



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ARTESANAL DE  
PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA,  
PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA  
2012-2016”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: GUIDO WILLIAM BORBOR TOMALÁ**

**TUTOR: ECON. PEDRO AQUINO CAICHE**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2012**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ARTESANAL DE  
PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA,  
PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA  
2012-2016”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: GUIDO WILLIAM BORBOR TOMALÁ**

**TUTOR: ECON. PEDRO AQUINO CAICHE**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2012**

**La Libertad, miércoles 29 de Febrero del 2012**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, del “**Plan estratégico para el Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena**”, elaborado por la Sr, Guido William Borbor Tomalá egresado de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....

**Econ. Pedro Aquino Caiche**

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico a mi familia quienes han sido una parte importante en mi desarrollo profesional, también al amor de mi vida Hilda y mi hijo Kevin por haberme ayudado a cumplir con mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme dado la sabiduría necesaria para poder alcanzar mis propósitos gracias a él eh vivido con salud todos los días de mi vida.

También agradezco a los docentes por compartir sus conocimientos, al Econ. Pedro Aquino Caiche quien fue el facilitador para realizar el trabajo de titulación.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc  
DECANA DE LA FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Pedro Aquino Caiche  
DIRECTOR DE ESCUELA

---

Econ. Pedro Aquino Caiche  
PROFESOR-TUTOR

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Miltón Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO  
ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA  
TOQUILLA BARCELONA, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA 2012-2016”**

**Autor:** Guido Borbor Tomalá.

**Tutor:** Econ. Pedro Aquino Caiche.

**RESÚMEN.**

El plan estratégico tiene como objetivo principal lograr la efectividad administrativa para el Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona, de la comuna Barcelona, el cual será fundamental para contrarrestar las falencias que poseen en las áreas administrativas, productivas y ventas. Su elaboración está fundamentada en las diferentes teorías de la planeación estratégica y los planes estratégicos, que fueron elementales para conocer el alcance y el impacto que van a generar en el Centro Artesanal. Así mismo, en la metodología se tomó en cuenta los diferentes tipos de investigación que fueron fundamentales para realizar nuestro objeto de estudio y así poder tener los respectivos resultados y llegar a una conclusión para luego tomar decisiones que ayuden al centro artesanal para alcanzar los objetivos deseados. Este tipo de plan, contó con la participación activa de los socios y fue elaborado de acuerdo a la información encontrada en cada una de las actividades que se realizan tanto interna como externamente. Con los planes establecidos se planificara y se ejecutara un ambiente agradable brindando un buen servicio al cliente, y adecuarse a los cambios internos y externo del mercado y del centro artesanal. Se aplicaran diferentes estrategias de crecimiento y mejoramiento que son parte fundamental para el progreso de la organización. Es importante conocer que el plan estratégico cuenta con proyectos que se desarrollaran en el transcurso que pasen los años, donde cada uno de los mismos beneficiara a la organización tanto en el ambiente administrativo y productivo, debemos tomar en cuenta también que este plan estratégico fomentara el desarrollo del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla, siendo competitivo y diferentes frente a la competencia y de esta manera ser reconocido por un excelente servicio y un producto de calidad satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes nacionales y extranjeros.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADO .....	V
RESÚMEN.....	VI
INDICE GENERAL .....	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
MARCO CONTEXTUAL .....	2
1. .... TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA 2011-20152	
2.EL PROBLEMA.....	2
2. 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
2.2.-FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
3.-OBJETIVO.....	5
3.1.-OBJETIVO GENERAL.....	5
3.2.-OBJETIVO ESPECÍFICOS .....	5
4.JUSTIFICACIÓN .....	6
5.-HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN .....	8
5.1.-VARIABLE INDEPENDIENTE .....	8
VARIABLE DEPENDIENTE.....	8
5.2.-OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES. ....	8
CAPÍTULO I.....	11
1. MARCO TEÓRICO.....	11

1.1.- ANTECEDENTES DEL TEMA .....	11
1.2.1.- FUNDAMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	12
1.2.2.- QUE ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	13
1.2.3.- IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
1.2.4.- CARACTERISTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	17
1.2.5.-PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	18
1.2.6.- DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO .....	19
1.2.7.- PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO .....	21
1.2.8.-ENFOQUE PARTICIPATIVO. ....	22
1.2.9.- MODELOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	22
1.2.10.- ELEMENTOS DE LA PLAN ESTRATÉGICO .....	25
1.- FILOSOFÍA .....	26
2.- VISIÓN .....	28
3.- MISIÓN .....	29
4.- OBJETIVOS.....	30
5.- VALORES CORPORATIVOS .....	32
6.- ANÁLISIS FODA- DAFO .....	33
7.- ESTRATEGIAS .....	35
8.- CURSOS DE ACCIÓN .....	37
9.- POLÍTICAS .....	37
10.- PROGRAMAS .....	38
11.-PROYECTOS.....	39
12.-PROCEDIMIENTOS.....	40
12.1.-IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	40
13.- SEGUIMINETO Y CONTROL .....	41
1.2.1.11.-PLANIFICACIÓN OPERATIVA .....	42
1.2.1.11.1.-IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA....	42
1.3.-GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	43
1.3.1.-TIPOS DE GESTIÓN .....	43
1.3.2.-ELEMENTOS DE LA GESTIÓN.....	44
1.3.3.-FACTORES BÁSICOS DE LA GESTIÓN.....	45

1.3.4.-EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN.....	45
1.3.5.-EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA.....	46
1.3.6.-IMPORTANCIA DE LA EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA....	46
1.3.8.-CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA .....	48
1.3.8.1.-ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNA BARCELONA ...	48
1.3.8.2.-SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA.....	49
1.3.8.3.-ASPECTOS DEMOGRÁFICOS EXTENCIÓN TERRITORIAL.	49
1.3.8.4.-ANTECEDENTES DE LA ACTIVIDAD DEL CENTRO ARTESANAL .....	49
1.3.8.4.1.-PROCESO DE PRODUCCIÓN .....	49
1.3.8.5.-DEFINICIÓN DEL CENTRO ARTESANAL.....	50
1.3.8.5.1.-INICIOS DEL ACTUAL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA .....	50
1.3.8.5.2.-UBICACIÓN DEL CENTRO ARTESANAL.....	50
1.3.8.5.3.-INFRAESTRUCTURA.....	51
1.3.8.5.4.-ORGANIGRAMA .....	51
1.4.-FUNDAMENTACIÓN LEGAL. ....	52
CAPÍTULO II.....	54
2.1.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	54
2.2.-MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
2.3.-TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	56
2.3.3.-POR EL LUGAR.....	57
2.4.-MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	57
2.5.-TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	59
2.5.2.-LA ENCUESTA .....	61
2.6.-INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.....	62
2.7.-POBLACIÓN Y MUESTRA .....	64
2.7.1.-POBLACIÓN .....	64
2.7.2.-MUESTRA.....	65

2.8.- PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	67
CAPÍTULO III .....	69
3.1.-ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS A LOS SOCIOS Y CLIENTES.....	69
3.1.3.-ANÁLISIS DE LOS ENCUESTAS A SOCIOS ARTESANOS .....	79
3.1.4.-ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES .....	88
3.1.5.-ANÁLISIS DE RESULTADOSDE LA ENCUESTA A LOS PROVEEDORES.....	96
3.2.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	106
3.2.1.-CONCLUSIONES .....	106
3.2.2.-RECOMENDACIONES .....	107
CAPÍTULO IV .....	108
PROPUESTA: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA, PARROQUIA MANGLAR ALTO, CANTÓN SANTA ELENA.....	108
4.1.- PRESENTACIÓN .....	108
4.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	109
4.2.1.- ORGÁNICO FUNCIONAL DE LA DIRECTIVA DEL CENTRO ARTESANAL .....	110
4.3.- ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	114
1.-FILOSOFÍA PROPUESTA .....	114
2.- VISIÓN PROPUESTA .....	114
3.- MISIÓN DE LA PROPUESTA .....	114
4.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	115
5.- VALORES CORPORATIVOS .....	115
6.- ANÁLISIS SITUACIONAL FODA- DAFO.....	116
7.- ESTRATÉGICAS.....	119
7.1.-ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO .....	119

7.2.-ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO .....	119
8.-CURSOS DE ACCIÓN .....	120
9.- POLÍTICA.....	122
9.1.- POLÍTICAS DEL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA. ....	122
10.- PROGRAMAS .....	123
11.- PROYECTOS.....	131
12.- PROCEDIMIENTOS.....	135
4.4.- PLANIFICIÓN OPERATIVA .....	137
4.5- MONITOREO .....	139
4.6.- SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	139
4.7.- CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.....	141
4.8.-RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.....	142
BIBLIOGRAFÍA. ....	143

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Producción .....	69
Gráfico 2 Paja Toquilla .....	70
Gráfico 3 Capacitación.....	71
Gráfico 4 Falta de Capacitación .....	72
Gráfico 5 Mejorar la gestión .....	73
Gráfico 6 Función administrativa.....	74
Gráfico 7 Estrategias.....	75
Gráfico 8 Elementos estratégicos .....	76
Gráfico 9 Trabajo.....	77
Gráfico 10 Valores humanos.....	78
Gráfico 11 Plan estratégico .....	79
Gráfico 12 Gestión adminstrativa.....	80
Gráfico 13 Calificación de la gestión.....	81
Gráfico 14 Estructuración de la misión y visión .....	82
Gráfico 15 Participación de los socios.....	83
Gráfico 16 Actividades coordinadas.....	84
Gráfico 17 Sesiones de trabajo .....	85
Gráfico 18 Intercambios de Ideas.....	86
Gráfico 19 Desarrollo de habilidades .....	87
Gráfico 20 Comercialización de Paja Toquilla .....	88
Gráfico 21 Características de Paja Toquilla.....	89
Gráfico 22 Compra de Paja Toquilla .....	90
Gráfico 23 Cantidad de Paja Toquilla.....	91
Gráfico 24 Precio .....	92
Gráfico 25 Caliadad de paja toquilla .....	93
Gráfico 26 Tipos de artesanías .....	94
Gráfico 27 Gestión administrativa.....	95
Gráfico 28 Participación de los Socios .....	96
Gráfico 29 Venta de Materia Prima.....	97
Gráfico 30 Materia Prima.....	98
Gráfico 31 Cantidad de Materia Prima .....	99
Gráfico 32 Precio de Materia prima .....	100
Gráfico 33 Calidad de Materia Prima .....	101
Gráfico 34 Estado de materia prima .....	102
Gráfico 35 Planificación estratégica.....	103
Gráfico 36 Gestión administrativa.....	104
Gráfico 37 Programas y actividades .....	105
Gráfico 38 Nuevo Organigrama .....	109

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Variables Independiente.....	9
Cuadro 2 Variables Dependiente.....	10
Cuadro 3 Modelo de Planeación Estratégica de Colón y Rodríguez.....	23
Cuadro 4 El modelo de Planeación Estratégica Sergio Kauffman González.....	25
Cuadro 5 Organigrama.....	51
Cuadro 6 Población.....	65
Cuadro 7 Producción de Paja Toquilla .....	69
Cuadro 8 Paja Toquilla .....	70
Cuadro 9 Capacitación de Artesanos .....	71
Cuadro 10 Falta de Planificación.....	72
Cuadro 11 Gestión Administrativa .....	73
Cuadro 12 Función administrativa.....	74
Cuadro 13 Estrategias .....	75
Cuadro 14 Elementos estratégicos.....	76
Cuadro 15 Trabajo en Equipo.....	77
Cuadro 16 Valores humanos .....	78
Cuadro 17 Plan estratégico.....	79
Cuadro 18 Mejorar la gestión administrativa.....	80
Cuadro 19 Calificación de la Gestión .....	81
Cuadro 20 Estructuración de la misión y visión.....	82
Cuadro 21 Participación de los socios .....	83
Cuadro 22 Actividades coordinadas .....	84
Cuadro 23 Sesiones de trabajo .....	85
Cuadro 24 Intercambios de Ideas .....	86
Cuadro 25 Desarrollo de habilidades.....	87
Cuadro 26 Comercialización de Paja Toquilla.....	88
Cuadro 27 Características de Paja Toquilla .....	89
Cuadro 28 Compra de Paja Toquilla.....	90
Cuadro 29 Cantidad de Paja Toquilla .....	91
Cuadro 30 Precio .....	92
Cuadro 31 Calidad de paja toquilla.....	93
Cuadro 32 Tipos de artesanías.....	94
Cuadro 33 Gestión administrativa .....	95
Cuadro 34 Participación de los Socios.....	96
Cuadro 35 Venta de Materia Prima .....	97
Cuadro 36 Materia Prima .....	98
Cuadro 37 Cantidad de Materia Prima.....	99
Cuadro 38 Precio de Materia prima.....	100
Cuadro 39 Calidad de Materia Prima.....	101

Cuadro 40 Estadomateria de materia prima .....	102
Cuadro 41 Planificación estratégica .....	103
Cuadro 42 Gestión administrativa .....	104
Cuadro 43 Programas y actividades.....	105
Cuadro 44 Símbolos.....	135
Cuadro 45 Procedimientos Diaria producción de Paja Toquilla .....	136

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Fotos del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona.....	148
Anexo 2 Foto2 Paja Toquilla.....	149
Anexo 3 Foto 3 Pailas para el proceso de producción.....	149
Anexo 4 Foto 4 Encuesta a los socios.....	150
Anexo 5 Foto 5 Secado de la Materia Prima.....	150
Anexo 6 Foto 6 Recolección de la materia prima.....	151
Anexo 7 Foto7 Área de Cocción .....	151
Anexo 8 Presupuesto de los Proyectos .....	152
Anexo 9 ENTREVISTAS A LA DIRECTIVA.....	154
Anexo 10 ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES DE PAJA TOQUILLA.....	155
Anexo 11 Procedimientos Actividad Diaria producción de Paja Toquilla	157
Anexo 12 MATRÍZ DE ANÁLISIS FODA .....	158
Anexo 13 SIMBOLOGÍA .....	159

## **INTRODUCCIÓN.**

En las organizaciones o instituciones, la Planificación Estratégica se ha convertido en un reto, razón de que muchas personas que están a cargo de las mismas desconocen de esta ciencia, implicando en la solución de los problemas organizacionales como también ejercer la autoridad con eficiencia y eficacia en las actividades. Es importante mencionar que mediante la planificación estratégica se optimizaran los recursos, lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de los resultados y un alto grado de efectividad. En la actualidad uno de los problemas que afrontan las diferentes organizaciones, es la falta de un plan estratégico, en razón que los directivos no cumplen con las políticas, fines, principios, objetivos y metas.

El siguiente proyecto que se desarrolló para el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona de la Comuna Barcelona, esta direccionada a establecer misión, visión, y objetivos que son elemental para cualquier tipo de organización. Al momento no pueden tomar las decisiones adecuadas, ni direccionar sus actividades hacia un mismo fin, esto se debe a la falta de motivación, confianza y comunicación que debe existe entre los socios de la institución, para alcanzar los propósitos de la organización se debe implementar un plan estratégico donde estructuraremos los elementos de un plan estratégico, lo cual nos permitirá alcanzar los propósitos establecidos en su estructuración; modelos adecuados, que permitan dar solución a los problemas que se presentan en el centro artesanal, logrando así, mejorar el servicio y la atención al cliente y las actividades administrativas de la organización.

La investigación se fundamentará en las diferentes teorías que se relacionan con la planeación estratégica, y por ende con el plan estratégico; los cuales serán fundamentales para conocer el impacto que pueden generar la

elaboración de estos elementos en el centro artesanal. Los métodos cualitativos y cuantitativos servirán como base para detallar y cuantificar las actividades desarrolladas en la investigación; las técnicas y los instrumentos servirán para conocer las falencias y lo que se debe mejorar para el crecimiento del centro artesanal. Por esta razón, la propuesta del plan estratégico, tendrá como fin alcanzar el desarrollo organizacional y la competitividad del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona para lograr sus objetivos en un determinado tiempo. El plan estratégico permite llevar un control adecuado de las actividades y funciones, políticas y reglamentos que cada integrante debe cumplir en el centro artesanal.

Finalmente para resolver los problemas detectados en el análisis realizado propongo que se aplique el Plan Estratégico Elaborado y fundamentado en varios modelos con algunas variaciones el mismo que será de beneficio para los socios del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla.

## **MARCO CONTEXTUAL.**

### **1. TEMA: PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA 2011-2015**

### **2. EL PROBLEMA**

#### **2. 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente en un mercado tan competitivo, tanto las grandes empresas como las pequeñas, están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para el logro de sus metas y objetivos.

Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a la productividad, eficiencia y calidad, permitiendo así poder ofrecer productos y servicios acorde a las necesidades de los clientes, lo que se traduce en maximizar sus utilidades.

Toda organización inicia sus actividades diseñando planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano, o largo plazo, según sea la amplitud y magnitud de la empresa es decir su tamaño ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

En diversos ámbitos de las organizaciones surge la necesidad de encontrar nuevas formas de enfrentar retos que el entorno social impone a los individuos y las instituciones, por lo que se vuelve necesario desarrollar planes estratégicos que permitan ser competitivos en el campo laboral.

En la actualidad las diferentes organizaciones deben realizar la planeación estratégica, aunque exista una variación considerable entre los grados de complejidad y formalizada. Desde el punto de vista conceptual, la planeación estratégica engañosamente sencilla, analiza la situación actual y la que se espera en un largo tiempo, determina la dirección de la organización y los medios para desarrollar la misión.

Una de las razones por las que se realizara este estudio, es por no contar con una administración técnica que refleje el funcionamiento integral que se caracteriza, por la falta de planes, dirección tradicional y ausencia de controles administrativos reactivos que permitan lograr la efectividad administrativa en las diferentes áreas. En la actualidad esta situación se mantiene, pero se espera que se resuelva con la aplicación de la planeación estratégica.

El plan estratégico es un proceso de actuación que consistirá en aclarar lo que pretendemos conseguir y como lo podemos conseguirlo, esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente. Entonces es importante recalcar que el plan estratégico servirá de mucha ayuda ya que es una herramienta administrativa que permitirá obtener eficiencia en todas las áreas de la organización y sobre todo en orientar la dirección. En la mayoría de las empresas la administración juega un papel importante ya que es la que planea, dirige, organiza, y controla todas las actividades, es decir que gira en torno a un solo objetivo y una sola meta propuesta por todos los que integran la organización.

Es indispensable conocer a todo el personal para saber cuáles son sus capacidades y habilidades, y que de esta manera aporten con sus conocimientos teóricos y prácticos. Debemos tomar en cuenta que el personal posee muchas necesidades y una de las más importantes es aumentar el nivel de desempeño y así mismo que el proceso productivo de la organización sea eficiente y de óptima calidad. El no

contar con una administración técnica que refleje el funcionamiento integral, que se caracteriza por la falta de planes estratégicos ha dado lugar a la toma de decisiones improvisas o reactivas, falta de proyección a nivel institucional y deficiencia en los procesos productivos.

Mediante lo expuesto, surge la necesidad de crear un plan estratégico que contribuya a un funcionamiento efectivo de todas las actividades, permitiendo a los directivos tener un seguimiento del progreso de la institución al poner en práctica las estrategias elegidas de una manera eficiente y efectiva. La administración estratégica permitirá orientar la dirección con el fin de proporcionar una herramienta a largo plazo y así obtener resultados específicos en el desempeño de la organización.

Antes de la elaboración del plan estratégico se debe realizar un estudio interno como externo y es necesario conocer la industria en el ambiente en que se encuentra, además los recursos con que cuenta para mantenerse en el mercado o adelantarse en la misma.

Al realizar este estudio previo se construye la visión que permite ubicarse en el horizonte del tiempo, además se plantean las estrategias para alcanzarla, la planeación estratégica debe estar formulada de tal manera que puedan atraer personas con un alto potencial de motivación intrínseca, esto debe reflejarse en la misión. Todo lo antes mencionado anteriormente no debe quedar planteado solamente en papel, de ser así se convertirá en un simple marco teórico, por lo tanto no se puede cumplir y/o alcanzar lo propuesto en la planificación estratégica.

## **2.2.-FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿En qué medida contribuye la aplicación del plan estratégico a la efectividad y eficiencia administrativa al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona?

## **2.3.-SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles han sido los factores de no contar con una planificación administrativa adecuada?

¿Cuál es la incidencia del plan estratégico en los procesos productivos de la organización?

¿De qué forma el plan estratégico mejorara las funciones organizacionales en la institución?

¿Cuál es el impacto del plan estratégico en los socios (as) de la organización en las actividades que desempeñan?

¿De qué forma, el plan estratégico, puede ser la alternativa al desarrollo organizacional del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona?

## **3.-OBJETIVO**

### **3.1.-OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un plan estratégico mediante un estudio técnico financiero para el logro de la efectividad administrativa del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona.

### **3.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Fundamentar teóricamente el plan estratégico considerando diferentes autores para la formulación de la propuesta.

- Aplicar diferentes instrumentos para la recopilación de información que servirá de base para la elaboración la propuesta.
- Diagnosticar la situación actual de la organización mediante el análisis de los resultados de la información obtenida para la elaboración de la propuesta.
- Definir objetivos y estrategias mediante un análisis administrativo para lograr un funcionamiento efectivo en las actividades.
- Diseñar el plan estratégico mediante una estructura organizacional con procesos bien definidos que permita la transformación de la situación actual.

#### **4. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad muchas organizaciones están enfrentando la necesidad de transformarse a sí mismas en instituciones radicalmente diferentes debido a los nuevos retos que presenta el entorno.

Es importante tomar en cuenta que las organizaciones no son estáticas, con frecuencia se adaptan a los cambios principalmente en el ambiente externo. Entonces podemos deducir que la planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro, además es integradora pues ella recurre a la totalidad de las funciones operacionales.

Es importante tomar en cuenta que las estrategias proporcionan la orientación, las estrategias indican a todos los colaboradores hacia donde se encamina la organización y que es lo que necesita para tener éxito.

La importancia de la planeación estratégica para los administradores y para la organización ha aumentado en los últimos años, los administradores encuentran que definiendo la misión de sus organizaciones en términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósito y como consecuencia estos funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales, también nos ayudara a adquirir un concepto claro de nuestra organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia los objetivos organizacionales.

Plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las cotas de calidad de vida deseadas por las personas. La elaboración del plan estratégico contribuirá a mejorar la eficiencia y efectividad en los procesos administrativos con el fin de contar con esta herramienta idónea al momento de tomar decisiones, beneficiando a todos los socios (as) de la institución y sobre todo a tener una dirección en todos los procesos.

Es importante mencionar que la planeación estratégica debe ser desarrollada para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas de la organización a resolverlos, plantear soluciones, determinar responsables para realizarlos, asignar recursos necesarios para llevarlos a cabo y establecer la forma y prioridad para medir los avances.

Otras de las razones por lo que lo hacemos es para fomentar la vinculación entre los órganos que conforman la organización y los distintos grupos de trabajo buscando el compromiso de todos.

En esencia la creación del plan estratégico, tiene como finalidad adaptar a todo el personal administrativo y productivo a un nuevo sistema de direccionamiento, el

cual les permitirá desarrollar las actividades en equipo y de forma coordinada, enfocados hacia un mismo fin, de esta forma la el centro artesanal de Procesamiento de Paja toquilla Barcelona podrá incursionar en nuevos mercados, elaborando materia prima de calidad, con la finalidad de garantizar la estabilidad del cliente y la estabilidad del centro artesanal en el mercado. La aplicación de este proceso, permitirá alcanzar el éxito futuro, que será logrado mediante la estructuración de los objetivos estratégicos y corporativos antes mencionados, los cuales permitirán ejecutar mejores alternativas y propuestas que beneficien a la asociación.

## **5.-HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN**

El diseño del plan estratégico permitirá el logro de la efectividad administrativa del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona.

### **5.1.-VARIABLE INDEPENDIENTE**

El diseño del plan estratégico

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Efectividad administrativa del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona.

### **5.2.-OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, además indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y tienen relación directa con el planteamiento del problema, por su capacidad medir, controlar o estudiar el objeto de estudio. A partir de este proceso se seleccionan las técnicas e instrumentos de información para la ejecución del problema, esto permitirá al investigador tener éxito en la búsqueda de la solución a la problemática planteada.

Cuadro 1 Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE: PLAN ESTRATÉGICO

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
El diseño del plan estratégico permitirá el logro de la efectividad administrativa del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona.	Plan Estratégico	Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales definiendo estrategias y políticas desarrollando planes para su implantación obteniendo los fines deseados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Valores</li> <li>• Políticas</li> <li>• Programas</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Participación futura</li> <li>• Objetivos institucionales</li> <li>• Valores corporativos</li> <li>• Reglas</li> <li>• Seguimiento</li> <li>• Acciones estratégicas</li> <li>• Plan operativo</li> </ul>	<p>¿De qué manera ayudara el plan estratégico a la organización?</p> <p>¿El plan estratégico solucionara los problemas a corto o largo plazo?</p> <p>¿Las actividades se desarrollan con eficiencia y eficacia?</p> <p>¿Cómo considera usted la participación de los individuos en la organización?</p> <p>¿Considera usted que la planificación estratégica mejorara los procesos productivos?</p> <p>¿En la elaboración de los planes de trabajo se toma en consideración el Foda organizacional?</p> <p>¿El conjunto de acciones establecidas a través de la directiva ha permitido la consecución de los objetivos y metas propuestos por el Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona?</p> <p>¿Las actividades que realizan los individuos son coordinadas?</p>	Encuesta Entrevista

**Fuente:** Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona

**Autor:** Guido Borbor Tomalá

## Cuadro 2 Variable Dependiente

### VARIABLE DEPENDIENTE: EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA DEL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
El diseño del plan estratégico permitirá el logro de la efectividad administrativa del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona.	Efectividad administrativa del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona.	Es la capacidad de realizar bien las actividades de forma planificada utilizando los recursos necesarios para lograr los objetivos y metas organizacionales que facilitara el trabajo de los directivos de Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos</li> <li>• Actividades</li> <li>• Metas</li> <li>• Estructuras</li> <li>• Reglamentos</li> <li>• Equipos</li> <li>• Efectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talento humano</li> <li>• Administración Coordinada</li> <li>• Decisiones</li> <li>• Jerarquía</li> <li>• Fines deseados</li> <li>• Producción</li> <li>• Eficacia y Eficiencia</li> </ul>	<p>¿Los Programas que se realizan el Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona se sustentan en sus manuales, políticas y procedimientos?</p> <p>¿La estructura organizacional del Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona está de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada empleado?</p> <p>¿En la organización existe un ambiente laboral agradable?</p> <p>¿Los intercambios de ideas benefician a los procesos productivos de la organización?</p>	Encuesta Entrevista

**Fuente:** Centro Artesanal de Procesamiento de Paja Toquilla Barcelona

**Autor:** Guido Borbor Tomalá

## **CAPÍTULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### **1.1.- ANTECEDENTES DEL TEMA**

El plan estratégico se debe utilizar en cualquier tipo de organizaciones ya que de esta manera permitirá, ejecutar un direccionamiento y control para el funcionamiento adecuado de la organización.

El centro de procesamiento de paja toquilla Barcelona, ha tenido que pasar por muchos inconvenientes ya que no cuenta con una administración adecuada por parte de sus directivos, en donde no tienen sus actividades coordinadas, y un direccionamiento adecuado para cumplir con sus objetivos. Además no cuenta con procesos que se cumplan con eficiencia y eficacia en sus actividades.

Para la formulación de un plan estratégico se debe realizar un análisis situacional del centro artesanal realizando una investigación que nos permita conocer las estrategias apropiadas para generar competitividad.

El plan estratégico para el centro artesanal es elemental porque permite el trabajo en equipo, la comunicación eficiente y sobre todo la responsabilidad, de planificar, ejecutar, organizar las actividades que se llevan a cabo en la organización a corto mediano y a largo plazo.

Se debe realizar un análisis interno y externo del entorno y con estos resultados se crearan estrategias para generar competitividad, además los socios podrán planear, dirigir y ejecutar mejor sus actividades.

## **1.2.- PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.2.1.- FUNDAMENTACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

En la sociedad del siglo XXI impera la planificación, prácticamente la totalidad de los aspectos de nuestras vidas están planificados. Planificamos nuestro futuro cuando somos jóvenes, planificamos nuestra carrera profesional, planificamos la educación de nuestros hijos antes de que nazcan, etc. en la vida personal como en el mundo de los negocios cualquier ausencia de planificación puede conducirnos irremediablemente al caos y al fracaso.

Si no estamos dispuestos a abandonar a la suerte del azar los aspectos fundamentales de nuestras vidas, tampoco deberíamos hacerlos con nuestros negocios, ya que al fin y al cabo son determinantes en nuestro porvenir como personas. En ocasiones conocemos negocios de alta rentabilidad y resultados que en un momento del tiempo se estancan, entran en recesión e incluso quiebran. La evolución del mundo empresarial hacia una competencia cada vez más agresiva nos obliga a no conformarnos con mantenernos en el tiempo, nos obliga a estar permanentemente alerta y con el deseo de progresar, crecer y ser más rentable, eficaces, competitivos, de otro modo estamos destinados al fracaso.

MILLA, G (2005), menciona que “la decisión de elaborar un plan estratégico es solo uno de los aspectos que demuestra que las organizaciones poseen ese deseo de planificar, de crecer, de marcar las pautas de la evolución de la organización”.  
Pág. # 7-8

El plan estratégico es un excelente ejercicio para trazar líneas que marcan el futuro de nuestra empresa, debemos ser capaces de diseñar el porvenir de la organización, y lo que es más importante, transmitir estas pautas, contrastarlas y

convencer al resto de los agentes que interactúan con la organización de cuál es el camino hacia el éxito.

Según CZINKOT, H (2004), considera “la planificación estratégica, en los niveles corporativos y de negocios, es un camino efectivo para que la organización pueda coordinar las actividades de distintos departamentos, analizar su posición competitiva dentro de su entorno y asignar recursos”. Pág. # 41

El proceso de planificación estratégica hace que todos los empleados que participan en el tengan que considerar a fondo cuales estrategias podrían resultar más eficaces para lograr las metas de la organización. Los pasos fundamentales de la planeación estratégica son: Establecer la misión de la organización, definir las unidades estratégicas de negocio, especificar los objetivos de la organización, analizar el desempeño de las unidades estratégicas de negocio, evaluar las oportunidades de crecimiento.

Es importante mencionar que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar acabo.

En la actualidad la planificación estratégica juega un papel importante dentro de las organizaciones como un proceso mediante el cual define su misión, visión, objetivos, metas, a largo plazo permitiendo encontrar una ventaja competitiva ante las demás organizaciones y seguir creciendo de manera efectiva a nivel empresarial.

### **1.2.2.- QUE ES PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

CORDOVA M, I, (2007) La planificación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo. **Pág. 17**

La planificación estratégica dentro de la organización se desarrolla de manera sistemática por todas las personas que la integran para manejar un cambio en el futuro, tomando decisiones frente a muchos problemas que el entorno nos propone, cambiando nuestra manera de pensar, para lograr los objetivos establecidos.

RAMÓN, R (2006) La planificación estratégica es el proceso que se sigue para determinar las metas de la organización y las estrategias que permitirán alcanzarla. **Pág. 21**

Mediante la planificación estratégica seguiremos las acciones a emprender para conseguir los fines planteados teniendo en cuenta lo que queremos alcanzar a futuro, desarrollando técnicas y estrategias que vayan en beneficio a todos los que conforman la organización.

Según ÁLVAREZ, M. (2005). “Planeación estratégica, es el proceso mental que realiza generalmente año con año el equipo Directivo para diseñar e implantar el Plan Estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional”Pág. # 28.

Al formular un plan estratégico se está dando la posibilidad que la organización sea competitiva, porque se planteara diferentes metas a largo plazo y estrategia de

una forma coherentes, todos los integrantes de una organización deben ser eficientes en sus actividades conjuntamente satisfaciendo las necesidades y expectativas de los clientes. Las estrategias que elija una organización deben ser acordes a las necesidades que tenga y en la posición donde se encuentre frente a sus competidores, conociendo sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias deben ajustarse a los cambios que se dan el mercado, ser diferentes, mejores e innovadores a las de su competencia.

La planificación estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

**1.- ¿Dónde estamos hoy?**

Análisis de la situación, análisis del entorno, análisis interno, análisis de la competencia.

**2.- ¿Dónde queremos ir?**

Objetivos y metas a largo plazo

**3.- ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?**

Comprender el mercado, la competencia de negocio, diseñar estrategias.

**1.2.3.- IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

GONZALEZ, N (2007) La planificación estratégica es importante porque nos permite concentrarnos sólo en aquellos objetivos que se puedan lograr y en qué negocio o área debemos competir, en relación con las oportunidades y amenazas que enfrentamos en el entorno Económico, legal, social y político de la empresa. **Pág. 7, 8**

De esta manera la planificación estratégica de la mercadotecnia es vista como un proceso administrativo encaminado a desarrollar y mantener una relación viable

entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado.

El objetivo primario de la planificación estratégica es modelar y remodelar los posibles negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen los elementos de precio, producto, plaza y promoción, que le genere a la empresa, las expectativas de ingresos que promuevan su desarrollo y beneficios necesarios.

Desde esa perspectiva la planificación estratégica debe guiar a la empresa en la selección y organización de sus negocios de manera que se mantenga una buena Situación financiera pesar de posibles sucesos inesperados, en cualesquiera de sus negocios. Para fines prácticos hemos tomado tres enfoques organizacionales que le permitirán a usted como lector aplicar el concepto de planificación estratégico, para la pequeña empresa.

Han sido el resultado de nuestra experiencia en el campo de los negocios y esperamos que les sean de gran utilidad. La importancia de la planificación estratégica consiste, en establecer un camino bien definido en el cual la empresa puede conducirse firmemente en el presente y orientar su futuro. Con la planificación estratégica, se desarrolla una visión de lo que se quiere alcanzar a largo plazo, al mismo tiempo permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y a donde se quiere llegar.

Es importante indicar que la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica, en muchas de estas los directivos definen eficientemente la misión de su organización estando en mejores condiciones para dirigir y orientar las actividades. La planeación estratégica es esencial porque ayuda a prever los problemas ante que surjan y a afrontarlos antes que se agraven. Asimismo se debe trabajar en equipo con todos los miembros de la organización para el logro deseado.

Debemos mencionar que la planeación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, y una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros, también gracias a la planificación estratégica se desarrollan objetivos y metas a largo plazo que hay que llevarla a cabo con diferentes estrategias.

#### **1.2.4.- CARACTERÍSTICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección. Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

Las diferentes características que se presentan tienen mucho que ver a todo el proceso estratégico que se va a realizar para llegar a un fin determinado y luego ver cuáles han sido los resultados de la planificación estratégica que se ha llevado a cabo en un tiempo determinado.

La mayoría de estas contribuyen a mejoramiento continuo para las organizaciones siempre en cuando cumplan con todos esos objetivos, metas, misión, visión a largo plazo, porque si no las cumplimos de qué nos puede servir un plan estratégico que nunca ha tenido un fin determinado.

Existen características que por una parte son negativas para empresa pero al mismo tiempo se las puede manejar tomando decisiones adecuadas y pertinentes aprovechando las oportunidades que el entorno y evaluando todo las actividades que se han desarrollado.

### **1.2.5.-PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Los principios en la planeación son muy importantes para poder aplicar cada uno de los elementos que la forman. Un principio es una proposición que se formula para que sirva de guía a la acción. Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito, si no tiene una administración competente.

La obtención de resultados mediante esfuerzos de otros, requiere normalmente de planeación. Un administrador, debe planear los esfuerzos que le permitan alcanzar los resultados deseados.

### **CUATRO PRINCIPIOS BÁSICOS**

1. Contribución de los objetivos
2. Prevalencia de la planeación estratégica
3. Extensión de la planeación estratégica
4. Eficiencia de los planes estratégicos

La planeación estratégica, es fundamental, además de ser básica para otras funciones administrativas organización, ejecución y control. Si contamos con la planeación previa, no habrá que organizar, ejecutar y nada que necesite ser controlado.

Toda planeación, implica actividad futura y una serie de acciones que se van generando para lograr los objetivos. Mediante la planeación estratégica, los directivos tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente. Planear es tomar decisiones, pero éstas decisiones, tienen un claro enfoque hacia objetivos mediatos, es decir, a futuro; planear demanda elaborar una estructura, un programa con base en el cual, se toman decisiones para lograr metas inmediatas.

Cabe recalcar que los principios de la planeación estratégica son secuencia que se debe seguir para el funcionamiento adecuado de la organización, considerando que la planificación es importante para cualquier tipo de nivel y para todo tipo de organización. De esta manera la organización tendrá, un mejor clima laboral y poseer planes de contingencias que sirvan para corregir errores que se presenten.

#### **1.2.6.- DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO**

MARTÍNEZ. D y MILLA. A (2005) “Un plan estratégico es un documento que sintetiza a nivel económico, financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa. **Pág.8**

El plan estratégico debe realizarse en todas las áreas de la organización. Debe además someterlas a examen y determinar la estrategia a seguir en lo que concierne a las variables que como organización podemos controlar, así como predecir la evolución de las variables externas que afectan inevitablemente a la evolución de la organización.

ZABALA, S (2005) define el plan estratégico como tal, se lo puede definir como el producto escrito, esto es el documento en el cual se plasma los acuerdos

estratégicos, la visión del futuro y el pensamiento acerca de los objetivos a alcanzar. **Pág. 33**

Generalmente un plan estratégico es documento cuya elaboración nos obligara a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y el deseado. También podemos decir es como una tarjeta de presentación de la idea del emprendedor frente a todos los grupos con la empresa pretende entablar relaciones como entidades financieras, trabajadores, clientes proveedores, etc.

ÁLVAREZ. M (2006) Un plan estratégico fija su atención en ambos sentidos (efectividad y eficiencia) y requiere no solo del conocimiento de la realidad que vive la organización, sino también de la intuición que solo da la experiencia en el negocio, es por esto que es de suma importancia combinar tanto la PLANEACION formal como la PLANEACION Intuitiva. La mezcla de intuición y formalidad que se dé el proceso de planeación, depende de la naturaleza del negocio específico”. Pág. # 27

AUDISIO. N, (2006), “El plan estratégico es aquel en donde los objetivos son una función de dos variables con campo de ejecución diferentes pero interdependientes entre sí”. La primera variable es el Posicionamiento Estratégico en el cual los agentes que intervienen son externos a la empresa. La Segunda variable es la Adecuación Estratégica está constituida por los diferentes factores de carácter internos. Pág. # 76 - 77

Tomando en consideración el concepto de plan estratégico de estos autores podemos manifestar que es necesario realizar en cualquier tipo de organización planes estratégicos, porque nos conducen a la toma de decisiones de manera eficiente, para que estos se lleven a cabo se debe poseer una adecuada planificación para así cumplir con los objetivos en un determinado tiempo.

El plan Estratégico es primordial para una organización porque contribuye a mejorar la competitividad y a obtener rentabilidad. La formulación del plan

estratégico depende de tener un conocimiento claro de la organización tanto de susituación actual y pasada, mediante este análisis se podrá establecer un objetivo general y objetivos específicos los mismos que deben ser coherentes entre si, manera de la cual se podrá seleccionar estrategias idóneas que permitan cumplir con los objetivos planteados.

### **1.2.7.- PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO**

(MARTÍNEZ, MILLA,2005) El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económica –financiera de la misma de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, se cualquiera la estructura, el tipo de negocio el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

La idea del plan estratégico surge de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la organización. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

Pues si bien la intuición emprendedora es fundamental para el éxito de un negocio, la planificación estratégica es la clave para que esta intuición o ideas se concreten y se hagan realidad sin dar rumbos ni gastar recursos innecesariamente. Dentro de la formulación de un plan estratégico se establece objetivos que quiere perseguir la organización.

El plan estratégico es la guía fundamental para llevar a cabo las actividades diarias de la organización, es importante que se fomente una cultura organizacional con una comunicación efectiva, dando información clara a tiempo, motivando y trabajando en equipo; todo con la finalidad de cumplir con los objetivos planteados.

### **1.2.8.-ENFOQUE PARTICIPATIVO.**

Este tipo de enfoque, permite realizar un diagnóstico y evaluación situacional, con la importante participación e interacción activa y efectiva de cada uno de los elementos que conforman la organización; ya que, con su compromiso y cumplimiento en la estructuración de los objetivos institucionales, se podrá direccionar y mejorar la situación actual en la que se encuentra la empresa. De ahí que, el talento humano es considerado muy importante, en este proceso porque son ellos los que conocen de cerca las ventajas y desventajas que poseen las empresas dentro y fuera de su entorno.

### **1.2.9.- MODELOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

#### **EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE COLÓN Y RODRÍGUEZ**

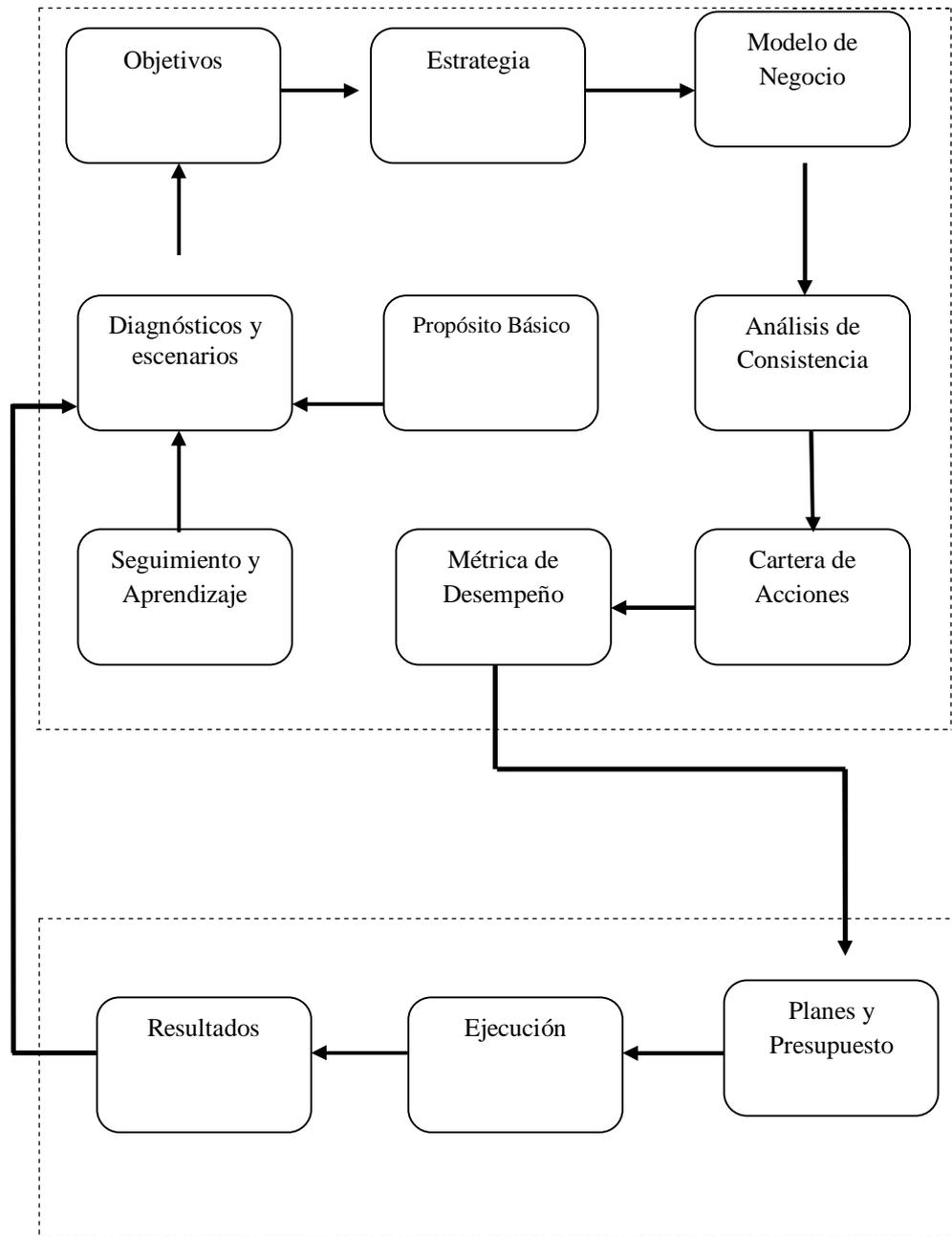
El esquema muestra un modelo de planeación estratégica general que algunos autores definen como el más fácil y entendible de aplicar, además de que es adaptable a todo tipo de organización.

El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos del proyecto estratégico, antes que con el análisis diagnóstico, lo que parece adecuado ya que al analizar el qué es lo que se desea realizar permite centrar las acciones de los planificadores.

Lo que denominan como modelo del negocio, no es otra cosa que la construcción del escenario al que se le adicionarán las estrategias y acciones que darán sustento al proyecto medular.

**Cuadro 3 Modelo de Planeación Estratégica de Colón y Rodríguez**

**Fase Estratégica**



**Fase Táctica**

Fuente: Libro de Planificación Estratégica  
Autor: Colón Rodríguez

## **EL MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SERGIO KAUFFMAN GONZÁLEZ**

Del lado derecho, como resultado de este modelo, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que se denominan los fundamentos de la planeación: visión de la organización, la misión, los valores y la filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas, y la cultura de trabajo (métodos y procedimientos) que permitirá alcanzar los resultados esperados. Con el marco de referencia de los fundamentos, se hace necesario determinar los objetivos estratégicos generales que se persiguen, la estrategia, las líneas o puntos críticos de la estrategia, el formato del plan estratégico, los objetivos y las metas terminales que se persiguen en un periodo determinado. Del lado izquierdo, también a partir de los resultados del diagnóstico y ligadas a los objetivos estratégicos generales, la estrategia y las líneas estratégicas, se ubican las acciones o decisiones estratégicas.

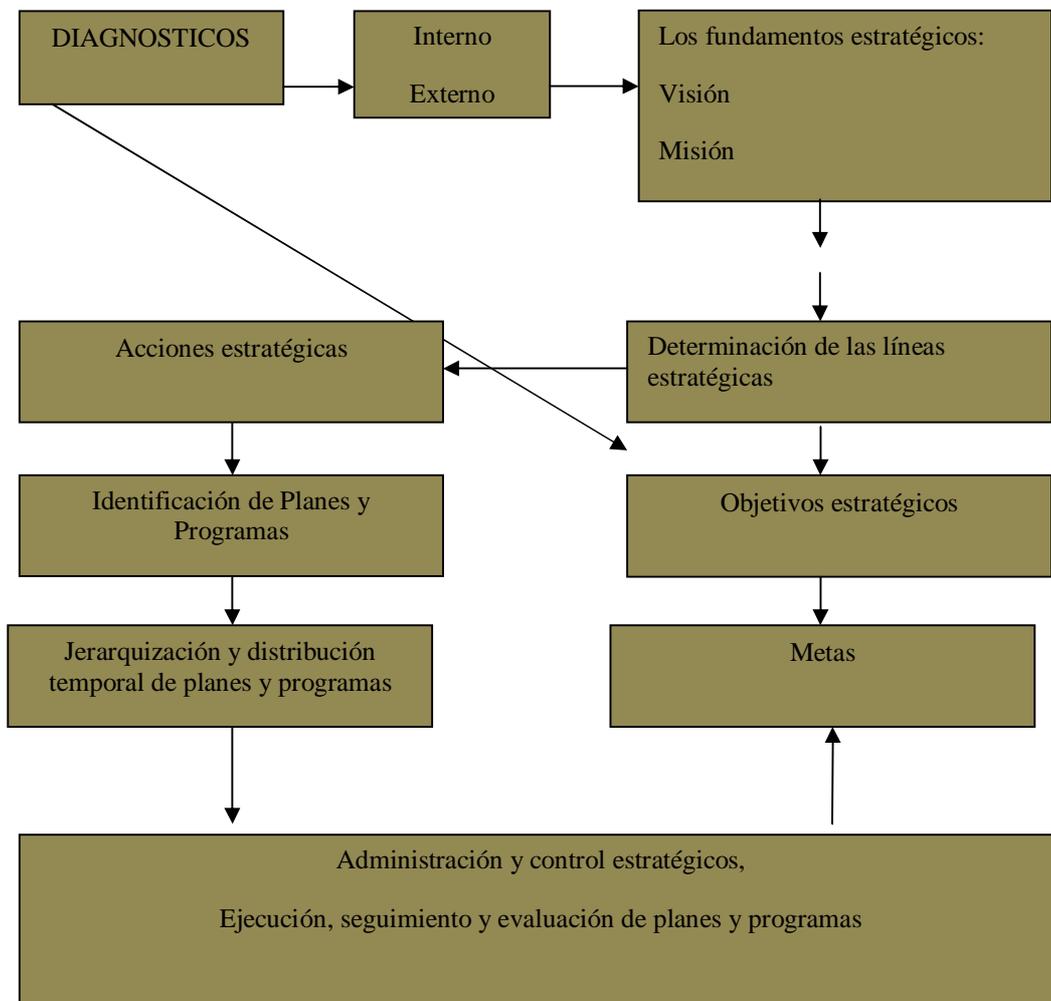
El plan estratégico deberá contar con un conjunto de planes y programas que deben ser identificados, jerarquizados y distribuido temporalmente (corto, mediano y largo plazo) de acuerdo a su importancia y necesidad, para orientarlo al cumplimiento de los objetivos y metas determinados al término del periodo establecido.

Todo proceso de planeación, independientemente de las decisiones previas inherentes a la necesidad de desarrollar un proyecto de planeación estratégica, requieren de un diagnóstico previo en el cual se basan las decisiones y acciones posteriores. El diagnóstico debe abarcar la situación interna y externa de la organización, con la finalidad de poder dar una orientación clara a las decisiones y acciones correspondientes. A partir del diagnóstico y tomando en consideración las intenciones previas, es conveniente determinar el escenario del tipo de

organización que se desea desarrollar o modificar. Finalmente ante de proceder al desarrollo del plan estratégico, es conveniente determinar los componentes de la cultura de trabajo que tendrán que caracterizar las operaciones normales de los miembros de la entidad.

Una vez que se tiene preparado el escenario que organizacionalmente se desea lograr, lo que prosigue es determinar cuáles serán los objetivos estratégicos designados para esa institución en proyección.

**Cuadro 4 El modelo de Planeación Estratégica Sergio Kauffman González**



Fuentes: Libro de Planificación Estratégica

Autor: Sergio Kauffman González

Para la realización del plan estratégico, para el centro de procesamiento de paja toquilla Barcelona se necesitan crear los siguientes elementos que son:

Filosofía

Visión

Misión

Objetivos

Valores corporativos

Análisis situacional: FODA – DAFO

Estrategias

Políticas

Procedimientos

Cursos de acción

Programas

Proyecto

Seguimiento y control

## **1.- FILOSOFÍA**

La filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la organización a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. Sirve, por tanto, para orientar la política de la organización hacia los diferentes grupos de referencia.

GRANADOS, M (2007) define a la filosofía de la empresa abarca el conjunto de valores, creencias y principios que orientan las acciones o e inspiran a los objetivos de una organización.**Pág.31**

TOMEV, T considera a la filosofía como las creencias y valores que orientan la actividad de la organización. **Pág. 220**

Podemos manifestar que la filosofía es importante porque es la que genera, en su escala prioritaria los valores, los criterios para el comportamiento interno de las organizaciones.

Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la organización vaya en esa determinada dirección.

**Para tener una filosofía empresarial sólida es necesario:**

**Aprender a trabajar en equipo.-** Es un punto muy importante porque como dice una frase: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual.

**Retribuir según los resultados.-** Muchos empresarios observan con tanta facilidad el recortar su personal y los gastos, sólo con el único fin de maximizar sus ganancias, pero tenemos que visualizar el fin social, no sólo ver a los empleados como cantidades de dinero o ganancias, sino como personas que valen y que forman parte importante de la organización.

La filosofía parte de cada institución de cómo formularla mediante sus valores creencias que de tal forma orientaran a la búsqueda de los objetivos, debemos tomar en cuenta que dichos valores son los que posee el dueño y los administradores respecto a la organización, fuerza de trabajo, el mercado y la sociedad.

## 2.- VISIÓN

MANES, (2007) considera a la visión que es una percepción posible, deseable, realista y creíble del futuro de una institución. **Pág. 22**

En toda actividad comercial o al momento de iniciar una empresa los dueños se trazan un visión esta se da a futuro por lo que se tiene que recorrer un largo camino para llegar a alcanzarla. Muchas de las instituciones las elaboran por un lapso de tiempo para llevarlas a cabo y cumplir con los objetivos y metas trazadas.

GRANADOS, M (2007) define que es una descripción del futuro deseado para la organización en términos de crecimiento diversificación, nuevos sectores donde se desea operar, participación en el mercado, y ventajas competitivas. **Pág. 29**

Las características de la visión de una organización son las siguientes:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Aunque las visiones no pueden ser medidas por un indicador específico que valore el grado en el que están siendo alcanzadas, proporcionan una declaración fundamental de los valores, aspiraciones y metas de una organización.
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención.

- Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER?

En conclusión la visión reúne la aspiraciones de lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro, o como se ve en el futuro. La visión solo podrá darse mientras se tenga una comprensión clara del lugar que ocupa hoy la organización, y de ahí proponer las metas que se desea lograr. Así mismo debe servir de motivación a la organización para seguir adelante, en síntesis la visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

### **3.- MISIÓN**

MANES, (2007) Define a la misión es el estado básico de la existencia y los objetivos de una institución. **Pág. 22**

La misión es la razón de ser de la empresa por la que fue creada y con qué fines. Debemos tomar en cuenta que la misión comparte varios beneficios, permitiendo de esta manera definir la organización, distinguirlos de todos los demás, provee a todos los colaboradores en un entendimiento claro y conciso la cual es la empresa para la quien trabajan, sirve de marco para evaluar los resultados y procesos presentes y futuros, asegura el lineamiento de la empresa, guía y facilita la transparencia de las metas y objetivos a la estructura organizacional.

GONZÁLEZ, N (2006) Considera que la misión es el propósito de una empresa es decir, su meta global que encierra todas las acciones y decisiones de una organización. **Pág. 38**

Las características de la misión es una organización son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la organización como la base de competencia y la ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la organización competirá.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porque una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido. El objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿POR QUÉ EXISTIMOS? ¿EN QUE NEGOCIO ESTAMOS? ¿CÓMO LOS DESARROLLAMOS?

#### **4.- OBJETIVOS.**

CARVAJAL. A (2006). Es aquello que deseamos alcanzar. Es elemento que permite llegar a una situación nueva, como producto final de una o varias actividades.**Pág112**

Los objetivos son los resultados generales que la organización pretende alcanzar a largo plazo inspirada por su misión.

Los objetivos específicos son metas, aspiraciones (a corto plazo) que la organización debe alcanzar con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos generales. Ambos deben ser:

- Medibles
- Realistas
- Específicos en el tiempo
- Consistentes con las prioridades de la organización
- Comunicar la filosofía de la organización
- Proveer direccionamiento
- Clarificar el pensamiento organizacional.

Los objetivos estratégicos se presentan como un compromiso de la organización para producir los resultados específicos en un tiempo determinado. Los objetivos de un proyecto indican lo que se va a realizar, es decir el enunciado claro y preciso de los logros a los cuales se aspira llegar con el proyecto.

Son de gran importancia los objetivos dentro del plan estratégico porque nos ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo, entre otros aspectos.

Además los objetivos son la guía para que la organización obtenga y aplique los recursos para obtener mejores beneficios, y de esta manera los miembros de la organización desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados.

Es importante mencionar que los objetivos se deben desarrollar mediante una buena planificación para un mejor entendimiento, y así llegar a un fin determinado y cumplir con lo establecido por la organización.

#### **4.1.-OBJETIVOS GENERALES**

Es la expresión cualitativa de lo que queremos conseguir a nivel más amplio y global. Precisa la finalidad de la investigación, en cuanto a sus expectativas más amplias. Orienta la investigación. Son aquellos que expresan un logro sumamente amplio, son formulados como propósito general de estudio y son los planes globales de la organización

#### **4.2.-OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Se trata de una concreción, especificación o desglosamiento de los objetivos generales. Los objetivos específicos contienen elementos particulares y concretos que permiten operacionalizar el objetivo general. Son muchos más concretos y precisos, y son las soluciones concretas a las causas y consecuencias del problema que la empresa desea resolver.

Un objetivo desde el punto de vista personal representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico. Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado.

#### **5.- VALORES CORPORATIVOS**

MARTÍNEZ. D yMILLA. A(2005) "Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia) o a grupo de personas.". Pág. # 23

Los valores dentro de una organización son importantes y sirve de mucha utilidad para las personas que conforman la institución ya que son el fundamento de la misión y no cambian aunque cambien las estrategias. Los gestores de cada organización, el personal son las personas indicadas para determinar cuáles van a ser sus valores y hacerlos cumplir una vez que se ponga en marcha la empresa, debemos indicar que estos valores van a sostener el estilo de dirigir a la organización, su relación con los empleados y demás participantes ,así como su ética. Para unos y otros estos van a indicar cuál a será su conducta y forma correcta de comportarse dentro de la organización.

¿Para qué sirven los valores corporativos como parte de la estrategia de la organización?

- Sirven de guía, de orientación, a sus miembros sobre cómo deben comportarse.
- Fortalecen la cohesión de sus miembros y protegen a la organización de amenazas externas.
- Dan coherencia y “alma” (sentimientos) a la organización
- Se utilizan para la selección y evaluación del personal.

## **6.- ANALISIS FODA- DAFO**

MUÑIZ. L (2010). El análisis FODA es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para el futuro. Pág. 40

OCAÑA. J (2006): Es más fácil tomar decisiones después de identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Un análisis DAFO se puede

aplicar a una posición, una idea, a un individuo, o una organización. Debemos hacer un análisis DAFO para nuestro grupo así como para nuestras metas. Pág. # 14

## **6.1.-ANÁLISIS INTERNOS**

SÁNCHEZ, D(2008)El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades, y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente el entorno.

**FORTALEZAS.-** al igual que las debilidades, forman parte del ámbito interno de la empresa, son nuestros puntos fuertes, son ventajas competitivas que nos pueden servir para explotar las oportunidades.

**OPORTUNIDADES.-** al igual que las amenazas, se encuentran en el ámbito externo de la empresa, y es todo aquello que puede constituir una ventaja para nuestra empresa, de la que tenemos que aprovechar.

## **6.2.-ANÁLISIS DEL ENTORNO**

**DEBILIDADES.-** hacen referencia al ámbito interno de la empresa. Son aspectos negativos para el desarrollo de la estrategia de la empresa.

**AMENAZAS.-** forman parte del ámbito externo de la empresa y en concreto tratan de aspectos del exterior que puede impedir la implantación de la estrategia.**Pág. 691**

La matriz FODA representa un análisis completo de las actividades interna y externa de la organización y es de vital importancia desarrollarla para tener una mejor orientación en el momento de plasmar sus objetivos y planes de acción, para que estos sean lo más cercanos a la realidad de la empresa. Los factores externos de una organización presentan las oportunidades y las amenazas que, bajo una acertada perspectiva crean un atractivo, mientras que los factores internos, fortalezas y debilidades, crean competitividad en el mercado. Es importante mencionar que mediante esta herramienta vamos a realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades, que presentan en una organización.

## **7.- ESTRATEGIAS**

AUDISIO. (2006)La estrategia es el proceso por el cual la dirección de una empresa evalúa las oportunidades del entorno y sus posibles cambios, anticipa las acciones imprevistas de los competidores, evalúa las fortalezas y debilidades internas y los recursos de la organización para decidir los objetivos, así como también los planes de acción para cumplirlos. **Pág. 74**

La estrategia es la parte más importante del proceso de desarrollo de comunicación, por lo tanto la manera en que manejamos preguntas estratégicas por parte de los clientes y desarrollamos estrategia que impacta cada paso de nuestra relación con los clientes.

El posicionamiento estratégico intenta alcanzar ventajas competitivas sostenibles manteniendo lo que distingue a la organización de otras. Esto significa realizar actividades diferentes de los competidores. Las estrategias nos ayudan a formular los objetivos tanto generales como específicos, permite la toma de decisiones para solucionar cualquier tipo de problema que se presenten en la organización, las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos.

## **7.1.-IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS**

Toda organización necesita definir el modo el cual regirá su plan de trabajo, debe establecer una comunicación clara y directa con su personal para lograr los objetivos deseados.

Una de las formas en que se llega a las metas es a través de las estrategias las cuales son herramientas utilizadas por los directivos para estimular a su personal en el crecimiento de su organización, siendo diferente la manera como se aplican, en cada organización. La planeación estratégica es un conjunto de decisiones y acciones que determinan la rentabilidad a largo plazo de la organización.

Un objetivo es un estado futuro deseado que la organización trata de alcanzar en un determinado tiempo, cada uno de los departamentos deben estar relacionados entre sí para el logro de las metas.

Es importante mencionar que para que una organización sea exitosa, sus gerentes y líderes deben dirigir los recursos disponibles de muy buena manera, tanto materiales, logísticos y humanos, es decir de ello dependerá el éxito de la estrategia, si se llega a coordinar y administrar mal los recursos, de nada servirá la estrategia empleada.

Las estrategias permitirán a las organizaciones estructurar como van a operar en el futuro, como se van a enfrentar a los retos del entorno y cómo van a gestionar los recursos y procesos, siempre buscando una ventaja competitiva dentro del sector donde se encuentra la organización, es importante recalcar que las estrategias es un medio para establecer el propósito de la institución en términos de sus objetivos a largo plazo.

## **8.- CURSOS DE ACCIÓN**

El curso de acción es también un componente estratégico que sólo existe mientras estén presentes los competidores. ¿Por qué es el líder el que debe formular el pensamiento estratégico? porque le permite diseñar una visión compartida, ya que es el pensamiento estratégico el que debe posicionarse en la mente de cada integrante de la organización, de tal forma que la institución pueda ser optimizada al máximo cuando desarrolle sus actividades acorde a los métodos modernos de gestión. Como una organización inteligente que aprende a aprender, las directivas son menores y existe un faro iluminador permanente en la mente de cada miembro de la organización. El pensamiento estratégico es una gimnasia mental que debe ser ejercitada en forma permanente por el o los ejecutivos de los más altos rangos, de tal forma que puedan desarrollar el método analítico e intuitivo.

Los cursos de acción son importantes en la organización porque nos conduce a implementar actividades a mediano o a largo plazo además pueden modificarse en el transcurso del año.

De acuerdo a esto, MUNUERA Alemán José Luis, Rodríguez Escudero Ana Isabel. 2007, consideran que “las acciones son las tareas que deben conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan” (pág. 434).

## **9.- POLÍTICAS**

ZABALA. H (2005) “Son guías o pautas que orientan la gestión. Los límites de actuación de quienes participan en un proceso de formulación y ejecución de planes. **Pág. 35**

FERNÁNDEZ, A. (2007) “Las políticas son criterios de actuación que guían las actividades, programas planes de acción de toda organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés (clientes, empleados, sociedad etc.). Las políticas pueden ser generales de empresa, o específicas:  
Por función (financiera, comercial, operaciones), por área geográfica o área temática (subcontratación, formación), por unidad de gestión”.  
Pág. # 32

Podemos considerar que las políticas son lineamientos que nos conducen a tomar decisiones en la organización de manera efectiva, además permite que los integrantes contribuyan con ideas claras y precisas para el buen funcionamiento de la organización. Las políticas deben ejercerlos todo los integrantes que conforman la empresa, porque de esta forma se establecerá control y responsabilidad con todo el equipo de trabajo para el bienestar de la empresa.

## **10.- PROGRAMAS**

CARVAJAL, (2005) Los programas definen en forma general los objetivos y las estrategias, las metas, los recursos y procedimientos para cada una de las tareas que conforman el plan estratégico de desarrollo.**Pág102**

FERNÁNDEZ, A. (2007) “Es un conjunto de tareas, un calendario, unos responsables, unos recursos. **Pág. 6.**

## **CLASIFICACIÓN**

- 1) Tácticos:** Son aquellos que se establecen únicamente para un área de actividad.
- 2) Operativos:** Son aquellos que se establecen en cada una de las unidades o secciones de las que consta un área de actividad.

Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa general. El programa debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

Son un esquema en donde se establece la secuencia de todas las actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

## **11.-PROYECTOS**

CARVAJAL, (2005) Es fundamentalmente un plan acción, a través del cual indican los medios necesarios para su realización, y la adecuación de esos medios a los resultados que se persiguen.**Pág102**

Podemos definir que un proyecto es plan que se ejecuta y se asienta desde el momento que las personas plasman sus ideas en un documento y se establecen los recursos necesarios con el propósito de llevarlo a cabo en un lapso de tiempo. También es un componente del proceso de Planificación, constituye un instrumento importante, pues al utilizarlo permite alcanzar crecimiento y desarrollo en mayor grado, expresado ello entre otros por: una mayor producción, más empleos, mejor salud y otros indicadores que evidencian bienestar, progreso y mejoras en los niveles de vida”. Podemos mencionar que un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente de forma sistemática al planteamiento de un

problema, sea este un Proyecto de Investigación, Proyecto de Inversión Privada, Proyecto de Inversión Social, Proyecto Tecnológico o un Proyecto de Vida.

## **12.-PROCEDIMIENTOS**

TRUJILLO M y CORREA I (2007) Son una secuencia cronológica de acciones como una tecnología estandarizada para el manejo de problemas o situaciones organizacionales, que tienen claramente definidos las variables y objetivos. **Pág. 25**

### **12.1.-IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS**

- Determina el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueve la eficiencia.
- Delimita responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determina como deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quiénes deben realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

Tanto los procedimientos como los métodos están íntimamente relacionados, ya que los primeros determinan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades, y los segundos indican como efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.

Entonces los procedimientos, en común son otra forma de planeación, busca evitar el caos y la incongruencia propia de la actividad fortuita o improvisada de la dirección, el control y la coordinación de las actividades de una organización. Estos procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas, se establecen de acuerdo con la situación de

cada empresa, de su estructura organizacional, clase de producto, turnos de trabajo, disponibilidad de equipo, incentivo etc.

### **13.- SEGUIMIENTO Y CONTROL**

El sistema de seguimiento y control tiene como finalidad conocer la marcha evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la oportuna y suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto, sistematizar y capitalizar las experiencias. Se entiende por seguimiento la observación, registro y sistematización de la realización de las actividades y tareas de un proyecto, en términos de los resultados utilizados, metas cumplidas, así como los tiempos y el presupuesto previsto. Por otro lado, el control, hace referencia a la observación de los productos, resultados, efectos o impactos para verificar el cumplimiento de propósitos de tiempo calidad y presupuesto, con el fin de tomar decisiones encaminadas al cumplimiento de objetivos tanto sociales como económicos, que generan el proyecto en la comunidad beneficiaria.

El sistema de seguimiento y control se incorpora como un elemento esencial en la gestión de planificación de la empresa social (pública o privada), a través de la cual se gerencia responsable monitorea y valora los planes, programas y proyectos, ajustando las estrategias a los logros intermedios cuando se observen las desviaciones con respecto a los objetivos planteados, o cuando se prevé que el cumplimiento de estos pueden alcanzarse mejor, mediante el reajuste de las estrategias. Las anotaciones anteriores señalan que el sistema de seguimiento y control como parte fundamental en los estudios de pre inversión y específicamente en el diseño de la evaluación ex se deben prever con suficiente claridad todas las herramientas de seguimiento y monitoreo, la indicación de variables relevantes y desde luego la estructuración de los indicadores correspondientes y las fuentes y los mecanismos de verificación. La base del control y seguimiento es la retroalimentación, entendida como información

confiable y oportuna que permita tomar decisiones respecto a la ejecución del proyecto.

#### **1.2.1.11.-PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

La planificación operativa es un instrumento indispensable de teorización y organización, en la cual deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas; se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarla.

En la planificación operativa, la participación de los empleados incrementa su comprensión de los objetivos de su unidad de trabajo y de la organización. Involucra a los empleados en el proceso de planificación operativa no solo incrementa su nivel de conocimiento y comprensión de los objetivos, sino que también tiende a reducir su resistencia a los cambios generados por los planes nuevos o modificados.

##### **1.2.1.11.1.-IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

- Permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones e igualmente visualizar el tiempo requerido para cada una de ellas.
- Define las funciones y responsabilidades
- Contribuye a la preparación de un trabajo, consciente, editando las improvisaciones, unifica criterios en cuanto a los objetivos y metas.
- Prevé la utilización de los recursos humano, materiales y equipos.

### **1.3.-GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

Gestionar es hacer que las cosas sucedan, sustantivamente es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar las acciones necesarias para cumplir un fin. Entonces podemos decir que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente los objetivos específicos.

Podemos decir que la gestión administrativa es importante para toda organización al momento de realizar las cosas, esta trabaja de forma coordinada para hacer cumplir las acciones y sobre todo mejor los procesos, cumpliendo con todos los objetivos. Debemos tomar en cuenta que es el desarrollo de actividades planteadas en el Plan Estratégico y en el Plan Operativo Anual. Para lo cual tiene que desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente que promueva una participación responsable de todos los actores sociales educativos de una institución o una comunidad.

#### **1.3.1.-TIPOS DE GESTIÓN**

- **La Gestión por Competencias.**
- **Gestión de Cambio**
- **Gestión del Cambio de Personal**
- **Gestión de Desempeño**
- **Gestión del Conocimiento**

Podemos decir que son una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio, mejorando la gestión de los cambios en los procesos de transformación. La gestión del cambio aparece como nueva área del conocimiento. La gestión del desempeño es básica para el buen funcionamiento de las organizaciones ya que se pueden conseguir definir planes de acción que conllevará a la mejora de resultados globales, Por otro lado gestión del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible y el requerido, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Se puede definir la gestión de la innovación tecnológica como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económico y por ultimo tenemos a la Administración Financiera en donde se toman decisiones con relación a la expansión del negocio, tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento.

### **1.3.2.-ELEMENTOS DE LA GESTIÓN**

Toda institución requiere de una planificación estratégica, de parámetros e indicadores en razón de sus necesidades de carácter social, de la rendición de cuentas, de demostrar su gestión, de sus resultados y la del auditor a evaluar la gestión en cuanto a las cinco “E” estas son:

- Economía.
- Eficiencia.
- Eficacia
- Ecología
- Ética

Mediante cada uno de estos elementos las organizaciones deducen como desarrollar sus actividades dentro de la organización, cumpliendo con los objetivos propuestos, utilizando estos factores para desarrollar diferentes funciones a nivel institucional.

### **1.3.3.-FACTORES BÁSICOS DE LA GESTIÓN**

- Clima Organizacional o Ambiente.
- Los Procesos de Gestión.
- La Organización Flexible.
- Las Relaciones con la Comunidad

Mediante estos factores las organizaciones lograran una gestión responsable en las diferentes actividades que lleve a cabo los directivos, mejorando de manera oportuna el desempeño de cada uno, y controlando el trabajo en conjunto.

### **1.3.4.-EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN**

Se refiere que para medir la eficiencia y eficacia es necesario hacer un proceso de evaluación de la gestión, entendida ésta como los métodos que la dirección de una institución establece en forma periódica y sistemática para medir el resultado de sus actividades y la responsabilidad del funcionario en relación con unos estándares de resultados esperados proyectando acciones a futuro en busca de un mejoramiento continuo.

La evaluación de la gestión se da de diferentes formas para llegar a su propósito, por eso es fundamental identificar los problemas, dificultades, aciertos y logros. En síntesis detectar las fortalezas y debilidades de esta manera se evaluara los procesos de todas las actividades de la organización. Otra manera de evaluar los

procesos es siguiendo de manera permanente las actividades proponiendo correctivos y comprometerse en la revisión y ajustes de todas las principales tareas para garantizar un mejoramiento.

### **1.3.5.-EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA**

La efectividad administrativa es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado.

Entonces podemos decir que la efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivitas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo); sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos. Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, este año se cumplió con lo esperado, Pero nunca nos dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes.

No obstante, este indicador nos sirve para medir determinados parámetros de calidad que toda organización debe preestablecer y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado.

### **1.3.6.-IMPORTANCIA DE LA EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA.**

En toda organización la administración juega un papel importante en las diferentes actividades que se realizan, logrando con eficacia y eficiencia cada tarea, desarrollando capacidades diferentes que están bajo distintos grados de

influencia interna y externa, por ende cuando la empresa adquiere los servicios de capital humano para sus operaciones directivas y administrativas debe estar en capacidad de obtener, clasificar y contratar el personal mejor calificado para cada uno de los puestos.

Personas que cumplan con las cualidades que se describieron a lo largo de este artículo, pero sobretodo que sobresalgan por su liderazgo y capacidad de hacer cumplir objetivos en el menor tiempo posible.

### **1.3.7.-FACTORES QUE INFLUYEN EN LA EFECTIVIDAD ADMINISTRATIVA.**

Es importante mencionar que existen muchos factores que influyen en la efectividad administrativa entre los cuales se mencionan los siguientes.

- Factores sociales
- Factor político
- Factor económico
- Factor tecnológico

Todos estos factores influyen de manera directa a la organización desarrollando niveles de incertidumbre en las diferentes actividades que se realizan dentro y fuera del centro artesanal.

En el aspecto social se encuentra las relaciones que poseen con diferentes instituciones o personal, en lo político las leyes que imponen el gobierno, en lo económico el alza de los precios y la inflación, y por último el factor tecnológico que tiene que ver con los cambios constante que imponen las organizaciones a nivel mundial.

### **1.3.8.-CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA**

#### **1.3.8.1.-ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNA BARCELONA**

La comuna Barcelona se encuentra ubicada a 2.9 Km. de la carretera desde la comuna Valdivia, lleva este nombre por bautizo de un sacerdote español que se radico en la zona. Limita al norte con la comuna Sitio Nuevo y Dos mangas, al sur con la Cordillera Chongon Colonche, al este con la comunas Loma alta y BambilCollao, y ala este con las comuna Sinchal, San Pedro.

Quien ingresa a Barcelona se sorprende por los múltiples y extensos cordeles de paja toquilla. El atardecer ha llegado y, por eso, los habitantes, atareados, realizan el último paso del proceso de producción.

Esta comuna representa el 21% de la producción artesanal en la parroquia, el 60% de la población se dedica a la producción y procesamiento artesanal de la paja toquilla. Otro porcentaje lo conforma la agricultura, en donde el 20% de la población trabaja en terrenos aledaños al pueblo (cultivos de ciclo corto), y un 22% de la población económicamente activa tiene trabajos esporádicos (temporada playera, trabajos domésticos en la ciudad, temporadas de cosecha en la provincia de Manabí).

Los servicios básicos con que cuenta la comunidad son deficitarios, ya que carecen de alcantarillado, asfalto de calles, el agua potable llega sin presión y en ocasiones contaminada, algunos siguen utilizando pozos para abastecerse del líquido vital. Respecto a la accesibilidad del lugar, cuentan con una línea de transporte público que avanza hasta la comunidad y un carretero donde se puede circular sin tener ninguna dificultad.

### **1.3.8.2.-SITUACIÓN ACTUAL DEL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA.**

El centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona tiene una vital importancia para los comuneros, así mismo posee una singular característica ya que se desarrolla una actividad artesanal que es la procesar la paja toquilla, ofreciendo este producto de óptima calidad. Los socios y socias dan a conocer su producto a la región sierra: Cuenca Gualaceo, Chordeleg, Sigsig, en donde estos compradores son los encargados de confeccionar artesanías.

### **1.3.8.3.-ASPECTOS DEMOGRÁFICOS Y EXTENSIÓN TERRITORIAL**

De acuerdo a datos estadísticos del último censo, su población total es 5000 habitantes, es conocida como una de las comunidades en donde se procesa artesanalmente la paja toquilla y se encuentran los últimos artesanos que elaboran los famosos sombreros de Panamá en la zona. Esta comuna cuenta con una superficie total de 607. De los cuales 1300 ha.

### **1.3.8.4.-ANTECEDENTES DE LA ACTIVIDAD DEL CENTRO ARTESANAL**

El manejo de la paja toquilla llevado por los socios y socias del centro artesanal. Esta actividad contempla una serie de pasos, los cuales han influido en la división del trabajo al interior de la asociación.

#### **1.3.8.4.1.-PROCESO DE PRODUCCIÓN**

Una vez cosechada, es transportada generalmente en aséminas. Lo importante es la separación de la cáscara o piel del corazón o lo que se va a utilizar posteriormente para tejer.

## **Proceso de Cocción**

La Paja Toquilla para su proceso de cocción tiene que ser tierna o es decir que cuando el cogollo este empuñado o cerrado. Se comienza a picar o sacarle la estilla para que solo que de la pulpa de la paja toquilla. Se hierve la paja toquilla durante 15 minutos a fuego intenso con leña, luego de lo hervido se coloca debajo de una parte que tenga sombra, para que no lo quemee el sol. La paja seca y se blanquea por la influencia de los rayos ultravioletas del sol. Se requiere mínimo 1 día para que se seque bien, por ser fibra vegetal, se puede podrir. Con la fibra de paja toquilla se pueden elaborar diversos tipos de artesanías, carteras, cinturones, gorras y los sombreros conocidos a nivel mundial

### **1.3.8.5.-DEFINICIÓN DEL CENTRO ARTESANAL**

El centro artesanal es un lugar donde se desarrolló una actividad comercial o se produce productos o servicios para un determinado fin.

#### **1.3.8.5.1.-INICIOS DEL ACTUAL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA**

El centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona es una institución sin fines de lucro, fundada el 20 de julio de 1992 bajo el acuerdo ministerial No 090. El centro artesanal cuenta con socios y socias.

#### **1.3.8.5.2.-UBICACIÓN DEL CENTRO ARTESANAL**

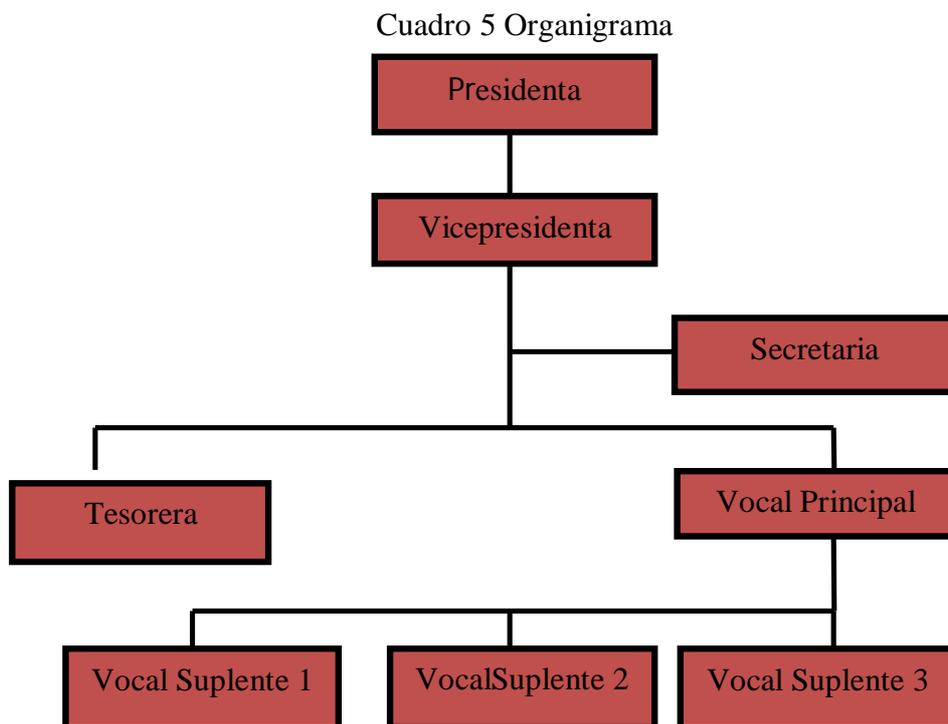
Se encuentra ubicada en la comuna Barcelona en el barrio 24 de mayo de la misma localidad en donde realiza todas las actividades comerciales, desde la producción hasta el despacho del producto terminado.

### 1.3.8.5.3.-INFRAESTRUCTURA

El centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona Comuna Barcelona posee una estructura física de una planta, tiene instalaciones eléctricas, también tiene servicio de agua potable. Además el techo es de eternit, puertas de rejas y cuenta con cordeles para secar la paja toquilla bajo.

### 1.3.8.5.4.-ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una institución que sirve para facilitar el conocimiento de cada puesto y poder detectar errores o falta de supervisión por algún miembro de la directiva.



Fuente: Centro artesanal  
Autor: Guido Borbor Tomalá

De acuerdo a este organigrama, es como el centro artesanal , ha venido desenvolviéndose en estos dos últimos años, a pesar de las falencias que poseen, como la falta de interacción, comunicación y limitación de su personal que ha restringido el alcance de las metas a corto y largo plazo, han tratado de buscar soluciones a sus problemas. Por ello, se establece de acuerdo a los criterios de los socios, diferentes comisiones para cumplir con los objetivos y metas.

#### **1.4.-FUNDAMENTACIÓN LEGAL.**

##### **LEY DE COMPAÑÍAS. LAS ASOCIACIONES O CUENTAS EN PARTICIPACIÓN:**

##### **REQUISITOS:**

La asociación o cuentas en participación es aquella en que un comerciante da a una o más personas participación en las utilidades o pérdidas de una o más operaciones o de todo su comercio. Puede también tener lugar en operaciones mercantiles hechas por no comerciantes.

##### **Registro de asociaciones que ejercen sus actividades en el Ecuador.**

##### **SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS**

##### **Considerando:**

Que de conformidad con el artículo 441 (432) de la ley de compañías, reformado por el artículo 15 de la Ley No. 58, publicada en el R.O.No. 594 de 30 de Diciembre de 1986, corresponde a la Superintendencia de Compañías el control total de las asociaciones que ejerzan sus actividades en el Ecuador y que formen entre sí o con sociedades nacionales vigiladas por la entidad las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas Que, para el control referido, es necesario determinar los lineamientos con arreglo a los cuales debe efectuar la institución el registro de dichas asociaciones; y, En uso de las facultades que confiere la Ley, Resuelve

**Art. 1-**Organizar el registro de asociaciones que ejerzan sus actividades en el Ecuador y que formen entre sí y con sociedades nacionales vigiladas por la entidad las sucursales de compañías u extranjeras organizadas como personas jurídicas. De acuerdo a la ley de compañías

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología es el instrumento que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, Sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico.

Dicho termino está compuesto del vocablo método y el sustantivo griego logos que significa juicio, estudio, esta palabra se puede definir como La descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos de investigación.

La metodología de investigación científica es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de la investigación. De ahí, que la metodología en la investigación nos presenta los métodos y técnicas para la investigación, la metodología de investigación por ser la herramienta para desarrollar conocimiento es más bien estable, convencional con criterios estandarizados y transversales que permiten que el conocimiento sea comunicable en diferentes campos disciplinares, contextos y regiones del planeta.

#### **2.1.-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de investigación constituye un documento primario de carácter dinámico, en el cual especificamos la comprensión que hemos logrado del problema que se va investigar y definimos un camino (método) para solucionarlo.

El diseño de investigación también se lo conoce como un plan o esquema de investigación y presenta también diversas estructuras, variando en algunos aspectos, pero coincidiendo en otros, que en general se convierte en comunes básicos, respetando el tipo de investigación de que se trate. El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.

En la práctica el investigador lo primero que debe hacer es seleccionar el problema de investigación (porque de la investigación). El problema científico es algo que se desea conocer y que aún no se sabe, y que se desea conocer. En Metodología de la Investigación, atribuiremos el término "diseño" para designar el esquema o modelo que indica las decisiones, pasos y actividades a realizar para llevar a cabo una investigación.

Debemos considerar que las investigaciones de campo son las que se basan en la observación del fenómeno en su medio natural, la información es recolectada en el lugar específico donde acontecen los hechos.

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

En la modalidad de la investigación podemos mencionar que se utilizaron los siguientes tipos de investigación, la investigación básica, la bibliografía, de campo y la descriptiva mediante el análisis de estas investigaciones logramos realizar nuestro trabajo de manera eficiente para el logro de objetivos que deseamos conseguir en un tiempo determinado.

## **2.3.-TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1.-POR EL PROPÓSITO: INVESTIGACIÓN BÁSICA**

También recibe el nombre de investigación pura o fundamental. Se caracteriza porque parte de un marco teórico y permanece en él; la finalidad radica en formular nuevas teorías o modificar las existentes, en incrementar los conocimientos científicos o filosóficos, pero sin contrastarlos con ningún aspecto práctico.

Para la ejecución del trabajo de investigación tomamos en consideración la investigación básica ya que esta nos permitió desarrollar sistemas teóricos a través del descubrimiento de principios y del conocimiento científico.

### **2.3.2.-POR EL NIVEL**

El tipo de investigación que se utilizó es la investigación Descriptiva.

### **LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA:**

Es una investigación inicial y preparatoria que se realiza para recoger datos y precisar la naturaleza, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Se efectúa cuando se desea describir, en todos sus componentes principales, una realidad. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: Encuestas, Casos, Exploratorios, Causales, de Desarrollo, Predictivos, etc.

Mediante este tipo de investigación se conoce que los clientes son de la sierra especialmente de cuenca.

### **2.3.3.-POR EL LUGAR**

**LA INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA:** Se puede entender como la búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular, un factor importante en este tipo de investigación es la utilización de la biblioteca, que se basa en la consulta de libros, revistas etc.

En el presente trabajo se utilizó la investigación bibliográfica, que nos permitió obtener información de internet y de una serie de libros necesarios para el tema de investigación.

**INVESTIGACIÓN DE CAMPO:** Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos posteriormente se elaboró las preguntas para las entrevistas y encuestas a los comerciantes y clientes, de igual manera se recurrió a ellos situándolos en el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla de la comuna Barcelona.

## **2.4.-METÓDOS DE INVESTIGACIÓN**

El vocablo método, proviene de las raíces: meth, que significa meta, y todos, que significa vía, camino. Por tanto, el método es la vía o camino para llegar a la meta. Método y metodología son dos conceptos diferentes. El método es el procedimiento para lograr los objetivos. Metodología es el estudio del método. Los métodos teóricos desempeñan un papel importante en la construcción y

despliegue de la teoría por lo que son una premisa esencial para analizar el objeto más allá de lo superficial.

**BERNAL, A (2010) define al método:**

**2.4.1.-MÉTODO INDUCTIVO.-** este método utiliza el razonamiento para conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. Pág. 59

La inducción es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El método inductivo tiene una gran importancia en la etapa de recogida del material empírico, ya que su base directa es la repetición de los hechos y fenómenos de la realidad encontrando los rasgos comunes en un grupo definido para llegar a conclusiones de los aspectos que lo caracterizan.

**2.4.2.-MÉTODO ANALÍTICO.**

Este proceso cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separado cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. Pág., 60

Es aquel método de investigación que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos.

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular, es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías. Mediante este método se describe los objeto de estudio de manera rápida y así poder tener análisis de los hechos que se está investigando, por lo general se lo utiliza de manera individual, con el objetivo de alcanzar lo que quiere en investigador.

El análisis es la observación y examen de un hecho en particular, es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

## **2.5.-TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

La técnica en investigación es un instrumento o medios auxiliares que permiten facilitar el procesamiento de la información en el desarrollo de la investigación. La recolección de datos se refiere al uso de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, estas técnicas se utilizó para el desarrollo de la investigación en el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona de la comuna Barcelona.

### **2.5.1.-Entrevista**

Consideramos la entrevista como un método de recolección de información oral, que consiste en un diálogo de carácter planificado entre el investigador y los

sujetos que son fuentes de información. La entrevista se desarrolló a un grupo y en forma individual.

La Entrevista es la comunicación interpersonal establecida entre investigador y el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el tema propuesto. La calidad de la entrevista depende en gran medida del clima amistoso y de buena comunicación que se establezca entre el entrevistado y el entrevistador, debiendo este último cuidarse de no hacer gestos y valoraciones que pueden inhibir al entrevistado.

### **Objetivos de la entrevista**

- Obtener la mayor información posible de las personas que se entrevistó.
- Facilitar la recolección de información o datos.
- Permitir la posibilidad de aclarar dudas, orientar las situaciones o problemas y resolver las dificultades que pueda tener la persona entrevistada.

### **Entrevista Estructurada**

Esta se desarrollan en base a un listado fijo de preguntas, cuyo orden y redacción permanece invariable. Se predeterminan en mayor medida las respuestas por obtener, y se fijan de antemano los elementos a tratar o sus interrogantes en un marco o tema preestablecido. En este tipo de entrevista las preguntas planteadas son de tipo: Cerradas: Donde el entrevistado debe de escoger una opción entre las respuestas alternativas a la pregunta.

Para orientar mejor la Entrevista se elabora un cuestionario, que contiene todas las preguntas. Sin embargo, al utilizar este tipo de entrevista el investigador tiene

limitada libertad para formular preguntas independientes generadas por la interacción personal.

El tipo de entrevista que se utilizó fue la entrevista estructurada, ya que de esta manera se elaboró un cuestionario donde se estructuró las preguntas a realizar, podemos mencionar que la guía de entrevista es importante para este tipo de investigación.

Las entrevistas se realizaron a los socios, del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona de la comuna Barcelona con la finalidad de conocer expectativas y necesidades de planificación, organización de los puestos de venta. La entrevista es un mecanismo para obtener información, al igual que la encuesta, con la entrevista descubrimos aspectos tan simples pero importantes a la vez.

En la entrevistas los socios aportaron con sus opiniones positivas o negativas, pero estos son los datos que nos ayudan a mejorar la propuesta y por ende a lograr los objetivos deseado.

### **2.5.2.-LA ENCUESTA**

Es un método de recolección cuyo instrumento se lo conoce como encuesta de datos por medio de preguntas, cuyas respuestas se obtienen en forma escrita, es un método en que se estudian determinados hechos o fenómenos por medio de lo que expresan los sujetos sobre ellos.

Cuando la encuesta es verbal se suele hacer uso del método de la entrevista; y cuando la encuesta es escrita se suele hacer uso del instrumento del cuestionario, el cual consiste en un documento con un listado de preguntas, las cuales se les hacen a la personas a encuestar.

Es el método que más se utiliza para realizar investigaciones de mercado, es decir realizando una encuesta a personas del grupo objetivo que se desea investigar.

Las encuestas personales que se desarrollaron son aquellas en la que el encuestador interactúa cara a cara, de manera que la primera interroga al segundo a partir de un cuestionario.

Tienen la ventaja de ser controladas y guiadas por el encuestador, además, se suele obtener más información que con otros medios (el teléfono y el correo).

La encuesta se realizara a todos los socios, clientes y proveedores para saber cuáles son los diferentes criterios de cada uno de ellos sobre el producto, y la organización.

## **2.6.-INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN**

Los instrumentos son las herramientas que se utilizó en la recopilación de datos, las cuales son seleccionadas conforme a las necesidades de la investigación.

### **2.6.1.-GUÍA DE ENTREVISTA**

La guía de entrevista es un instrumento que se caracteriza por la exigencia, para el evaluador, de contar anticipadamente con las preguntas, que lo oriente en la búsqueda de información.

Es importante destacar que esta herramienta es funcional tanto para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección de personal; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que será útil para la

elaboración de planes de mejora. El objetivo de la entrevista es entrar al “mundo” de la persona y ver las cosas desde su perspectiva.

### **2.6.2.-CUESTIONARIO**

El cuestionario nos sirve para elaborar un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Este instrumento se utilizó, de modo preferente, en el desarrollo de la investigación considerando que es una técnica ampliamente utilizada en la exploración de carácter cualitativa. En su construcción pueden considerarse preguntas cerradas, abiertas o mixtas.

#### **Escala de Likert**

La escala Likert es fácil de utilizar, si se conoce, y al igual que otras escalas de ponderación representa un modo eficiente para recolectar gran cantidad de información. Es un tipo de instrumento de medición o de recolección de datos que disponemos en la investigación.

La escala de Likert es utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación.

Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). Además permite al entrevistado indicar su acuerdo o desacuerdo mediante una serie de afirmaciones.

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## **2.7.-POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **2.7.1.-POBLACIÓN**

Se define tradicionalmente la población como “el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en los que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es objeto de estudio”.

Una población lo definimos como un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando para el trabajo de investigación. La población a la que está dirigida la presente investigación corresponde a los 120 socios (as) y clientes del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona que nos darán resultados para realizar un análisis respectivo de las preguntas y obtener resultados valdezas para el procesamiento de la información.

Cuadro 6 Población

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Socios Artesanos	110
Clientes	10
<b>TOTAL</b>	120

**Fuente:** Centro Artesanal de procesamiento de Paja Toquilla

**Autor:** Guido Borbor Tomalá.

### **2.7.2.-MUESTRA**

Según Bernal, 2010 define a la muestra como una parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene información para el desarrollo del estudio y sobre el cual se efectuaran la medición y observación de las variables objeto de estudio.

#### **Muestras Probabilísticas**

MENDEZ, A (2006): En el muestreo probabilístico los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además, es posible medir el error de muestreo. Pág. 285

Los métodos más utilizados en el muestreo probabilístico son:

1. Muestreo estratificado
2. Muestreo sistemático
3. Muestreo aleatorio simple.
4. Muestreo por conglomerados

## Muestreo Aleatorio Simple

En el muestreo aleatorio simple todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Esta selección puede realizarse a través de cualquier mecanismo probabilístico en el que todos los elementos tengan las mismas opciones de salir. Considerando que nuestra población es pequeña el tipo de muestra que realice es muestreo aleatorio simple, ya que de esta manera tienen la misma probabilidad de ser elegidos todos los elementos de la población.

## CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Los datos recopilados acorde a la investigación a los comerciantes, se utilizó los siguientes datos para determinar la Población objetivo que servirá para establecer la muestra que es de 92 individuos. Para realizar la muestra se utilizará la siguiente fórmula:

### TAMAÑO DE LA MUESTRA

Fórmula: 
$$n = \frac{N(p,q)}{(N-1)(e/K)^2 + p.q}$$

### Simbología:

n= tamaño de la muestra

N= universo

p= posibilidades a favor de que se cumpla la hipótesis

q= posibilidades en contra de que se cumpla la hipótesis

e= error admisible

K= 2

$$n = \frac{120(0.5*0.5)}{(120-1)(0.05/2)^2 + 0.5*0.5}$$

$$n = \frac{120(0.25)}{(119)(0.000625) + 0.25}$$

$$n = \frac{30}{0.074375 + 0.25}$$

$$n = \frac{30}{0.324375}$$

$$n = 92$$

Nota importante: considerando que el tamaño de la muestra es pequeña, se aplicara la investigación al total de la población o universo que es de 92 personas.

## **2.8.- PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS**

El procesamiento de datos es la forma de almacenamiento de los datos para su tabulación y cálculo, el propósito es concentrar la información y tabular sus resultados en cifras estadísticas, diagramas, cuadros representativos y demás elementos necesarios para hacer la interpretación adecuada de los fenómenos en estudio y finalmente se realizó el correspondiente análisis.

En la presente investigación el análisis de datos cubre un objetivo adicional el cual consiste en la verificación de algunos aspectos de medición. Una vez

obtenida la información, se procede a tabular cada ítem utilizando técnicas estadísticas, elaborando los diagramas, y representaciones gráficas. Aquí se presentan los resultados del análisis de los datos de la muestra final.

**La Tabulación** se refiere al tipo de cuadros y gráficos para el registro de los datos. El uso de tipo de análisis es necesario para la interpretación de los resultados en función del problema que se estudia. El proceso de tabulación consiste en el recuento de los datos que están contenidos en los cuestionarios.

En este proceso incluimos todas aquellas operaciones encaminadas a la obtención de resultados numéricos relativos a los temas de estudio que se tratan en los cuestionarios. Se requiere una previa codificación de las respuestas obtenidas en los cuestionarios. Los resultados serán presentados en tablas y gráficos que expliquen las relaciones existentes entre las diversas variables analizadas.

**La Codificación** es una forma de hacer abstracción a partir de los datos existentes en sus recursos para construir un mayor entendimiento de las fuerzas que intervienen.

Nuestro trabajo es dar código aquellas preguntas en la que el entrevistado da libremente sus respuestas sin elegir alguna opción. El proceso de codificación se desarrolló teniendo como base la información recolectada por medio de la entrevista y encuesta para llevar un seguimiento y control más profundo del trabajo que se desarrolló.

**El Gráfico** es la representación de datos, generalmente numéricos, mediante líneas, superficies o símbolos. La utilización de gráficos hace más sencilla e inmediata la interpretación de los datos. Para la realización del trabajo de investigación utilizamos los gráficos y diagramas que nos permitieron analizar los resultados de manera eficiente y eficaz.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1.-ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS A LOS SOCIOS Y CLIENTES

1¿Considera usted que la producción de paja toquilla satisfacen los gustos y preferencia de los clientes?

Cuadro 7 Produccion de Paja Toquilla

Alternativas	Frecuencia	%
Si	6	100%
No	0	0
Tal vez	0	0
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Gráfico1 Producción



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Mediante la entrevista realizada a la directiva del centro artesanal, 100% de los entrevistados dedujo que planta si satisfaces los gustos y preferencia de la Paja Toquilla a sus clientes, elaborando diferentes productos de óptima calidad para vender a nivel nacional y exportar hacia otros país.

**2¿Usted cree que los artesanos de paja toquilla poseen la materia prima suficiente para atender la demanda de los clientes?**

**Cuadro 8 Paja Toquilla**

<b>Alternativas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>%</b>
Mucho	5	83%
Poco	1	17%
Nada	0	0
Casi Nada	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos de la encuestas

Elaborado: Guido Borbor Tomalá

**Gráfico 2 Paja Toquilla**



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Según la entrevista realizada, el 83% de los entrevistados en el centro artesanal dedujeron que tienen suficientes pedidos de materia prima, lo que indica que los clientes permanentemente se proveen de este material para elaborar los productos y venderlos, y el 17% dijeron que son pocos los pedidos del producto.

**3¿Considera usted que los artesanos deben capacitarse continuamente para seguir mejorando la producción?**

Cuadro 9 Capacitación de Artesanos

Alternativas	Frecuencia	%
Constante Capacitación	6	100%
Poca Capacitación	0	0
Casi Nada de Capacitación	0	0
Ninguna	0	0
Otros	0	0
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Gráfico 3 Capacitación



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Según la información obtenida mediante la entrevista el 100% de los entrevistados deduce que las capacitaciones deben de ser constante en diferentes temas, ya que muchos de ellos en ocasiones no tienen conocimiento de los mismos, permitiendo de esta manera cumplir con eficiencia sus actividades.

**4¿Cree usted que a los artesanos les hace falta una buena planeación estratégica para alcanzar los fines comunes de la organización?**

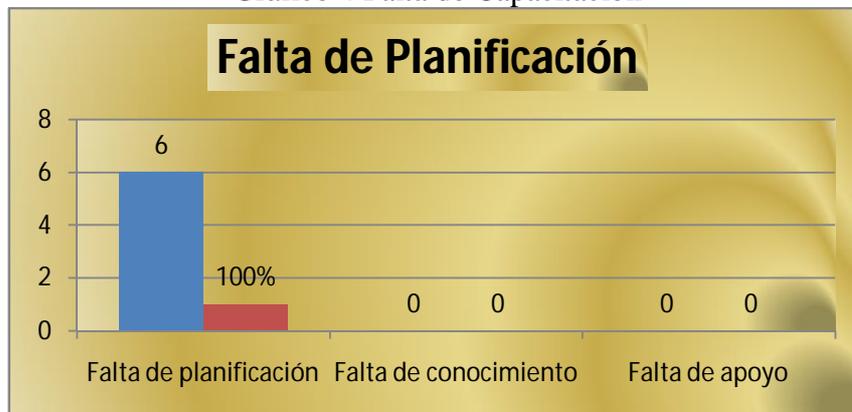
Cuadro 10 Falta de Planificación

Alternativas	Frecuencia	%
Falta de planificación	6	100%
Falta de conocimiento	0	0
Falta de apoyo	0	0
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas

Autor: El Autor

Gráfico 4 Falta de Capacitación



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Mediante la información obtenida mediante la entrevista, podemos decir que el 100% de los socios del centro artesanal le hace falta una buena planeación Estratégica, para así cumplir con todos los objetivos que se propusieron al momento de iniciar el proyecto, llevando de esta manera a un fin común que beneficie a todos los socios.

**5¿Considera usted que la planificación estratégica ayudaría a mejorar la gestión administrativa de su organización?**

Cuadro 11 Gestión Administrativa

Alternativas	Frecuencia	%
Mucho	6	100%
Algo	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
No, sabe	0	0
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Gráfico 5 Mejorar la gestión



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Es importante conocer que la planificación estratégica es una herramienta fundamental para toda actividad, según la información obtenida por parte de los entrevistados el 100% considera que les va ayudar mucho la planeación en el ámbito administrativo principalmente a la directiva.

**6¿Qué más se debe implementar en la función administrativa para que los directivos del centro artesanal, alcancen sus objetivos a largo plazo?**

Cuadro 12 Función administrativa

Alternativas	Frecuencia	%
Otras comisiones	1	17%
Planes Estratégicos	2	33%
Programas y Proyectos	2	33%
Materias y Herramientas	1	17%
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Gráfico 6 Función administrativa



Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Mediante la información obtenida mediante la entrevista el 17% consideran que se deben implementar otras comisiones, el 33% planes estratégicos, el 33% programas y proyectos y el 17% herramientas necesarias, para cumplir con eficiencia y eficacia las actividades y poder llegar a la meta establecida y trazada por los socios.

**7¿Considera que la planeación, es el medio indicado para que los artesanos desarrollen estrategias y de esta forma sigan creciendo en el mercado?**

Cuadro 13 Estrategias

Alternativas	Frecuencia	%
Si	6	100%
No	0	0
Sin Opinión	0	0
No contesta	0	0
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Gráfico 7 Estrategias



Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Según la información obtenida el 100% de los entrevistados considera que la planeación es el medio indicado para llevar a cabo todas las actividades, pues esta herramienta constituye un elemento principal en todas las organizaciones. Es importante mencionar que las estrategias ayudaran a mejorar la parte administrativa del centro artesanal y por ende el servicio que ofrecen a los clientes de la sierra.

**8¿Cree usted, que la estructuración de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la organización hacia un mejor futuro?**

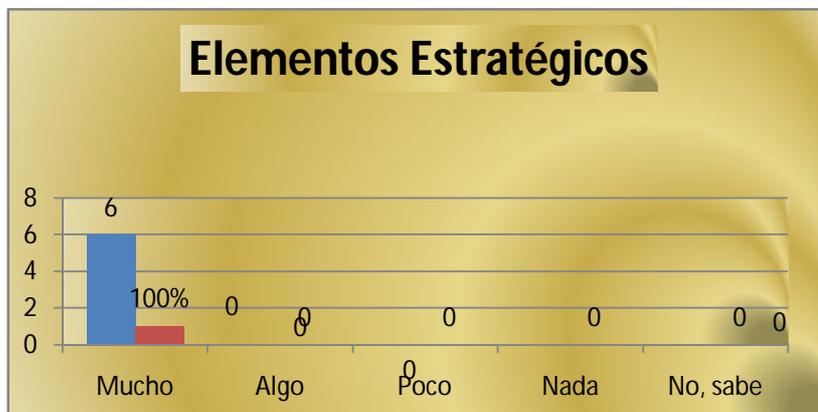
Cuadro 14 Elementos estratégicos

Alternativas	Frecuencia	%
Mucho	6	100%
Algo	0	0
Poco	0	0
Nada	0	0
No, sabe	0	0
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Gráfico 8 Elementos estratégicos



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Según los entrevistados el 100% consideran que la misión, visión y objetivos son elementos importantes para la organización, ya que en estos se ven plasmados todo lo que se quiere llevar a cabo en un determinado tiempo, cumpliendo principalmente el porqué de la existencia de la institución.

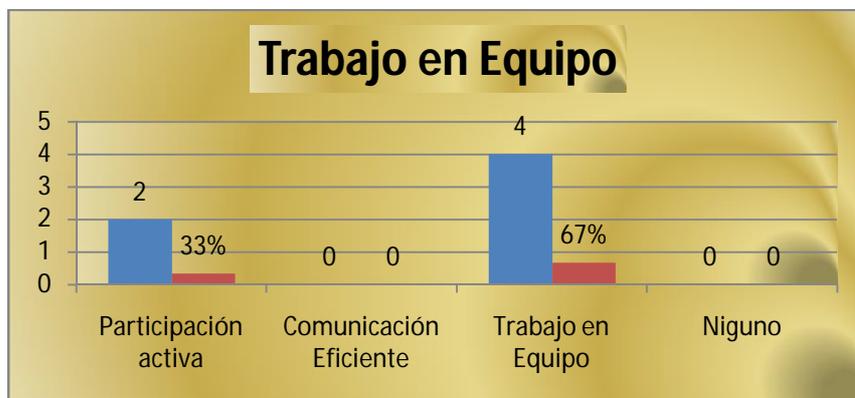
**9¿Considera usted que los socios artesanos trabajan en equipo para alcanzar mejores resultados en sus actividades?**

Cuadro 15 Trabajo en Equipo

Alternativas	Frecuencia	%
Participación activa	2	33%
Comunicación Eficiente	0	0
Trabajo en Equipo	4	67%
Ninguno	0	0
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Gráfico 9 Trabajo



Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Según la información obtenida mediante la entrevista, el 67% de los entrevistados consideran que el trabajo en equipo es fundamental para llegar alcanzar un fin determinado, y el 33% creen que la participación activa complementa lo que se quiere hacer dentro de la organización.

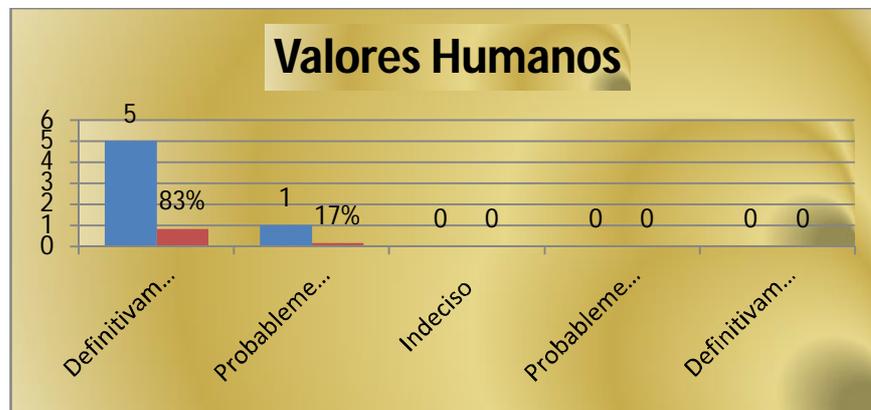
**10¿Es importante la convivencia de los valores humanos para que una organización sea líder en el mercado?**

Cuadro 16 Valores humanos

Alternativas	Frecuencia	%
Definitivamente si	5	83%
Probablemente si	1	17%
Indeciso	0	0
Probablemente no	0	0
Definitivamente no	0	0
Total	6	100%

Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Gráfico 10 Valores humanos



Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Los valores humanos constituyen el punto principal en cualquier actividad comercial en una organización, en la entrevista realizada a los entrevistados el 83% considera que si son importantes para poder expandir su mercado, permitiendo de esta manera ser recocido a nivel nacional e internacional.

### 3.1.3.-ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS A LOS SOCIOS ARTESANOS

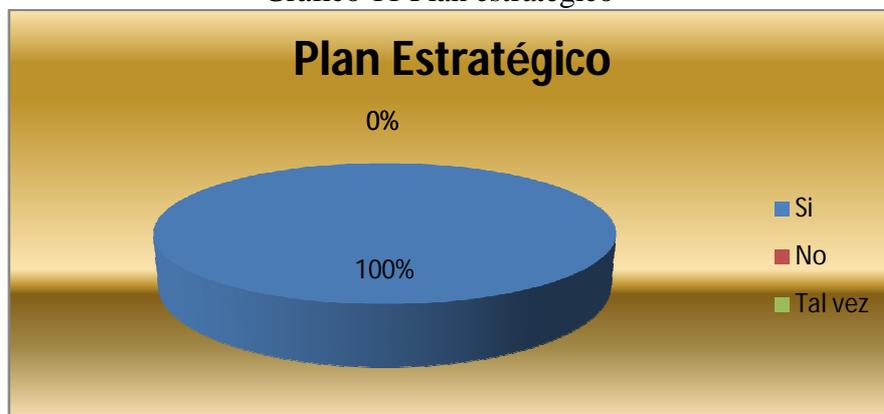
**¿Estaría usted dispuesto a participar en la elaboración del plan estratégico de su organización?**

Cuadro 17 Plan estratégico

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	82	100%
No	0	0
Tal vez	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 11 Plan estratégico



Fuente: Datos de la encuestas  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Al observar estos resultados, el 100% de los socios artesanos encuestados contestaron que están dispuestos a participar en la elaboración de un plan estratégico al interior de la organización, y por medio del mismo se obtendrán beneficios importantes como, alcanzar los objetivos y metas propuestos por todos los socios ya sean está a largo plazo.

**¿Considera usted que la planificación estratégica ayudaría a mejorar la gestión administrativa de su organización?**

Cuadro 18 Mejorar la gestión administrativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	26	32%
Desacuerdo	56	68%
Totalmente en desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 12 Gestión administrativa



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Analizando la información obtenida, permite darnos cuenta que el 26% de los encuestados deduce que la planificación estratégica ayudara a mejorar la gestión administrativa del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla. Y 56% deduce que la aplicación del plan estratégico se conseguirá mejorara todos los procesos de la institución.

**3¿Cómo califica usted la gestión administrativa en el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona?**

Cuadro 19 Calificación de la Gestión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy buena	8	10%
Buena	42	51%
Regular	32	39%
Mala	0	0
Muy Mala	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T

Gráfico 13 Calificación de la gestión



Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Estos resultados obtenidos de los encuestados nos sirven de orientación, y el 56% califican a la gestión administrativa de la organización como buena. El 39% porcentaje considera que es muy buena, y el 10% la considera como regular indicando de esta manera que alguno de los socios no están de acuerdo con la gestión de la organización.

**4¿Ha participado usted en la estructuración de la misión y visión de la organización?**

Cuadro 20 Estructuración de la misión y visión

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Si	0	0
No	82	100%
Tal vez	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 14 Estructuración de la misión y visión



Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Estos resultados son motivantes al observar que el 100% de los socios artesanos encuestados están dispuestos a participar en la estructuración de la misión y visión de la organización, obteniendo los propósitos deseados y a futuro alcanzar los objetivos propuestos.

**5¿Cómo considera usted la participación de los socios (as) en el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona?**

Cuadro 21 Participación de los socios

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Muy aceptable	19	23%
Aceptable	63	77%
Muy inaceptable	0	0
Inaceptable	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 15 Participación de los socios



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Analizando la información obtenida, permite darnos cuenta que el 77% de los socios artesanos considera que la participación de los mismos es aceptable, y el 23% piensa que es muy aceptable permitiendo de esta manera que todos son importantes a la hora de tomar alguna decisión.

**6¿Las actividades y programas que realiza la directiva son coordinadas con todos los socios (as)?**

Cuadro 22 Actividades coordinadas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	36	44%
Casi siempre	46	56%
Casi nunca	0	0
Nunca	0	0
Ninguna	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 16 Actividades coordinadas



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Según los resultados obtenidos de la encuesta el 56% de los socios artesanos respondieron que las actividades y programas son casi siempre coordinadas, y el 44% respondieron que siempre son coordinadas, de esta manera podemos decir que la directiva tiene una buena comunicación con todos los socios.

**7¿Con que frecuencia usted participa en las sesiones de trabajo con los directivos de la organización?**

Cuadro 23 Sesiones de trabajo

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	25	30%
Casi siempre	33	40%
Casi nunca	10	12%
Nunca	14	17%
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 17 Sesiones de trabajo



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Según los datos obtenidos el 40% de socios encuestados casi siempre participa de las sesiones de trabajo con la directiva de la organización, para saber que está pasando dentro de la misma, el 30% siempre participa, un 17% casi nunca los hace y un 12% no asiste totalmente para nada a las reuniones.

**8¿Los intercambios de ideas en el personal benefician al proceso administrativo de la organización?**

Cuadro 24 Intercambios de Ideas

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Mucho	55	67%
No mucho	10	12%
Poco	17	21%
Nada	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 18 Intercambios de Ideas



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

El 67% de los encuestados consideran que los intercambios de ideas benefician mucho al proceso administrativo de la organización, un 21% dice que pocas son las ideas, y un 12% la considera que no mucho, mediante esto podemos decir que cada socios aporta con diferentes ideas tomando en cuenta su punto de vista de algún programa o actividad que se está tratando en una reunión.

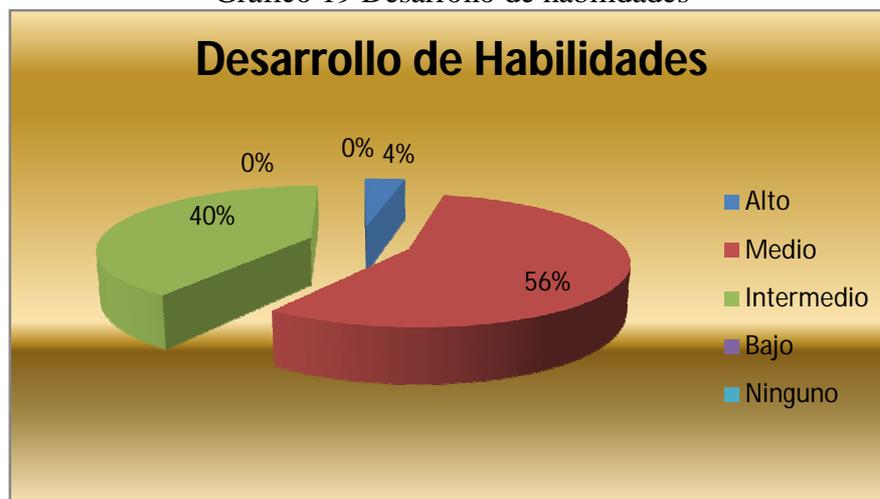
**9¿En qué nivel usted desarrolla sus habilidades, capacidades, destrezas en la organización?**

Cuadro 25 Desarrollo de habilidades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Alto	3	4%
Medio	46	56%
Intermedio	33	40%
Bajo	0	0
Ninguno	0	0
<b>Total</b>	<b>82</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 19 Desarrollo de habilidades



Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Según los datos obtenidos por los encuestados el 56% de los socios artesanos desarrolla sus habilidades, destrezas a un nivel medio, porque este un trabajo que requiere de bastante tiempo y sobre todo de paciencia al momento de procesar la paja, un 40% a un nivel intermedio, y un 4% solo lo hace alto ya que poseen un desempeño eficientemente.

### 3.1.4.-ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS CLIENTES

20¿La comercialización de la paja toquilla de productor a cliente se da de forma?

Cuadro 26 Comercialización de Paja Toquilla

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Directa	10	100%
Con intermediarios	0	0
Indirecta	0	0
Ninguna	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Gráfico 20 Comercialización de Paja Toquilla



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

Según los datos obtenidos, mediante la encuesta realizada a los clientes el 100% de estos dice que la comercialización de la paja toquilla se da de forma directa, permitiendo de esta manera que la paja llegue en buen estado para obtener un producto terminado.

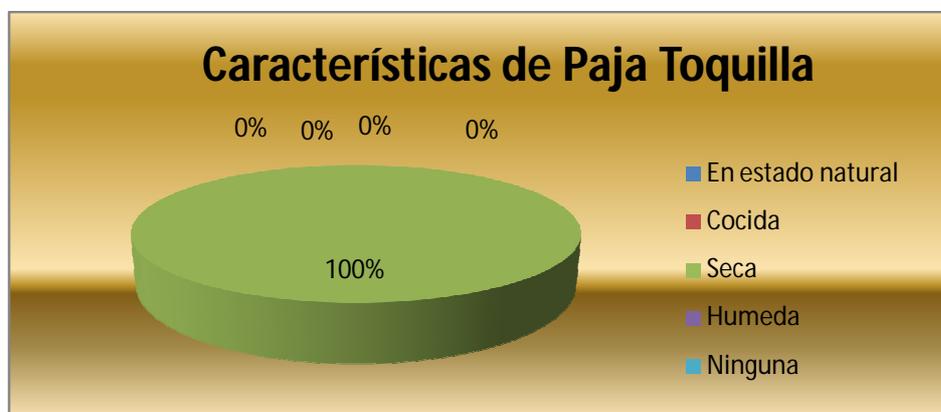
## 21¿Qué características de paja toquilla usted prefiere?

Cuadro 27 Características de Paja Toquilla

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
En estado natural	0	0
Cocida	0	0
Seca	10	100%
Húmeda	0	0
Ninguna	0	0
<b>Total</b>	10	100%

Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 21 Características de Paja Toquilla



Fuente: Datos de la encuestas  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Estos resultados obtenidos mediante la encuesta permiten conocer que el 100% de los clientes prefiere la paja toquilla seca para elaborar el producto para que pueda ser vendido y tenga su respectiva acogida por parte de los consumidores.

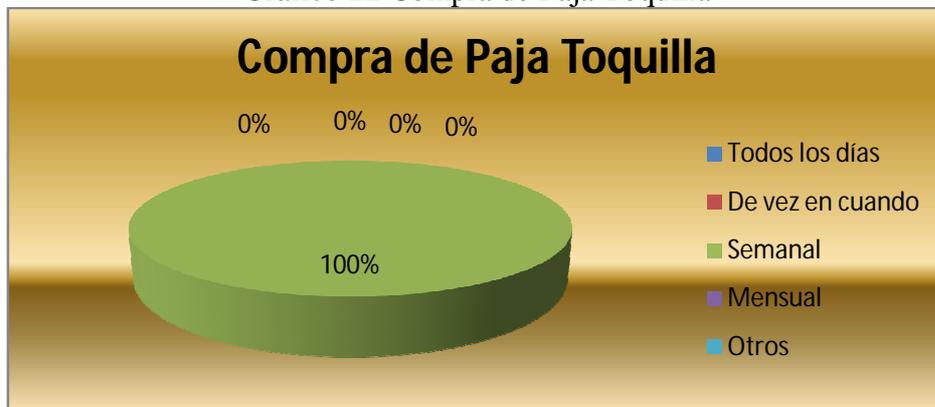
**22¿Con que frecuencia usted compra paja toquilla?**

Cuadro 28 Compra de Paja Toquilla

<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>%</b>
Todos los días	0	0
De vez en cuando	0	0
Semanal	10	100%
Mensual	0	0
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
 Elaborado: Guido Borbor T.

Gráfico 22 Compra de Paja Toquilla



Fuente: Datos de la encuestas  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

Según los datos obtenidos mediante la encuesta realizada el 100% de los clientes compra la paja toquilla semanalmente, permitiendo de esta manera abastecer su materia prima en stop para seguir produciendo los diferentes productos.

### 23¿Qué cantidad de paja toquilla compra usted?

Cuadro 29 Cantidad de Paja Toquilla

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1 Bulto	1	9%
2 Bultos	5	45%
3 Bultos	3	27%
5 Bultos	0	0
Otros	2	18%
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 23 Cantidad de Paja Toquilla



Fuente: Datos de la encuestas  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Según los datos obtenidos mediante la encuesta el 46% de los clientes adquieren una cantidad de dos bultos cada semana, un 27% recibe dos bultos, y un 18% prefiere un bulto, logrando de esta manera obtener materia prima para seguir elaborando las artesanías y un 9% prefiere solo un bulto.

**24¿Cuál sería el precio mínimo y máximo que usted paga por un bulto de paja toquilla?**

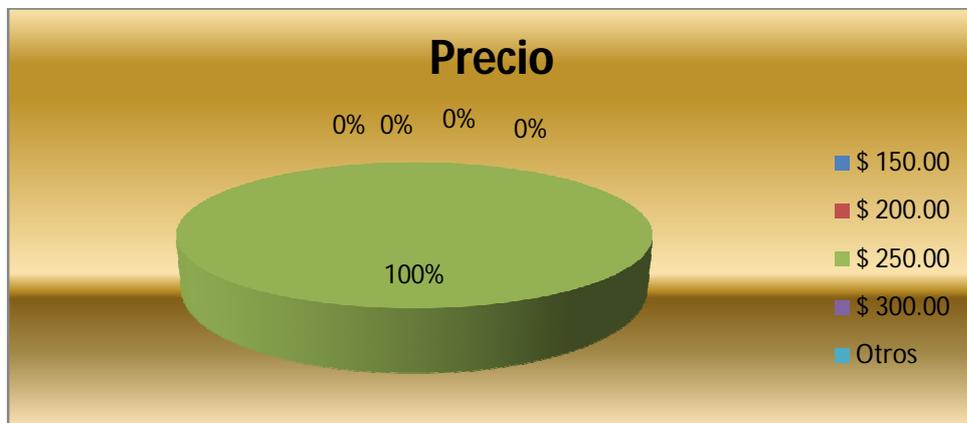
Cuadro 30 Precio

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
\$ 150.00	0	0
\$ 200.00	0	0
\$ 250.00	10	100%
\$ 300.00	0	0
Otros	0	0
Total	10	100%

Fuente: Clientes del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 24 Precio



Fuente: Datos de la encuestas

Autor: Guido Borbor Tomalá

El 100% de los clientes encuestados pagan 250.00 dólares por un bulto de paja toquilla, lo que indica que es un precio establecido por parte del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona y los mismos clientes.

## 25¿Qué calidad de paja toquilla usted prefiere?

Cuadro 31 Caliadad de paja toquilla

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Buena	8	80%
Muy buena	2	20%
Mala	0	0
Regular	0	0
Ninguna	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 25 Caliadad de paja toquilla



Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

Los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los clientes, el 80% prefiere comprar paja toquilla de buena calidad para elaborar las diferentes artesanías, y un 20% prefiere de muy buena calidad para que así los productos sean terminados en perfecto estado.

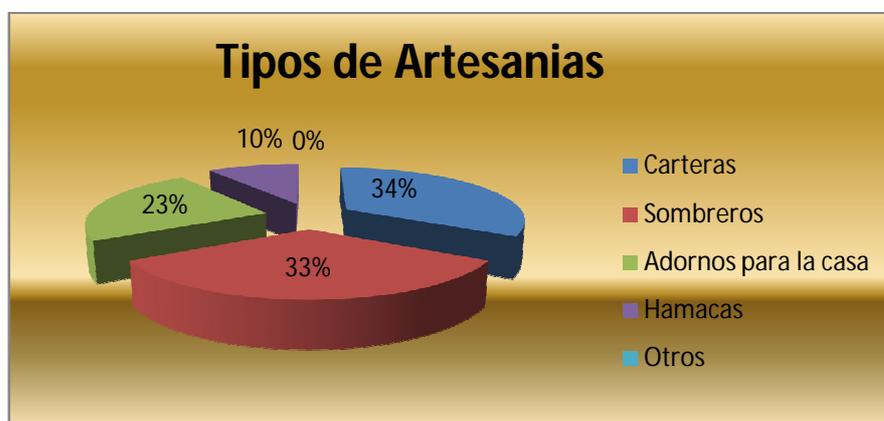
## 26¿Qué tipo de artesanías elabora usted con la paja toquilla?

Cuadro 32 Tipos de artesanías

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Carteras	10	33%
Sombreros	10	33%
Adornos para la casa	7	23%
Hamacas	3	10%
Otros	0	0
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 26 Tipos de artesanías



Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

Los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a los clientes el 33% elabora sombreros y carteras con la paja toquilla, el 23% fabrica adornos para las casas, y el 10% solo realiza hamacas, lo que quiere decir que todos ellos producen con la materia prima.

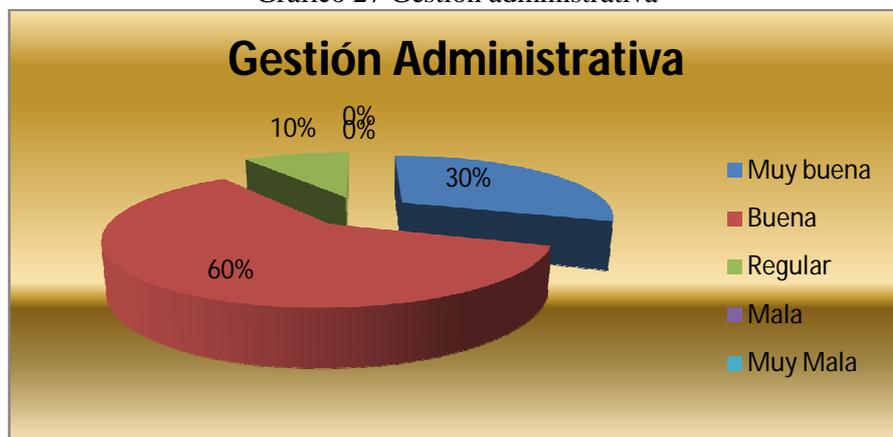
**27¿Cómo califica usted la gestión administrativa en el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona?**

Cuadro 33 Gestión administrativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy buena	3	30%
Buena	6	60%
Regular	1	10%
Mala	0	0
Muy Mala	0	0
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 27 Gestión administrativa



Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T.

Analizando la información obtenida, permite darnos cuenta que el 60% de los clientes califica a la gestión administrativa de la organización como buena. El 30% considera que es muy buena, y el 10% la considera como regular indicando de esta manera que uno de los clientes no está de acuerdo con la gestión de la organización.

### 3.1.5.-ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA A LOS PROVEEDORES

28¿Cómo considera usted la participación de los socios (as) en el centro artesanal de procesamiento de toquilla Barcelona?

Cuadro 34 Participación de los Socios

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Muy aceptable	8	35%
Aceptable	15	65%
Inaceptable	0	0%
Indiferente	0	0%
Otros	0	0%
Total	23	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal  
Elaborado: Guido Borbor T.

Gráfico 28 Participación de los Socios



Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

Analizando la información obtenida, permite darnos cuenta que el 65% de los proveedores consideran que la participación de los socios es aceptable, y el 35% piensa que es muy aceptable permitiendo de esta manera que todos son importantes a la hora de tomar alguna decisión.

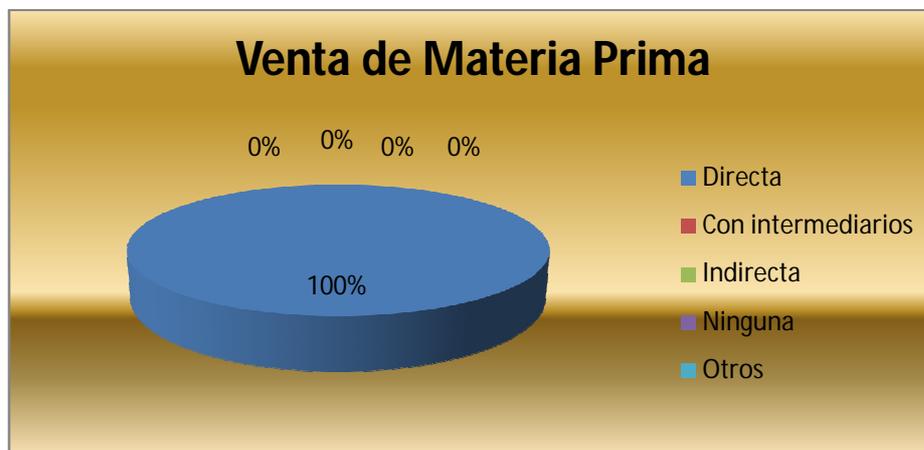
**29¿La venta de la materia prima al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla es?**

Cuadro 35 Venta de Materia Prima

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Directa	20	100%
Con intermediarios	0	0%
Indirecta	0	0%
Ninguna	0	0%
Otros	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal  
 Autor: Guido BorborT

Gráfico 29 Venta de Materia Prima



Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T.

Según la información obtenida mediante la encuesta el 100% de los proveedores vende la materia prima al centro artesanal de forma directa sin ningún intermediario, de esta manera ayudan a no tener ningún pasa tiempo al momento de proveer el producto.

**30¿Con que frecuencia usted provee la materia prima al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla?**

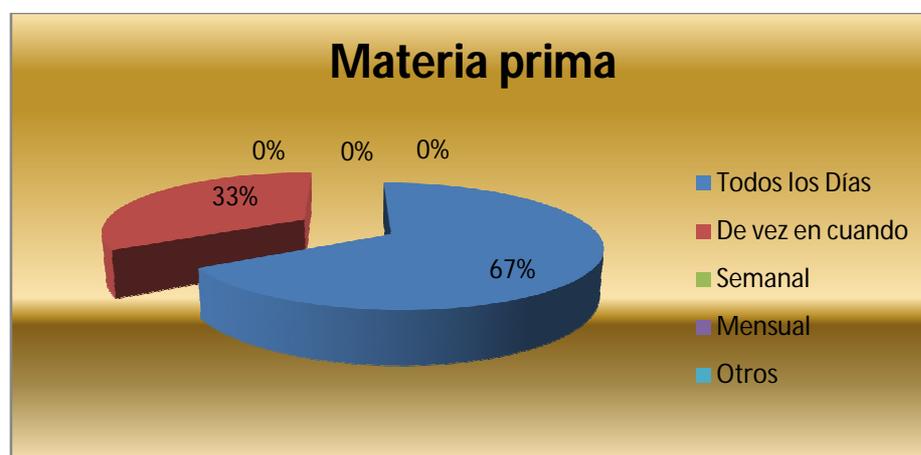
Cuadro 36 Materia Prima

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Todos los Días	10	67%
De vez en cuando	5	33%
Semanal	0	0%
Mensual	0	0%
Otros	0	0%
Total	15	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Gráfico 30 Materia Prima



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Analizando los datos obtenidos mediante la encuesta realizada a los toquillero el 67% respondieron que proveen la materia prima todos los días, y el 33% lo realiza de vez en cuando para que la organización no deje de producir paja toquilla y así poder satisfacer la necesidad de los clientes.

**31¿Qué cantidad de materia prima usted provee al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla?**

Cuadro 37 Cantidad de Materia Prima

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
10 Ochos	0	0%
15 Ochos	0	0%
20 Ochos	7	35%
25 Ochos	12	60%
30 Ochos	1	5%
Total	20	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T

Gráfico 31 Cantidad de Materia Prima



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T

Según los datos obtenidos mediante la encuesta el 60% venden 25 ochos de paja toquilla al centro artesanal, un 35% porcentaje solo vende 20 ochos, y un 5% vende 30 ochos, logrando de esta manera tener materia prima suficiente los clientes.

### 32¿Cuál es el precio que le pagan por los ochos de paja toquilla?

Cuadro 38 Precio de Materia prima

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
\$ 4.00	0	0%
\$ 5.00	0	0%
\$ 6.00	0	0%
\$ 7.00	20	100%
Otros	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T

Gráfico 32 Precio de Materia prima



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T

El 100% de los proveedores encuestados venden cada ocho de paja toquilla a \$7.00 dólares, lo que indica que es un precio establecido por los mismo, en ocasiones puede variar cuando la materia prima tiende a tener una escasez. Debemos reconocer que los diferentes proveedores de paja toquilla ofrecen el producto de manera continua al centro de artesanal de procesamiento de paja toquilla.

**33¿Considera fundamental la calidad al momento de vender la materia prima al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla?**

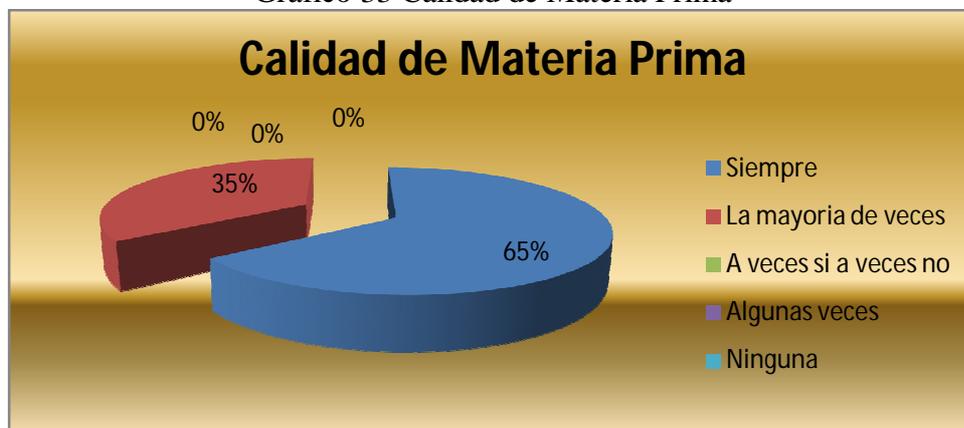
Cuadro 39 Calidad de Materia Prima

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	13	65%
La mayoría de veces	7	35%
A veces si a veces no	0	0%
Algunas veces	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Gráfico 33 Calidad de Materia Prima



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Según los datos obtenidos por medio de la encuesta el 65% de los proveedores siempre consideran fundamental la calidad de la materia prima, y un 35% lo realiza la mayoría de veces, permitiendo a los socios obtener un producto que satisfaga la necesidad de los clientes.

**34¿En qué estado usted vende la materia prima al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla?**

Cuadro 40 Estadomateria de materia prima

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
En estado natural	20	100%
Cocida	0	0%
Húmeda	0	0%
Seca	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Gráfico 34 Estado de materia prima



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Estos resultados obtenidos mediante la encuesta permiten conocer que 100% de los proveedores venden la paja toquilla en estado natural para luego ser procesada y secada, permitiendo de esta manera que la misma pueda ser vendida y tenga su respectiva acogida por parte de los consumidores.

**35¿Cree usted que a los artesanos les hace falta una buena planeación estratégica que les permita alcanzar sus objetivos?**

Cuadro 41 Planificación estratégica

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Definitivamente si	11	55%
Probablemente si	9	45%
Indeciso	0	0%
Probablemente no	0	0%
Definitivamente no	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

Gráfico 35 Planificación estratégica



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Según los datos obtenidos 55% de los proveedores considera que el centro artesanal si necesita un buena planificación estratégica para lograr alcanzar sus objetivos, que permita de esta manera seguir un rumbo para llegar a un determinado fin propuesto por todos los socios.

**36¿Considera usted que la planificación estratégica ayudaría a mejorar la gestión administrativa de la organización?**

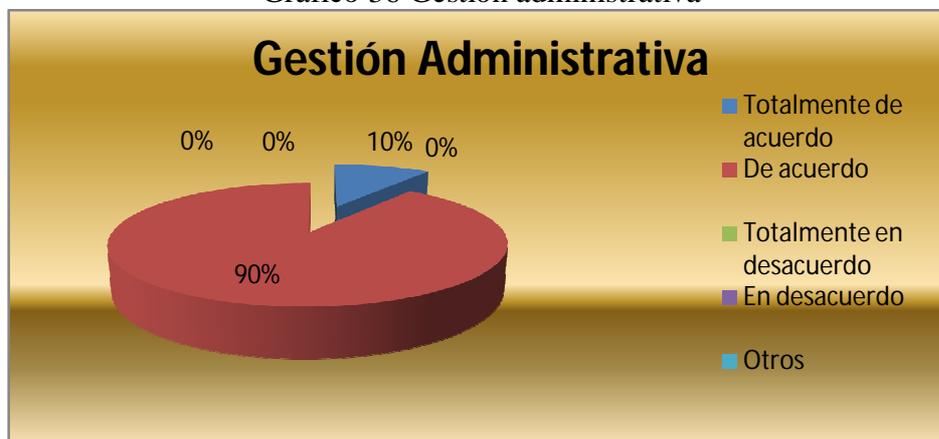
Cuadro 42 Gestión administrativa

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	2	10%
De acuerdo	18	90%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Otros	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Gráfico 36 Gestión administrativa



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Analizando la información obtenida, permite darnos cuenta que el 90% de los encuestados mencionan que están de acuerdo que la planificación estratégica ayudara a mejorar la gestión administrativa del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla. Y un 10% considera que con la aplicación del plan estratégico se conseguirá mejorara todos los procesos de la institución.

**37.¿Considera usted que las actividades y programas que realiza la directiva son coordinadas con todos los socios (as)?**

Cuadro 43 Programas y actividades

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
Siempre	11	55%
Casi siempre	9	45%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
Ninguna	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Gráfico 37 Programas y actividades



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T

Según los resultados obtenidos por medio de la encuesta a los proveedores el 55% respondieron que las actividades y programas son siempre coordinadas, y un 45% respondieron que casi siempre son coordinadas, de esta manera podemos decir que la directiva tiene una buena comunicación con todos los socios del centro artesanal.

## **3.2.-CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **3.2.1.-CONCLUSIONES**

1. El plan estratégico es fundamental para el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla, porque crea un ambiente agradable y conlleva al funcionamiento adecuado en la estructura organizacional, para el cumplimiento de los objetivos.
2. Mediante el plan estratégico los socios (as) tendrán mayor participación, estableciendo equipo de trabajo para la toma de decisiones y para el desarrollo del centro artesanal.
3. Los programas sirven para ejercer las labores eficientemente en cada puesto de trabajo que se realizan a diario en la institución.
4. A través de los planes de trabajo se ejecutan las actividades de manera ordenada y controlada, esto conlleva a una buena administración para el éxito del centro artesanal.
5. Mediante el análisis de las encuestas, se considera que es necesario elaborar un plan estratégico y capacitar constantemente a los socios.
6. Es importante que todos los socios sean participativo por lo que podemos manifestar que es elemental que todos los mismos sean interactivos y colaboradores en la toma de decisiones para el buen funcionamiento del centro artesanal.

### **3.2.2.-RECOMENDACIONES**

- 1.** La creación del plan estratégico generará establecer comunicación eficiente y eficaz, tomando en consideración la participación activa de los socios para lograr el bienestar del centro artesanal y por ende por el de la comunidad.
- 2.** Capacitación a los socios y colaboradores del centro artesanal para la aplicación del plan estratégico, esto permitirá aumentar el nivel de participación donde puedan aportar con ideas para el funcionamiento adecuado de la organización.
- 3.** A través de los programas se tendrá un mejor control tanto en al ámbito administrativo y productivo en el centro artesanal.
- 4.** Fortalecer el trabajo en equipo para ejecutar planes de trabajo que permitan lograr los objetivos que la asociación desea alcanzar en un tiempo determinado.
- 5.** Mediante este plan se ejecutarán programas, proyectos, y procedimientos para un mejor funcionamiento del centro artesanal.
- 6.** Capacitación y fomentar el trabajo en equipo para lograr un ambiente agradable y que sean participativo, en las diferentes actividades que se llevan a cabo en el centro artesanal.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA:PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA, PARROQUIA MANGLAR ALTO, CANTÓN SANTA ELENA.**

#### **4.1.- PRESENTACIÓN**

La elaboración del plan estratégico constituye un instrumento fundamental para alcanzar la efectividad administrativa para el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona, que pretende servir como herramienta de acción para el cumplimiento de metas y objetivos a nivel organizacional, logrando facilitar la toma de decisiones a los miembros de la institución.

El plan estratégico para el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona pretende superar las visiones de los otros centros artesanales, aplicando un concepto renovado de participación de conocimientos y habilidades. Además con programas de capacitación, para el mejoramiento de la efectividad administrativa. Los socios se caracterizan por la capacidad de renovarse, reorganizándose a las exigencias y participando todo el personal en las diferentes actividades, con un modelo de visión, misión, filosofía que conlleve a la toma de decisiones para un buen funcionamiento de la organización.

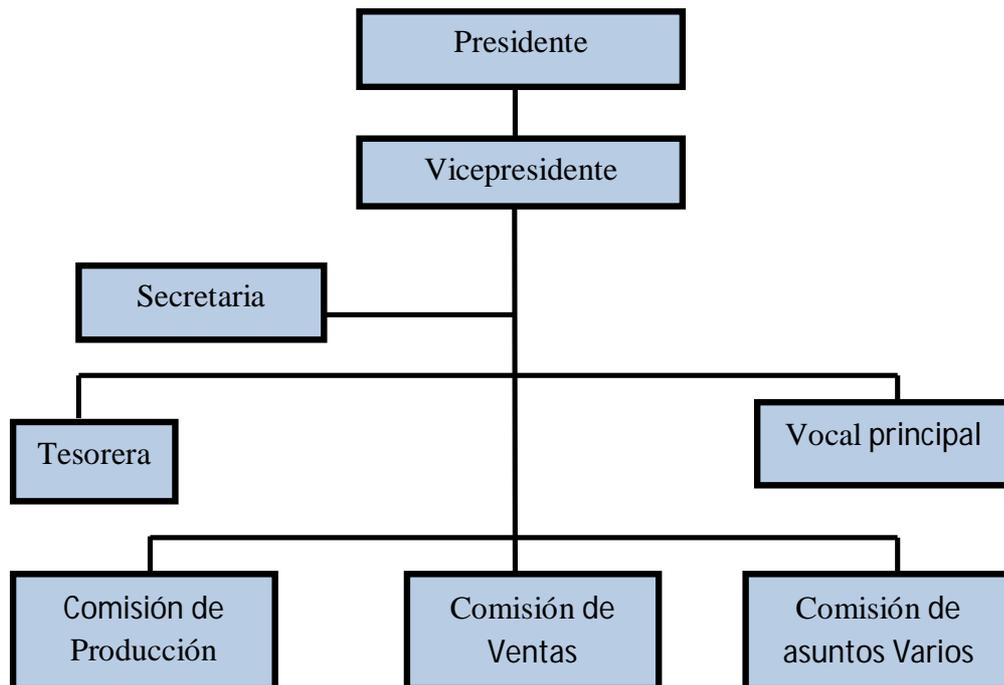
Siendo precisos sus políticas, reglas y procedimientos administrativos, para luego hacer los ajustes necesarios y mejorar la imagen corporativa de la organización, así como la eficiencia y eficacia de los socios.

Se pretende establecer e implementar el presente plan estratégico para el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona, estimulando la cooperación y el esfuerzo de todos los socios que laboran en el centro artesanal durante el proceso de las diferentes actividades, estrategias corporativas y metas actuales estar seguro del beneficio, ajustándolos logrando resultados positivos .

#### 4.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de la asociación propuesta por los socios y sirve como un instrumento para la utilización de la administración del centro artesanal.

Gráfico 38 Nuevo Organigrama



Fuente: Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T

#### **4.2.1.-ÓRGANICO FUNCIONAL DE LA DIRECTIVA DEL CENTRO ARTESANAL**

##### **Función del presidente.**

Su actividad es controlar y dirigir el funcionamiento de la asociación, de la misma forma convoca y preside las reuniones con los socios para tomar decisiones que beneficien a los mismos en el desarrollo de sus actividades, de acuerdo a esto, se podrá generar un mejor desarrollo y gestión empresarial. Por otra parte el presidente del centro artesanal, también se encargará de firmar documentos y sugerir acciones para que las actividades funcionen exitosamente en beneficio de los artesanos. Así tenemos:

- Ejercer la representación legal centro artesanal.
- Organizar y presentar el plan de trabajo del centro artesanal.
- Apoyar las actividades del centro artesanal.
- Coordinar e impulsar las actividades del centro artesanal.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones establecidas por la asamblea.
- Presentar informe periódicos de los avances de las actividades.

##### **Función del Vicepresidente del centro artesanal.**

Las funciones que tiene el vicepresidente es suplir al presidente en momentos que este no se encuentre en el centro artesanal y ayudarlo en todos los asuntos en el que sea requerido su presencia para que los avances en las actividades y de la asociación sigan su curso para alcanzar el éxito en la misma. Por ende las funciones que realiza son similares a los que ejerce la presidencia organizacional.

- Sustituir al presidente en su ausencia.
- Coordinar las actividades que se van a realizar en la centro artesanal.
- Mantener un nivel alto de conocimiento de las actividades que se realizan en el centro artesanal.
- Participar en cada una de las funciones de planeación ya sean estas a corto o largo plazo.
- Colaborar con la obtención de fondos económicos para el centro artesanal.

### **Funciones del secretaria del centro artesanal.**

Las funciones que ejerce el secretario del centro artesanal están relacionadas con el ambiente laboral de los socios, lo cual generará que se cree un ambiente de confianza en la empresa, así mismo esta persona se encargará de convocar a las reuniones, custodiar y ordenar los archivos que se encuentran en la misma, de esta forma se organiza mejor y se genera credibilidad en los socios. Así tenemos.

- Receptar y archivar documentos.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos del centro artesanal.
- Informar las actividades que se realizan en el centro artesanal.
- Atender las visitas de los turistas que visitan el local.

### **Funciones del Tesorero de la asociación.**

Este es un elemento muy importante para el crecimiento económico del centro artesanal, su responsabilidad se centra en el área financiera de los socios, de esta forma se puede garantizar que la empresa obtenga beneficios y que la gestión financiera sea beneficiosa para la asociación. Así tenemos.

- Asegurar la liquidez del centro artesanal.
- Optimizar los recursos de los socios.
- Optimizar las inversiones que se van a realizar en el centro artesanal.
- Hacer que el centro artesanal obtenga beneficios.
- Controlar la gestión financiera del centro artesanal.
- Llevar la contabilidad del centro artesanal.

### **Funciones del vocal principal del centro artesanal.**

- Presidir las distintas Comisiones y velar por el correcto funcionamiento de la misma.
- Colaborar con la directiva
- Participar activamente con voz y voto en las sesiones de la Asamblea.
- Reemplazar al Presidente o Vicepresidente en el orden de su elección, o cualquier otro puesto vacante de la directiva.

### **Comisión de producción del centro artesanal**

Estas personas se encargaran de controlar las actividades de producción de cada uno de los socios, con el fin de obtener un producto de calidad y de esta forma que satisfaga las expectativas y cubra las necesidades en los gustos y preferencias de los clientes, lo cual será indispensable para hacerle frente a la competencia y los cambios que se presentan en el mercado:

- Realizar estudios de mercado para el centro artesanal.
- Lograr un excelente rendimiento en las actividades.
- Organizar el proceso productivo.
- Controlar el rendimiento de los socios.
- Optimizar la materia prima.

### **Comisión de ventas centro artesanal**

Estas personas se encargarán de planear estrategias para que todos los socios del centro artesanal se involucre en el desarrollo de la institución, de acuerdo a esto se buscará la forma de conseguir más clientes. Además debe tener bien claro su objetivo para obtener mejores resultados, esta habilidad les permitirá conocer nuevos ideales que se presentan en el ambiente y así llamar la atención de nuevos clientes.

- Organizar y controlar las ventas del centro artesanal.
- Establecer metas.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas
- Monitorear el mercado.
- Motivar y guiar las fuerzas de ventas.
- Investigación de mercado y generar publicidad.

### **Comisión de asuntos varios centro artesanal.**

Estas personas se encargaran de atender cualquier tipo de actividades, siempre en cuando estén capacitados para cumplir con responsabilidad la misma, tomando en cuenta los criterios de cada uno de los socios del centro artesanal, entre sus principales funciones tenemos:

- Atender las peticiones de cada uno de los socios del centro artesanal.
- Delegar funciones a cada uno de los socios para cumplir con las actividades.
- Fomentar el trabajo comunitario.
- Colaborar con las diferentes festividades en la comuna

- Desarrollar planes de trabajo con las diferentes instituciones públicas y privadas.

#### **4.3.- ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

##### **1.-FILOSOFÍA PROPUESTA**

El centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona, es organización situado en el Barrio 24 de Mayo de la Comuna Barcelona, que tendrá la filosofía de servicio como calidad continua de mejoramientos en todos los procesos, con un equipo humano de colaboradores motivados con la disponibilidad y cordialidad para ofrecer a los clientes la calidad de paja toquilla y buen servicio, en un ambiente acogedor brindando confianza para que nos visiten, ofreciendo la materia prima a un precio competitivo, alineado a nuestros objetivos que está basado en un propósito participativo entre todos los socios mediante políticas y reglas.

##### **2.- VISIÓN PROPUESTA**

Ser una asociación líder en el mercado comercializando un producto de óptima calidad, mediante un eficiente trabajo en equipo, brindando respeto, confianza y cortesía esmerada para la satisfacción del cliente.

##### **3.- MISIÓN DE LA PROPUESTA**

Somos una asociación que brinda un producto de calidad y buen servicio con responsabilidad, y transparencia hacia nuestros clientes y público general, generando oportunidades de trabajo y mejorar el nivel de vida de los socios (as).

## **4.- OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

### **4.1.-OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico, mediante la aplicación de planes y estrategias orientadas a mejorar la efectividad administrativa para el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona.

### **4.2.-OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Crear estrategias utilizando herramientas estratégicas relacionadas con la administración y funcionamiento del centro artesanal, para mejorar el campo administrativo.
- Elaborar planes de acción mediante la implementación de estrategias de acuerdo a la función administrativa y atención del cliente del centro artesanal.
- Establecer una comunicación efectiva entre los socios(as) mediante equipos de trabajo, con el fin de generar un ambiente laboral con comodidad en el desempeño de las actividades.

## **5.- VALORES CORPORATIVOS**

- **Honestidad:** manifestar la honestidad hacia nuestros clientes y los socios del centro artesanal.
- **Cortesía:** existencia de cortesía y amabilidad con los clientes y proveedores.
- **Confianza:** ganar confianza y firmeza de los clientes y proveedores.
- **Seguridad:** ofrecer seguridad en el centro artesanal.

- **Servicio del cliente:** responder de manera oportuna el servicio a las necesidades de los clientes.
- **Óptima calidad:** efectuar los trabajos y servicios con superioridad y excelencia para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- **Precio justo:** presentación del valor oficial del producto.
- **Respeto:** respetar y valorar a las personas que colaboran con la organización, brindarle un trato justo.
- **Equidad:** brindar a los clientes equidad, trato justo y una esmerada cortesía.
- **Desarrollo:** fomentar el interés para el desarrollo progresivo de una economía hacia mejores niveles de vida de los socios y proveedores.
- **Responsabilidad:** brindar a los clientes el servicio realizando el comercio con la responsabilidad que le caracteriza.
- **Compromiso:** estar permanentemente comprometidos, dispuesto a dar lo mejor de cada uno de los socios y ayudantes participando activamente en todas las actividades.

## 6.- ANÁLISIS SITUACIONAL FODA- DAFO

Es importante sugerir que este modelo permitirá establecer la relación proveedor cliente, haciendo un análisis de la situación actual y hacia dónde vamos y que es lo que queremos lograr. El análisis FODA es una herramienta para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) del entorno del mercado y lograr los objetivos organizacionales, es conveniente empezar por un breve repaso del grado de competitividad del sector y del subsector en el que opera el centro artesanal, cuantos y como son los competidores, que poder de negociación tienen los proveedores (taquilleros), que posibles amenazas de nuevas formas comerciales se detectan entre otros. El elemento más importante de este análisis externo, es conocer en qué situación se encuentra en centro artesanal de procesamiento de

paja toquilla, para esto debemos tratar de analizar los diferentes tipos de competidores con los que vamos a competir.

### 6.1.-MATRÍZ FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instalaciones propias.</li> <li>2. Mano de obra disponible</li> <li>3. Buen trato al cliente</li> <li>4. Prestigio de la asociación</li> <li>5. Precios asequible</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No dispone de un plan estratégico</li> <li>2. Falta de herramientas de trabajo</li> <li>3. Falta de capacitación a los socios.</li> <li>4. Carencia de comunicación entre los socios</li> <li>5. Poca promoción.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocida a nivel nacional e internacional.</li> <li>2. Desarrollo turístico.</li> <li>3. Captación de nuevos clientes.</li> <li>4. Crecimiento rápido del mercado.</li> <li>5. Tecnología.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fenómenos naturales.</li> <li>2. Competencia desleal.</li> <li>3. Escases de trabajo en equipo.</li> <li>4. Introducción de productos sustitutos</li> <li>5. Inestabilidad política</li> </ol>

Fuente: Centro Artesanal de Paja Toquilla  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

## 6.2.-MATRÍZ DEL ANALISIS FODA

ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratar bien al usuario brindando un servicio para la captación de nuevos clientes. (F3, O3).</li> <li>2. Obtener prestigio del centro artesanal por parte de los clientes para ser reconocida a nivel nacional e internacional. (F4, O1).</li> <li>3. Aprovechar las instalaciones propias para transformar nuevas áreas de trabajo en el centro artesanal. (F1, O5).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear convenios con otras instituciones para la adquisición de nuevas herramientas para mejorar e innovar los procesos de producción. (D2, O5).</li> <li>2. Implementar capacitación a los socios mejorando la calidad del producto para los clientes. (D3, O5).</li> <li>3. Efectuar medios publicitarios dando a conocer el centro artesanal a nivel nacional e internacional. (D5,O1)</li> </ol>
ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer productos a los clientes de acuerdo a los precios que rigen en el mercado. (F5, A2)</li> <li>2. Implementar planes emergentes en caso de fenómenos naturales (F1, A1).</li> <li>3. Disponer de alternativas en caso de inestabilidad política para que no afecte al centro artesanal. (F5, A5).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante la implementación de un plan estratégico se fomentara el trabajo en equipo y se cumplirá los objetivos del centro artesanal. (D1, A3).</li> <li>2. Implementar estrategias de comunicación que permita tener relaciones interpersonales con todos los socios de la institución. (D4, A3).</li> <li>3. Disponer de herramientas adecuadas y con mayor tecnología para ser diferente a la competencia. (D2, A2).</li> </ol>

Fuente: Centro Artesanal de Paja Toquilla  
 Autor: Guido Borbor Tomalá.

## **7.- ESTRATÉGIAS**

Las estrategias es la manera de cómo una organización va a poner en marcha las acciones planeadas, determinando las oportunidades para cumplir los objetivos de la institución, mejorando la competitividad de sus actividades hacia cualquier nueva dirección.

### **7.1.-ESTRATEGIA DECRECIMIENTO**

1. Tratar bien al usuario brindando un servicio adecuado para la captación de nuevos clientes
2. Obtener prestigio del centro artesanal por parte de los clientes para ser reconocida a nivel nacional e internacional.
3. Aprovechar las instalaciones propias para desarrollarnuevas áreas de trabajo en el centro artesanal.

### **7.2.-ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO**

4. Disponer de herramientas adecuadas y con mayor tecnología para ser diferente a la competencia
5. Implementar estrategias de comunicación que permita tener relaciones interpersonales con todos los socios de la institución.

6. Implementar capacitación a los socios mejorando la calidad del producto para los clientes.

## **8.-CURSOS DE ACCIÓN**

### **8.1.-PARA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

1. Tratar bien al usuario brindando un servicio adecuado para la captación de nuevos cliente.
  - Recibir capacitación continua para mejorar la atención del cliente y tratamiento de productos.
  - Ofertar un producto de calidad, agilidad de servicio, asesoría y actitud positiva por parte de los miembros de la institución.
  - Conservar la cordialidad y respeto mutuo entre los clientes y socios al momento de ofrecer el servicio.
2. Obtener prestigio del centro artesanal por parte de los clientes para ser reconocida a nivel nacional e internacional.
  - Desarrollar diferentes tipos de publicidad para dar a conocer el producto y a la institución.
  - Realizar convenios con organizacionales nacionales y extranjera para fomentar las relacionales institucionales.
  - Formación de una imagen empresarial mediante la expansión del negocio

3. Aprovechar las instalaciones propias para desarrollar nuevas áreas de trabajo en el centro artesanal.
  - Ejecutar las respectivas distribuciones de las áreas para el desarrollo del producto.
  - Ordenar las respectivos sitios de trabajo para el mejor desarrollando de cada uno de los socios.
  - Colocar la materia prima en un lugar adecuado para su respectivo procesamiento.

## **8.2.- PARA LAS ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO**

4. Disponer de herramientas adecuadas y con mayor tecnología para ser diferente a la competencia.
  - Realizar convenios con instituciones públicas para adquirir las herramientas y desarrollar un proceso eficientemente.
  - Efectuar préstamos a la corporación financiera nacional para la adquisición de equipos de trabajo.
  - Desarrollar eventos para la recaudación de fondos para obtener los utensilios de trabajo.
5. Implementar estrategias de comunicación que permita tener relaciones interpersonales con todos los socios de la institución.
  - Integrar a las personas entre sí, iniciando trabajo equipo para vincular a todos los socios del centro artesanal.

- Crear un ambiente de participación social que facilite el intercambio de información.
  - Fomentar el compañerismo laboral a través de reuniones constante.
- 6.** Implementar capacitación a los socios mejorando la calidad del producto para los clientes.
- Realizar talleres de satisfacción a los consumidores para conocer las necesidades de los mismos.
  - Mejorar los procesos de producción con nuevas herramientas de trabajo.
  - Obtener la materia prima adecuada para su respectiva comercialización

## **9.- POLÍTICA**

Las políticas forman partes de los planes, se consideran cuando aquellos principios guían la acción y pensamiento en la toma de decisiones, por eso es importante establecer las políticas que junto con las estrategias orientan guían a las estructuras de los planes. Se ha considerado: políticas del centro artesanal, políticas para los socios.

Podemos considerar que las políticas son lineamientos que nos conducen a tomar decisiones en la organización de manera efectiva, además permite que los integrantes contribuyan con ideas claras y precisas para el buen funcionamiento de la organización. Las políticas deben ejercerlos todo los integrantes que conforman la empresa, porque de esta forma se establecerá control y responsabilidad con todo el equipo de trabajo para el bienestar de la empresa.

### **9.1.- POLÍTICAS DEL CENTRO ARTESANAL DE PROCESAMIENTO DE PAJA TOQUILLA BARCELONA.**

- Conservar la cordialidad y respeto mutuo entre los socios y clientes,
- Cumplir con el pago a los socios y los servicios básicos.
- Ayudar al prestigio de la imagen del centro artesanal manteniendo limpio en lugar de trabajo.
- Asistir a las reuniones convocadas por la directiva.
- Recibir capacitaciones para mejorar las actividades administrativas.
- Mantener la higiene en el lugar donde está el producto.
- Vender el producto a precio oficial.
- Ofrecer el producto en bultos exacto.
- Vender el producto apto para la elaboración de artesanías.
- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones del reglamento del centro artesanal

### **10.- PROGRAMAS**

Es importante conocer que los programas son planes que en determinados periodos de tiempo se llevan a cabo realizando las actividades específicas dentro de las instituciones.

#### **Programa 1**

##### **Función Administrativa**

La función administrativa dentro de las organizaciones es la que define los objetivos, fijando estrategias para alcanzarlos y se trazando planes para integrar y coordinar las actividades.

Programa	Objetivo	No. de horas	Periodo de realización	Responsable	Dirigido a:
Función Administrativa	Mejorar las actividades administrativas mediante una dirección adecuada para fomentar las acciones y necesidades de los socios del Centro Artesanal.	8 horas al mes	Octubre del 2012	La Directiva del Centro Artesanal.	40 Socios del centro Artesanal

Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T.

### Contenido del programa de Función Administrativa

- Definición de Administración
- Importancia
- Características de la administración
- Elementos
- Funciones de la administración

### Beneficios

- Desarrollar las actividades con eficacia y eficiencia.

- Impulsar la participación y la toma de decisiones bajo los criterios de corresponsabilidad y respeto a los distintos miembros.
- Lograr las metas y objetivos del centro artesanal.

**Procedimiento:**

- Identificar quien va ser el capacitador del taller.
- Describir y desarrollar los temas del taller.
- Elaborar el contenido del taller.
- Selección de las personas quienes van asistir al taller.
- Distribución de los diferentes recursos que se va a utilizar en el taller.
- Evaluación a las personas que asistieron al taller para ver los resultados obtenidos.

**Cronograma**

Años	2012				2013	2014	2015
Actividades	Octubre						
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
Definición de Administración							
Importancia							
Características de la administración							
Elementos							
Funciones de la administración							

Fuente: Clientes del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

## Programa 2

### Relaciones Laboral

Las relaciones laborales permitirán mejorar efectivamente las relaciones humanas en el ambiente laboral. Si las personas que trabajan juntas tienen mayor capacidad para intercambiar ideas, puntos de vista, sentimientos, actitudes y opiniones libremente, lograrán cumplir con su cometido más efectivamente. También es importante que esté dispuesto a aclarar conceptos que usted tenga de otra persona con relación al trabajo que ella hace.

Programa	Objetivo	No. de horas	Periodo de realización	Responsable	Dirigido a:
Relaciones Laborales	Generar mayor confianza en las relaciones interpersonales mediante la participación activa, grupal fomentando un clima laboral agradable entre todos los socios del Centro Artesanal.	8 horas al mes	Diciembre del 2012	La Directiva del Centro Artesanal.	40 Socios del centro Artesanal

Fuente: Clientes del Centro Artesanal  
Autor: Guido Borbor T.

## **Contenido del programa de Relaciones laborales.**

- Definición de relaciones laborales.
- Importancia de las relaciones laborales.
- Trabajo en Equipo
- Clima laboral
- Relaciones humanas

## **Beneficios**

- Mejora el clima laboral en centro artesanal.
- Desarrolla una buena comunicación entre los socios.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Trabajo altamente efectivo.

## **Procedimientos**

- Identificar quien va ser el capacitador del taller.
- Describir y desarrollar los temas del taller.
- Elaborar el contenido del taller.
- Selección de las personas quienes van asistir al taller.
- Distribución de los diferentes recursos que se va a utilizar en el taller.
- Evaluación a las personas que asistieron al taller para ver los resultados obtenidos.

## Cronograma

Años	2012				2013	2014	2015
Actividades	Diciembre						
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
Definición de relaciones laborales							
Importancia de las relaciones laborales							
Trabajo en Equipo							
Clima laboral							
Relaciones humanas							

Fuente: Clientes del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

## Programa 3

### Servicio al Cliente

Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrecen los proveedores con el fin de que el cliente obtenga un producto en el momento y lugar adecuado y asegure su uso correcto. Podemos decir que es una herramienta de mercado muy eficaz para toda organización.

En la actualidad mantener al cliente satisfecho es sinónimo de crecimiento de mercado; por ello, es muy importante ganarse un lugar en la mente de ellos, para generar confianza en desarrollo empresarial ya que el rendimiento percibido es la

base fundamental para conocer si en verdad el cliente está satisfecho o no con lo que producimos.

Programa	Objetivo	No. de horas	Periodo de realización	Responsable	Dirigido a:
Servicio al cliente	Conocer el grado de satisfacción del cliente mediante el fortalecimiento de conocimiento y actitudes para conservarlos e incrementar la fidelidad hacia el Centro Artesanal.	8 horas al mes	Noviembre del 2012	La Directiva del Centro Artesanal.	40 Socios del centro Artesanal

Fuente: Clientes del Centro Artesanal

Autor: Guido Borbor T.

### Contenido del programa Servicio al cliente

- Definiciones de servicio al cliente.
- Importancia del servicio al cliente.
- Características del servicio al cliente.
- Elementos del servicio al cliente.
- Estrategia de mercado.

### Beneficios

- Conservar a los clientes

- Los clientes regresan a comprar al centro artesanal
- Mejora la relaciones entre cliente y Socio.

### Procedimientos

- Identificar quien va ser el capacitador del taller.
- Describir y desarrollar los temas del taller.
- Elaborar el contenido del taller.
- Selección de las personas quienes van asistir al taller.
- Distribución de los diferentes recursos que se va a utilizar en el taller.
- Evaluación a las personas que asistieron al taller para ver los resultados obtenidos.

### Cronograma

Años	2012				2013	2014	2015
Actividades	Noviembre						
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
Definición de servicio al cliente							
Importancia de servicio al cliente							
Características de servicio al cliente							
Elementos de servicio al cliente							
Estrategia de mercado							

**Fuente:** Centro Artesanal de Paja Toquilla

**Autor:** Guido Borbor Tomalá.

## **11.- PROYECTOS**

Los proyectos son un conjunto de actividades, con un inicio y fin determinados, así como con recursos necesariamente limitados por las características y ejecución del mismo, para conseguir objetivos a corto, mediano o largo plazo, objetivos que no pueden conseguirse mediante las operaciones corrientes de una institución. Los proyectos se definen como un conjunto de lineamientos escritos que se originan con el fin de generar ideas para ser ejecutadas en un tiempo específico, de esta forma se plantean con efectividad y podrán ser alcanzados con eficiencia y eficacia proyectando a la asociación a obtener un mejor desarrollo organizacional dentro y fuera de su ambiente. Debemos tomar en cuenta que para el Centro artesanal se van a desarrollar algunos proyectos para la cumplir con los objetivos planteados y de esta manera seguir una secuencia direccionada permitiendo fortalecer el Centro Artesanal.

En el ámbito de desarrollo y la perspectiva organizacional, éste debe proyectar una mejor alternativa para alcanzar los objetivos del plan; por ello, este instrumento busca crear y alcanzar mejores resultados para que los socios puedan involucrarse en el desarrollo económico del país, ya que mediante la creación de nuevas ideas se buscará dar solución a los nuevos problemas que se presentan en la asociación. De acuerdo a esto y con el aval de la inversión privada y pública ampliaremos nuestras instalaciones y a la vez innovar las herramientas con la nueva tecnología para ser competitivo. Por ello, la restructuración de la oficina administrativa para un mejor desempeño de las actividades. De la misma forma, la implementación de equipos informático para tener un mejor control y por último la incorporación de una maquina secadora para obtener el producto de calidad.

### Proyecto 1: Creación de oficina administrativa

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
Reestructuración de la oficina Administrativa	Desempeñar su trabajo en un espacio adecuado que ayude a cumplir satisfactoriamente las actividades diarias laborales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar autogestiones con el aval de empresas públicas.</li> <li>• Financiamiento por parte de la empresa privada y los socios.</li> </ul>	Octubre 2012 hasta octubre 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 socios</li> <li>• 8 intervienen en la asignación de cargo elegido para la socios.</li> <li>• 1 interviene en la administración de la oficina.</li> <li>• 2 en la gestión general del Centro Artesanal.</li> </ul>	Directiva del centro artesanal	Mediante la reestructuración de la oficina se buscara realizar todas las actividades de manera eficiente y controlar la producción.	\$3500,00

Fuente: Centro Artesanal de Paja Toquilla  
Aitor: Guido Borbor Tomalá.

**Proyecto: 2 Implementar equipos de computación**

<b>PROYECTO</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>IMPACTO</b>	<b>COSTOS</b>
Implementar Equipos de Computación	Manejar equipos informáticos, mediante nuevos conocimientos tecnológicos para controlar las actividades administrativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar autogestiones con el aval de empresas públicas.</li> <li>• Financiamiento por parte de la empresa privada y los socios.</li> </ul>	Mayo 2012 hasta Diciembre 2012	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 socios</li> <li>• Todos destinados a participar del curso de informática.</li> <li>• 4 socios especializados a manejar los equipos de computación.</li> </ul>	Directiva del centro artesanal Presidenta	Mediante la incorporación de los equipos informáticos el centro artesanal mejorara los procesos, y llevara un control de los registros de cada una de las actividades que se realizan.	\$1500,00

Fuente: Centro Artesanal de Paja Toquilla  
 Autor: Guido Borbor Tomalá.

**Proyecto 3: Adquirir herramienta para mejorar la producción (secadora)**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
Adquirir herramienta para mejorar la producción(secadora)	Incrementar la productividad y calidad de trabajo mediante nueva herramientas de trabajo para satisfacer las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar autogestiones con el aval de empresas públicas.</li> <li>• Financiamiento por parte de la empresa privada y los socios.</li> </ul>	Octubre 2012 hasta Octubre 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40 socios</li> <li>• 8 intervienen en el proceso de producción.</li> <li>• 4 socios destinados a secar el producto.</li> <li>• 2 socios especializados a manejar la maquina secadora.</li> </ul>	Directiva del centro artesanal Presidenta	Mejorar los procesos productivos de la paja toquilla implementando herramienta que permitan obtener un producto en un menor tiempo.	\$5000,00

Fuente: Centro Artesanal de Paja Toquilla  
 Autor: Guido Borbor Tomalá

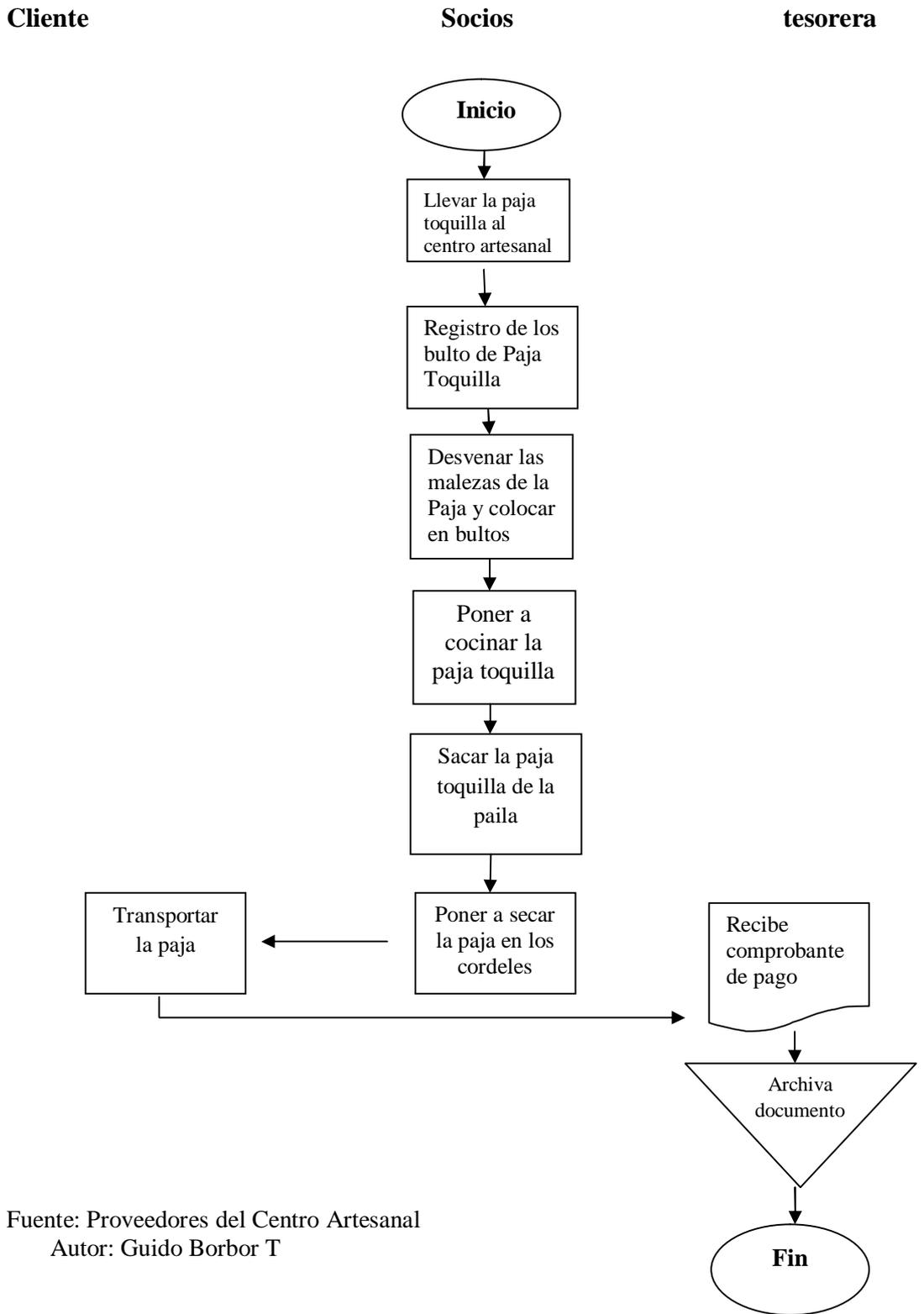
## 12.- PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son conocidos como una secuencia de pasos cronológicos que permiten realizar una labor de forma correcta y específica para generar mayor efectividad en los resultados de los planes estratégicos. Dentro de este proceso cada actividad será ejecutada de forma eficaz y así proyectar a los socios a desarrollar nuevos ideales para crear un ambiente competitivo en el entorno.

Cuadro 44 Símbolos

**Cuadro 45** Procedimientos de actividad diaria producción de paja toquilla



Fuente: Proveedores del Centro Artesanal  
 Autor: Guido Borbor T

#### **4.4.- PLANIFICIÓN OPERATIVA**

El plan operativo del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona, se constituye de acuerdo al desglose de nuestro plan general, en el cual están incluidos los programas, proyectos y otros elementos importantes que contienen la información necesaria para orientar a los niveles de: **E:** Ejecución, **P:** Planificación y **EV:** Evaluación.

Es un proceso de planeación a corto plazo en donde se desarrollan las actividades operativas de una organización. Mediante la planificación operativa el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla detalla los programas y proyectos que se van a poner en marcha durante un periodo determinado de un año.

Todo este proceso se llevará a cabo para poder realizar de forma eficaz el plan operativo, en el cual se especificará el tiempo de ejecución, financiamiento y todo el resumen de las acciones que se van a ejecutar para el desarrollo organizacional del Centro Artesanal, por ello, es muy importante que los responsables de la ejecución de los proyectos y programas se sientan comprometidos para que los resultados generen beneficios a futuro para los socios, de lo contrario el plan no cubrirá las expectativas que se plantearon en el plan general.

Por otra parte también se debe de tomar en cuenta las personas involucradas para llevar a cabo este proceso de transformación y evolución del centro artesanal en el mercado, ya estos elementos son una parte fundamental para cumplir con los propósitos del plan estratégico, a continuación detallamos el plan operativo. Es importante mencionar que la planificación operativa se establece como un conjunto ordenado de operaciones a través de un flujo de información donde se mencionan y se toman las decisiones para actuar de manera oportuna en la ejecución de programas y proyectos que se establecen en una organización.

**Planeación Operativa anual para el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona.**

Programas	Proyectos	Nivel P.E.EV	Cronograma					Costo Estimado	Financiamiento			Responsables e Involucrados	
			2011	2012	2013	2014	2015		Propio	Auto-gestión	Convenio	Responsables	Involucrados
Función Administrativa	Creación de una oficina Administrativa	P		oct-12	mar-13			\$ 3500,00			—	Presidenta de Asociación	Socios de la Asociación
Relaciones humanas	Implementar Equipos de Computación	P		dic-12	may-13			\$ 1500,00	—		—	Presidenta de Asociación	Socios de la Asociación
Servicio al Cliente	Adquirir herramientas para mejorar la producción – Secadora	P			ene-13	ene-14		\$ 5000,00			—	Presidenta de Asociación	Socios de la Asociación

Fuente: Centro Artesanal de Paja Toquilla

Autor: Guido Borbor Tomalá.

#### **4.5- MONITOREO**

Mediante la implementación de un sistema de control se establecerá llevar el respectivo control de cada una de las actividades que se desarrollan en el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona; y cumplir con el efectivo cumplimiento de metas y objetivos, además se emplearan estrategias con la finalidad de ser mejor en el mercado.

Es importante conocer que este sistema funciona como uno de los procesos administrativos del planteamiento estratégico realizando un estudio a la asociación buscando soluciones a los problemas que enfrenta la institución. Además el control nos sirve para monitorear la eficacia de las actividades de planificación, organización y dirección. Un aparte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren en las diferentes actividades que se están llevando a cabo.

#### **4.6.- SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Este sistema de seguimiento y control en el plan estratégico del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla, requiere de mucha atención, comunicación y sobre todo un eficaz cumplimiento de los programas y proyectos, con el fin de que los artesanos alcancen beneficios en un futuro; por ello, para que se cumplan con efectividad estas actividades se necesita de un monitoreo laboral, de esta forma se conocerán los avances de las actividades específicas.

Es elemental el monitoreo porque nos conduce a desarrollar las actividades de manera eficiente y eficaz para el logro de los objetivos y por ende permite el crecimiento del centro artesanal.

La directiva del centro artesanal, será la encargada de forma íntegra para que se lleven a cabo las actividades estratégicas, estos elementos tendrán como base el conocimiento anual de la ejecución del plan estratégico, así como la presentación de los avances periódicos del seguimiento y control de las acciones desarrolladas.

**Seguimiento y control de las actividades ejecutadas.**

Programa	Proyecto	Actividad	Área	Tiempo		%	
				Inicio	Final	Cumplimiento	Avance
<b>Observación:</b>							

**Elaborado por:** Guido Borbor Tomalá

Tomando en consideración el cuadro se coordinarán el seguimiento efectivo de las actividades del plan estratégico, los cuales presentarán los respectivos informes, para dar a conocer los avances de las actividades, así mismo impulsarán el proceso de planificación en todos los niveles, para que en cualquier momento los coordinadores encargados generen un informe sobre la situación de los programas y proyectos del plan, de esta forma se conocerán a ciencia cierta el alcance que han obtenido los programas y proyectos para el beneficio del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla llevando un control adecuado de todas las actividades.

#### **4.7.- CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA**

1. Actualmente no existe una administración que realice un control y planificación de las actividades realizadas por los socios, esto conlleva a que todos sus procesos dentro del centro artesanal sean calificados como buenos por las personas, lo que refleja la falta de eficiencia y eficacia en campo administrativo.
2. El plan estratégico nos brinda la oportunidad de tener un marco referencial empresarial que nos permita reforzar la idea hacia donde queremos llegar y como estamos para llegar, permitiendo llegar a los objetivos estratégicos adecuados para cumplir con la visión y misión del centro artesanal.
3. Mediante la ejecución de programas y proyectos los socios de la institución brindan una excelente atención y servicio al cliente siendo esto primordial para el progreso del centro artesanal.
4. El análisis FODA nos ayudó a definir las estrategias de cambios y mejoramiento las cuales sirven como base para alcanzar el desarrollo organizacional del Centro Artesanal.
5. Mediante la aplicación de las herramientas de recolección de datos se deduce que los socios no poseen conocimiento de un plan estratégico y pocos son los que asisten a reuniones, además pocas son actividades coordinadas por los directivos del centro artesanal.

#### **4.8.-RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA**

1. Que el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona aplique la propuesta del plan estratégico, y pueda realizar una mejor administración que conlleve al desarrollo de los socios y cumplan con las expectativas requeridas por el actual y futuro de los clientes y proveedores.
2. El plan estratégico se detalla estrategias para dar soluciones a los problemas en el ambiente laboral y comercial, este último factor es importante para mantener y atraer a los clientes, toda esta aplicación lleva a mejorar la atención de cliente, obteniendo la oportunidad de crecer en el mercado.
3. Ejecutar los programas y proyectos con un equipo de trabajo capacitado y orientado en las actividades de cada área del centro artesanal.
4. Realizar un diagnóstico situacional, cumpliendo con las estrategias proyectadas en el plan estratégico para ejercer las actividades de manera eficiente y eficaz en el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona.
5. Es fundamental que los socios se involucren con la directiva del centro artesanal en las diferentes reuniones que se llevan a cabo, y dar a conocer los elementos estratégicos (visión, misión, objetivos, valores) de forma periódica a través de una comunicación directa.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ÁLVAREZ TORRES MARTÍN G. (2006) Manual de planeación Estratégica/Manual of Strategic Planning. Panorama Editorial. México
- ARANDA ARANDA ALCIDES (2007) Planificación Estratégica Educativa, Segunda Edición.
- AUDICIO NELSON (2006) Gestión por beneficios nuevas herramientas de gestión.
- BERNALD CESAR AUGUSTO. (2010) Metodología de la investigación. Tercera edición. Por Pearson edición. Colombia
- CARVAJAL ARIZALDO (2005) Planificación Participativa diagnóstico del plan de desarrollo y evaluación.
- CARRIÓN MAROTOJUAN (2007) Estrategia de la visión a la acción Segunda Edición.
- FERNANDEZ ANDRÉS (2007) Dirección y planificación Estratégica en las empresas y organizaciones.

- GÓMEZ MARCELO M (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica Primera edición. Argentina.
- HITT. M y PÉREZ. M, (2006) Administración
- LÓPEZ. M y CORREA. J (2007) Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información.
- MARTÍNEZ PEDRÓS DANIEL. (2007) La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral: Editorial: Díaz de Santos
- MÉNDEZ ÁLVAREZ CARLOS E. (2006) Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición: Editorial Limusa S.A de C.V.
- METZGER MICHAEL. (2007) Gerencia estratégica de mercadeo. Editores THOMSON. México.
- MUÑIZ. LUIS (2009) Control Presupuestario: Planificación, elaboración y seguimiento del Presupuesto. Editorial S.I. Barcelona
- OCAÑA. J, (2006) Pienso, Luego Mi Empresa Existe

PAREDES GARCÉS WILSON G.(2009) Como desarrollar una tesis. Diseño  
Sanunga Juan Carlos. Impresión  
BIGcopy.

QUIZHPE, VÍCTOR H (2006) Módulo de Planificación Estratégica

RODRÍGUEZ V. JOAQUIN (2006) Manual de planeación estratégica  
Primera edición

## **DOCUMENTOS DE LA WEB**

<http://www.slideshare.net/svetlanamaribel/tipos-de-investigacion-metodologia-de-la-investigacion-4284771>.

<http://vhabril.wikispaces.com/file/view/T%C3%A9cnicas+e+Instrumentos+de+la+Investigaci%C3%B3n.pdf>.

<http://es.scribd.com/doc/12235974/Tamayo-y-Tamayo-Mario-El-Proceso-de-la-Investigacion-Cientifica>.

<http://www.mitecnologico.com/Main/NaturalezaDeLaPlaneacionEstrategica>.

<http://manuelgross.bligoo.com/content/view/999252/Conozca-3-tipos-de-investigacion-Descriptiva-Exploratoria-y-Explicativa.html>.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/encuestas-tipos.html>

<http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades>.

<http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

<http://www.barandilleros.com/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>.

ANEXO

**Anexo1Fotos 1 del centro artesanal de procesamiento de paja toquilla  
Barcelona**



Fuente: Centro artesanal  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Anexo 2 Foto2 paja toquilla



Fuente: Centro artesanal  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Anexo 3 Foto 3 Pailas para el proceso de producción



Fuente: Centro artesanal  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Anexo 4Foto 4 Encuesta a los socios



Fuente: Centro artesanal  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Anexo 5 Foto 5 Secado de la materia prima



Fuente: Centro artesanal  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Anexo 6 Foto 6 Recolección de la materia prima



Fuente: Centro artesanal  
Autor: Guido Borbor Tomalá

Anexo 7 Foto7 Área de cocción



Fuente: Centro artesanal  
Autor: Guido Borbor Tomalá

## Anexo 8 Presupuesto de los Proyectos

### Presupuesto de la Remodelación de la oficina administrativa

Artículos	Cantidad	V. U	Total
Sillas	5	60,00	300,00
Ventanas	2	90,00	180,00
Escritorios	3	250,00	750,00
Archivadores	3	50,00	150,00
Cemento	50	7,00	350,00
Hierro	5 k	35,00	175,00
Mano de obra	2	350,00	700,00
Eternit	5	12,00	60,00
Tablas	15	4,00	60,00
Arena	2 mtr	26,00	52,00
Piedra chispa	2 mtr	22,00	44,00
Bloque	400	0,35	140,00
Puerta	1	70,00	70,00
Teléfono convencional	1	120,00	120,00
Aire acondicionado	1	350,00	350,00
Clavos	5 lbr	1,00	5,00
<b>Total</b>			<b>3506,00</b>

**Presupuesto de los equipos de computación.**

<b>Artículos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V.U</b>	<b>Total</b>
Computadoras	2	600,00	1200,00
Impresora	1	250,00	250,00
Internet		50,00	50,00
<b>Total</b>			<b>1500,00</b>

**Presupuesto de la máquina secadora.**

<b>Articulo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>V.U</b>	<b>Total</b>
Maquina Secadora	1	5000,00	5000,00
<b>Total</b>			<b>5000</b>

## **Anexo 9 ENTREVISTAS A LA DIRECTIVA**

**1**¿Considera usted que la producción de paja toquilla satisfacen los gustos y preferencia de los clientes?

**2**¿Usted cree que los artesanos de paja toquilla poseen la materia prima suficiente para atender la demanda de los clientes?

**3**¿Considera usted que los artesanos deben capacitarse continuamente para seguir mejorando la producción?

**4**¿Cree usted que a los artesanos les hace falta una buena planeación estratégica para alcanzar los fines comunes de la organización?

**5**¿Considera usted que la planificación estratégica ayudaría a mejorar la gestión administrativa de su organización?

**6**¿Qué más se debe implementar en la función administrativa para que los directivos del centro artesanal, alcancen sus objetivos a largo plazo?

**7**¿Considera que la planeación, es el medio indicado para que los artesanos desarrollen estrategias y de esta forma sigan creciendo en el mercado?

**8**¿Cree usted, que la estructuración de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la organización hacia un mejor futuro?

**9**¿Considera usted que los socios artesanos trabajan en equipo para alcanzar mejores resultados en sus actividades?

**10**¿Es importante la convivencia de los valores humanos para que una organización sea líder en el mercado?

## **Anexo 10 ENCUESTA PARA LOS PROVEEDORES DE PAJA TOQUILLA**

Con la finalidad de obtener información adecuada para nuestro proyecto de investigación se realizara la siguiente encuesta. Favor contestar con la seriedad que se requiere agradezco su tiempo.

### **1¿Cómo considera usted la participación de los socios (as) en el centro artesanal de procesamiento de paja toquilla Barcelona?**

- |               |      |                          |      |                          |
|---------------|------|--------------------------|------|--------------------------|
| Muy aceptable | Ace  | <input type="checkbox"/> | ble  | <input type="checkbox"/> |
| Inaceptable   | Indi | <input type="checkbox"/> | ente | <input type="checkbox"/> |
| Otros         |      | <input type="checkbox"/> |      |                          |

### **2¿La venta de la materia prima al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla es?**

- |           |   |                          |                |                          |
|-----------|---|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Directa   | C | <input type="checkbox"/> | intermediarios | <input type="checkbox"/> |
| Indirecta | N | <input type="checkbox"/> | una            | <input type="checkbox"/> |
| Otros     |   | <input type="checkbox"/> |                |                          |

### **3¿Con que frecuencia usted provee la materia prima al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla?**

- |                |    |                          |             |                          |
|----------------|----|--------------------------|-------------|--------------------------|
| Todos los días | De | <input type="checkbox"/> | z en cuando | <input type="checkbox"/> |
| Semanal        | Me | <input type="checkbox"/> | ual         | <input type="checkbox"/> |
| Otros          |    | <input type="checkbox"/> |             |                          |

### **4¿Qué cantidad de materia prima usted provee al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla?**

- |         |      |                          |   |                          |
|---------|------|--------------------------|---|--------------------------|
| 2 Ochos | 4 Oc | <input type="checkbox"/> | s | <input type="checkbox"/> |
| 6 Ochos | 8 Oc | <input type="checkbox"/> | s | <input type="checkbox"/> |

**5¿Cuál es el precio que le pagan por los ochos de paja toquilla?**

\$ 4.00                      \$ 5.00                         
\$ 6.00                      \$ 7.00                         
Otros                     

**6¿Considera fundamental la calidad al momento de vender la materia prima al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla?**

Siempre                      La  yoría de veces                        
A veces si, a veces no                                            Algunas veces                        
Ninguno                     

**7¿En qué estado usted vende la materia prima al centro artesanal de procesamiento de paja toquilla?**

En estado natural                      C  da                        
Húmeda                      Se                         
Ninguna                     

**8¿Cree usted que a los artesanos les hace falta una buena planeación estratégica que les permita alcanzar sus objetivos?**

Definitivamente si                                            Probablemente si                        
Indeciso                                            Probablemente no                        
Definitivamente no                     

**9¿Considera usted que la planificación estratégica ayudaría a mejorar la gestión administrativa de la organización?**

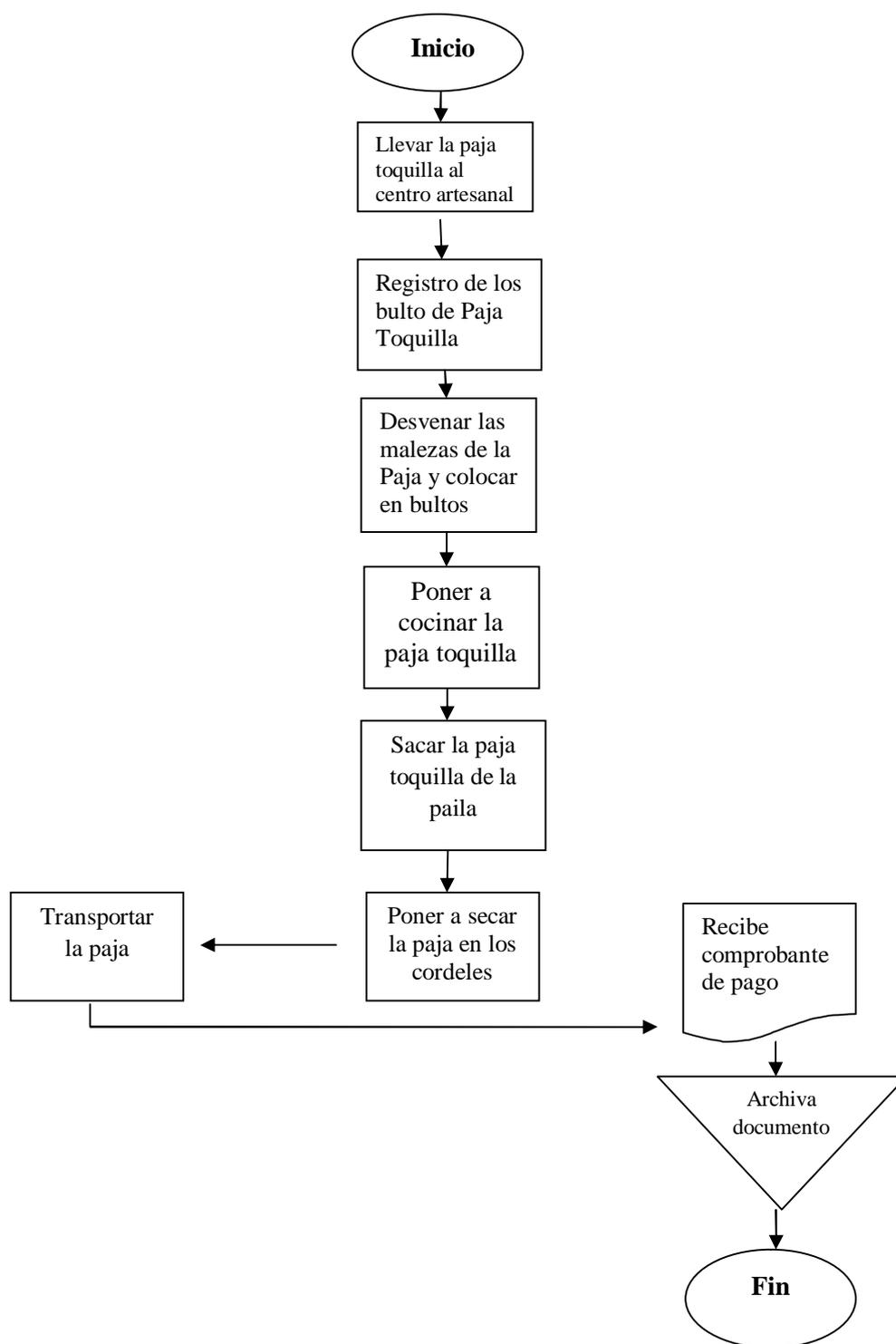
Totalmente de acuerdo                      I  acuerdo                        
Totalmente en desacuerdo                      En  desacuerdo                        
Otros

## Anexo 11 Procedimientos de actividad diaria producción de paja toquilla

Cliente

Socios

tesorera



## Anexo 12 MATRÍZ DE ANÁLISIS FODA

<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratar bien al usuario brindando un servicio para la captación de nuevos clientes. (F3, O3).</li> <li>2. Obtener prestigio del centro artesanal por parte de los clientes para ser reconocida a nivel nacional e internacional. (F4, O1).</li> <li>3. Aprovechar las instalaciones propias para transformar nuevas áreas de trabajo en el centro artesanal. (F1, O5).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear convenios con otras instituciones para la adquisición de nuevas herramientas para mejorar e innovar los procesos de producción. (D2, O5).</li> <li>2. Implementar capacitación a los socios mejorando la calidad del producto para los clientes. (D3, O5).</li> <li>3. Efectuar medios publicitarios dando a conocer el centro artesanal a nivel nacional e internacional. (D5,O1)</li> </ol>
<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer productos a los clientes de acuerdo a los precios que rigen en el mercado. (F5, A2)</li> <li>2. Implementar planes emergentes en caso de fenómenos naturales (F1, A1).</li> <li>3. Disponer de alternativas en caso de inestabilidad política para que no afecte al centro artesanal. (F5, A5).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante la implementación de un plan estratégico se fomentara el trabajo en equipo y se cumplirá los objetivos del centro artesanal. (D1, A3).</li> <li>2. Implementar estrategias de comunicación que permita tener relaciones interpersonales con todos los socios de la institución. (D4, A3).</li> <li>3. Disponer de herramientas adecuadas y con mayor tecnología para ser diferente a la competencia. (D2, A2).</li> </ol>

### Anexo 13SIMBOLOGÍA