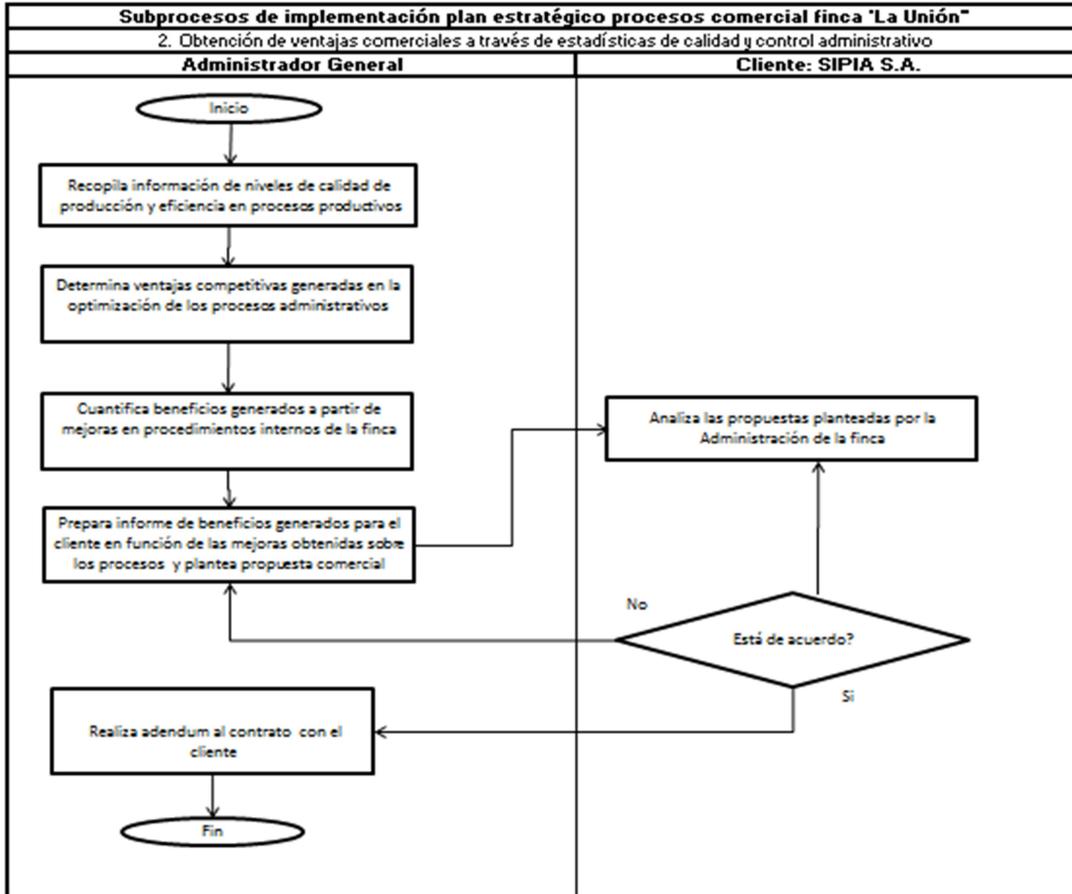
Gráfico 13.
Subproceso implementación proceso comercial (I)



Fuente: Programa de planificación estratégica área comercial finca “La Unión”
Preparado por: Autor

b) Obtención de ventajas comerciales a través de estadísticas de calidad y control administrativo

Gráfico 14.
Subproceso implementación proceso comercial (II)

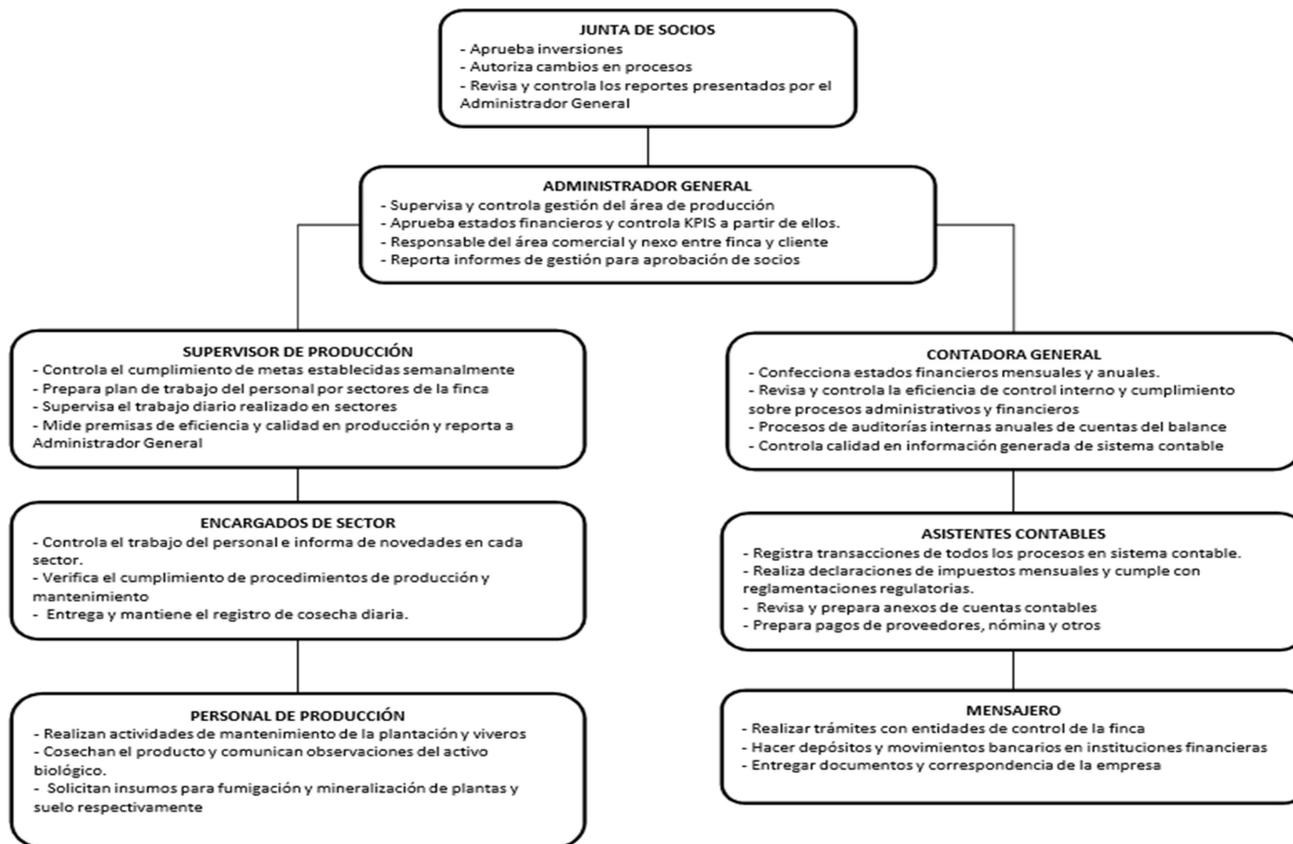


Fuente: Programa de planificación estratégica área comercial finca "La Unión"
Preparado por: Autor

5.7.4 Organigrama funcional finca "La Unión" a partir del año 2016.

Las operaciones de la finca productora de palmito "La Unión" se han visto modificadas como parte de la aplicación del programa de planificación estratégica objeto de la presente investigación. Se ha documentado el organigrama estructural de la finca (Ver Organigrama estructural finca "La Unión" en el capítulo 4 del presente trabajo de investigación) a partir del cual se preparará un organigrama funcional derivado de la propuesta en cuestión

Gráfico 15.
Organigrama funcional finca “La Unión”



Fuente: Organigrama funcional de programa planificación estratégica finca “La Unión”
Preparado por: Autor

CAPÍTULO VI

6. MANTENIMIENTO, MEJORA CONTÍNUA DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DISEÑADA PARA LA FINCA “LA UNIÓN” Y TABLERO DE MANDO INTEGRAL

Una de las actividades más importantes que debe realizar la Dirección de la finca, es la de evaluar y monitorear de manera permanente todos los componentes del programa de planificación estratégica con el fin de definir si es que factores internos o externos a la operación modifican de cualquier manera el desarrollo y aplicación de la metodología aplicada.

Es muy común observar dentro de organizaciones que muchas veces el programa de planificación estratégica es implementado en fases iniciales y posteriormente no se da seguimiento al cumplimiento del mismo ni tampoco se hacen cambios en función de las nuevas realidades que tienen los negocios a partir de cambios tecnológicos, regulatorios, comerciales, operacionales, etc.

La Administración de la finca productora de palmito “La Unión”, entiende de la importancia de realizar seguimientos permanentes sobre el programa desarrollado e implementado en el capítulo III de este trabajo de aplicación, sin embargo considera dar prioridades y periodicidades en función del grado de variación que podrían tener cada uno de los componentes del programa. A continuación se propone la planificación que ha establecido la organización para el cumplimiento del monitoreo y evaluación permanente sobre el modelo implementado.

6.1 CONTROL PERMANENTE SOBRE LA MISIÓN Y VISIÓN

La Misión y Visión de una corporación son los cimientos a partir de los cuales se delimita el programa de planificación estratégica de una organización. Sin embargo al ser enunciados generales de la Administración respecto hacia dónde se quiere llegar y cuál es la identidad de la empresa, normalmente estos parámetros no suelen cambiar desde el momento de su formulación.

De todas maneras y como una solicitud expresa de los socios de la finca, a continuación se analiza la periodicidad sobre la cual realizar una revisión de

ambos componentes y las variables que podrían generar una reformulación de la Misión y Visión corporativa

6.1.1 Periodicidad sobre la cual realizar una revisión de la Misión y Visión corporativas planteadas

La periodicidad respecto a la revisión de la Misión y Visión corporativas de la finca se realizará mínimo cada año en las reuniones de exposición de resultados anuales mantenidas con los socios. El Administrador propondrá como un punto del orden del día, la revisión de la Misión y Visión como parte del seguimiento del programa de planificación estratégica implementada en las operaciones. Dentro de esta reunión se establecerán indicios cuantitativos y cualitativos a partir de los cuales se pueda tener evidencia de que los enunciados establecidos por la finca son válidos en relación a la realidad de la operación.

Así mismo, se recomienda de manera expresa al Administrador que en caso de evidenciar un deterioro de la operación generando efectos en el desarrollo de las actividades y objetivos para cada uno de los procesos; se debe convocar inmediatamente a la junta de socios para establecer posibles efectos sobre la Misión y Visión corporativa.

Es importante recalcar que tanto la Misión como la Visión corporativa de la organización son la piedra fundamental del programa de planificación, por lo que cualquier cambio que se haga sobre ambas variables derivará en nuevos enfoques sobre los objetivos, actividades, análisis FODA e indicadores a ser utilizados por la Dirección.

6.1.2 Desviaciones a la Misión y Visión e indicios de posibles deterioros de las variables.

Según lo expuesto en el numeral anterior, es obligación de la Administración presentar posibles evidencias e indicios que denoten que tanto la Misión como la Visión, no están reflejando la situación real ni las aspiraciones de los socios de la plantación. Un ejemplo de esto sería la caída de la calidad del producto, denotado a través de la obtención de calificaciones menores al promedio de los últimos años. Ante eso, la Misión se reformulará en función de que evidentemente no es

el principal productor de palmito (bajo estándares de calidad) sino que podrá ser considerado como uno de los principales productores de palmito del mercado ecuatoriano o uno de los principales productores de la región de Pedro Vicente Maldonado. Como se ha estudiado en la teoría de la planificación estratégica, tanto el establecimiento de la Misión como de la Visión corporativas deben ser enunciados apegados a la realidad de la Compañía. Caso contrario estas afirmaciones no tienen fundamento y no podría hacerse un estudio de planificación estratégica a través de ellos.

Por otro lado, al momento de determinar posibles deterioros sobre los procesos productivos, administrativos o comerciales, el Administrador se encuentra en la obligación de presentar un análisis de las causas y consecuencias que han generado la pérdida de valor en los procesos y también un plan de acción con actividades claramente determinadas para poder mitigar los efectos de este deterioro en las operaciones.

Otro de los factores que pueden derivar en un cambio de Misión y Visión, son posibles rectificaciones de las aspiraciones de los socios en función de lo que esperan que sea la empresa. Según lo enunciado en el establecimiento de la Visión corporativa, los socios esperan que la finca sea “la principal productora de palmito para consumo gourmet a nivel nacional e internacional.”

Si es que como resultado de una estrategia comercial y de negocio en marcha establecida por los socios, se quisiera cambiar el mercado objetivo de la empresa hacia únicamente el mercado internacional a través de la incursión de los regímenes de exportación, entonces la Visión corporativa tendrá que sufrir modificaciones que se ajusten a la identidad establecida por los socios. El resultado de este cambio será que dentro de los objetivos primarios de la finca, se requiera invertirse tiempo y recursos en dar prioridad a las relaciones comerciales con clientes fuera del Ecuador y a modificar la estructura de la organización tanto operativa como societariamente para que esté habilitada como una entidad autorizada para la exportación de tallos de palmito.

Las modificaciones en Misión y Visión corporativas al menos dentro del primer año de implementación del programa de planificación estratégica, no suelen ser

sujetos de cambio puesto que tanto la Dirección como el grupo de propietarios quieren evaluar los resultados obtenidos en un período de tiempo de mínimo un ejercicio económico. Esto no quiere decir que la aparición de fuerzas externas ajenas al control de la entidad pueda modificar bruscamente los procesos internos de la organización y a su vez replantear todo el programa de planificación estratégica.

A su vez, es preponderante dentro de las reuniones de monitoreo y análisis de resultados del Administrador General que el Supervisor de producción y la Contadora General puedan tener claramente definidos parámetros para detectar deterioros de la operación, algunos de estos indicadores pueden ser los siguientes:

- a) Disminución de precios y márgenes de contribución en la producción.
- b) Disminución de volúmenes de venta vendidos al cliente
- c) Caída en la calidad del producto producido
- d) Incremento de costos de producción sin resarcimiento sobre los ingresos en ventas del producto

6.2 LOS OBJETIVOS Y LA MEDICIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las variables que mayor probabilidad de cambio tienen dentro del programa de administración estratégica definida por la sociedad, son los objetivos primarios y secundarios. Al igual que en lo expuesto sobre posibles cambios en la Misión y Visión corporativas es fundamental que los objetivos planteados obedezcan las necesidades y expectativas de resultados que tienen los inversionistas de la sociedad. A partir de la determinación de los objetivos planteados se han planificado estrategias y actividades las cuales a su vez deben arrojar resultados que permitan evaluar si es que la operación de la entidad está encaminada hacia el cumplimiento de estos objetivos.

Si los resultados no son satisfactorios para la sociedad, entonces se analizará si la estrategia se encuentra correctamente planteada y ver primero la suficiencia de las actividades para el cumplimiento de objetivos y posteriormente evaluar si es que realmente los objetivos planteados son los que efectivamente requiere el giro

del negocio. Para validar lo anteriormente expuesto, se considerará factores internos y externos a la organización en función del siguiente análisis:

6.2.1 Replanteamiento de objetivos en función de fuerzas externas.

Fuerzas externas a la organización son todos aquellos factores sobre los cuales la Administración no tiene control y que han sido plenamente identificados a través del análisis FODA en sus componentes de oportunidades y amenazas.

El planteamiento de los objetivos de toda organización se encuentra enmarcado en un período de tiempo específico, en el cual se entiende que la operación logrará los resultados deseados en base al desarrollo de actividades sistemáticas y planificadas sobre ellos. Sin embargo, es necesario que se combine el conocimiento obtenido a través del análisis FODA respecto a fuerzas externas para calibrar la precisión de dichos objetivos.

En un mundo globalizado y en constante interacción de mercados, los efectos de crisis económicas, eventos naturales, sucesos políticos, etc., pueden ser determinantes para que una entidad tenga éxito o fracase en sus intentos de lograr cumplir con su giro de negocio. Por esta razón, es importante que la Dirección mantenga siempre actualizados sus conocimientos sobre la situación externa y también tenga asesoramiento permanente de expertos que puedan brindar feedback respecto a riesgos o ventajas competitivas generadas en el exterior. Según conversaciones mantenidas con el Administrador de la finca, en los últimos años se planteó una idea entre palmicultores del sector de Pedro Vicente Maldonado para conformar un gremio de empresarios productores de palmito.

Actualmente se continúa en discusiones para la conformación formal de este gremio, sin embargo se considera que una de las ventajas que podría generar esta asociación para la finca, es la de poder identificar más fácilmente y en conjunto con otros inversionistas los riesgos externos de la operación y poder tomar medidas en conjunto para mitigar estos riesgos.

Por otro lado, una ventaja que brinda esta posible alianza entre palmicultores de la zona, es la de contar con información de manera inmediata sobre amenazas y

oportunidades y a partir de ellas replantear objetivos, planes de acción y actividades para alcanzar el objetivo principal de la sociedad finca “La Unión” que es la de generar lucro para sus inversionistas.

Otra ventaja significativa de una organización de este tipo es la de poder hacer benchmarking con procesos y técnicas empleadas en otras plantaciones del producto, para prever posibles resultados en la aplicación o no de ciertas estrategias.

En análisis realizados en el año 2015 por la Administración de la finca respecto a posibles fuerzas externas que obligarían a modificar sus objetivos planteados inicialmente en el programa de planificación estratégica se encuentra a los siguientes:

- a) Posible aparición de plagas especialmente el caracol que podría matar muchas plantas activas en la propiedad, reduciendo así el nivel de producción y los estándares de calidad de la producción del producto.
- b) Nuevas crisis económicas por baja de petróleo internacional, generando contracción de los mercados en los que se venden los tallos de palmito. Esto a su vez generará problemas de ingresos y recuperación de cartera lo que finalmente generaría problemas para la operación de los procesos internos de la finca.
- c) Inestabilidad operacional y administrativa del cliente SIPIA con el riesgo implícito de pérdida del único cliente que mantiene la finca actualmente.
- d) Cambios en leyes laborales y tributarias generando posibles riesgos de incumplimientos que a su vez derivarán en posibles contingencias para la operación de la entidad
- e) Deterioro de la situación económica del país poniendo en riesgo de incumplimiento con instituciones financieras, proveedores, y otros acreedores de la finca.

6.2.2 Replanteamiento de objetivos en función de fuerzas internas.

De la misma manera, que lo anteriormente expuesto sobre la necesidad de modificar los objetivos planteados como parte del programa de planificación estratégica de la finca “La Unión”, las fuerzas internas tienen aún mayor

importancia sobre la necesidad de realizar modificaciones puesto que su existencia depende netamente de los resultados de los procesos productivos, administrativos y comerciales de la finca.

Las fuerzas internas se encuentran estrechamente relacionadas con el análisis FODA puesto que a través de él, la Dirección de la finca identificará posibles debilidades y fortalezas del proceso productivo las cuales en función de su grado de importancia y dificultad para ser mitigadas o aprovechadas, podrían tener efectos importantes sobre la determinación de los objetivos que han sido planteados.

Es importante establecer que las fuerzas internas que tendrían efectos sobre la operación de la entidad, pueden ser tanto positivas como negativas. Esto a la postre genera en el caso de que sean positivas que se pueda maximizar estas fuerzas para reenfocar los objetivos en función de resultados más ambiciosos o que puedan dar mayor beneficios a los socios y colaboradores de la finca. Una de las características más importantes que debe mantener la Administración respecto al entendimiento y maximización de estas fortalezas internas, es la de monitorear constantemente su evolución con el fin de que no sean percibles en el tiempo sino que puedan ser aplicadas sobre otros procesos de la operación y que formen parte intrínseca de la cultura organizacional de la finca.

Uno de los factores internos positivos más importantes que ha observado la Administración durante el año 2015, es que se ha instaurado como una política en el área de producción, que todas las transacciones de movimiento, aprobación, cambios, inicios de turnos en jornales o solicitudes realizadas como parte del proceso productivo se realicen a través de documentos físicos para formalizar el desarrollo del proceso. Esta práctica sugerida y aplicada por el Supervisor General de la finca, ha permitido que se pueda tener el 100% de control sobre las actividades de la entidad y que se optimice el uso de recursos humanos y materiales involucrados en el proceso de producción.

A la fecha se encuentra aún bajo análisis la aplicación generalizada en todas las áreas de esta política interna y se está estudiando los efectos que podría generar sobre los objetivos y actividades propuestas inicialmente como parte del programa

de planificación estratégica de la finca. De primera mano se puede pensar que los objetivos de eficiencia y rentabilidad para los socios se verían beneficiados con este cambio en procedimientos internos y así mismo se podrían alcanzar metas aún más ambiciosas sobre la operación. Sin embargo este cambio se encuentra aún bajo análisis puesto que la Administración está estudiando de qué manera se estructurará una segregación adecuada de funciones para poder vigilar de una manera independiente la preparación y aprobación de estos documentos internos.

Las fuerzas internas que generan efectos negativos representan para la Administración exactamente lo contrario a las fuerzas internas positivas y su identificación representa una necesidad aún mayor para la operación de la finca puesto que es prioridad eliminarlas conociendo las causas que motivan la generación de estas fuerzas y las consecuencias de las mismas sobre los procesos de la operación.

Una de las fuerzas internas negativas identificadas sobre el proceso de producción y administrativo financiero, representa la falta de un liderazgo efectivo sobre la supervisión y control de dichos procesos. Esta fuerza se genera como resultado de que tanto el Supervisor General del área de producción como la Contadora General han mostrado ciertas deficiencias en el manejo de sus equipos de trabajo específicamente en lo relacionado al control de la calidad de trabajo realizado y la magnitud de los resultados obtenidos.

En varias ocasiones, esta debilidad de liderazgo se ha generado por falta de tiempo para poder cubrir con una supervisión adecuada de las áreas y también por una falta de organización sobre las actividades diarias de los procesos. Esta fuerza interna genera que los objetivos de rentabilidad y calidad sobre ambos procesos se vean comprometidos y que se requiera de una mayor injerencia de parte del Administrador General para controlar las actividades de supervisión de sus representantes en las áreas.

En conversaciones mantenidas con el Administrador General de la finca, se ha establecido que en el caso de que se observe que esta fuerza aumente o no pueda ser solventada por los involucrados, primeramente se modificarán los objetivos del área de producción en función de resultados reales obtenidos sobre

la eficiencia y rentabilidades generadas , posteriormente habrá que buscar soluciones que permitan mejorar esta debilidad para en un futuro volver a establecer nuevamente el objetivo inicial propuesto.

Desde el punto de vista de la Administración al ser consultados respecto a la evaluación que se hará periódicamente para identificar posibles fuerzas internas positivas como negativas sobre la operación, se ha establecido un cronograma de reuniones semanales con las cabezas de las áreas de operación con el fin de poder discutir y analizar evidencias de que estas fuerzas estén generando cambios sobre los objetivos propuestos. A través de este análisis se podrá restablecer el rumbo de la organización y del programa de planificación estratégica en función de la realidad del negocio. Se ha dispuesto que en estas reuniones la Contadora General presente un acta de las observaciones compartidas y de los acuerdos planteados para poder dar un seguimiento adecuado tanto a las fortalezas positivas como negativas que sean halladas.

6.3 EL CONTROL PERMANENTE SOBRE EL ANÁLISIS FODA

6.3.1 Dificultades sobre el aprovechamiento y plan de riesgos de oportunidades y amenazas respectivamente

Los factores externos a la operación a través de oportunidades y amenazas que han sido identificados en el análisis FODA del programa de planificación estratégica de la finca, deben ser monitoreados de manera permanente con el fin de tener un máximo aprovechamiento sobre las oportunidades y una minimización de los riesgos implícitos de las amenazas.

Para cumplir con lo anteriormente expuesto, debe ser una prioridad de la Administración la adecuada documentación de las oportunidades y amenazas halladas y los efectos de estos factores extraordinarios sobre el giro del negocio de la finca.

En el caso de las oportunidades, como se manifestó en el análisis FODA del capítulo III del presente trabajo, se requiere que una vez que éstas hayan sido identificadas se pueda hacer un análisis del aprovechamiento que estas puedan tener de parte de la entidad. El análisis sobre el aprovechamiento de

oportunidades, debe ser evaluado permanentemente en función de la situación cambiante de estos factores externos.

Respecto a las oportunidades descritas en el análisis FODA de la finca, la Administración ha tenido dificultades en el aprovechamiento de la relación comercial con el cliente SIPIA para mantener y mejorar la situación de venta del producto a mercados internacionales. Esta dificultad sobre el aprovechamiento de esta ventaja se debe a que durante el año 2015, se han observado caídas sistemáticas de ciertos mercados internacionales para el cliente lo que a su vez ha disminuido la demanda del producto en función de los presupuestos estimados a inicios del año. En forma adicional, se ha observado el apareamiento de un competidor muy fuerte para el cliente SIPIA que es la empresa PRONACA la cual ha empezado a realizar sus propios negocios en la venta de palmito a nivel internacional aprovechando que mantiene una estructura mucho más desarrollada que SIPIA respecto a la capacidad y volúmenes de venta de alimentos procesados al exterior.

En conversaciones mantenidas con los ejecutivos del cliente durante el año 2016, también se ha observado que han existido cambios importantes en la estructura organizacional interna, lo que a su vez deriva en que existan demoras en el flujo normal de los procesos hasta que se estabilice la situación interna y se dicten nuevas políticas y procedimientos de la nueva Administración. Esto también puede reflejar una amenaza para la operación de la finca puesto que no se tendrá seguridad respecto a si es que los acuerdos alcanzados con la anterior Administración se mantendrán invariables especialmente para los siguientes años.

De los análisis formulados por la Administración se ha observado que la oportunidad inicialmente definida, cada vez va teniendo un campo de acción limitado y va perdiendo la fortaleza que tenía al momento que fue hallada. De mantenerse el panorama de la misma manera, se establecerá un reenfoque del programa de planificación estratégica en función de búsqueda de nuevos clientes, pérdida de exclusividad con el cliente SIPIA, cambios en bases y condiciones mantenidos con el cliente actual, entre otros.

Otra de las consideraciones que debe mantener la Administración respecto a su control sobre el análisis FODA, son las amenazas identificadas y el plan de acción para minimizar al máximo sus efectos. Las amenazas que fueron encontradas como parte del análisis de la Administración son la caída de los mercados internacionales en los que se comercializa el producto y la falta de recuperación oportuna de la cartera mantenida con el cliente.

Para mitigar los efectos de estas fuerzas externas, la Administración documenta los efectos de ellas en un plan de riesgos que permiten medir su evolución y las consecuencias sobre el giro del negocio en magnitudes de alto medio o bajo.

Actualmente, la amenaza referente a la caída de los mercados internacionales tiene una afectación media sobre las operaciones de la finca puesto que según los reportes presentados por el cliente SIPIA, a pesar de que los volúmenes de demanda han disminuido de manera global, para el año 2016 se espera que no existan caídas respecto al año 2015. A pesar de esta previsión realizada es importante que la Dirección mantenga un seguimiento permanente del estado de los mercados internacionales y de posibles aumentos en el nivel de la magnitud de su riesgo sobre el giro de negocio de la finca.

Referente a la amenaza de recuperación oportuna de la cartera, el nivel de influencia sobre las operaciones es alto pues según información estadística del año 2015, el tiempo de recuperación de la cartera se ha extendido de manera significativa lo que a su vez representa problemas para la planificación del efectivo y el cumplimiento de obligaciones con proveedores, empleados, etc.

Como uno de los controles que ha definido la Administración para el control de los niveles de efectivo, se ha solicitado a la Contadora General de la finca que realice de manera semanal flujos de efectivo que permitan saber en un espacio de tiempo de 10 semanas futuras cuál será la disponibilidad del efectivo y sus efectos sobre el cumplimiento de los pasivos mantenidos. De igual manera, el Administrador General, ha estado informando de manera permanente a los ejecutivos del cliente sobre los cambios que han existido en la regularidad de los pagos y las complicaciones que podrían generarse sobre el proceso de producción en caso de que no se cumplan adecuadamente los pagos.

De parte del personal del cliente se han realizado comentarios respecto a lo anteriormente expuesto, aduciendo que uno de los mercados de gran importancia para la venta de todos los productos del cliente es el mercado venezolano, el cual por problemas de inestabilidad política y económica, durante los primeros meses del año 2016 ha suspendido los pagos con lo que se genera un círculo vicioso el cual afecta al capital de trabajo de los productores agrícolas proveedores de SIPIA. Sin embargo, también los ejecutivos del cliente han establecido que en las últimas semanas, se han mantenido nuevos acercamientos con los responsables del mercado venezolano y se han establecido nuevas negociaciones a través de las cuales el cliente recuperará su cartera con Venezuela.

Como parte del plan de riesgos relacionados con esta amenaza, la Dirección de la finca ha establecido realizar un análisis semanal del flujo de efectivo preparado por la Contadora General para poder controlar la disponibilidad de este activo en función de los requerimientos y previsiones fijados por la Administración de la entidad.

6.3.2 Dificultades sobre la maximización o minimización de fortalezas y debilidades respectivamente

Dentro del análisis FODA realizado como parte del programa de planificación estratégica de la finca La Unión, la Dirección de la finca ha identificado una serie de fortalezas y debilidades dentro de los procesos de producción, administrativo y comercial de la finca. De manera general en función de lo expuesto por la Administración de la entidad, no han existido dificultades en el aprovechamiento y mejoramiento de fortalezas y la disminución de los efectos de las debilidades. Sin embargo se debe mencionar a los siguientes factores como puntos importantes a ser considerados como las principales dificultades que se ha tenido tanto en fortalezas como en debilidades.

A nivel de las fortalezas identificadas, el plan de acción de la finca como se ha mencionado en reiteradas ocasiones en el presente trabajo es el de lograr una maximización de sus efectos y replicarlo en todos los procesos en los que se pueda aplicar. Para esto, es importante que se entienda cuáles fueron las causas a partir de las cuales surgieron las fortalezas.

De manera general, no han existido problemas para la identificación de estas causas y en resumen todas las fortalezas que han sido identificadas a través del análisis FODA del programa de planificación estratégica ha podido ser implementadas en los procesos formales de la finca y se espera que para finales del año 2016 estas fortalezas empiecen a generar resultados significativos sobre la rentabilidad de las operaciones de la organización.

A pesar de lo anteriormente expuesto, existe una fortaleza sobre la cual no se puede tener un alto grado de certeza respecto a si es que ella puede ser aprovechada en su totalidad. Esta fortaleza es la referente a que el personal involucrado en cada uno de los procesos de la finca, conoce de manera clara las actividades que debe realizar, cuándo realizarlas y a quién reportarlas. Durante el primer semestre del año 2016 se ha observado que el nivel de rotación del personal de la finca ha incrementado de manera importante teniendo la salida de aproximadamente el 20% de los empleados del área de producción de la organización.

Mientras exista una mayor rotación de los empleados de la finca, habrá una menor posibilidad de consolidar conocimientos y preparar empleados con altos niveles de calidad sobre los trabajos que realicen. Dentro de las razones expuestas por los empleados para su salida de la finca, se indica en la mayoría de los casos mayores aspiraciones laborales las cuales son factibles en industrias con mayor cantidad de movimiento de capital como es la industria de la palma africana, camaroneras de la costa, etc.

En reunión mantenida con los socios para tratar esta dificultad, se está evaluando la posibilidad de realizar un plan de incentivos para los empleados a partir del cual se buscará la permanencia a mediano y largo plazo de los colaboradores especialmente de aquellos sobre los que se tengan registros de cumplimiento importantes. Adicionalmente se incrementará la frecuencia de capacitaciones para los colaboradores con el fin de que se sienta el interés de los socios para desarrollar a su nómina en el plano profesional y personal. Las expectativas de la Dirección respecto a este plan de incentivos son importantes puesto que a través de él se espera reducir los niveles de la rotación de personal al menos para el último semestre del año 2016.

Por otro lado, en lo referente a las debilidades identificadas en el análisis FODA, se ha observado que hay dificultad sobre mitigar dos de ellas. La primera se refiere al cumplimiento de cuotas de parte de los empleados ya que este punto se encuentra muy ligado con lo analizado anteriormente con respecto a los altos niveles de rotación de los empleados. Mientras más rotación exista, menores serán los niveles de cumplimiento de cuotas lo que a la postre derivará en menores ingresos y rentabilidad para los socios de la entidad.

Una acción para mitigar los efectos de esta debilidad ligada al alto nivel de rotación de los empleados, como se expresó anteriormente será la preparación de planes de incentivos para los empleados e incrementos en las capacitaciones y retribuciones no precisamente económicas sino de desarrollo y mejoramiento de la parte personal y profesional de los empleados.

Finalmente una dificultad identificada en el cumplimiento de actividades para mitigar las debilidades de los procedimientos administrativos y financieros de la finca, es la posible adquisición de un software contable que permita mantener información en tiempo real a partir de las transacciones que se generen en la finca. Sin embargo se ha observado luego de realizar procedimientos de cotización y análisis de las necesidades del área contable y financiera que no existen softwares contables especializados en entidades de cultivo de productos agrícolas como es el caso del palmito. Por otro lado los costos involucrados en obtener un sistema contable de calidad son muy elevados por lo que se esperará finalizar el año 2016 para definir en reunión con los socios y la Contadora de la finca respecto a cuál sistema contable será adquirido para el registro y control de las operaciones de la finca “La Unión”.

6.4 EL BENCHMARKING Y SU APLICACIÓN SOBRE EL CONTROL DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El programa de planificación estratégica como se ha mencionado anteriormente debe ser controlado de manera permanente tanto por la Administración como por la junta de socios de la finca con el fin de evaluar posibles cambios a la estructura inicial del programa en función de la realidad de la industria y del negocio.

Uno de los controles a partir de los cuales podría hacerse un análisis respecto a la consecución de resultados del programa de planificación estratégica, puede ser un análisis de benchmarking el cual debería hacerse en base a información de otras entidades productoras de palmito y que mantengan características en común con la finca “La Unión”.

Según varios autores en materia administrativa, puede definirse al benchmarking como el proceso a través del cual se toman las mejores prácticas y actividades de una industria o de empresas similares al sujeto analizado con el fin de poder poner en práctica las técnicas o métodos aprendidos y aplicarlos sobre los procesos internos en búsqueda del logro de resultados específicos.

El Administrador de la finca, mantiene relaciones sólidas con otros palmicultores de la zona del Paraíso Escondido del cantón Pedro Vicente Maldonado quienes de manera regular comparten información general del status de sus procesos productivos y comerciales con el Administrador. Estas informaciones recibidas son valoradas en función de validación de información con entidades de control, el cliente SIPIA, etc.

A pesar de que internamente ya se maneja un proceso informal de benchmarking, no se tienen formalmente delimitados los procedimientos para documentar, aplicar y dar seguimiento a un procedimiento de este tipo. Por esta razón, se ha efectuado un plan de control denominado “Benchmarking Unión 2016” en el cual se establecen procedimientos formales de intercambios de información con otros palmicultores de la zona de la plantación con el fin de compartir conocimientos y aplicar metodologías que ayuden a conseguir principalmente los objetivos de eficiencia y rentabilidad para los socios de la finca.

Es importante mencionar también que no todos los conocimientos pueden ser transferidos libremente entre palmicultores. Existe información que debe ser tratada con altos niveles de confidencialidad como por ejemplo los casos de las negociaciones comerciales realizadas y los planes de expansión en volúmenes de producción y obtención de nuevos clientes para la venta del producto cosechado. Si bien el principal objetivo es el de generar una relación ganar – ganar entre

empresas similares, se requiere que se analice de manera permanente con qué empresas se realizarán procedimientos de benchmarking.

Para la selección de las productoras de palmito similares a la finca y sobre las que se realizarán procedimientos de benchmarking, la Administración en conjunto con los socios de la finca han determinado las siguientes características base a partir de las cuales se hará la selección de los mejores perfiles que serán utilizados para hacer un análisis de este tipo:

- a) Tamaño de la plantación similar al de la finca “La Unión”
- b) Niveles de producción y calificaciones obtenidas durante el año 2016 similares a los de la finca “La Unión”.
- c) Estructura organizacional y administrativa parecida a la existente en la finca “La Unión”
- d) Flujos de procesos productivos y comerciales similares a los de la finca “La Unión”

A partir de las características citadas, se procederá a realizar un relevamiento de información en torno a los palmicultores de la zona el cual será realizado por el Administrador a partir de sus contactos con otros productores de palmito. De igual manera, se necesitará aprovechar las relaciones obtenidas como resultado del proyecto de creación de un gremio de palmicultores del sector de Pedro Vicente Maldonado el cual tiene los números de contacto y direcciones de los propietarios de las fincas a quienes con quienes se hará un acercamiento formal a través de una propuesta de consultoría mutua con el fin de lograr optimización de procesos y una relación ganar – ganar.

En el caso de que se acuerde realizar un benchmarking con empresas similares a las de la finca, se procederá a agendar reuniones en función de la disponibilidad de tiempo de los representantes de la finca así como también de los terceros colaboradores de otras plantaciones. Se realizarán exposiciones de las principales técnicas utilizadas en el proceso productivo y los resultados generados a partir de ellas. Finalmente se plantearán posibles puntos de mejora de las entidades participantes y se firmará un acta de participación de los integrantes a las reuniones.

Posteriormente, el Administrador de la finca en reunión mantenida con los socios resumirá los puntos más importantes tratados en la reunión de benchmarking y establecerá posibles acciones de mejora sobre los procesos involucrados en la operación de la finca. Luego de esto, se procederá a realizar un análisis de los efectos que tendrán los cambios generados a partir del benchmarking sobre el programa de planificación estratégica de la finca y se modificarán especialmente actividades para el cumplimiento de los objetivos planteados. Cabe mencionar que todas las decisiones que se tomen en relación a cambios en la planificación estratégica formulada serán aprobadas vía acta de junta de socios con las firmas de cada uno de ellos.

6.5 LA TOMA DE DECISIONES SOBRE LOS RESULTADOS DE LOS INDICADORES

Uno de los procedimientos más importantes para evaluar de manera clara los resultados conseguidos con la implementación del programa de planificación estratégica es la evaluación que debe realizar la Dirección sobre los indicadores tanto de gestión y administrativos financieros establecidos sobre las actividades de la entidad.

La principal responsabilidad de la evaluación y medición de estos indicadores recae principalmente en el Administrador General de la propiedad quien como encargado de la administración y dirección de la entidad, necesita mantener de manera permanente actualizados los indicadores en función de las periodicidades establecidas al momento de realizar el programa de planificación estratégica.

Según conversaciones mantenidas con el Administrador respecto a los resultados generados a partir de los indicadores de gestión establecidos sobre los procesos de la finca se ha recabado la siguiente información:

Los índices de gestión utilizados deben tener una alimentación permanente y en tiempo real por lo que es muy importante para el control de los mismos contar con un sistema contable y de gestión que permita tener acceso a datos en todo momento. Respecto a los resultados de los índices de gestión durante el 2016, se pueden resumir los siguientes resultados:

a) **Índice de utilización del activo biológico (Plantas productoras de palmito / Total de las plantas en plantación) / Índice de productividad de plantas productoras (Total tallos producidos / Total plantas activas):** La aplicación de estos dos índices de gestión ha permitido conocer a la Administración, si es que los empleados mantienen controles adecuados sobre la salud de las plantas y si es que se ha estado manteniendo la capacidad productiva a su máximo nivel.

En los resultados de los primeros meses de control de este indicador se ha observado que especialmente en aquellos períodos donde hubo menor cantidad de lluvia, la capacidad de producción disminuyó porque un gran número de plantas murió por la sequía. A su vez los niveles de tallos de palmito producidos disminuyeron drásticamente.

El control sobre este indicador ha ayudado a tomar la decisión de buscar métodos de control de riego permanente en los meses en que los niveles de agua no son suficientes para mantener a las plantas en su auge de producción y también ha servido para capacitar a los empleados en la identificación de síntomas de deshidratación de las plantas.

b) **Índice de productividad de empleados del área de producción (Tallos cosechados / # de trabajadores) / Índice de eficiencia sobre horas trabajadas (Horas trabajadas semanales / Cantidad de tallos producidos):** En los resultados arrojados por estos dos indicadores de gestión se han encontrado resultados positivos a lo largo del año 2016 una vez que se ha preparado un cronograma sistemáticamente estructurado de trabajo entre el Administrador de la finca y el Supervisor del área de producción. La conclusión a la que ha llegado la Administración u cuando se ha aplicado este indicador es que mientras mayor control exista sobre las operaciones y el tiempo de los trabajadores mejores niveles de rentabilidad y de cumplimiento existirá.

Así mismo, se ha observado que la inclusión de planes de incentivos importantes para los empleados, genera una mayor motivación hacia el cumplimiento de metas y consecución de objetivos de parte de los empleados. Actualmente, se está analizando mejorar los paquetes de incentivos con entrega de electrodomésticos, entradas a partidos de fútbol profesional y otros premios.

A pesar de que no se han identificado deficiencias en los resultados de estos indicadores, la Dirección especialmente del área de producción se encuentra interesada en seguir mejorando el proceso de control de actividades de los empleados con el fin de mejorar las metas de rentabilidad establecidas las cuales representen a su vez un incremento de la participación de los trabajadores

- c) Estadísticas semanales de volúmenes de producción y calificaciones de producto entregado / Control estadístico de los precios cobrados en función de los acuerdos anuales pactados con el cliente:** El control de las estadísticas de productos entregados y sus respectivas calificaciones ha arrojado resultados que han preocupado mucho a la Administración. Como resultado de los análisis hechos sobre volúmenes y calificaciones se ha observado que durante el año 2016 existieron productos que no fueron correctamente facturados tanto en precio unitario (según estipulaciones del contrato referente a los precios que serán pagados), así como también de volúmenes que fueron entregados al cliente.

La primera acción tomada por la Dirección ante este hallazgo fue la de incrementar los controles sobre la valuación y exactitud de la facturación realizada al cliente con un trabajo en conjunto del área administrativa con el área de producción el cual asegurará que se cruce y se verifique información entre ambas áreas con el fin de verificar que los valores facturados al cliente sean los correctos. La segunda acción tomada por la Dirección respecto a este hallazgo fue la de mantener una reunión con el cliente SIPIA para explicar la situación y exigir una refacturación inmediata de los valores pendientes del año 2016. Inicialmente el cliente ha accedido sin embargo los ejecutivos que mantienen contacto con el Administrador han solicitado un espacio de tiempo de un mes para validar nuevamente sus cifras y definir como procederá SIPIA a través de reuniones con el Gerente General.

Adicionalmente, y complementado el juego de indicadores que maneja la Administración, los indicadores financieros de la finca han arrojado la siguiente información.

- d) **Análisis de variaciones verticales y horizontales sobre los estados financieros:** Como resultado de los análisis horizontales y verticales sobre los estados financieros de la finca durante el año 2015, la Dirección ha establecido históricos del comportamiento de ciertas cuentas especialmente algunas que han sido un foco de atención del análisis realizado. A continuación describimos los hallazgos de estas cuentas:
- Se ha observado que las cuentas por cobrar han tenido incrementos importantes de manera mensual los cuales han denotado que durante el 2015 la cartera no se ha recuperado de manera adecuada especialmente por falta de cumplimiento del cliente SIPIA. La decisión que ha tomado la Administración luego de realizar este análisis es el de realizar un proceso de factoring puesto que hay el riesgo de que no se puedan cumplir con las obligaciones contraídas.
- Los pasivos de la Compañía han aumentado su antigüedad y han incrementado en un 10% de enero a julio de 2016. Este efecto incremental en los pasivos se genera por la falta de cumplimiento de las obligaciones con terceros generadas a través de la falta de recuperación de la cartera y la posterior falta de tenencia de efectivo.
- El costo de ventas ha incrementado en función al porcentaje que representa sobre el total de ventas. Este efecto se genera porque en el mes de marzo de 2015 se realiza compra de material de fertilización el cual no se encontraba en buen estado y que generó una pérdida para la finca. Adicionalmente se ha observado que ha habido un mayor uso de recursos especialmente materiales los cuales han incrementado el costo de ventas y no han generado un incremento en ventas. La Dirección realizará un análisis referente a la forma en que fueron usados los insumos y en caso de ser necesario cobrará a los responsables del mal uso del mismo ya que pusieron en riesgo inclusive la vida de las plantas.
- e) **Flujos de efectivo e índices de liquidez / Días de recuperación de cartera:** Como se ha mencionado anteriormente, se han observado durante el año 2015 deterioros importantes de la cartera con SIPIA. La falta de recuperación de la cartera se ve reflejado en el incremento de los saldos mensuales de la cartera así como del control de los días de antigüedad desde que las facturas se convirtieron en exigibles para la finca.

Este deterioro a su vez deriva en falta de liquidez para el cumplimiento de obligaciones con terceros y empleados. Según las estimaciones de la Contadora General, si continúa este deterioro y no se toman medidas de emergencia para el mes de agosto de 2016 no se podrán cumplir con obligaciones y será prioridad acudir a un fondeo externo para cumplir con estas obligaciones.

La decisión de la Administración para solventar esta situación es la de recurrir a una empresa que compre la cartera de la finca con el cliente SIPIA con el fin de recuperar inmediatamente el efectivo. De igual manera, el cliente SIPIA correrá con todos los costos que esta compra de cartera genere para la finca.

- f) **Margen de contribución y su evolución:** El control histórico del margen de contribución de la finca indica que en el segundo trimestre del año 2015 se ha observado una disminución del 10% puesto que los costos de venta han incrementado por una falta de control en el uso de recursos de fertilización y mineralización de la tierra. De igual manera durante el 2015 se adquieren productos en mal estado los cuales representaron una pérdida para la finca generando pérdida de rentabilidad y disminución del margen de contribución.

La decisión que ha tomado la Dirección sobre este punto es la de mejorar los controles de utilización de insumos y mejorar los procesos de calidad sobre las compras realizadas. Por otro lado, se realizará una indagación interna sobre las causas por las cuales no se ha aprovechado correctamente los insumos y en caso de ser necesario se cobrará a los responsables para intentar recuperar aunque sea una parte de la pérdida registrada.

- g) **ROA (Retorno sobre activos) y ROE (Retorno sobre el patrimonio):** El análisis de retorno sobre activos y patrimonio se lo hará y documentará formalmente al finalizar el año 2016 sin embargo dentro de las previsiones que tiene la Administración sobre estos indicadores es que muestren una mejoría importante sobre el año 2015 como resultado de aumento de eficiencia en el proceso de producción que ha permitido que se entregue una mayor cantidad de producto al cliente SIPIA. Adicionalmente se ha observado que las calificaciones de los tallos han sido mejores en

comparación al año 2015 por lo que el ingreso será mayor así como el retorno de la inversión. Los socios de la finca se encuentran expectantes de estos datos al cierre del ejercicio 2016 con el fin de corroborar si es que el proceso de planificación estratégica se ha traducido en incrementos de su rentabilidad.

6.6 TABLERO DE MANDO INTEGRAL DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS CRONOGRAMAS Y PRESUPUESTOS DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como parte fundamental de la determinación del programa de planificación estratégica establecido para la finca productora de palmito “La Unión”, se ha establecido un tablero de control a partir del cual se determinarán las estrategias que nacen de los objetivos definidos y posteriormente se formulan acciones para el cumplimiento de dichas estrategias. Se ha documentado el Tablero de Mando Integral como parte del Anexo 2 de la presente investigación.

De igual manera en función de la determinación y preparación del Tablero de Control se ha establecido que las necesidades de financiamiento de la finca para la implementación del plan estratégico son de aproximadamente 14,146 USD que según entrevistas mantenidas con el Administrador General de la finca se nos ha indicado que se espera que sean financiadas a través un crédito bancario.

El tiempo de implementación del plan estratégico se extiende hasta el mes de junio de 2017 tal como indica el cronograma.

CONCLUSIONES

Como parte del programa de planificación estratégica, el enfoque de la aplicación del mismo se lo determina para todas las áreas de operación de la finca reuniendo y estableciendo objetivos, estrategias y acciones formuladas para el cumplimiento de la visión de los socios de la entidad. En función de este programa las conclusiones del programa son las siguientes:

- La industria del palmito se ha convertido en uno de los productos de exportación que más réditos ha generado a la pequeña y mediana industria en el Ecuador.
- Como problema dentro de la operación de la finca se evidenció que no existen procesos adecuadamente documentados y formalizados como resultado de prácticas comunes en la industria del palmito en el Ecuador la cual carece de aplicación de técnicas y objetivos sobre los cuales se pueda aplicar una estrategia de empresa formalmente establecida
- La aplicación de un programa de planificación estratégico para la finca productora de palmito “La Unión” obedece a las necesidades de los socios para rentabilizar procesos y actividades generando el mayor valor posible para el comprador del producto.
- El desarrollo del trabajo de investigación se sustenta en la teoría de planificación estratégica aplicado un cuadro de mando integral sobre la gestión de la finca.
- Para el desarrollo de la investigación se aplicó técnicas de recopilación de documentación bibliográfica y trabajo de campo a través de observación directa de los procesos y entrevistas mantenidas con la Administración de la finca.
- La finca “La Unión” es una empresa agrícola conformada por cinco socios los cuales mantienen diferentes participaciones sobre el capital de la finca y que han delegado la administración y la toma de decisiones a nivel operativo y administrativo al socio que tiene la mayor participación y experiencia en la industria del palmito.
- Como parte de un crecimiento y expansión de las operaciones de la finca, la Administración ha decidido realizar un programa de planificación

estratégica sobre los procesos de producción, comercialización y administrativos financieros con el objetivo de poder rentabilizar en mayor medida los rendimientos de los socios de la finca.

- A través de un programa de planificación estratégica adecuadamente formulado, los socios de la plantación han definido la misión y visión corporativas, objetivos primarios y secundarios, actividades para el cumplimiento de objetivos e indicadores de gestión y financieros para medir el cumplimiento del mencionado programa
- La preparación del plan estratégico contó con la participación activa de la Administración así como con los trabajadores de las distintas áreas de la operación.
- El programa de planificación estratégico realizó un análisis FODA al 31 de diciembre de 2015 a partir del cual ha establecido fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades sobre las cuales enfocará sus esfuerzos para lograr una maximización y una minimización de sus efectos sobre los diferentes procesos realizados por la finca a partir del año 2016 estableciendo objetivos y estrategias.
- Los factores de éxito del plan estratégico están determinados por la calidad y eficiencia en los procesos de producción, calidad y control de los procesos administrativos y la búsqueda de oportunidades comerciales frente al cliente y posibles nuevos clientes de la empresa.
- El presupuesto estimado de implementación del programa de planificación estratégica asciende a 14,145 USD según cálculos realizados en la matriz de control del cuadro de mando.
- La Administración de la finca en conjunto con los supervisores de cada uno de los procesos, han de evaluar y establecer procedimientos de actualización del programa de planificación estratégica para poder mantener un horizonte real sobre todos los aspectos formulados en el programa.
- Los indicadores de gestión y financieros en conjunto con los análisis realizados por la Administración son la mejor manera de brindar un seguimiento a las actividades, objetivos y componentes del programa de planificación estratégica permitiendo que se puedan replantear o ajustar

aspectos inicialmente formulados en función de la realidad cambiante de la operación.

- La aplicación de un programa de planificación estratégica genera mejoras en los indicadores financieros y especialmente de rentabilidad considerando que este programa permite generar mejoras en ventas y reducción importante de costos involucrados en la operación de la empresa.
- El tablero de control, se realizó mediante la metodología del Balanced Score Card, o Cuadro de Mando Integral. Su uso permitirá a la finca realizar el seguimiento de las metas como también de las iniciativas, presupuestos, decisiones, acciones o proyectos que viabilicen el cumplimiento de dichas metas.
- La Administración de la finca debe mantener informados a los socios de manera permanente con el fin de que se comprenda la realidad y escenarios que se presentan sobre los procesos productivos, comerciales y administrativos involucrados en la finca.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones elaboradas como parte del programa de planificación estratégica son las siguientes:

- Realizar periódicamente un análisis interno y externo (FODA) con datos actualizados que permita conocer la situación real de la finca “La Unión” frente al ambiente en el que se desenvuelve.
- Compartir permanentemente los resultados obtenidos del programa de planificación estratégica de la finca con todos los niveles de la escala jerárquica y que permita lograr mayor compromiso de parte los involucrados en los procesos.
- Obtener índices e indicadores alternativos sobre los procesos operativos y administrativos de la finca “La Unión” que permitan que los resultados no se midan únicamente con la información de la producción de la finca, y que se pueda obtener información de problemas o deficiencias de manera anticipada.
- Mantener una asesoría periódica con expertos en procesos y productividad al menos en períodos de cada dos años con el fin de poder establecer un control respecto a la eficiencia de los procesos y los resultados mantenidos a partir de ellos.
- Cotizar y obtener un sistema contable y operativo que permita mantener información en tiempo real de las operaciones financieras y operativas de la finca sobre las cuales el proceso de toma de decisiones se realice en tiempo menor y se optimicen recursos para la finca.
- Controlar los componentes del programa de planificación estratégica de manera periódica en base a indicios cuantitativos y cualitativos sobre los procesos y que requieran realizar modificaciones sobre alguno de los dichos componentes.
- Realizar permanentemente un análisis de los resultados financieros y sus efectos sobre los indicadores de la operación de la entidad.
- Mantener un control histórico y estadístico de los indicadores de rentabilidad y sus efectos en la operación con el fin de establecer que los

resultados del programa de planificación estratégica efectivamente generan beneficios en la operación.

- Aprovechar la oportunidad definida en el análisis FODA respecto a la apertura de líneas de crédito para la finca con el fin de poder financiar el programa de planificación estratégica.
- Debe existir reuniones de seguimiento del Cuadro de Mando Integral establecido como parte del programa de planificación estratégica de la entidad.
- Se deben establecer planes de control que permitan cumplir con el programa de planificación estratégica definido por la Administración

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar Valdés, A. (2002). (2002). *La Planificación Estratégica en el Agronegocio* (2da edición ed.). Mexico: Limusa.
- Almocid Rojas, J. (2016). *Definición activo biológico*. Obtenido de <http://cauditor.blogspot.com/2010/01/glosario-contable.html>
- Alteco. (2016). *Alteco*. Obtenido de Definición de objetivo: <http://www.aiteco.com/definicion-de-objetivos/>
- Ballvé, A. M., & Debeljuh, P. (2006). *Misión y valores: La empresa en busca de su sentido*. Madrid: Planeta .
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Cedeño Gómez, Á. (1988). *Administración de la empresa*. San José Costa Rica .
- Definicion. (2016). *Definición de eficiencia*. Obtenido de <http://definicion.de/eficiencia/>
- Definicion de. (2016). *Definición de tablero de control*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Tablero_de_control
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y planeamiento* . San José: EUNED.
- elempleo. (2016). *Definición de valores corporativos*. Obtenido de Trabajos y empleos en Colombia: http://www.elempleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa
- Fedexpor. (2016). *Fedexpor*. Obtenido de Quienes somos Fedexpor: <http://www.fedexpor.com/acerca-de>
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones* (1era edición ed.). Madrid: Díaz de Santos.

- Heredia Álvaro, J. A. (2000). *Sistema de indicadores para la mejora y el control de la calidad en los procesos*. Universitat Jaume.
- Heredia, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*. Jaume : Universidad de Jaume España.
- Herrscher, E. G. (2008). *Planeamiento sistemático*. Buenos Aires: Granica.
- Lausthaus, C. (2002). *Evaluación organizacional*. . Washington D.C, USA: BID .
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario*. Barcelona : Bresca Editorial S.L.
- Publicaciones vértice SL. (2008). *Dirección estratégica*. España : vértice .
- Saenz de Vicuña, J. M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid : ESIC .
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Speth, C. (2016). *El análisis DAFO*. Obtenido de 50 minutos.es
- SRI. (2016). *Servicio de rentas internas*. Obtenido de Definición de pymes: <http://www.sri.gob.ec/de/32>
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad de los servicios sanitarios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Wikipedia. (2016). *Wikipedia*. Obtenido de Definición de productividad: <https://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>
- Zambrano Barrios, A. (2011). *Planificación estratégica presupuesto y control de la gestión pública* . Caracas: Univerrsidad Catolica Andres Bello.

ANEXO 1

TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN Y FINANCIEROS PROGRAMA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CAPÍTULO 5)

A continuación se detallan los indicadores que han sido determinados como parte del programa de planificación estratégica de la finca productora de palmito “La Unión”:

<i>TIPO</i>	<i>NOMBRE</i>	<i>CÁLCULO</i>	<i>PERIODICIDAD</i>	<i>PREPARADO</i>	<i>REVISOR</i>
Operacional	Utilización de activo biológico	Plantas productoras de palmito / Total de plantas	Mensual	Supervisor de producción	Administrador General
Operacional	Productividad de plantas productoras	Total de tallos producidos / Total de plantas activas	Semanal	Supervisor de producción	Administrador General
Operacional	Productividad de empleados producción	Total de tallos producidos / Número de trabajadores	Semanal	Supervisor de producción	Administrador General
Operacional	Eficiencia de horas trabajadas	Horas trabajadas semanales / Total de tallos producidos	Semanal	Supervisor de producción	Administrador General
Operacional	Estadística de volúmenes de producción	Detalle histórico de volumen de tallos producidos	Semanal	Administrador General	Socios propietarios
Operacional	Estadística de calificaciones obtenidas	Detalle histórico de calificaciones obtenidas en producción	Semanal	Administrador General	Socios propietarios
Operacional	Estadística de precios de venta del producto	Coteje de precios de venta de cada entrega versus contrato	Según entrega	Administrador General	Socios propietarios
Financiero	Análisis vertical y horizontal de EEFF	Análisis de variaciones comparativas en los EEFF mensuales	Mensual	Contadora General	Administrador General
Financiero	Flujos de efectivo e índices de liquidez	Elaboración de flujo de efectivo + KPI liquidez (Prueba ácida)	Mensual	Contadora General	Administrador General
Financiero	Días de recuperación de cartera	Ventas a crédito del período / Promedio de cuentas por cobrar	Mensual	Contadora General	Administrador General
Financiero	Margen de contribución y evolución	Ingresos período - Costos y gastos operacionales	Mensual	Contadora General	Administrador General
Financiero	Rendimiento sobre activos	Utilidad neta / Activo Total	Mensual	Contadora General	Administrador General
Financiero	Rendimiento sobre patrimonio	Utilidad neta / Patrimonio Neto	Mensual	Contadora General	Administrador General

ANEXO 2

TABLERO DE MANDO INTEGRAL EN A3 DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS CRONOGRAMAS Y PRESUPUESTOS DEL PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (CAPÍTULO 6)

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO	PÚBLICO	ESTRATEGIAS	ACCIONES	RESPONSABLES	CRONOGRAMA												PRESUPUESTO		INDICADOR Y MÉTODO
						2016					2017							VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
						AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN				
PRODUCIR TALLOS DE PALMITO CON CALIFICACIONES SUPERIORES A 3.5	Definir en qué períodos de los últimos cinco años la producción tuvo calificaciones superiores a 3.5	Área de producción y Área administrativa financiera	Se busca determinar los 25 períodos en los cuales la producción tuvo estadísticamente las mejores calificaciones y por ende el mayor precio pagado	Obtener históricos de calificaciones recibidas en el producto entregado en los últimos cinco años Segregar los top 30 períodos históricos en los que se obtuvieron las mejores calificaciones Obtener facturas de ventas de los top 30 períodos seleccionados Validar que el precio pagado por el cliente sea coherente a la calificación recibida según contrato Definir los 25 principales períodos sobre el histórico de la operación de los últimos cinco años	Administrador General Administrador General Contadora General Contadora General Administrador General	X X X X													Estadísticas de mejores calificaciones recibidas / Evidencia de precios pagados según contrato / Relevamiento de información	
	Determinar las fortalezas del proceso productivo que hicieron que la producción tenga una calificación superior al 3.5	Área de producción	Se determinarán las buenas prácticas en el proceso de producción que posibilitaron entregar un producto de alta calidad para cada uno de los 25 períodos en los que la finca obtuvo altas calificaciones	Completar informes de supervisor de producción de los 25 períodos seleccionados como base Analizar reportes de supervisor de producción sobre procedimientos realizados en la plantación Determinar el nivel de calificación de la mano de obra que intervino en el proceso de producción Analizar el uso de recursos empleados en el proceso productivo en cuestión Preparar un acta con los resultados obtenidos sobre las prácticas que maximizaron las calificaciones	Supervisor de Producción Administrador General Administrador General Gerente de Producción (Administrador General)	X X X X													Observación y documentación formal de buenas prácticas del área de producción a través de relevamiento de información de reportes de Supervisor de Producción	
	Preparar un plan maestro de buenas prácticas en proceso productivo y analizar la factibilidad de implementarlo en función de la situación actual de la finca	Área de producción	Se armará un plan de acción de buenas prácticas para el área de producción en función de los mejores resultados obtenidos históricamente por la finca	Investigar un plan de buenas prácticas en función de resultados obtenidos sobre el área de producción Entender la situación actual de los procesos de producción actuales versus los descritos en el plan Evaluar la capacidad de los empleados para aceptar y aplicar el plan de buenas prácticas Analizar la factibilidad de implementar los procedimientos sobre el área de producción Planificar cronograma de capacitación de los empleados para adopción de cambios en procesos de producción	Gerente de Producción (Administrador General) Gerente de Producción (Administrador General) Gerente de Producción (Administrador General) Gerente de Producción (Administrador General) Gerente de Producción (Administrador General)	X X X X X													Análisis de factibilidad de aplicación de un plan de buenas prácticas en función de factores que componen el área de producción de la finca.	
	Modificar los procesos productivos actuales en función del plan de buenas prácticas preparado por la Administración de la finca	Área de producción	Se incorporará el plan de buenas prácticas de producción sobre los procesos actuales de la finca a través de capacitaciones a empleados	Capacitar a los empleados sobre cambios en los procesos de producción programados dichos Determinar responsables por cada sector de la finca en la supervisión del cumplimiento del plan Definir el uso de recursos materiales y el control de los mismos sobre el plan de buenas prácticas Programar un plan piloto para demostrar el plan de buenas prácticas a los empleados Solventar dudas u observaciones de los empleados frente al plan de buenas prácticas Implementar actividades basadas en plan maestro de buenas prácticas sobre procesos productivos	Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción	X X X X X X													Incremento de rentabilidad por altas calificaciones del producto / Instrucción de los empleados en base a plan maestros de prácticas	
	Cuantificar los resultados obtenidos en la producción una vez implementado el plan de buenas prácticas y se analizará su beneficio	Área de producción	Se supervisarán los cambios sobre los procesos de producción y se cuantificará los resultados obtenidos	Supervisar e informar del desarrollo de las actividades en cada sector de la finca Preparar un análisis de resultados y observaciones generadas de la implementación de plan maestro Analizar observaciones y realizar nuevas medidas sobre el plan maestro adoptado al momento de implementación Documentar calificaciones obtenidas a partir de la implementación del nuevo plan de buenas prácticas	Gerente de Producción Administrador General Administrador General Gerente de Producción	X X X X														Calificaciones recibidas a partir del producto entregado al cliente / Control estadístico de niveles de calificación y precios obtenidos en entrega de producto.
Definir procesos productivos eficientes y de calidad	Relevar las actividades y subprocesos involucrados en el proceso de producción de la finca "La Unión"	Área de producción	Se hará una revisión de los procesos involucrados en el área de producción para conocimiento preliminar de la Administración y los socios	Mantener reuniones con todos los empleados de la finca Documentar las actividades realizadas y tiempos invertidos por el personal del área de producción Preparar flujogramas y narrativas de los relevamientos realizados Presentar relevamientos a Administrador General para conocimiento de flujo de procesos	Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción	X X X X X													Relevamiento de proceso a través de flujogramas y narrativas con técnicas de entrevista	
	Contratar servicios de consultoría de procesos enfocados en el área de producción	Área de producción	Se contratará a la empresa Hidrow & Cueva Cia Ltda o a la empresa Quattrium para una consultoría de procesos sobre los procesos administrativos de la finca "La Unión"	Establecer requerimientos de la Administración sobre el trabajo y precio Definir fecha de inicio del trabajo y recursos a utilizar Preparar trabajo y observaciones realizadas Presentar informe de conclusiones y observaciones realizadas	Administrador General Administrador General Administrador General Administrador General	X X X X													Consultoría de procesos productivos y niveles de productividad de la finca "La Unión"	
	Analizar conclusiones derivadas de consultoría de procesos y establecer plan de productividad	Área de producción	Se evaluará las recomendaciones derivadas del proceso de consultoría y se determinará un plan de productividad sobre la operación	Establecer necesidades urgentes y secundarias de mejora sobre las conclusiones entregadas Preparar un plan de productividad que permita maximizar las conclusiones y recomendaciones de consultores Determinar la factibilidad de implementar el plan de productividad sobre las operaciones de la finca Capacitar a los empleados sobre cambios en los procesos de producción programados dichos	Administrador General Administrador General / Encargado de la Finca Administrador General Administrador General	X X X X														Preparación de plan de productividad para la finca y analizar su factibilidad de implementación sobre los procesos productivos
	Incorporar las actividades del plan de productividad dentro de los procesos productivos de la finca	Área de producción	En función del plan de productividad de la finca "La Unión" derivado de la consultoría realizada se modificarán los procesos productivos	Determinar responsables por cada sector de la finca en la supervisión del cumplimiento del plan Establecer fuentes documentales para medición de tiempos y usos de recursos Programar un plan piloto para demostrar el plan de buenas prácticas a los empleados Solventar dudas u observaciones de los empleados frente al plan de productividad planteado Implementar actividades basadas en recomendaciones de consultoría de procesos	Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción	X X X X X														Mejoramiento de índices de eficiencia en el uso de recursos y mayor rendimiento sobre horas hombre trabajadas
	Cuantificar los resultados y documentar incremento en niveles de eficiencia del proceso productivo de la finca	Área de producción	Se supervisarán los cambios sobre los procesos de producción y se cuantificará los resultados obtenidos	Supervisar e informar del desarrollo de las actividades en cada sector de la finca Preparar un análisis de resultados y observaciones generadas de la implementación de cambios en procesos Revisar resultados del plan y documentarlos semanalmente Calcular indicadores de eficiencia y uso de recursos en función de consultoría realizada	Gerente de Producción Supervisor de Producción Administrador General Administrador General	X X X X														Mejoramiento de índices de eficiencia en el uso de recursos y mayor rendimiento sobre horas hombre trabajadas
Mejorar procesos logísticos de manejo de producto	Relevar las actividades y subprocesos involucrados en el proceso de manejo del inventario una vez cosechado	Área de producción	Se hará una revisión de los procesos involucrados en el área de producción especialmente en lo que respecta al manejo logístico del inventario	Mantener reuniones con todos los empleados de la finca Documentar las actividades realizadas y tiempos invertidos en el manejo logístico de la cosecha Preparar flujogramas y narrativas de los relevamientos realizados	Gerente de Producción Gerente de Producción Gerente de Producción	X X X													Relevamiento de proceso a través de flujogramas y narrativas con técnicas de entrevista	
	Entender las necesidades del cliente en relación al manejo del producto a ser entregado como parte de la producción semanal	Área de producción	La Administración de la finca mantendrá reuniones de trabajo con el cliente para establecer puntos de mejora y necesidades del cliente para una mayor satisfacción	Agendar reuniones con ejecutivos del cliente Revisar sobre qué aspectos del proceso de entrega de producto se necesita mejorar Documentar entrevistas con cliente y definir puntos de mejora solicitados por cliente	Administrador General Administrador General Administrador General	X X X													Entrevistas mantenidas con el cliente para comprender sus necesidades	
	Preparar un plan de acción para mejorar las condiciones logísticas existentes actualmente y mejorar condiciones comerciales	Área de producción	Se determinará un plan de acción sobre el manejo del inventario y condiciones logísticas el cual permita mejorar la relación con el cliente	Analizar la situación del proceso logístico actual versus las necesidades del cliente Comprender el costo para la finca en el cambio de manejo logístico solicitado por el cliente Preparar un plan de acción en caso de considerar factible los cambios en los procesos logísticos Aprobar los cambios en el manejo logístico del inventario producido Preparar un plan de capacitación para a los empleados de la finca	Administrador General Administrador General Administrador General Administrador General Administrador General	X X X X X													Preparación de plan de acción para cambios en los procesos de manejo logístico del inventario	
	Incorporar plan de acción para el manejo logístico del inventario sobre los procesos logísticos actuales de la finca	Área de producción	La Administración incorporará el plan de acción del manejo del inventario sobre el proceso de manejo logístico de la producción	Capacitar a los empleados sobre cambios en los procesos logísticos de manejo del inventario Determinar responsables por cada sector de la finca en la supervisión del cumplimiento del plan Establecer fuentes documentales para medición de cumplimiento de plan de acción de mejoras Programar un plan piloto para demostrar el plan de buenas prácticas a los empleados Solventar dudas u observaciones de los empleados frente al plan de productividad planteado Implementar actividades basadas en plan de acción de actividades logísticas	Supervisor de Producción Encargados de sector Supervisor de Producción Supervisor de Producción Supervisor de Producción Encargados de producción	X X X X X X													Mejoramiento en niveles de satisfacción del cliente / apertura a obtener negociaciones para mejoras comerciales	
	Medir los resultados obtenidos de los cambios en los procesos y evaluar satisfacción del cliente	Área de producción	Se documentarán los beneficios y costos generados por el cambio de procesos logísticos y se buscará una nueva reunión con el cliente SIPA S.A.	Supervisar e informar del desarrollo de las actividades en cada sector de la finca Preparar un análisis de resultados y observaciones generadas de la implementación de cambios en procesos Revisar resultados del plan y documentarlos semanalmente Concertar una reunión con el cliente SIPA para tener feedback sobre los cambios en los procesos logísticos	Encargados de sector Supervisor de Producción Administrador General Administrador General	X X X X														Mejoramiento en niveles de satisfacción del cliente / apertura a obtener negociaciones para mejoras comerciales

ANEXO 3

ESTATUTOS DE CONSTITUCIÓN ASOPALMITO (CAPÍTULO 2)

ESTATUTOS DE LA ASOCIACION DE PRODUCTORES DE PALMITO ASOPALMITO

CAPÍTULO I DENOMINACIÓN, DOMICILIO, PLAZO Y FINES

Art. 1- La Asociación de Productores de Palmito, "ASOPALMITO", es una entidad privada sin fines de lucro, con personería jurídica, con domicilio principal en la ciudad de Quito, cantón Quito, provincia Pichincha, regulada por las disposiciones del Título XXX, del libro primero del código civil, el presente estatuto, reglamentos internos que se dictaren y más leyes pertinentes y duración ilimitada, que se regirá por los presentes Estatutos y sus Reglamentos, así como por las disposiciones legales pertinentes.

Art. 2.- El domicilio principal de la Asociación de Productores de Palmito ASOPALMITO, es la ciudad de Quito, con jurisdicción en todo territorio nacional.

Art. 3.- "ASOPALMITO" está conformada por personas naturales o jurídicas que tengan como actividad principal la producción de PALMITO.

Art. 4.- La Asociación tendrá como objetivos los siguientes:

- I. Gestionar y promover planes, programas, acciones y apoyos tendientes al mejoramiento de la producción agrícola y de la economía de los productores;
- II. Promover y fomentar entre sus agremiados la implementación de sistemas, métodos, técnicas y transferencias tecnológicas adecuadas para el desarrollo y explotación agrícolas;
- III. Representar ante las autoridades los intereses comunes de sus agremiados y proponer las medidas que se estimen convenientes para la protección y defensa de sus intereses;
- IV. Proporcionar a sus miembros cuando lo requieran, asesoría técnica, jurídica, contable, financiera y administrativa.
- V. Pugnar por la capacitación y especialización de los productores en su ramo; y,
- VI. Las demás que establezcan esta Ley y otras disposiciones jurídicas aplicables

Para cumplimiento de sus fines "ASOPALMITO" podrá realizar todos los actos y contratos previstos por la ley ecuatoriana. Para el mejor logro de sus fines "ASOPALMITO" podrá asociarse con personas naturales o jurídicas con el fin de poder constituir fundaciones asociaciones cooperativas u otras entidades, siempre cuando el objeto de tales entes jurídicos sea compatible con la "ASOPALMITO".

CAPITULO II PATRIMONIO Y FINANCIAMIENTO

Art. 5.- Constituye patrimonio de "ASOPALMITO" el fondo económico que tendrá los siguientes recursos:

- a) Las cuotas, aportes o contribuciones económicas de los socios;
- b) Las contribuciones que se obtengan de entidades públicas o privadas.
- c) Las subvenciones, donaciones, herencias o legados que pueda obtener para sus fines;

- d) Los superávits de ingresos que se produzcan en el desarrollo de sus actividades;
- e) Los bienes que adquiera la Asociación
- f) Los frutos civiles o naturales que produjeren los bienes de propiedad de la Asociación; y,
- g) Los ingresos que, por cualquier otro concepto, reciba la Asociación.

Art. 6.- Los socios pagarán las cuotas establecidas por la Asamblea, a pedido del Directorio, correspondientes a los siguientes conceptos:

- a) La cuota de ingreso o afiliación;
- b) Una cuota ordinaria mensual de acuerdo a lo previsto en el Art. 23 literal e) de estos Estatutos;
- c) Las cuotas extraordinarias debidamente aprobadas por la Asamblea General de Socios ha pedido del Directorio.

Art. 7- Los proyectos especiales de la Asociación que no puedan financiarse con sus recursos ordinarios serán analizados por el Directorio y sometidos a consideración y aprobación de la Asamblea General con la propuesta de financiamiento correspondiente.

CAPITULO III DE LOS SOCIOS

Art. 8.- Tipos de Socios: El Directorio de “ASOPALMITO” al admitir a un socio, lo ubicará dentro de las siguientes categorías, según la principal actividad económica que desempeñe:

- a. Socio productor;
- b. Socio propagador, y/o comercializador; y,
- c. Socio invitado.

Art. 9.- Para ser socio de “ASOPALMITO” se requiere:

Socios tipo a y b del Art. 9, deberán ser personas naturales o jurídicas que tengan como actividad principal la producción de Palmito.

El socio invitado, será una persona natural o jurídica que desarrolle otras actividades que estén dentro o tengan que ver con la actividad productiva del Palmito.

Adicionalmente, todos los socios deben cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Presentar la respectiva solicitud de afiliación.
- b) Ser admitido por el Directorio de la Asociación.
- c) Haber pagado la respectiva cuota de ingreso o afiliación.

Art. 10.- Son derechos de los socios:

- a) Participar en las sesiones de Asamblea General con voz y voto siempre que estén comprendidos en los tipos a) y b) del Art. 9, y además, estén al día en el pago de las cuotas y aportaciones establecidas por la Asociación. A cada socio le corresponde un voto.

Los socios invitados únicamente tienen derecho a voz.

- b) A excepción de los socios invitados, los socios podrán elegir y ser elegidos para las dignidades de la Asociación. Para ejercer este derecho, los miembros deberán estar al día en sus cuotas con "ASOPALMITO";
- c) Utilizar los servicios y la información que estén disponibles en las oficinas de la Asociación;
- d) Participar en todas las actividades de la Asociación;
- e) Presentar sugerencias proposiciones o reclamos sobre asuntos que se refieran a los intereses generales de las actividades de producción del Palmito;
- f) Solicitar la ayuda y protección de la Asociación en defensa de sus intereses salvo que esto afecte los legítimos derechos de otros socios;
- g) Asistir a las sesiones de Directorio Ampliado y a las demás sesiones que fuere invitado por este organismo, en las que podrá presentar sugerencias u observaciones sin derecho a voto en las resoluciones que se adopten.
- h) Solicitar que se convoque a Asamblea de conformidad con lo establecido en el Art. 18 del presente Estatuto.

Art. 11.- Son deberes y obligaciones de los socios:

- a) Cumplir con lo dispuesto en los presentes Estatutos y sus Reglamentos Cumplir las comisiones y mandatos de la Asociación.
- b) Pagar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas por la Asamblea; y

Art. 12.- Quedará suspendida la calidad de socio cuando éste deje de pagar las aportaciones económicas por un período mayor a seis meses.

Podrá también ser suspendido o expulsado un socio por el Directorio, a recomendación del Directorio, previa investigación y comprobación de los cargos establecidos en su contra, por actos de marcada y notoria deslealtad o por motivos que comprometan el honor y prestigio de la Asociación. La resolución se tomará en Directorio y podrá ser apelable ante la Asamblea General, siguiendo el procedimiento establecido.

Se terminará la calidad de socio por muerte de una persona natural por renuncia escrita y por liquidación o disolución de la compañía, sociedad o empresa, casos que deberán ser notificados por un familiar en caso de muerte del titular y copia de la disolución en el otro caso.

CAPITULO IV DE LA ORGANZACION

Art. 13.- Los órganos que tendrá la asociación para su funcionamiento, según su crecimiento y necesidad, son los siguientes:

- a) Asamblea General de Socios
- b) Directorio
- c) Presidencia del Directorio
- d) Presidencia Ejecutiva
- e) Comisiones de Trabajo

Parágrafo 1

De la Asamblea

Art. 14.- La Asamblea General es el órgano directivo supremo de la Asociación. Sus decisiones deben ser ejecutadas por todos los órganos funcionarios y empleados de la Asociación.

Art. 15.- La Asamblea está constituida por los socios, los cuales tienen voz en las deliberaciones. Cada socio, a excepción de los socios invitados, tiene derecho a un voto en las resoluciones. Podrán concurrir personalmente o a través de un representante con la respectiva carta poder firmada por el representante legal de la empresa asociada o por el socio, cuando sea persona natural. Ningún socio podrá acreditar más de 3 representaciones.

Art. 16.- Las Asambleas Generales de la Asociación serán ordinarias y extraordinarias.

- a) Las Asambleas Ordinarias se reunirán cada año en la ciudad de Quito en el primer cuatrimestre de cada año para conocer y aprobar los informes de gestión y financieros del año anterior y en el mes de noviembre de cada año para conocer sobre la marcha de la Asociación y aprobar las cuotas sociales del año venidero.
- b) Las Asambleas Extraordinarias se reunirán en cualquier lugar de la República y tendrán lugar cuando las convoque el Presidente del Directorio autorizado por el Directorio o también a solicitud escrita de cualquiera de las Organizaciones Regionales o de por lo menos el treinta por ciento de los socios.

Art.- 17.- La convocatoria a Asamblea, se hará por lo menos con cinco días hábiles de anticipación a la fecha de la reunión, la misma que se dará a conocer mediatamente comunicación escrita a las direcciones electrónicas en los casos que existan, mensajes celulares o por fax dirigido a cada socio, en los que así hayan registrado como dirección de contacto

Art. 18.- En la Asamblea General Extraordinaria se tratarán exclusivamente los asuntos que se determinen en la convocatoria salvo el caso de que por resolución expresa de las dos terceras partes de los socios concurrentes a la Asamblea, se resuelva además tratar uno o varios asuntos

Art. 19.- La Asamblea General tendrá quórum con la concurrencia de la mitad más uno de los socios. Si no existiere este quórum, se esperará el lapso de una hora contada a partir de la originalmente señalada en la convocatoria, se llevará a cabo la Asamblea General con el número de socios que se encuentren presentes.

Art. 20.- Las resoluciones de la Asamblea se tomarán por mayoría absoluta de los socios concurrentes y representados, y obligarán a todos los socios, incluso a los ausentes, a cumplir con las mismas. En virtud de ellas, el Directorio dictará las providencias necesarias para la ejecución de los acuerdos o resoluciones aprobadas.

De toda reunión se levantará el Acta y una vez aprobada se dejará testimonio en el archivo de actas que se llevará debidamente foliado. El Acta de las sesiones se identificará con el número de orden consecutivo que le corresponda y expresará, cuando menos el lugar, la fecha y la hora de la reunión, la forma y antelación de la convocatoria, la lista de los asistentes, los asuntos tratados, las decisiones adoptadas, el número de votos a favor, en contra y en blanco, las constancias que dejaren los asistentes y la hora de clausura.

Las actas de Asamblea podrán ser aprobadas en la misma reunión, previo el receso respectivo, o en la próxima Asamblea. Deberán estar firmadas por el Presidente del Directorio y el Presidente Ejecutivo.

Art. 21.- Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

- a) Aprobar los planes estratégicos;
- b) Aprobar las propuestas del Directorio sobre políticas sectoriales y reformas al marco Legal del Sector;
- c) Conocer y aprobar el Informe Anual del Presidente Ejecutivo, el Balance y el informe de Auditoría Externa;
- d) Evaluar la gestión política, administrativa y financiera del Directorio;
- e) Aprobar la metodología y/o la cuantía de las cuotas de Ingreso, Ordinarias y Extraordinarias propuestas por el Directorio;
- f) Resolver sobre proyectos específicos presentados por el Directorio;
- g) Aprobar los reglamentos de elecciones y contribuciones;
- h) Posesionar a los miembros del Directorio;
- i) Designar la firma de auditoría externa que tendrá su cargo la fiscalización de la gestión económica y financiera de la Asociación;
- j) Autorizar la compra, venta o constitución de gravámenes de bienes muebles ó inmuebles de la Asociación;
- k) Autorizar la contratación de créditos y suscripción de convenios que sobrepasen el 10 % del presupuesto anual aprobado de la Asociación;
- l) Reformar los presentes estatutos;
- m) Resolver sobre la disolución de la Asociación., lo cual requerirá el voto de las dos terceras partes de los miembros de la Asociación; y
- n) Ejercer las demás atribuciones que le correspondan de acuerdo con la 1ey y este Estatuto.

Parágrafo II Del Directorio

Art. 22.- El Directorio es el órgano ejecutivo de la Asociación estará integrado por 5 miembros principales y sus respectivos suplentes.

Los Directores Principales y Suplentes durarán hasta dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegidos inmediatamente por un período adicional. Luego de transcurrido un período podrán ser elegido nuevamente.

Si por cualquier causa, la elección de Directorio se posterga, estos durarán en sus funciones hasta ser legalmente reemplazados.

El Director Suplente que reemplace definitivamente a un Director Principal, durará en el ejercicio de sus nuevas funciones por todo el tiempo restante que le correspondía al Principal.

El Directorio de entre sus miembros elegirá al Presidente y Vicepresidente del Directorio, que deberán ser necesariamente Productores de Palmito.

Art. 23.- De las subrogaciones.- En caso de ausencia temporal o definitiva del Presidente del Directorio, será subrogado por el Vicepresidente del Directorio.

En caso de ausencia temporal o impedimento del Presidente Ejecutivo, éste será reemplazado en sus funciones por el Presidente del Directorio.

En caso de ausencia definitiva del Presidente Ejecutivo, éste será designado por el Directorio.

Art. 24.- Los Directores Suplentes pueden asistir a las sesiones de Directorio y participar en las discusiones con voz pero sin derecho a voto.

Cuando un Director Principal, se hallare ausente o impedido temporalmente, será reemplazado automáticamente por el respectivo suplente quien, integrará y completará el Directorio.

En los casos ausencia consecutiva injustificada a más de cinco reuniones de un Director, renuncia o ausencia definitiva, el Directorio de la Asociación principalizará al Director Suplente y nombrará el nuevo suplente a la persona que le hubiere seguido en votación.

Art. 25.- Para ser miembro del Directorio se requiere ser socio en pleno goce de sus derechos.

Art. 26.- El Presidente Ejecutivo actuará como Secretario, tanto del Directorio como de la Asamblea General de Socios.

Art. 27.-El Directorio sesionará por lo menos una vez al mes y cuantas veces sea convocado por el Presidente del Directorio, o a pedido de dos o más Directores Principales.

Art. 28.- El Directorio tendrá quórum con la presencia de al menos la mitad más uno de sus miembros. Las resoluciones se tomarán por mayoría simple de votos de los presentes. En caso de empate, el Presidente o quien hiciere sus veces tendrá voto dirimente.

Art. 29.- Son atribuciones y deberes del Directorio:

- a) Elegir de entre sus miembros al Presidente y Vicepresidente del Directorio;
- b) Velar por el cumplimiento de los estatutos y de las resoluciones de la Asamblea, adoptar estrategias de corto, mediano y largo plazo y establecer la política institucional para su ejecución y administración, así como los posicionamientos de la Asociación para orientar sus pronunciamientos;
- c) Aprobar el Plan de Acción y Presupuesto de acuerdo con los lineamientos de la estrategia de corto, mediano y largo plazo y las políticas institucionales, a propuesta de las comisiones y de la Presidencia Ejecutiva;
- d) Establecer las comisiones de trabajo que considere adecuadas para llevar adelante el Plan de Acción;
- e) Designar y remover al Presidente Ejecutivo reglamentando sus funciones y fijando la remuneración que debe percibir;
- f) Aprobar y modificar la organización administrativa de la Asociación presentada a su consideración por el Presidente Ejecutivo;
- g) Evaluar la gestión del Presidente Ejecutivo y de las comisiones de trabajo;
- h) Designar asesores;
- i) Aprobar el ingreso de nuevos socios, de conformidad con el Reglamento de membresía que expida;
- j) Autorizar gastos no presupuestados hasta por un monto que no exceda el diez por ciento del Presupuesto total aprobado;
- k) Autorizar al Presidente del Directorio la convocatoria a Asamblea, Ordinaria o Extraordinaria y fijar la fecha, hora. y el lugar de dichas reuniones;
- l) Establecer el orden del día sobre el cual debe tratar la Asamblea Ordinaria y las Asambleas Extraordinarias;

- m) Presentar a consideración de la Asamblea los contratos y autorizaciones que, por su cuantía y naturaleza, sean de competencia de la Asamblea. General;
- n) Dictar los reglamentos que estime convenientes para la buena marcha de la Asociación;
- o) Aprobar el ingreso, salida y/o asociación de "ASOPALMITO" como socio o miembro de otras asociaciones o entidades gremiales que tengan objetivos similares;
- p) Imponer las sanciones de conformidad con los presentes Estatutos y sus Reglamentos;
- q) Conocer los informes financieros de la Asociación que deberá presentar la Presidencia Ejecutiva;
- r) Conocer los informes de las comisiones de trabajo;
- s) Delegar al Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo, aquellas atribuciones que estime necesarias y convenientes, para lograr la más efectiva y dinámica administración de la Entidad;
- t) La constitución de gravámenes sobre bienes muebles; y
- u) Las demás previstas en este Estatuto y que sean necesarias para el cumplimiento de los fines de la "ASOPALMITO".

Parágrafo III Del Presidente del Directorio

Art. 30.- Para ser Presidente del Directorio se requiere ser Director Principal y además, ser socio Productor, ecuatoriano de nacimiento, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelecto inmediatamente por una sola vez.

Art. 31.- Son atribuciones y deberes del Presidente del Directorio:

- a) Presidir la Asamblea General de Socios y el Directorio;
- b) Velar por el cumplimiento de los Estatutos y de las Resoluciones de la Asamblea y del Directorio;
- c) Convocar a sesiones de Asamblea y Directorio; y
- d) Presentar al Directorio las propuestas de política, curso de acción y posicionamiento que la Asociación llevará adelante,
- e) Orientar el funcionamiento de las Comisiones de "ASOPALMITO" y decidir sobre sus recomendaciones, relativas al Plan de Acción aprobado;
- f) Velar que se cumpla la política aprobada por el Directorio.
- g) Informar a la Asamblea y al Directorio sobre las actividades de la Asociación o de cualquier otro asunto que juzgue conveniente,
- h) Las demás atribuciones previstas en la Ley y el presente Estatuto.

Parágrafo IV Del Vicepresidente del Directorio

Art. 32.- El Vicepresidente del Directorio subrogará al Presidente del Directorio en caso de ausencia temporal o definitiva del mismo. Son aplicables para esta dignidad los mismos requisitos exigidos al Presidente del Directorio. Durará dos años en sus funciones, y podrá ser reelecto inmediatamente por una sola vez.

Parágrafo V Del Presidente Ejecutivo

Art. 33.- El Presidente Ejecutivo tendrá la representación legal de la Asociación.

Art. 34.- El Presidente Ejecutivo será nombrado por el Directorio, por un periodo de dos años pudiendo ser reelegido.

Art. 35.- Son atribuciones y deberes del Presidente Ejecutivo:

- a) Coordinar el funcionamiento de los organismos de La Asociación;
- b) Llevar adelante la gestión administrativa financiera, de dirección de proyectos de la asociación
- c) Colaborar con la actividad de las Comisiones del Directorio y coordinar su gestión;
- d) Proponer y dirigir las áreas de gestión necesarias para llevar adelante el Plan de Acción, de acuerdo con las políticas establecidas por el Directorio;
- e) Contratar y dirigir al personal de la Asociación. En el caso de funcionarios recomendará al Directorio su contratación;
- f) Extender los nombramientos y suscribir los contratos de los funcionarios de la Asociación contemplados en el orden administrativo, Plan de Acción y presupuesto aprobados por el Directorio;
- g) Orientar y supervisar todas las actividades de la institución, por medio de sus ejecutivos;
- h) Elaborar los proyectos económicos y presupuestarios y presentarlos a consideración del Directorio, conjuntamente con el informe de sus labores, el balance anual y anexos que reflejen el movimiento económico de la Asociación y, presentar al Directorio los estudios e informes que éste le solicite;
- i) Ejecutar la política de inversiones y gastos de la "ASOPALMITO" de acuerdo con el presupuesto aprobado por el Directorio;
- j) Suscribir conjuntamente con el Presidente del Directorio, los cheques, documentos y otros instrumentos referentes al movimiento económico de la Asociación, dentro del Presupuesto y el procedimiento aprobado por el Directorio;
- k) Responder por la buena marcha de la institución y cuidar de los bienes y fondos de la misma;
- l) Atender a clientes, directivos y ejecutivos de otras organizaciones
- m) Otras funciones que sean asignadas por el Directorio; y,
- n) Las demás establecidas en el presente Estatuto.

Parágrafo VI De las comisiones

Art. 36.- El Directorio determinará y nombrará las comisiones que juzgue necesarias para llevar adelante el Plan de Acción, de acuerdo con los objetivos marcados.

Art. 37.- Las comisiones estarán integradas por los socios que manifiesten interés en pertenecer a ellas, procurándose la más amplia representación regional y sectorial y de miembros del Directorio, sus presidentes serán miembros del Directorio ampliado.

Se procurará que las comisiones estén presididas por un miembro del Directorio, sin que esto sea un requisito indispensable para su funcionamiento.

Art. 38.- Las comisiones, son órganos asesores del Directorio, prepararán sus planes de acción anuales con sus respectivos presupuestos, los que serán analizados por la por el Directorio y, adelantaran los trabajos de su Plan de Acción canalizando las acciones a través de la Administración de la "ASOPALMITO", sus decisiones relevantes serán convalidadas por el Directorio.

CAPITULO V LA FISCALIZACION

Art. 39.- La fiscalización de la gestión administrativa, económica y financiera de la Asociación estará a cargo de una firma de Auditoría Externa, que podrá ser persona natural o jurídica, designada por la Asamblea General de Socios, de entre una terna presentada por el Directorio, con el voto de la mitad más uno de los socios presentes por el período de dos años.

Art. 40.- Prohíbese designar a una firma de Auditoría Externa cuyos personeros estén vinculados, dentro del, cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad con el Presidente del Directorio, Presidente Ejecutivo o miembros del Directorio.

CAPITULO VI DE LAS SANCIONES

Art. 41.- El Directorio será el órgano encargado de sancionar la conducta de los asociados, cuando ésta pudiere ser violadora del Código de Conducta, los Estatutos o Reglamentos o no se ajuste a las buenas relaciones que deben existir entre todos sus miembros o atenten contra la ética profesional o contra el buen nombre de la Asociación o de sus Asociados, permitiendo en cualquier caso al acusado el ejercicio del derecho de defensa y descargo. La investigación se ordenará por escrito al Tribunal de Honor

El Tribunal de Honor actuará de conformidad con lo prescrito en los Arts. 40 y 41 del presente Estatuto. De toda su actuación quedará constancia en el expediente que para ese efecto se conforme.

Art. 42.- Establézcanse las siguientes sanciones:

- a) Amonestación escrita al socio;
- b) Circulación de la amonestación a los socios;
- c) Suspensión provisional de sus derechos hasta por un máximo de 180 días; y
- d) Expulsión de la Asociación.

Art. 43.- La imposición de sanciones por parte del Directorio deberá hacerse con el voto secreto favorable de la mitad más uno de los miembros que integran este organismo.

CAPITULO VII DE DISOLUCION Y LIQUIDACION DE LA “ASOPALMITO-ECUADOR”

Art. 44.- La Asamblea General de Socios podrá resolver la disolución de la “ASOPALMITO” en sesión extraordinaria convocada para el efecto. Esta resolución requerirá la asistencia y el voto favorable de las dos terceras partes de los asociados con derecho a voto.

Art. 45.- La liquidación de la “ASOPALMITO” será efectuada por un liquidador, elegido por la Asamblea que hubiere resuelto la disolución.

Art. 46.- Cuando ocurra la liquidación de la Asociación su activo líquido, en caso de haberlo, pasará a una entidad sin fines de lucro, escogida por la mayoría absoluta de la Asamblea General.

CAPITULO VIII DISPOSICIONES GENERALES

Art. 47.- Las dudas que surjan sobre la interpretación de estos Estatutos, serán resueltas por el Directorio de la Asociación y luego presentados a la siguiente Asamblea para su

ratificación o rectificación, pero mientras esto suceda las interpretaciones del Directorio estarán vigentes hasta la Asamblea próxima.

CAPITULO IX DISPOSICIONES TRANSITORIAS

ÚNICA: En este Capítulo se asentarán las reformas a los Estatutos cuando se hubieran aprobado por parte de las Asambleas en plena vida jurídica de la "ASOPALMITO"

ANEXO 4

MODELO DE ENTREVISTA PARA RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN Y PROCESOS ÁREA DE PRODUCCIÓN FINCA LA UNIÓN (CAPÍTULO 3)

1. ¿Cuáles son las actividades que realiza durante la semana para el empleador?
2. ¿Qué tiempo invierte en el desarrollo de sus actividades?
3. ¿Conoce de manuales de procedimientos sobre sus funciones?
4. ¿Qué actividades son las más importantes dentro del conjunto de actividades que realiza?
5. ¿Cómo mide el cumplimiento de sus actividades?
6. ¿Ha tenido problemas en el desarrollo de sus actividades recurrentes?
7. ¿Cómo califica el procedimiento de supervisión sobre el proceso de producción?
8. ¿Existe documentación que permita determinar el uso de recursos a ser usados en el proceso de producción?
9. ¿Existe involucramiento de la Administración sobre el desarrollo de procesos productivos de la finca?
10. ¿Qué aspectos mejoraría sobre el proceso de producción de la finca?

ANEXO 5

MODELO DE ENTREVISTA PARA RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN Y PROCESOS ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA FINCA LA UNIÓN (CAPÍTULO 3)

1. ¿Cuáles son las actividades que realiza durante la semana para el empleador?
2. ¿Qué tiempo invierte en el desarrollo de sus actividades?
3. ¿Conoce de manuales de procedimientos sobre sus funciones?
4. ¿Qué actividades son las más importantes dentro del conjunto de actividades que realiza?
5. ¿Cómo mide el cumplimiento de sus actividades?
6. ¿Ha tenido problemas en el desarrollo de sus actividades recurrentes?
7. ¿Cómo califica el procedimiento de supervisión sobre el proceso de administrativo financiero?
8. ¿Considera que existen adecuados controles sobre los procesos administrativos y financieros de la entidad?
9. ¿Existe involucramiento de la Administración sobre el desarrollo de procesos administrativos de la finca?
10. ¿Qué aspectos mejoraría sobre el proceso administrativo financiero de la finca?

ANEXO 6

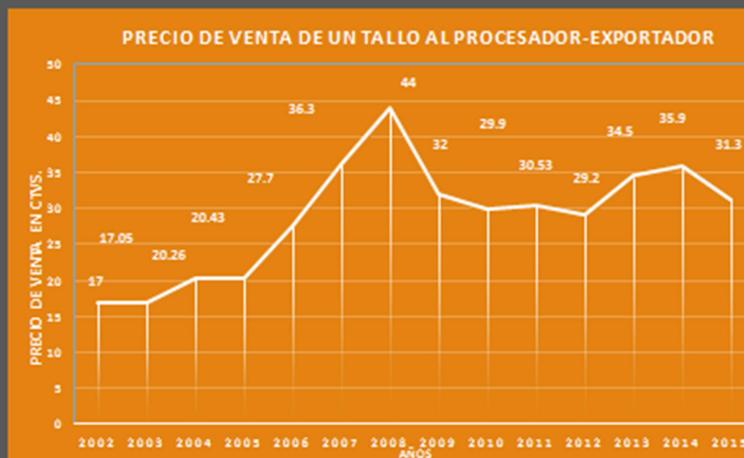
INFORMACIÓN DE LA INDUSTRIA PROPORCIONADA POR ADMINISTRADOR GENERAL (CAPÍTULO 4)

EVOLUCIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA
Y DEL PRECIO DE VENTA AL PROCESADOR-
EXPORTADOR, DE UN TALLO DE PALMITO, EN EL
PERÍODO 2002-2015

Fuente: Archivos TEPROMAG

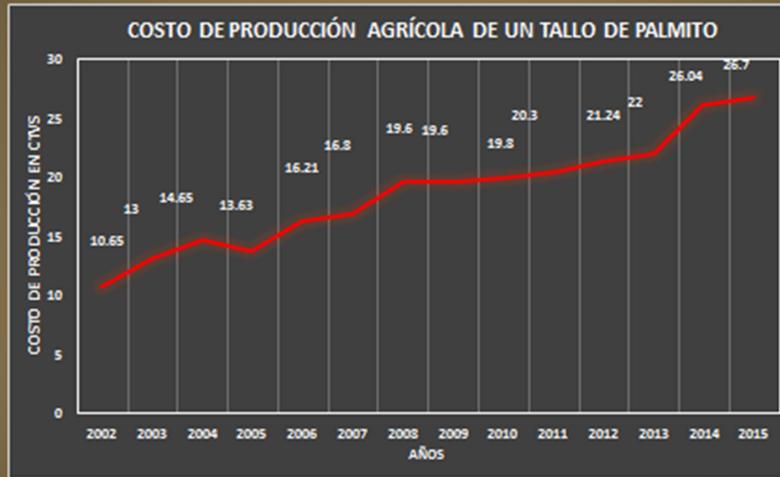
PRECIO DE VENTA DE UN TALLO DE PALMITO. PERÍODO 2002-2015

Fuente: Archivos TEPROMAG
Ejebrind: Willet
Fecha: 17/10/2015



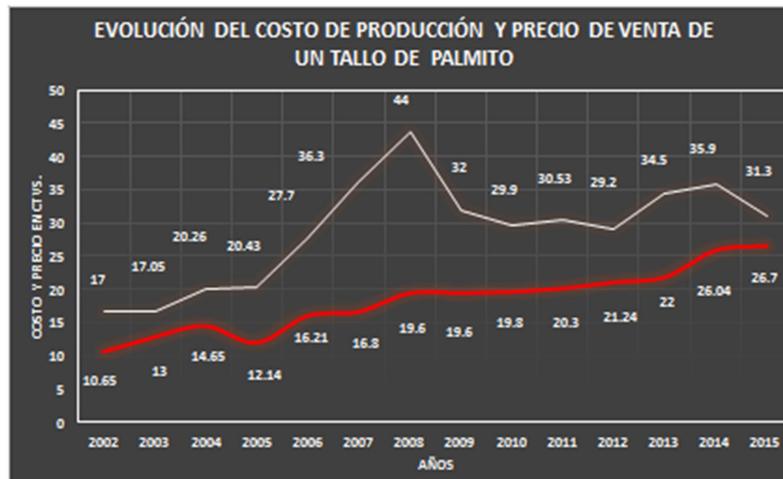
COSTO DE PRODUCCIÓN DE UN TALLO DE PALMITO. PERÍODO 2002 -2015

Fuente: Archivos SIMONAR
 Elaboró: Villete
 Fecha: 17-12-2015



EVOLUCIÓN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN Y PRECIO DE VENTA DE UN TALLO DE PALMITO, EN EL PERÍODO 2002 -2015

Fuente: Archivos SIMONAR
 Elaboró: Villete
 Fecha: 17-12-2015



COSTOS Y GASTOS DE LA PRODUCCIÓN DE UN TALLO DE PALMITO, EN EL AÑO 2015.

Se ha proyectado los gastos desde Noviembre hasta el final del periodo Costable 2015

Variables:

Cultivo de 51.45 Hectáreas

Producción anual: 515.568 tallos.

Plantas productivas: 315.610 plantas.

Rendimiento: 1.63 tallos/planta/año.

Fuente: Archivos de TEPROMAG

COSTOS Y GASTOS DE PRODUCCIÓN DE UN TALLO DE PALMITO EN EL AÑO 2015 (Proyección de Nov. al cierre del Período Fiscal)			
DENOMINACIÓN	RUBRO	COSTO/GASTO en (ctvs.)	ASIGNACIÓN %
COSTOS DIRECTOS	Mano de Obra	12.39	46.42
	Fertilización	5.20	19.46
	Encalado	0.57	2.12
COSTOS INDIRECTOS	Plaguicidas	0.35	1.32
	Herbicidas		
	Herramientas Agrícola		
	MOI Supervisión	3.57	13.35
GASTOS DE OPERACIÓN	Transporte (plantación-planta procesadora)	1.35	5.09
	G.G. Producción (servicios Básicos, Honorarios Contables, Suministros de Oficina, Impuestos a las Tierras, Patente y Depreciación)	3.27	12.24
COSTO POR TALLO PRODUCIDO		26.70	100

ANEXO 7

DETALLE DE OBLIGACIONES DE CUMPLIMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA FINANCIERA DE LA FINCA “LA UNIÓN”

SRI

- Impuestos mensuales formulario 104 (IVA en compras)
- Impuestos mensuales formulario 103 (Retenciones en la fuente)
- Impuesto a la renta anual formulario 101
- Impuesto a las tierras rurales
- Contribución por terremoto abril 2016

IESS

- Cancelación de planillas de aportes y fondos de reserva de empleados
- Preparar avisos de entrada y salida del personal

MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES

- Registrar contratos de trabajo de empleados
- Preparar finiquitos en caso de salidas del personal
- Registrar pagos de décimos y utilidades generadas en la operación