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 INGENIEROS COMERCIALES

TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE QUINSALOMA "COPAQ", DEL RECINTO ESTERO DE PIEDRA, CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RÍOS, AÑO 2014

AUTORES:

MORALES LUCIO WILLIANS JELIVER

ZAPATA AGUACHELA OMAR RAMIRO

DIRECTOR:

LIC. ENRIQUE GARCÍA A.

PARES ACADÉMICOS:

ING. VICTOR HUGO QUIZHPE B.

ING. MARIO ESCOBAR G.

GUARANDA-ECUADOR

Año 2015

II. DEDICATORIA.

Tras haber transcurrido tantos años de constante estudio y sacrificio para alcanzar la ansiada meta la misma que no hubiese sido posible sin el apoyo de mis Padres, el ánimo de mis hijos y la compañía de mi esposa para ellos dedico esta tesis que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia.

Willians Jeliver Morales Lucio.

Le dedico este trabajo a mi abuelita que siempre ha sido como mi madre, a mi esposa y amiga, a mis dos hijos y todas esas personas que me han estado apoyando en el transcurso de mi vida universitaria para que compartan conmigo un logro más en mi vida.

Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

III. AGRADECIMIENTO.

La gratitud es lo más noble y sublime en la vida del ser humano y es por ello que: Al cumplir una etapa más de nuestra vida, queremos dejar constancia e infinita gratitud, a DIOS por el don de la vida y la sabiduría, para hacer realidad este momento tan deseado y tan significativo.

A nuestros Padres y Familiares por ser parte del apoyo brindado en todo momento paraqué esta meta sea culminada con excelencia.

A la Universidad Estatal de Bolívar por brindarnos la oportunidad de desarrollarnos personal y profesionalmente, por habernos abierto las puertas de su sagrado templo del saber, así logramos seguir un camino de superación con visión futurista en la carrera de Ingeniería Comercial de la Facultad de Ciencias Administrativas Gestión Empresarial e Informática.

A los MAESTROS, que con su capacidad, dedicación y abnegación entregan todos los momentos de su vida para formar almas nobles y que saben hacer de la cátedra un templo de bondad y sabiduría.

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR.

CERTIFICO:

El presente Trabajo de Graduación titulado **PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE QUINSALOMA "COPAQ", DEL RECINTO ESTERO DE PIEDRA, CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RÍOS, AÑO 2014,** de la autoría de los estudiantes Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela, previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales, ha sido dirigido y asesorado por mi persona, bajo los lineamientos dispuestos por la Facultad, por lo que se encuentra listo para defensa.

Guaranda, Octubre del 2015

LIC. ENRIQUE GARCÍA
DIRECTOR

V. AUTORÍA NOTARIADA.

Nosotros, **OMAR RAMIRO ZAPATA AGUACHELA** con cédula de identidad número 120529897-7 y **WILLIANS JELIVER MORALES LUCIO** con cédula de identidad número 120665279-2, declaramos ser los autores del presente Trabajo de Grado, cuyo contenido científico lo exponemos públicamente a través del siguiente Tema: **PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE QUINSALOMA "COPAQ", DEL RECINTO ESTERO DE PIEDRA, CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RÍOS, AÑO 2014.**

En tal sentido asumo las responsabilidades pertinentes.

OMAR RAMIRO ZAPATA AGUACHELA
C.I 120529897-7

WILLIANS JELIVER MORALES LUCIO
C.I 120665279-2

Factura: 001-002-000000972

20150201002D00213

DILIGENCIA DE RECONOCIMIENTO DE FIRMAS N° 20150201002D00213

Ante mi, NOTARIO(A) HERNAN RAMIRO CRIOLLO ARCOS de la NOTARÍA SEGUNDA , comparece(n) OMAR RAMIRO ZAPATA AGUACHELA SOLTERO(A), mayor de edad, domiciliado(a) en QUINSALOMA, portador(a) de CÉDULA 1205298977, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE, WILLIANS JELIVER MORALES LUCIO SOLTERO(A), mayor de edad, domiciliado(a) en QUINSALOMA, portador(a) de CÉDULA 1206652792, POR SUS PROPIOS DERECHOS en calidad de COMPARECIENTE, quien(es) declara(n) que la(s) firma(s) constante(s) en el documento que antecede , 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 6 DE OCTUBRE DEL 2015.

OMAR RAMIRO ZAPATA AGUACHELA

CÉDULA: 1205298977

WILLIANS JELIVER MORALES LUCIO

CÉDULA: 1206652792

NOTARIO(A) HERNAN RAMIRO CRIOLLO ARCOS

NOTARÍA SEGUNDA DEL CANTON GUARANDA

NOTARÍA SEGUNDA DEL CANTON GUARANDA

VI. TABLA DE CONTENIDOS.

II. DEDICATORIA. II

III. AGRADECIMIENTO. III

IV. CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR. IV

V. AUTORÍA NOTARIADA. V

VI. TABLA DE CONTENIDOS. VI

VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS. X

VIII. LISTA DE ANEXOS. XI

IX. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL. XII

X. INTRODUCCIÓN. XIV

1 CAPÍTULO I 1

1.1 TEMA: 2

1.2 ANTECEDENTES. 3

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. 5

1.4 JUSTIFICACIÓN. 6

1.5 OBJETIVOS. 9

1.5.1 Objetivo General. 9

1.5.2 Objetivos Específicos. 9

1.6 MARCO TEÓRICO. 10

1.6.1 Marco Referencial. 10

1.6.2 Marco Georeferencial. 13

1.6.3 Teoría Científica..... 16

1.6.4 Planificación Estratégica Aplicada 30

1.6.5 Marco Conceptual. 35

1.7 HIPÓTESIS. 38

1.8 VARIABLES. 38

1.8.1 Variable Independiente. 38

1.8.2 Variable Dependiente. 38

1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. 39

1.10 METODOLOGÍA. 43

1.10.1 Métodos. 43

1.10.2 Tipos de Investigación. 43

1.10.3 Técnicas e Instrumentos para la Obtención de Datos. 43

1.10.4 Universo y Muestra. 44

1.10.5 Procesamiento de Datos. 45

2 CAPÍTULO II..... 46

2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COPAQ. 47

2.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COPAQ. 58

2.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS. 61

2.4 CONCLUSIONES. 63

2.5 RECOMENDACIONES. 64

3 CAPITULO III 65

3.1 TÍTULO. 66

3.2 INTRODUCCIÓN. 67

3.3 JUSTIFICACIÓN. 68

3.4 OBJETIVOS. 70

3.4.1 Objetivo General. 70

3.4.2 Objetivos Específicos. 70

3.5 ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO 71

3.5.1 Misión. 71

3.5.2 Visión. 71

3.6 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL. 72

3.7 ANALISIS SITUACIONAL. 73

3.8 ANÁLISIS INTERNO. 74

3.8.1 Listado de Fuerzas Actuantes Internas. 74

3.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos. 75

3.9 ANÁLISIS EXTERNO. 77

3.9.1 Listado de Fuerzas Actuantes Externas 77

3.9.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos. 78

3.10 ANÁLISIS DEL FODA INSTITUCIONAL. 83

3.11 ANÁLISIS FODA 84

3.12 MATRIZ FODA DOFA. 85

3.13 DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN. 88

3.13.1 Visión. 88

3.13.2 Misión. 88

3.13.3 Objetivos Corporativos. 88

3.13.4 Valores. 88

3.13.5 Filosofía. 89

3.13.6 Políticas. 89

3.14 ESTRATEGIAS. 90

3.14.1 Plan Operativo Anual No.1 90

3.14.2 Plan Operativo Anual No.2 92

3.14.3 Plan Operativo Anual No.3 94

3.15 PROPUESTA DE CAMBIO. 96

3.16 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO. 104

4 BIBLIOGRAFÍA 106

5 ANEXOS. 110

VII. LISTA DE CUADROS Y GRÁFICOS.

Cuadro N° 1 Socio activo de la COPAQ 47

Cuadro N° 2 A qué asociación pertenece..... 48

Cuadro N° 3 Mejorará la Gestión Administrativa de la COPAQ 49

Cuadro N° 4 Conoce la visión..... 50

Cuadro N° 5 Conoce la misión 51

Cuadro N° 6 Programas y proyectos realizados..... 52

Cuadro N° 7 Gestión desarrollada por la COPAQ..... 53

Cuadro N° 8 Fortalezas 54

Cuadro N° 9 Debilidades 55

Cuadro N° 10 Acciones para mejorar procesos administrativos..... 56

Cuadro N° 11 Acciones para mejorar procesos Financieros..... 57

VIII. LISTA DE ANEXOS.

Anexo A Encuesta aplicada a los socios. 110

Anexo B Encuesta aplicada a los Directivos..... 113

Anexo C Ficha de Observación..... 116

Anexo D Fotos del Centro de Acopio. 117

Anexo E Perfiles de proyectos. 120

IX. RESUMEN EJECUTIVO EN ESPAÑOL.

La Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ", al ser una corporación de derecho público cuyo accionar está orientado a beneficiar a los socios de las 5 asociaciones de agricultores del cantón Quinsaloma, que posee un terreno e infraestructura para mejorar la comercialización del cacao fino de aroma pero en los actuales momento se ha planteado el siguiente problema "La falta de un Plan Estratégico incide en la gestión institucional del centro de acopio de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma COPAQ, Recinto Estero de Piedra, Cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos, Año 2014".

El no operar eficientemente y la gestión administrativa financiera de los directivos, la falta de unidad, la falta de documentos y manuales, está afectando a todos los socios, directivos y comunidad del cantón Quinsaloma ya que la COPAQ no cumple con los objetivos por los que fue creado y la infraestructura poco a poco se va deteriorando ante el olvido de quienes están al frente de la corporación.

Esta necesidad obligó a los directivos a buscar apoyo ante organismos nacionales, públicos y privados pero poco apoco se les ha ido cerrando las puertas de tal manera que como estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial y que vivimos en el cantón Quinsaloma les planteamos la idea de elaborar un Plan Estratégico para la COPAQ, el mismo que se justifica plenamente a través de un conjunto de orientaciones y modelos de varios autores que consideran a la planificación estratégica como una herramienta técnica de interés social y de beneficio directo para los interesados.

Para lo cual se plantea una propuesta que comprende la implementación de un Plan Estratégico Institucional para el centro de acopio de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ" el cual comprende varios objetivos estratégicos como "Mejorar la gestión Institucional del centro de acopio", con estrategias y programas que se refieren primero a "Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas", "Aumentar la rentabilidad de los

socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados" y, "Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas".

Los cuales han sido definidos a través de los resultados de la investigación de campo y el análisis institucional, y cada uno de estos objetivos estratégicos tiene su despliegue en matrices donde se destacan las estrategias para la ejecución y cumplimiento de cada uno de ellos, especificando actividades, responsables, periodos, resultados y costos.

También comprende una propuesta de cambio sobre la misión y visión y matrices para el despliegue de cada uno de los objetivos, y al final el presupuesto total a invertir en cada uno de los programas, acompañado de las opciones de financiamiento.

X. INTRODUCCIÓN.

Todas las instituciones sean públicas o privadas demandan de una serie de acciones que les permitan orientar su accionar hacia niveles de producción y eficiencia en el que utilicen adecuadamente sus recursos escasos y su participación sea competitiva y asociativa.

La Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, aplicando estrategias y actividades de negocios.

La Planeación estratégica es para las organizaciones una herramienta de vital importancia, ya que en sus objetivos, valores, etc. se resume el rumbo, destino o directriz que toda organización debe seguir, teniendo como objetivo final, alcanzar la Visión y Misión, que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

En el Capítulo I, analizamos los antecedentes, se delinean el objetivo de estudio que es "Determinar la incidencia de un Plan Estratégico en la Gestión Institucional", se determina la hipótesis a investigar y comprobar que es Plan Estratégico; y, través de la operacionalización de las variables, se identificó la dimensión los momentos de la planificación, indicadores para cuantificar la información y preguntas directrices para obtener datos imprescindibles que orientaron la investigación de campo, utilizando métodos, técnicas, tipos de investigación para llevar a efecto la seleccionar la muestra que constituye 127 personas que son todos los socios de la COPAQ y realizar el procesamiento de datos.

En el Capítulo II, realizamos el análisis de los resultados obtenidos de la investigación de campo y, de cada una de las preguntas de las encuestas y entrevistas, realizamos comprobación de la hipótesis "Plan Estratégico"; para luego obtener las conclusiones en base al análisis realizado y sus respectivas recomendaciones de las acciones sugeridas a realizar.

En el capítulo III, le damos vida a la Propuesta la cual planteamos en base a un Diagnóstico Institucional y contiene un Plan Estratégico Institucional para el centro de acopio y cuyo objetivo general es "Mejorar la gestión Institucional del centro de acopio", con estrategias y programas que se refieren primero a Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas, Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados y, Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.

CAPÍTULO I

1.1 TEMA:

PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL CENTRO DE ACOPIO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE QUINSALOMA "COPAQ", RECINTO ESTERO DE PIEDRA, CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RÍOS, AÑO 2014.

1.2 ANTECEDENTES.

“Los Centros de Acopio cumplen la función de reunir la producción de pequeños productores para que puedan competir en cantidad y calidad en los mercados, son las instalaciones administradas por un comité, están equipados con máquinas de alta tecnología que realizan el lavado sanitario, secado, selección, procesamiento y empaque de productos, para luego ser enviados a los mercados mayoristas, supermercados, etc.

Un Centro de Acopio incluye un galpón con facilidad de carga y descarga para los camiones, balanzas, mesa de selección, despulpadora, cámara frigorífica para congelar pulpa de frutas, depósito de empaques, muebles, equipos de oficina, etc.

En el Ecuador los Centros de Acopio son organismos de derecho público, eminentemente técnicos dependientes del Ministerio de Inclusión Económica y Social, al servicio de los productores mayoristas y minorista de un cantón o provincia, los cuales se dedican a la comercialización; existiendo cuatrocientos cincuenta centros de acopio distribuidos en las veinticuatro provincias y divididos en cinco regiones, quienes prestan sus instalaciones para comercializar los productos de cada cantón.”(Ecuatoriano, 2012)

“La Región Económica No.5está conformada por las provincias de Guayas, Bolívar, Santa Elena y Los Ríos; y, en esta última provincia se encuentra el cantón Quinsaloma, cantón eminentemente agrícola cuyos productos más representativos son el cacao, café maíz duro, maracuyá, etc.”(GAD Quinsaloma, 2008)

La provincia de Los Ríos cuentan con ciento veinticinco centros de acopio, los cuales sus directivos se han despreocupado de sus instalaciones o de fortalecer su imagen institucional para que con una administración eficaz, eficiente y productiva brinden un servicio de óptima calidad a los asociados del cantón y la provincia, demostrando la falta de trabajo en equipo así como de un Plan Estratégico.

En el recinto Estero de Piedra del cantón Quinsaloma, se encuentra la COPAQ, Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma, que tiene un Centro de

Acopio, pero que en los actuales momento no brinda ningún servicio a sus asociados y a los productores de la zona, por la falta de recursos económicos, personal capacitado para operar o dirigir, y por la carencia de objetivos que le permita a corto, mediano y largo plazo enrumbar su accionar.

A esto se suma la falta de empoderamiento por parte de los socios y directivos de la COPAQ que ya poco o nada le interesa el futuro del centro de acopio y sus instalaciones.

El Centro de Acopio construyó una nave industrial que comprende un galpón, oficinas y tendales para secado del cacao; pero no pudo adecuar las instalaciones impidiendo procesar, secar y comercializar el cacao fino de aroma, debido a que el contratista incumplió con la terminación de la obra física, y falta de gestión de los directivos que no programaron o planificaron adecuada y oportunamente a la Corporación pues hoy por hoy tiene grandes problemas en su gestión, la falta de empoderamiento por parte de los socios, además de la pérdida de credibilidad y deterioro de la imagen corporativa que se esperó mostrar.

Siendo estos los principales impedimentos para poder cumplir la misión y mucho menos encaminarse hacia la visión que la COPAQ quiere alcanzar.

"A la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ", la representan seis directivos y laboran cinco funcionarios administrativos pero sin una remuneración y además falta equipar las instalaciones, culminar con la obra física, contar con recursos económicos para operar adecuadamente y delinear un trabajo tanto de corto como de largo plazo, de tal manera que las acciones que emprendan permita beneficiar a los socios y a los agricultores del cantón Quinsaloma con una."(QUINSALOMA, 2009)

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo incide la falta de Planificación Estratégica en la Gestión Institucional del Centro de Acopio de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ", recinto Estero de Piedra, cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos, Año 2014?

1.4 JUSTIFICACIÓN.

"En la actualidad ninguna organización opera sin planificar sus actividades, lo que le permite modelar el futuro deseado, dándole la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno, adelantarse a los competidores, proponer planes adicionales e incentivar a los colaboradores (el éxito depende de las fortalezas internas y el trabajo cooperativo).

Toda organización independiente de su naturaleza requiere, plantear su misión, objetivos, políticas y estrategias para cumplir con efectividad sus funciones a fin de mejorar la calidad de sus procesos y productos, racionalizar y optimizar el uso de sus recursos, anticiparse a los problemas y proponer soluciones inmediatas.

En los momentos actuales la aplicación de una Planificación Estratégica es importante para el crecimiento y bienestar a largo plazo de la institución, debiendo considerar los siguientes aspectos: realizar el diagnóstico institucional, definir la misión, visión de la institución, utilización de técnicas y métodos adecuados para plantear propuestas viables de mejora institucional."(ACHIG Lucas Guía de Planeamiento Universitario Cuenca, 2012)

La importancia de una Planificación Estratégica, optimizara los procesos de producción como de comercialización de los productos y realizare trabajo de manera eficaz y eficiente en el cantón. "La Planificación Estratégica es importante para la COPAQ por los siguientes motivos:

- Proporciona el marco teórico, permitiendo evaluar las situaciones, analizar las alternativas y decidir las acciones que se deben emprender en un período de tiempo razonable.

- Administrar estratégicamente con una visión y convicción de llevar a cabo la misión, las políticas, los programas y proyectos.

- La planificación de corto plazo no tendrá sentido si los planes obtenidos como fruto de ella no se integran a uno más amplio de largo plazo.

- Los planes funcionales y operativos deben formar parte de otros integrales y globales.”(ACHIG Lucas Guía de Planeamiento Universitario Cuenca, 2012)

Este trabajo contribuirá al desarrollo de una misión y visión más enfocada, de tal manera que brindará a los miembros de la COPAQ, un sentido claro de la dirección que se debe seguir; así señalamos algunas razones para planificar estratégicamente el futuro y son:

- Fomentar un sentido de trabajo en equipo.
- Establecer estrategias a corto y largo plazo.
- Proporcionar una guía que oriente hacia dónde quieren llegar, cómo lo quieren hacer, con qué lo quieren hacer, etc.
- Obtener recursos para su operacionalización o ejecutar la Planificación.
- Solucionar los problemas de la terminación de la obra física y el equipamiento tanto de las instalaciones, como de la maquinaria y materiales necesarios para el tratamiento y transformación de la materia prima.
- Plantear alternativas de financiamiento para el logro de los diferentes programas y para la compra de materia prima.
- La necesidad de plantear relevos en la Dirección y una elección bajo parámetros específicos para determinar a las personas más idóneas para el desempeño de las funciones.
- De fomentar el empoderamiento y la unión por parte de los socios y directivos de la COPAQ para que puedan trabajar en busca del bienestar de la organización.
- Mejorar la imagen corporativa del centro de acopio, y la forma en que los agricultores y clientes nos ven.
- Plantear programas de capacitación tanto para los socios, Directivos y para el personal que laborara en el centro de acopio de la COPAQ.

También contribuirá a que los Directivos del Centro de Acopio de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ" apliquen la Planificación Estratégica hacia la consecución de metas de largo alcance en la institución.

Lo que nos servirá a nosotros los autores ya que contribuiremos con el desarrollo y superación de la Corporación, sus socios, los agricultores de la zona y por ende el crecimiento y realce del cantón. Y el desarrollo de este trabajo de investigación se constituye en un requisito indispensable previo a la obtención del título profesional de Ingeniero Comercial de la república del Ecuador.

1.5 OBJETIVOS.

1.5.1 Objetivo General.

Determinar la incidencia de un plan estratégico en la gestión institucional del centro de acopio de la corporación de productores agrícolas de Quinsaloma "COPAQ", del recinto estero de piedra, cantón Quinsaloma, provincia los ríos, año 2014.

1.5.2 Objetivos Específicos.

- Fundamentar teóricamente el tema de investigación en planificación estratégica, sus modelos y la relación con la Gestión Institucional.
- Elaborar el Diagnóstico de la Gestión Institucional del Centro de Acopio de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ.
- Proponer un Plan Estratégico Participativo a los Directivos y Socios de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma para mejorar la Gestión Institucional y su Reactivación.

1.6 MARCO TEÓRICO.

1.6.1 Marco Referencial.

"La ciudad de Quinsaloma se encuentra ubicada en la parte centro este de la Provincia de Los Ríos, a tres horas de Guayaquil y a seis horas de la capital del Ecuador, Quito; es el décimo tercer cantón, elevado a esta categoría territorial el 13 de Noviembre del año 2007 y publicado el 20 de noviembre de ese año en el Registro Oficial N° 215; está a 16 Km. del sector de La Ercilia, limita al este, con las provincias de Cotopaxi y Bolívar, al norte con Valencia, al sur parroquia Zapotal y cantón Ventana (Los Ríos) y al oeste San Carlos y La Mana (Los Ríos y Cotopaxi).

"Tiene 16.468 habitantes"(Ecuador INEC, 2011), su clima es húmedo subtropical, con temperatura promedio de 24º C, la base de su economía es la agricultura y dos de los productos que se cultivan con mayor intensidad son el cacao y maíz; además de otros productos tanto para el consumo humano como para la industria (produce y comercializan café, arroz, soya, maracuyá, fréjol de palo, banano, etc.); por lo que el comercio se fortalece con la compra o venta constituyendo el eje económico para los pobladores atraídos por el comercio.

El cantón se encuentra a una altitud media de 30 m.s.n.m, en las coordenadas79 grados con 25 centígrado de longitud Este, a 79 grados con 17 centígrados Oeste y 1 grado 00 centígrados de latitud Sur, a 1 grado 19 centígrado latitud Sur a 170 m.s.n.m, su topografía se caracteriza por ser básicamente plana con algunas depresiones a medida que se avanza hacia el río Calope. Posee una temperatura de 24°C, su población está dispersa en 280 km² y tiene una densidad poblacional de 49,96 hab/km(GAD Quinsaloma, 2008)

El cantón es famoso por sus celebraciones patronales y festividades como:

12-13 febrero Carnaval del cantón Quinsaloma.

28de febrero Quincena del Carnaval.

28 de abril fiestas de las Palmitas.

2 de agosto fiesta de los Ángeles.

9-10 de agosto fiestas patronales de San Lorenzo de Quinsaloma.

16 de agosto fiestas del recinto Estero de Piedra.

26 de agosto fiestas del recinto San Miguel.

23-24 septiembre fiestas de las Mercedes de Quinsaloma.

3 de octubre fiestas de Pambilar de Calope.

4 de octubre fiestas de Balserio.

12 de octubre festividades del sector 12 de Octubre.

12 de octubre festividades de la Lorena.

20 de octubre llegada del Corazón de Jesús.

18-19-20-21 noviembre fiestas de cantonización de Quinsaloma.

2 de diciembre fiestas del Paraíso.

El cantón cuenta con 2 bancos como son el de Banco Nacional de Fomento y Pichincha, la existencia de una planta para el procesamiento de cacao ha fomentado el desarrollo de la zona e incentivado el cultivo de este producto.

El comercio es la principal actividad económica que surgió cuando las personas producían más de lo que necesitaban, pero carecían de otros productos."(GAD Quinsaloma, 2008)

Los agricultores para obtener beneficios mutuos decidieron formar pequeñas organizaciones para el bien común de la comunidad, por esta razón se organizaron en la COPAQ las siguientes organizaciones:

- Asociación Agro artesanal Cerritos,
- Asociación Agro artesanal San Pedro,
- Asociación de Campesinos Señor de la Salud,
- Comité Pro mejoras San Jacinto,
- Organización Productores Agrícolas.

"El recinto Estero de Piedras se encuentra ubicado en la zona sur oeste del cantón, aproximadamente a 9 km de la cabecera cantonal Quinsaloma, sus residentes son alrededor de 900 personas o 175 familias aproximadamente que se dedican a la producción del cacao constituyéndose en la principal fuente de ingreso. Esta actividad se realiza también en los recintos aledaños como Los Ángeles, Loma de Coco, Estero de Damas, El Achiote, Úmbe y San Jacinto cultivándose aproximadamente unas 1820 hectáreas que arrojan una producción promedio de 20 a 30 quintales por hectárea al año, producción destinada a la venta y pequeñas cantidades para consumo interno de la población sea para la elaboración de chocolate o cóctel de cacao.

Con esta producción y el referente de otras experiencias exitosas en cantones aledaños, los agricultores tomaron la decisión de organizarse y formar una Corporación que les permitirá tener más fuerza en el ámbito comercial agrupándose en la Corporación de Productores Agropecuarios de Quinsaloma, COPAQ; ubicado en el recinto Estero de Piedras en el mencionado cantón."(GAD Quinsaloma, 2008)

"La COPAQ es una Organización de segundo grado, obtiene la personalidad jurídica el 7 de abril del 2006, otorgada por el Ministerio de Bienestar Social (MBS) hoy Ministerio de Inclusión Económica y Social, con Acuerdo Ministerial N° 1642 del 13 de Octubre del 2006, en la que se integran 7 recintos con 5 organizaciones de base para ser líderes del mercado con el cacao orgánico de origen nacional fino de aroma para lo cual decidieron buscar el apoyo y construir

un Centro de Acopio que les permita almacenar, procesar y comercializar no solo este producto estrella sino otros más.”(QUINSALOMA, 2009)

En la ciudad de Quinsaloma las Instituciones Públicas y Privadas son:

- Gobierno Municipal del Cantón Quinsaloma.
- Sub centro de salud de Quinsaloma.
- Policía Nacional destacamento Quinsaloma.
- Tenencia Política del Cantón.
- Banco Nacional de Fomento.
- Banco Pichincha.
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Juan Pío de Mora".
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Metrópolis".
- Cooperativa de Ahorro y Crédito "Hermes Gaibor Ltda."
- Cooperativa de Transportes "Quinsaloma".
- Registro civil.
- Consejo Cantonal de la Niñez y la Adolescencia.
- Proyecto Borrando Fronteras Infa – Mies.

1.6.2 Marco Georeferencial.

1.6.2.1 Macro Localización.

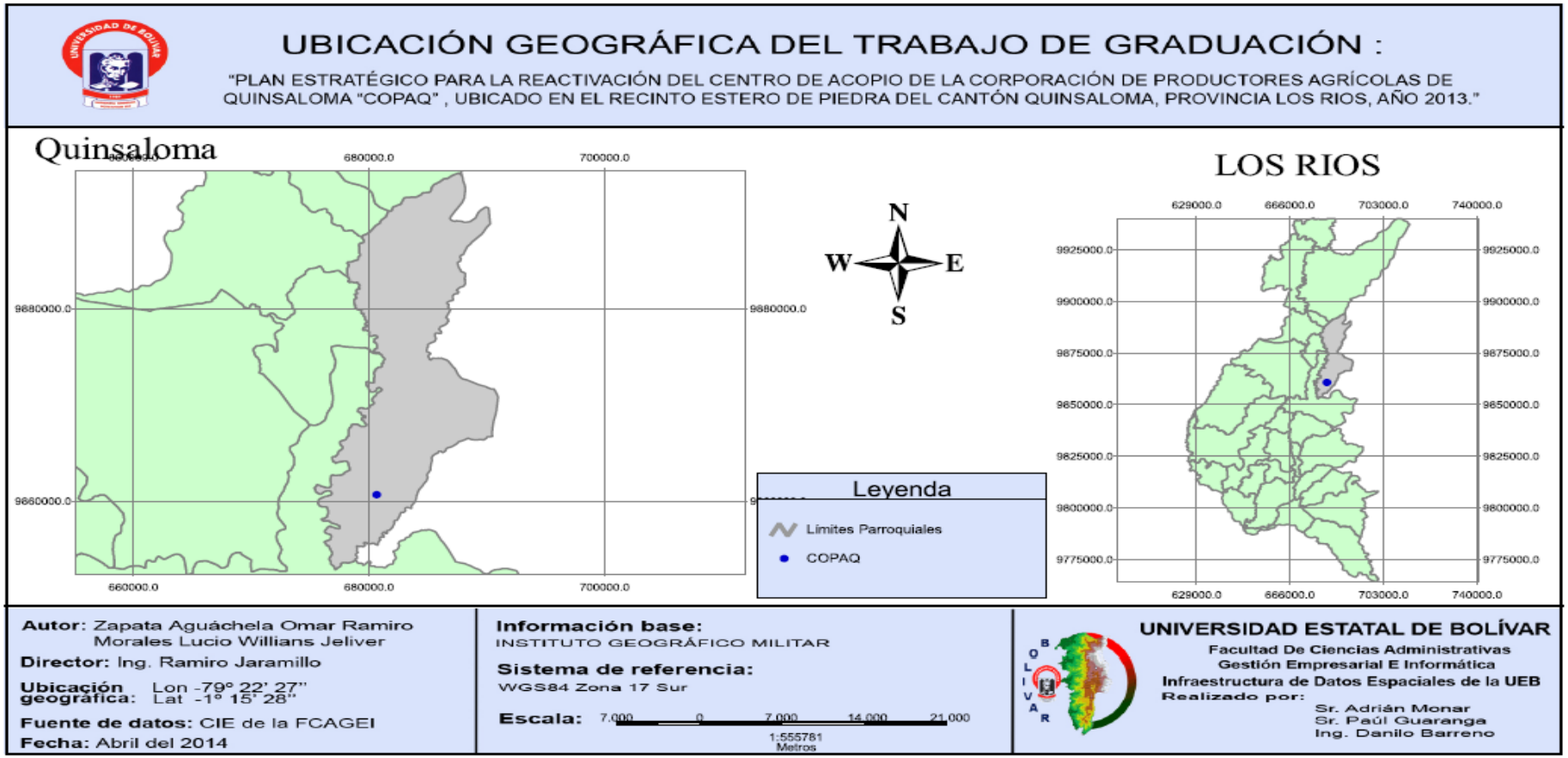
La provincia de Los Ríos es la cuarta provincia más poblada del país, debido principalmente al desarrollo de la industria y de acuerdo al ordenamiento territorial, pertenece a la región comprendida también por las provincias de Bolívar, Guayas y Santa Elena.



Fuente: http://www.google.com

Elaborado por: Willians Morales y Omar Zapata

1.6.2.2 Microlocalizacion



Fuente: CIE de la FCAGEI
Elaborado por: Willians Morales y Omar Zapata.

1.6.3 Teoría Científica.

1.6.3.1 La Planificación Estratégica.

Es una poderosa herramienta que permite conocer la situación actual de una organización, plantear objetivos reales y establece el camino que se debe recorrer para alcanzar dichos objetivos.

Según Jean Paul Savellane, "la Planificación Estratégica tuvo su evolución con el desarrollo de la ciencia, que tomó con mayor fuerza a la planificación en los llamados presupuestos elaborándose el esquema denominado Programación Presupuestaria (sistema P-P), muy ligado al desarrollo acelerado de nuevos métodos para aumentar la rentabilidad y disminuir los costos."(SALLENAVE Jean Paul)

Así hoy por hoy para solucionar los problemas, en las entidades o empresas utilizan la Planificación Estratégica que constituye una forma más amplia y dinámica de entender el concepto de Plan y concebir la utilidad práctica de la Planificación; es el arte de gobernar y consta de cuatro momentos:

1. El Momento Explicativo,

2. El Momento Normativo,

3. El Momento Estratégico; y,

4. El Momento Táctico Operacional.

Entre los autores que anotan conceptos de Planificación Estratégica anotamos los siguientes:

- Para Alcides Aranda, es un proceso de Gestión que permite visualizar de manera integrada el futuro de la institución, se deriva de su filosofía, misión, orientaciones, objetivos, metas, programas; así como de sus estrategias a utilizar para asegurar su logro.(Aranda Alcides, 2003)

- Para Mirian Hernández, es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente interna y externa con el fin de evaluar la situación presente así como su nivel de competitividad con el propósito de decidir sobre la conducción de la Institución hacia el futuro.

1.6.3.1.1 PLANEACIÓN.

(Lermar A. y Barcena Juares S., 2012)Afirman:

"En el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado".

También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información.

"La acción de planear esta intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos términos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común, un arte, el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretenden en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico." (Chiaveto I. y Sapiro A., 2011)

1.6.3.1.2 Planeación Estratégica.

"La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra." (Chiaveto I. y Sapiro A., 2011, p.25)

1.6.3.1.3 Planificación.

"Para la Senplades, la Planificación es:

a) «La planificación es un método de intervención para producir un cambio en el curso tendencial de los eventos. Por ello, cuando se la aplica a la conducción de

la sociedad, está influida por las ideas que orientan tal sociedad y está limitada por las condiciones en que esta sociedad se desarrolla» (Lira, 2006: 1).

b) «La planificación del desarrollo supone la formulación de un programa de acción a cargo de las autoridades políticas y económicas de un país que tiene por objeto cumplir metas nacionales concretas dentro de un plazo especificado » (Downes, 2001: 9).

c) La planificación es un «proceso que pretende racionalizar y regular —parcial o totalmente— la organización del esfuerzo de una sociedad por lograr sus objetivos de desarrollo económico y social» (Timbergen, cit. por Muñoz, 2005: 14).

d) La planificación es un curso intencionado de acción, que pretende arribar a un «orden democrático en el que la orientación del desarrollo plasme la voluntad de la mayoría y haga posible la concurrencia de todos los actores también responde al valor de la igualdad» (CEPAL, 2010: 6-8). Se aplica con visión de mediano, corto y largo plazos y tiene como propósito la reducción de las brechas en materia de logros efectivos.

De acuerdo a la Senplades la planificación es diseñar una hoja de ruta que permita construir un futuro deseado, que propenda al desarrollo para el Buen Vivir y la reducción de las desigualdades y brechas de género, étnico culturales, intergeneracionales, sociales y territoriales, previendo los recursos necesarios para el efecto.”(Ecuador SENPLADES, 2014)

“Características.

- La planeación implica seleccionar misiones, objetivos y acciones para cumplirlos.
- Requiere de la toma de decisiones, esto es, la elección entre planes futuros de acción.” Según(Koontz H. y Weihrich H., 2009)

Importancia de la Planificación Estratégica.

- Establece metas específicas y proporciona una visión unificada.

- Observa la situación real de la empresa y traza un camino a futuro.
- Reduce la incertidumbre y el riesgo.
- Prioriza la asignación de recursos.
- Propicia el desarrollo de la empresa.
- Establece la dirección de las actividades de la empresa.
- Reduce el impacto del cambio.
- Minimiza el desperdicio y la redundancia.
- Fomenta la planificación y la comunicación interdisciplinarias.

Principios de la Planificación Estratégica.

(Mazacon A., 2009) Afirma:

Principio de contribución al objetivo.- Todos los planes tienen que ser elaborados en función de los objetivos organizacionales.

Principio de primacía de la planeación.- Indica que la planeación precede a todas la demás funciones administrativas.

Principio de eficacia de los planes.- Indica que todos los planes deberán generar más beneficios en su relación con los costos.

Principio de adhesión al objetivo.- Los objetivos deben tener significado y ser atractivos para los miembros de la organización.

Principio de flexibilidad.- Se establecen los márgenes de tolerancia aceptables (atribuibles a hechos inesperados en un plan de trabajo).

Principio de cambio de ruta.- Se establece la revisión de los planes y su reelaboración en caso de que así se requiera, para el cumplimiento de objetivos.

Etapas de la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica se desarrolla en base a los siguientes pasos:

Preparación para el inicio de la planificación estratégica:

Esto conlleva la disposición de la empresa para iniciar con el proceso de planificación; es decir, que todos los integrantes estén de acuerdo y conozcan la realización de este proyecto.

Diagnóstico estratégico:

Es una herramienta que se utiliza para analizar y evaluar la situación actual de la empresa tanto desde el punto de vista interno como externo.

El estudio iniciará con la recolección de la información, que luego se tabulará para el análisis mediante la Matriz FODA y las matrices subsiguientes, que determinaran las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.

Direccionamiento estratégico:

Consiste en definir hacia dónde queremos ir, tomando como punto de partida la misión de la empresa, dentro de los elementos importantes del direccionamiento estratégico está la elaboración del plan estratégico, los planes tácticos y operativos, así como la gestión gerencial.(Koontz H. y Weihrich H., 2009)

Ciclo de la Planificación.

Según la Senplades, el ciclo de la planificación comprende tres fases: la formulación, implementación; y, el seguimiento y evaluación.

Formulación del Plan.- Este proceso contempla el diagnóstico y análisis de la realidad en la que opera la entidad así como la propuesta de acciones orientadas a modificar el entorno y solucionar los problemas o necesidades identificados.

Implementación del Plan.- Es la ejecución de las acciones propuestas en el plan conforme a la programación plurianual y anual elaborada.

Seguimiento y Evaluación.- Consiste en la verificación oportuna del cumplimiento de las acciones programadas y el análisis de los resultados obtenidos a fin de conocer si el plan, los objetivos y los resultados se corresponden con las necesidades identificadas en la fase de diagnóstico y con la misión de la institución.(Ecuador SENPLADES, 2014)

Ventajas de la Planificación Estratégica.

- "La planeación permite renovar la manera de pensar del personal, que con frecuencia queda atrapado en prácticas del pasado y rutinas.
- Permite que las personas generen un espíritu de esperanza por un cambio positivo; genera motivación individual y colectiva.
- La planeación obliga a abrir nuevos causes y evaluarlos.
- La planeación permite utilizar mejor los recursos de la empresa, aunque consume tiempo y dinero, sus beneficios son mayores.
- La planeación `permite aprovechar las oportunidades que se presenten en el corto, mediano y largo plazo, y por tanto anticiparse a las acciones de los competidores de la empresa.
- Permite traducir las estrategias en planes de acción.
- Permite una mejor organización.
- Fomenta integración de los recursos humanos, etc."(Hernandez S. y Pulido Martinez A., 2011)

Limitaciones de la Planificación Estratégica.

- "La principal reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de planeación formal.
- La planeación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riegos.

Los gerentes aprenden a desarrollar sólo aquellas estrategias y objetivos que puedan soportar el análisis detallado del proceso de planeación, evitando las oportunidades atractivas que supone un alto grado de incertidumbre o que son difíciles de analizar y comunicar."(Koontz H. y Weihrich H., 2009)

1.6.3.1.4 Plan

"En el documento de la Senplades, el Plan es:

a) La toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.» (Ossorio, 2003:16).

b) Ortega define al plan no solo como un documento de perspectivas y previsiones, sino como el instrumento más eficaz para racionalizar la intervención (Ortega, cit. por Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía, 2006: 1).

c) Miguel conceptualiza el plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un plan es: justificación del plan, visión del plan, diagnóstico, prospectiva, objetivos, estrategias, políticas, programas y proyectos del plan (Miguel, cit. Por Biblioteca de Economía y Enciclopedia Multimedia Interactiva de Economía, 2006: 1).

d) «El plan es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos, es decir, se convierte en el marco de referencia direccional de la entidad o dependencia. Si bien un plan agrupa programas y proyectos, su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma de los programas y proyectos» (UNAM, 2008: 5)."(Ecuador SENPLADES, 2014)

¿Qué es el Plan Estratégico?

"El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico." (Lermar A. y Barcena Juares S., 2012, p. 30)

Cuatro elementos para los formulacion de planes.

"Los objetivos y metas, que son el enunciado en términos cuantitativos o cualitativos de los resultados que se pretenden lograr, en un determinado tiempo; a corto, mediano o largo plazo.

- Las estrategias y tácticas, que corresponden al conjunto de orientaciones generales y detalladas hacia la acción; el cómo se habrá de lograr lo que se pretende.

- Planes y programas, enunciados y calendarización de las actividades determinadas para el logro de los objetivos, presentadas en secuencia cronológica, con el tiempo de duración asignados a cada actividad.

- Presupuesto, esquemas que definen, en términos monetarios, la secuencia y forma en que se obtendrán y asignarán los recursos necesarios, para alcanzar los objetivos." (Pág. 11)(Lermar A. y Barcena Juares S., 2012)

1.6.3.1.5 La Herramienta de Análisis Estratégico.

Rodriguez Valencia J. (2005) Afirma:

"La matriz FODA sirve para analizar la situación competitiva de una organización, nos comenta Heinz Weihrich, esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de una organización.

La identificación de las fortalezas y debilidades de las organizaciones, así como las oportunidades y amenazas presentes en las condiciones externas, se consideran

actividades comunes de la empresa. Lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede requerir de distintas decisiones estratégicas. La matriz FODA surgió como una respuesta a la necesidad de sistematizar esas decisiones. El punto de partida del modelo son las amenazas ya que en muchos casos las organizaciones proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas." (p. 138)(Rodriguez Valencia J., 2005)

Cuatro Estrategias Alternativas.

Rodriguez Valencia J. (2005) Afirma:

"Hay cuatro estrategias alternativas de la matriz FODA, estas estrategias se basan en el análisis de condiciones externas (amenazas y oportunidades) y de las condiciones internas (debilidades y fortalezas).

1. La estrategia DA. Persigue la reducción al mínimo tanto de debilidades como amenazas y puede llamársela estrategia "MINI-MINI".
2. La estrategia DO. Pretende la reducción al mínimo de las debilidades y optimización de las oportunidades.
3. La estrategia FA. Se basa en las fortalezas de la organización para enfrentar amenazas en su entorno.
4. La estrategia FO. Representa la situación más deseable, es aquella en la que una organización puede hacer uso de sus fortalezas para aprovechar oportunidades." (p. 138-139)(Rodriguez Valencia J., 2005)

El Análisis F.O.D.A. - D.O.F.A

Achig L. (2012)Afirma:

"Se conceptualiza al FODA como un instrumento de análisis organizacional que permite elaborar y delimitar las estrategias, por lo que la participación de los actores sociales es vital para la toma de decisiones; el análisis FODA como la

formulación de la Visión y Misión constituyen el corazón de la planificación estratégica.

El análisis estratégico sirve de referencia para el análisis de la situación actual de la institución tanto interna como externa (entorno), para ello es necesario responder a las preguntas ¿Dónde estábamos? (pasado), ¿Dónde estamos hoy? (presente), ¿A dónde vamos? (futuro).

Las Fortalezas.- Son actividades, ventajas, capacidades, recursos, atributos positivos internos, todo lo bueno que tiene la institución en los diferentes aspectos, por ejemplo: recursos humanos, producción, mantenimiento, comercialización, etc.; y, en los cuales la organización puede apoyarse para llegar a concretar la visión.

Las Debilidades.- Son actividades, razones, circunstancias reales o percibidas, atributos negativos internos que impiden el desarrollo de la institución en todos los aspectos, estos son todos los problemas por los cuales la organización no funciona bien y consecuentemente los usuarios no se sienten contentos ni satisfechos.

Las Oportunidades.- Son hechos, eventos, tendencias, circunstancias externas favorables que facilitan y benefician el desarrollo de la Institución, si se aprovecha en forma oportuna y adecuada la organización puede avanzar hacia la visión.

Las Amenazas.- Son eventos, hechos o aspectos desfavorables que dificultan el desarrollo de la Institución en el contexto externo, puede afectar negativamente el Desarrollo Administrativo hacia la visión."(ACHIG Lucas Guía de Planeamiento Universitario Cuenca, 2012)

	FORTALEZAS
Medio Interno	DEBILIDADES
	(Nudos Críticos)

	OPORTUNIDADES
Medio	(Aliados)
Externo	AMENAZAS
	(Factores Críticos Externos)

1.6.3.1.6 Misión

"Es la razón y propósito clave, lo que debemos hacer todos los días en nuestro trabajo, permite establecer, comunicar de manera clara y concreta lo que se pretende hacer en la organización.

La misión o el propósito identifican la función o tarea básica de una empresa o de cual quiere parte de ella. En cada sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que les asigna la sociedad."(Omayra Figueroa y Norma Arévalo, 2010)

1.6.3.1.7 La Visión

"La Visión define a donde queremos que vaya la Organización, es creíble, creativa, motivadora, debe estimular, promover la participación de todos los integrantes para solucionar un problema, ser pensada por los Directivos, nutrida por todos los integrantes para ser difundida; y, toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas.

En la elaboración de la Visión es importante romper paradigmas, la Visión es filosófica, está relacionada con los valores importantes del grupo y con preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo nos ven?, ¿Qué seremos cuando esta visión se alcance?, y ¿Qué es lo que queremos?"(ACHIG Lucas Guía de Planeamiento Universitario Cuenca, 2012)

1.6.3.1.8 Meta

"Es la expresión cuantitativa de los objetivos, del proceso o de toda la formulación del Plan incluyendo la definición de un conjunto de resultados que se pretende alcanzar mediante ciertas estrategias y con el apoyo de mecanismos instrumentales."(ESPOL, Mayo 2013)

1.6.3.1.9 Estrategia

Las estrategias presentan las siguientes características:

ESPOL, Mayo (2013)Afirma:

- "Es un patrón de decisiones coherentes, unificadas e integradoras, esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo.
- Constituyen un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos.
- Definen el dominio competitivo y tipo de negocio.
- Representan una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva.
- Es un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativas.
- Constituyen una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización hará a sus grupos de interés, es su razón de ser." (p. 57)(ESPOL, Mayo 2013)

1.6.3.1.10 Proyecto

Hernández S. y Pulido A. (2011) Afirman:

"Los proyectos son estudias sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva. Las empresas y demás organizaciones públicas continuamente hacen proyectos de inversión para nuevos negocios, ampliaciones, modernizaciones o de unidades nuevas de negocios, de ahí que la gerencia debe desarrollarlos con equipos de expertos internos de las diferentes áreas involucradas, para facilitar la toma de decisiones y del desarrollo de programas de operación económico-financiera: presupuestos flujo de efectivo, planes de negocios, etcétera." (p. 184)(Hernández S. y Pulido A., 2011)

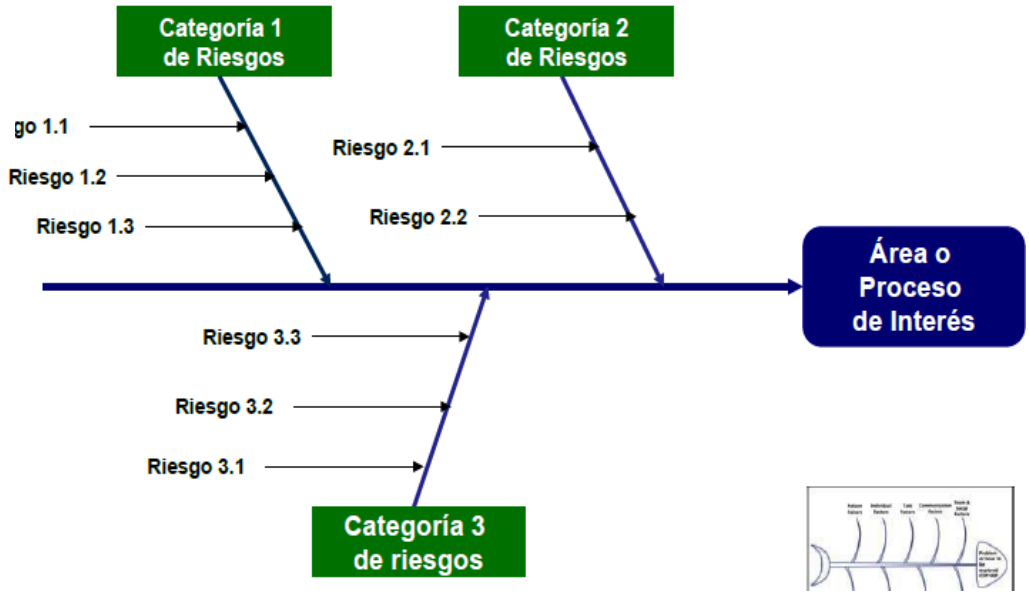
REACTIVAR.- "Es volver a activar o a hacer funcionar una cosa." Tomado (Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial S.L, 2007)

1.6.3.1.11 Modelo Causa Efecto

La expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético. En esta relación se pretende probar que los resultados financieros son efecto de causas que los provocan.

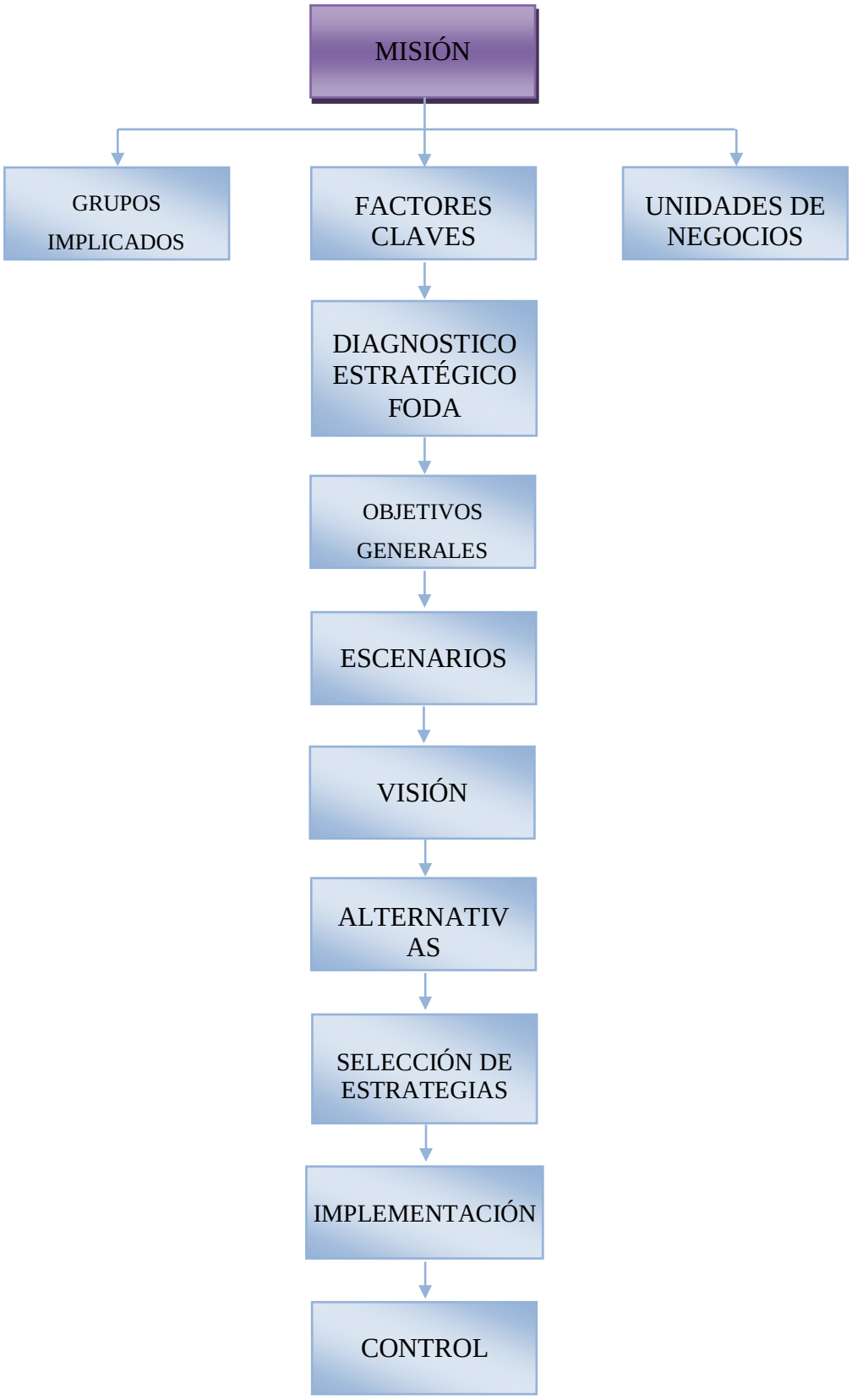
Por ejemplo: para lograr los resultados financieros esperados, se necesita que los clientes estén satisfechos, si están satisfechos es posible que sean leales y de ese modo se aumenta la probabilidad de lograr resultados financieros. Para que los clientes se encuentren satisfechos y sean leales es necesario que los procesos internos sean tan eficientes y productivos como el cliente espera. Para que los procesos internos resulten eficientes y productivos necesito que los recursos humanos desarrollen la competencia necesaria, cuenten con la tecnología adecuada e innoven permanentemente.

Diagrama de espina de pescado modelo de Kaoru Ishikawa.



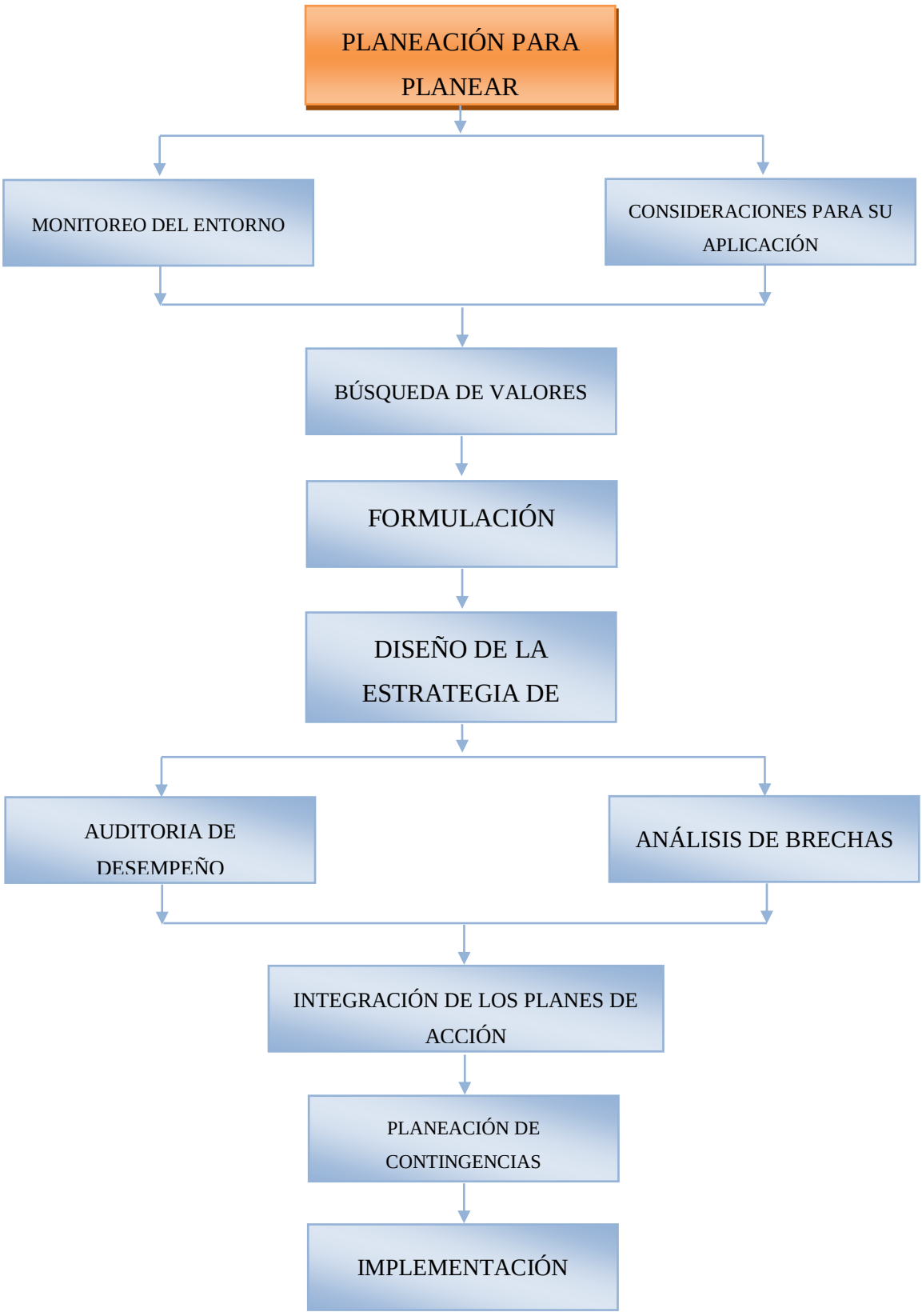
Fuente: (www.minsa.gob.pe)

1.6.3.1.12 Modelos de Planificación Estratégica



Fuente: (Achig L., 2012)

1.6.4 Planificación Estratégica Aplicada



Fuente:(Achig L., 2012)

MODELOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MODELO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LUCAS ACHIG

PASOS	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL
1	EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS EXTERNOS
2	EXPECTATIVAS DE ELEMENTOS INTERNOS
3	BASE DE DATOS
4	ANÁLISIS DEL ENTORNO a) Amenazas b) Oportunidades
5	ANÁLISIS MEDIOINTERNO a) Fortalezas b) Debilidades
6	VISIÓNDE FUTURO
7	MISIÓN
8	OBJETIVOS
9	ESTRATEGIAS
10	POLÍTICAS
11	METAS
12	PLANES OPERATIVOS

Fuente: (Achig L., 2012)

Este último es el modelo escogido para el desarrollo y presentación de nuestro trabajo investigativo.

1.6.4.1 Gestión Institucional

1.6.4.1.1 Institución.

“El concepto de institución es un concepto social que hace referencia a todas aquellas estructuras que suponen cierto mecanismo de control u orden social que son creadas justamente para facilitar la convivencia humana y que tienen que ver con el desarrollo de lazos y vínculos grupales en diferentes circunstancias o momentos de la vida. Si bien la idea de institución nos remite en muchos casos a establecimientos concretos como lo pueden ser una escuela, un hospital, una iglesia, el concepto de institución es mucho más amplio que eso y también se aplica a estructuras sociales abstractas en las cuales siempre se representa el vínculo humano pero que pueden no estar representadas visualmente por un edificio, tal como sucede por ejemplo con la familia, con el matrimonio.”(Definicion ABC)

1.6.4.1.2 Gestión.

(Mendoza Dàvila D. I., Septiembre de 2008)“Sostiene que la gestión se apoya y funciona a través de personas (equipos de trabajo), para lograr resultados en todos los campos con eficiencia y efectividad”.

“La gestión es también el proceso intelectual que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva- empresa, negocio o corporación- mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.”(Hernandez S. y Pulido Martinez A., 2011)

1.6.4.1.3 Gestión Institucional.

“Gestión, tal como se lo utiliza actualmente, proviene del mundo de la empresa y atañe la gerencia. La gestión se define como la ejecución y el monitoreo de los mecanismos, las acciones y las medidas necesarios para la consecución de los objetivos de la institución. Desde este marco conceptual se entiende quela conducción de toda institución supone aplicar técnicas de gestión para el

desarrollo de sus acciones y el alcance de sus objetivos."(Wilmer Enrique Vidaurre García)

1.6.4.1.4 Tipos de Gestión.

"Gestión de Cambio.- La "gestión de cambio" es una disciplina reciente que ha empezado a tomar cuerpo durante los años 90 y que, actualmente, se encuentra en fuerte expansión.

Gestión de Desempeño.- Es básica para el buen funcionamiento de las organizaciones modernas ya que se pueden conseguir definir planes de acción que con llevará a la mejora de resultados globales.

La Gestión por Competencias.- Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.

Gestión del Conocimiento.- La gestión del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible y el requerido.

La Gestión de la Innovación.- Se puede definir como el proceso orientado a organizar y dirigir los recursos disponibles, tanto humanos como técnicos y económicos, con el objetivo de aumentar la creación de nuevos conocimientos.

Gestión Financiera.- Es tomar decisiones con relación a la expansión del negocio, tipos de valores que se deben emitir para financiar el crecimiento, los términos de crédito, los clientes, etc."(Lic. Yumi Cutiupala Mariana Y Dr. Yumi Cutiupala Ricardo, 2007)

1.6.4.1.5 Elementos de la Gestión.

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

- Economía.
- Eficiencia.

- Eficacia.
- Ecología.
- Ética.”(Lic. Yumi Cutiupala Mariana Y Dr. Yumi Cutiupala Ricardo, 2007)

1.6.4.1.6 Modelos de Gestión.

A continuación tenemos algunos modelos de gestión.

- Modelo de gestión funcional.
- Modelo de gestión por procesos.
- Modelo de gestión por resultados.
- Modelo de gestión de las 5’S.
- Modelo de Malcon Balbdrige.
- Modelos de EFQM.
- Modelo de gestión por competencias.

1.6.4.1.7 Control de Gestión.

(Credicoop, 2011-2021) Sostiene que para realizar un buen control de la gestión de una empresa, se deben tener en cuenta tres funciones principales:

- Cuál será la finalidad y la misión de la organización definiendo claramente sus objetivos.
- Preparación del personal de la empresa para que trabaje con eficacia a través del reciclaje y de la formación permanente.
- Identificar - mejorando o corrigiendo - el impacto de los cambios sociales que puedan afectar a la organización, teniendo en cuenta sus efectos y adaptarlos convenientemente al objetivo y misión de la organización.

(Wheelen J. y Hunger D., 2012) Sostiene, El sistema de control de gestión está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución; fijados a distintos plazos y especificando si los datos contables siguen siendo importantes.

1.6.5 Marco Conceptual.

Actores: Son las personas que juegan un papel importante en el sistema por medición de las variables que caracterizan sus proyectos**.**

Análisis FODA: Es una herramienta de análisis estratégico que permite, a través de una exploración del ambiente interno y externo de una organización, obtener un diagnóstico preciso de la situación actual de la entidad y del sector al que pertenece, y tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Análisis Interno: Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa.

Análisis Externo: El Análisis externo es el conjunto de tareas de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado en el que va actuar la empresa.

Amenazas: Son las tendencias Económicas, Sociales, Políticas, Tecnológicas y Competitivas; así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Debilidades: Es un término que se refiere a las actividades internas de la gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

Estrategas: Son los individuos responsables del éxito o fracaso de una organización.

Estrategia: Es un conjunto de decisiones y criterios por lo cual una organización se orienta a la obtención de determinados objetivos.

Expertos: Son las personas que conocen a profundidad determinado tema.

Enfoque de género: Presta atención no solo a las mujeres sino a las relaciones entre los géneros.

Fortalezas Interna: Se refiere a las actividades internas de una organización que se llevan a cabo en las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, investigación entre otros.

Gestión: Es el proceso intelectual que permite a un individuo diseñar y ejecutar directrices y procesos

Indicadores: Son las medidas que cuantifican o indican el nivel del logro, pueden ser, indicadores guías o indicadores de actuación o de resultado.

Indicador de resultado: Es el indicador de medida de resultados obtenidos (directos o indirectos) de las actuaciones.

Indicador de impacto específico: Mide los efectos producidos después de transcurrido un cierto tiempo, directamente relacionados con la acción realizada.

Metas: Puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo más largo.

Nivel estratégico: Conformado por los directivos de alto nivel y cuya función es establecer los planes y estrategias a seguir, así como también la toma de decisiones, deben tener un conocimiento general de las actividades de la empresa pues se le asignan responsabilidades y decisiones importantes.

Objetivos: Se definen como los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Organización: Es la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan corregir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo; y, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad.

Oportunidades: Son tendencias Económicas, Sociales, Tecnológicas y Competitivas, así como hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

Plan: El plan es el parámetro técnico-político en el que se enmarcan los programas y proyectos.

Planeación: Etapa del proceso administrativo en donde se debe identificar los objetivos a lograr, y definir las prioridades.

Planeación estratégica: La planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias.

Proceso: Un proceso se define como un conjunto de actividades lógicamente relacionadas con el objetivo de transformar elementos de entrada en productos con un valor agregado.

Procedimiento: Es la descripción detallada del método diseñado para ejecutar determinadas operaciones.

Programas: Son un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes.

Proyecto: Los proyectos son estudias sobre la viabilidad y rentabilidad de una inversión nueva.

Publicidad: Cualquier forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

1.7 HIPÓTESIS.

Con la aplicación del Plan Estratégico se mejorará la Gestión Institucional del Centro de Acopio de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ".

1.8 VARIABLES.

1.8.1 Variable Independiente.

Plan Estratégico.

1.8.2 Variable Dependiente.

Gestión Institucional del Centro de Acopio.

1.9 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTOS
Variable Independiente PLAN ESTRATÉGICO	El Plan estratégico implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere tomar decisiones…. La	Momento Explicativo	Informes. Diagnóstico institucional	¿Conoce Ud. si la COPAQ ha elaborado o tiene una Planificación Estratégica para aplicarlo en la Institución (SI) (NO)	Encuesta
		Momento Normativo	Legislación de la COPAQ. Actas de cesiones.	¿Conoce Ud. si la COPAQ posee una Visión? (SI) (NO) ¿Conoce Ud. si la COPAQ posee una Misión?(SI) (NO)	Encuestas. Entrevistas. Guía de observación.
				¿Se han elaborado planes y programas en	Encuestas. Entrevistas.

	planeación tiene un puente entre el punto donde se está y aquel otro donde se desea ir.	Momento Estratégico Táctico Operacional.		los últimos tres años?	Guía de observación.
			Análisis estratégico.	Elaboración de programas y planes de acción para contrarrestar las principales debilidades.	Guía de observación.
			Estrategias comerciales.	Elaboración de matrices, programas y planes.	Encuestas. Entrevistas. Guía de observación.

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	INSTRUMENTOS
Variable Dependiente GESTIÓN INSTITUCIONAL.	La gestión se apoya y funciona a través de personas, por lo general equipos de trabajo, para poder lograr resultados. También el proceso intelectual que permite a un individuo diseñar y	Administrativo Financiero.	Informes. Análisis institucional.	¿Cree usted que la gestión que realiza el centro de acopio del cantón Quinsaloma (SI) (NO) ¿Cómo califica Ud. a la Gestión desarrollada en los últimos tres años por los Directivos de la COPAQ? Excelente() Buena() Regular() Mala ()	Encuesta Guía de observación.
			Presupuesto. Ejercicio contable.	Desarrollo por parte de las Autores.	

	ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva-empresa, negocio o corporación	Mercados.	Investigación. Ventas. Publicidad.	Desarrollo por parte de las Autores.	Guía de observación.

1.10 METODOLOGÍA.

1.10.1 Métodos.

La investigación se desarrolló en base a la aplicación del método de investigación, estableciendo un proceso sistemático y organizado.

Método Analítico – Sintético.- Nos sirvió de apoyo tanto en la construcción del marco teórico como en el análisis e interpretación de los resultados, así como en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

1.10.2 Tipos de Investigación.

En la investigación empleamos la investigación de campo, bibliográfica o documental.

Investigación de Campo.- La utilizamos al investigar y dirigirnos al lugar de los hechos, esta investigación nos permitió tomar contacto directo por medio de encuestas y entrevistas con los directivos y socios del Centro de Acopio de la COPAQ para obtener información acorde con los objetivos de nuestra investigación.

Investigación Bibliográfica.- Nos permitió extraer criterios sobre el tema en estudio y se caracteriza por la toma de información escrita, gráfica y audio visual de archivos o centros de información que constan en libros, revistas, folletos.

Investigación Documental.- Contribuyó para determinar en el tema de nuestro trabajo investigativo, el conocer, comparar, ampliar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y criterios sobre Planificación Estratégica que oriente la mejora de la gestión y del Centro de Acopio de la COPAQ.

1.10.3 Técnicas e Instrumentos para la Obtención de Datos.

Dentro de las técnicas e instrumentos de recolección de datos que se aplicó en el objeto de estudio están la entrevista, la encuesta, las técnicas y fichas

nemotécnicas y bibliográficas, los cuestionarios de encuestas y guía de entrevista, así como los instrumentos de investigación.

- La entrevista dirigida al administrador del centro de acopio.
- La encuesta dirigida a los socios de la COPAQ.

La Entrevista.- La entrevista se realizó al administrador del Centro de Acopio y directiva con el fin de conocer su criterio respecto a la gestión administrativa de la institución, su función y opinión sobre la planificación estratégica, sus fortalezas y debilidades e importancia desde el punto de los resultados a lograr.

La Encuesta.- La encuesta dirigida a los socios con la finalidad de receptar información que nos permitió conocer la opinión o valoración del sujeto, seleccionado en una muestra sobre aspectos de opinión, de planificación y gestión de resultados en la COPAQ.

Observación no Estructurada.- Llamada también simple o libre, es la que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales, generalmente se lleva a cabo en un estudio piloto, cuando no se conoce muy bien la muestra que se va a estudiar.

1.10.4 Universo y Muestra.

POBLACIÓN: Para determinar la población y muestra de la investigación se ha considerado el total de productores agrícolas que utilizan el Centro de Acopio para realizar sus actividades comerciales, constituyendo 127 personas.

SELECCIÓN DE LA MUESTRA: Se seleccionó la muestra tomando en consideración a todos los productores agrícolas y socios que están relacionadas con el tema de estudio, al ser una población finita que comprende 127 socios, por lo que es preferible realizar la investigación de campo a todos los socios.

1.10.5 Procesamiento de Datos.

El procesamiento de datos lo realizamos aplicando el paquete informático Excel para realizar el cuadro resumen y los análisis respectivos, los resultados lo obtuvimos automáticamente en cuadros y gráficos así como en el análisis, hasta llegar a las conclusiones y recomendaciones**.**

Análisis de los Datos.

El análisis de los datos de la encuesta, como cualquier otro tipo de datos de interés, guarda relación con el problema que se trata de esclarecer y con la métrica de la información.

Tipos de Análisis:

Análisis de correlación: Con los datos más simples y de respuestas a varias preguntas se elaboraron medidas combinatorias en forma de índices o escalas, estas medidas constituyen la operacionalización de los conceptos, es la referencia empírica reducida a valores manejables, así:

- Las variables son dimensiones de la realidad que deseamos estudiar.
- Los indicadores son expresiones numerables de las distintas dimensiones de un concepto.
- La correlación entre dos o más variables expresan la extensión en que una incide en la otra, en la intersección de ambas o en su grado de asociación.

CAPÍTULO II

2.1 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA A LOS SOCIOS DE LA COPAQ.

Pregunta No 1

¿Ud. Es socio activo de la COPAQ?

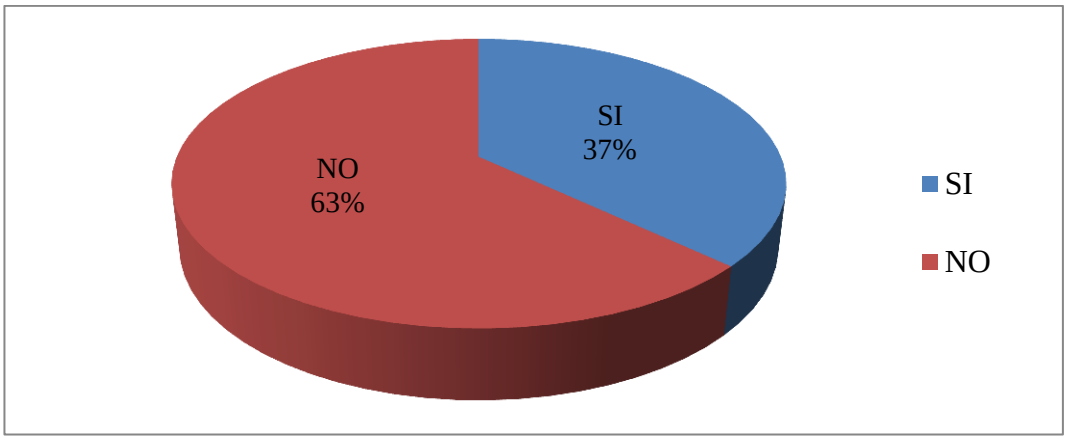
Tabla N° 1

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	80	63%
NO	47	37%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 1 Socio activo de la COPAQ



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

Ante la gestión deficiente de los directivos, la mayoría de los socios de las cinco organizaciones poco a poco de lo que eran socios activos se han vuelto inactivos pues, por un lado se sienten aislados, desmotivados o ya no les llama la atención de participar activamente en las actividades que programan los directivos de la COPAQ.

Pregunta No 2

¿De cuál de las asociaciones es socio?

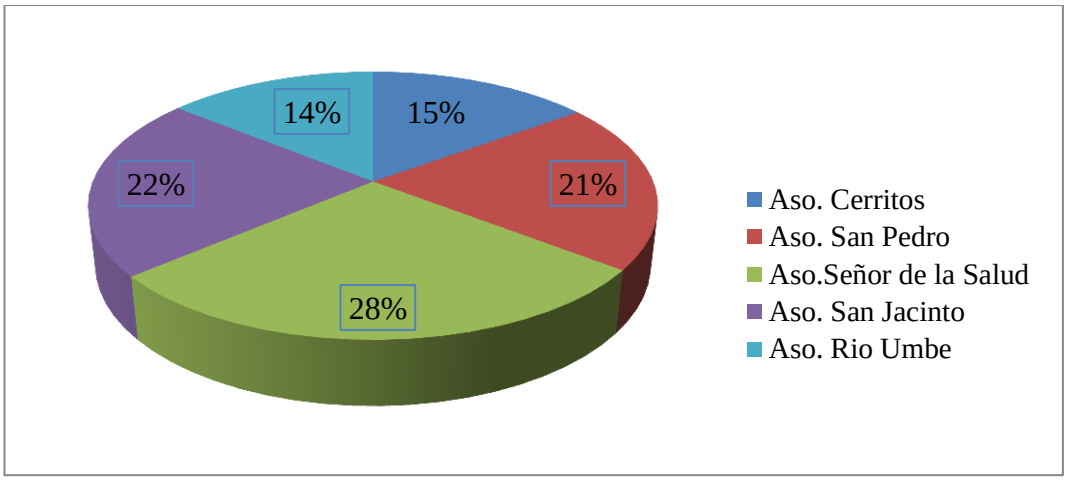
Tabla N° 2

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Asociación Los Cerritos	19	15%
Asociación San Pedro	26	21%
Aso. Señor de la Salud	36	28%
Asociación San Jacinto	28	22%
Asociación Rio Úmbe	18	14%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 2 A qué asociación pertenece



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

Al haberse realizado la investigación de campo a los socios de la Corporación, esta está aglutinando a todas las Asociaciones de Campesinos de Quinsaloma y sus socios pertenecen a la COPAQ, sin embargo las que tienen una pequeña diferencia son la del Señor de la Salud, San Pedro y San Jacinto.

Pregunta No 3

¿Con la aplicación de una Planificación Estratégica se mejorará la Gestión Administrativa de la COPAQ?

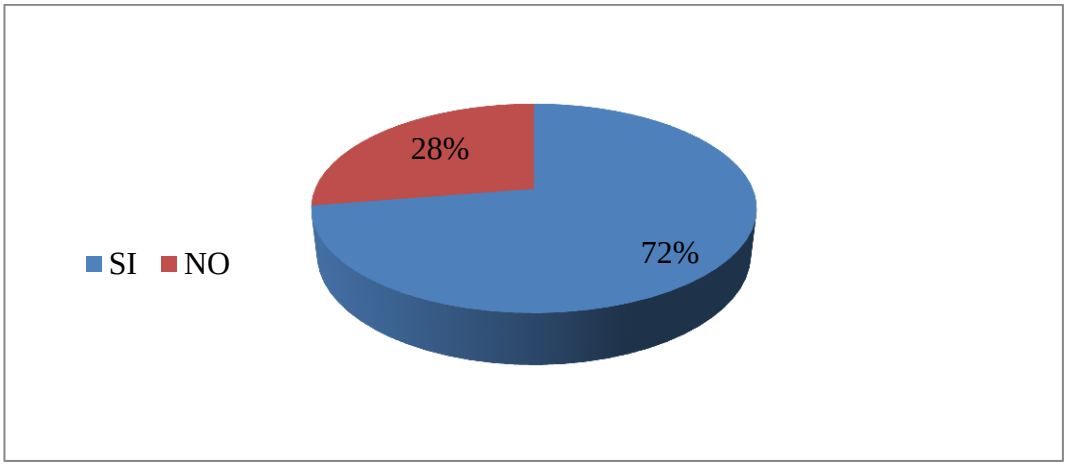
Tabla N° 3

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	92	72%
NO	35	28%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 3 Mejorará la Gestión Administrativa de la COPAQ



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

Un número considerable de socios de las cinco asociaciones, consideran que contando con un plan estratégico y un documento guía se mejorara la gestión administrativa y financiera de la corporación, ya que este se constituirá en documento guía para su ejecución y evaluación en los próximos años.

Pregunta No 4

¿Conoce Ud. Si la COPAQ posee una visión?

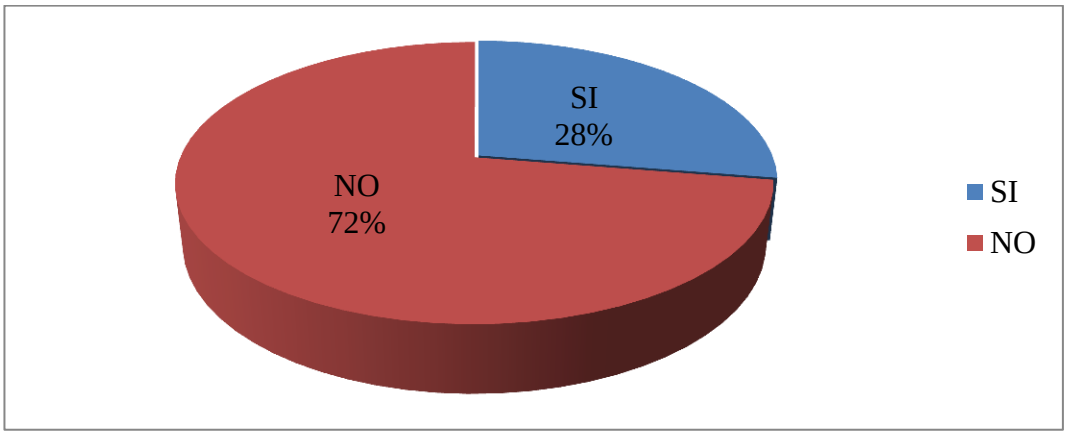
Tabla N° 4

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	28%
NO	92	72%
TOTAL	127	100%

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 4 Conoce la visión



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

Un gran número de socios encuestados desconocen realmente si la Corporación posea una Visión, ya que por su idiosincrasia y nivel cultural no saben que se trata o no están interrelacionados con la Institución, porque no han leído o no esta a la vista de quienes visitan las instalaciones.

En tanto que los que manifiestan que si conocen será porque han participado en la socialización de los valores institucionales; sin embargo en la observación que realizamos y del diálogo mantenido con los Directivos no posee la COPAQ una Visión que oriente en realidad su accionar.

Pregunta No 5

¿Conoce Ud. Si la COPAQ posee una misión?

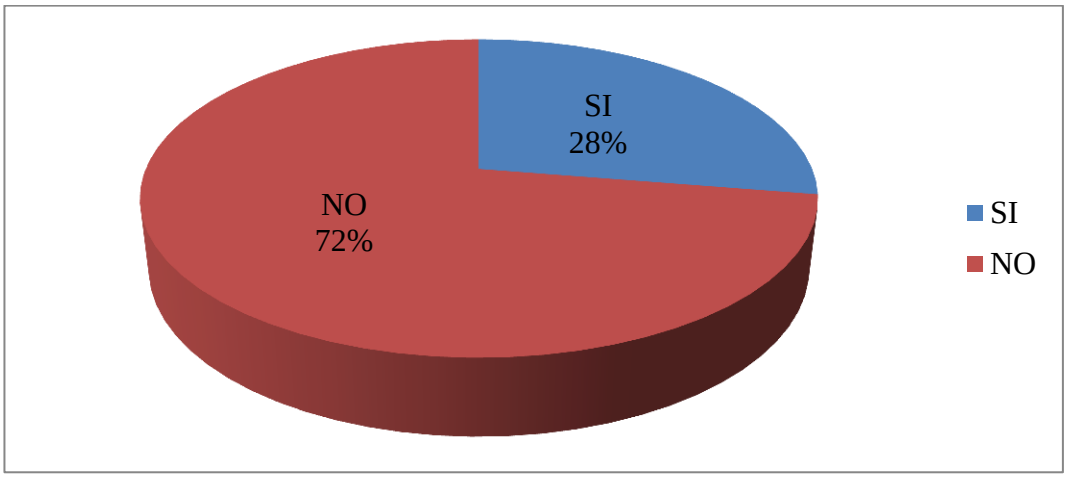
Tabla N° 5

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	35	28%
NO	92	72%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 5 Conoce la misión



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

El mismo número de socios, de la misma manera y conforme se repite en esta pregunta, desconocen que la Corporación posea una Misión y los que manifiestan que si conocen manifestaron en el diálogo solo para salir al paso con las respuestas.

Pregunta No 6

¿Cuál considera Ud. son los programas y proyectos desarrollados en los últimos tres años por los directivos de la COPAQ?

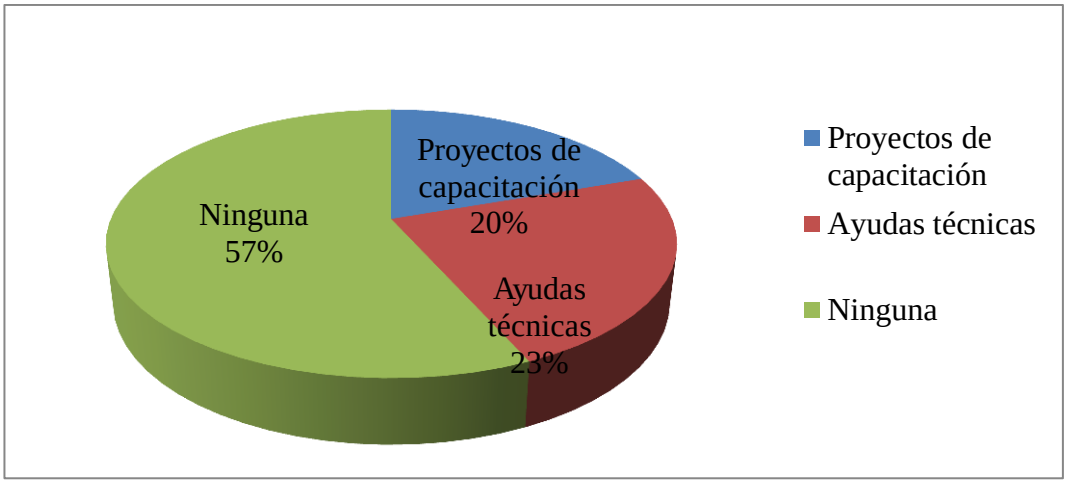
Tabla N° 6

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Proyectos de Capacitación	25	20%
Ayudas Técnicas	30	24%
Ninguna	72	57%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 6 Programas y proyectos realizados



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

Entre los socios encuestados varias son las respuestas emitidas sin embargo mencionan que los programas y proyectos desarrollados en los últimos tres años por los Directivos de la COPAQ, son muy pobres o ninguno lo han realizado, lo que demuestra la poca gestión o la falta de vinculación de la Directiva con las Asociaciones y socios; y un peque numero de los socios han recibido programas de capacitación y ayudad técnica para sus sembríos.

Pregunta No 7

¿Cómo califica Ud. a la gestión desarrollada en los últimos tres años por los directivos de la COPAQ?

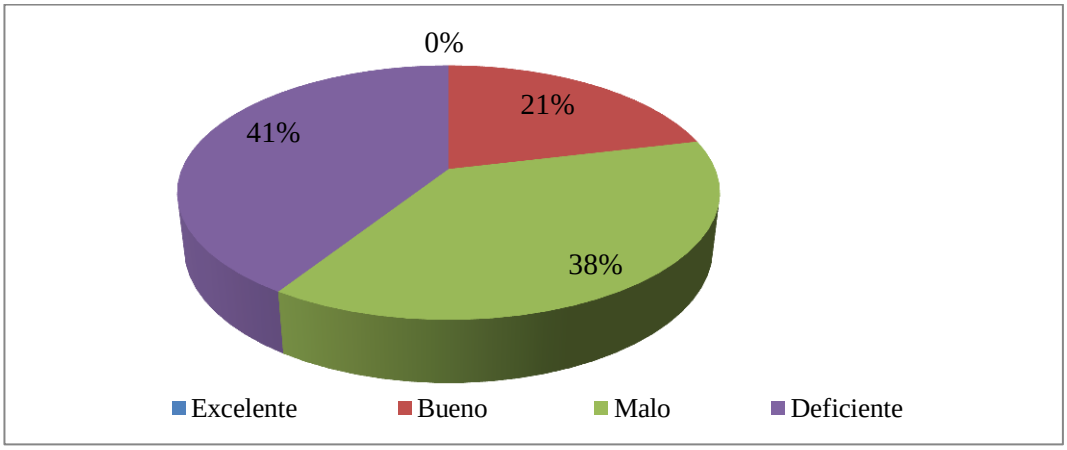
Tabla N° 7

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Buena	27	21%
Regular	48	38%
Mala	52	41%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 7 Gestión desarrollada por la COPAQ



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

En lo que respecta a la calificación a la gestión desarrollada por los Directivos de la COPAQ, la mayor parte de los socios califican como regular y mala la gestión institucional ya que la COPAQ no está operando adecuada y eficientemente, no se han equipado las instalaciones, no se ha puesto en marcha la maquinaria y la expectativa para venderles sus productos a la COPAQ es incierta. Todas estas vicisitudes están influyendo en la desintegración de los socios con la corporación.

Pregunta No 8

¿Cuáles consideran son las principales fortalezas que posee la COPAQ?

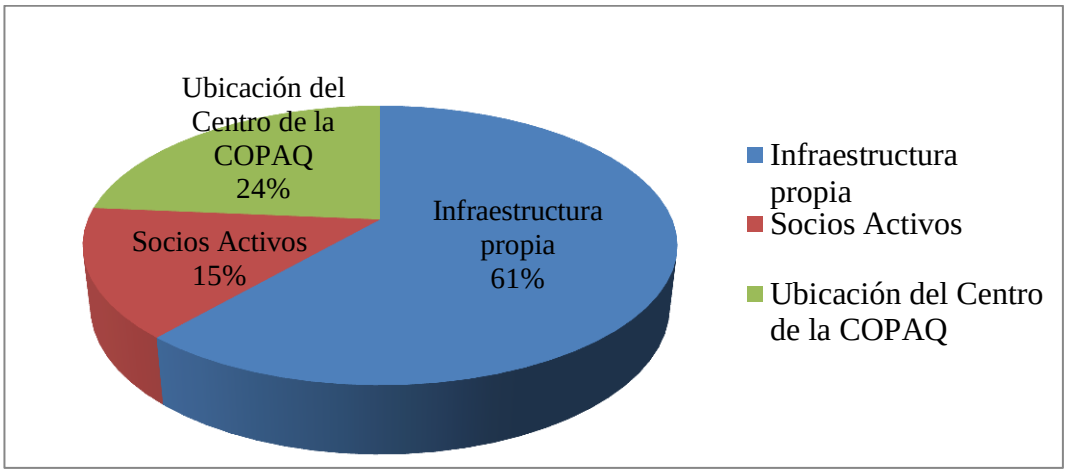
Tabla N° 8

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Infraestructura Propia	78	61%
Socios Activos	19	15%
Ubicación de la COPAQ	30	24%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 8 Fortalezas



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

De acuerdo a las fortalezas de la Corporación, los socios consideran que son la Infraestructura que posee, pues el edificio es amplio y brinda las seguridades con parqueaderos, tendales y oficinas; otros manifiestan que son los socios activos y una tercera opción es la ubicación de las oficinas y de la Corporación, pues está en el campo, en las afueras de la ciudad y cerca de la Ercilia, lo que facilita el traslado de los campesinos y agricultores con sus cosechas hacia las instalaciones.

Pregunta No 9

¿Cuáles considera son las principales debilidades que posee la COPAQ?

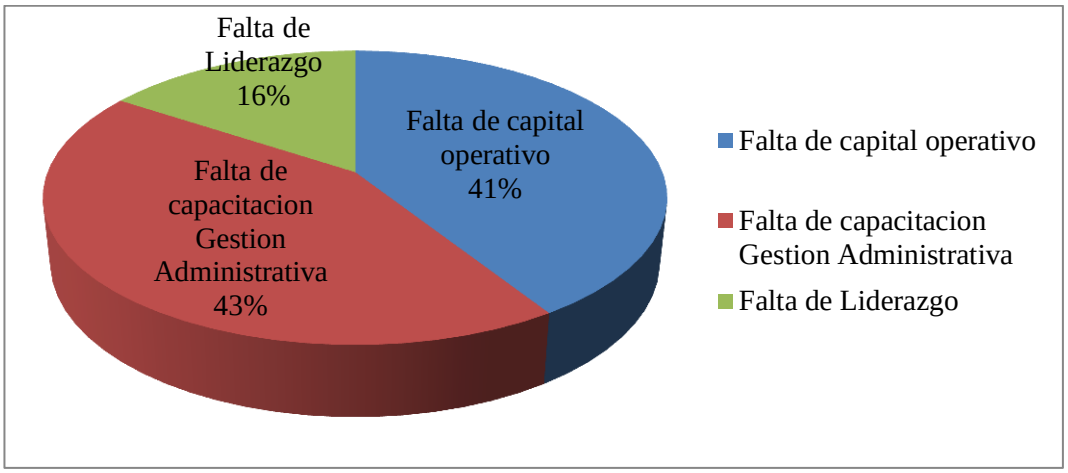
Tabla N° 9

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Falta de capital Operativo	52	41%
Falta de Capacitación	55	43%
Falta de Liderazgo	20	16%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 9 Debilidades



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

Entre las principales Debilidades que se presentan en la COPAQ, son en su orden la falta de capacitación en gestión administrativa, de capital operativo y de liderazgo; lo que realmente demuestran un distanciamiento entre los socios y la Directiva y la poca gestión que realizan por la carencia de recursos económicos que incide obviamente para la gestión.

Pregunta No 10

¿Qué acciones deberían implementar los directivos de la COPAQ para mejorar los procesos administrativos?

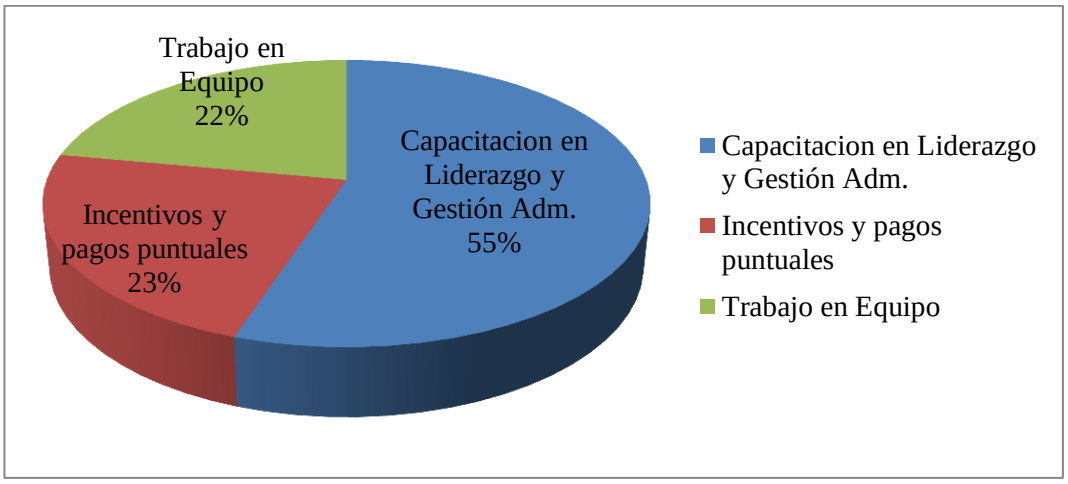
Tabla N° 10

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación en Liderazgo	70	55%
Incentivos y pagos puntuales	29	23%
Trabajo en Equipo	28	22%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 10 Acciones para mejorar procesos administrativos



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

Entre las acciones deberían implementar los Directivos de la COPAQ para mejorar los procesos administrativos se menciona la capacitación en liderazgo y gestión administrativa, luego son los incentivos y pagos puntuales y finalmente trabajar en equipo que tanta falta le hace a la Corporación.

Pregunta No 11

¿Qué acciones deberían implementar los directivos de la COPAQ para mejorar los procesos financieros (pago por la entrega de sus productos)?

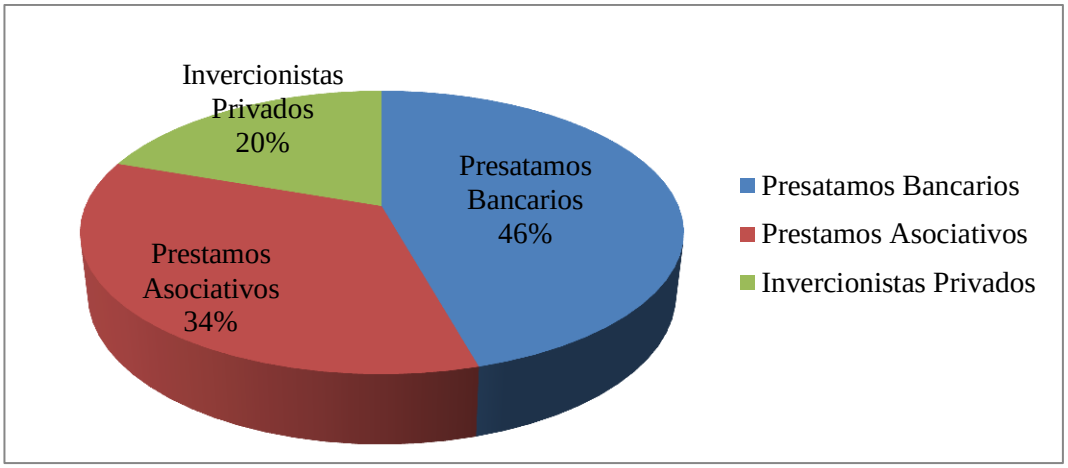
Tabla N° 11

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Préstamos Bancarios	58	46%
Préstamos Asociativos	44	34%
Inversionistas Privados	25	20%
TOTAL	**127**	**100%**

Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Cuadro N° 11 Acciones para mejorar procesos Financieros



Fuente: Datos de Encuesta realizada.

Elaborado por: Willians Jeliver Morales Lucio y Omar Ramiro Zapata Aguáchela.

Análisis e Interpretación:

Varias son las alternativas que tiene la COPAQ no solo para pagar oportunamente a los socios que entregan sus productos sino también para operar eficiente y diariamente, de tal manera que se posicione en el sector como una entidad que apoya a los socios que la conforman.

2.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COPAQ.

1. ¿Cuál es su función o cargo en la COPAQ?

Gerente.

2. ¿Conoce Ud. si la COPAQ ha elaborado o tiene una Planificación Estratégica para aplicarlo en la Institución?

Si... pero no se aplica.

3. ¿Conoce Ud. si la COPAQ posee una Visión, cuál es?

Acopiar los productos y venta directa.

4. **¿Conoce Ud. si la COPAQ posee una Misión, cuál es?**

Entrar en funcionamiento.

5. ¿Cuál considera Ud. son los programas y proyectos desarrollados en los últimos tres años por los Directivos de la COPAQ?

- Integración Social de las5 Asociaciones**.**
- Prácticas de comercialización.
- Manejo de cultivos y podas de cacao.
- Fomentar el cultivo de cacao nacional fino de aroma.

6. ¿Anote 3 Fortalezas que considere posee la COPAQ?

- Asociaciones activas.
- Infraestructura propia.
- Ubicación.
- Inversión del centro no reembolsable.
- Gente capacitada en manejo de cacao.

7. ¿Anote 3 Debilidades que considere posee la COPAQ?

- Falta de recursos económicos.
- Poco empoderamiento en procesos administrativos.
- Falta de liderazgo.
- Falta de equipamiento.
- Falta de organización.
- Falta de capital operativo.

8. ¿Anote 3 Oportunidades que considere posee la COPAQ?

- Inversionistas.
- Suficiente demanda del producto.
- Préstamos bancarios.
- Ayudas gubernamentales.

9. ¿Anote 3 Amenazas que considere posee la COPAQ?

- Robos en el sector.
- Cambios climatológicos que afecten al productor local.
- Plagas en los cultivos de cacao.
- Retiro de los socios.
- Disolución de la Corporación.

10. Qué acciones deberían implementar los Directivos de la COPAQ para mejorar los procesos administrativos, numere 3

- Capacitación permanente.
- Identificar al personal para que conozca los temas y aprovechar su conocimiento.
- Capacitar a los directivos y socios.
- Buscar medios de financiamiento.
- Alianzas con otras instituciones.
- Gestionar los proyectos en las entidades gubernamentales.

11. Qué acciones deberían implementar los Directivos de la COPAQ para mejorar los procesos financieros (pago por la entrega de sus productos), numere 3

- Capacitación en manejo de capital de operación.
- Estímulos para los socios.
- Créditos asociativos.
- Buscar mercado con anticipo de compra.
- Aportaciones económicas por parte de los socios.
- Financiamiento bancario.
- Buscar socios capitalistas.

2.3 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.

PRUEBA DEL CHI CUADRADO.

$$x^2 = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo= frecuencia del valor observado.

fe= frecuencia del valor esperado.

HIPÓTESIS NULA.

Ho: ¿La aplicación del Plan Estratégico no mejorará la Gestión Institucional del Centro de Acopio de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ"?.

HIPÓTESIS ALTERNATIVA.

H1: ¿La Gestión Institucional del Centro de Acopio de la Corporación de Productores Agrícolas de Quinsaloma "COPAQ", depende de la aplicación del Plan Estratégico?

La gestión administrativa financiera del MIES y sus unidades ejecutoras, depende de la aplicación de un manual de control interno.

Pregunta N° 3 Encuesta dirigida a los Socios.- ¿Con la aplicación de una Planificación Estratégica se mejorará la gestión administrativa de la COPAQ?

	SI	**NO**	**Total**
Socios	92	35	127
Directivos	2	1	3
Total	**94**	**36**	**130**

Frecuencias esperadas

	SI	NO	Total
Autoridades	89,88	34,19	124
Personal Administrativo	0.05	0,02	0,07
Total	**89,93**	**34,21**	**124,07**

92(127)/130 = 89.882(3)/130 = 0,0535(127)/130 = 34,19 1(3)/130 = 0,07

$$x^2 = \frac{(fo - fe)^2}{fe}$$

fo= frecuencia del valor observado.

fe= frecuencia del valor esperado.

$$x^2 = \frac{(92 - 89{,}88)^2}{89{,}88} + \frac{(2 - 0{,}05)^2}{0{,}05} + \frac{(35 - 34{,}19)^2}{34{,}19} + \frac{(1 - 0{,}02)^2}{0{,}02}$$

$x^2 = 0{,}023 + 39 - 0{,}023 - 49 = -10$

GRADO DE LIBERTAD.

V = (Cantidad de filas – 1) (Cantidad de columnas -1)

V = (2 – 1) (2 -1) = 1

NIVEL DE SIGNIFICANCIA.

Es recomendable utilizar un nivel de significancia de hasta el 0.05, lo que otorga la posibilidad de que la hipótesis nula sea verdadera en un 0.95, en el presente trabajo se aplica el valor máximo de significancia que es 0.05.

VALOR DE PARÁMETRO.

P = 1 – Valor de significancia.

P = 1 – 0.05

P = 0.95

De una tabla para valores de Chi cuadrado crítico, se toma el valor que corresponde para un grado de libertad 1 dentro de un parámetro de 0.95, resultando un valor de Chi cuadrado crítico.

2.4 CONCLUSIONES.

- No existe un empoderamiento o posicionamiento como socio de la COPAQ, pues un gran número de los socios están separándose o son socios inactivos en sus asociaciones y la COPAQ, producto de la mala y deficiente gestión institucional de los directivos.

- La mayor parte de los encuestados consideran que una Planificación estratégica si mejorará la gestión administrativa de la COPAQ, pero en contraposición una mayor parte desconoce la misión y visión pues no han recibido ningún beneficio sea en capacitación o ayuda técnica.

- La falta de liderazgo de los Directivos, determina que su rendimiento y evaluación por parte de los socias, sea regular y mala pues no se están cumpliendo loa objetivos por los que se creó la COPAQ, no se está operando ni trabajando actualmente y eso es decisivo para que loa socios lo califiquen como regular y mala.

- Incide también en la deficiente gestión institucional la falta de programas de capacitación, integración y solidaridad que debe haber entre todos y cada uno de los que conforman la COPAQ.

- Los directivos no tienen una orientación que les permita administrar a la COPAQ, buscar el financiamiento para operar adecuadamente y sobre todo falta un documento técnico como lo es la planificación estratégica.

- La falta de capital operativo incide notablemente en la administración, por lo que deben establecer estrategias para financiar las operaciones, sugiriendo los préstamos bancarios, asociativos o ligar inversionistas privados aprovechando el terreno y la infraestructura.

2.5 RECOMENDACIONES.

- Es necesario que los Directivos acojan este estudio que propone una Planificación Estratégica Institucional.

- La Planificación Estratégica Institucional debe integrar una serie de programas, perfiles de proyectos y acciones a llevar adelante para mejorar la gestión administrativa financiera de la entidad.

- Buscar financiamiento para el capital de operación que es el cuello de botella de la Corporación sea en entidades gubernamentales, entidades financieras o sector privado.

- Socializar con los Directivos de la COPAQ el financiamiento que resulte de la Planificación Estratégica.

CAPITULO III

PROPUESTA

3.1 TÍTULO.

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL PARA EL CENTRO DE ACOPIO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE QUINSALOMA "COPAQ", PERIODO 2014- 2019.

RESUMEN EJECUTIVO.

El Plan Estratégico en la COPAQ se encargará de guiar, orientar y organizar el trabajo para beneficio directo de los socios y plantear una mejor relación con el servicio que brinda, estableciendo métodos y estrategias que optimicen los recursos de la organización.

El plan inicia con el diagnóstico de la Corporación orientando los recursos económicos, materiales, técnicos y humanos disponibles para fortalecer su accionar hacia los socios y sectores campesinos de la zona de tal manera que mejore su imagen y se posicione.

El análisis e interpretación de los datos obtenidos en la encuesta, entrevista y observación de local permite tener un fundamento para que los Directivos impulsen el crecimiento y desarrollo de la Corporación con programas de adecuación de la infraestructura y oficinas, equipamiento de las instalaciones para que el personal que vaya a laborar posee las comodidades y brinden una buena atención al cliente.

3.2 INTRODUCCIÓN.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo, esta programación concreta las grandes decisiones que orientarán la gestión.

El plan desarrolla una serie de acciones que tienen un cronograma y presupuesto para la ejecución de esta propuesta, que será evaluada a través de la medición de los resultados esperados y conforme sea aceptada por los Directivos y Socios de la Corporación; pues la gestión administrativa, financiera e institucional ha sido menos que pobre en los últimos años, a tal punto de paralizar las actividades por algunos meses y los resultados han sido desalentadores.

Las actividades en la Corporación no se han realizado como se planificaron al inicio la gestión o cuando se conformó y de acuerdo al objetivo, por lo que es indispensable aplicar un Plan Estratégico Institucional que motive a los directivos, empleados, socios y colectividad que ve con buenos ojos una organización que les brinde el apoyo no solo económico sino también brinde apoyo técnico a sus cultivos; pues sus productos serán entregados a la Corporación a precios justos y que a su vez los proteja de los intermediarios.

El Plan Estratégico Institucional será el resultado del análisis del entorno interno y externo así como del mercado donde desarrolla actualmente sus actividades y está ubicado el centro de acopio y oficinas, de tal manera que capten la atención de los agricultores, microempresarios, comerciantes y colectividad de Quinsaloma.

El Plan Estratégico Institucional orientará, guiará y generará un posicionamiento de la Corporación en el medio, zona o región de influencia ya que está cerca a los mercados de Ventanas, Quevedo, Babahoyo, Guayaquil o Santo Domingo, así será sostenible en el tiempo y de beneficio mutuo. Posicionar a la Corporación en la región es una alternativa para los Directivos y Socios que necesiten un Centro de Acopio y de transformación a los productos agrícolas, a los cuales se les dará un valor agregado, pues se beneficiará no solo con la presencia de sus socios sino también de los agricultores y comerciantes en el sector.

3.3 JUSTIFICACIÓN.

El Plan Estratégico Institucional se lo hace para afirmar la organización, fomentando la vinculación entre los órganos de decisión y los distintos grupos de trabajo, buscando el compromiso de todos, de tal manera que se logre plantear lo mejor de la organización en el que participen todos los involucrados en la valoración de las acciones que pretendemos plantear, ayudándonos a identificar los problemas así como las oportunidades.

Con el Plan Estratégico Institucional se aclararan las ideas futuras, pues muchas veces, las cuestiones cotidianas, absorben tanto que no dejan ver más allá de mañana, esto requiere de un proceso que obligue a hacer una pausa para que se vea como está realmente la organización y si verdaderamente desean ver un futuro más alentador para todos los socios y comunidad.

El Plan Estratégico Institucional permitirá estructurar y desarrollar mejoras en la gestión administrativa, financiera e institucional de la Corporación con miras a desarrollar y crecer como una Organización sólida, estable, sustentable y sostenible en el tiempo cuya influencia sea en el sector agrícola y comercial de la región.

Para la aplicación del Plan es necesario partir del análisis de la Corporación y con ello desarrollar un mapa o una Hoja de Ruta de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión, convirtiendo los proyectos en acciones (metas, objetivos, reglas y resultados); y mejorar su posicionamiento en el mercado sea incrementando los ingresos, las ventas y la optimización de sus recursos.

El Plan Estratégico Institucional potencia el desarrollo de la eficiencia a través de varios programas y proyectos desarrollados en estrecha colaboración con la Directiva y Organismo de Apoyo como el MIES, particularmente en el marco del cambio de la Matriz Productiva al someter a los productos agrícolas como el cacao a un proceso de transformación para parlasen valor agregado.

Se establecerán alianzas estratégicas con otras organizaciones y planteará una mayor participación ciudadana de tal manera que el servicio a brindar la Corporación se vea reflejado en el posicionamiento en el sector.

En el ámbito financiero, el compromiso será alcanzar la sostenibilidad que permita cumplir las metas institucionales, debiendo resaltar la existencia de aspectos del entorno que inciden directamente y que tienden a la mejora continua de la calidad.

El Plan Estratégico propone un esquema que implica el cumplimiento de los objetivos a través de los Socios, consumidores satisfechos, sostenibilidad financiera, productividad, eficiencia, responsabilidad social empresarial, recurso humano capacitado y comprometido.

3.4 OBJETIVOS.

3.4.1 Objetivo General.

Mejorar la gestión institucional del centro de acopio de la corporación de productores agrícolas de Quinsaloma "COPAQ".

3.4.2 Objetivos Específicos.

- Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas.
- Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados.
- Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.

3.5 ANÁLISIS DEL CONTEXTO ESTRATÉGICO

3.5.1 Misión.

La COPAQ es una Corporación que fomenta el crecimiento personal y financiero de los agricultores a través de una comercialización asociativa de la producción agrícola, fomentando un crecimiento sostenible y sustentable y amigable con el medio ambiente.

3.5.2 Visión.

En 5 años ser una Corporación líder y sólida en el desarrollo de procesos productivos y agrícolas que promuevan, produzcan, transformen y comercialicen productos de calidad para el desarrollo sustentable y sostenible del cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos de manera participativa, transparente, equitativa y respetando el medio ambiente.

3.6 DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL.

El proceso de planificación estratégica consideró el análisis de la situación interna y del entorno externo de la COPAQ, con el propósito de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que fueron identificadas al igual que los potenciales impactos internos y externos con el objeto de definirlas estrategias y los correspondientes planes de acción (programas y proyectos).

Para la elaboración del Diagnóstico Institucional se realizaron reuniones de trabajo coordinadas con los Directivos, personal de las diferentes áreas y Socios en las que se analizaron y evaluaron todas aquellas condiciones e instrumentos, que permitan delinear la situación en la que se desenvuelve actualmente la COPAQ; considerando lo siguiente.

3.7 ANALISIS SITUACIONAL.

De acuerdo al Modelo de Gestión, las competencias que le corresponden a la COPAQ, según su razón de ser, están enmarcadas en la recepción, transformación, comercialización y eficiencia en la gestión, con las siguientes atribuciones:

- Proponer una Planificación Estratégico Institucional para el crecimiento, desarrollo y expansión de sus actividades de la COPAQ en la región.
- Impulsar programas y proyectos que modifiquen la imagen corporativa de la COPAQ (Directivos, Socios y Comunidad en general).
- Asegurar la disponibilidad e infraestructura que garantice la continuidad del servicio a los agricultores.
- Gestionarla disponibilidad de recursos económicos y financieros para impulsar servicios y productos de calidad con pronto pago.
- Efectuar las inversiones necesarias que le permitan a la COPAQ operar adecuada y eficientemente en beneficio de los socios y colectividad.
- Identificar los actores claves que afectan el normal desenvolvimiento del talento humano con base en las siguientes dimensiones: credibilidad, respeto, imparcialidad, camaradería y orgullo.
- Revisar y analizar la pertinencia de la estructura orgánica vigente, con el propósito de adoptarlos cambios requeridos en concordancia con los nuevos desafíos, productos y servicios que oferta.
- Depuración de los socios activos e inactivos.

3.8 ANÁLISIS INTERNO.

3.8.1 Listado de Fuerzas Actuantes Internas.

FORTALEZAS.

1. Infraestructura propia de la COPAQ.
2. Cinco Asociaciones conforman la Corporación y sus más de 100 socios son agricultores con terrenos propios y fértiles.
3. Disponibilidad de mano de obra local para los procesos.
4. Excelente calidad de cacao orgánico.
5. Cercanía a los cultivos de cacao.
6. Ubicación estratégica de la COPAQ.

DEBILIDADES.

1. No han impulsado programas de capacitación y de apoyo a los socios y agricultores de la región y del cantón Quinsaloma.
2. Pocos socios se integran en los procesos de transformación de los productos agrícolas.
3. Deficiente sistema de comercialización de productos por parte de la COPAQ.
4. No posee Manuales para una Administración más eficaz. (Orgánico Estructural, Funcional y de Procedimientos)
5. Falta de Capital de Trabajo para financiar la adquisición de los productos agrícolas a los socios y agricultores.
6. Falta de equipamiento de las dependencias e instalaciones.
7. Falta de gestión y liderazgo en la Directiva.
8. Imagen corporativa deteriorada cada vez más por la falta de gestión.

3.8.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos.

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
FORTALEZAS			
1. Infraestructura propia de la COPAQ.	0,1	4	0,4
2. Cinco Asociaciones conforman la Corporación y sus más de 100 socios son agricultores con terrenos propios y fértiles.	0,09	4	0,36
3. Disponibilidad de mano de obra local para los procesos.	0,08	3	0,24
4. Excelente calidad de Cacao orgánico.	0,09	4	0,36
5. Cercanía a los cultivos de cacao.	0,07	4	0,28
6. Ubicación estratégica de la COPAQ.	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			
7. No han impulsado programas de capacitación y de apoyo a los socios y agricultores de la región y del cantón Quinsaloma.	0,07	1	0,07

8. Pocos socios se integran en los procesos de transformación de los productos agrícolas.	0,05	2	0,1
9. Deficiente sistema de comercialización de productos por parte de la COPAQ	0,03	1	0,03
10. No posee Manuales para una Administración más eficaz. (Orgánico Estructural, Funcional y de Procedimientos)	0,04	1	0,04
11. Falta de Capital de Trabajo para financiar la adquisición de los productos agrícolas a los socios y agricultores.	0,08	1	0,08
12. Falta de equipamiento de las dependencias e instalaciones.	0,08	2	0,16
13. Falta de gestión y liderazgo en la Directiva	0,05	2	0,1
14. Imagen corporativa deteriorada cada vez más por la falta de gestión.	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,66

3.9 ANÁLISIS EXTERNO.

3.9.1 Listado de Fuerzas Actuantes Externas.

OPORTUNIDADES.

1. Instituciones crediticias ofertan créditos blandos para desarrollo de las organizaciones.
2. Gobierno impulsa mercado de productos orgánicos y que den valor agregado priorizando lo nacional.
3. Incremento de la demanda de productos orgánicos.
4. Gobierno promueve la Asociatividad.
5. Tendencia al consumo de cacao fino de aroma en el país y en el exterior.

AMENAZAS.

1. Inseguridad ciudadana y asentamiento de la crisis en el país.
2. Clima cada vez más cambiante y que afecta a la producción agrícola.
3. Incremento en el precio de los bienes de capital que provienen del exterior.
4. Presencia de plagas en los cultivos.
5. Aumento de aranceles de exportaciones del cacao.

3.9.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos.

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADOS ESPERADOS
OPORTUNIDADES			
1. Instituciones crediticias ofertan créditos blandos para desarrollo de las organizaciones	0,09	4	0,36
2. Gobierno impulsa mercado de productos orgánicos y que den valor agregado priorizando lo nacional	0,15	4	0,6
3. Incremento de la demanda de productos orgánicos	0,15	3	0,45
4. Gobierno promueve la Asociatividad	0,09	4	0,36
5. Tendencia al consumo de cacao fino de aroma y café orgánico en el país y en el exterior	0,07	4	0,28
AMENAZAS			
6. Inseguridad ciudadana y asentamiento de la crisis en el país	0,07	1	0,07
7. Clima cada vez más cambiante y	0,07	1	0,07

que afecta a la producción agrícola			
8. Incremento en el precio de los bienes de capital que provienen del exterior	0,05	2	0,1
9. Presencia de plagas en los cultivos	0,18	1	0,18
10. Aumento de aranceles de exportaciones del cacao.	0,08	1	0,08
TOTAL	1		2,66

NOTA: Instrucciones para elaborar las matrices de evaluación de factores internos y externos.

- Elaborar un Listado de **FACTORES INTERNOS CLAVES: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.**
- A cada **FACTOR INTERNO CLAVE** asignar una **PONDERACION** entre **0,0** y **1,0**; de acuerdo a la importancia determinada, la ponderación deberá sumar en total **1,0.**
- Asignar a cada **FACTOR INTERNO** una **CLASIFICACION** entre **1 y 4**:
- Para la **MENOR FORTALEZA 3** y **4** para la de **MAYOR TRASCENDENCIA**; para la **MAYOR DEBILIDAD 1** y **2** para la **MENOS GRAVE.**
- El total del **RESULTADO PONDERADO** nos demuestra la realidad en la que se encuentra la Institución respecto de su **ORGANIZACION** con

puntajes que oscilan entre 1 y 4; mientras más alto sea el puntaje, mayor será el grado de estabilidad interna Institucional.

- En la misma manera, para elaborar LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES: **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

- A cada **FACTOR EXTERNO CLAVE** asignar una **PONDERACION** entre **0,0** y **1,0**; de acuerdo a la importancia determinada, la ponderación deberá sumar en total **1,0.**

- Asignar a cada **FACTOR EXTERNO** una **CLASIFICACION** entre **1 y 4**:

- Para la **MENOR OPORTUNIDAD 3** y **4** para la de **MAYOR TRASCENDENCIA**; para la **MAYOR AMENAZA 1** y **2** para la **MENOS GRAVE.**

- El total del **RESULTADO PONDERADO** nos demuestra la realidad en la que se encuentra la Institución respecto de su **ORGANIZACION** con puntajes que oscilan entre 1 y 4; mientras más alto sea el puntaje, mayor será el grado de estabilidad interna Institucional.

PERFIL ESTRATÈGICO DE FACTORES INTERNOS.

VARIABLE	++	+	0	-	--
Infraestructura propia de la COPAQ.					
Cinco Asociaciones conforman la Corporación y sus más de 100 socios son agricultores con terrenos propios y fértiles.					
Disponibilidad de mano de obra local para los procesos.					
Excelente calidad de Cacao orgánico.					
Cercanía a los cultivos de cacao.					
Ubicación estratégica de la COPAQ.					
No han impulsado programas de capacitación y de apoyo a los socios y agricultores de la región y del cantón Quinsaloma.					
Pocos socios se integran en los procesos de transformación de los productos agrícolas.					
Deficiente sistema de comercialización de productos por parte de la COPAQ.					
No posee Manuales para una Administración más eficaz. (Orgánico Estructural, Funcional y de Procedimientos)					
Falta de Capital de Trabajo para financiar la adquisición de los productos agrícolas a los socios y agricultores.					
Falta de equipamiento de las dependencias e instalaciones.					
Falta de gestión y liderazgo en la Directiva.					
Imagen corporativa deteriorada cada vez más por la falta de gestión.					
TOTAL	5	1		5	3
PARTICIPACIÓN	36	7		36	21

Del total de 14 variables, 5 factores internos (fortalezas) tienen una ponderación de ++, que nos permitirán contrarrestar a los 5 factores internos (debilidades) que tienen una ponderación -, en tanto que una fortaleza con una asignación de + contrarrestará a una debilidad –.

PERFIL ESTRATÈGICO DE FACTORES EXTERNOS.

VARIABLE	++	+	0	-	--
Instituciones crediticias ofertan créditos blandos para desarrollo de las organizaciones.	.				
Gobierno impulsa mercado de productos orgánicos y que den valor agregado priorizando lo nacional.	.				
Incremento de la demanda de productos orgánicos.		.			
Gobierno promueve la Asociatividad.	.				
Tendencia al consumo de cacao fino de aroma y café orgánico en el país y en el exterior.	.				
Inseguridad ciudadana y asentamiento de la crisis en el país.				.	
Clima cada vez más cambiante y que afecta a la producción agrícola.				.	
Incremento en el precio de los bienes de capital que provienen del exterior.					.
Presencia de plagas en los cultivos.				.	
Aumento de aranceles de exportaciones del cacao.				.	
TOTAL	4	1		4	1
PARTICIPACIÓN	37	9		45	9

Del total de 10 variables, 4 factores externos (oportunidades) tienen una ponderación de ++, que nos permitirán contrarrestar a los 4 factores externos (amenazas) que tienen una ponderación -, en tanto que una fortaleza con una asignación de + contrarrestará a una amenaza --

3.10 ANÁLISIS DEL FODA INSTITUCIONAL.

FORTALEZAS.

1. Infraestructura propia de la COPAQ.
2. Cinco Asociaciones conforman la Corporación y sus más de 100 socios son agricultores con terrenos propios y fértiles.
3. Disponibilidad de mano de obra local para los procesos.
4. Excelente calidad de cacao orgánico.
5. Cercanía a los cultivos de cacao.
6. Ubicación estratégica de la COPAQ.

DEBILIDADES.

1. No han impulsado programas de capacitación y de apoyo a los socios y agricultores de la región y del cantón Quinsaloma.
2. Pocos socios se integran en los procesos de transformación de los productos agrícolas.
3. Deficiente sistema de comercialización de productos por parte de la COPAQ.
4. No posee Manuales para una Administración más eficaz. (Orgánico Estructural, Funcional y de Procedimientos)
5. Falta de Capital de Trabajo para financiar la adquisición de los productos agrícolas a los socios y agricultores.
6. Falta de equipamiento de las dependencias e instalaciones.
7. Falta de gestión y liderazgo en la Directiva.
8. Imagen corporativa deteriorada cada vez más por la falta de gestión.

OPORTUNIDADES.

1. Instituciones crediticias ofertan créditos blandos.
2. Gobierno impulsa mercado de productos orgánicos y que den valor agregado priorizando lo nacional.
3. Incremento de la demanda de productos orgánicos.
4. Gobierno promueve la Asociatividad.
5. Tendencia al consumo de cacao fino de aroma en el país y en el exterior.

AMENAZAS.

1. Inseguridad ciudadana y asentamiento de la crisis en el país.
2. Clima cada vez más cambiante y que afecta a la producción agrícola.
3. Incremento en el precio de los bienes de capital que provienen del exterior.
4. Presencia de plagas en los cultivos.
5. Aumento de aranceles de exportaciones de cacao.

3.11 ANÁLISIS FODA.

Este consiste en la elaboración de Estrategias, cuyo propósito es consolidar una imagen ideal de Corporación hacia los socios y Colectividad, definiendo estrategias y acciones.

Entre las estrategias, se mencionan las siguientes que resultan del análisis DOFA y son:

- Impulsar programas de capacitación a los socios y directivos para mejorar los procesos y gestión del centro de acopio.
- Equipamiento de cada una de las dependencias e instalaciones que comprenden el centro de acopio de la COPAQ.
- Mejorar la imagen corporativa del centro de acopio.
- Encontrar alternativas de financiamiento para la adquisición de materia prima y de costos de los planes de acción.
- Establecer alianzas estratégicas con el MIES, MAGAP, Municipio, Consejo Provincial para la puesta en marcha apoyos técnicos y financiamiento de programas.

3.12 MATRIZ FODA DOFA.

	FORTALEZAS.	**DEBILIDADES.**
	1. Infraestructura propia de la COPAQ 2. Cinco Asociaciones conforman la Corporación y sus más de 100 socios. son agricultores con terrenos propios y fértiles. 3. Excelente calidad de cacao orgánico. 4. Cercanía a los cultivos de caco. 5. Ubicación estratégica de la COPAQ.	1. Pocos socios se integran en los procesos de transformación de los productos agrícolas. 2. Falta de Capital de Trabajo para financiar la adquisición de los productos agrícolas a los socios y agricultores. 3. Falta de equipamiento de las dependencias e instalaciones. 4. Falta de gestión y liderazgo en la Directiva. 5. Imagen corporativa deteriorada cada vez más por la falta de gestión.
OPORTUNIDADES.	➢ Proponer programas de capacitación para los socios en mejora de cultivos, comercialización, emprendimiento, BPM, Relaciones Humanas,	➢ Equipar los departamentos de la COPAQ aprovechando la infraestructura existente. ➢ Impulsar un programa de Imagen Corporativa

1. Instituciones crediticias ofertan créditos blandos para desarrollo de las organizaciones. 2. Gobierno impulsa mercado de productos orgánicos. 3. Incremento de la demanda de productos orgánicos. 4. Gobierno promueve la Asociatividad. 5. Tendencia al consumo de cacao orgánico en el país y en el exterior.	Atención al Cliente. ➢ Establecer alianzas estratégicas con el MIES, MAGAP, Municipio, Consejo Provincial para la puesta en marcha apoyos técnicos y financiamiento de programas. ➢ Mejorar la imagen corporativa del centro de acopio de la COPAQ.	de la COPAQ. ➢ Elaborar proyectos productivos inclusivos para los socios de la COPAQ, aprovechando los productos agrícolas.
AMENAZAS 1. Inseguridad ciudadana y asentamiento de la crisis en	➢ Establecer alianzas estratégicas con el MIES, MAGAP, Municipio, Consejo Provincial para	➢ Elaborar proyectos productivos inclusivos para los socios de la COPAQ, aprovechando

el país 2. Clima cada vez más cambiante y que afecta a la producción agrícola 3. Incremento en el precio de los bienes de capital que provienen del exterior 4. Presencia de plagas en los cultivos. 5. Aumento de aranceles de exportaciones de cacao.	la puesta en marcha apoyos técnicos y financiamiento de programas	los productos agrícolas.

3.13 DEFINICIÓN DE MISIÓN Y VISIÓN.

3.13.1 Visión.

En 5 años seremos una Corporación, líder en el mercado de producción, tratamiento y comercialización de cacao fino de aroma, apoyando el desarrollo sustentable y sostenible del cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos de manera participativa, transparente, equitativa y respetando el medio ambiente.

3.13.2 Misión.

Fomentamos el crecimiento personal y financiero de los agricultores mediante la producción y comercialización asociativa de cacao fino de aroma cuidando el medio ambiente.

3.13.3 Objetivos Corporativos.

- Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas.
- Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados.
- Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.

3.13.4 Valores.

- **Lealtad:** Compromiso, confianza y fidelidad hacia la institución, ofreciendo el mejor esfuerzo personal en beneficio de la sociedad.
- **Diálogo:** Practicar las destrezas de la comunicación, para la convivencia grupal y la práctica de unas excelentes relaciones humanas.
- **Responsabilidad:** Cumplimiento cabal a los compromisos adquiridos por y para la institución, realizando de manera correcta las actividades encomendadas.

- **Honestidad:** Pensar, hablar y actuar con apego a los principios y valores morales.
- **Constancia:** Practicar una actitud de cambio, ser persistente hasta alcanzar los objetivos y metas propuestas por la institución.
- **Sinceridad:** No actuar con hipocresía, ser veraces y auténticos en nuestros actos frente a nuestros compañeros practicando una excelente comunicación.
- **Confianza:** Tener seguridad en uno mismos y en los demás, esto ayudará al trabajo en grupo, y al desarrollo integral de los estudiantes.
- **Cooperación:** Ser solidarios, saber colaborar y contribuir para conseguir un objetivo común en beneficio de la institución.

3.13.5 Filosofía.

La COPAQ persigue posicionarse en la región como alternativa para los Directivos y Socios del Centro de Acopio, acopiando materia prima, procesar y transformar los productos agrícolas, a los cuales se les dará un valor agregado, pues se beneficiará no solo con la presencia de sus socios sino también de los agricultores y comerciantes en el sector.

3.13.6 Políticas.

- Practicar valores para la convivencia.
- Respetar la opinión de cada uno de los socios.
- Realizar una administración de recursos transparente.
- Practicar un modelo de empresa asociativa.
- Impulsar la calidad y servicio al cliente.
- Impulsar programas de capacitación que conciencien a los Directos y Socio.
- Implementar los principios de equidad, identidad, autoestima de todos los involucrados y actores sociales.

3.14 ESTRATEGIAS.

3.14.1 Plan Operativo Anual No.1

➢ **Objetivo específico:** Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas.						
ESTRATEGIAS	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLES**	**PERIODO DE REALIZACIÓN**		**RESULTADOS ESPERADOS**	**COSTO**
			INICIO	**FIN**		
Elaborar estudio de mercado.	- Formación de comisiones. - Aplicación de encuetas y entrevistas. - Evaluación de resultados.	Facilitador. Comisión pre - establecida.	Septiembre 2015	a Octubre 2015	Conocimiento pleno del mercado para el desarrollo de estrategias.	800,00
Implementar un sistema de costos.	- Formación de comisiones. - Selección de facilitador.	Comisión.	Enero	Marzo	Mejorar la rentabilidad de la corporación.	250,00

	- Diseño del programa. - Implementación y evaluación del programa.	Directiva. Socios	2016	2016		
Diseñar un plan de ventas.	- Establecer comisión. - Realizar estudios. - Diseño de estrategias. - Creación del plan.	Comisión pre - establecida. Directiva.	Enero 2016	Marzo 2016	Incrementar las ventas de cacao fino de aroma.	250,00
TOTAL						**1300,00**

3.14.2 Plan Operativo Anual No.2

➢ **Objetivo específico:** Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados.						
ESTRATEGIAS	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLES**	**PERIODO DE REALIZACIÓN**		**RESULTADOS ESPERADOS**	**COSTO**
			INICIO	**FIN**		
Cursos de capacitación en: - Gestión y - Emprendimiento. - Manejo de cultivos. - Control de plangas.	- Formación de comisiones. - Selección de facilitador. - Adecuación de local. - Convocatoria de los participantes. - Desarrollo de las temáticas a tratarse. - Evaluación.	Facilitador Directivos Socios.	Enero 2016 Enero 2018	Abril 2016 Abril 2018	Socios capacitados en mejoramiento de producción y comercialización.	500,00

Gestionar ayudas técnicas para los socios.	- Establecer comisión. - Elaboración de presupuesto. - Presentación de proyecto. (Municipio, Prefectura, Ministerios) - Seguimiento de trámites. - Aprobación.	Comisión. Directivos. Municipio, Prefectura o Ministerios.	Abril 2016	Julio 2016	Cultivos bien cuidados.	300,00
Fomentar empoderamiento.	- Mejorar la asistencia de los socios. - Establecer reglamentos. - Fomentar la unidad de los socios. - Impulsar convivencias.	Comisión. Directiva. Socios	Julio 2015	Enero 2020	Personal empoderado y comprometido.	150,00
TOTAL						**950,00**

3.14.3 Plan Operativo Anual No.3

➢ **Objetivo específico:** Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.						
ESTRATEGIAS	**ACTIVIDADES**	**RESPONSABLES**	**PERIODO DE REALIZACIÓN**		**RESULTADOS ESPERADOS**	**COSTO**
Equipar las dependencias e instalaciones que comprenden el centro de acopio de la COPAQ.	- Formación de comisiones. - Firma de convenios de construcción. - Compra de materiales. - Elección de contratista certificado. - Planificación. - Organización de grupos de trabajo. - Ejecución de la obra.	Contratista. Comisión. Directivos.	Julio 2016	Enero 2017	Local totalmente terminado y equipado.	19.583,00

	- Fiscalización.					
Crear estrategias comerciales.	- Formación de comisiones. - Aplicar análisis de Porter. - Crear PMA.	Comisión. Directivos.	Enero 2017	Julio 2017	Realizar una comercialización más efectiva.	300,00
Implementar un plan de marketing.	- Establecer comisión. - Realizar plan de investigación de mercado. - Crear un plan de publicidad. - Mejorar la imagen. - Realizar presupuesto de publicidad.	Comisión. Directiva. Socios.	Enero 2017	Diciembre 2018	Atraer a un mayor número de clientes.	1.500,00
TOTAL						**21.383,00**

3.15 PROPUESTA DE CAMBIO.

MISIÓN: Fomentamos el crecimiento personal y financiero de los agricultores mediante la producción y comercialización asociativa de cacao fino de aroma cuidando el medio ambiente.

OBJETIVO	ACLARACIÓN DE OBJETIVO	DESCRIPCIÓN DE METAS	VARIABLES CRITICAS	CRITERIOS DE MEDIDA	INDICADORES
Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas.	Mejorar manejo de costos.	95% mejoramiento.	¿Se logró disminuir los costos?	N° de costos.	Sistema de costos
	Incrementar ventas.	95% incremento de ventas.	¿Se incremento las ventas?	N° de ventas.	Inventarios.
Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados.	Obtener conocimientos.	100% de asimilación de conocimientos.	¿Se logro la asimilación de Conocimientos?	N° de socios capacitados.	Evaluación de conocimientos.
	Ayudas a los socios.	95% de implementos requeridos.	¿Se consiguió las ayudas técnicas?	N° de ayudas técnicas.	Inventarios.

Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.	Reconocimientos de los clientes.	100% más clientes.	¿Se obtuvo un incremento de clientes?	N° de nuevos clientes.	Estados. Informes.
	Mejorar la credibilidad	100% de mejora.	¿Se mejoro de credibilidad de la corporación?	N° de clientes satisfechos.	Estados. Informes.

VISIÓN: En 5 años seremos una Corporación, líder en el mercado de producción, tratamiento y comercialización de cacao fino de aroma, apoyando el desarrollo sustentable y sostenible del cantón Quinsaloma, Provincia de Los Ríos de manera participativa, transparente, equitativa y respetando el medio ambiente.

OBJETIVO	ACLARACIÓN	VARIABLE	ÍNDICE	META	PLAZO	LOGRO
Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas.	1) Con un sistema de costos y un incremento en las ventas se mejorara la rentabilidad del centro de acopio.	- Si se muestra cambio en la economía del centro de acopio.	5% de disminución de costos.	20 % de disminución de costos.	Marzo 2016	15% de Incremento de la rentabilidad.
Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados.	2) Con conocimientos y herramientas adecuadas se mejorara la producción de cultivos.	- Se mejoro la economía de los socios.	15% Socios capacitados.	95 % de Socios capacitados.	Abril 2018	85 % de Socios con incremento en su economía.
Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.	3) Para reparar la mala imagen que tenían nuestros clientes y atraer a nuevos.	- Si existe una mejor y más llamativa imagen del centro de acopio.	0% Clientes nuevos.	60 % Clientes nuevos.	Diciembre 2019	40 % Clientes nuevos.

FORMULARIO PARA EL DESPLIEGUE DE OBJETIVO No. 1

OBJETIVO	METAS						
	DISCRECIÓN DE METAS	**CRITERIOS DE MEDIDA**	**INDICADORES**	**PRINCIPALES ACTIVIDADES**	**FECHA DE CUMPLIMIENTO DE METAS**	**RESPONSABLES**	**COSTOS**
Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas.	Elaborar estudio de mercado.	Conocimientos del mercado.	Encuestas y entrevistas.	Desarrollo de cuestionarios y análisis de resultados.	Octubre 2015	Facilitador. Comisión pre - establecida.	800,00
	Implementar un sistema de costos.	Costos.	Estados financieros	Desarrollo del sistema.	Marzo 2016	Comisión. Directiva. Socios	250,00
	Diseñar un plan de ventas.	Aumento de ventas.	Estados financieros.	Estudios de mercado y diseño del plan.	Marzo 2016	Comisión pre - establecida. Directiva.	250,00
TOTAL							**1300,00**

FORMULARIO PARA EL DESPLIEGUE DE OBJETIVO No. 2

OBJETIVO	METAS						
	DISCRECIÓN DE METAS	**CRITERIOS DE MEDIDA**	**INDICADORES**	**PRINCIPALES ACTIVIDADES**	**FECHA DE CUMPLIMIENTO DE METAS**	**RESPONSABLES**	**COSTOS**
Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados.	Cursos de capacitación en: - Gestión y - Emprendimiento. - Manejo de cultivos. - Control de plangas.	N° de Socios y Directivos capacitados.	Evaluación. Actas e Informes.	Talleres y Seminarios.	Abril 2018	Facilitador Directivos Socios.	500,00
	Gestionar ayudas técnicas para los socios.	Convenios firmados.	Actas e Informes. Convenio.	Establecer comisión. Elaboración de proyecto. Presentación de proyecto.	Julio 2016	Comisión. Directivos. Municipio, Prefectura o Ministerios.	300,00

	Fomentar empoderamiento.	N° de socios comprometidos con el centro.	Actas e Informes.	Mejorar la asistencia. Establecer reglamentos. Fomentar la unidad. Impulsar convivencias.	Enero 2010	Comisión. Directiva. Socios	150,00
TOTAL							**950,00**

FORMULARIO PARA EL DESPLIEGUE DE OBJETIVO No. 3

OBJETIVO	METAS						
	DISCRECIÓN DE METAS	**CRITERIOS DE MEDIDA**	**INDICADORES**	**PRINCIPALES ACTIVIDADES**	**FECHA DE CUMPLIMIENTO DE METAS**	**RESPONSABLES**	**COSTOS**
Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.	Equipar las dependencias e instalaciones que comprenden el centro de acopio de la COPAQ.	Maquinarias y equipos instalados.	Presupuestos Fiscalización.	Talleres y Seminarios.	Enero 2017	Contratista. Comisión. Directivos.	19.583,00
	Crear estrategias comerciales.	Crear PMA.	Actas e Informes. Presupuestos. Estados.	Formación de comisiones. Aplicar análisis de	Julio 2017	Comisión. Directivos.	300,00

				Porter. Crear PMA.			
	Implementar un plan de marketing.	Plan de Publicidad.	Actas e Informes. Presupuestos. Estados.	Realizar plan de investigación de mercado. Crear un plan de publicidad. Realizar presupuesto de publicidad.	Diciembre 2018	Comisión. Directiva. Socios.	1500,00
TOTAL							**21.383,00**

3.16 PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO.

Este resumen consolida en términos de valores los montos por programas, de tal manera que la decisión de financiarlos este a cargo de los Directivos y Socios de la COPAQ y se sintetiza en el siguiente cuadro:

PRESUPUESTO.

PROGRAMA	VALOR EN DÓLARES
Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas.	1.300,00
Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados.	950,00
Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.	21.383,00
TOTAL	**23.633,00**

Del total de los Programas a desarrollarse, la COPAQ debe financiar lo siguiente:

FINANCIAMIENTO.

PROGRAMA	TOTAL	COPAQ	OTRA INSTITUCIÓN
Incrementar la rentabilidad del centro de acopio mediante la	1.300,00	1.300,00	

implementación de un sistema de costos y la aplicación de un plan de ventas.			
Aumentar la rentabilidad de los socios mediante la aplicación de programas de capacitación y asesorías técnicas a los asociados.	950,00	950,00	
Fortalecer la imagen corporativa del centro de acopio mediante un programa de publicidad y de relaciones públicas.	21.383,00		21.383,00
TOTAL	**23.633,00**	**2.250,00**	**21.383,00**

Entre algunas de las opciones de financiamiento son:

- Crédito Bancario en la CFN.
- Crédito Comercial en un Banco Local.
- Aporte de los Socios.
- Aporte de Entidades Gubernamentales tales como MIES, MAGAP, Concejo Municipal, Consejo Provincial.
- Aporte de Nuevos Socios.
- Aporte de Capital Privado con cesión de derechos, acciones y participaciones.
- Alianzas Estratégicas con Empresas a las que se provea de nuestros productos.

4 BIBLIOGRAFÍA

- ACHIG Lucas Guía de Planeamiento Universitario Cuenca. (2012). *ACHIG Lucas Guía de Planeamiento, Pág. 33.* Cuenca: Universitario.

- Aranda Alcides. (2003). *La Planificación Estratégica en la Educación.*Quito: Cima.

- *Banrepcultural.org.* (s.f.). Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de Biblioteca Virtual Biblioteca Luis Angel Arango: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo47.htm

- Chiaveto I. y Sapiro A. (2011). *Planeación Estratégica (Fundamentos y Aplicaciones), Segunda Edición p. 25.* México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores S. A. de D. V.

- COPAQ. (2009). *Memorias e Informe de Gestión de la Directiva de la COPAQ p. 23.* Quinsaloma.

- Credicoop. (2011-2021). *Plan Estratégico de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Credicoop 2011-2021*.

- *Definicion ABC*. (s.f.). Recuperado el 12 de Enero de 2015, de http://www.definicionabc.com/social/institucion.php

- *Definicion. De*. (s.f.). Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de http://definicion.de/politica/#ixzz3SgYnI2tH

- *Degerencia.com.* (s.f.). Recuperado el 12 de Agosto de 2014, de http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion

- Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial S.L. (2007). *es.thefreedictionary.com.* Recuperado el 11 de junio de 2014, de es.thefreedictionary.com

- Ecuador INEC. (2011). *Censo* .
- Ecuador SENPLADES. (2014). *Guía Metodológica de Planificación.* Quito.
- Ecuatoriano, S. C. (2012). Plan Estratégico del Sector Cafetalero Ecuatorian, Octubre del 2010 p. 56. *Informe Mensual* , 60.
- ESPOL. (Mayo 2013). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2013-2017, , .*
- GAD Quinsaloma. (2008). *PDOT del cantón Quinsaloma p. 33.* Quinsaloma.
- Hernandez S. y Pulido Martinez A. (2011). *Fundamentos de Gestion Empresarial (Enfoque basados en competencias) p.2.* México: Mc Graw Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.
- Koontz H. y Weihrich H. (2009). *Administración una perspectiva Global.* México: Mc Graw Hill.
- Lermar A. y Barcena Juares S. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales, Guía Práctica, Primera Edición p. 30.* México: Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V.
- Lic. Yumi Cutiupala Mariana Y Dr. Yumi Cutiupala Ricardo. (2007). *Planificación Estratégica para el Mejoramiento de la Gestión Administrativa de la Unidad Educativa Intercultural Bilingüe "Corazón de la Patria" de la Parroquia Lizarzaburu, Cantón, Riobamba, Provincia de Chimborazo, para el Quinquenio 2007-2012.* Guaranda.
- Marìa Gisela Verite. (s.f.). *Eumed.ne, Enciclopedia Virtual.* Recuperado el 15 de Agosto de 2014, de Cuadro de Mando Integral en la Sociedad: http://www.eumed.net/libros-gratis/2009a/479/Perspectiva%20del%20cliente.htm

- Mazacon A. (2009). *Modulo de Planificación Educativa.*

- Mendoza Dàvila D. I. (Septiembre de 2008). *Plan Estratégico de Marketing relacional para incrementar los niveles de fidelidad de clientes de la Empresa Rentauto en la ciudad de Quito".* Tesis, Quito.

- Omayra Figueroa y Norma Arévalo. (2010). *PLAN de fortalecimiento institucional para la Cooperativa de transportes interprovincial Caluma.* Caluma.

- Pacheco Hugo E. (s.f.). *BLOGSPOT.* Recuperado el 12 de Enero de 2015, de http://doctxs6.blogspot.com/2013/01/gestion-tipos-gestion-investigativa_27.html

- QUINSALOMA, C. D. (2009). Memorias e Informe de Gestión de la Directiva de la COPAQ . 30.

- Rodriguez Valencia J. (2005). *Como aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Quinta edición, p. 138-139.* México: Editorial International Thonson editores S.A. de D.V.

- SALLENAVE Jean Paul. *La Gerencia Integral ¡No le tema a la Competencia, Témale a la Incompetencia!*Editorial Norma.

- Wheelen J. y Hunger D. (2012). *Monografias.com*. Recuperado el 11 de junio de 2014, de Strategic Management and Business Policy, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall: http://www.monografias.com/trabajos54/resumen-estadistica/resumen-estadistica.shtml

- Wilmer Enrique Vidaurre García. (s.f.). *SCRIBD.* Recuperado el 12 de Enero de 2015, de http://es.scribd.com/doc/55284254/02-GESTION-INSTITUCIONAL#scribd

- *www.minsa.gob.pe*. (s.f.). Recuperado el 22 de Agosto de 2014, de http://www.minsa.gob.pe/dgsp/observatorio/documentos/herramientas/DiagramaCausaEfecto.pdf

5 ANEXOS.

ANEXOS A.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA COPAQ.

OBJETIVO: Obtener información para determinar la factibilidad del proyecto de inversión.

Señor o Señora sírvase contestar las siguientes preguntas con un X que serán muy importantes para la toma de decisiones y de antemano le agradecemos por su colaboración.

1. ¿Ud. es socio activo de la COPAQ?

Si ( )
No ( )

2. ¿De cuál de las Asociaciones es socio?

Asociación Agro artesanal Cerritos. ( )
Asociación Agro artesanal San Pedro. ( )
Asociación de Campesinos Señor de la Salud. ( )
Comité Pro mejoras San Jacinto. ( )
Organización Productores Agrícolas . ( )

3. ¿Con la aplicación de una Planificación Estratégica se mejorará la gestión administrativa de la COPAQ?

Si ( )
No ( )

4. ¿Conoce Ud. si la COPAQ posee una Visión?

Si ( )

No ( )

5. ¿Conoce Ud. si la COPAQ posee una Misión?

Si ( )

No ( )

6. ¿Cuál considera Ud. son los programas y proyectos desarrollados en los últimos tres años por los Directivos de la COPAQ?

1. Proyectos de capacitación. ( )
2. Ayudas técnicas. ( )
3. Ninguno. ( )

7. Como califica Ud. a la Gestión desarrollada en los últimos tres años por los Directivos de la COPAQ?

Excelente ( ) Buena ( )

Regular ( ) Mala ( )

8. ¿Cuál considera la principal fortaleza que posee la COPAQ?

1.- Infraestructura propia. ( )

2.- Socios Activos. ( )

3.- Ubicación del centro de la COPAQ. ( )

9. ¿Cuál considera la principal Debilidad que posee la COPAQ?

1.- Falta capital operativo. ( )

2.- Falta de capacitación en Gestión Administrativa. ( )

3.- Falta de liderazgo. ( )

10. **Qué acciones deberían implementar los Directivos de la COPAQ para mejorar los procesos administrativos.**

1.- Capacitación en Liderazgo. ( )

2.- Incentivos y pago puntuales a los socios y productores. ( )

3.- Trabajar en Equipo. ( )

11. **Qué acciones deberían implementar los Directivos de la COPAQ para mejorar los procesos financieros (pago por la entrega de sus productos).**

1.- Préstamos Bancario. ( )

2.- Préstamos Asociativos. ( )

3.- Inversionistas Privados. ( )

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXOS B.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA

ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS DE LA COPAQ.

OBJETIVO: Obtener información para determinar la factibilidad del proyecto de inversión.

Señor o Señora sírvase contestar las siguientes preguntas con un X que serán muy importantes para la toma de decisiones y de antemano le agradecemos por su colaboración.

1. **¿Cuál es su función o cargo en la COPAQ?**

……
……

2. **¿De cuál de las Asociaciones es?**

.....
.....

3. **¿Conoce Ud. si la COPAQ ha elaborado o tiene una Planificación Estratégica para aplicarlo en la Institución?**

……
……...

4. **¿Conoce Ud. si la COPAQ posee una Visión, cuál es?**

……
……

5. ¿Conoce Ud. si la COPAQ posee una Misión, cuál es?

……

……

……

6. ¿Cuál considera Ud. son los programas y proyectos desarrollados en los últimos tres años por los Directivos de la COPAQ?

……

……

……

7. ¿Anote 3 Fortalezas que considere posee la COPAQ?

1…….

2…….

3…….

8. ¿Anote 3 Debilidades que considere posee la COPAQ?

1…….

2…….

3…….

9. ¿Anote 3 Oportunidades que considere posee la COPAQ?

1…….

2…….

3…….

10. ¿Anote 3 Amenazas que considere posee la COPAQ?

1…….

2…….

3…….

11. ¿Qué acciones deberían implementar los Directivos de la COPAQ para mejorar los procesos administrativos?, numere 3

1…….

2…….

3…….

12. ¿Qué acciones deberían implementar los Directivos de la COPAQ para mejorar los procesos financieros (pago por la entrega de sus productos)?, numere 3

1…….

2…….

3…….

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO C.

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA** **FORMULARIO FICHA DE OBSERVACIÓN DIRECTA**.	
FECHA:	
OBJETIVO:	Levantar información para la elaboración del Plan Estratégico de la COPAQ.
OBSERVACIÓN DIRECTA	

NOMBRE DEL DIRECTIVO.

DIRECCIÓN DE LA PLANTA.

PRODUCTOS O SERVICIOS QUE OFERTA.

PRECIOS DE LOS SERVICIOS O PRODUCTOS QUE BRINDA.

ASPECTOS A OBSERVARSE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR
Espacios y amplitud de las instalaciones.			
Orden y Aseo.			
Infraestructura.			
Tecnología y equipos.			
Productos y servicios que ofertan.			
Servicios Básicos.			
Ubicación del local.			
Espacios verdes.			

RESPONSABLE	

ANEXO D.

Fotos del Centro de acopio.

Local para la fermentación del cacao.



Tendales para el secado del cacao**.**



Exteriores de las bodegas del centro de acopio.



Interiores de las bodegas del centro de acopio.



Oficinas del centro de acopio de la COPAQ.



Entrada del centro de acopio.



ANEXO E.

Perfiles de proyectos.

ADECUACIONES OFICINAS

No	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Enlucido de paredes de 200 m2	Unidad	200	10,00	2.000,00
2	Cableado para Energía Eléctrica	Unidad	200	5,00	1.000,00
3	Cableado para Computadoras	Unidad	100	8,00	800,00
4	Lámparas, Focos y Boquillas	Unidad	30	2,50	75,00
5	Pintado y Decorado Ambiente	Unidad	500	1,50	750,00
6	Entablado y Colocado de Cerámica	Unidad	100	15,00	1.500,00
7	Colocación de 2 baños	Unidad	2	220,00	440,00
8	Colocación de Seguridades en Puertas y Cámaras	Unidad	4	300,00	1.200,00
	ADECUACIONES CERRAMIENTOS				
1	Construcción y Puestas de Verjas	Unidad	4	250,00	1.000,00
2	Adecuación Garita para Guardia	Unidad	1	450,00	450,00
	ADECUACIONES PATIOS PARA SECADO				
1	Cimentación y construcción de Parqueaderos	Unidad	2	1.250,00	2.500,00
2	Colocación de Seguridades en Planta Industrial	Unidad	1	300,00	300,00
3	Adecuación de Planta Industrial	Unidad	1	800,00	800,00
	TOTAL				**12.815,00**

MUEBLES Y ENSERES

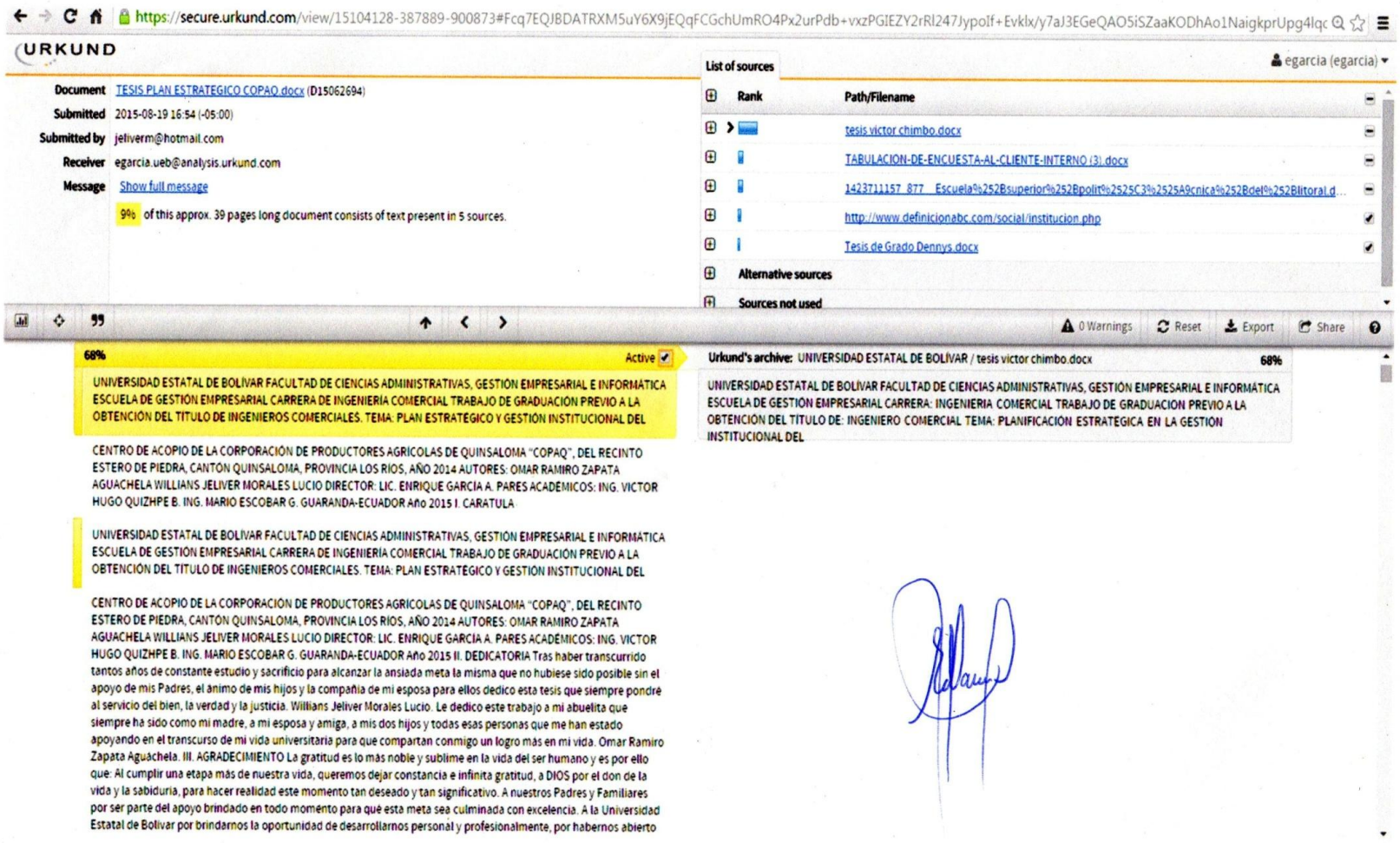
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
ASAMBLEA GENERAL				
Mesa para Reuniones	Unidad	1	120,00	120,00
Sillas de Corosil	Unidad	12	30,00	360,00
GERENCIA				
Escritorio	Unidad	1	120,00	120,00
Silla Giratoria	Unidad	1	80,00	80,00
Papelera	Unidad	1	20,00	20,00
Archivador de Madera	Unidad	1	120,00	120,00
Sillas de corosil	Unidad	3	30,00	90,00
SECRETARÍA				
Escritorio	Unidad	1	120,00	120,00
Silla Giratoria	Unidad	1	80,00	80,00
Papelera	Unidad	1	20,00	20,00
Archivador de Madera	Unidad	1	120,00	120,00
Sillas de Corosil	Unidad	3	40,00	120,00
CONTABILIDAD				
Escritorio	Unidad	1	120,00	120,00
Silla	Unidad	1	40,00	40,00
Papelera	Unidad	1	20,00	20,00
Archivador de Madera	Unidad	1	120,00	120,00
Sillas de Corosil	Unidad	2	40,00	80,00
TOTAL				**1.750,00**

EQUIPO DE OFICINA

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
Sumadora	Unidades	4	10,00	40,00
Reloj	Unidad	2	5,00	10,00
Dispensador	Unidad	2	24,00	48,00
Equipos y Cámaras de Seguridad	Unidad	1	1.200,00	1.200,00
Equipo para Internet	Unidad	1	300,00	300,00
Teléfonos	Unidad	2	35,00	70,00
TOTAL				**1.668,00**

EQUIPO DE CÓMPUTO

No	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Computadoras	Unidad	3	750,00	2.250
	TOTAL				**2.250**



https://secure.urkund.com/view/15104128-387889-900873#Fcq7EQJBDATRXM5uY6X9jEQqFCGchUmRO4Px2urPdb+vxzPGIEZY2rRl247Jypolf+Evklx/y7aJ3EGeQAO5iSZaaKODhAo1NaigkprUpg4lqc

URKUND

egarcia (egarcia)

Document TESIS PLAN ESTRATEGICO COPAQ.docx (D15062694)
Submitted 2015-08-19 16:54 (-05:00)
Submitted by jeliverm@hotmail.com
Receiver egarcia.ueb@analysis.urkund.com
Message Show full message

9% of this approx. 39 pages long document consists of text present in 5 sources.

List of sources

Rank	Path/Filename
	tesis victor chimbo.docx
	TABULACION-DE-ENCUESTA-AL-CLIENTE-INTERNO (3).docx
	1423711157_877__Escuela%252Bsuperior%252Bpolit%2525C3%2525A9cnica%252Bdel%252Blitoral.d...
	http://www.definicionabc.com/social/institucion.php
	Tesis de Grado Dennys.docx

Alternative sources

Sources not used

0 Warnings | Reset | Export | Share

68% Active

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 INGENIEROS COMERCIALES. TEMA: PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL

CENTRO DE ACOPIO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE QUINSALOMA "COPAQ", DEL RECINTO ESTERO DE PIEDRA, CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RÍOS, AÑO 2014 AUTORES: OMAR RAMIRO ZAPATA AGUACHELA WILLIANS JELIVER MORALES LUCIO DIRECTOR: LIC. ENRIQUE GARCÍA A. PARES ACADÉMICOS: ING. VICTOR HUGO QUIZHPE B. ING. MARIO ESCOBAR G. GUARANDA-ECUADOR Año 2015 I. CARATULA

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 INGENIEROS COMERCIALES. TEMA: PLAN ESTRATÉGICO Y GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL

CENTRO DE ACOPIO DE LA CORPORACIÓN DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS DE QUINSALOMA "COPAQ", DEL RECINTO ESTERO DE PIEDRA, CANTÓN QUINSALOMA, PROVINCIA LOS RÍOS, AÑO 2014 AUTORES: OMAR RAMIRO ZAPATA AGUACHELA WILLIANS JELIVER MORALES LUCIO DIRECTOR: LIC. ENRIQUE GARCÍA A. PARES ACADÉMICOS: ING. VICTOR HUGO QUIZHPE B. ING. MARIO ESCOBAR G. GUARANDA-ECUADOR Año 2015 II. DEDICATORIA Tras haber transcurrido tantos años de constante estudio y sacrificio para alcanzar la ansiada meta la misma que no hubiese sido posible sin el apoyo de mis Padres, el animo de mis hijos y la compañía de mi esposa para ellos dedico esta tesis que siempre pondré al servicio del bien, la verdad y la justicia. Willians Jeliver Morales Lucio. Le dedico este trabajo a mi abuelita que siempre ha sido como mi madre, a mi esposa y amiga, a mis dos hijos y todas esas personas que me han estado apoyando en el transcurso de mi vida universitaria para que compartan conmigo un logro más en mi vida. Omar Ramiro Zapata Aguachela. III. AGRADECIMIENTO La gratitud es lo más noble y sublime en la vida del ser humano y es por ello que: Al cumplir una etapa más de nuestra vida, queremos dejar constancia e infinita gratitud, a DIOS por el don de la vida y la sabiduría, para hacer realidad este momento tan deseado y tan significativo. A nuestros Padres y Familiares por ser parte del apoyo brindado en todo momento para que esta meta sea culminada con excelencia. A la Universidad Estatal de Bolívar por brindarnos la oportunidad de desarrollarnos personal y profesionalmente, por habernos abierto

Urkund's archive: UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR / tesis victor chimbo.docx **68%**

UNIVERSIDAD ESTATAL DE BOLÍVAR FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, GESTIÓN EMPRESARIAL E INFORMÁTICA ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE: INGENIERO COMERCIAL TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL