



UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN

EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERAS COMERCIALES**

TEMA:

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RENTABILIDAD DE
LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO
SOCIAL “JATUN KAPARI” DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE
PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO
2015.**

AUTORAS:

**MONAR MONAR MARÍA ISABEL
VILLALBA BORJA GRECIA MARILY**

DIRECTOR:

ING. VÍCTOR HUGO QUIZHPE

PARES ACADÉMICOS:

DR. RICARDO VILLACÍS

ING. ÁNGEL GARCÍA

GUARANDA – ECUADOR

AÑO 2015

II. DEDICATORIA

Principalmente quiero dedicar este trabajo a Dios, por haberme regalado el don de la vida, por ser mi fortaleza en momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de mucho aprendizaje, experiencia, y permitirme haber llegado hasta este momento importante de mi formación profesional.

Maria Monar

Este trabajo se lo dedico a mis hijas Andrea y Anahi por ser el motivo primordial de superación para convertirme en una profesional, a mis padres, esposo, hermanas por su comprensión, gracias a sus consejos y palabras de aliento me motivaron a cumplir mi objetivo propuesto.

Marily Villalba

III. AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios infinitamente por la vida y la fuerza espiritual que me da para poder realizar este trabajo, con esfuerzo y perseverancia. De la misma manera a la Universidad Estatal de Bolívar por abrir este espacio de formación académico. A mi familia y amigos por su apoyo incondicional.

María Monar

Agradezco a Dios por haberme dado la vida y una familia maravillosa quienes han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio, a esta prestigiosa Universidad, que gracias a los conocimientos compartidos por los docentes quienes con su apoyo y enseñanza hicieron posible la realización y culminación del presente trabajo.


Marily Villalba

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

CERTIFICO:

Que el trabajo de graduación titulado: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RENTABILIDAD DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL “JATUN KAPARI” DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2015”**, de la autoría de las estudiantes María Isabel Monar Monar, con cedula de identidad N° 020222792-2 y Grecia Marily Villalba Borja, con cedula de identidad N° 020168324-0, previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales, ha sido dirigido y asesorado por mi persona, bajo los lineamientos dispuestos por la Facultad, por lo que se encuentra listo para su defensa.

Guaranda, 16 de Noviembre del 2015



ING. VÍCTOR HUGO QUIZHPE
DIRECTOR



20150201002D00336

88100001438



V. AUTORÍA NOTARIADA

Nosotras, Monar Monar María Isabel y Villalba Borja Grecia Marily, declaramos bajo juramento que el Trabajo de Graduación **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RENTABILIDAD DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATUN KAPARI" DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2015**, es original, de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada por ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedemos nuestro derecho de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Estatal de Bolívar, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

María Isabel Monar Monar

C. I. 0202227922

Grecia Marily Villalba Borja

C. I. 0201683240



Factura: 001-002-000001438



20150201002D00336

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20150201002D00336

Ante mí, NOTARIO(A) HERNAN RAMIRO CRIOLLO ARCOS de la NOTARÍA SEGUNDA , comparece(n) MARIA ISABEL MONAR MONAR SOLTERO(A), mayor de edad, domiciliado(a) en LAS NAVES, portador(a) de CÉDULA 0202227922, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE, GRECIA MARILY VILLALBA BORJA CASADO(A), mayor de edad, domiciliado(a) en LAS NAVES, portador(a) de CÉDULA 0201683240, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE, quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede RECONOCIMIENTO DE FIRMAS, es(son) suya(s), la(s) misma(s) que usa(n) en todos sus actos públicos y privados, siendo en consecuencia auténtica(s), para constancia firma(n) conmigo en unidad de acto, de todo lo cual doy fe. La presente diligencia se realiza en ejercicio de la atribución que me confiere el numeral noveno del artículo dieciocho de la Ley Notarial -. El presente reconocimiento no se refiere al contenido del documento que antecede, sobre cuyo texto esta Notaria, no asume responsabilidad alguna. – Se archiva copia. GUARANDA, a 16 DE NOVIEMBRE DEL 2015, (12:10).

MARIA ISABEL MONAR MONAR
CÉDULA: 0202227922

GRECIA MARILY VILLALBA BORJA
CÉDULA: 0201683240



NOTARIO(A) HERNAN RAMIRO CRIOLLO ARCOS
NOTARÍA SEGUNDA DEL CANTON GUARANDA



VI. TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|------------|
| <i>II. DEDICATORIA</i> | <i>ii</i> |
| <i>III. AGRADECIMIENTO</i> | <i>iii</i> |
| <i>IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR</i> | <i>iv</i> |
| <i>V. AUTORÍA NOTARIADA</i> | <i>v</i> |
| <i>VI. TABLA DE CONTENIDOS</i> | <i>vi</i> |
| <i>VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS</i> | <i>ix</i> |
| <i>VIII. LISTA DE ANEXOS</i> | <i>xi</i> |
| <i>IX. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL</i> | <i>xii</i> |
| <i>X. INTRODUCCIÓN</i> | <i>xiv</i> |
| <i>CAPÍTULO I</i> | <i>1</i> |
| 1.1. TEMA | 1 |
| 1.2. ANTECEDENTES | 1 |
| 1.3. PROBLEMA | 5 |
| 1.4. JUSTIFICACIÓN | 5 |
| 1.5. OBJETIVOS | 7 |
| 1.5.1. Objetivo general | 7 |
| 1.5.2. Objetivos específicos | 7 |
| 1.6. MARCO TEÓRICO | 8 |
| 1.6.1. Referencial, georeferencial y legal | 8 |
| 1.6.2. Teoría conceptual | 12 |
| 1.6.3. Teoría científica | 15 |
| 1.7. HIPÓTESIS | 34 |
| 1.8. VARIABLES | 34 |
| 1.8.1. Variable independiente | 34 |
| 1.8.2. Variable dependiente | 34 |
| 1.8.3. Operacionalización de las variables | 35 |
| 1.9. METODOLOGÍA | 37 |
| 1.9.1. Métodos | 37 |
| 1.9.2. Tipos de investigación | 38 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 1.9.3. | Técnicas e instrumentos para la obtención de datos _____ | 39 |
| 1.9.4. | Universo y muestra _____ | 39 |
| 1.9.5. | Procesamiento de datos _____ | 40 |
| <i>CAPÍTULO II</i> _____ | | <i>41</i> |
| <i>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</i> _____ | | <i>41</i> |
| 2.1. TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS _____ | | 41 |
| 2.1.1. Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los/as socios/as activos de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” _____ | | 41 |
| 2.1.2. Encuesta realizada a los colaboradores de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” _____ | | 53 |
| 2.1.3. Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” _____ | | 65 |
| 2.1.4. Resultados mostrados en la entrevista realizada a los directivos de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” _____ | | 75 |
| 2.1.5. Resultado obtenido de la Ficha de Observación dirigido a la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” _____ | | 78 |
| SALA DE RECEPCION MATERIA PRIMA _____ | | 78 |
| 2.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS _____ | | 79 |
| 2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES _____ | | 81 |
| <i>CAPÍTULO III</i> _____ | | <i>84</i> |
| <i>PROPUESTA</i> _____ | | <i>84</i> |
| 3.1. INTRODUCCIÓN _____ | | 84 |
| 3.2. APORTE TEÓRICO Y/O PRÁCTICO _____ | | 85 |
| 3.3. DESARROLLO _____ | | 86 |
| 3.3.1. | Fase I: Información general _____ | 86 |
| 3.3.2. | Fase II: Análisis situacional _____ | 92 |
| 3.3.3. | Misión _____ | 116 |
| 3.3.4. | Visión _____ | 116 |
| 3.3.5. | Valores _____ | 116 |
| 3.3.6. | Principios _____ | 117 |

| | | |
|---------|---|------------|
| 3.3.7. | ADNS (Parte medular de la fase operativa). | 118 |
| 3.3.8. | ADN Misión | 118 |
| 3.3.9. | ADN Visión | 120 |
| 3.3.10. | ADN Misión | 121 |
| 3.3.11. | ADN VISIÓN | 122 |
| 3.3.12. | Matrices operativas anuales (POAs) – ADN Misión | 123 |
| 3.3.13. | Matrices operativas anuales (POAs) – ADN Visión | 124 |
| 3.4. | RESULTADOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACIÓN | 126 |
| 3.5. | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL APORTE | 126 |
| 3.5.1. | Conclusiones | 126 |
| 3.5.2. | Recomendaciones | 127 |
| | <i>BIBLIOGRAFÍA</i> | <i>128</i> |
| | <i>ANEXOS</i> | <i>131</i> |

VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS

Lista de gráficos

| | | |
|----|---|----|
| 01 | Etapas de la planificación..... | 17 |
| 02 | Detalle de la etapa de planificación..... | 18 |
| 03 | Componentes de la planificación estratégica..... | 23 |
| 04 | Componentes de la planificación estratégica..... | 24 |
| 05 | Proceso e importancia de la rentabilidad de las empresas..... | 30 |
| 06 | Misión de la organización..... | 41 |
| 07 | Objetivos de organización..... | 42 |
| 08 | Planes de acción..... | 43 |
| 09 | Procesos de planificación..... | 44 |
| 10 | Planes y objetivos..... | 45 |
| 11 | Investigación de mercados..... | 46 |
| 12 | Acciones y logros..... | 47 |
| 13 | Capacitaciones..... | 48 |
| 14 | Apoyo de la organización..... | 49 |
| 15 | Rentabilidad social..... | 50 |
| 16 | Condiciones de vida..... | 51 |
| 17 | Retiro de la organización..... | 52 |
| 18 | Misión de la organización..... | 53 |
| 19 | Objetivos de organización..... | 54 |
| 20 | Planes de acción..... | 55 |
| 21 | Procesos de planificación..... | 56 |
| 22 | Planes y objetivos..... | 57 |
| 23 | Investigación de mercados..... | 58 |
| 24 | Acciones y logros..... | 59 |
| 25 | Capacitaciones..... | 60 |
| 26 | Apoyo de la organización..... | 61 |
| 27 | Rentabilidad social..... | 62 |
| 28 | Condiciones de vida..... | 63 |

| | | |
|----|---|----|
| 29 | Retiro de la organización..... | 64 |
| 30 | Calidad del producto..... | 65 |
| 31 | Precios..... | 66 |
| 32 | Variedad de productos..... | 67 |
| 33 | Variedad de presentación..... | 68 |
| 34 | Excelente presentación..... | 69 |
| 35 | Puntualidad de entrega..... | 70 |
| 36 | Seguridad de entrega..... | 71 |
| 37 | Satisfacción de requerimientos..... | 72 |
| 28 | Promoción por temporadas..... | 73 |
| 39 | Mayor número de productos..... | 74 |
| 40 | Mapa de la ubicación exacta de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”..... | 89 |

VIII. LISTA DE ANEXOS

| | |
|--|-----|
| Anexo 1: Formulario de entrevista al Presidente..... | 131 |
| Anexo 2: Formulario de encuesta a los socios de la Fundación..... | 132 |
| Anexo 3: Formulario de encuesta a los colaboradores de la Fundación..... | 134 |
| Anexo 4: Formulario de encuesta a los clientes de la Fundación..... | 136 |
| Anexo 5: Formulario de observación directa..... | 137 |
| Anexo 6: Estados financieros de la Fundación..... | 138 |
| Anexo 7: Fotografías de la Fundación “Jatun Kapari”..... | 150 |
| Anexo 8: Fotografías de la sociabilización de la propuesta..... | 152 |

IX. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL

El trabajo de investigación titulado: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RENTABILIDAD DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL “JATUN KAPARI” DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2015”, es un determinante sobre el cual se basó en la problemática planteada, desde esta perspectiva la investigación se desarrolló de acuerdo a la metodología formulada cuyos tipos de investigación se estableció en: de campo, bibliográfica y documental; bajo los lineamientos de los métodos: sintético, inductivo y cualitativo que complementado con las técnicas e instrumentos de levantamiento de información sobre encuestas, entrevistas y fichas de observación permitió aceptar la hipótesis planteada.

Los objetivos de la investigación en contexto general es: Determinar si la falta de una planificación estratégica incide en la Rentabilidad de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Año 2015; y los objetivos específicos planteados a su especificación son: conceptualizar la planificación estratégica y su relación con la rentabilidad para determinar el direccionamiento estratégico de la Fundación a través de un diagnóstico situacional que concrete sus nudos críticos y oportunidades de desarrollo; y, formular un plan estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la Fundación.

El plan estratégico está planteado bajo la determinante de un análisis externo como interno; en la cual, desde tal referente se estableció los componentes externos desde las 250 variables de PEST que se orientó a la actividad económica de la Fundación que se dedica a la producción y comercialización de queso mozzarella, el cual, a su vez se determinó el análisis interno a través de las 5 fuerzas de Porter; de lo mencionado se estableció las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) que se

estructuró de un análisis situacional formulando los objetivos estratégicos, tácticos y operativos en el lapso de aplicación hasta el año 2017.

Conclusivamente, los resultados de la investigación se resume a: Los lineamientos de base sobre el criterio del fortalecimiento institucional o plan estratégico cuenta con los recursos necesarios para su ejecución adecuada dentro de la Institución, donde sus determinantes han sido establecido con viabilidad positiva a la contribución de mejoramiento de la Fundación en su actividad económica ejercida; el direccionamiento estratégico en sus tres fases tanto de información general, análisis situacional y estrategia operativa ha logrado diseñar acciones interventoras de gran significancia para el fortalecimiento de la Fundación siendo posible su ejecución a través de un panorama sencillo de guía e implementación del plan estratégico que se planteó de forma satisfactoria a través de los recursos dispuestos para el efecto, el cual, se llegó a satisfactorio término en su diseño, estrategia y fases operativas, lo cual, es viable su implementación en la realidad social investigada en la Fundación “Jatun Kapari”

X. INTRODUCCIÓN

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada; la esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

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

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

Con lo descrito, la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” desarrolló una Planificación Estratégica en la cual se estableció para colaboración social ante tal institución para su complemento en su labor institucional, el cual, se brinda las pautas necesarias para que puedan incorporar acciones que permitan su crecimiento y desarrollo organizacional.

Por lo expuesto anteriormente, la estructuración de la investigación realizada se compone de los siguientes capítulos:

- Capítulo I: tena, antecedentes, problema, justificación, objetivos general y específicos, marco teórico: referencial, georeferencial, legal, conceptual y científico; hipótesis, variables independiente y dependiente y metodología.
- Capítulo II: análisis e interpretación de resultados en sus componentes de investigación sobre tabulación, presentación e interpretación de resultados, comprobación de hipótesis y conclusiones y recomendaciones.
- Capítulo III: Propuesta sobre el criterio de: introducción, aporte teórico y/o práctico, desarrollo, resultados esperados de la investigación y las conclusiones como recomendaciones del aporte sobre la propuesta de investigación.

En conclusión, la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” cuenta con una herramienta estratégica para su optimización en su acción administrativa a través de la propuesta planteada, el cual, se viabiliza en el sentido de apropiarse con las herramientas necesarias para su implementación, en donde, la Fundación es apropiante, decisiva y con oportunidades frente al plan estratégico elaborado.

CAPÍTULO I

1.1. TEMA

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RENTABILIDAD DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL “JATUN KAPARI” DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2015.

1.2. ANTECEDENTES

El ámbito de la metodología participativa es completamente interdisciplinario, allí convergen enfoques, conocimientos, métodos, técnicas y destrezas provenientes de los más diversos campos del saber y la experiencia humana. Los métodos participativos, por su parte, también se nutren cada uno de las distintas disciplinas sociales y físicas; mostrándose dinámicos, porque están en permanente adaptación y absorción de los avances tecnológicos, al igual que superándose unos a otros, o integrándose entre sí.

En el Ecuador la reflexión sobre los métodos participativos es escasa, los pocos autores que se han incursionado en este tema lo han hecho preocupados por la participación campesina en los proyectos de desarrollo rural, desde un enfoque de componentes que vincula la capacitación con organización. La inquietud giraba en torno al discurso de participación y el papel de los técnicos o promotores, que fue promovido por el Estado a través de sus programas de extensión rural en la década de los años setenta con el emblemático Proyecto FODERUMA, en los ochenta a través de los proyectos de Desarrollo Rural Integral DRI y en los años noventa con el proyecto PRONADER.

Desde el punto de vista metodológico, al igual que en otros países de la región, se constata que en el Ecuador también hay una tendencia de producir y adaptar los métodos participativos. Se observa una inclinación hacia la elaboración de manuales de auto

entrenamiento, pero con poca aplicación, pues muchos de estos productos se quedan en publicaciones con escasa difusión, o circunscritos a minúsculas órbitas de influencia en determinados proyectos, por lo que, en la práctica, son contados los materiales que tienen una aplicación generalizada.

Es práctica común que algunas instituciones y profesionales cuando se tropiezan con un método participativo, lo adapten en función de encontrar el camino más directo para la colaboración ante determinada audiencia, o la combinación instrumental clave que responda a los requerimientos participativos de algún cliente; con lo cual si bien se amplía el repertorio instrumental, no se acompaña a la iniciativa metodológica con un monitoreo de sus aplicaciones y beneficios. Esta tendencia coadyuva a que los métodos participativos y sus usuarios se dispersen, no estén fácilmente visibles.

En todo caso, está pendiente el conocimiento a profundidad de quiénes son los actores movilizados por los discursos participativos, en qué condiciones institucionales se ejercen las propuestas colaborativas, los costos económicos e inversiones a largo plazo que supone la participación, cuáles son los mayores desafíos metodológicos que enfrentan éstas iniciativas; y sobre todo, los resultados logrados de cara a las expectativas de la gente. VALAREZO & TORRES (2004).

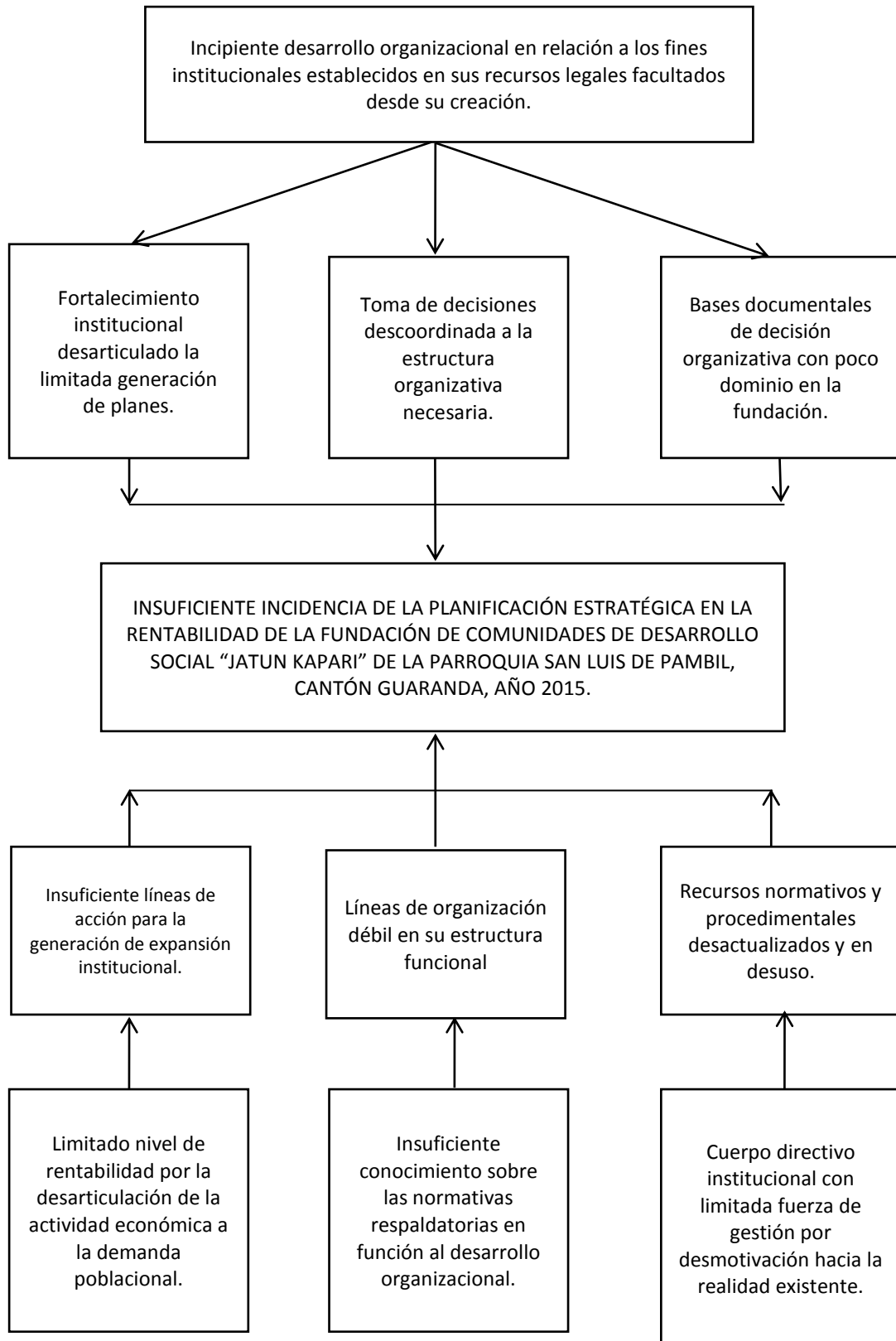
En el contexto citado, las fundaciones ecuatorianas se apegan al método participativo con el objeto de lograr fines de desarrollo, criterio común de consecución de objetivos y mejorar la calidad de vida en apego a las condiciones y posibilidades facultadas por la política organizacional ecuatoriana; en este sentido, en la Provincia de Bolívar existen 23 fundaciones aproximadamente dentro de ellas con fines de utilidad y sin fines de lucro, en las cuales, la planificación estratégica tiene un campo limitado de aplicación, en tanto, que la agrupación conlleva a determinar confines de perseverancia, actitud emprendedora y trabajo en equipo, en el que muchas veces, se provoca desmotivación por la insuficiente intervención de instancias pertinentes para monitorear y establecer directrices de continuidad para que iniciativas locales promuevan su propio desarrollo a través de las potencialidades de recursos existentes.

Por ello, la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” el desarrollo de un plan estratégico ha sido limitada por factores internos como externos de la institución, lo que dificulta la planificación de actividades y esto genera que trabaje de una forma empírica dificultando la búsqueda de alternativas de solución para el cumplimiento de los objetivos propuestos como también la gestión de recursos y acciones necesarias para la materialización de alternativas de desarrollo.

Esto incide en los niveles de rentabilidad de la Fundación, por tanto, ante la problemática establecida afecta a la obtención de recursos necesarios para la continuidad de la actividad económica ejercida, esto implica el hecho de resultar en niveles regulares de utilidad, lo cual, significa que es urgente intermediar un plan de mejora para que aquellos niveles puedan obtener mayores ingresos que logren consolidar un nivel de estrategia hacia el fomento, lo cual, los recursos generados se pueda reinvertir en la actividad y hacer ejercicio de la mejora institucional.

Conclusivamente y a través de un fundamento historial, la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN PAKARI” se ha formulado el siguiente:

Árbol de problema



1.3. PROBLEMA

¿CÓMO INCIDE LA FALTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL “JATUN KAPARI” EN LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, AÑO 2015?

1.4. JUSTIFICACIÓN

La organización establecida en los factores asociativos de desarrollo, cualquiera que ésta sea la actividad económica, social o productiva, se rige bajo principios, directrices y actividades planificadas en función de cumplimiento de los objetivos planteados en relación al servicio otorgado, en este caso, la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI”.

Lo anteriormente citado, se dirige hacia el desarrollo de sus asociados en actividades productivas, lo cual, la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” ha limitado su acción en diversos aspectos que ha provocado la insuficiente incidencia de la planificación estratégica en la rentabilidad de la fundación antes mencionada, ya que la planificación estratégica brinda las herramientas para líneas de acción que aporten al avance organizativo de un ente legalmente constituido, en este caso, la Fundación cuentan con insuficientes líneas de acción para la generación de ideas de desarrollo (no hay plan de desarrollo diseñado), líneas de organización débil en su estructura funcional (los aspectos organizativos no cuentan con suficientes acciones de gestión) y recursos normativos y procedimentales desactualizados y en desuso (bases como la directiva, estatutos y demás aspectos normativos no están actualizados) ha creado un incipiente desarrollo organizacional de la entidad, objeto del presente trabajo de investigación.

En ello, el escenario presentado conlleva al establecimiento de las herramientas necesarias para una intervención de forma relevante, ya que las actividades generadas

por la fundación implica un nivel de riesgo considerable, en tanto, que el aspecto organizativo requiere de un plan estratégico, de desarrollo o de acción que intervenga en las limitantes determinadas situando a la fundación en una posición de decisión radical para la optimización de sus acciones y no permitir que decaiga la actividad de forma paulatina, el cual, es un factor primordial para elevar su gestión participativa, por ende, mejorar su nivel de rentabilidad frente a la actividad realizada.

De esta forma, el trabajo establece la relevancia de aportar con el mejoramiento de la gestión operativa a través de las herramientas de la Planificación Estratégica, logrando darle importancia hacia la Fundación “JATUN KAPARI” mediante el diseño de una propuesta con el fin de dar un aporte significativo para la consideración de acoger nuevas alternativas de desarrollo.

En ella, tratándose de un ente asociativo, con el objetivo principal de preservar sus fines logrados a lo largo del tiempo y el diseñar de tal propuesta conlleva a establecer bases de acción tal como la visión, misión, objetivos, estrategias, planes, programas y proyectos que colaboren con el objeto de implementar las herramientas de la Planificación Estratégica en la fundación antes mencionada, por lo que su pertinencia acoge factibilidad, en tanto, que las investigadoras cuenta con toda la predisponibilidad para brindar tal aporte a la comunidad organizativa para su fortalecimiento organizacional y/o institucional.

El interés de sobresalir en el panorama presentado, es el establecimiento de un aporte comunitario significativo que conlleve a la modelización de acciones de gestión y administración dada en el sentido propio de desarrollo local.

Por lo expuesto anteriormente, los beneficiarios resultaría en las comunidades implicadas dando prioridad a un desarrollo basado en los recursos existentes, su aprovechamiento y explotación (desde el sentido objetivo y estratégico) para el logro de resultados satisfactorios, ante lo cual, sus resultados conlleven a mejorar la calidad de

vida de sus socios/as a través del otorgamiento de línea de acción que permita su optimización y rentabilidad satisfactoria en las acciones emprendidas.

Es así, que es interesante establecer que la Planificación Estratégica constituye una herramienta eficaz para conocer la situación de una institución que se resume a un plan con propuestas estratégicas constituyéndose en un instrumento positivo para el buen manejo y conducción del ente implicado (Fundación “JATUN KAPARI”).

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo general

- Determinar si la falta de una planificación estratégica incide en la Rentabilidad de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar, Año 2015

1.5.2. Objetivos específicos

- Conceptualizar la planificación estratégica y su relación con la rentabilidad de la Fundación “JATUN KAPARI”.
- Determinar el direccionamiento estratégico de la Fundación “JATUN KAPARI” a través de un diagnóstico situacional que concrete sus nudos críticos y oportunidades de desarrollo.
- Formular un plan estratégico que permita mejorar el nivel de rentabilidad de la Fundación “JATUN KAPARI”.

1.6. MARCO TEÓRICO

1.6.1. Referencial, georeferencial y legal

1.6.1.1. Referencial

Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI”

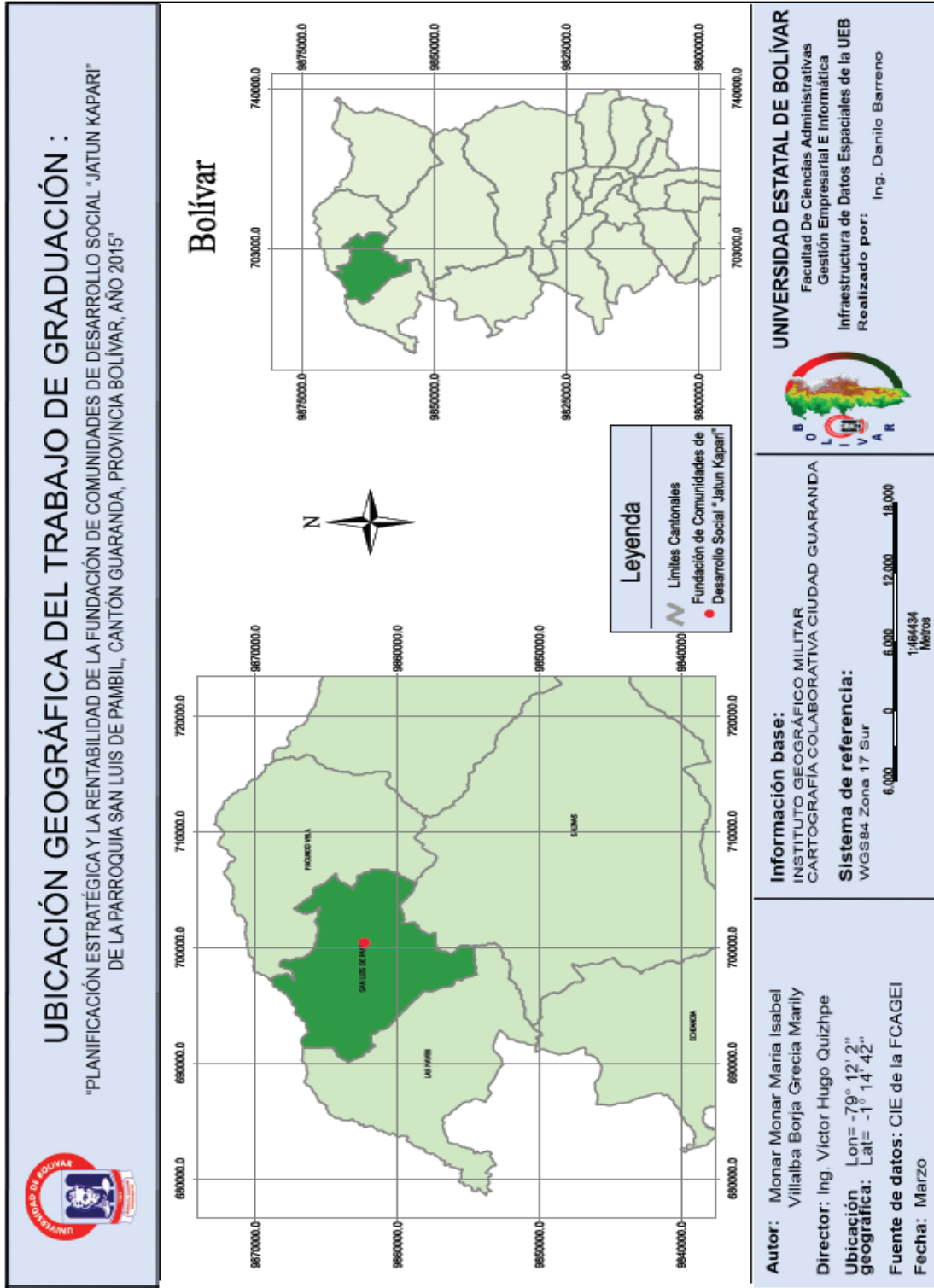
La Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” (FUNJAKAP), está ubicada de la Parroquia San Luis de Pambil a cuatro kilómetros en la vía al recinto Campobello, con su edificio propio, con planta procesadora de producto lácteos y cuenta con 92 miembros.

El 31 de enero de 1999 realizan un cambio de denominación al nombre de FASE, luego se constituye legalmente el 25 de julio del 2003 con el nombre de FUNJAKAP y dentro de sus actividades plantea instalar la planta procesadora de leche y productos lácteos, desea obtener equipos necesarios para el procesamiento, elaboración, conservación, refrigeración, distribución y venta de queso y leche ya que esta Organización procura la innovación de uno de los pilares básicos de su actividad productiva. Así ser una de las mejores Organizaciones que ofrezca productos de calidad en tal sentido brindar satisfacción, mediante la elaboración de diversos productos lácteos de la leche, el Queso Mozzarella, Queso de mesa, Yogurt, Manjar y Suero Lay, para que los consumidores puedan distinguir nuestros productos con otros del mercado e incluso, a darles un lugar prioritario en su mesa.

El artículo 3 de los fines respecto a los estatutos de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda versa lo siguiente:

- “a) El fomento, financiamiento, auspicio y ejecución de programas de educación, capacitación, investigación y desarrollo del hombre y los grupos sociales, orientados a lograr la superación de la sociedad ecuatoriana, para alcanzar mejores niveles de vida en los sectores de más bajos ingresos y, por consiguiente, la solidaridad, justicia y equidad,
- b) Ejecutar y desarrollar sus programas,
- c) Participar en las actividades de instituciones a cargo de la ejecución y auspicio de acciones de políticas sociales,
- d) Crear organismos especiales que tiendan al cumplimiento de sus fines,
- e) Celebrar convenios con entidades nacionales e internacionales,
- f) Mantener órganos de reflexión, discusión e información,
- g) Apoyar a investigadoras individuales y organismos privados que realicen actividades relacionadas con el desarrollo socio-económicos,
- h) Recabar recursos necesarios para el cumplimiento de sus fines,
- i) Apoyar y patrocinar acciones comunales tendientes a mejorar las condiciones de vida del sector, actos socio organizacionales tales como conferencias, cursos técnicos, seminarios, talleres orientados a conseguir una preparación eficiente,
- j) Elaboración y formulación de planes y proyectos de desarrollo en beneficio de las comunidades,
- k) Establecer, conservar y fomentar vinculaciones con las entidades zonales, regionales, Provinciales y la CONAIE a nivel nacional,
- l) Incentivar a las personas de los sectores populares y marginados a unir y a organizarse con el propósito fundamental de desarrollar actividades orientadas a mejorar sus condiciones de vida y enfrentar la crisis, y demás beneficios que ofrecen los diferentes programas sociales,
- m) Efectuar toda clase de actividades educativas, culturales, sociales y deportivas para fomentar la confraternidad entre los socios y la comunidad; y,
- n) Las demás que le permitan las leyes y estatutos. JATUN KAPARI (2013).

1.6.1.2. Georeferencial.



1.6.1.3. Legal

El artículo 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario manifiesta: “Definición.- Para efecto de la presente Ley, se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización, económica, donde sus integrantes, individualmente o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”. UCOCS (2013).

El artículo 3 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario manifiesta: “Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- a. Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- b. Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- c. Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidaria;
- d. Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley; y,
- e. Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. UCOCS (2013).

El artículo 4 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario manifiesta: “Principios.- Las personas y organizaciones

amparadas por esta Ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- a. La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- b. La relación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- c. El comercio justo y consumo ético y responsable,
- d. La equidad de género;
- e. El respeto a la identidad cultural;
- f. La autogestión;
- g. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- h. La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

El artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario manifiesta: “Sector asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes”

1.6.2. Teoría conceptual

Comunidad

Se denomina comunidad aquel grupo o conjunto que está conformado por personas y que ciertamente comparten una serie de cuestiones como ser el idioma, las costumbres, valores, zona geográfica, entre otras. DEFINICIONABC (2014).

Desarrollo social

Se refiere al desarrollo tanto del capital humano como del capital social de una sociedad. Consiste en una evolución o cambio positivo en las relaciones entre los individuos, grupos e instituciones de una sociedad. DEFINICIONABC (2015).

Decisión

La decisión es una determinación o resolución que se toma sobre una determinada cosa. Por lo general la decisión supone un comienzo o poner fin a una situación; es decir, impone un cambio de estado. DEFINICIONABC (2015).a

Efectividad

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. En cambio, eficiencia es la capacidad de lograr el efecto en cuestión con el mínimo de recursos posibles viable. FERNÁNDEZ (2014).

Eficacia

Eficacia es hacer lo necesario para alcanzar o lograr los objetivos deseados o propuestos THOMPSON (2008).

Eficiencia

Es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. No debe confundirse con eficacia, que se define como la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. SUAREZ (2014).

Estrategia

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. DEFINICION (2014).

Fundación

En el derecho, una fundación es una persona jurídica sin ánimo de lucro. Se trata de una organización que continúa la labor de aquel que la fundó y cumple con su voluntad solidaria. DEFINICION.DE (2015).

Misión

Es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades. THOMPSON (2007).

Planificación

Se refiere básicamente como un proceso que implicará la observación de una serie de pasos que se establecerán a prioridad y para los cuales, quienes realizan la planificación, deberán utilizar una serie de herramientas y expresiones. DEFINICIONABC (2015).b

Procedimiento

Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias TURMERO (2014).

Rentabilidad

Es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o ganancia; por ejemplo, un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos, un cliente es rentable cuando genera mayores ingresos que gastos. CRECENEGOCIOS (2012).

Visión

La Visión es la capacidad de ver más allá, en tiempo y espacio, y por encima de los demás, significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos del resultado final que se pretende alcanzar. CUEVAS (2003).

1.6.3. Teoría científica

1.6.3.1. ¿Quién debe realizar planificación estratégica?

La idea del Plan Estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir, de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

En ocasiones, la ayuda de un experto es imprescindible para elaborar un Plan Estratégico que sea útil, creíble y técnicamente coherente.

El paralelismo con la salud de las personas es muy útil, cuando simplemente nos encontramos resfriados o con un dolor leve, solemos automedicarnos acudiendo simplemente a la farmacia más cercana. Sin embargo, cuando el mal que sufrimos es de mayor gravedad y nuestros conocimientos nos impiden sacar conclusiones objetivas acerca del origen del mismo, acudimos a un especialista. No se nos ocurriría en este caso automedicarnos porque el diagnóstico supera nuestra capacidad de conocimiento.

Si no somos capaces de dejar en manos de un inexperto nuestra salud y no nos aventuramos a sacar conclusiones acerca de un campo que desconocemos, ¿por qué deberíamos hacerlo con la salud de nuestro negocio?

La falta de formación del empresario y su afán de logro puede provocar una especie de optimismo excesivo que le hace creer que todo es posible. Esa visión empresarial, la capacidad de generar ideas nuevas beneficiosas para el negocio, es fundamental, pero debe ir siempre acompañada en la planificación de un análisis coherente de la posibilidad de éxito del negocio, un análisis hecho con “la cabeza” y no tanto “con el corazón”.

La experiencia avala que la decisión de acudir a profesionales externos para tratar asuntos que pueden diferir de las capacidades diarias de una organización o cuya dedicación supone un coste de oportunidad excesivamente elevado, es una decisión que garantiza el éxito del proyecto.

La clave de éxito del proyecto es la correcta planificación del mismo y la perfecta coordinación entre la organización y los profesionales externos. Sólo en el caso en el que estas premisas se cumplan, el grado de satisfacción de ambas partes será elevado y el proyecto será considerado como un éxito.

El trabajo en equipo es siempre una garantía de éxito: cuando se equilibra lo que se desea hacer con la capacidad para hacerlo es cuando más probabilidades de éxito alcanza el proyecto. Toda la organización debe involucrarse en la ejecución del Plan Estratégico.

Nadie conoce la organización de la empresa mejor que su creador, su gerente y el equipo que trabaja diariamente en ella. Por ello, en la ejecución de un plan estratégico coherente y realista debe participar toda la organización o, en su caso, aquellas personas que desempeñan actividades que suponen toma de decisiones determinantes en la evolución de la sociedad ALTAIR CONSULTORES (s.f.).

1.6.3.2. Fases de la elaboración de la planificación estratégica (modelo Altair).

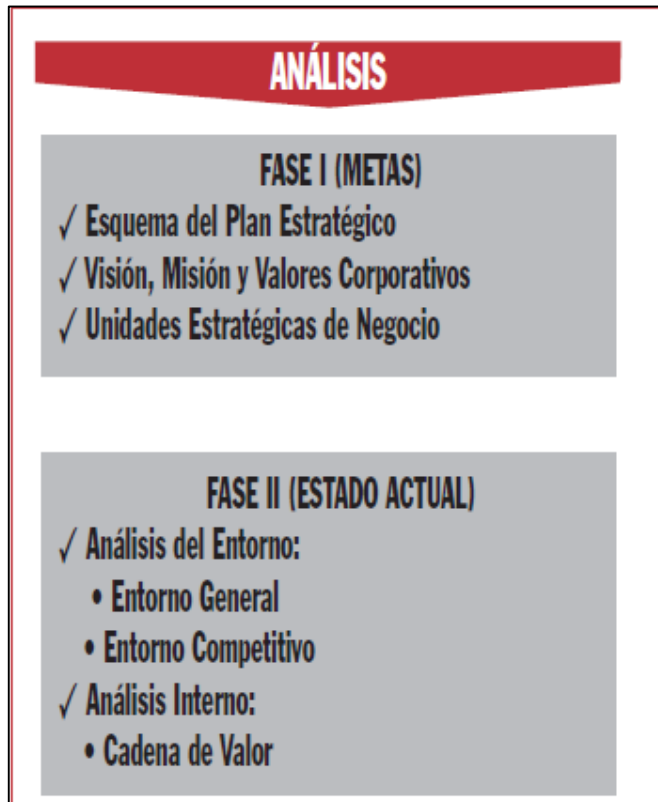
En la elaboración de un Plan Estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:



Gráfico 1. Etapas de la planificación estratégica

Fuente: ALTAIR CONSULTORES (s.f.).a

El esquema detallado de las tres fases del Plan Estratégico es el siguiente:



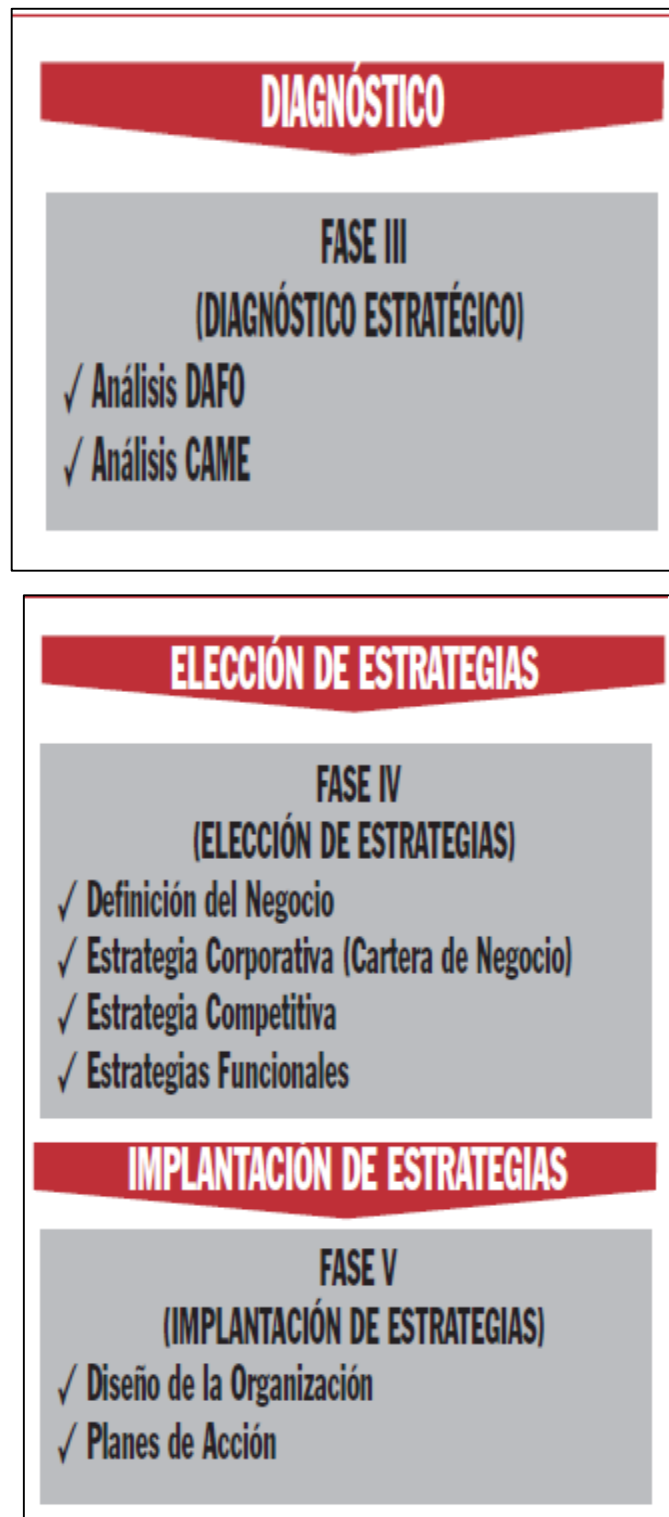


Gráfico 2. Detalle de las etapas de la planificación estratégica

Fuente: ALTAIR CONSULTORES (s.f.).b

1. El análisis estratégico, puede ser considerado como el punto inicial del proceso. Consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello, es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos. La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.
- Analizar el entorno. Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Proporcionamos dos niveles de entorno:

- El entorno general, que consta de varios elementos que denominaremos los segmentos políticos, económicos, tecnológicos y sociales, segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa.
- El entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra más cercano a la empresa y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Análisis interno.

Dicho análisis ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.

Analizar las fortalezas y relaciones entre las actividades que comprenden la cadena de valor de una empresa puede constituir un medio de descubrir fuentes potenciales de ventaja competitiva para la empresa.

Valorar los activos intangibles de la empresa.

El conocimiento de los trabajadores y otros activos intelectuales o intangibles de una empresa es fundamental, puesto que son cada vez más importantes como inductores de ventajas competitivas y de creación de riqueza en la economía actual. Además del capital humano, valoraremos el grado en el que la organización crea redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados.

2. La formulación estratégica de una empresa se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias corporativas. La estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen a la cartera de negocios de la empresa. Dicha estrategia se centra en dos preguntas:
 - ¿En qué negocios deberíamos competir?
 - ¿Cómo podemos gestionar la cartera de negocios para crear sinergias entre los negocios?
- Estrategia competitiva o a nivel de unidad de negocio. Las empresas de éxito se esfuerzan por desarrollar bases para lograr una ventaja competitiva, ventaja que pueda consistir en un liderazgo en costes y/o en la diferenciación, sea especializándose en un reducido segmento de mercado o abarcando un sector de actividad concreto con un alcance amplio.
- Estrategias operativas. Se considera que una empresa es una serie de funciones (marketing, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y la manera de entenderla es analizar el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia.

Para ello, utilizaremos el Análisis de la Cadena de Valor. El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventaja competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas

actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar, a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

3. La implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Es de particular relevancia garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa, así como con sus proveedores, clientes y socios aliados

- Conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz.

El control de la información requiere que la organización vigile y examine el entorno, y responda eficazmente a las amenazas y oportunidades.

En este sentido, el Cuadro de Mando Integral se ha convertido en el instrumento por excelencia para asegurar una adecuada implantación de la estrategia en la empresa.

- Crear diseños eficaces. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.
- Crear una organización inteligente y ética. Una estrategia de liderazgo eficaz debe dedicarse a establecer una dirección, diseñar la organización y desarrollar una organización comprometida con la excelencia y el comportamiento ético.

Además, dado el rápido e impredecible cambio en el entorno competitivo actual, la estrategia de la empresa debe crear una empresa aprendedora. Esto permite que la organización pueda beneficiarse del talento individual y colectivo existente dentro de la organización.

- Fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas estrategias. El éxito actual no garantiza el éxito futuro. Con el rápido e impredecible cambio en el mercado global, las empresas, sea cual sea su tamaño, deben seguir buscando oportunidades para crecer y encontrar nuevas formas de renovar su organización. Dentro de las corporaciones, el comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos puede surgir de cualquier punto de la organización, cubriendo funciones y actividades emprendedoras esenciales. ALTAIR CONSULTORES (s.f.).c

1.6.3.3. Componentes de la planificación estratégica (modelo Armijo).

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores. En el esquema No 3 siguiente, se desarrolla un modelo básico de planificación estratégica: ARMIJO (2009).

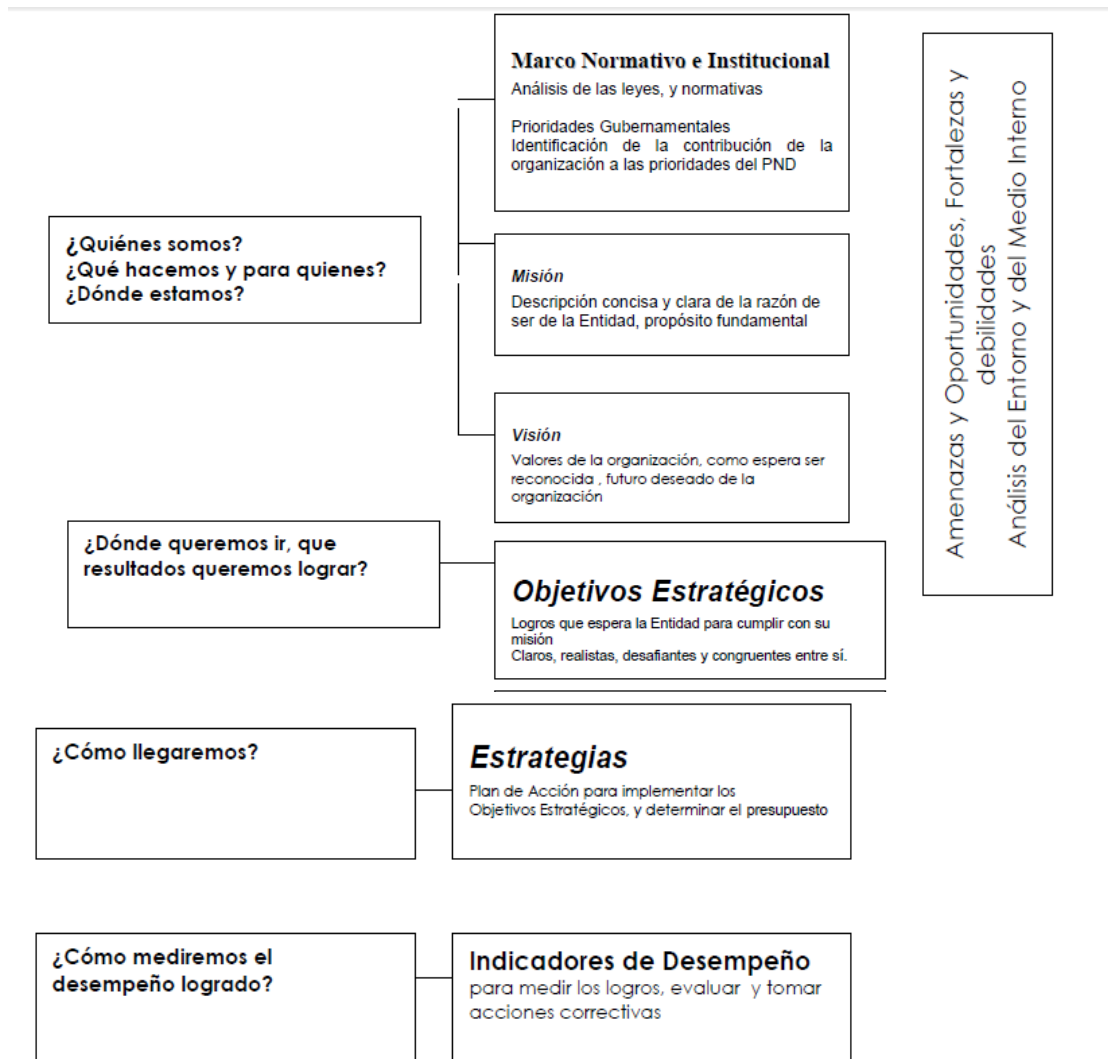


Gráfico 3. Componentes de la planificación estratégica

Fuente: ARMIJO (2009).a

1.6.3.5. Proceso de planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa (modelo González).

La planificación estratégica es un proceso de reflexión ante la actual misión, tomando en cuenta los recursos de la empresa y situación del medio en que esta ópera, con el objetivo de tomar decisiones a mediano y largo plazo basadas en estrategias globales y específicas.

Este proceso se orienta en una forma integrada, partiendo de un análisis de recursos con que cuenta una organización, y por supuesto sus oportunidades, debilidades y riesgos que enfrenta. Basados en estos análisis, se define la estrategia corporativa de la empresa o estrategia global, esto es previo a definir los objetivos operacionales de la empresa. La estrategia o las estrategias seleccionadas son las que definirán la visión de la empresa.

Estas estrategias deberán posteriormente ser instrumentadas, es decir deberán introducirse a los planes, programas y políticas de la empresa.

El proceso de planificación estratégica define 10 pasos:

1. Definir la visión.
2. Definir la misión de la organización.
3. Establecer los objetivos.
4. Analizar los recursos de la organización.
5. Examinar el ambiente.
6. Hacer predicciones.
7. Analizar oportunidades y riesgos.
8. Identificar y evaluar estrategias alternativas.
9. Seleccionar estrategias.
10. Instrumentar las estrategias. GONZÁLEZ (2013).

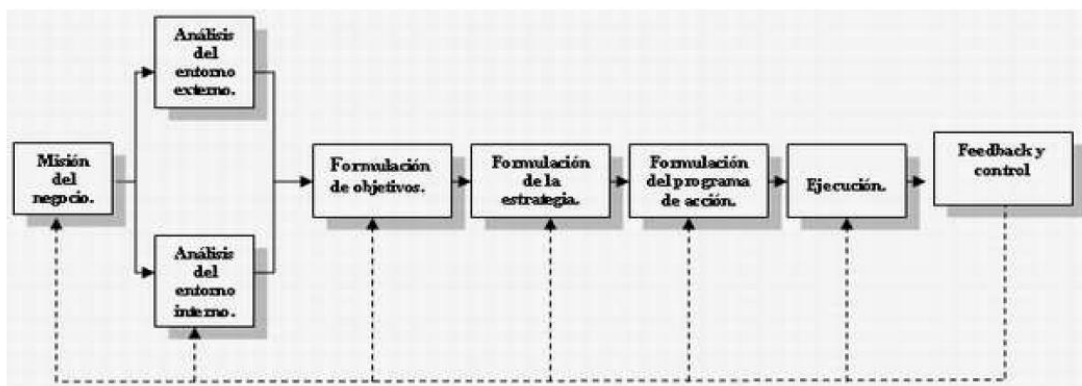


Gráfico 4. Componentes de la planificación estratégica

Fuente: GONZÁLEZ (2013).a

De entre las opciones mostradas, el apropiado a juicio de los componentes insertados en la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” se aplicará el modelo presentado por Pedro González en lo concerniente a la planificación estratégica para la pequeña y mediana empresa.

1.6.3.6. La importancia de la voluntad para el éxito de la planificación

Son diversas las causas por las que la planificación se ha ido reformulando, las cuales básicamente han implicado un aterrizaje o racionalización del proceso, reconociendo que en él influyen no sólo aspectos formales de la organización (normativas en general) sino que también influyen aspectos informales, los cuales está relacionados fundamentalmente con los actores que son relevantes o que tienen algún grado de importancia en el éxito de la implementación. Esto, a su vez, está determinado por los intereses que ellos persiguen y las coincidencias y conflictos que tienen entre sí lo que configura, en definitiva, la aplicabilidad real que tiene el plan y las voluntades con las cuales se cuenta para lograrlo.

Es por esto que Ander-Egg señala, en primer lugar, que la planificación es letra muerta si no existe la voluntad política de realizar lo que se planifica y, en segundo lugar, que existe una cierta ingenuidad entre los planificadores al actuar como si la planificación fuese una técnica capaz de introducir, a su vez, un elevado nivel de racionalidad en la acción política. Esto implica que independientemente de lo conveniente o loable de los objetivos que persiga la implementación del plan, es imposible su materialización si no se cuenta con el apoyo de los actores clave para ello, los cuales, en definitiva, cuentan con las capacidades, atribuciones, potestades o competencias para lograrlo. Es por esto que, según el autor señalado, la planificación es mucho más que un proceso de racionalidad en la toma de decisiones; es la instrumentación de un proyecto político, aun cuando éste sólo haya sido definido de una manera vaga y ambigua.

Finalmente, de acuerdo con Ander-Egg, la planificación es, en última instancia, una decisión política, que debe considerar las distintas variables que influyen en ésta, no sólo

las políticas o las económicas, sino que también las sociales y culturales que, generalmente, son las que condicionan en mayor medida el éxito de un plan ARAMAYO (2012).

1.6.3.7. La definición de fundación

El término fundación tiene su origen en el latín. Deriva de fundatio, foundationis. Este sustantivo posee la base fund- de fundus, fundi (fondo, base, finca) que se encuentra también en fundo, fundare, fundavi, fundatum cuyo significado es asegurar, dar sólidos cimientos, fundar. Esa raíz deriva de la indoeuropea *bhudh-(fondo). Completa la formación de este vocablo el sufijo -tio(n) que significa acción y efecto. De esta manera, se puede considerar como su concepto original la acción y efecto de fundar. Clase: sustantivo, femenino, singular.

Para la Real Academia Española su primera definición está vinculada directamente con su etimología: “acción y efecto de fundar”. Agrega luego “principio, erección, establecimiento y origen de algo”.

Como significado en desuso es el “documento en que constan las células de una institución de mayorazgo, de una obra pía, etc.” En el ámbito del Derecho designa a la “persona jurídica dedicada a la beneficencia, ciencia, enseñanza, o piedad, que continúa y cumple la voluntad de quien la erige”. También se la puede definir como “establecimiento o institución benéfica fundados y sostenidos con bienes de un particular”. (Enciclopedia Universal, 2012).

En la Construcción tanto para la Arquitectura como para la Ingeniería se denomina de esta manera a “la estructura que trasmite al suelo el peso de las cargas que soporta. Puede ser superficial, profunda o flotante.” (Enciclopedia Universal, 2012). Citado por QUESS.LA (2015).

1.6.3.8. La importancia de las fundaciones en economía social.

En las sociedades libres, es común que los ciudadanos se agrupen entre personas que comparten un mismo interés, para cumplir objetivos, trazar metas y sobre todo ayudar a los demás. A estos grupos, luego de un proceso legal, se les llama Fundaciones u ONGs (Organizaciones No Gubernamentales).

Las fundaciones son espontáneas, además de ser una consecuencia directa de la libertad, pues no existió ningún ente regulador o burócrata que diera la orden de que un determinado grupo de personas se reuniera para ayudar a los pobres, analizar la economía del país, enseñar ideologías, debatir y crear políticas públicas, realizar informes estadísticos sobre diversas ramas sociales y hasta incluso recaudar fondos para otras fundaciones.

En palabras más exactas podríamos decir, que las fundaciones son organizaciones sociales voluntarias con múltiples fines. Estas son fundamentales para combatir el centralismo, la corrupción, la homogeneidad de pensamiento, el totalitarismo y la demagogia política, entre otros aspectos. Además, otro atributo de las fundaciones, es que son las principales creadoras de las instituciones que se implantan en la sociedad, las cuales a largo y corto plazo serán el motor de pensamiento y cultura de los ciudadanos.

Mientras que en Estados Unidos, se incentiva a los ciudadanos a crear fundaciones, por ejemplo, dando la oportunidad de destinar sus impuestos a una fundación, en vez de pagarlos al estado. En Bolivia se está tratando de coartar la libertad de crear fundaciones, pues el Presidente Evo Morales ha declarado este pasado lunes 23 de diciembre, que “no se permitirán en el país las ONGs que pidan financiamiento del exterior y vengán a conspirar contra la democracia y el gobierno”.

A menos que, se trate de un grupo terrorista, las fundaciones nunca conspirarán contra un gobierno y peor aún contra la democracia de un país, más bien ayudarán a su ejercicio. El presidente Evo Morales ha confundido la palabra conspirar, con las palabras

analizar, debatir, criticar y publicar. Estas palabras son las que representan el trabajo real de las fundaciones y las que el Estado boliviano está intentando limitar.

Advierto que una Bolivia sin fundaciones u ONGs será un país donde no exista la libertad de pensamiento, agrupación y expresión, será un país donde no exista la democracia ni la libertad de crear partidos políticos opositores, será un país sin justicia ni estado de derecho, y por último será un país destinado al fracaso económico y a escuchar de manera perpetua el pensamiento y discurso mentiroso del dictador en poder.

Por último, el Estado de Bolivia no debería poder controlar y expulsar a las fundaciones que critiquen la gestión del actual gobierno o que hagan público los actos atroces que se cometen en el país. Pues esta es su principal función. Como decía Ronald Reagan, Ex Presidente de los Estados Unidos: “El primer deber del Gobierno es proteger a la gente, no dirigir sus vidas” ORTIZ (2013).

1.6.3.9. La importancia de la rentabilidad en las empresas

La rentabilidad es uno de los conceptos más importantes en las empresas modernas y más utilizado por la comunidad de negocios. La rentabilidad es lo que buscan los inversores al invertir sus ahorros en las empresas. La rentabilidad es, al menos una parte, de lo que busca el management con sus decisiones directivas. La rentabilidad es lo que miden los inversores al decidir si reinvierten sus ahorros en una determinada compañía, o si, por el contrario, retiran sus fondos. La rentabilidad es, probablemente, uno de los conceptos menos comprendidos por quienes lo utilizan a diario.

En el imaginario popular, un emprendimiento que logra producir ingresos mayores que sus costos, generando resultados positivos, se considera un emprendimiento rentable. En esta nota, veremos que el mero hecho de mostrar un beneficio contable no quiere decir que el emprendimiento sea rentable. De hecho, una empresa puede generar beneficios, pero no ser rentable. Este concepto suele ser bastante elusivo.

Es necesario comprender que los conceptos de beneficio obtenido y de capital invertido deberán ser definidos y analizados de manera congruente. Es claro que en un estado de resultados hay varios niveles -o definiciones- de beneficio y una de las maneras de comprenderlo mejor es la de separarlo en base a quién es su propietario.

Lo importante es comprender la importancia de cada uno de los componentes de la rentabilidad. Hay empresas que, por sus características, generan rentabilidad a través del margen, mientras que hay otras que lo hacen por su rotación, y otras que lo hacen por su apalancamiento financiero. Para comprender mejor este concepto, consideremos el caso de tres empresas muy diferentes entre sí: 1) La empresa A produce y comercializa un producto muy novedoso basado en un fuerte desarrollo de investigación que la protege del ingreso de competidores que le erosionen el margen.

Reflexionamos acerca del concepto de rentabilidad, concepto no siempre bien comprendido por los directivos y los analistas de empresas. La rentabilidad es de vital importancia para una empresa, dado que sus inversores entran en ese negocio en busca de una rentabilidad esperada, si la empresa no logra obtenerla, en algún momento los inversores decidirán el fin de su inversión en la empresa e invertir en otro negocio, dejando a la empresa sin capital para invertir, y eventualmente, sin liquidez.

Vimos que, muchas veces, se confunde el concepto de rentabilidad con el concepto de margen y que, en realidad, el concepto de rentabilidad es sustancialmente más complejo. La rentabilidad necesita de la concurrencia del margen de beneficio, de la inversión realizada y del tiempo en el que este beneficio se genera. Vimos también que es necesario especificar para quién estamos estimando la rentabilidad. Normalmente en finanzas corporativas nos dedicamos a: 1) los accionistas y 2) a los inversores financieros, grupo que incluye a los accionistas y a los acreedores financieros. Cada grupo tiene su propia definición de beneficio, su propia definición de inversión realizada y su propia definición de rentabilidad esperada PREVE (2008).

Para nadie es noticia que las empresas tienen que obtener una rentabilidad adecuada que permita financiar sus operaciones de corto, mediano y largo plazo, así como recompensar a sus accionistas y - porque no - empleados.

La rentabilidad se ve afectada por decisiones que tomemos tanto en la parte comercial (generación de ingresos) como en la parte más operativa (generación de costos). Por lo tanto tener un modelo o un sistema de información de la rentabilidad pasa por ser una obligación para cualquier empresa.

Pero la rentabilidad tiene muchas formas de ser medida, y muchas dimensiones a través de la cual puede ser vista. Particularmente, pienso que un buen modelo de rentabilidad debe contemplar la forma en que la empresa genera las ventas y utiliza sus recursos (con el respectivo costo), además de permitir entender cómo se genera esta rentabilidad.

Puesto de forma gráfica:



Gráfico 5. Proceso e importancia de la rentabilidad en las empresas.

Fuente: AROZENA (2010).

Un modelo adecuado de rentabilidad debe contestar preguntas relacionadas a los productos con los cuales ganamos o perdemos dinero (¿es un tema de precio? ¿De volumen?; a los canales que mejor desempeño tienen (y no únicamente por una

eficiencia transaccional); y a los clientes con los cuales hacemos el 80% de la utilidad (¿tienen un nivel de atención adecuado? ¿Hay una propuesta de valor acorde a la utilidad que nos dejan?). Un modelo adecuado de rentabilidad tiene además que darnos luces acerca de por dónde vienen los desempeños superiores y los problemas (¿Le dedicamos muchos recursos al producto? ¿Los procesos para determinados canales no son lo eficientes que deberían?).

De mi experiencia observo los siguientes problemas con los distintos modelos de rentabilidad:

- El método de asignación de los costos indirectos: parto del principio que no hay método perfecto o 100% objetivo, pero si métodos más adecuados a la realidad de cada empresa. Unos pueden optar por absorber los costos de forma directa, utilizando distribuidores relacionados con el desempeño (unidades producidas, Horas - Hombre trabajadas, etc.); otros quizás elijan modelos más sofisticados como el Costeo ABC. Indudablemente que la elección de tal o cual método depende en disponer de la información necesaria y en la capacidad de la empresa en poder procesar esta información.
- La utilización y decisiones que se tomen a partir de los resultados del modelo. Por supuesto que se tomarán decisiones que afecten a varias áreas, y esto puede causar que se vea al modelo como algo que no funciona.

La solución a ambos problemas, opino, viene por definir bien el objetivo del modelo, es decir, que decisiones vamos a tomar con él, y esto dependerá de nuestra estrategia de negocio. A partir de aquí, y en función a los recursos humanos, tecnológicos y de información que tengamos, definamos el método de distribución que mejor soporte estos objetivos. Por supuesto que cualquiera sea la decisión que se tome, si esta no viene respaldada por la gerencia poco se podrá conseguir AROZENA (2010).a

1.6.3.10. La rentabilidad en las empresas de desarrollo social (fundaciones, ONGs, organizaciones, etc.)

Las empresas no pueden olvidar su compromiso social en su carrera por lograr el máximo de rentabilidad posible.

Muchos empresarios ignoran que sus empresas existen porque la sociedad les ha dado cabida, le compran sus productos y le provén de todo lo que necesitan.

En la mente de buena parte de los empresarios, sólo existe una meta de máxima rentabilidad, de máximo beneficio, sin detenerse a considerar como conseguirlo, y menos en como retribuir a la sociedad parte del beneficio que le ha permitido obtener con sus empresas.

El deseo desesperado de obtener un mayor beneficio, no puede conducir a que las empresas se desentienden de su compromiso con la sociedad, el cual, va mucho más allá de proveer unos bienes y servicios o de proveer unos cuantos empleos.

Las empresas deben invertir en acción social, en tratar de solucionar los problemas que ellas mismas han contribuido a crear como es el caso de la contaminación ambiental, problemas como la sobre utilización de algunos servicios públicos o espacios públicos, etc.

La sociedad, así como contribuyen a que una empresa surja, debe ser beneficiaria de los réditos económicos generados por las empresas, haciendo usos de los recursos de la misma sociedad.

Hoy en día, son muchas las grandes compañías que en dado un importante giro social. Han entendido que parte de su éxito depende precisamente de la sociedad, y de lo que se retribuya a la sociedad.

Una empresa no puede ser un ente que sólo deja problemas a la sociedad, deber ser un ente que colabore con los problemas y dificultades de la sociedad.

La acción social de las empresas, se ha vuelto un mecanismo muy fuerte para aspectos tan importantes en las empresas como es el fortalecimiento de la imagen de marca.

Las grandes marcas serán reconocidas más fácilmente si estas representan algo positivo para la sociedad. La sociedad llega a querer u odiar a una empresa, por lo tanto, es de suma importancia para la empresa misma que se comprometa en la búsqueda de alternativas de solución para los problemas que aquejan a la población.

De ahí que vemos empresas patrocinado fundaciones sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es colaborar con los sectores de la población más vulnerables, por ejemplo.

Es por eso que las empresas buscan patrocinar eventos deportivos, culturales, científicos. Lo hacen porque tienen claro que en la medida en que se acerquen a la comunidad, esta los percibirá mejor.

Algunas campañas sociales, pueden ser más efectivas que una costosa campaña publicitaria, lo que ratifica la importancia de tener en cuenta la comunidad en el desarrollo de cualquier empresa.

Sacrificar un poco de rentabilidad en pro del beneficios social, no sólo es un gasto sino una inversión que la sociedad retribuirá con creces a las empresas que se desprendan un poco de su afán por hacer riqueza GERENCIE (2013).

1.7. HIPÓTESIS

UN PLAN ESTRATÉGICO MEJORA LA RENTABILIDAD DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL “JATUN KAPARI” DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2015.

1.8. VARIABLES

1.8.1. Variable independiente

Planificación Estratégica

1.8.2. Variable dependiente

Rentabilidad

1.8.3. Operacionalización de las variables

| VARIABLE | DEFINICION | DIMENSION | INDICADOR | ITEMS | INSTRUMENTO |
|---------------------------|---|--|--|--|-------------|
| Planificación Estratégica | La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias | <p>Metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esquema - Misión, visión y valores. - Unidades estratégicas. <p>Estado actual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entorno interno - Entorno externo - Entorno general <p>Diagnóstico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis FODA. <p>Elección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Definición - Estrategias corporativas. <p>Implantación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diseño - Plan de acción | <p>Reuniones de trabajos</p> <p>Matriz de involucrados</p> <p>Diagnóstico participativo</p> <p>Acta de reuniones</p> <p>Plan operativo</p> | <p>1.- ¿En su organización cuenta con planificación estratégica? Sí____ No ____</p> <p>2.- ¿En su organización han formulado la misión y visión? Sí____ No ____</p> <p>3.- ¿En su organización han elaborado el FODA? Sí____ No ____</p> <p>4.- ¿La organización cuenta con mapa de actores? Sí____ No ____</p> <p>5.- ¿Le gustaría que se implemente una planificación estratégica en la organización? Sí____ No ____</p> | Encuesta |

| | | | | | |
|--------------|---|--|--|---|------------|
| Rentabilidad | La rentabilidad es la de un índice que mide la relación entre la utilidad o la ganancia obtenida, y la inversión o los recursos que se utilizaron para obtenerla. | <ul style="list-style-type: none"> - Canales de ingreso. - Productos - clientes (costos) - Rentabilidad del negocio (resultados) | <p>Estados financieros Informes de actividades Reportes económicos Facturación Actas</p> | <p>1.- ¿Cuál es el nivel de ingresos de la fundación?</p> <p>2.- ¿La actividad económica realizada genera utilidades suficientes?</p> <p>3.- ¿Qué acciones de ayuda o intervención para elevar el nivel de rentabilidad de la fundación?</p> <p>4.- ¿Estaría dispuesto a que su organización sea intervenida con un plan de mejora y/o estratégico?</p> | Entrevista |
|--------------|---|--|--|---|------------|

1.9. METODOLOGÍA

1.9.1. Métodos

Método sintético

El método sintético es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis; se trata en consecuencia de hacer una explosión metódica y breve, en resumen.

Se lo utilizará para establecer los objetivos y así lograr la propuesta de planificación estratégica y la rentabilidad en la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI”. Además permitirá realizar las conclusiones y recomendaciones del presente trabajo.

Método inductivo:

La inducción va de lo particular a lo general. Emplearemos el método inductivo para analizar el funcionamiento de las actividades de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” para plantear soluciones dentro de la misma.

Método analítico

Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

Además este método lo utilizaremos en el análisis e interpretación de las diferentes actividades realizadas, especialmente de los resultados obtenidos del levantamiento de información a efectuarse.

1.9.2. Tipos de investigación

Investigación de campo.

La investigación de campo es el estudio sistemático de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos.

Esta investigación nos permitirá tomar contacto directo por medio de encuestas y entrevistas con los miembros que conforman la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” para obtener información acorde con los objetivos de nuestro proyecto.

Investigación bibliográfica.

Esta investigación nos permitirá extraer criterios sobre el tema en estudio, se caracteriza por la toma de información escrita y gráfica que se toman de archivos o centros de información que constan en libros e internet y de esta manera obtenemos conocimientos claros y precisos que sirven para fundamentar la investigación.

Investigación documental.

La investigación documental contribuirá para que podamos determinar el tema de nuestro trabajo investigativo, conocer, comparar, ampliar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y criterios sobre la planificación estratégica y la rentabilidad en la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI”.

1.9.3. Técnicas e instrumentos para la obtención de datos

Las técnicas e instrumentos que se utilizará para esta investigación son la entrevista, encuesta y observación directa

Entrevista.

Esta metodología se utilizará para la obtención de información la misma será realizará a los funcionarios, las preguntas estarán relacionadas con las actividades que desempeña la Fundación, y esto nos permitirá obtener una idea general de la situación actual que atraviesa la Fundación.

Encuesta.

Es una técnica que se utilizará para hacer un estudio y recopilar datos, se lo realizará a través de un cuestionario para obtener información, esta técnica es un papel muy importante porque puede aclarar preguntas que no se han comprendido.

Observación directa

Esta técnica nos permitirá el contacto directo con la Fundación, de la misma forma se identificará el ambiente interno y externo en el que se desempeña la misma.

1.9.4. Universo y muestra

Para determinar el universo se tomará como dato a los 92 miembros que conforman la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI”.

De la misma forma, se establece la encuesta a los servidores de la Fundación que responden a 2 personas, luego las encuestas a los clientes que están conformados por tres

Mini Comisariatos los mismos que se encuentran ubicados en el Cantón Quinsaloma, Ventanas y Guayaquil; y, finalmente la entrevista que se efectuará a los directivos representado por el Presidente de la Fundación.

Al ser el universo inferior a cien personas en todos los casos, no se calculará la muestra, es decir se encuestará a los socios, servidores y clientes; en tanto, se realizará la entrevista al Presidente de la Fundación.

1.9.5. Procesamiento de datos

El levantamiento de información pertinente a la ejecución del presente trabajo investigativo se lo hará mediante la aplicación de una encuesta dirigida a la población establecida como objetivo de la investigación, de la cual, se tabulará mediante el cálculo respectivo a la determinación de las opiniones vertidas en cada interrogante de la encuesta realizada establecidos en frecuencias relativas o reparticiones porcentuales de las respuestas dadas, igual forma, se realizará con la entrevista mediante un análisis cualitativo.

Dicho proceso se lo realizará mediante la aplicación computacional de Excel, la cual, es la idónea para presentar los resultados mediante el cálculo estadístico descriptivo determinados en cuadros representativos y gráficos que indiquen los datos resultantes del levantamiento de información bajo la escala de orden nominal acorde al planteamiento sobre la cual se ejecuta el trabajo de campo, lo cual, con las entrevistas realizadas se determinará la viabilidad de realizar una planificación estratégica en la Fundación de Desarrollo Social “Jatun Kapari” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1. TABULACIÓN, PRESENTACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

2.1.1. Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los/as socios/as activos de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”

Pregunta 1.- ¿Conoce claramente la misión de la Organización?

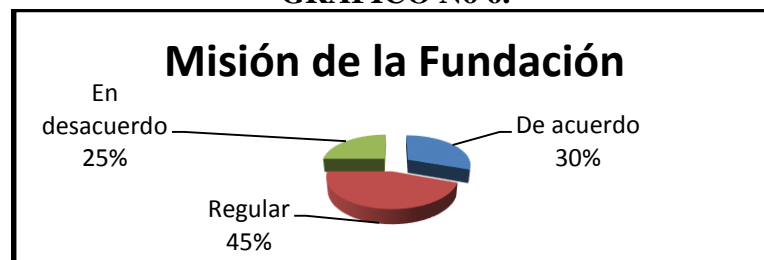
CUADRO No 1. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| De acuerdo | 28 | 30% |
| Regular | 41 | 45% |
| En desacuerdo | 23 | 25% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 6.



Análisis e interpretación.

Los/as socios/as, en su mayoría, no conocen la misión establecida en la organización representado en un 45%, lo cual, es indicio de información para aplicar una intervención que permita el incremento del sentido de pertenencia en los mismos frente a la Fundación de Comunidades.

Pregunta No 2.- ¿Conoce claramente los objetivos de la Organización?

CUADRO No 2. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 32 | 35% |
| Regular | 36 | 39% |
| En desacuerdo | 24 | 26% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 7



Análisis e interpretación.

Con los resultados obtenidos, los/as socios/as en su sentido de pertenencia, en su mayoría, está en un estado regular (39%) frente a los objetivos establecidos en el quehacer administrativo de la Fundación, por tanto, una intervención estratégica sería viable para la optimización de la actividad ejercida por la misma.

Pregunta No 3.- ¿La organización elabora planes de acción?

CUADRO No 3. PLANES DE ACCIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 92 | 100% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 8.



Análisis e interpretación.

Todos los/as socios/as han descrito que la Fundación no ha elaborado plan de acción alguna, lo cual, relacionan al hecho de que la directiva ha ejercido gestión limitada al respecto como la inexistencia de un profesional del ramo que perfile tal recurso a favor de la Fundación.

Pregunta No 4.- ¿Ha participado en procesos de planificación?

CUADRO No 4. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 34 | 37% |
| Regular | 17 | 18% |
| En desacuerdo | 41 | 45% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 9



Análisis e interpretación.

En lo que respecta a los procesos de planificación su incidencia, en su mayoría, representa en un nivel en desacuerdo (45%), lo cual, los/as socios/as deben implicar un mayor empoderamiento a la Fundación significando una intervención estratégica para el efecto.

Pregunta No 5.- ¿Ha participado en procesos de evaluación de planes y objetivos?

CUADRO No 5. PLANES Y OBJETIVOS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 92 | 100% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 10



Análisis e interpretación.

En su totalidad, la Fundación no ha diseñado y/o formulado planes y objetivos, en tanto, aluden que los directivos han ejercido gestión limitada como la dificultad de establecer a un profesional del ramo para el mismo por factores económicos y organizacionales.

Pregunta No 6.- ¿Conoce que la organización realiza investigación de mercados para identificar oportunidades de negocio?

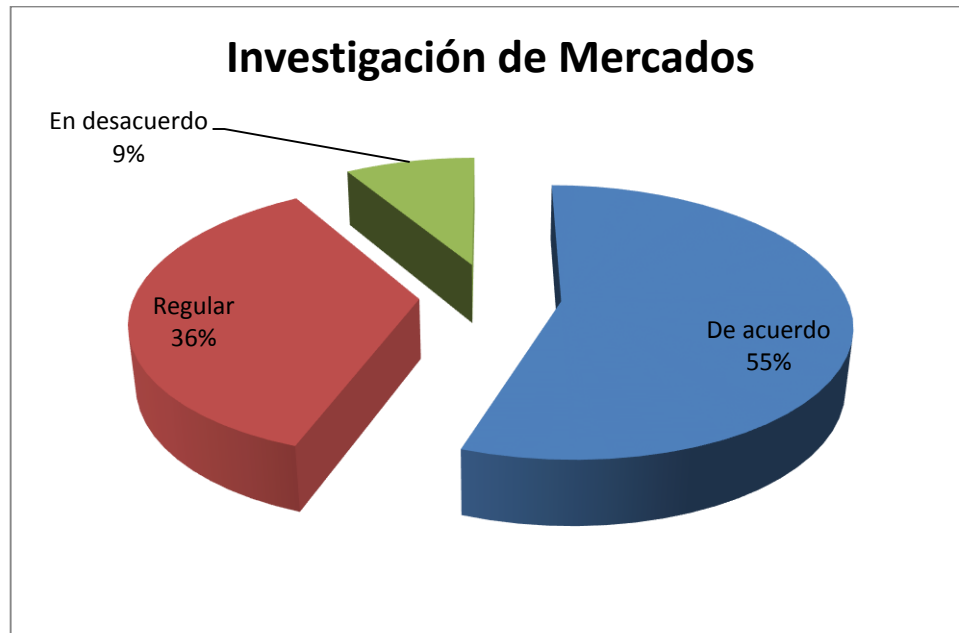
CUADRO No 6. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 51 | 55% |
| Regular | 33 | 36% |
| En desacuerdo | 8 | 9% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 11



Análisis e interpretación.

En este ejercicio, los/as socios/as conocen, en su mayoría, la investigación de mercado realizada por la Fundación para beneficio de su labor económica, el cual, es un resultado promisorio debido a que una intervención estratégico tendría mayores niveles de propiedad para fomentar la optimización de sus acciones ejercidas.

Pregunta No 7.- ¿La organización informa oportunamente de sus acciones y logros?

CUADRO No 7. ACCIONES Y LOGROS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 71 | 77% |
| Regular | 21 | 23% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 12



Análisis e interpretación.

Las acciones y logros son comunicadas oportunamente según el resultado obtenido, en tanto, que la mayoría representado en el 77% el/la socio/a es informado/a acerca de las acciones y logros ejercido por la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”.

Pregunta No 8.- ¿Ha participado o recibido capacitaciones el último trimestre?

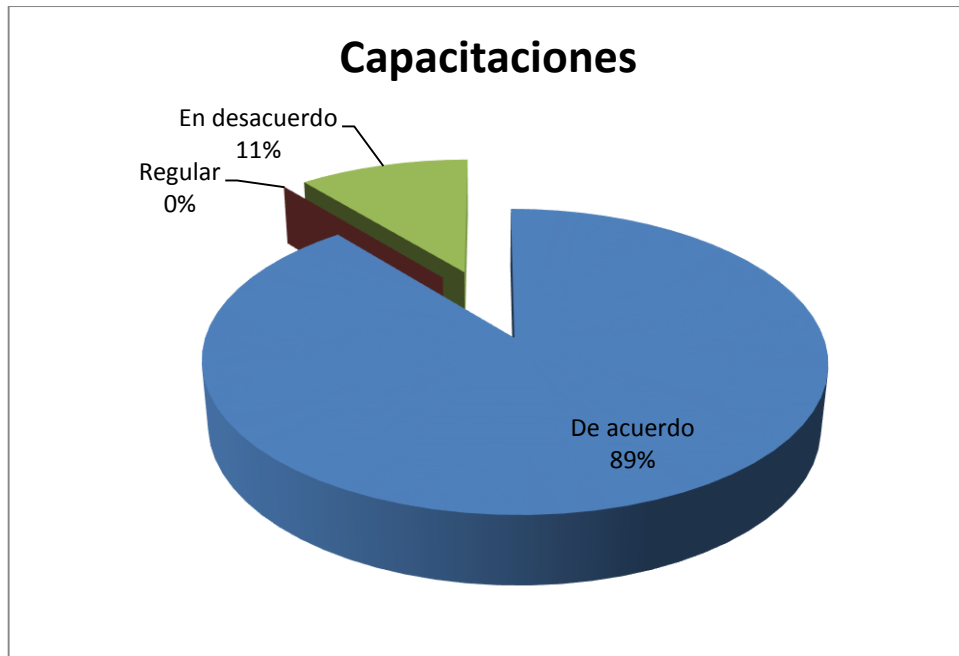
CUADRO No 8. CAPACITACIONES

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 82 | 89% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 10 | 11% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 13



Análisis e interpretaciones.

Desde la perspectiva planteada, los/as socios/as han recibido, en su mayoría, capacitaciones desde cualquier temática concerniente a su actividad, el cual, es una relación acertada para una intervención estratégica ya que tienen propiedad sobre las acciones de capacitación.

Pregunta No 9.- ¿Ha mejorado la producción con el apoyo de la organización?

CUADRO No 9. APOYO DE LA ORGANIZACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 78 | 85% |
| Regular | 9 | 10% |
| En desacuerdo | 5 | 5% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 14



Análisis e interpretación.

En lo que respecta al apoyo brindado entre los miembros de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” ha inculcado a través de las acciones logradas el efecto de la actividad económica existente, lo cual, en su mayoría han contribuido a la producción.

Pregunta No 10.- ¿Su responsabilidad es superior a que si trabajara independientemente?

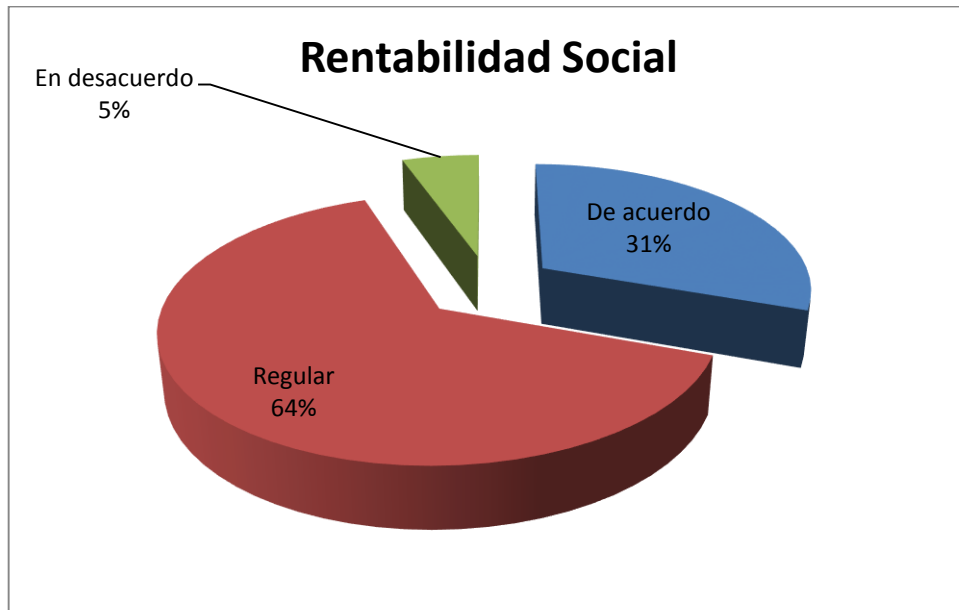
CUADRO No 10. RENTABILIDAD SOCIAL

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 28 | 30% |
| Regular | 59 | 64% |
| En desacuerdo | 5 | 5% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 15



Análisis e interpretación.

La mayoría de los/as socios/as ejercen un nivel regular de la rentabilidad obtenida frente a la actividad independiente versus la Fundación, lo cual, especifica que los/as socios/as entregan su materia prima en función de la estabilidad económica (precio) existente.

Pregunta No 11.- ¿Considera que el trabajo de la organización ha mejorado sus condiciones de vida?

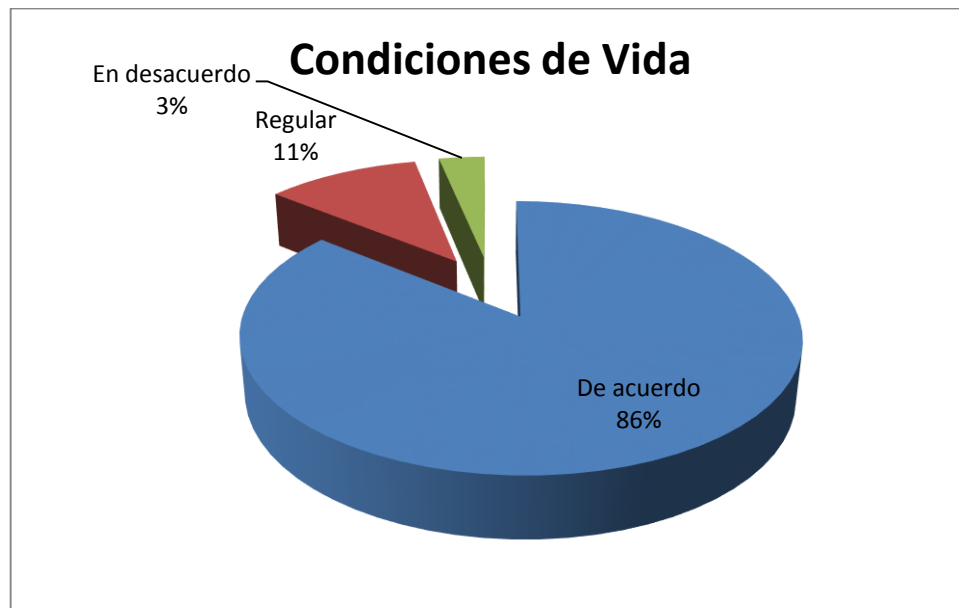
CUADRO No 11. CONDICIONES DE VIDA

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 79 | 86% |
| Regular | 10 | 11% |
| En desacuerdo | 3 | 3% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 16



Análisis e interpretación.

Las condiciones de vida, en su mayoría, los/as socios/as aprecian que la Fundación ha contribuido a una mejor condición de vida, en tanto, ofrecen niveles económico de entrega por el producto de una forma estable y superior frente a otras ofertas del sector en representación al mismo trabajo ejercido para su expendio de la leche a la organización.

Pregunta No 12.- ¿Ha pensado retirarse de la organización?

CUADRO No 12. RETIRO DE LA ORGANIZACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 92 | 100% |
| TOTAL | 92 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 17



Análisis e interpretación.

Los/as socios/as de la organización, en forma totalitaria, apreciaron no retirarse de la organización, lo cual, es un factor promisorio para una intervención estratégica para el fortalecimiento institucional por la predisposición de pertenecer a la Fundación.

2.1.2. Encuesta realizada a los colaboradores de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”

Pregunta No 1.- ¿Conoce claramente la misión de la Organización?

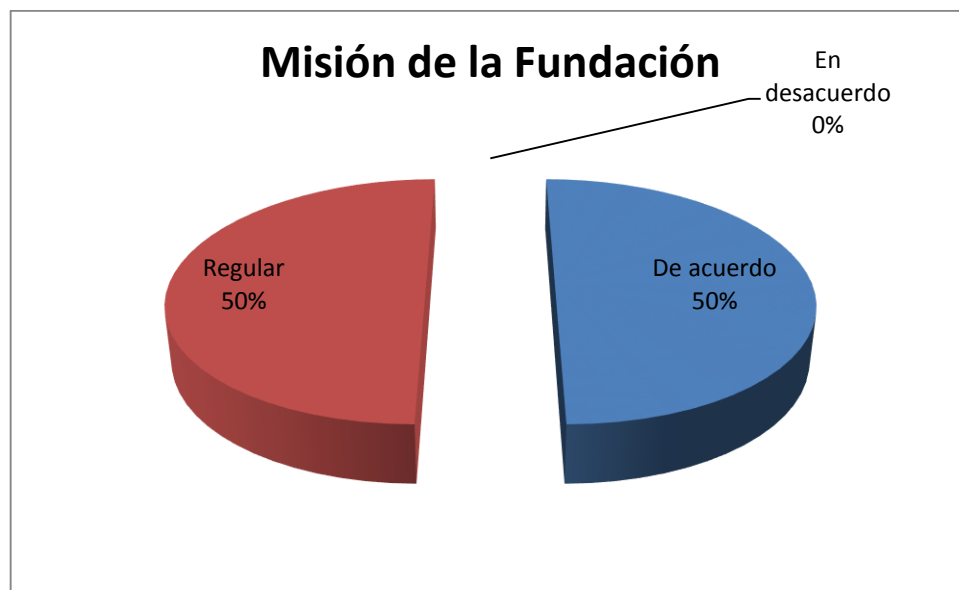
CUADRO No 13. MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 1 | 50% |
| Regular | 1 | 50% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 18



Análisis e interpretación.

En ello, uno de los colaboradores manifestó conocer la misión de la organización mientras que su par lo estableció en un nivel regular debido al tiempo de servicio pero es un factor en equiparación con una intervención estratégica para su fortalecimiento institucional.

Pregunta No 2.- ¿Conoce claramente los objetivos de la Organización?

CUADRO No 14. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 1 | 50% |
| Regular | 1 | 50% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 19



Análisis e interpretación.

En concordancia a la interrogante anterior, los niveles de conocimiento sobre tal aspecto difiere entre los colaboradores debido al tiempo de servicio, en tanto, que los objetivos de la organización es propenso a intervención estratégica para su fortalecimiento institucional.

Pregunta No 3.- ¿La organización elabora planes de acción?

CUADRO No 15. PLANES DE ACCIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 2 | 100% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 20



Análisis e interpretación.

En los resultados obtenidos, los colaboradores aprecian que no han ejercido planes de acción alguno, en tanto, que la Fundación no ha sido intervenida por intermedio de un profesional adecuado para una intervención estratégica por limitación económica u organizativa.

Pregunta No 4.- ¿Ha participado en procesos de planificación?

CUADRO No 16. PROCESOS DE PLANIFICACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 2 | 100% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 21



Análisis e interpretación.

Los procesos de planificación han sido limitados, en tanto, que desde la interrogante anterior se ha perfilado el hecho de no contar con un profesional que intermedia alguna intervención estratégica de fortalecimiento para incurrir en procesos de planes, objetivos y estrategias de acción.

Pregunta No 5.- ¿Ha participado en procesos de evaluación de planes y objetivos?

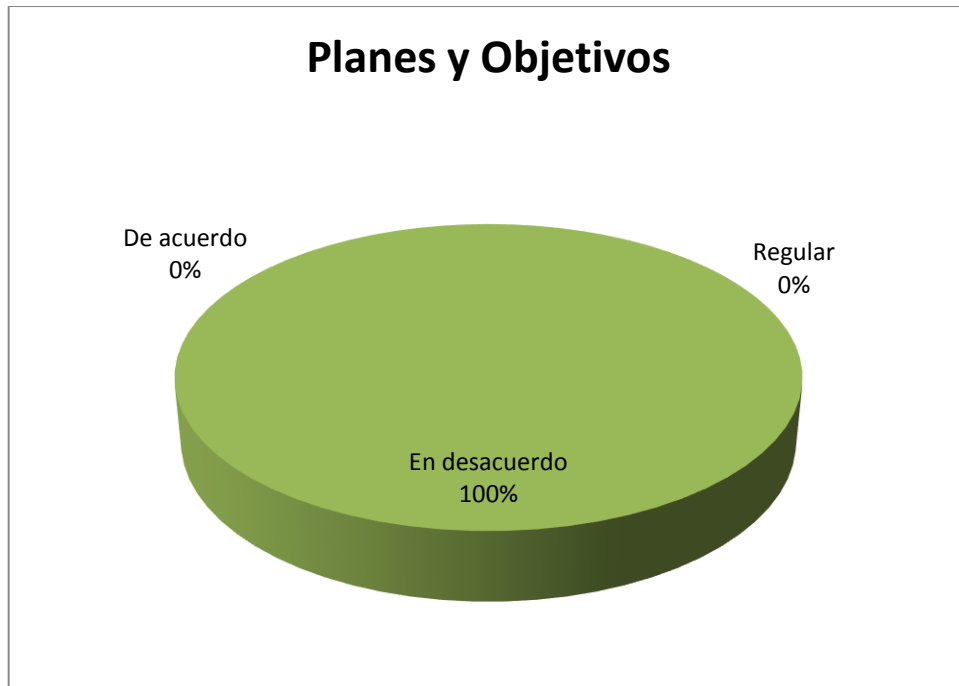
CUADRO No 17. PLANES Y OBJETIVOS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 2 | 100% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 22



Análisis e interpretación.

Los planes y objetivos según muestra los resultados, en ello, la intervención ha sido nula por la misma razón asentada en las dos interrogantes antecesoras, el cual, al no haber contado con una intervención estratégica al caso, la Fundación no con un plan integral de plano estratégico para su fortalecimiento institucional dada el planteamiento de la encuesta realizada.

Pregunta No 6.- ¿Conoce que la organización realiza investigación de mercados para identificar oportunidades de negocio?

CUADRO No 18. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 2 | 100% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 23



Análisis e interpretación.

Por sus labores de comercialización, los colaboradores inciden en la acción investigativa de mercado para solventar precios, entrega y demanda, el cual, la totalidad de los encuestados apreciaron que sí realizan esta actividad a beneficio de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”.

Pregunta No 7.- ¿La organización informa oportunamente de sus acciones y logros?

CUADRO No 19. ACCIONES Y LOGROS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 2 | 100% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015
Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 24



Análisis e interpretación.

En procedencia regular de la información de logros y acciones, los colaboradores apreciaron que sí son intervenidos con tal actividad, en tanto, que la Fundación ejerce acción de rendición de cuentas para con sus colaboradores.

Pregunta No 8.- ¿Ha participado o recibido capacitaciones el último trimestre?

CUADRO No 20. CAPACITACIONES

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 1 | 50% |
| En desacuerdo | 1 | 50% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 25



Análisis e interpretación.

Las capacitaciones difieren en apreciación para los colaboradores de la Fundación, en tanto, que se relaciona al hecho del período trimestral enmarca que sólo a uno de ellos fue favorecido con la acción de capacitación brindada para la Fundación.

Pregunta No 9.- ¿Ha mejorado la producción con el apoyo de la organización?

CUADRO No 21. APOYO DE LA ORGANIZACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 1 | 50% |
| Regular | 1 | 50% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 26



Análisis e interpretación.

En el caso expreso, los colaboradores difieren en opinión en cuanto al apoyo brindado por la Fundación para la acción productiva han colaborado en el ejercicio de capacitarlos y dirigirlos en el proceso, en tanto, que al acuerdo y apreciación regular se necesita intervenir de forma estratégica para consolidar el hecho del esfuerzo y trabajo en equipo para equiparar sus opiniones y fortalecer institucionalmente a la Fundación.

Pregunta No 10.- ¿Su rentabilidad es superior a que si trabajara independientemente?

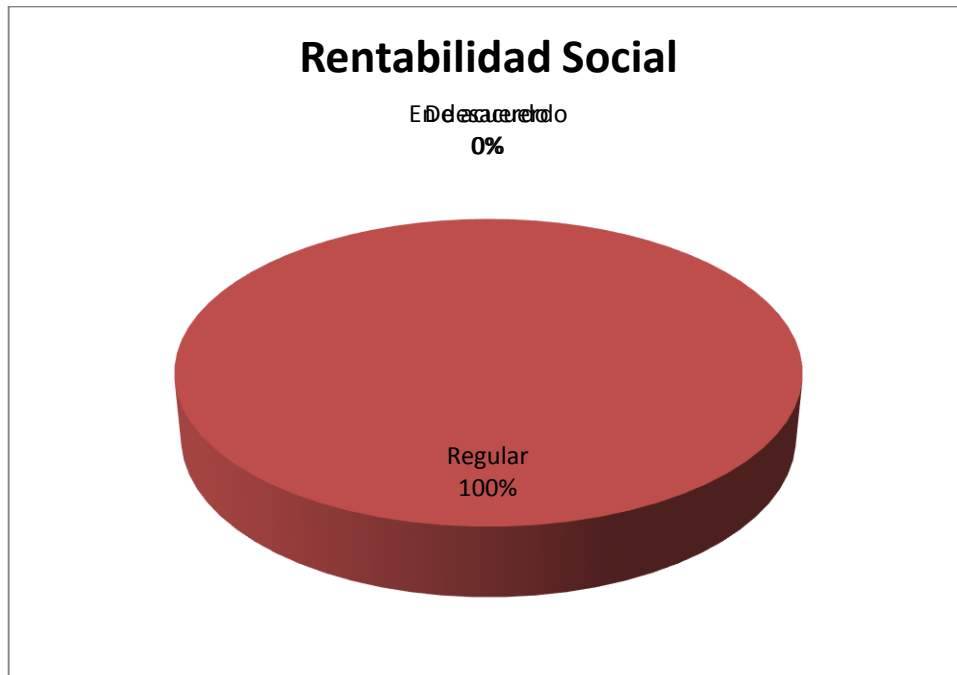
CUADRO No 22. RENTABILIDAD SOCIAL

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 2 | 100% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 27



Análisis e interpretación.

La rentabilidad en su apreciación remitida por los colaboradores se encuentra en un nivel regular, en tanto, que perciben el sueldo básico no siendo suficiente desde la perspectiva, pero a su vez, ha servido de sustento para su quehacer personal y/o familiar brindando el resultado mostrado en su totalidad.

Pregunta No 11.- ¿Considera que el trabajo de la organización ha mejorado sus condiciones de vida?

CUADRO No 23. CONDICIONES DE VIDA

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 2 | 100% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 28



Análisis e interpretación.

En ello, tiene relación con la pregunta anterior, en tanto, que al nivel de rentabilidad ejercida frente a su aporte individual como colaborador, en el presente, aprecian que las condiciones ha mejorado en un nivel regular en tanto que a razón de la colaboración otorgada se dedican a otras actividades económicas, el cual, la Fundación le han brindado parte de su condición económica, el cual, es un factor relevante ya que brinda, de todas formas, beneficio a sus socios/as.

Pregunta No 12.- ¿Ha pensado retirarse de la organización?

CUADRO No 24. RETIRO DE LA ORGANIZACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 2 | 100% |
| TOTAL | 2 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 29



Análisis e interpretación.

La apreciación otorgada a través del resultado mostrado establece que la Fundación le brinda beneficios en su quehacer personal, en tanto, que la totalidad de sus colaboradores no han pensado en retirarse de la Fundación, indicio promisorio para una intervención estratégica para fortalecimiento institucional.

2.1.3. Resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”

Pregunta 1.- ¿Los productos son de muy buena calidad?

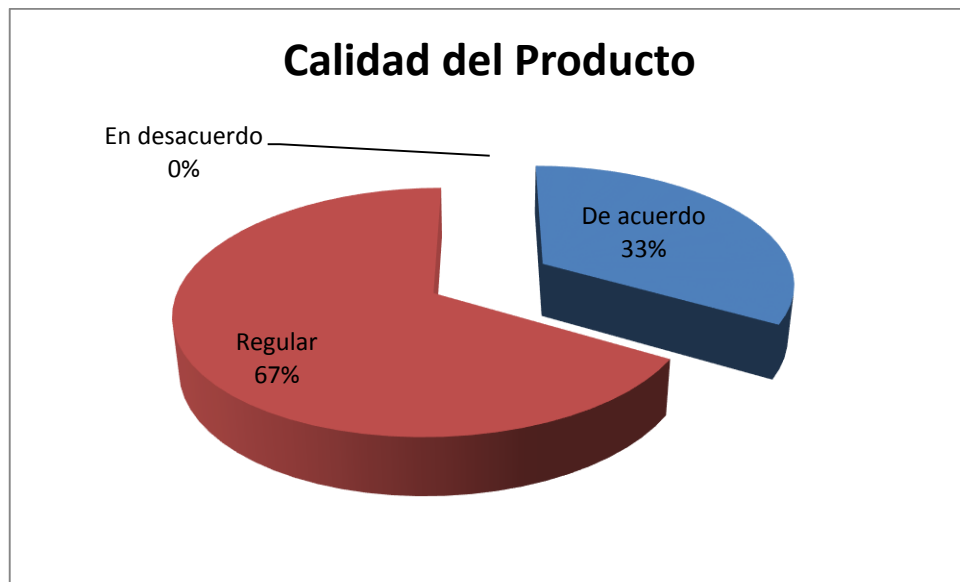
CUADRO No 25. CALIDAD DEL PRODUCTO

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|---------------|------------|-------------|
| De acuerdo | 1 | 33% |
| Regular | 2 | 67% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 30



Análisis e interpretación.

En ello, los clientes apreciaron que el producto necesita mejorar en su condición del producto en sí mismo, por tanto, la mayoría apreciaron tal condicionante en un nivel regular representado en un 67%.

Pregunta No 2.- ¿Los precios son accesibles (baratos)?

CUADRO No 26. PRECIOS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 2 | 67% |
| Regular | 1 | 33% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 31



Análisis e interpretación.

En el aspecto establecido, los clientes en un 67% aprecian que los precios ofertados por la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” ofertan el queso en un precio accesible para su expendio.

Pregunta No 3.- ¿Existe variedad de productos?

CUADRO No 27. VARIEDAD DE PRODUCTOS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 3 | 100% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 32



Análisis e interpretación.

La variedad de productos no es apreciada como tal desde el punto de vista de cliente, en tanto, que la Fundación se dedica exclusivamente al expendio de queso, lo cual, es concordante en el criterio otorgado por los clientes.

Pregunta No 4.- ¿Existe variedad de presentación (gramos)?

CUADRO No 28. VARIEDAD DE PRESENTACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 3 | 100% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 33



Análisis e interpretación.

La variedad de presentación desde la perspectiva del cliente no es sujeta a variabilidad desde la Fundación, en tanto, que su presentación es única en el producto a expendio (queso), lo cual, enmarca una producción única del producto para entrega al cliente.

Pregunta No 5.- ¿Tienen una excelente presentación?

CUADRO No 29. EXCELENTE PRESENTACIÓN

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 3 | 100% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 34



Análisis e interpretación.

Desde los resultados obtenidos se aprecia que los clientes atribuyen un nivel regular, en su totalidad, frente a la presentación dada al producto por la Fundación que en suma a las dos interrogantes anteriores, una intervención estratégico para su fortalecimiento sería viable para su optimización productiva a favor de la Fundación.

Pregunta No 6.- ¿Existe puntualidad de entrega?

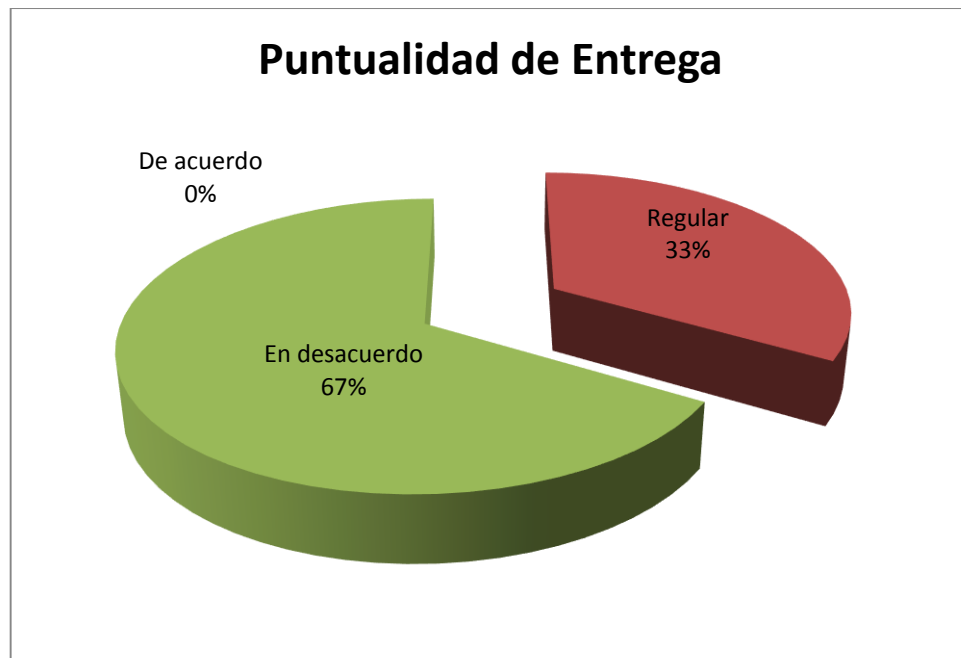
CUADRO No 30. PUNTUALIDAD DE ENTREGA

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 1 | 33% |
| En desacuerdo | 2 | 67% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 35



Análisis e interpretación.

Para ello, en el momento de acuerdo de entrega la puntualidad enmarca exactamente fecha, hora y día de la misma, lo cual, en apreciación de los clientes, en su mayoría, manifestaron que están en desacuerdo, lo cual, una intervención estratégica sería adecuada para optimizar el factor dado en la pregunta de la encuesta.

Pregunta No 7.- ¿Existe seguridad de entrega?

CUADRO No 31. SEGURIDAD DE ENTREGA

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 3 | 100% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 36



Análisis e interpretación.

En el aspecto dado, la respuesta muestra una apreciación positiva frente a ello, a pesar de las apreciaciones anteriores, la Fundación garantiza la entrega de forma segura a los clientes, lo cual, es un punto beneficioso para mantener la clientela en la expectativa de mantener las relaciones comerciales con la Fundación.

Pregunta No 8.- ¿La cantidad del producto satisface sus requerimientos?

CUADRO No 32. SATISFACCIÓN DE REQUERIMIENTOS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 3 | 100% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 37



Análisis e interpretación.

En el resultado mostrado, la apreciación es favorable en su totalidad para la Fundación, ya que en su contexto comercial, la entrega satisface las expectativas del cliente frente al producto de expendio para el cliente.

Pregunta No 9.- ¿Brinda promociones por temporada?

CUADRO No 33. PROMOCIÓN POR TEMPORADA

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 3 | 100% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 38



Análisis e interpretación.

Mediante el resultado mostrado, los clientes no aprecian haber sido beneficiado con alguna promoción por temporada, lo cual, en su contexto brinda viabilidad de realizar una intervención estratégica a favor de la Fundación para crear oportunidades de acción de fortalecimiento institucional.

Pregunta No 10.- ¿Requeriría mayor número de productos?

CUADRO No 34. MAYOR NÚMERO DE PRODUCTOS

| Variables | Respuestas | Porcentaje |
|------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 3 | 100% |
| Regular | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| TOTAL | 3 | 100% |

Fuente: Encuestas realizadas. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

GRÁFICO No 39



Análisis e interpretación.

Los clientes aprecian que la Fundación necesita incrementar su variedad de productos, en tanto, que la perspectiva de tales es contar con diferentes ofertas para expandir sus relaciones comerciales a beneficio mutuo de la actividad económica.

2.1.4. Resultados mostrados en la entrevista realizada a los directivos de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”

1.- ¿Conoce claramente la misión de la organización?

Sí. En relación a ello, el Presidente de la Organización está perpetrado en el asunto como Directivo, el cual, al conocer la misión de la misma permite establecer directrices para alinear acciones para liderar la Fundación; en tanto, que como tal no existe dentro de un plan estructurado pero se perfila el avance de cumplimiento de objetivos desde la institución mencionada.

2.- ¿Conoce claramente los objetivos de la organización?

Sí. El Presidente de la Organización hace relación consecuente desde la interrogante anterior, lo cual, está en criterio de que no establece documento base alguno desde un plan o guía pero desde la apreciación objetiva de directiva para alinear acciones dadas para favorecer la Fundación.

3.- ¿La organización elabora planes de acción?

No se ha elaborado planes de acción por el motivo que no hay una persona dentro de la Fundación con los conocimientos adecuados para elaborarlo, lo cual, asienta el hecho de que los profesionales del ramo están limitados frente a los objetivos planteados de la Fundación.

4.- ¿Ha participado en procesos de planificación?

Como Directivo, ha perfilado una participación existente pero insuficiente frente a un planteamiento específico ante la inexistencia de un documento ejercido al efecto del fortalecimiento institucional a favor de la Fundación.

5.- ¿Ha participado en procesos de evaluación de planes y objetivos?

Consecuentemente desde el planteamiento anterior, no habido la oportunidad de perfilarse ante tal situación por la limitación de establecer profesionales del ramo y por la limitada existencia de acciones de gestión que permitan plantear lo manifestado.

6.- ¿Conoce que la organización realiza investigación de mercados para identificar oportunidades de negocio?

Sí. En este criterio como se dedican a la comercialización del queso, en tanto, como actividad se visita a otras organizaciones, supermercados y los realizan por medio de contrato de provisión, lo cual, la acción ha ejercido representación en lo que concierne a la actividad comercial.

7.- ¿La organización informa oportunamente de sus acciones y logros?

Sí se realiza una reunión trimestral y se da a conocer de asuntos varios a los socios, en donde, se ejerce el efecto de rendición de cuentas para el informe de acciones y logros de la Fundación hacia los/as socios/as.

8.- ¿Ha participado o recibido capacitaciones en el último trimestre?

Sí, como directivo ha recibido capacitación en temas de desarrollo, emprendimiento y administración gerencial, el cual, es un factor relevante para el fortalecimiento institucional de la Fundación.

9.- ¿Con el apoyo de la organización ha mejorado la producción de los/as socios/as?

Sí, en lo que concierne en calidad de la producción y aumento de materia prima al establecer líneas comerciales de mutuo beneficio entre los/as socios/as de la Fundación para el fortalecimiento institucional.

10.- ¿La rentabilidad que obtienen los/as socios/as es superior a que si trabajaran independientemente?

La apreciación lo atribuye en un nivel regular, lo cual, a criterio del Directivo la cantidad de producción de socios/as entregados a la Fundación contiene a la materia prima como una alternativa de ingreso económico, el cual, tiene otras fuentes de ingresos para la solvencia económica familiar.

11.- ¿Considera que el trabajo de la organización ha mejorado sus condiciones de vida?

Para el Directivo, aprecia una negativa frente al planteamiento ya que como tal no recibe sueldo, sino honorarios.

12.- ¿Ha pensado retirarme de la organización?

Nunca, una respuesta contundente frente al planteamiento.

Análisis e interpretación.- El perfil de la entrevista desde la acción ejercida han resultado en aspectos de viabilidad para una intervención estratégica ya que los aspectos de misión, planes y objetivos a pesar de que se ha perfilado desde la perspectiva de Directivo es relativo, pero en concreto, en la existencia de un plan específico en el efecto se estableció que como tal no existe en la Fundación.

2.1.5. Resultado obtenido de la Ficha de Observación dirigido a la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”

**CUADRO No 35
FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA**

| SALA DE RECEPCION MATERIA PRIMA | SI | NO | N/A |
|--|-----------|-----------|------------|
| Amplio y suficiente | ✓ | | |
| Iluminado | | ✓ | |
| Ventilado | | ✓ | |
| Limpio y ordenado | ✓ | | |
| Pintura adecuada | | ✓ | |
| Agua disponible | ✓ | | |
| Señalizado | | ✓ | |
| OFICINAS | SI | NO | N/A |
| Computadoras | ✓ | | |
| Internet | | ✓ | |
| Muebles de oficina | | ✓ | |

Fuente: Observación realizada. Abril del 2015
Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

Análisis e interpretación.- En la observación efectuada se notó que se necesita una adecuación interna y externa, definición en la pintura para mejor estética del mismo, ordenamiento de los equipos de ordenación, se debe fortalecer el tópico de las señalizaciones por el tema de la gestión de riesgos, adecuación de los baños que se encuentran ubicados fuera de la planta y mayor adecuación de las oficinas, en ello, para elevar el nivel de estándar de calidad en relación a la infraestructura de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” en la actividad económica desarrollado (expendio de queso).

2.2. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Desde el contexto del levantamiento de información ejercido dentro de la estructura investigativa hacia la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LA RENTABILIDAD DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL “JATUN KAPARI” DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2015, se ha establecido cuatro parámetros de apreciación en tal levantamiento, que en resumen se presenta a continuación:

CUADRO No 36. CUADRO DE APRECIACIÓN: SOCIOS/AS

| No | Elemento | De Acuerdo | Regular | En Desacuerdo |
|----------|--|------------|------------|---------------|
| 1 | ¿Conoce claramente la misión de la organización? | 30% | 45% | 25% |
| 2 | ¿Conoce claramente los objetivos de la organización? | 35% | 39% | 26% |
| 3 | ¿La organización elabora planes de acción? | 0% | 0% | 100% |
| 4 | ¿Ha participado en procesos de planificación? | 37% | 18% | 45% |
| 5 | ¿Ha participado en procesos de evaluación de planes y objetivos? | 0% | 0% | 100% |
| 6 | ¿Conoce que la organización realiza investigación de mercados para identificar oportunidades de negocio? | 55% | 36% | 9% |
| 7 | ¿La organización informa oportunamente de sus acciones y logros? | 77% | 23% | 0% |
| 8 | ¿Ha participado o recibido capacitaciones en el último trimestre? | 89% | 0% | 11% |
| 9 | ¿Ha mejorado la producción con el apoyo de las organizaciones? | 85% | 10% | 5% |
| 10 | ¿Su rentabilidad es superior a que si trabajara independientemente? | 30% | 64% | 5% |
| 11 | ¿Considera que el trabajo de la organización ha mejorado sus condiciones de vida? | 86% | 11% | 3% |
| 12 | ¿Ha pensado en retirarse de la organización? | 0% | 0% | 100% |
| | TOTAL | 44% | 20% | 36% |

Fuente: Trabajo de campo. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

- ✓ La Fundación “Jatun Kapari” realiza división de trabajo en forma verbal, en cada reunión especificando las tareas encomendadas a sus socios.

CUADRO No 37. APRECIACIÓN: COLABORADORES

| No | Elemento | De Acuerdo | Regular | En Desacuerdo |
|----|--|------------|------------|---------------|
| 1 | ¿Conoce claramente la misión de la organización? | 50% | 50% | 0% |
| 2 | ¿Conoce claramente los objetivos de la organización? | 50% | 50% | 0% |
| 3 | ¿La organización elabora planes de acción? | 0% | 0% | 100% |
| 4 | ¿Ha participado en procesos de planificación? | 0% | 0% | 100% |
| 5 | ¿Ha participado en procesos de evaluación de planes y objetivos? | 0% | 0% | 100% |
| 6 | ¿Conoce que la organización realiza investigación de mercados para identificar oportunidades de negocio? | 100% | 0% | 0% |
| 7 | ¿La organización informa oportunamente de sus acciones y logros? | 100% | 0% | 0% |
| 8 | ¿Ha participado o recibido capacitaciones en el último trimestre? | 0% | 50% | 50% |
| 9 | ¿Ha mejorado la producción con el apoyo de las organizaciones? | 50% | 50% | 0% |
| 10 | ¿Su rentabilidad es superior a que si trabajara independientemente? | 0% | 100% | 0% |
| 11 | ¿Considera que el trabajo de la organización ha mejorado sus condiciones de vida? | 0% | 100% | 0% |
| 12 | ¿Ha pensado en retirarse de la organización? | 0% | 0% | 100% |
| | TOTAL | 29% | 33% | 38% |

Fuente: Trabajo de campo. Abril del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

En el sentido, los resultados mostrados argumentan que los/as socios/as y colaboradores asientan el tema de que es necesario realizar una intervención estratégica para el fortalecimiento institucional de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” ya que la mayor incidencia están en los niveles regular y en desacuerdo.

De lo siguiente, de la hipótesis planteada: “UN PLAN ESTRATÉGICO MEJORA LA RENTABILIDAD DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL “JATUN KAPARI” DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, AÑO 2015”, se la acepta.

2.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones:

- La misión, plan de acción y los procesos de planificación, los directivos de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”, lo hacen netamente de forma verbal y eso explica que no es fácil de controlar, por lo que debe implementarse una planificación estratégica en esta organización.
- La Fundación no ha diseñado y/o formulado planes y objetivos, en tanto, los directivos han ejercido gestión limitada como la dificultad de establecer a un profesional del ramo para el mismo por factores económicos y organizacionales.
- Los participantes conocen, en su mayoría, la investigación de mercado realizada por la Fundación para beneficio de su labor económica, el cual, es un resultado promisorio debido a que una intervención estratégica tendría mayores niveles de propiedad para fomentar la optimización de sus acciones ejercidas.
- La mayoría de los participantes ejercen un nivel regular de la rentabilidad obtenida frente a la actividad independiente versus la Fundación, lo cual, especifica que los/as socios/as entregan su materia prima en función de la estabilidad económica (precio) existente.
- Las condiciones de vida, en su mayoría, los participantes aprecian que la Fundación ha contribuido a una mejor condición de vida, en tanto, ofrecen niveles económicos de entrega por el producto de una forma estable y superior frente a otras ofertas del sector en representación al mismo trabajo ejercido para su expendio de la leche a la organización.
- Los participantes de la organización, en forma totalitaria, apreciaron no retirarse de la organización, lo cual, es un factor promisorio para una intervención estratégica para el fortalecimiento institucional por la predisposición de pertenecer a la Fundación.

- Los niveles de rentabilidad, en su efecto, hay variación mínima de un año a otro, el cual, establece el hecho de que la Fundación se ha mantenido con sus políticas económica lo que conlleva a obtener un nivel de sensibilidad de su actividad a escala alta, ya que, de la utilidad neta generada frente a los activos, pasivos, ventas y patrimonio se encuentra en un margen mínimo del 0% al 3% frente a las propiedades obtenidas, obligaciones contraídas y ventas generadas.

Recomendaciones:

- La intervención estratégica debe plantearse con los participantes activos de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social desde sus Directivos y Socios/as para determinar acciones intervinientes de forma participativa.
- Los directivos de la Fundación debe intermediar acciones de gestión, para ello, se debe intervenir mediante una capacitación, entrenamiento o indicio de acciones que conlleven al mejoramiento de su ejercicio administrativo como Directivo de la Fundación.
- Se debe realizar una investigación de mercado a beneficio de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social a referencia de la potencialidad existente de que sus socios/as tienen conocimiento básico sobre el tema, el cual, se determinaría temas de demanda, competencia y capacidad de cobertura en el mercado.
- Se recomienda mantener los niveles de precio ofrecidos a los proveedores de la materia prima para la Fundación de Desarrollo Social, ya que a pesar, de que no represente el ingreso principal para la mayoría de los socios/as, en los precios ofrecidos existe conformidad, a su vez, mantiene a la Fundación la garantía de proveerse constantemente.
- Integrar al proveedor como parte importante de la Fundación, el cual, una intervención en capacitación o taller al grupo mencionado lograría establecer un mejor tratamiento de la materia prima para mejores resultados de calidad en el producto final obtenido (queso mozzarella).

- Diseñar un plan estratégico para beneficio de la institución en aprovechamiento al sentido de pertenencia establecido desde los/as socios/as, ya que la totalidad de éstos, están dispuestos a continuar en la Fundación.
- Establecer pautas de estructuración de directrices que permitan mantener el nivel de rentabilidad de forma estable y equilibrada, para que a su vez, la Fundación cumpla con su función económica con la solvencia, liquidez y rentabilidad adecuados, tal como se ha determinado a través del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO III

PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL “JATUN KAPARI” DE LA PARROQUIA SAN LUIS DE PAMBIL, CANTÓN GUARANDA, PROVINCIA BOLÍVAR, PERÍODO 2015 – 2017”

3.1. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Con el diseño de un plan estratégico se pretende confrontar la problemática existente en la Fundación ya que tiene mucha dificultad en la planificación de actividades y esto genera que trabaje de una forma empírica dificultando la búsqueda de alternativas de solución para el cumplimiento de los objetivos propuestos como también la gestión de recursos y acciones necesarias para la ejecución de alternativas de desarrollo.

La Planificación Estratégica que se implementará en la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”, les permitirá integrar todas las acciones encaminadas a agilizar el trabajo y mejorar la calidad del servicio, con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente y eleven la productividad y rentabilidad del trabajo colectivo.

3.2. APORTE TEÓRICO Y/O PRÁCTICO

La propuesta mediante el diseño de un plan estratégico para la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” se basa en el criterio de un proceso metodológico sobre la base de un diagnóstico situacional desde el contexto interno y externo de tal Fundación a través de la acción participativa de sus intervinientes, en este caso: socios, directivos, proveedores, compradores y población en donde se asienta los aspectos más relevantes y significativos para el fortalecimiento institucional.

La estructuración del plan estratégico responde a un esquema dado desde la perspectiva de un planteamiento cronológico, manejable, entendible y secuencial que pretende brindar propuestas de acciones conllevadas desde el análisis tanto interno como externo para la determinación de objetivos estratégicos en la fundación “Jatun Kapari”, para ello se realiza la siguiente estructura:

Fase 1: Información General

- Antecedentes
- Base legal
- Localización geográfica
- Servicios
- Actividad

Fase 2: Análisis situacional

- Análisis externo
- Análisis interno

Fase 3: Estrategia operativa

- Misión
- Visión
- Valores
- Principios
- Objetivo estratégico

3.3. DESARROLLO

3.3.1. Fase I: Información general

3.3.1.1. Antecedentes

La Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” (FUNJAKAP) se encuentra domiciliada en la Parroquia San Luis de Pambil y está ubicada a cuatro kilómetros en la vía al recinto Campobello, cuenta con edificio propio, una planta procesadora de producto lácteo (queso) y tiene 92 miembros.

Como pauta histórica, el 31 de enero de 1999 realizan un cambio de denominación al nombre de FASE, luego se constituye legalmente el 25 de julio del 2003 con el nombre de FUNJAKAP y dentro de sus actividades plantea instalar la planta procesadora de leche y productos lácteos, obtener equipos necesarios para el procesamiento, elaboración, conservación, refrigeración, distribución y venta de queso y leche ya que esta organización procura la innovación de uno de los pilares básicos de su actividad productiva, en este caso, de la producción láctea; de esta forma, ser una de las mejores organizaciones que ofrezca productos de calidad, en tal sentido, brindar satisfacción mediante la elaboración de diversos productos lácteos de la leche: el queso mozzarella, queso de mesa, yogurt, manjar y suero lay (que podrían ser puntales de fomento para el futuro) para que los consumidores puedan distinguir tales productos con otros del mercado e incluso a darles un lugar prioritario en su mesa brindando seguridad alimentaria a las familias consumidores desde el mercado identificado donde se entrega el producto a favor del desarrollo económico de las zonas implicadas en el desarrollo de la actividad económica descrita.

3.3.1.2. Base legal

El artículo 1 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario manifiesta: “Definición.- Para efecto de la presente Ley,

se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización, económica, donde sus integrantes, individualmente o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital”. UCOCS (2013).

El artículo 3 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario manifiesta: “Objeto.- La presente Ley tiene por objeto:

- f. Reconocer, fomentar y fortalecer la Economía Popular y Solidaria y el Sector Financiero Popular y Solidario en su ejercicio y relación con los demás sectores de la economía y con el Estado;
- g. Potenciar las prácticas de la economía popular y solidaria que se desarrollan en las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades, y en sus unidades económicas productivas para alcanzar el Sumak Kawsay;
- h. Establecer un marco jurídico común para las personas naturales y jurídicas que integran la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario;
- i. Instituir el régimen de derechos, obligaciones y beneficios de las personas y organizaciones sujetas a esta Ley; y,
- j. Establecer la institucionalidad pública que ejercerá la rectoría, regulación, control, fomento y acompañamiento. UCOCS (2013).

El artículo 4 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario manifiesta: “Principios.- Las personas y organizaciones amparadas por esta Ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- i. La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- j. La relación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;

- k. El comercio justo y consumo ético y responsable,
- l. La equidad de género;
- m. El respeto a la identidad cultural;
- n. La autogestión;
- o. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas; y,
- p. La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

El artículo 18 de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario manifiesta: “Sector asociativo.- Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes

3.3.1.3. Localización geográfica

La Fundación “JATUN KAPARI” con su planta procesadora está ubicada a cuatro kilómetros en la vía al recinto Campobello de la Parroquia San Luís de Pambil.

San Luís de Pambil se caracteriza por ser una Parroquia que posee algunas tradiciones entre las cuales está la exquisitez de su gastronomía un tanto peculiar mencionando entre los principales platos típicos: arroz menestra, bolones, patacones, fritada, etc. En los recintos se pueden encontrar piedras más grandes y numerosas; están situados en medio de ríos y montañas. San Luís de Pambil fue poblado hace aproximadamente 3 décadas. Se encuentra ubicado al noroeste de la Provincia Bolívar en el subtrópico, es Parroquia rural del Cantón Guaranda y cuenta con una extensión de 170 km². Su clima es muy templado húmedo con una temperatura promedio de 14° a 24°C.

3.3.1.4. Talento humano de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar

| N° | Nombres | Edad | Responsabilidad | Años de trabajo |
|----|----------------------------------|------|-----------------|--|
| 1 | Manuel Gerardo Alucho Giménez | 42 | Presidente | Nueva directiva desde el mes de Mayo del 2014 |
| 2 | Gerardo Vicente Monar Vera | 68 | Vicepresidente | |
| 3 | Estefanía Fátima Fuentes Salazar | 29 | Secretaria | |
| 4 | León Enrique Bonilla | 33 | Tesorero | |
| 5 | Roberto Vega Obando | 45 | Sindico | |

3.3.1.5. Infraestructura de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar

La infraestructura de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “JATUN KAPARI” se detalla de la siguiente manera. La planta procesadora tiene una dimensión de 15 x 9 metros cuadrados tiene 5 divisiones que son la sala de la materia prima, sala de elaboración y salmuera, cuarto frio, oficina y el baño.

Finanzas de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar

Cuadro No 38. Ventas generadas en la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”

| Meses | 2012 | 2013 | 2014 |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Enero | \$3.125,25 | \$3.250,25 | \$3.456,50 |
| Febrero | \$2.895,65 | \$3000,00 | \$2.896,75 |
| Marzo | \$2.105,35 | \$1.976,75 | \$2.015,35 |
| Abril | \$2.450,50 | \$2.276,75 | \$2.270,50 |
| Mayo | \$2.250,00 | \$2.415,35 | \$2.976,75 |
| Junio | \$2.685,80 | \$2.897,00 | \$3.018,70 |
| Julio | \$1.857,75 | \$2.000,15 | \$2.001,25 |
| Agosto | \$2.690,50 | \$2.873,75 | \$2.467,75 |
| Septiembre | \$1.758,50 | \$1.450,75 | \$2.017,75 |
| Octubre | \$2.000,50 | \$1.897,50 | \$1.976,75 |
| Noviembre | \$1.223,24 | \$1.175,75 | \$2.215,60 |
| Diciembre | \$1.852,52 | \$2.322,36 | \$3.656,15 |
| TOTALES | \$26.895,56 | \$27.536,36 | \$30.969,80 |

Fuente: Entrevistas realizadas. Mayo del 2015

Elaborado por: Monar María y Villalba Marily

3.3.2. Fase II: Análisis situacional

3.3.2.1. Análisis externo

Análisis del macro entorno

PEST

Variable: Dimensión Político – Legal

| VARIABLE | Valor | Nivel de Impacto | Probabilidad de ocurrencia | Amenaza/ oportunidad |
|--|-------|------------------|----------------------------|----------------------|
| Políticas de seguridad | | A | M | O |
| Políticas de impuesto | | M | M | A |
| Leyes de protección ecológico (medio ambiente) | | M | A | A |
| Leyes de comercio | | M | M | A |
| La estabilidad y riesgo político del país | | M | M | A |
| Seguridad e higiene de trabajo | | A | A | O |
| Protección al consumidor | | A | A | A |
| Auditar las cuentas anuales | | M | M | O |
| Regulación de la competencia | | M | M | O |
| Leyes de empleo | | M | M | A |
| Llevar los libros contables obligatorios establecidos en el código de comercio. | | M | M | O |
| Respetar y exponer el calendario laboral | | M | M | O |

Análisis.- En lo que respecta a la variable político – legal se observa que la seguridad e higiene en el trabajo como la protección al consumidor es la fuente primordial del actuar de la Fundación, sin embargo, las regularizaciones normativas inciden en un riesgo al realizar su actividad económica, el cual, se debe establecer un equilibrio entre éstos para beneficio organizacional.

Variable: Dimensión Económica

| VARIABLE | Valor | Nivel de Impacto | Probabilidad de ocurrencia | Amenaza/ oportunidad |
|---|-------|------------------|----------------------------|----------------------|
| Disponibilidad de forma financiera | | A | A | O |
| Aparición de nuevas competidores | | M | M | A |
| Poco crecimiento económico | | M | M | A |
| Tributación | | A | M | A |
| Asuntos generales de impuestos | | A | A | A |
| Costos laborales y productividad | | A | A | O |
| Pagos permisos | | M | M | A |
| Gastos personal | | M | M | O |
| Precios de entrega del producto | | M | M | A |
| Etapas de ciclo de negocio | | A | M | A |
| Estabilidad y asuntos climáticos | | M | M | A |

Análisis.- En respecto a la variable económica, la disponibilidad de forma financiera como los costos laborales y productividad son afluentes que representan potencialidades del negocio a beneficio de la Fundación, en tanto, el poco crecimiento económico, tributación y etapas del ciclo del negocio podría afectar la administración organizacional, el cual, mediante acciones establecidas deben orientarse a mejorar tales condiciones para fortalecimiento institucional.

Variable: Dimensión Tecnológica

| VARIABLE | Valor | Nivel de Impacto | Probabilidad de ocurrencia | Amenaza/ oportunidad |
|--|-------|------------------|----------------------------|----------------------|
| Nuevas innovaciones de desarrollo | | A | M | O |
| Tasa de transferencia tecnológica | | M | M | A |
| Cambios en internet | | A | A | O |
| Planes de subvención en tecnología | | M | M | A |
| Acceso a la tecnología | | A | M | O |
| Sistemas computarizados | | A | M | O |
| Potencial innovación | | M | M | O |
| Escasez en comunicación inalámbrica | | M | M | A |
| Falta de infraestructura científica y tecnológica | | A | M | A |
| Déficit del uso del internet | | A | A | A |
| Baja disponibilidad de nuevas tecnologías | | A | A | A |

Análisis.- En la dimensión tecnológica, las nuevas innovaciones de desarrollo, cambios de internet y sistemas computarizados aportarían de sobremano al manejo de procesos productivos como de administración a la Fundación en la tendencia progresiva del desarrollo institucional, pero en tanto, los planes de subvención en tecnología, la falta de infraestructura científico – tecnológica y la baja disponibilidad tecnológica son amenazas que contravienen a la Fundación en los temas de cobertura de mercado, ofrecimiento de productos e innovaciones en la actividad empresarial.

Variable: Dimensión Ambiental

| VARIABLE | Valor | Nivel de Impacto | Probabilidad de ocurrencia | Amenaza/Oportunidad |
|--|-------|------------------|----------------------------|---------------------|
| Tratamiento de residuos | | A | M | O |
| Consumo de energía | | M | M | A |
| Densidad poblacional | | M | M | A |
| Condiciones meteorológicas | | M | M | A |
| Protección el medio ambiente | | A | M | O |
| Impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo | | M | M | O |
| Efectos ambientales que produce la operación de la empresa. | | A | A | O |

Análisis.- En la dimensión ambiental, la Fundación interviene de forma representativa en los efectos ambientales que produce la operación de la empresa ya que es un determinante consecuente sobre el uso de que se le otorgue al factor productivo de la naturaleza, en tanto, que a su concienciación del criterio el consumo de energía, la densidad poblacional y las condiciones meteorológicas podrían afectar el desenvolvimiento de la Fundación, por lo que estructurar políticas ambientales al efecto representaría una tarea importante dentro de la actividad económica ejercida por la organización.

Variable: Dimensión Socio/Demográfica

| VARIABLE | Valor | Nivel de Impacto | Probabilidad de ocurrencia | Amenaza/ oportunidad |
|--|-------|------------------|----------------------------|----------------------|
| Acceso y tendencias de compra | | M | M | O |
| Cambio de leyes que afecten factores sociales | | A | M | A |
| Conflictividad social | | A | M | A |
| Fuerza laboral | | A | A | O |
| Nivel de preocupación por el medio ambiente | | M | M | A |
| Nivel educativo de la población | | M | M | O |
| Opinión y actitud del consumidor | | A | M | A |
| Poder de los grupos sociales | | M | M | A |
| Cultura | | M | M | O |
| Tendencias frente al consumo | | M | M | A |
| Espíritu emprendedor | | A | M | O |

Análisis.- En la dimensión socio demográfica la fuerza laboral, cultura y espíritu emprendedor intervendría como aspectos positivos ante la actividad económica ejercida por la Fundación, en tanto, que la opinión y actitud del consumidor, tendencias frente al consumo, conflictividad social y cambios de leyes en los factores sociales actuarían como factores de contrapartida ante los factores positivos, lo cual, mediante acciones estratégicas establecidas se intervendría a favor del sector organizacional y productivos de la Fundación.

3.3.2.2. Análisis interno

3.3.2.2.1. Análisis del microentorno

5 Fuerzas de Michael Porter

| RIVALIDAD DE COMPETENCIA | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|----------------|---------------------|-------------|--------------|-------------|------------|----------------|-------------|----------------|-------------|-------------|------------|
| FACTORES | CALIDAD | | VARIEDAD | | PRECIO | | TAMAÑO PRESENTACIÓN | | PRESENTACIÓN | | PROMOCIÓN | | PUNTUALIDAD | | CANTIDAD | | TOTAL |
| PESO | 0,14 | | 0,12 | | 0,14 | | 0,12 | | 0,12 | | 0,1 | | 0,14 | | 0,12 | | 1 |
| Quesera San Luis de Pambil | 3 | 0,42 | 2 | 0,24 | 3 | 0,42 | 2 | 0,24 | 2 | 0,24 | 0 | 0 | 3 | 0,42 | 1 | 0,12 | 2,1 |
| Quesera Monoloma | 2 | 0,28 | 2 | 0,24 | 3 | 0,42 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 | 0 | 0 | 3 | 0,42 | 2 | 0,24 | 2,2 |
| Quesera "Rosa Elvira" | 3 | 0,42 | 4 | 0,48 | 2 | 0,28 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 2 | 0,2 | 4 | 0,56 | 4 | 0,48 | 3,2 |
| PROMEDIO | | 0,37333 | | 0,32 | | 0,37333 | | 0,28 | | 0,34 | | 0,06666 | | 0,46666 | | 0,28 | 2,5 |
| Fundacion "Jatun Kapari" | 4 | 0,56 | 2 | 0,24 | 4 | 0,56 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 2 | 0,2 | 5 | 0,7 | 5 | 0,6 | 3,71 |

ANÁLISIS

FORTALEZAS:

Buena presentación del Producto
 Puntualidad en entrega
 Abastecimiento del Producto
 Buena Calidad
 El precio accesible del Producto

DEBILIDADES:

Falta de variedad del Producto

| AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|-------------|----------|-------------|---|-------------|---------------------|-------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|-------------|-------|-------------|------------|
| FACTORES | CALIDAD | | VARIEDAD | | | PRECIO | TAMAÑO PRESENTACIÓN | | PRESENTACIÓN | PROMOCIÓN | PUNTUALIDAD | | CANTIDAD | | TOTAL | | |
| PESO | | 0,14 | | 0,12 | | 0,14 | | 0,12 | | 0,12 | | 0,1 | | 0,14 | | 0,12 | 1 |
| Quesera Libertad de Salinas | 5 | 0,7 | 5 | 0,6 | 1 | 0,14 | 4 | 0,48 | 4 | 0,48 | 2 | 0,2 | 5 | 0,7 | 5 | 0,6 | 3,9 |
| Quesera Selva Alegre | 4 | 0,56 | 2 | 0,24 | 2 | 0,28 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 1 | 0,1 | 5 | 0,7 | 5 | 0,6 | 3,32 |
| Quesera Santa Unión | 3 | 0,42 | 2 | 0,24 | 3 | 0,42 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 | 2 | 0,2 | 4 | 0,56 | 4 | 0,48 | 2,92 |
| Quesera Rio Blanco | 3 | 0,42 | 2 | 0,24 | 3 | 0,42 | 2 | 0,24 | 3 | 0,36 | 0 | 0 | 4 | 0,56 | 3 | 0,36 | 2,6 |
| PROMEDIO | | 0,53 | | 0,33 | | 0,32 | | 0,33 | | 0,42 | | 0,13 | | 0,63 | | 0,51 | 3,2 |
| Fundacion "Jatun Kapari" | 4 | 0,56 | 2 | 0,24 | 4 | 0,56 | 3 | 0,36 | 4 | 0,48 | 2 | 0,2 | 5 | 0,7 | 5 | 0,6 | 3,7 |

ANÁLISIS

FORTALEZAS:

- Buena atención a los consumidores
- Queseras distanciadas
- Precios cómodos del producto
- Seguridad de Entrega

DEBILIDADES:

- Variedad de Quesos
- Falta de elaboración de Quesos por tamaño

| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES | | | | | | | | | | | |
|--|----------------|-------------|-----------------|---------------|---------------|------------|--------------------|-------------|------------------|----------|--------------|
| FACTORES | CALIDAD | | CANTIDAD | | PRECIO | | PUNTUALIDAD | | CONFIABLE | | TOTAL |
| PESO | 0,19 | | 0,17 | | 0,2 | | 0,24 | | 0,2 | | 1 |
| Tabanal Chico | 4 | 0,76 | 4 | 0,68 | 4 | 0,8 | 5 | 1,2 | 5 | 1 | 4,44 |
| Tabanal Alto | 4 | 0,76 | 5 | 0,85 | 4 | 0,8 | 5 | 1,2 | 5 | 1 | 4,61 |
| Campo Bello | 4 | 0,76 | 3 | 0,51 | 4 | 0,8 | 4 | 1,2 | 5 | 1 | 4,27 |
| Porvenir | 4 | 0,76 | 3 | 0,51 | 4 | 0,8 | 4 | 0,96 | 5 | 1 | 4,03 |
| PROMEDIO | | 0,76 | | 0,6375 | | 0,8 | | 1,14 | | 1 | 4,34 |

ANÁLISIS

FORTALEZAS:

- Socios conformes en el precio
- Puntualidad de entrega
- Poca variación en la cantidad de entrega
- Materia prima de calidad
- Conformes con la atención que brinda la Fundación

DEBILIDADES:

La línea base de proveedores de materia prima con dificultad geográfica para su entrega

| PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|----------------|----------------|-------------|-------------|----------------|---------------|-------------|------------------------|----------------|----------------|
| FACTORES | CANTIDAD DE COMPRA | | TIPOS DE QUESO | | FRECUENCIA | | FORMA DE PAGO | | PUNTUALIDAD EN EL PAGO | | TOTAL |
| PESO | 0,2 | | 0,17 | | 0,17 | | 0,21 | | 0,25 | | 1 |
| Mini Comisariato Ayatola | 4 | 0,8 | 1 | 0,17 | 4 | 0,68 | 4 | 0,84 | 4 | 1 | 2,5 |
| Mini Comisariato Zoilita | 4 | 0,8 | 1 | 0,17 | 4 | 0,68 | 3 | 0,63 | 4 | 1 | 2,29 |
| Comisariato Hernández | 5 | 1 | 1 | 0,17 | 5 | 0,87 | 4 | 0,84 | 5 | 1,25 | 3,14 |
| PROMEDIO | | 0,53666 | | 0,17 | | 0,74333 | | 0,77 | | 0,42333 | 2,64332 |

ANÁLISIS

FORTALEZAS

- Producto accesible de buena calidad
- Seguridad de Entrega
- Satisfacción del servicio

DEBILIDADES:

- Exigen variedad del producto

| AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS | | | | | | | | | |
|--|--------|------|---------|-------|--------------|---------------|---|-------|--------|
| FACTORES | PRECIO | | CALIDAD | | PRESENTACIÓN | TAMAÑO GRAMOS | | TOTAL | |
| PESO | | 0,25 | | 0,25 | | 0,25 | | 0,25 | 1 |
| Jamón | 2 | 0,5 | 5 | 1,25 | 4 | 1 | 4 | 1 | 1,77 |
| Mantequilla | 2 | 0,5 | 4 | 1 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 2,01 |
| Mermelada | 1 | 0,25 | 4 | 1 | 4 | 1 | 4 | 1 | 0,28 |
| Mortadela | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 | 2 | 0,5 | 2,75 |
| PROMEDIO | | 0,5 | | 0,505 | | 0,4025 | | 0,34 | 1,7475 |

ANÁLISIS

FORTALEZAS:

- Producto de calidad
- Buena presentación
- Precio justo

DEBILIDADES:

- Varios tipos de producto
- Mejores en sabor o presentación

3.3.2.2.2. Matriz de involucrados

| AGENTE | FUNCIÓN | FACTOR INSTITUCIONAL CLAVE DE ACCIÓN | CALIFICACIÓN CLIENTE | MÍNIMO ACEPTABLE |
|-------------------------------------|--|--|-------------------------|---------------------|
| Directivos | Gestionar a beneficio de la fundación | Dar un servicio de calidad acorde a la necesidad de sus socios | 75% | 90% |
| Asociados | Entrega de la materia prima | Materia prima de calidad | 90% | 95% |
| Clientes | Adquisición del producto | Recibir un producto de calidad y al precio justo | 89% | 95% |
| MAGAP | Información técnica | Capacitaciones a los asociados | 90% | 96% |
| Otras entidades del Gobierno | Por medio de gestión brindan cualquier tipo de apoyo | Accesibilidad de proyectos capacitaciones y otros beneficios para fundación y asociados. | 50% | 90% |

3.3.2.2.3. Producto de comercialización Fundación “Jatun Kapari”

| Producto | P.V.P | Utilidad | Ingreso por mes | Total | % |
|-------------------|-------|----------|-----------------|-------|------|
| Queso | 2.75 | 0.60 | 1400 | 840 | 100% |
| Mozzarella | | | | | |

3.3.2.2.4. Participación en el mercado

| Producto | Tipos de queso | Calidad | Presentación (gramos) | Precio |
|------------------|----------------|------------|-----------------------|------------|
| Ayatollah | 40% | 45% | 40% | 45% |
| Zoilita | 20% | 15% | 15% | 20% |
| Hernández | 30% | 25% | 25% | 30% |
| Total | 90% | 85% | 80% | 95% |

3.3.2.2.5. Matriz de servicios

| Productos | Ingreso que Representa | Mercado en el que participa | Participación de mercado | Cliente | Satisfacción de los clientes |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------|--|
| Queso Mozzarella | 100% | Quinsaloma Ventanas Guayaquil | 30% 31% 39% | Mini comisariato | -Calidad -Precio -Puntualidad de entrega Excelente atención a sus clientes Abastecimiento del producto |

Fortalezas

- Calidad
- Precio
- Puntualidad de entrega
- Excelente atención a sus clientes
- Abastecimiento del producto

3.3.2.2.6. Ciclo de vida del producto

| Producto: QUESO MOZZARELLA | | | | | |
|----------------------------|--------------|-------------|---------|----------------|--|
| FACTOR | Introducción | Crecimiento | Madurez | Envejecimiento | Justificación |
| PRECIO | | X | | | Precio garantizado acorde al producto |
| Variedad | X | | | | Existe una sola variedad que es queso mozzarella |
| Presentación | | X | | | El producto es enfundado, sellado, etiquetado dando así una buena presentación en el mercado |
| Promoción | X | | | | Por la falta de gestión y solvencia no existe promoción el producto |
| Puntualidad | | | X | | Los pedidos son entregados hora y fecha indicada en su lugar de destino |
| Calidad | | X | | | Agradable y preferente a los clientes |
| Conclusión | | X | | | Su precio es económico con buena presentación y satisface a sus consumidores |


Fortaleza

Buena presentación del producto
 Puntualidad en la entrega de pedidos
 Producto de buena calidad

Debilidad

Una sola variedad del producto
 No tiene promoción

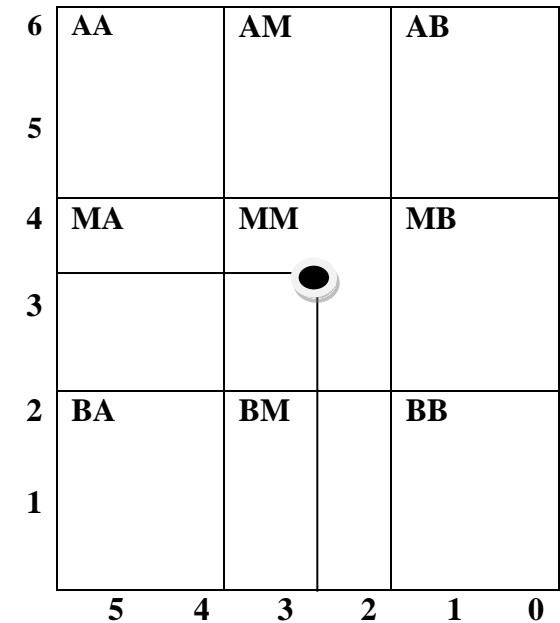
3.3.2.2.7. Matriz de Boston Consulting Group. (B.C.G)

| | |
|--|---------------------|
| Estrella | Interrogante |
| Vaca  QUESO MOZZARELLA | Perro |

ANÁLISIS: El Queso Mozzarella se encuentra en el cuadrante referente a VACA, luego del análisis concienzudo de los determinantes internos y externos se encuentra en ALTO crecimiento y participación en el mercado BAJA; lo cual, a su estrategia, el producto brinda solvencia financiera efectiva brindando la oportunidad de crear nuevos productos o variedad de presentación, en tanto, ante la posibilidad de diversificar, la Fundación debe acoger esta tendencia para lograr un fortalecimiento dentro de su actividad comercial establecida (queso mozzarella).

3.3.2.2.8. Matriz General Electric

| POSICION COMPETITIVA (X) | PESO | CALIFICACIÓN | RESULTADO |
|-------------------------------------|----------|--------------|-------------|
| Participación en el mercado | 0.22 | 4 | 0.88 |
| Imagen del producto | 0.19 | 3 | 0.57 |
| Capacidad tecnológica | 0.18 | 2 | 0.36 |
| Precio (estructura del costo) | 0.22 | 4 | 0.88 |
| Rentabilidad y utilidad | 0.19 | 3 | 0.57 |
| Total | 1 | | 3.26 |
| INTERACTIVIDAD DEL SECTOR (Y) | | | |
| Tamaño del producto | 0.19 | 3 | 0.57 |
| Estructura de precio | 0.22 | 4 | 0.88 |
| Competencia | 0.22 | 3 | 0.66 |
| Regulaciones legales | 0.18 | 2 | 0.36 |
| Capacidad expiación de competidores | 0.19 | 2 | 0.38 |
| Total | 1 | | 2.85 |



3.3.2.2.9. HALLAZGOS DEL ANÁLISIS INTERNO

1.- La Fundación “Jatun Kapari” contiene una falta de variedad del producto, en donde, ha ofrecido al mercado una presentación única del queso mozzarella no variando su presentación en respecto a peso, precio y orientación de uso para diversificación de la oferta.

2.- La acción de proveeduría de la materia prima para la elaboración del queso es dificultosa, en tanto, que los productores de leche se encuentra en lugares pocos accesibles y lejanos a carreteros de tercer nivel.

3.- Los consumidores a pesar de la satisfacción de la calidad del producto, en su necesidad, no visualizan opción de crecimiento a la Fundación por cuanto su variedad es nula ya que solamente ofrecen una sola variedad del queso (mozzarella).

4.- Ante la falta de variedad del producto desaprovechan la oportunidad mercadotécnica de variar en tamaño, precio, uso y meta para la oferta del producto (queso mozzarella).

5.- Por la falta de variedad, es producto de fácil sustitución ya de forma directa o indirecta porque han optado en ofrecer al mercado una sola variedad en tamaño, precio y uso.

6.- La Fundación “Jatun Kapari” tiene una falta de publicidad de la actividad comercial ejercida dentro del mercado lo cual incide en su crecimiento oportuno en referencia al producto comercial en oferta (queso mozzarella).

3.3.2.2.10. Listado DAFO

DEBILIDADES

1. Falta de variedad del producto
2. Dificultad geográfica de entrega del producto
3. Exigencia de variedad de producto
4. Falta de elaboración de producto por tamaño
5. Mejores en sabor o presentación
6. Falta de publicidad

AMENAZAS

1. Políticas de impuesto
2. Leyes de protección ecológico (medio ambiente)
3. Leyes de comercio
4. Estabilidad y riesgo político del país
5. Protección al consumidor
6. Leyes de empleo
7. Aparición de nuevos competidores
8. Poco crecimiento económico
9. Tributación
10. Asunto generales de impuesto
11. Pagos permisos
12. Precios de entrega el producto
13. Etapa de ciclo de negocio
14. Estabilidad y asuntos climáticos
15. Taza de transferencia tecnológica
16. Planes de subvención de tecnología
17. Escasez en comunicación inalámbrica
18. Falta de infraestructura científica y tecnológica
19. Déficit en el uso del internet

20. Consumo de energía
21. Densidad población
22. Condiciones meteorológicas
23. Cambio de leyes que afecten factores sociales
24. Conflictividad social
25. Nivel de precaución por el medio ambiente
26. Opinión y actividad del consumidor
27. Poder de los grupos sociales
28. Tendencia frente al consumo

FORTALEZAS

1. Buena atención
2. Precios cómodos
3. Seguridad de entrega
4. Buena presentación del producto
5. Puntualidad de entrega
6. Abastecimiento del producto
7. Materia prima de calidad
8. Satisfacción del servicio
9. Producto accesible

OPORTUNIDADES

1. Política de seguridad
2. Seguridad e higiene de trabajo
3. Auditar las cuentas anuales
4. Regulación de la competencia
5. Llevar los libros contables obligatorios establecidos en el código de comercio
6. Respetar y exponer el calendario laboral
7. Disponibilidad de forma financiera

8. Costos laborales y productividad
9. Gastos personal
10. Nuevas innovaciones de desarrollo
11. Acceso a la tecnología
12. Potencial innovación
13. Sistemas computarizados
14. Tratamiento de residuos
15. Protección al medio ambiente
16. Impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo
17. Efectos ambientales que produce la operación de la empresa
18. Acceso y tendencia de compras
19. Fuerza laboral
20. Nivel educativo de la población
21. Cultura
22. Espíritu emprendedor

3.3.2.2.11. Análisis de impacto del DAFO

Análisis Interno – Factor Positivo (Fortalezas)

| No | FORTALEZAS | PESO | CALIFICACION | TOTAL |
|----|---|----------|--------------|-------|
| 1 | Buena atención | 0,15 | 4 | 0,60 |
| 2 | Precios cómodos | 0,13 | 4 | 0,52 |
| 3 | Seguridad de entrega | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 4 | Buena presentación del producto | 0,1 | 3 | 0,3 |
| 5 | Puntualidad de entrega | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 6 | Abastecimiento del producto | 0,09 | 3 | 0,27 |
| 7 | Materia prima de calidad | 0,12 | 4 | 0,48 |
| 8 | Satisfacción del servicio por parte del consumidor. | 0,14 | 4 | 0,56 |
| 9 | Producto accesible | 0,11 | 4 | 0,44 |
| | | 1 | | |

De entre el cuadro descrito, se establece que las fortalezas de mayor significancia se encuentran:

- Buena atención.
- Precios cómodos.
- Materia prima de calidad.
- Satisfacción del servicio por parte del consumidor.
- Producto accesible (queso mozzarella).

Análisis Interno – Factor Negativo (Debilidades)

| N° | DEBILIDADES | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL |
|----|--|------|--------------|-------|
| 1 | Falta de variedad de producto | 0,2 | 3 | 0,60 |
| 2 | Dificultad geográfica de entrega del producto | 0,18 | 4 | 0,72 |
| 3 | Exigencia de variedad del producto | 0,16 | 4 | 0,64 |
| 4 | Falta de variación del producto por tamaño | 0,11 | 2 | 0,22 |
| 5 | Mejores en sabor o presentación (productos sustitutos) | 0,17 | 3 | 0,51 |
| 6 | Falta de publicidad | 0,18 | 4 | 0,72 |
| | | 1 | | |

De entre el cuadro descrito, se establece que las debilidades de mayor significancia se encuentran:

- Falta de variedad del producto.
- Dificultad geográfica de entrega del producto.
- Exigencia de variedad del producto.
- Mejores en sabor o presentación (productos sustitutos).
- Falta de publicidad.

Análisis Externo – Factor Positivo (Oportunidades)

| N° | OPORTUNIDADES | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL |
|----|---|------|--------------|-------|
| 1 | Política de seguridad | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 2 | Seguridad e higiene de trabajo | 0,08 | 4 | 0,32 |
| 3 | Auditar las cuentas anuales | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 4 | Regulación de la competencia | 0,05 | 2 | 0,1 |
| 5 | Llevar los libros contables obligatorios establecidos en el código de comercio | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 6 | Respetar y exponer el calendario laboral | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 7 | Disponibilidad de forma financiera | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 8 | Costos laborales y productividad | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 9 | Gastos personal | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 10 | Nuevas innovaciones de desarrollo | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 11 | Acceso a la tecnología | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 12 | Potencial innovación | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 13 | Sistemas computarizados | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 14 | Tratamientos de residuos | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 15 | Protección el medio ambiente | 0,05 | 3 | 0,15 |
| 16 | Efectos ambientales que produce la operación de la empresa. | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 17 | Acceso y tendencias de compra | 0,07 | 4 | 0,28 |
| 18 | Fuerza laboral | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 19 | Nivel educativo de la población | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 20 | Cultura | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 21 | Espíritu emprendedor | 0,08 | 3 | 0,24 |
| 22 | Impacto ambiental que generan las labores que realiza la empresa e identificar criterios, aspectos y situaciones que deben tenerse presente en la formulación de planes de desarrollo | 0,03 | 4 | 0,12 |
| | | 1 | | |

De entre las oportunidades más significativas se observan: seguridad e higiene de trabajo, nuevas innovaciones de desarrollo, efectos ambientales que produce la operación de la empresa, acceso y tendencias de compra y espíritu emprendedor.

Análisis Externo – Factor Negativo (Amenazas)

| Nº | AMENAZAS | PESO | CALIFICACIÓN | TOTAL |
|----|---|------|--------------|-------|
| 1 | Políticas de impuesto | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 2 | Leyes de protección ecológico (medio ambiente) | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 3 | Leyes de comercio | 0,04 | 4 | 0,16 |
| 4 | La estabilidad y riesgo político del país | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 5 | Protección al consumidor | 0,04 | 2 | 0,08 |
| 6 | Leyes de empleo | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 7 | Aparición de nuevos competidores | 0,06 | 3 | 0,18 |
| 8 | Poco crecimiento económico | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 9 | Tributación | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 10 | Asuntos generales de impuesto | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 11 | Pagos permisos | 0,03 | 2 | 0,06 |
| 12 | Precios de entrega del producto | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 13 | Etapa de ciclo de negocio | 0,05 | 4 | 0,2 |
| 14 | Estabilidad y asuntos climáticos | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 15 | Tasa de transferencia tecnológica | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 16 | Planes de subvención en tecnología | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 17 | Escasez en comunicación inalámbrica | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 18 | Falta de infraestructura científica y tecnológica | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 19 | Déficit del uso del internet | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 20 | Baja disponibilidad de nuevas tecnologías | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 21 | Consumo de energía | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 22 | Disponibilidad poblacional | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 23 | Condiciones meteorológicas | 0,03 | 4 | 0,12 |
| 24 | Cambio de leyes que afecten factores sociales | 0,06 | 4 | 0,24 |
| 25 | Conflictividad social | 0,02 | 4 | 0,08 |
| 26 | Nivel de preocupación por el medio ambiente | 0,04 | 3 | 0,12 |
| 27 | Opinión y actitud del consumidor | 0,03 | 3 | 0,09 |
| 28 | Poder de los grupos sociales | 0,06 | 3 | 0,18 |
| | | 1 | | |

De entre las amenazas más significativas se observan: estabilidad y riesgo político del país, aparición de nuevos competidores, etapa del ciclo de negocio, cambios de leyes que afectan factores sociales y poder de los grupos sociales.

3.3.2.2.12. Análisis FODA o DAFO

| <h1>FODA</h1> | | OPORTUNIDADES (APROVECHAR) | | | | | | AMENAZAS (EVITAR) | | | | | 1 | MB | |
|------------------------|---|--------------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------|----------------------|----|-------------------|--|----------------------------------|---------------------------|---|------------------------------|----|----|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 2 | B | |
| | | Seguridad e higiene de trabajo | Nuevas innovaciones de desarrollo | Efectos ambientales que produce la operación de la empresa | Acceso y tendencia de compras | Espíritu emprendedor | | | Estabilidad y riesgo político del país | Aparición de nuevos competidores | Etapa de ciclo de negocio | Cambio de leyes que afecten factores sociales | Poder de los grupos sociales | 3 | R |
| | | | | | | | | | | | | | | 4 | A |
| | | | | | | | | | | | | | | 5 | MA |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| FORTALEZAS (CUIDAR) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1 | Buena Atención | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 19 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 19 | | |
| 2 | Precios Cómodos | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 16 | | |
| 3 | Materia prima de calidad | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 19 | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 19 | | |
| 4 | Satisfacción del servicio | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 20 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | | |
| 5 | Producto accesible | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 21 | 3 | 3 | 4 | 4 | 3 | 17 | | |
| DEBILIDADES (ELIMINAR) | | 20 | 20 | 20 | 19 | 20 | | 17 | 18 | 18 | 18 | 17 | | | |
| 1 | Falta de variedad del producto | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 18 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 17 | | |
| 2 | Dificultad geográfica de entrega del producto | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3 | 15 | | |
| 3 | Exigencia de variedad de producto | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 17 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | | |
| 4 | Mejores en sabor o presentación | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 17 | 3 | 2 | 3 | 3 | 4 | 15 | | |
| 5 | Falta de publicidad | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 15 | 2 | 3 | 5 | 4 | 2 | 16 | | |
| | | 16 | 18 | 17 | 14 | 17 | | 14 | 15 | 18 | 18 | 15 | | | |

Fase III: Estrategia operativa

3.3.3. Misión

Somos una organización que ofrecemos un producto accesible a los consumidores de queso mozzarella brindando buena atención y satisfacción de servicio.

3.3.4. Visión

Para el año 2017, la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” es una organización sólida que oferta variedad de productos lácteos forjando espíritu emprendedor a favor de sus asociados, proveedores y consumidores creando fuentes de empleo, estableciendo el respeto al medio ambiente y dando cumplimiento a la normativa vigente.

3.3.5. Valores

- **Solidaridad.-** Los/as socios/as actúan en función de las necesidades de los más necesitados al ofrecer la oportunidad de ofrecer contingente económico a sus proveedores estableciendo una cadena de valor fructífera en respecto a la producción láctea.
- **Generosidad.-** Los servidores a favor de la Fundación genera servicio, amabilidad y consideración para aquellos que mantiene un vínculo con la Fundación priorizando el bien común, la satisfacción colectiva y el desarrollo comunitario.
- **Puntualidad.-** La Fundación es responsable en sus acuerdos, contratos y compromisos cumpliendo a cabalidad los tiempos establecidos.
- **Responsabilidad.-** Valor que está en la conciencia de sus asociados respondiendo a una actitud reflexiva de orientación y administración en respuesta a ser consecuentes con las decisiones tomadas.

- **Respeto.-** Consideración hacia el medio ambiente, socios, consumidores y proveedores que se relaciona a la actividad de la Fundación en pro de una imagen prestigiosa y confiable.
- **Igualdad.-** Ser equitativo en condiciones de género, condición social y grado académico necesario al momento de ejecutar las acciones de la Fundación.
- **Honestidad.-** La verdad como guía principal de las acciones. DIOS, PATRIA y LIBERTAD.
- **Cultura.-** Respetar las convicciones, ideologías y posición en libre expresión de las personas que tiene relación con la Fundación, así como su naturaleza, medio ambiente y condición social.

3.3.6. Principios

- Instruir, capacitar y brindar asistencia técnica al productor para que provean un producto de calidad a la Fundación.
- Precios competitivos favoreciendo al productor para que tenga confianza a la Fundación.
- Implementar una gestión de talento humano que permita el desarrollo de sus servidores para su motivación al servicio de la Fundación.
- La rentabilidad de la Fundación debe ser utilizada de manera responsable, eficiente y equitativa.
- Cumplir con las buenas prácticas de manufactura.
- Hacer uso de la ética en sus actividades ejecutadas a favor del prestigio institucional.

3.3.7. ADNS (Parte medular de la fase operativa).

3.3.7.1. Misión

- a. Producto accesible al consumidor.
- b. Buena atención y satisfacción del servicio.

3.3.2.3. Visión

- a. Variedad de productos lácteos.
- b. Creación de fuentes de empleo.

3.3.8. ADN Misión

3.3.8.1. Producto accesible al consumidor

| Objetivo estratégico | Objetivos tácticos | Objetivos operativos |
|---|--|---|
| Ofrecer un producto accesible al consumidor mediante un queso mozzarella a precio cómodo, presentaciones: familiar y comercial incrementado su participación en el mercado. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenios con instituciones para brindar asesoramiento técnico para la producción del queso. | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer convenio con el MAGAP para asesoramiento en la actividad de producción. • Establecer convenio con el MIPRO para asesoramiento en la actividad de industrialización. • Establecer convenio con el GAD Parroquial para el régimen del Buen Vivir dentro de la localidad. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar variedad de presentación para la participación del mercado en tamaño, peso y precio para el consumidor. | <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar la variedad de presentación de 1 libra, tipo familiar con logotipo, slogan y promesa básica. • Elaborar la variedad de presentación tipo comercial de 10 libras con logotipo, slogan y promesa básica. |

3.3.8.2. Buena atención y satisfacción del servicio

| Objetivo estratégico | Objetivos tácticos | Objetivos operativos |
|--|---|---|
| <p>Ofrecer una buena atención y satisfacción del servicio a clientes y proveedores al fin de garantizar la imagen institucional, producto de calidad y rentabilidad de la Fundación.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar el servicio de entrega puntual por orden de pedido a los clientes ofreciendo presentaciones accesibles y precios cómodos. | <ul style="list-style-type: none"> • Entregar queso mozzarella en presentaciones familiar y comercial a los clientes para mayor participación de mercado. • Ofrecer precios cómodos a los clientes en función de la calidad del producto para una participación de mercado garantizada en rentabilidad y producción. |
| | <ul style="list-style-type: none"> • Instruir, capacitar y brindar asistencia técnica al productor para que provean un producto de calidad a la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> • Brindar instrucción práctica en las acciones en que los productores han sido capacitados y asesorados técnicamente. • Realizar eventos de capacitación significativa a favor de los proveedores para garantía de una producción sostenible, rentable y responsable. • Brindar asesoramiento técnico a los productores en función de las buenas prácticas de producción, cuidado del medio ambiente y producción sostenible. |

3.3.9. ADN Visión

3.3.9.1. Variedad de productos lácteos.

| Objetivo estratégico | Objetivos tácticos | Objetivos operativos |
|--|--|--|
| Ofertar productos lácteos tales como mantequilla y leche pasteurizada. | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar el producto de la mantequilla para viabilizar la variedad de productos lácteos dentro de la oferta comercial de la Fundación | <ul style="list-style-type: none"> Entregar mantequilla de mesa en presentaciones familiares de ½ y 1 libra para diversificar la oferta de productos lácteos. |
| | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar el producto de la leche pasteurizada para viabilizar la variedad de productos lácteos dentro de la oferta comercial de la Fundación | <ul style="list-style-type: none"> Entregar leche pasteurizada en presentaciones familiares de ¼, ½ y 1 litro para diversificar la oferta de productos lácteos. |

3.3.9.2. Creación de fuentes de empleo.

| Objetivo estratégico | Objetivos tácticos | Objetivos operativos |
|---|---|--|
| Ofrecer oportunidades de creación de fuentes de empleo ante la ampliación de la oferta propuesta para incrementar la rentabilidad de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”. | <ul style="list-style-type: none"> Establecer un orgánico funcional y estructural acorde a las exigencias de expansión establecidas para la producción de lácteos de la Fundación. | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un manual de funciones para mejor guía operativa de desempeño de la Fundación. Elaborar un manual de procesos sobre las tareas de capacitación, instrucción y asistencia técnica para los servidores de la Fundación. Elaborar un manual de procesos para las acciones de financiamiento, implementación y desarrollo de las actividades productivas de la Fundación. |

3.3.10. ADN Misión

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Tácticos | Meta Magnitud | Tiempo | EJECUCIÓN | | | | | | | | |
|---|---|---------------|----------|-----------|-----------|---------|--------|-----------|---------|--------|-----------|---------|
| | | | | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | |
| | | | | Inicio | Fin | %Avance | Inicio | Fin | %Avance | Inicio | Fin | %Avance |
| Ofrecer un producto accesible al consumidor mediante un queso mozzarella a precio cómodo, presentaciones: familiar y comercial incrementado su participación en el mercado | Establecer convenios con instituciones para brindar asesoramiento técnico para la producción del queso. | 1 programa | 3 meses | Diciembre | Diciembre | 25% | Enero | Marzo | 75% | S/C | S/C | S/C |
| | Elaborar variedad de presentación para la participación del mercado en tamaño, peso y precio para el consumidor | 1 plan | 4 meses | Diciembre | Diciembre | 25% | Enero | Abril | 40% | Enero | Abril | 60% |
| Ofrecer una buena atención y satisfacción del servicio a clientes y proveedores al fin de garantizar la imagen institucional, producto de calidad y rentabilidad de la Fundación. | Brindar el servicio de entrega puntual por orden de pedido a los clientes ofreciendo presentaciones accesibles y precios cómodos. | 1 plan | 12 meses | Diciembre | Diciembre | 10% | Enero | Diciembre | 90% | Enero | Diciembre | 100% |
| | Instruir, capacitar y brindar asistencia técnica al productor para que provean un producto de calidad a la Fundación | 1 plan | 4 meses | Diciembre | Diciembre | 25% | Mayo | Agosto | 70% | Mayo | Agosto | 90% |

3.3.11. ADN VISIÓN

| Objetivos Estratégicos | Objetivos Tácticos | Meta Magnitud | Tiempo | EJECUCIÓN | | | | | | | | |
|---|---|---------------|---------|-----------|-----------|---------|--------|-----------|---------|--------|-------|---------|
| | | | | 2015 | | | 2016 | | | 2017 | | |
| | | | | Inicio | Fin | %Avance | Inicio | Fin | %Avance | Inicio | Fin | %Avance |
| Ofertar productos lácteos tales como mantequilla y leche pasteurizada. | Elaborar el producto de la mantequilla para viabilizar la variedad de productos lácteos dentro de la oferta comercial de la Fundación | 1 plan | 6 meses | Diciembre | Diciembre | 10% | Junio | Diciembre | 50% | Enero | Junio | 90% |
| | Elaborar el producto de la leche pasteurizada para viabilizar la variedad de productos lácteos dentro de la oferta comercial de la Fundación | 1 plan | 6 meses | Diciembre | Diciembre | 15% | Junio | Diciembre | 60% | Enero | Junio | 90% |
| Ofrecer oportunidades de creación de fuentes de empleo ante la ampliación de la oferta propuesta para incrementar la rentabilidad de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social "Jatun Kapari". | Establecer un orgánico funcional y estructural acorde a las exigencias de expansión establecidas para la producción de lácteos de la Fundación. | 1 sistema | 5 meses | Diciembre | Diciembre | 20% | Enero | Mayo | 70% | Enero | Mayo | 95% |

3.3.12. Matrices operativas anuales (POAs) – ADN Misión

| RECURSOS OPERATIVOS | | | | | | | RECURSOS ECONÓMICOS | | | | | | | | |
|---|------------|--|-----------|-----------|------------|--|---------------------|----------|-------|---|--|------|------|-------|-------------|
| Operativo | Estrategia | Actividad | Tiempo | | TT.HH | R. Materiales | Propio | Terceros | Total | Indicador | Formula | Meta | Real | Logro | Responsable |
| | | | Inicio | Final | | | | | | | | | | | |
| Establecer convenio con el MAGAP para asesoramiento en la actividad de producción | Programa | Establecer convenios | Diciembre | Diciembre | Directivos | Asesoría en leyes y políticas de desarrollo. | Otras instituciones | | | Tener reglas establecidas para el bien de la familia. | Número de convenios / Metas cumplidas. | 70% | 40% | 100% | Fundación |
| Establecer convenio con el MIPRO para asesoramiento en la actividad de industrialización. | Programa | Establecer convenios | Diciembre | Diciembre | Directivos | Asesoría en leyes y políticas de desarrollo. | Otras instituciones | | | Tener reglas establecidas para el bien de la familia. | Número de convenios / Metas cumplidas. | 70% | 0% | 100% | Fundación |
| Establecer convenio con el GAD Parroquial para el régimen del Buen Vivir dentro de la localidad. | Programa | Establecer convenios | Diciembre | Diciembre | Directivos | Asesoría en leyes y políticas de desarrollo. | Otras instituciones | | | Tener reglas establecidas para el bien de la familia. | Número de convenios / Metas cumplidas. | 70% | 0% | 100% | Fundación |
| Elaborar la variedad de presentación de 1 libra, tipo familiar con logotipo, slogan y promesa básica | Plan | Elaboración de un plan de marketing del producto | Diciembre | Diciembre | Directivos | Marketing | Fundación | | | Publicidad y promoción de un negocio. | Dinero invertido /facturación eléctrica. | 80% | 70% | 85% | Fundación |
| Elaborar la variedad de presentación tipo comercial de 10 libras con logotipo, slogan y promesa básica. | Plan | Elaboración de un plan de marketing del producto | Diciembre | Diciembre | Directivos | Marketing | Fundación | | | Publicidad y promoción de un negocio. | Dinero invertido /facturación eléctrica. | 80% | 33% | 85% | Fundación |

3.3.13. Matrices operativas anuales (POAs) – ADN Visión

| RECURSOS OPERATIVOS | | | | | | | RECURSOS ECONÓMICOS | | | | | | | | |
|--|------------|---|--------|-----------|------------|--|---------------------|----------|-------|--|---|------|------|-------|-------------|
| Operativo | Estrategia | Actividad | Tiempo | | TT.HH | R.Materiales | Propio | Terceros | Total | Indicador | Formula | Meta | Real | Logro | Responsable |
| | | | Inicio | Final | | | | | | | | | | | |
| Entregar mantequilla de mesa en presentaciones familiares de ½ y 1 libra para diversificar la oferta de productos lácteos. | Plan | Proceso productivo y requerimientos de viabilidad técnica | Enero | Junio | Directivos | Asesoría técnica | Otras instituciones | | | Establecer directrices y procesos para la optimización institucional | Utilidad / Unidades producidas. | 80% | 33% | 90% | Fundación |
| Entregar leche pasteurizada en presentaciones familiares de ¼, ½ y 1 litro para diversificar la oferta de productos lácteos. | Plan | Proceso productivo y requerimientos de viabilidad técnica | Enero | Junio | Directivos | Asesoría técnica | Otras instituciones | | | Establecer directrices y procesos para la optimización institucional | Utilidad / Unidades producidas. | 80% | 33% | 90% | Fundación |
| Elaborar un manual de funciones para mejor guía operativa de desempeño de la Fundación | Sistema | Estudio de talento humano: cargos, puestos y funciones | Julio | Diciembre | Directivos | Asesoría en leyes y políticas de desarrollo. | Otras instituciones | | | Tener políticas claras sobre Gestión de Talento Humano | Número de trabajadores / Número de áreas implementadas. | 85% | 0% | 90% | Fundación |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---------|--|-------|-----------|------------|--|---------------------|--|---|-----|----|-----|-----------|
| Elaborar un manual de procesos sobre las tareas de capacitación, instrucción y asistencia técnica para los servidores de la Fundación. | Sistema | Estudio de talento humano: cargos, puestos y funciones | Julio | Diciembre | Directivos | Asesoría en leyes y políticas de desarrollo. | Otras instituciones | Tener políticas claras sobre Gestión de Talento Humano | Número de trabajadores / Número de áreas implementadas. | 85% | 0% | 90% | Fundación |
| Elaborar un manual de procesos para las acciones de financiamiento, implementación y desarrollo de las actividades productivas de la Fundación. | Sistema | Estudio de talento humano: cargos, puestos y funciones | Julio | Diciembre | Directivos | Asesoría en leyes y políticas de desarrollo. | Otras instituciones | Tener políticas claras sobre Gestión de Talento Humano | Número de trabajadores / Número de áreas implementadas. | 85% | 0% | 90% | Fundación |

3.4. RESULTADOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACIÓN

- La Fundación cuenta con una guía procedimental apropiada para fortalecer sus acciones administrativas en pro del prestigio institucional en concordancia a sus políticas, valores, misión, visión y planes estratégicos.
- Los socios confían satisfactoriamente ante el servicio ofrecido por la Fundación en relación al progreso de sus condiciones de vida en función de una mayor participación en el desarrollo local, como también, siendo beneficiarios de un precio cómodo de la materia prima, asesoramiento técnico especializado, capacitaciones acorde a sus necesidades y contar con una instrucción constante a favor de la cadena productiva de los lácteos.
- Los directivos y trabajadores de la Fundación gozan de oportunidades de experiencia laboral, servicio social y remuneración justa en función de sus acciones de fomento, fortalecimiento y desarrollo institucional.

3.5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL APORTE

3.5.1. Conclusiones

- Los lineamientos de base sobre el criterio del fortalecimiento institucional o plan estratégico cuenta con los recursos necesarios para su ejecución adecuada dentro de la Institución, donde sus determinantes han sido establecido con viabilidad positiva a la contribución de mejoramiento de la Fundación en su actividad económica ejercida.
- El direccionamiento estratégico en sus tres fases tanto de información general, análisis situacional y estrategia operativa ha logrado diseñar acciones interventoras de gran significancia para el fortalecimiento de la Fundación siendo

posible su implementación a través de un panorama sencillo de guía e implementación.

- El plan estratégico para la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” se planteó de forma necesaria a través de los recursos dispuestos para el efecto y se llegó a un término satisfactorio en su diseño, estrategia y fases operativas.

3.5.2. Recomendaciones

- Los lineamientos establecidos corroborarla con la realidad contextual cuya base se debe proveer de todos los elementos de apoyo posible desde el sentido directivo, social y comunitario al contexto del plan elaborado para el efecto.
- El direccionamiento estratégico establecido que sirva de base estructural para planes intencionados en función de mejorar la realidad contextual de una organización, en este caso, el planteado a la Fundación que sirva de apoyo significativo ante las intencionalidades de desarrollo, fomento y prestigio institucional del mismo.
- Aplicar el plan estratégico como guía de acción principal para el fortalecimiento administrativo, social e institucional de la Fundación propuesto desde el año 2015 hasta el año 2017 como contribución significativa al mejoramiento de una realidad establecida a beneficio de un sector, en este caso, de la Parroquia rural de San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar.

BIBLIOGRAFÍA

ALTAIR CONSULTORES. (s.f.). *LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO*. Eco Colecciones.

ARAMAYO, O. (2012). *MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA*. Santiago de Chile: s/e.

ARMIJO, M. (2009). *MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE DESEMPEÑO DEL SECTOR PÚBLICO*. s/e.

GONZÁLEZ, P. (2013). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA*. s/c: s/e.

JATUN KAPARI. (24 de abril del 2013). *ESTATUTOS DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL JATUN KAPARI*. Guaranda, Bolívar, Ecuador: s/e.

UCOCS. (03 de noviembre del 2013). *ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL ECUADOR*. Guaranda, Bolívar, Ecuador.

VALAREZO; G & TORRES, V. (2004). *EL DESARROLLO LOCAL EN EL ECUADOR*. QUITO: ABYA-AYALA.

WEBGRAFÍA

AROZENA, A. (2010). Importancia de la rentabilidad. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://intelligentbiz.blogspot.com>.

CRECERNEGOCIOS. (2012). Definición de rentabilidad. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://www.crecernegocios.com>.

CUEVAS, W. (2003). Canales de emprendimiento. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://www.gestiopolis.com>.

DEFINICIÓN. (2014). Definición de estrategia. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <http://definicion.mx>.

DEFINICION.DE. (2015). Decisión. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <http://definicion.de>.

DEFINICION.DE. (2015). Fundación. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <http://definicion.de>.

DEFINICIONABC. (2014). Comunidad social. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <http://www.definicionabc.com>.

DEFINICIONABC. (2015). Desarrollo social. Recuperado el 05 de marzo del 2015, de <http://www.definicionabc.com>.

DEFINICIONABC. (2015). Planificación. Recuperado el 05 de marzo del 2015, de <http://www.definicionabc.com>.

FERNÁNDEZ, A. (2014). Habilidades de agentes educativos. Recuperado el 05 de marzo del 2015, de <http://www.monografias.com>.

GERENCIE.COM. (2013). Compromiso social versus rentabilidad. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://www.gerencie.com>.

GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO DE GUARANDA. (2014). El turismo en las Parroquias rurales: San Luis de Pambil. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <http://www.guaranda.gob.ec>.

ORTIZ, R. (2013). Importancia de las fundaciones. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://eju.tv>.

PREVE, L. (2008). La importancia de la rentabilidad en las empresas. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <http://www.iae.edu.ar>.

QUEES.LA. (2015). Qué es la fundación. Recuperado el 05 de marzo del 2015, de <http://quees.la>.

SUÁREZ, A. (2014). Características del emprendedor. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <http://caracteristicasdemprendedor.blogspot.com>.

THOMPSON, I. (2007). Mercadotecnia. Misión. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://www.promonegocios.net>.

THOMPSON, I. (2008). Administración y eficacia. Recuperado el 03 de marzo del 2015, de <http://www.promonegocios.net>.

TURMERO, J. (2014). Procedimientos operaciones de ruta urbana e interurbana Transbolívar. Recuperado el 04 de marzo del 2015, de <http://www.monografias.com>.

VIAJANDOX. (2014). Parroquia San Luis de Pambil, Guaranda. Recuperado el 05 de marzo del 2015, de <http://www.viajandox.com>.

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista dirigida al presidente de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar.

- 1.- ¿Conoce claramente la misión de la organización?**
- 2.- ¿Conoce claramente los objetivos de la organización?**
- 3.- ¿La organización elabora planes de acción?**
- 4.- ¿Ha participado en procesos de planificación?**
- 5.- ¿Ha participado en procesos de evaluación de planes y objetivos?**
- 6.- ¿Conoce que la organización realiza investigación de mercados para identificar oportunidades de negocio?**
- 7.- ¿La organización informa oportunamente de sus acciones y logros?**
- 8.- ¿Ha participado o recibido capacitaciones el último trimestre?**
- 9.- ¿Con el apoyo de la organización ha mejorado la producción de los socios?**
- 10.- ¿La rentabilidad que obtienen los socios es superior a que si trabajaran independientemente?**
- 11.- ¿Considera que el trabajo de la organización ha mejorado sus condiciones de vida**
- 12.- ¿Ha pensado retirarme de la organización?**

Anexo 2

Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los/as socios/as activos de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”

1.- ¿Conoce claramente la misión de la Organización?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

2.- ¿Conoce claramente los objetivos de la Organización?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

3.- ¿La organización elabora planes de Acción?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

4.- ¿Ha participado en procesos de planificación?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

5.- ¿Ha participado en procesos de evaluación de planes y objetivos?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

6.- ¿Conoce que la organización realiza investigación de mercados para identificar oportunidades de negocio?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

7.- ¿La organización informa oportunamente de sus acciones y logros?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

8.- ¿Ha participado o recibido capacitaciones el último trimestre?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

9.- ¿Ha mejorado la producción con el apoyo de la organización?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

10.- ¿Su rentabilidad es superior a que si trabajara independientemente?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

11.- ¿Considera que el trabajo de la organización ha mejorado sus condiciones de vida?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

12.- ¿Ha pensado retirarse de la organización?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

Anexo 3

Resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari”

1.- ¿Conoce claramente la misión de la Organización?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

2.- ¿Conoce claramente los objetivos de la Organización?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

3.- ¿La organización elabora planes de Acción?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

4.- ¿Ha participado en procesos de planificación?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

5.- ¿Ha participado en procesos de evaluación de planes y objetivos?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

6.- ¿Conoce que la organización realiza investigación de mercados para identificar oportunidades de negocio?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

7.- ¿La organización informa oportunamente de sus acciones y logros?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

8.- ¿Ha participado o recibido capacitaciones el último trimestre?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

9.- ¿Ha mejorado la producción con el apoyo de la organización?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

10.- ¿Su rentabilidad es superior a que si trabajara independientemente?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

11.- ¿Considera que el trabajo de la organización ha mejorado sus condiciones de vida?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

12.- ¿Ha pensado retirarse de la organización?

De acuerdo ____ Regular ____ En desacuerdo ____

Anexo 4

Encuesta aplicada a los clientes de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social
“Jatun Kapari”

1.- ¿Los productos son de muy buena calidad?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

2.- ¿Los precios son accesibles (Baratos)?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

3.- ¿Existe variedad de productos?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

4.- ¿Existe variedad de presentación (Gramos)?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

5.- ¿Tienen una excelente presentación?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

6.- ¿Existe puntualidad de entrega?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

7.- ¿Seguridad de entrega?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

8.- ¿La cantidad del producto satisface sus requerimientos?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

9.- ¿Brinda promociones por temporada?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

10.- ¿Requeriría mayor número de productos?

De acuerdo____ Regular ____ En desacuerdo____

Anexo 5

FORMULARIO DE OBSERVACIÓN DIRECTA

Ficha de observación directa dirigido a una Fundación de Comunidades de Desarrollo Social.

Objetivo.- Determinar el direccionamiento estratégico de la Fundación a través de un diagnóstico situacional que concrete sus nudos críticos y oportunidades de desarrollo.

Fecha:.....

| SALA DE RECEPCION MATERIA PRIMA | SI | NO | N/A |
|--|-----------|-----------|------------|
| Amplio y suficiente | | | |
| Iluminado | | | |
| Ventilado | | | |
| Limpio y ordenado | | | |
| Pintura adecuada | | | |
| Agua disponible | | | |
| Señalizado | | | |
| OFICINAS | SI | NO | N/A |
| Computadoras | | | |
| Internet | | | |
| Muebles de oficina | | | |

Observaciones adicionales:

Anexo 6

Rentabilidad de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatun Kapari” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar

2.1.5.1. Estado de Resultados Integral (años 2012 – 2013 – 2014)

Año 2012

| FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATÚN KAPARI" | | | |
|---|--------------|---------------------|---------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 | | | |
| INGRESOS | | | |
| Ingreso por Venta de Queso | \$ 26.895,56 | | |
| TOTAL DE INGRESOS | | | \$ 26.895,56 |
| (-) COSTO DE VENTAS | | | \$ 26.718,40 |
| EGRESOS | | | |
| <i><u>Gastos Administrativos</u></i> | | | |
| Compras | \$ 14.003,25 | | |
| Servicios Básicos | \$ 1.395,32 | | |
| Sueldos y Salarios | \$ 7.104,00 | | |
| Viáticos y Subsistencias | \$ 1.852,00 | | |
| Gasto Flete | \$ 1.525,25 | | |
| Gasto Depreciación Equipo de Cómputo | \$ 190,80 | | |
| Gasto Depreciación Edificio. | \$ 566,33 | | |
| Gasto Depreciación Muebles de Ofic. | \$ 16,20 | | |
| Amortización Materiales y Sumin. | \$ 65,25 | | |
| Amortización Materiales y Sumin. | | \$ 26.718,40 | |
| Total Gastos Administrativos | | | \$ 177,16 |
| UTILIDAD BRUTA | | | |
| Gastos Financieros | \$ - | | |
| XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | | \$ - | |
| Total Gastos Financieros | | \$ 26.718,40 | |
| TOTAL GASTOS | | | \$ 177,16 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | | \$ 26,57 |
| (-) 15% Trabajadores | | | \$ 150,59 |
| (-) 23% IMPUESTO A LA RENTA | | | \$ 34,63 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | | | \$ 115,95 |
| | | | |

Año 2013

| FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATÚN KAPARI" | | | |
|---|--------------|---------------------|---------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 | | | |
| INGRESOS | | | |
| Ingreso por Venta de Queso | \$ 27.536,36 | | |
| TOTAL DE INGRESOS | | | \$ 27.536,36 |
| (-) COSTO DE VENTAS | | | \$ 27.265,71 |
| EGRESOS | | | |
| <i>Gastos Administrativos</i> | | | |
| Compras | \$ 13.005,50 | | |
| Servicios Básicos | \$ 1.496,63 | | |
| Sueldos y Salarios | \$ 8.160,00 | | |
| Viáticos y Subsistencias | \$ 2.565,00 | | |
| Gasto Flete | \$ 1.200,00 | | |
| Gasto Depreciación Equipo de Cómputo | \$ 190,80 | | |
| Gasto Depreciación Edificio. | \$ 566,33 | | |
| Gasto Depreciación Muebles de Ofic. | \$ 16,20 | | |
| Amortización Materiales y Sumin. | \$ 65,25 | | |
| Total Gastos Administrativos | | \$ 27.265,71 | |
| UTILIDAD BRUTA | | | \$ 270,65 |
| Gastos Financieros | | | |
| XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | \$ - | | |
| Total Gastos Financieros | | \$ - | |
| TOTAL GASTOS | | \$ 27.265,71 | |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | | \$ 270,65 |
| (-) 15% Trabajadores | | | \$ 40,60 |
| UTILIDAD ANTES IR | | | \$ 230,05 |
| (-) 23% IMPUESTO A LA RENTA | | | \$ 52,91 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | | | \$ 177,14 |

Año 2014

| FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATÚN KAPARI" | | | |
|---|----|-----------|---------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 | | | |
| INGRESOS | | | |
| Ingreso por Venta de Queso | \$ | 30.969,80 | |
| TOTAL DE INGRESOS | | | \$ 30.969,80 |
| (-) COSTO DE VENTAS | | | \$ 30.703,29 |
| EGRESOS | | | |
| <i>Gastos Administrativos</i> | | | |
| Compras | \$ | 15.758,36 | |
| Servicios Básicos | \$ | 1.523,25 | |
| Sueldos y Salarios | \$ | 8.496,00 | |
| Viáticos y Subsistencias | \$ | 2.850,00 | |
| Gasto Flete | \$ | 1.200,00 | |
| Gasto Depreciación Equipo de Cómputo | \$ | 190,80 | |
| Gasto Depreciación Edificio. | \$ | 566,33 | |
| Gasto Depreciación Muebles de Ofic. | \$ | 16,20 | |
| Amortización Materiales y Sumin. | \$ | 102,35 | |
| Total Gastos Administrativos | | | \$ 30.703,29 |
| UTILIDAD BRUTA | | | \$ 266,51 |
| <i>Gastos Financieros</i> | | | |
| XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | \$ | - | |
| Total Gastos Financieros | | | \$ - |
| TOTAL GASTOS | | | \$ 30.703,29 |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | | | \$ 266,51 |
| (-) 15% Trabajadores | | | \$ 39,98 |
| UTILIDAD ANTES IR | | | \$ 226,53 |
| (-) 22% Impuesto a la Renta | | | \$ 49,84 |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | | | \$ 176,70 |
| | | | |

Estado de Situación Financiera (Años 2012 – 2013 – 2014)

Año 2012

| FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATÚN KAPARI" | | | |
|---|----|-----------|---------------------|
| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012 | | | |
| ACTIVOS | | | |
| <i>Activos Corrientes</i> | | | |
| Caja Chica | \$ | 289,25 | |
| Bancos | \$ | 652,25 | |
| Inventario de Materia Prima | \$ | 865,36 | |
| Inventario de Productos en Proceso | \$ | - | |
| Inventario de Productos Terminados | \$ | 652,30 | |
| Total Activos Corrientes | | | \$ 2.459,16 |
| <i>Activos No Corrientes</i> | | | |
| Materiales y Suministros | \$ | 552,00 | |
| Amortización Materiales y Suministros | \$ | 212,25 | |
| Equipo de Cómputo | \$ | 636,00 | |
| Depreciación Acum. Equipo de Cómputo | \$ | (190,80) | |
| Edificio | \$ | 12.585,00 | |
| Depreciación Acum. Edificio | \$ | (566,33) | |
| Muebles de Oficina | \$ | 180,00 | |
| Depreciación Acumulada Muebles de Oficina | \$ | (16,20) | |
| Terrenos | \$ | 5.934,27 | |
| Total Activos No Corrientes | | | \$ 19.326,19 |
| TOTAL DE ACTIVOS | | | \$ 21.785,35 |
| PASIVOS | | | |
| <i>Pasivos Corrientes</i> | | | |
| Cuentas por Pagar | \$ | 250,00 | |
| Utilidad Trabajadores por Pagar | \$ | 26,57 | |
| Impuesto a la Renta por Pagar | \$ | 34,63 | |
| Total Pasivos Corrientes | | | \$ 311,20 |
| TOTAL DE PASIVOS | | | \$ 311,20 |
| PATRIMONIO | | | |
| <i>Capital Social</i> | | | |
| Capital Social | \$ | 21.358,20 | |
| Total Capital Social | | | \$ 21.358,20 |
| <i>Resultados</i> | | | |
| Utilidad del Ejercicio | \$ | 115,95 | |
| Total Resultados | | | \$ 115,95 |
| TOTAL PATRIMONIO | | | \$ 21.474,15 |
| TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO | | | \$ 21.785,35 |

Año 2013

| FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATÚN KAPARI" | | | |
|---|--------------|--------------|---------------------|
| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 | | | |
| ACTIVOS | | | |
| <u>Activos Corrientes</u> | | | |
| Caja Chica | \$ 375,00 | | |
| Bancos | \$ 2.001,25 | | |
| Inventario de Materia Prima | \$ 985,63 | | |
| Inventario de Productos en Proceso | \$ - | | |
| Inventario de Productos Terminados | \$ 567,25 | | |
| Total Activos Corrientes | | \$ 3.929,13 | |
| <u>Activos No Corrientes</u> | | | |
| Materiales y Suministros | \$ 750,00 | | |
| Amortización Materiales y Suministros | \$ 255,00 | | |
| Equipo de Cómputo | \$ 636,00 | | |
| Depreciación Acum. Equipo de Cómputo | \$ (190,80) | | |
| Edificio | \$ 12.585,00 | | |
| Depreciación Acum. Edificio | \$ (566,33) | | |
| Muebles de Oficina | \$ 180,00 | | |
| Depreciación Acumulada Muebles de Oficina | \$ (16,20) | | |
| Terrenos | \$ 4.500,00 | | |
| Total Activos No Corrientes | | \$ 18.132,67 | |
| TOTAL DE ACTIVOS | | | \$ 22.061,80 |
| PASIVOS | | | |
| <u>Pasivos Corrientes</u> | | | |
| Cuentas por Pagar | \$ 432,95 | | |
| Utilidad Trabajadores por Pagar | \$ 40,60 | | |
| Impuesto a la Renta por Pagar | \$ 52,91 | | |
| Total Pasivos Corrientes | | \$ 526,46 | |
| TOTAL DE PASIVOS | | | \$ 526,46 |
| PATRIMONIO | | | |
| <u>Capital Social</u> | | | |
| Capital Social | \$ 21.358,20 | | |
| Total Capital Social | | \$ 21.358,20 | |
| <u>Resultados</u> | | | |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 177,14 | | |
| Total Resultados | | \$ 177,14 | |
| TOTAL PATRIMONIO | | | \$ 21.535,34 |
| TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO | | | \$ 22.061,80 |

Año 2014

| FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATÚN KAPARI" | | | |
|---|--------------|--------------|---------------------|
| ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA | | | |
| AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 | | | |
| ACTIVOS | | | |
| <u>Activos Corrientes</u> | | | |
| Caja Chica | \$ 256,00 | | |
| Bancos | \$ 1.896,32 | | |
| Inventario de Materia Prima | \$ 985,63 | | |
| Inventario de Productos en Proceso | \$ - | | |
| Inventario de Productos Terminados | \$ 567,25 | | |
| Total Activos Corrientes | | \$ 3.705,20 | |
| <u>Activos No Corrientes</u> | | | |
| Materiales y Suministros | \$ 358,00 | | |
| Amortización Materiales y Suministros | \$ (102,35) | | |
| Equipo de Cómputo | \$ 636,00 | | |
| Depreciación Acum. Equipo de Cómputo | \$ (190,80) | | |
| Edificio | \$ 12.585,00 | | |
| Depreciación Acum. Edificio | \$ (566,30) | | |
| Muebles de Oficina | \$ 180,00 | | |
| Depreciación Acumulada Muebles de Oficina | \$ (16,20) | | |
| Terrenos | \$ 5.651,17 | | |
| Total Activos No Corrientes | | \$ 18.534,52 | |
| TOTAL DE ACTIVOS | | | \$ 22.239,72 |
| PASIVOS | | | |
| <u>Pasivos Corrientes</u> | | | |
| Cuentas por Pagar | \$ 615,00 | | |
| Utilidad Trabajadores por Pagar | \$ 39,98 | | |
| Impuesto a la Renta por Pagar | \$ 49,84 | | |
| Total Pasivos Corrientes | | \$ 704,82 | |
| TOTAL DE PASIVOS | | | \$ 704,82 |
| PATRIMONIO | | | |
| <u>Capital Social</u> | | | |
| Capital Social | \$ 21.358,20 | | |
| Total Capital Social | | \$ 21.358,20 | |
| <u>Resultados</u> | | | |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 176,70 | | |
| Total Resultados | | \$ 176,70 | |
| TOTAL PATRIMONIO | | | \$ 21.534,90 |
| TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO | | | \$ 22.239,72 |
| | | | |

2.1.5.3. Análisis Financiero Horizontal

FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATÚN KAPARI"
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
ANÁLISIS HORIZONTAL

| CUENTAS | AÑO 2012 | | AÑO 2013 | | VARIACIÓN | | AÑO 2014 | | VARIACIÓN | |
|--------------------------------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|------------------|------------|---------------------|-------------|--------------------|------------|
| | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % |
| INGRESOS | \$ 26.895,56 | 100% | \$ 27.536,36 | 100% | \$ 640,80 | 2% | \$ 30.969,80 | 100% | \$ 3.433,44 | 12% |
| Ingreso por Venta de Queso | \$ 26.895,56 | 100% | \$ 27.536,36 | 100% | \$ 640,80 | 2% | \$ 30.969,80 | 100% | \$ 3.433,44 | 12% |
| TOTAL DE INGRESOS | \$ 26.895,56 | 100% | \$ 27.536,36 | 100% | \$ 640,80 | 2% | \$ 30.969,80 | 100% | \$ 3.433,44 | 12% |
| (-) COSTO DE VENTAS | | | | | | | | | | |
| EGRESOS | | | | | | | | | | |
| <i>Gastos Administrativos</i> | \$ 26.718,40 | 99% | \$ 27.265,71 | 99% | \$ 547,31 | 2% | \$ 30.703,29 | 99% | \$ 3.437,58 | 13% |
| Compras | \$ 14.003,25 | 52% | \$ 13.005,50 | 47% | \$ -997,75 | -7% | \$ 15.758,36 | 51% | \$ 2.752,86 | 21% |
| Servicios Básicos | \$ 1.395,32 | 5% | \$ 1.496,63 | 5% | \$ 101,31 | 7% | \$ 1.523,25 | 5% | \$ 26,62 | 2% |
| Sueldos y Salarios | \$ 7.104,00 | 26% | \$ 8.160,00 | 30% | \$ 1.056,00 | 15% | \$ 8.496,00 | 27% | \$ 336,00 | 4% |
| Viáticos y Subsistencias | \$ 1.852,00 | 7% | \$ 2.565,00 | 9% | \$ 713,00 | 38% | \$ 2.850,00 | 9% | \$ 285,00 | 11% |
| Gasto Flete | \$ 1.525,25 | 6% | \$ 1.200,00 | 4% | \$ -325,25 | -21% | \$ 1.200,00 | 4% | \$ - | 0% |
| Gasto Depreciación Equipo de Cómputo | \$ 190,80 | 1% | \$ 190,80 | 1% | \$ - | 0% | \$ 190,80 | 1% | \$ - | 0% |
| Gasto Depreciación Edificio | \$ 566,33 | 2% | \$ 566,33 | 2% | \$ - | 0% | \$ 566,33 | 2% | \$ - | 0% |
| Gasto Depreciación Muebles de Ofic. | \$ 16,20 | 0% | \$ 16,20 | 0% | \$ - | 0% | \$ 16,20 | 0% | \$ - | 0% |
| Amortización Materiales y Sumin. | \$ 65,25 | 0% | \$ 65,25 | 0% | \$ - | 0% | \$ 102,35 | 0% | \$ 37,10 | 57% |
| Total Gastos Administrativos | \$ 26.718,40 | 99% | \$ 27.265,71 | 99% | \$ 547,31 | 2% | \$ 30.703,29 | 99% | \$ 3.437,58 | 13% |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 177,16 | 1% | \$ 270,65 | 1% | \$ 93,49 | 53% | \$ 266,51 | 1% | \$ -4,14 | -2% |
| <i>Gastos Financieros</i> | | | | | | | | | | |
| XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX | | | | | | | | | | |
| Total Gastos Financieros | | | | | | | | | | |
| TOTAL GASTOS | \$ 26.718,40 | 99% | \$ 27.265,71 | 99% | \$ 547,31 | 2% | \$ 30.703,29 | 99% | \$ 3.437,58 | 13% |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | \$ 177,16 | 1% | \$ 270,65 | 1% | \$ 93,49 | 53% | \$ 266,51 | 1% | \$ -4,14 | -2% |
| (-) 15% Trabajadores | \$ 26,57 | 0% | \$ 40,60 | 0% | \$ 14,02 | 53% | \$ 39,98 | 0% | \$ -0,62 | -2% |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 150,59 | 1% | \$ 230,05 | 1% | \$ 79,47 | 53% | \$ 226,53 | 1% | \$ -3,52 | -2% |
| (-) 23% Impuesto a la Renta | \$ 34,63 | 0% | \$ 52,91 | 0% | \$ 18,28 | 53% | \$ 49,84 | 0% | \$ -3,07 | -6% |
| UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | \$ 115,95 | 0% | \$ 177,14 | 1% | \$ 61,19 | 53% | \$ 176,70 | 1% | \$ -0,44 | 0% |

FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATÚN KAPARI"
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA
ANÁLISIS HORIZONTAL

| Cuentas | AÑO 2012 | | AÑO 2013 | | VARIACIÓN | | AÑO 2014 | | VARIACIÓN | |
|---|---------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|------------|---------------------|-------------|-------------------|------------|
| | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % | Valor | % |
| ACTIVOS | | | | | | | | | | |
| <i>Activos Corrientes</i> | | | | | | | | | | |
| Caja Chica | \$ 289,25 | 1% | \$ 375,00 | 2% | \$ 85,75 | 30% | \$ 256,00 | 1% | \$ -119,00 | -32% |
| Bancos | \$ 652,25 | 3% | \$ 2.001,25 | 9% | \$ 1.349,00 | 207% | \$ 1.896,32 | 9% | \$ -104,93 | -5% |
| Inventario de Materia Prima | \$ 865,36 | 4% | \$ 985,63 | 4% | \$ 120,27 | 14% | \$ 985,63 | 4% | \$ - | 0% |
| Inventario de Productos en Proceso | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% | \$ - | 0% |
| Inventario de Productos Terminados | \$ 652,30 | 3% | \$ 567,25 | 3% | \$ -85,05 | -13% | \$ 567,25 | 3% | \$ - | 0% |
| Total Activos Corrientes | \$ 2.459,16 | 11% | \$ 3.929,13 | 18% | \$ 1.469,97 | 60% | \$ 3.705,20 | 17% | \$ -223,93 | -6% |
| <i>Activos No Corrientes</i> | | | | | | | | | | |
| Materiales y Suministros | \$ 552,00 | 3% | \$ 750,00 | 3% | \$ 198,00 | 36% | \$ 358,00 | 2% | \$ -392,00 | -52% |
| Amortización Materiales y Suministros | \$ 212,25 | 1% | \$ 255,00 | 1% | \$ 42,75 | 20% | \$ -102,35 | 0% | \$ -357,35 | -140% |
| Equipo de Cómputo | \$ 636,00 | 3% | \$ 636,00 | 3% | \$ - | 0% | \$ 636,00 | 3% | \$ - | 0% |
| Depreciación Acum. Equipo de Cómputo | \$ -190,80 | -1% | \$ -190,80 | -1% | \$ - | 0% | \$ -190,80 | -1% | \$ - | 0% |
| Edificio | \$ 12.585,00 | 58% | \$ 12.585,00 | 57% | \$ - | 0% | \$ 12.585,00 | 57% | \$ - | 0% |
| Depreciación Acum. Edificio | \$ -566,33 | -3% | \$ -566,33 | -3% | \$ - | 0% | \$ -566,30 | -3% | \$ 0,03 | 0% |
| Muebles de Oficina | \$ 180,00 | 1% | \$ 180,00 | 1% | \$ - | 0% | \$ 180,00 | 1% | \$ - | 0% |
| Depreciación Acumulada Muebles de Oficina | \$ -16,20 | 0% | \$ -16,20 | 0% | \$ - | 0% | \$ -16,20 | 0% | \$ - | 0% |
| Terrenos | \$ 5.934,27 | 27% | \$ 4.500,00 | 20% | \$ -1.434,27 | -24% | \$ 5.651,17 | 25% | \$ 1.151,17 | 26% |
| Total Activos No Corrientes | \$ 19.326,19 | 89% | \$ 18.132,67 | 82% | \$ -1.193,52 | -6% | \$ 18.534,52 | 83% | \$ 401,85 | 2% |
| TOTAL DE ACTIVOS | \$ 21.785,35 | 100% | \$ 22.061,80 | 100% | \$ 276,45 | 1% | \$ 22.239,72 | 100% | \$ 177,92 | 1% |
| PASIVOS | | | | | | | | | | |
| <i>Pasivos Corrientes</i> | | | | | | | | | | |
| Cuentas por Pagar | \$ 250,00 | 1% | \$ 432,95 | 2% | \$ 182,95 | 73% | \$ 615,00 | 3% | \$ 182,05 | 42% |
| Utilidad Trabajadores por Pagar | \$ 26,57 | 0% | \$ 40,60 | 0% | \$ 14,03 | 53% | \$ 39,98 | 0% | \$ -0,62 | -2% |
| Impuesto a la Renta por Pagar | \$ 34,63 | 0% | \$ 52,91 | 0% | \$ 18,28 | 53% | \$ 49,84 | 0% | \$ -3,07 | -6% |
| Total Pasivos Corrientes | \$ 311,20 | 1% | \$ 526,46 | 2% | \$ 215,26 | 69% | \$ 704,82 | 3% | \$ 178,36 | 34% |
| TOTAL DE PASIVOS | \$ 311,20 | 1% | \$ 526,46 | 2% | \$ 215,26 | 69% | \$ 704,82 | 3% | \$ 178,36 | 34% |
| PATRIMONIO | | | | | | | | | | |
| <i>Capital Social</i> | | | | | | | | | | |
| Capital Social | \$ 21.358,20 | 98% | \$ 21.358,20 | 97% | \$ - | 0% | \$ 21.358,20 | 96% | \$ - | 0% |

| | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|------|---------------------|------|-----------|-----|---------------------|------|-----------|----|
| Total Capital Social | \$ 21.358,20 | 98% | \$ 21.358,20 | 97% | \$ - | 0% | \$ 21.358,20 | 96% | \$ - | 0% |
| Resultados | | | | | | | | | | |
| Utilidad del Ejercicio | \$ 115,95 | 1% | \$ 177,14 | 1% | \$ 61,19 | 53% | \$ 176,70 | 1% | \$ -0,44 | 0% |
| Total Resultados | \$ 115,95 | 1% | \$ 177,14 | 1% | \$ 61,19 | 53% | \$ 176,70 | 1% | \$ -0,44 | 0% |
| TOTAL PATRIMONIO | \$ 21.474,15 | 99% | \$ 21.535,34 | 98% | \$ 61,19 | 0% | \$ 21.534,90 | 97% | \$ -0,44 | 0% |
| TOTAL PASIVOS MÁS PATRIMONIO | \$ 21.785,35 | 100% | \$ 22.061,80 | 100% | \$ 276,45 | 1% | \$ 22.239,72 | 100% | \$ 177,92 | 1% |

Estado de Resultados Integral.- Entre los años 2012 y 2013 resultó en un crecimiento del 53% de los niveles de utilidad neta dentro del ejercicio económico, como tal, en la actividad ejercida se establece un resultado satisfactorio al hecho del crecimiento dado, pero a su vez, para el año 2014 en relativo al año 2013 en cambio resultó en un decrecimiento dado del 0.44% atribuyéndose que la actividad económica ejercida se estableció sobre los mismos parámetros del año anterior, es decir, no hubo mayor acción de crecimiento y avance en su quehacer microempresarial al nivel de rentabilidad de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatún Kapari” de la Parroquia San Luis de Pambil, Cantón Guaranda, Provincia Bolívar.

Estado de Situación Financiera.- Entre los años 2012 y 2013, al relacionar la información obtenida en las cuentas del activo hubo un crecimiento del 1%, mismo resultado entre los años 2013 y 2014; esto en su interpretación, la Fundación “Jatun Kapari” se ha equilibrado de actividad donde a criterio ha preservado sus políticas de funcionamiento desde que inició la actividad económica manteniéndose con su misma capacidad de acción, en tanto, que sus pasivos entre los años 2012 y 2013 hubo un crecimiento del 69% en lo que respecta a las cuentas de financiación para el negocio (cuentas por pagar), y en relación al año 2014 hubo un crecimiento del 34% significando que la empresa ha realizado su actividad de forma reactiva que recurre a capitalizaciones emergentes pero, el patrimonio más el pasivo prácticamente no ha resultado ni en incremento, ni en decrecimiento porque sus resultados en los tres años se ha mantenido en el 0%.

2.1.5.4. Índices de rentabilidad de la Fundación de Comunidades de Desarrollo Social “Jatún Kapari”

Liquidez:

Liquidez Corriente:

Activo Corriente / Pasivo Corriente

| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 |
|-------------------|-------------------|-------------------|
| 2.459,16 / 311,20 | 3.929,13 / 526.46 | 3,705.20 / 704.82 |
| 7.90 | 7.46 | 5.26 |

El nivel de liquidez corriente entre un año a otro brinda un resultado decreciente en el año 2012 por cada dólar establecido en el pasivo corriente se cuenta con \$7.90 en activos corrientes; en tanto, que para los años 2013 y 2014 decrece a \$7.46 y \$5.26, respectivamente.

Solvencia

Endeudamiento del Activo:

Pasivo Total / Activo Total

| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 311,20 / 21.785,35 | 526,46 / 22.061,80 | 704,82 / 22.239,72 |
| 0,01 | 0,02 | 0,03 |

El activo total frente al pasivo total resulta en término creciente pero a un nivel mínimo, donde en el año 2012 por cada dólar de resultado en el activo apenas \$0,01 de este activo representa el pasivo, es decir el 1%, en tanto, que para los años 2013 y 2014 aumenta a \$0,02 y \$0,03, respectivamente, donde es la cantidad que se necesita del activo para cumplir las obligaciones contraídas.

Endeudamiento Patrimonial:

Pasivo Total / Patrimonio

| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 311,20 / 21.474,15 | 526,46 / 21.535,34 | 704,82 / 21.534,90 |
| 0,01 | 0,02 | 0,03 |

Los resultados obtenidos del pasivo total frente al activo total, en el año 2012 el pasivo representa \$0,01 frente al patrimonio, en el 2013 la cantidad de \$0,02 y en el año 2014 la cantidad de \$0,03; representando la cantidad de patrimonio que se necesita para cumplir las obligaciones contraídas.

Apalancamiento:

Activo Total / Patrimonio

| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 21.785,35 / 21.474,15 | 22.061,80 / 21.535,34 | 22.379,72 / 21.534,90 |
| 1,01 | 1,02 | 1,04 |

Los resultados obtenidos muestran que la tendencia entre los años analizados es creciente, donde en el año 2012 por cada dólar generado en patrimonio hay una generación de \$1,01, en tanto, que en el año 2013 se tiene la cantidad de \$1,02 y en el año 2014 la cantidad de \$1,04 en los activos de la Fundación.

Rentabilidad**Margen Neto de las Ventas**

Utilidad Neta / Ventas

| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 115,95 / 26.895,56 | 177,14 / 27.536,36 | 176,70 / 30.969,80 |
| 0,004 | 0,01 | 0,01 |

En los niveles de rentabilidad al fluctuar el dólar generado en ventas, los niveles de utilidad son mínimos ya que en el año 2012 se ha obtenido 0,004 milésimas de dólar, en tanto, que para los años 2013 y 2014 apenas se obtiene \$0,01 de utilidad por cada dólar generado en las ventas.

Rentabilidad del Patrimonio:

Utilidad Neta / Patrimonio

| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 115,95 / 21.474,15 | 177,14 / 21.535,34 | 176,70 / 21.534,90 |
| 0,01 | 0,01 | 0,01 |

En lo que respecta a los niveles de rentabilidad en relación al Patrimonio, los resultados obtenidos se han mantenido neutro en relación a los años analizados, lo cual, por cada dólar generado en el Patrimonio se obtiene \$0,01 en la utilidad neta, es decir, representa el 1%.

Rentabilidad del Activo:

Utilidad Neta / Activo

| Año 2012 | Año 2013 | Año 2014 |
|--------------------|--------------------|--------------------|
| 115,95 / 21.785,35 | 177,14 / 22.061,80 | 176,70 / 22.379,72 |
| 0,01 | 0,01 | 0,01 |

En lo que respecta a la rentabilidad generada desde el Activo, en sus resultados obtenidos en relación a los tres años de la información generada en la actividad económica de la Fundación no se diferencia del obtenido con el Patrimonio, a su vez, entre los años comparados, el cual, por cada dólar generado en el Activo se obtiene \$0,01 en la utilidad neta dado en los años 2012, 2013 y 2014.

Anexo 7
Fotos de la Fundación Jatun Kapari



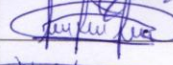
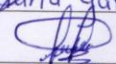




Anexo 8
Fotografías: Socialización de la propuesta



SOCIOS DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATUN KAPARI"

| No | NOMBRES Y APELLIDOS | No DE CEDULA | FIRMA |
|----|-------------------------|--------------|---|
| | Manuel Alucho | 0201008521 |  |
| | Segundo Manuel Atacushi | 0200792588 | Segundo M Atacushi |
| | Fausto Barragán | 020001633 |  |
| | Maria Lema Guayana | 020135946 | Maria Lema |
| | Maria Rosa Paraguaná | 0201780525 |  |
| | David Fuentes Zurita | 1724664790 | David F |
| | Cesar Garcia | 0201120250 |  |
| | Catalina Verdezoto Peña | 1709000424 | Catalina Verdezoto |
| | Luz Menes | 0201100336 | Luz M. Menes |
| | Hajar Peña | 020308369 |  |
| | Beatriz Guaman | 0919022053 |  |
| | Carmelina López | 020229695 | Maria Lopez |
| | Yolanda Zurita | 1708167760 | Yolanda Zurita |
| | Janny Jimenez | 910065203 | Janny Jimenez |
| | Etelvina Chimborazo | 0201601636 |  |
| | Maria Rosa Maubanda | 0201003886 |  |
| | Maria Garcia V. | 0200675064 | Maria Garcia |
| | Mercy Guerrero | 1722260559 |  |
| | Carlos Urbano | 0200054404 | Carlos Urbano |
| | Mario Lozo | 0400223566 |  |
| | Angel Florejon | 0200555506 | Angel Florejon |

SOCIOS DE LA FUNDACIÓN DE COMUNIDADES DE DESARROLLO SOCIAL "JATUN KAPARI"

| No | NOMBRES Y APELLIDOS | No DE CEDULA | FIRMA |
|----|-------------------------|--------------|--------------------|
| | Manuel Alveco | 0201008521 | |
| | Segundo Manuel Atacushi | 0200792588 | Segundo M Atacushi |
| | Fausto Barragán | 0201001633 | |
| | Maria Lema Guayana | 0201359916 | Maria Lema |
| | Maria Rosa Paquiza | 0201780525 | |
| | David Fuentes Zurita | 1724664790 | David F |
| | Cesar Garcia | 0201120250 | |
| | Catalina Verdezoto Pina | 1709000424 | Catalina Verdezoto |
| | Luz Monari | 0201100336 | Luz M. Monari |
| | Hajar Peña | 020308369 | |
| | Beatriz Guaman | 0919022053 | |
| | Carmelina López | 020229695 | Maria Lopez |
| | Yolanda Zurita | 1708167760 | Yolanda Zurita |
| | Janny Jimenez | 2100652003 | |
| | Etelvina Chimborazo | 0201601636 | |
| | Maria Rosa Maobanda | 0201003886 | |
| | Maria Garcia V. | 0200675064 | Maria Garcia |
| | Meray Guerrero | 1722260559 | |
| | Carlos Urbano | 0200057404 | Carlos Urbano |
| | Marcos Lozo | 0400223566 | |
| | Angel Morejón | 0200555506 | Angel Morejón |

