

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DE**  
**TÍTULO DE INGENIERO DE EMPRESAS**

**TEMA:** PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN  
ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES  
AGROPECUARIAS DE QUERO "COAGRO-Q"

**AUTOR:** CARLOS HOMERO ROSERO VILLALVA

**TUTOR:** LIC. MBA. JORGE CERÓN M.

AMBATO - ECUADOR

2011

## **APROBACIÓN POR EL TUTOR**

El presente trabajo investigativo: **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DE QUERO “COAGRO-Q”**, desarrollado por Carlos Homero Rosero Villalva, observa las orientaciones metodológicas de la Investigación Científica.

Ha sido dirigida en todas sus partes, cumpliendo con las disposiciones emitidas por la Universidad Técnica de Ambato, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Por lo expuesto:

Autorizo su presentación ante los organismos competentes para la sustentación y defensa del mismo.

Ambato, Octubre de 2011.

Lic. MBA. Jorge Cerón.

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carlos Homero Rosero Villalva, manifiesto que los resultados obtenidos en la presente investigación, previo la obtención del título de Ingeniero de Empresas son absolutamente originales, auténticos y personales; a excepción de las citas.

---

Carlos Homero Rosero Villalva

C.I. 180304043-3

AUTOR

## APROBACIÓN DE LOS MIEMBROS DE TRIBUNAL DE GRADO

Los suscritos Profesores Calificadores, aprueban el presente trabajo de Investigación, el mismo que ha sido elaborado de conformidad con las disposiciones emitidas por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato.

ING. MBA. JOSÉ HERRERA

ING. MBA SANTIAGO PEÑAHERRERA

Ambato, Octubre de 2011

## **DEDICATORIA**

Con todo mi amor:  
A Karlita y a mi esposa Maggy.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por bendecirme siempre y permitir cumplir mis sueños

A la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” representada por la Sra. Carmita Núñez y al Ing. Nelson Rosero como presidenta y gerente respectivamente, a los presidentes de las diferentes asociaciones que conforman la corporación, por la apertura y confianza brindada para poder llevar a cabo la presente investigación.

Al Lic. MBA. Jorge Cerón, por su valioso aporte y tutoría en el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad Técnica de Ambato, a la Facultad de Ciencias Administrativas, Carrera de Organización de Empresas.

A mi familia quienes fueron mi apoyo y mi inspiración constante, para poder culminar con éxito este importante reto de mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	I
Aprobación del Tutor.....	II
Declaratoria de Autenticidad.....	III
Aprobación del Tribunal de Grado.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimiento.....	VI
Índice General.....	VII
Índice de Cuadros y Gráficos.....	IX
Resumen Ejecutivo.....	XII

<u>INTRODUCCIÓN</u> .....	1
---------------------------	---

### Capítulo 1. EL PROBLEMA

1.1 <u>Tema</u> .....	4
1.2 <u>Planteamiento del problema</u> .....	4
1.2.1 <u>Contextualización</u> .....	4
1.2.2 <u>Análisis</u> crítico.....	8
1.2.3. <u>Prognosis</u> .....	9
1.2.4 <u>Formulación del problema</u> .....	10
1.2.5 <u>Interrogantes (subproblemas)</u> .....	10
1.2.6 <u>Delimitación del objeto de investigación</u> .....	10
1.3 <u>Justificación</u> .....	11
1.4 <u>Objetivos</u> .....	13
1.4.1 General.....	13
1.4.2 Específicos.....	13

### Capítulo 2. MARCO TEÓRICO.

2.1 <u>Antecedentes investigativos</u> .....	14
2.2 <u>Fundamentación filosófica</u> .....	16
2.3 <u>Fundamentación legal</u> .....	17
2.4 <u>Categorías fundamentales</u> .....	22
2.5 <u>Hipótesis</u> .....	41
2.6 <u>Señalamiento de variables</u> .....	41

### **Capítulo 3. METODOLOGÍA.**

3.1 <u>Enfoque de la investigación</u> .....	42
3.2 <u>Modalidad de la investigación</u> .....	42
3.3 <u>Nivel o tipo de investigación</u> .....	44
3.4 <u>Población y muestra</u> .....	44
3.5 <u>Operacionalización de variables</u> .....	45
3.6 <u>Plan de recolección de información</u> .....	47
3.7 <u>Plan de procesamiento de la información</u> .....	49

### **Capítulo 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.**

4.1 <u>Análisis e interpretación de los resultados de la encuesta</u> .....	50
4.2 <u>Análisis e interpretación de los resultados de la entrevista</u> .....	68
4.3 <u>Verificación de hipótesis</u> .....	73

### **Capítulo 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1 <u>Conclusiones</u> .....	82
5.2 <u>Recomendaciones</u> .....	83

### **Capítulo 6. PROPUESTA.**

6.1 <u>Datos Informativos</u> .....	85
6.2 <u>Antecedentes de la propuesta</u> .....	85
6.3 <u>Justificación</u> .....	86
6.4 <u>Objetivos</u> .....	87
6.5 <u>Análisis de factibilidad</u> .....	87
6.6 <u>Fundamentación</u> .....	87
6.7 <u>Metodología. Modelo operativo</u> .....	110
6.8 <u>Administración</u> .....	130
6.9 <u>Previsión de la evaluación</u> .....	130

<u>BIBLIOGRAFÍA</u> .....	131
---------------------------	-----

<u>ANEXOS</u> .....	133
---------------------	-----



## ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

Pág.

### TABLAS

Tabla No. 1	Técnicas de Recolección de Información	47
Tabla No. 2	Plan de Recolección de Información	48
Tabla No. 3	Carencia de un Plan Estratégico	68
Tabla No. 4	Herramientas administrativas que refleja la realidad de la empresa	68
Tabla No. 5	Mejoramiento de la organización	69
Tabla No. 6	Plan estratégico para establecer objetivos y metas en el futuro	69
Tabla No. 7	Plataforma de mercado para comercializar productos	70
Tabla No. 8	Demanda de productos agroecológicos	70
Tabla No. 9	Sistema de comercialización para productos agropecuarios	71
Tabla No. 10	La presencia de intermediarios	71
Tabla No. 11	Capacitación y asistencia técnica en gestión de riesgos	72
Tabla No. 12	Tabulación de encuestas	75
Tabla No. 13	Frecuencias observadas, esperadas y Chi cuadrado	77
Tabla No. 14	Tabulación de encuestas	78
Tabla No. 15	Frecuencias observadas, esperadas y Chi cuadrado	80
Tabla No. 16	Identificación de elementos externos y determinación de demandas	111
Tabla No. 17	Identificación de elementos internos y determinación de demandas	112
Tabla No. 18	Estructura de base de datos	113
Tabla No. 19	FODA	114
Tabla No. 20	Matriz del Perfil Competitivo	115
Tabla No. 21	Matriz de evaluación de factores externos	116
Tabla No. 22	Matriz de evaluación de factores internos	116
Tabla No. 23	Políticas	119
Tabla No. 24	Estrategias	120
Tabla No. 24	Plan de acción	121

### FIGURAS

Figura No. 1	Modelo de Planeación Estratégica	29
Figura No. 2	Proceso de Planeación	89

Figura No. 3	FODA	92
Figura No. 4	Proceso del Plan Estratégico	94
Figura No. 5	Matriz del perfil competitivo	100
Figura No. 6	Matriz de evaluación de factores externos	101
Figura No. 7	Matriz de evaluación de factores internos	104

## **CUADROS**

Cuadro No.1	Género	50
Cuadro No. 2	Estado Civil	51
Cuadro No. 3	Nivel Educativo	52
Cuadro No. 4	Conoce la misión y Visión de COAGRO-Q	53
Cuadro No. 5	Conoce los objetivos de COAGRO-Q	54
Cuadro No. 6	Estrategias y políticas de COAGRO-Q	55
Cuadro No. 7	Existe Plan Estratégico de COAGRO-Q	56
Cuadro No. 8	Plataforma de Mercado para comercializar productos	57
Cuadro No. 9	Demanda de productos agropecuarios	58
Cuadro No. 10	Mercado seguro mediante un sistema de comercialización	59
Cuadro No. 11	Intermediarios en la comercialización de productos	60
Cuadro No. 12	Cuenta con un sistema de riego	61
Cuadro No. 13	Nivel socio organizativo	62
Cuadro No. 14	Capacitación y asistencia técnica en gestión de riesgo	63
Cuadro No. 15	Financiamiento acorde a las necesidades del sector agropecuario	64
Cuadro No. 16	Elaboración de herramientas administrativas	65
Cuadro No. 17	Capacitación en la Corporación	66
Cuadro No. 18	Toma de decisiones	67

## GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Género	50
Gráfico No. 2 Estado Civil	51
Gráfico No. 3 Nivel Educativo	52
Gráfico No. 4 Conoce la misión y Visión de COAGRO-Q	53
Gráfico No. 5 Conoce los objetivos de COAGRO-Q	54
Gráfico No. 6 Estrategias y políticas de COAGRO-Q	55
Gráfico No. 7 Existe Plan Estratégico de COAGRO-Q	56
Gráfico No. 8 Plataforma de Mercado para comercializar productos	57
Gráfico No. 9 Demanda de productos agropecuarios	58
Gráfico No. 10 Mercado seguro mediante un sistema de comercialización	59
Gráfico No. 11 Intermediarios en la comercialización de productos	60
Gráfico No. 12 Cuenta con un sistema de riego	61
Gráfico No. 13 Nivel socio organizativo	62
Gráfico No. 14 Capacitación y asistencia técnica en gestión de riesgo	63
Gráfico No. 15 Financiamiento acorde a las necesidades del sector agropecuario	64
Gráfico No. 16 Elaboración de herramientas administrativas	65
Gráfico No. 17 Capacitación en la Corporación	66
Gráfico No. 18 Toma de decisiones	67
Gráfico No. 19 Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis	96
Gráfico No. 20 Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis	99

## RESUMEN EJECUTIVO

El estudio de esta investigación se ha orientado en un paradigma crítico propositivo, que cuestiona los esquemas de hacer investigación y no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución. Por lo cual, del análisis detenido del problema, se estableció la formulación siguiente: ¿Qué incidencia tiene el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”?

La presente investigación es de tipo descriptiva y corresponde a una investigación de campo, por cuanto se la desarrolló en el entorno de la empresa involucrada en el sector agropecuario, sustentándose en la investigación de fuente primaria ya que se realizaron observaciones, se desarrollaron entrevistas y se aplicaron encuestas. Además, al tratarse de la necesidad de emplear aspectos documentales para apoyar la investigación, el presente estudio se tornó en bibliográfico documental.

La investigación fue eminentemente cualitativa; es decir, buscó las causas y los hechos de estudio del proyecto, realizando una medición controlada que puso énfasis en los resultados; el cual se orientó a la comprobación de la hipótesis, de acuerdo a las variables formuladas en el problema planteado.

Esta investigación se desarrolló en la empresa antes mencionada, en donde se consideró trabajar con todos los miembros de la organización, ya que son 17 representantes de las asociaciones que conforman la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”?. Como la población es pequeña se trabajará con la totalidad del universo.

Bajo la hipótesis de que el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”?, permita cumplir con el objetivo principal y una vez corroborada la misma nos ha permitido visualizar la importancia de la Estructura Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

En el cantón Quero el sector agropecuario, se convierte en la orientación de desarrollo e inversión para fortalecer las principales estrategias de gestión, como son: producción y comercialización de productos agropecuarios, manejo de insumos agropecuarios, microcrédito, gestión organizativa, gestión de riesgos, manejo recursos naturales y gestión interinstitucional.

Es por eso que mediante una visión global y ordenada se han generado varias acciones tendientes a fomentar el diagnóstico participativo de 17 asociaciones agropecuarias, como bases muestrales dispuestas en los diferentes niveles geográficos del cantón.

En este sentido sobre la realidad encontrada se plantea finalmente algunas estrategias de acción para cada una de los principales problemas como elementos fundamentales de impulso sostenible de este sector productivo.

Finalmente; este planteamiento pretende convertirse en su conjunto; en la base de discusión de las organizaciones que conforman COAGRO-Q para operativizar acuerdos de trabajo en favor del sector agropecuario fundamentada en la integración de las diferentes representaciones.

El proceso organizativo dentro del cantón fue una iniciativa de la actual administración municipal la cual desde el año 2005 hasta la actualidad viene impulsando la conformación de microempresas productivas como alternativas debido al proceso eruptivo del volcán Tungurahua que ha sufrido Quero, emprendimientos que iniciaron mas por cuestiones políticas sin un estudio previo de zonificación o factibilidad, aspectos que han provocado que muchas de estas asociaciones hasta el momento no hayan despegado como emprendimientos empresariales.

Actualmente el cantón cuenta con 25 organizaciones agropecuarias que están dedicadas a diferentes rubros productivos como: papa, cebolla blanca, porcinos, huevos de campo y codorniz, cuyes, leche, producción orgánica y de vinos. Siendo integrantes de COAGRO-Q 17 organizaciones.

Según el Plan Estratégico Participativo de Desarrollo del Cantón Quero desarrollado por el I. Municipio de Quero (hoy Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero) se plantea como uno de los principales problemas del sector agropecuario la escasa planificación y la poca interrelación de los esfuerzos de las

diferentes instancias públicas, privadas y de la sociedad civil en el accionar de estrategias para el desarrollo de este sector.

Actualmente, el sector agropecuario se ve amenazado por fenómenos aparentemente contradictorios pero complementarios como son; el manejo deficiente de los recursos naturales, la intensificación de las actividades del urbanismo, el uso de pesticidas de forma incontrolada, y el abandono del medio rural, la pérdida de vitalidad económica y demográfica, lo que están alterando el desarrollo del sector. En este contexto es preciso plantear la vulnerabilidad del sector frente a un fenómeno natural como es el volcán Tungurahua que ha provocado sobre todo en las zonas de alto riesgo un impacto económico, puesto que la mayor cantidad de producción se halla concentrado en esta zona.

Como consecuencia de estas tendencias; es necesario generar en “COAGRO-Q” nuevas estrategias que fomenten el desarrollo del sector agropecuario de manera compatible a la problemática existente dimensionando para ello acciones que permitan ser una orientación estratégica de desarrollo para período 2011 - 2015.

La realización de este proyecto es importante ya que con el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de COAGRO-Q, se logrará que la dirigencia sepan las razones por las cuales hacer las cosas y como hacerlas, saber lo que la empresa quiere llegar a conseguir en el futuro, tener éxito en la producción y ventas, el cliente estará satisfecho con el producto, y por lo tanto se conseguirá una excelente utilidad para la entidad.

Por otra parte, en base a la hipótesis el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de COAGRO\_Q dotará a la empresa de una herramienta que permita el desarrollo empresarial adecuado y lo que es más importante promueva la toma de decisiones oportunas.

Con el fin de lograr los objetivos propuestos se presenta el informe de investigación bajo la siguiente estructura:

El primer capítulo describe el problema de investigación donde se exponen el tema, el planteamiento del problema, su contextualización, el análisis crítico, la prognosis, la formulación del problema, sus interrogantes, la justificación y los objetivos de la tesis de grado.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico de la investigación; donde se exponen los antecedentes investigativos, la fundamentación filosófica, la fundamentación legal, las categorías fundamentales, la hipótesis y el señalamiento de variables de la hipótesis.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada; donde se explican la modalidad básica de la investigación, el nivel o tipo de investigación, la delimitación de la población y muestra, la operacionalización de las variables, el plan de recolección de información y el plan de procesamiento de la información.

En el cuarto capítulo se presenta el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas, y se realiza la verificación de la hipótesis que sustenta el trabajo.

En el capítulo quinto se exponen las conclusiones y recomendaciones que son el resultado de la investigación realizada, las mismas que constituyen el punto de partida de la propuesta.

En último término, el sexto capítulo presenta la propuesta de solución al problema investigado mediante el Diseño de un Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero "COAGRO-Q". En su estructura se desarrollan aspectos como los siguientes: datos informativos, antecedentes de la propuesta, justificación, objetivos, análisis de factibilidad, fundamentación, metodología o modelo operativo, administración y previsión de la evaluación.

## CAPITULO I

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización Del Problema**

Según la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (2007, pág. 7) por su ubicación geográfica, Tungurahua constituye el centro del Ecuador, tiene una superficie de apenas 3.369,4 km<sup>2</sup> y una de las densidades poblacionales más altas del país: 140,9 hab./km<sup>2</sup>, su población según el VI Censo de Vivienda, noviembre del 2001 es de 441.389 habitantes, de los cuales el 57.3%,(525.788) se encuentran en la zona rural y el restante 42.7% (188.601) en la zona urbana. Integran la Provincia nueve cantones (Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Patate, Quero, Pelileo, Pillaro, y Tisaleo) y en conjunto suman 63 parroquias: 19 urbanas y 44 rurales.

Por lo cual podemos concluir que a través de su historia Tungurahua se ha consolidado como una provincia eminentemente agropecuaria.

Según la publicación antes citada (2007, pág. 8-9); el sector agropecuario de la provincia pertenece al sector primario de la economía y representa el 33.8% de la Población Económicamente Activa (PEA), aproximadamente 66.000 agricultores/as. Existen 71.317



Unidades de Producción Agropecuarias (UPAs) con un total de 204.082 ha. De ellas, la superficie de páramos (1898 UPAs-61.609ha.) representan el 30.19%; en segundo lugar están los cultivos transitorios y barbecho (55.442 UPAs-32.122 ha.) que representan el 15.74% y el tercer lugar están los montes y bosques (7.406 UPAs-31.780ha.)que representan el 15.57%; y, de acuerdo a los datos obtenidos por el III Censo Nacional Agropecuario, los ingresos familiares provienen tanto de actividades agropecuarias (44%) como no agropecuarias (27%) sobre todo el sector rural se observa un índice de pobreza que alcanza al 70% de la población.

De la información que presenta la Estrategia Agropecuaria de Tungurahua (2007, pág. 22-23) en la provincia de Tungurahua se establece que en el MAGAP se encuentran registradas 219 comunidades y existen 120 registradas en el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), 93 en el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), y 80 en el Ministerio de Industrias y Competitividad (MIC). Sin embargo en el último tiempo empiezan a surgir nuevas formas organizativas micro-empresariales, que constituyen un gran aporte a la economía de la provincia, por cuanto son generadoras de empleo y fuentes de ingresos para las familias rurales. Así en los registros de la Cámara de micro-empresas existen 1500 asociaciones y en la de Artesanos 688 de las cuales 434 se dedican a los textiles, zapatería, curtiembres, cueros y pieles.

Además podemos indicar que en la provincia de Tungurahua se viene desarrollando importantes experiencias de asociatividad, tales como:

- PACAT (Productores Agroecológicos y Comercio Asociativo de Tungurahua, filial de los Movimientos Indígenas de Tungurahua MIT, CANAIE, MIT FENOCIN, AIET FEINE), agrupa a 700 agricultores de 7 cantones.
- ABAPP (Asociación de Productores de Bienes Agrícolas y Pecuarios de Píllaro), agrupa a 138 agricultores de este cantón.
- La Cadena de la Papa: 650 agricultores de los cantones de Píllaro, Ambato y Quero.

- La Cadena de la Mora: 500 productores de los cantones Ambato, Píllaro, Tisaleo, Cevallos, Mocha y Patate.
- Cadena de los Cuyes: 1600 productores de 64 asociaciones de los 9 cantones de la Provincia.
- Cadena de Lácteos: 900 pequeños productores de los cantones Píllaro, Pelileo, Ambato, Tisaleo, Patate y Quero.
- Once queserías rurales: en los cantones Píllaro, Ambato, Tisaleo, Quero y Patate.

Por otra parte, el 23 de junio del 2005, el Estado Ecuatoriano reconoció oficialmente a la primera mancomunidad de municipios del país, mediante Acuerdo Ministerial No. 0113, publicado en el Registro Oficial del 12 de julio del mismo año. Acuerdo por el cual se legaliza la conformación del denominado Frente Sur Occidental (FSO), que tiene como finalidades el fomentar el espíritu micro-empresarial de su gente visionaria e innovadora y el trabajo en mancomunidad; así como establecer una plataforma interinstitucional que garantice la capacitación y asistencia técnica agropecuaria, aprovechando su red vial y potencial turístico.

El Frente Sur Occidental constituye una Mancomunidad de las Municipalidades de Cevallos Mocha, Quero y Tisaleo. Cantones que se caracterizan por su alta vocación agropecuaria a través de la producción y comercialización de papas, frutales, cebolla blanca y colorada, arveja, haba tierna, etc.; y la crianza y venta de ganado vacuno, porcino, especies menores, etc. Así como también por denotar en el área agropecuaria una escasa capacitación y asistencia técnica, débil nivel organizativo de los productores, escasa tecnificación de riego parcelario, ausencia de centros de acopio y de mecanismos de comercialización que faciliten la comercialización, falta de créditos oportunos y con bajos intereses, uso indiscriminado de pesticidas, constante proceso eruptivo del volcán Tungurahua y escasa infraestructura básica en el área pecuaria.

En este contexto, el Cantón Quero no podía estar ajeno a dicha realidad; aspecto que se corrobora según consta en el documento de la Estrategia de Desarrollo Agropecuario de Quero ( 2009-2010, pág. 5), en el que se manifiesta que en el Plan Estratégico Participativo de desarrollo del Cantón Quero, elaborado por el Ilustre Municipio de Quero en diciembre del 2001, se plantea que la principal actividad en el cantón Quero es la agricultura en donde el 78% de los pobladores del cantón se dedican a ella, siendo además los mayores inversionistas en este sector.

La economía rural en el cantón Quero es compleja y mucho más amplia que la sola actividad agropecuaria como tal, puesto que según lo demuestran el Estudio de Empleo e Ingresos del INEC (2007), se ha superado hace tiempo la visión que identificaba lo rural con lo agrícola; estableciendo como uno de los grandes problemas del sector agropecuario cantonal, la escasa planificación y la poca interrelación de los esfuerzos de las diferentes instancias públicas y privadas de la sociedad civil en el accionar de estrategias para el desarrollo del sector, puesto que en el marco de una estructura del sector agropecuario es cada vez menos competitivo sobre todo para el mediano y pequeño productor de Quero debido a que en el cantón son deficientes las instalaciones de mercado; sobre todo en la infraestructura de almacenamiento y procesamiento.

Con el fin de cubrir esta problemática, dentro del cantón por iniciativa de la administración municipal, desde el año 2005 se viene impulsando la conformación de microempresas productivas como asociaciones, que deberían constituirse en alternativas de sustento económico de la población rural, debido al proceso eruptivo del volcán Tungurahua que ha sufrido Quero. Emprendimientos que iniciaron más por cuestiones políticas sin un estudio previo de zonificación o factibilidad, aspectos que han provocado que muchas de estas asociaciones hasta el momento no hayan despegado como emprendimientos empresariales; siendo actualmente 25 organizaciones agropecuarias que están dedicadas a diferentes rubros productivos como: papa, cebolla blanca, porcinos, huevos de campo y codorniz, cuyes, leche, producción orgánica y de vinos.

Con estos antecedentes y como una iniciativa de 17 asociaciones productivas del Cantón, el 18 de septiembre de 2009 se conforma la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” que plantea como esencia de su accionar: el desarrollo del sector agropecuario a través de prácticas agroecológicas compatibles con la conservación de los recursos naturales, siendo su principal problema la ausencia de un plan estratégico institucional que se constituya en punto de partida para establecer la estructuración organizacional de la Corporación.

### **1.2.2 Análisis Crítico.**

En la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” existen problemas como: Débil organización de la entidad, escasa capacidad agro-empresarial, una cultura empresarial deficiente, informalidad en la actividad productiva y comercial, falta de tecnología y recursos humanos altamente capacitados.

Las causas para estos problemas son: Estructura organizacional inadecuada, individualismo de los agricultores, escasa educación y liderazgo en los productores, falta de capacitación gerencial, no hay intercambio de experiencias empresariales e inexistente investigación y desarrollo

El problema principal constituye la carencia de un plan estratégico.

Las causas que han provocado la carencia de un plan estratégico en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” son:

- Falta de planificación: La Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” actualmente es una organización en la que la toma de decisiones se realiza de manera no técnica ni planificada.

- Desorganización: En la corporación no existe una estructura organizacional específica y funcional.
- Desactualización: La corporación trabaja con un enfoque organizacional no acorde con la realidad actual.

### **1.2.3 Prognosis**

De mantenerse la carencia de la elaboración de un Plan Estratégico en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” está en riesgo inminente, pues la gestión realizada de una manera no estructurada, hará que no pueda desarrollarse de forma productiva y competitiva y lo que es peor, no pueda en un momento dado subsistir, por lo que resulta urgente encontrar solución a este problema, a fin de que la empresa permanezca firme en el mercado.

En el caso de no poder resolver el problema planteado, los directivos no podrán ejercer control sobre las actividades y los resultados de la entidad, sin poder tomar las medidas correctivas de manera oportuna; por lo cual el futuro de la misma es incierto, ya que no podrán identificar puntos fuertes y débiles con el propósito de aprovechar las oportunidades y corregir las debilidades actuales o potenciales.

Razones por las cuales, la competencia aprovechará la situación y esto originará inestabilidad económica y administrativa ya que existirán pérdidas significativas para sus asociados ocasionando la desaparición de la entidad; por lo cual la misma debe analizar la coyuntura económica, política y social que se vive actualmente, y la necesidad de mejorar la competitividad y adoptar nuevas formas de gestión que le permitan tener un excelente desarrollo futuro.

Por lo mencionado anteriormente, es necesario implementar el plan estratégico que permita una adecuada estructuración organizacional en la corporación, ya que este tipo de instituciones en nuestra provincia constituyen una prioridad para impulsar el desarrollo local, regional y nacional.

#### **1.2.4 Formulación Del Problema.**

¿Qué incidencia tiene la elaboración de un Plan Estratégico en la Estructuración organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”

#### **1.2.5 Interrogantes (subproblemas).**

- ¿Cuál es la situación actual de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”?
- ¿Qué característica tiene la estructura organizacional vigente en la Corporación?
- ¿Cómo establecer un plan estratégico para diseñar una estructura organizacional en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”?

#### **1.2.6 Delimitación del Objeto de Investigación..**

##### **Delimitación de Contenido:**

Campo: Administración

Área: Organización de Empresas

Aspecto: Plan Estratégico

### **Delimitación Espacial:**

La presente investigación se desarrollará en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”; ubicada en el Cantón Quero, Provincia de Tungurahua.

### **Delimitación Temporal:**

Para el desarrollo de esta investigación se tomarán los datos de la Corporación desde su creación en septiembre 2009.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Es oportuno y trascendental la creación de un Plan Estratégico para la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q ya que al ser una entidad que está en proceso de crecimiento y acaba de ingresar al mercado nacional, debe tener filosofía, políticas, principios y estrategias operacionales claras, que le permitan obtener ventaja competitiva en el mercado.

Siendo el plan estratégico una herramienta clave para impulsar a la Institución a mejorar su nivel de producción y ventas, y por ende a obtener un mayor grado de rentabilidad a corto, mediano y largo plazo, servirá para consolidar a la Corporación como líder en la producción y comercialización agropecuaria. De tal manera que se potencie en sus compromisos hacia la modernización en lo tecnológico, administrativo, talento humano, etc.

De ahí que en lo referente a la trascendencia del problema se establece la necesidad de implementar un plan estratégico integral, como un instrumento de reflexión y trabajo que

posibilite una excelente gestión administrativa para ofrecer productos diferenciados y competitivos; y que permita evidenciar la correcta estructuración de los niveles jerárquicos.

La realización de este proyecto es importante, ya que con la elaboración del Plan Estratégico se logrará que los asociados sepan las razones por las cuales hacer las cosas y como hacerlas, saber lo que la Corporación quiere llegar a conseguir en el futuro y tener éxito en la producción y ventas; a más de que sus clientes estarán satisfechos con el producto, y por lo tanto se conseguirá una excelente utilidad para la entidad.

En el aspecto técnico, definitivamente, nadie puede darse el lujo de vivir en el pasado, ya que el mundo se moderniza a pasos gigantescos y quien quede fuera de ello, definitivamente corre el riesgo de desaparecer; de ahí que se debe aprovechar al máximo la planificación estratégica, que le permita a COAGRO-Q ser más productiva y competitiva.

En lo referente al impacto social, es indudable que la comunidad involucrada en forma directa e indirecta, se sentirá satisfecha de contar con una organización próspera en la localidad, que sirva de fuente de empleo permanente, sin tener que abandonar su lugar natal y que posibilite la optimización de los recursos y el mejoramiento de los resultados obtenidos, precautelando las inversiones de los asociados fomentando el mejoramiento de la economía sectorial, zonal y nacional. Este crecimiento permitirá el incremento del empleo para beneficio de las familias vinculadas con las actividades directas e indirectas que realiza la Corporación y propenderá al desarrollo de otras actividades conexas para incentivar las inversiones en otros proyectos y consecuentemente la creación de nuevas fuentes de trabajo.

Es factible realizar esta investigación, ya que se cuenta con la predisposición al cambio de los directivos, asociados y trabajadores; y además con mecanismos para investigar la realidad institucional, porque es una entidad creciente, conocida por la



mayoría de personas, y de ahí la posibilidad de que la información obtenida para la investigación sea confiable, verás y oportuna.

#### **1.4 OBJETIVOS.**

##### **1.4.1 Objetivo General:**

Desarrollar un Plan Estratégico para la estructuración organizacional en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q.

##### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Establecer la situación estratégica actual de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q.
- Analizar las características de la estructura organizacional vigente en la Corporación.
- Proponer un plan estratégico para diseñar la estructuración organizacional que permita lograr un mayor desarrollo en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q.

## CAPITULO II

### **MARCO TEÓRICO.**

#### 2.1 Antecedentes Investigativos.

El tema aquí desarrollado, sobre el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”, se inscribe en el Área de la Organización de Empresas en lo que corresponde al manejo de planes estratégicos.

En la revisión de trabajos asimilados a la presente investigación se pudo encontrar en la Biblioteca de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Técnica de Ambato, las siguientes tesis de grado de los últimos años elaboradas por diferentes autores, cuyas conclusiones serán tomadas en consideración para la presente investigación:

- MANCHENO, Adriana. (2009). “Planificación Estratégica para mejorar la Gestión de la Planta de Producción de cuero en la Curtiduría Palahua”.- El Diseñar una Planificación Estratégica para mejorar la gestión en la curtiduría Palahua de la ciudad de Ambato para el periodo 2007-2012 en el Área de Producción y Comercialización ha permitido que los clientes internos tengan definido claramente los parámetros Corporativos y Empresariales y el fortalecimiento de la Imagen Institucional.
  
- FRIAS, Mauricio. (2009). “Planeación Estratégica de Mercado para el Incremento de las Ventas del almacén de Electrodomésticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda. para el período 2009”.- El estudio de investigación confirma que en el Almacén de la Cooperativa de Ahorro y Crédito la Merced se debe poner énfasis en la velocidad de respuesta a las necesidades de los clientes para lo cual requiere una atención

ágil y oportuna que asegure la satisfacción del mismo, así como también debe contar con artefactos económicos y sofisticados.

Por otro lado el estudio ha logrado determinar que la publicidad que se aplica en la promoción del Almacén no es adecuada para ampliar el mercado, tomando en cuenta que el único medio de difusión es la radio. La ejecución de un programa de promoción de publicidad estratégico y sostenido a través de medios de comunicación adecuados como la radio, televisión, afiches, crípticos y el auspicio de en eventos deportivos y sociales permitirá dar a conocer la ubicación y los beneficios que posee el almacén y por ende el crecimiento de las ventas.

- COLOMA, Ruth. (2008). “Planeación Estratégica de Mercado del Banco del Pacífico, Agencia Juan Montalvo”.- En esta investigación la propuesta es crear un counter de información al cliente en el CIN con la entrega de informativos para cada uno de los servicios que presta el banco con el fin de direccionar y agilizar las transacciones del usuario, puesto que se ha demostrado que una excelente atención al cliente agilidad y ética atraemos muchos más clientes que con las más costosas campañas de publicidad y promoción, y de esta manera incrementar la venta del servicio que consecuentemente mejorará los ingresos para el banco.

- HERNANDEZ, Leonardo. (2008). “La Planeación Estratégica como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa Jhonathan Artesanías en Cuero de la Ciudad de Ambato”.- A la empresa le convendría trabajar con un plan estratégico, una de las razones es la carencia de muchos aspectos técnicos que actualmente requiere la empresa moderna, como el diseño de una estructura orgánica acorde a un estudio técnico previamente realizado, el mismo que se encontrará interrelacionado con las necesidades de los clientes identificadas mediante un estudio de mercado.

Con la aplicación de la planificación estratégica se logrará la supervivencia de la empresa, buscando siempre un posicionamiento en el mercado, también se descubrirán nuevos nichos comerciales y con ello aparecerán clientes potenciales, los mismos que contribuirán al incremento en las ventas, al bienestar rentable de la empresa, a la aplicación de economías de escala y a la maximización indeleble de las utilidades.

## **2.2 Fundamentación Filosófica.**

El estudio de esta investigación se ha orientado en un paradigma “Crítico Propositivo”. Según Luis Herrera y otros (2008, p 20) manifiestan que es “Crítico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal.

Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de la totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos, inmerso en una red de interrelaciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio”.

Por otra parte, sí el actual mundo de los negocios, se encuentra sustentado en una nueva herramienta como es la Planificación Estratégica, toda institución por pequeña que sea, debe encasillarse en adoptar un modelo que posibilite a la organización competir con

calidad y ventaja, al mismo tiempo que le permita ser productiva y aportar a la empresa con un instrumento útil para la estructuración organizacional.

### **2.3 Fundamentación Legal.**

En el Cantón Quero se inició en el año 2005 un proceso socio organizativo y empresarial con el apoyo del Municipio (actualmente Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Santiago de Quero), particularmente del Departamento de Gestión de Desarrollo Social (hoy Unidad de Desarrollo Agropecuario). A partir de esto se crearon varias Asociaciones de productores que agruparon a las personas que se encontraban relacionadas con la producción de cuyes, papas, cebolla blanca, leche, porcinos y huevos de campo.

En el año 2007, la ONG italiana Comitato Internazionale per lo Sviluppo del Popoli (CISP), inició la ejecución del proyecto “Desarrollo sostenible de las poblaciones afectadas por la erupción del volcán Tungurahua en el cantón Quero”, con las Asociaciones ya conformadas en el cantón; el proyecto es co-financiado por la Comisión Europea, el CISP y el Municipio. Como parte de este proceso, se decidió la conformación de una empresa o asociación que facilite la comercialización de los productos de las Asociaciones de base.

Así, se decide coordinar con las organizaciones que integran el Consorcio CONPAPA QUERO, el mismo que manejaba un almacén de insumos denominado MIC (Manejo Integrado de Cultivos). En sucesivas reuniones con las 17 organizaciones relacionadas con el proyecto, se toma la decisión de fortalecer este emprendimiento empresarial, incluyendo la participación de todas las Asociaciones, para impulsar la comercialización de insumos para la producción agropecuaria, y, posteriormente incluir la comercialización de los productos provenientes de las varias asociaciones. Como parte de este proceso se toma la decisión de conformar una instancia institucional denominada Asociación COAGRO-Q,

bajo la modalidad de Cuentas de Participación, amparada por la Ley de Compañías. De esta manera, el almacén de insumos MIC pasa a pertenecer a COAGRO-Q.

Se elaboró la propuesta de la Minuta (Estatutos), se la discutió y aprobó en varias reuniones. Para la conformación de la Asociación de Cuentas de Participación, se decidió que cada socio de cada una de las 17 Asociaciones participantes aporte con USD 10 como cuota de inversión; adicionalmente, cada una de las 17 Asociaciones aporta con USD 70 como cuota de participación. Las organizaciones que conforman CONPAPA Quero tenían un monto de dinero por sus aportes iniciales para el funcionamiento del almacén de insumos, de tal manera que dichas organizaciones entran como socias con el valor del almacén. La firma de la minuta, elevada a Escritura Pública se realizó en un acto libre, abierto y sin presión, una vez que cada representante de las diversas organizaciones había cumplido con la presentación de la documentación habilitante y contribuido con la cuota correspondiente de acuerdo al acuerdo establecido anteriormente.

Igualmente, se discute y aprueba el Reglamento Interno de la Asociación. La asamblea nombra al Sr. Pedro Apo, representante de la Asociación San Luís, como presidente de COAGRO-Q. Por otra parte y como exigencia de la ley, se procede a nombrar un Gerente General, responsabilidad que recae en la persona del Ing. Nelson Rosero, funcionario del IMQ y socio de una de las organizaciones filiales de la Corporación. Las decisiones de la asamblea con respecto a la ratificación y al nombramiento son por unanimidad. Los respectivos nombramientos son registrados y legalizados ante un notario público de la ciudad de Ambato, a fin de dar validez, cumplir con la ley y permitir el inicio de actividades de COAGRO-Q.

Para dar cumplimiento a todas estas disposiciones, la empresa ha seguido un proceso paulatino para consolidar plenamente su situación legal como empresa organizada, cumpliendo desde el inicio de sus operaciones con los permisos correspondientes a los organismos estatales que regulan el funcionamiento empresarial, con la leyes y las

disposiciones emanadas por los organismos de control, por lo que tiene como base legal lo siguiente:

- Nombre comercial: Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”.
- RUC. Registro Único de Contribuyente: Una vez legalizada y registrada en las instancias respectivas, los directivos registraron la empresa en el SRI y obtuvieron el Registro Único de Contribuyentes (RUC), con el Número 1897134162001.
- Actividad Económica Principal: Desarrollo del sector agropecuario a través de prácticas agroecológicas compatibles con la conservación de los recursos naturales.
- Obligaciones Tributarias: Declaración de impuesto a la renta, declaración de retenciones en la fuente, declaración mensual de IVA, Anexo de compras y retenciones en la fuente por otros conceptos.
- Situación jurídica: COAGRO-Q es una Asociación en cuentas de participación (figura contemplada en la Ley de Compañías), regida por Superintendencia de Compañías. Sin embargo, COAGRO-Q no es una compañía, sino una asociación de segundo grado conformada por cuotas de participación. La Asociación COAGRO-Q fue constituida legalmente mediante Escritura Pública el 25 de septiembre de 2009, y fue registrada en el Registro Mercantil No. 17, el 2 de octubre de 2009.

COAGRO-Q está conformada por una Junta de Participantes, la misma que elige su Presidente y Gerente. Asimismo, elige una Comisión de Fiscalización, con responsabilidades definidas en el Estatuto y en el Reglamento Interno que regula el gobierno, administración, fiscalización, participantes, patrimonio autónomo, régimen disciplinario, régimen económico y unidad técnica de la “Asociación en Participación” Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero ”COAGRO-Q”.

- Propiedad de la empresa: son socias de COAGRO-Q las siguientes Asociaciones:

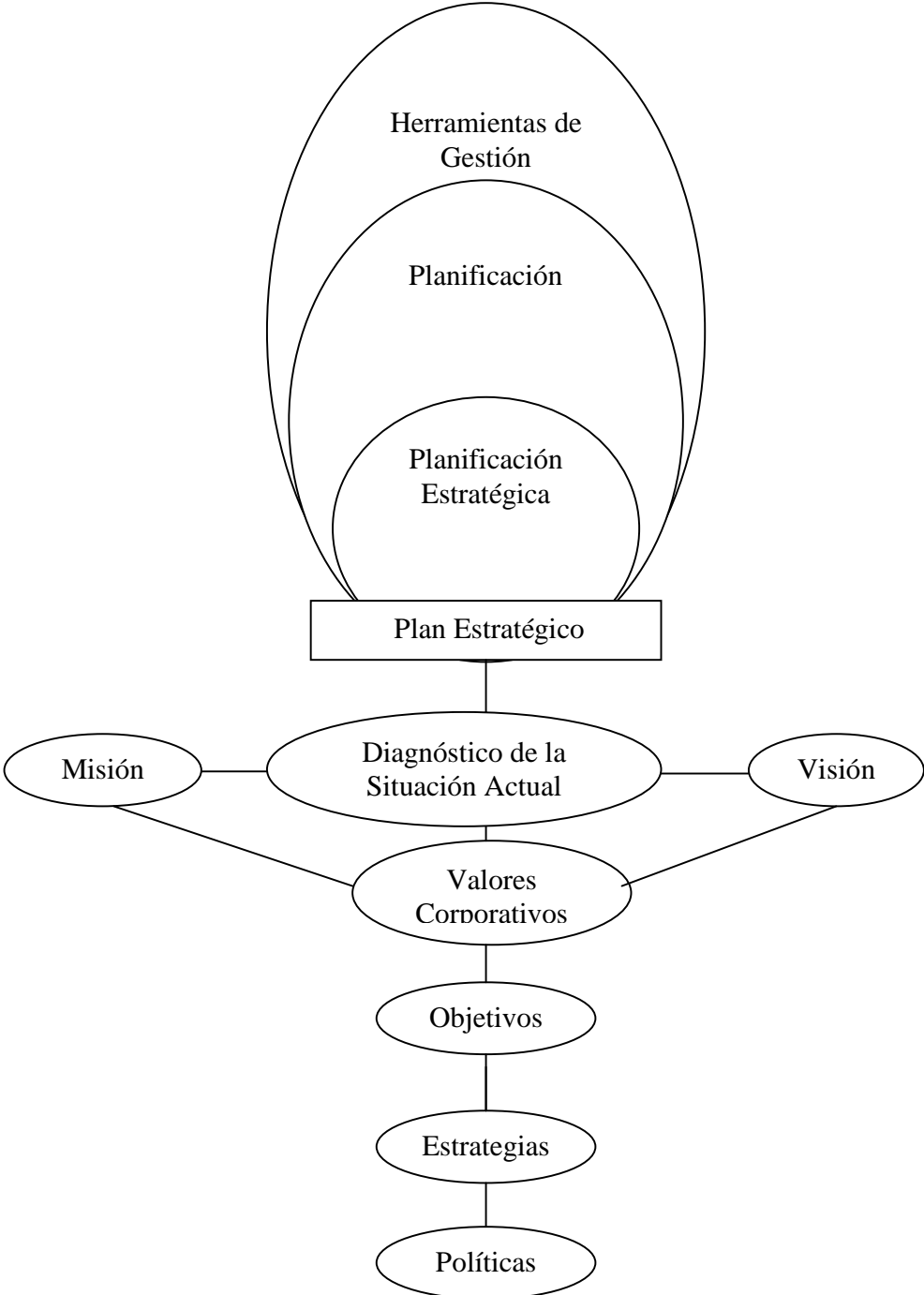
- ✓ Asociación de Productores y Comercializadores de Huevos de Campo (APROHCAM).
  - ✓ Asociación Artesanal La Florida Mochapata.
  - ✓ Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas y Pecuarios El Progreso Hualcanga San José.
  - ✓ Asociación de Productores Alternativos Nuestra Señora del Carmen.
  - ✓ Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas y Pecuarios Santa Anita.
  - ✓ Asociación de Productores y Comercializadores de Cebolla Blanca del Cantón Quero (APROCEBQ).
  - ✓ Asociación Artesanal de Productores Agrícolas y Pecuarios San Nicolás.
  - ✓ Asociación Artesanal de Productores Agrícolas y Pecuarios Hualcanga San Francisco.
  - ✓ Asociación de Productores y Comercializadores de Animales Menores de Quero (APROEMQ).
  - ✓ Asociación de Productores y Comercializadores de Leche (APROLEQ).
  - ✓ Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas y Pecuarios Señor de la Justicia Shaushi.
  - ✓ Asociación Artesanal de Bienes Agrícolas y Pecuarios Virgen del Monte Jaloa La Playa.
  - ✓ Asociación Artesanal de Bienes Agrícolas y Pecuarios La Merced, de Yanayacu.
  - ✓ Asociación Artesanal de Producción de Bienes Agrícolas y Pecuarios San Luis.
  - ✓ Asociación de criadores y comercializadores de Porcinos del cantón Quero (APRASAQ).
  - ✓ Asociación Artesanal de Productores de Bienes Agrícolas y Pecuarios Nueva Esperanza La Calera.
  - ✓ Asociación Artesanal Esperanza Vicentina.
- Ubicación de COAGRO-Q: La sede oficial de COAGRO-Q es en la Calle A y 17 de Abril y sus instalaciones se encuentran dentro del Centro de Comercialización de



Productos Agrícolas de Quero (CECOPAQ) y cuenta con un local comercial y una bodega.

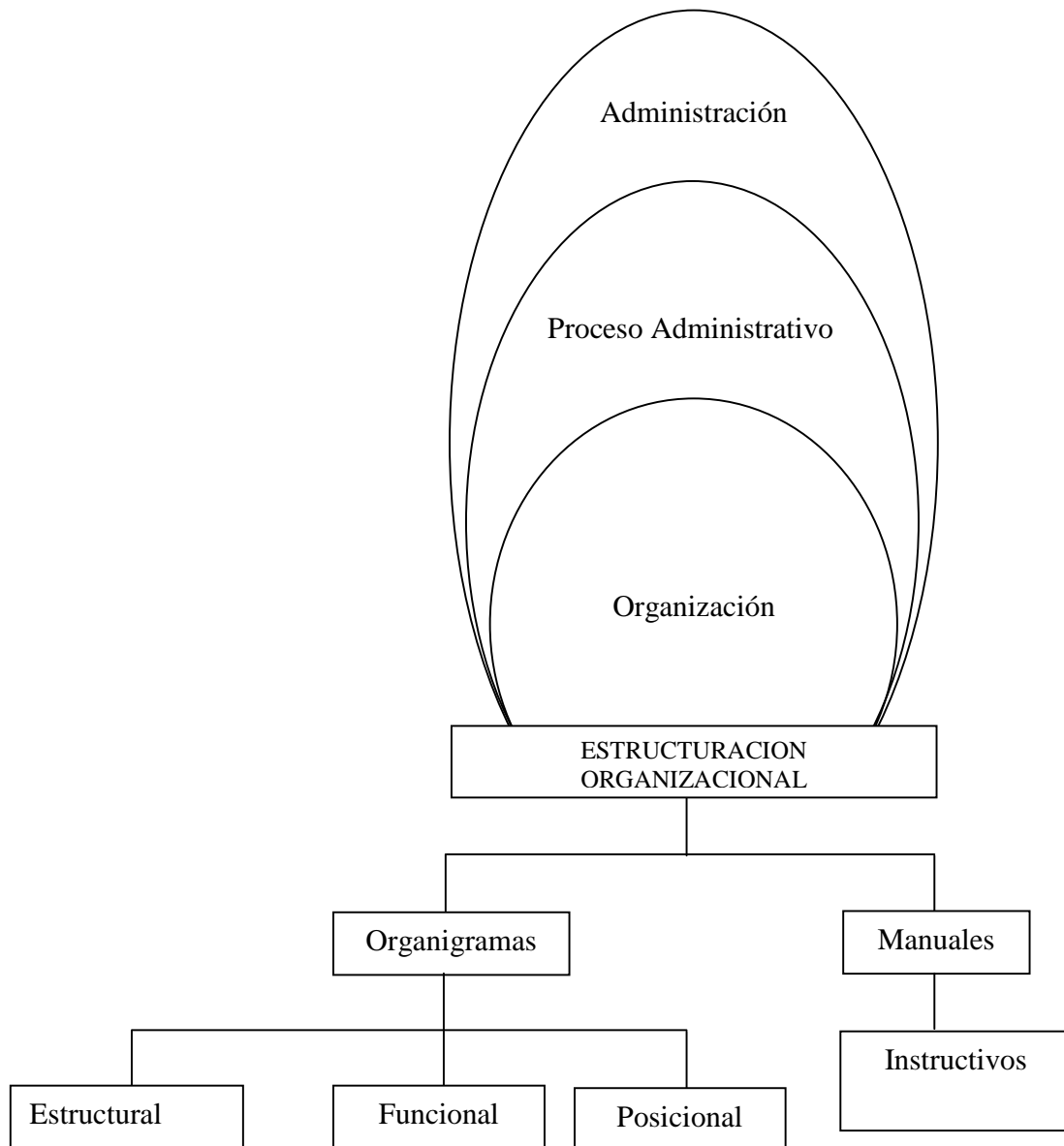
2.4 Categorías Fundamentales.

**Variable Independiente: Plan Estratégico**



Elaborado por: Carlos Homero Rosero Villalva

**Variable Dependiente: Estructuración Organizacional**



Elaborado por: Carlos Homero Rosero Villalva

## **2.4.1 Plan Estratégico.**

### **2.4.1.1 Herramientas de Gestión.**

Como bien hemos visto, la gestión es un elemento fundamental que ayuda a toda entidad empresarial con su desarrollo para el logro de los objetivos que la misma se propone, pero así como la gestión requiere de una correcta planificación y ejecución, la misma también necesita de distintas herramientas que puedan optimizar su desarrollo.

La competencia en el entorno empresarial es parte de la naturaleza de cada empresa, y la misma dependerá de que las herramientas de gestión sean las correctas para llevar a cabo el adecuado desarrollo de las planificaciones correspondientes a los recursos que ayudarán a una empresa con el logro de cada uno de sus objetivos.

Es importante tener en cuenta que en estos días, una empresa no es capaz de obtener ventajas sostenibles únicamente por medio de la aplicación de nuevas herramientas de gestión tecnológicas sobre los bienes físicos, activos y pasivos financieros, ya que el logro exitoso de la competitividad empresarial debe enfocarse a un correspondiente plan en cual tiene por tarea fijar la visión, los objetivos y las estrategias mediante las cuales se llevará a cabo este desarrollo con base en un adecuado diagnóstico institucional.

Debemos considerar a las herramientas de gestión como parte fundamental de toda empresa. La gestión empresarial es el medio más importante por el cual la empresa emprenderá su camino para lograr los objetivos deseados, por ello, establecer las herramientas de gestión que serán utilizadas para poder lograr este desarrollo, representan un factor prioritario en todo sistema empresarial.

Por último cabe destacar que las herramientas de gestión tienen por objetivo concebir, planificar, coordinar, ejecutar y realizar el correspondiente control de las políticas y procedimientos entre todos los recursos con los que cuenta una empresa, conformando de

esta manera un orden y una coherencia con relaciones e interacción mutua para lograr un mejor ambiente en el cual se puedan desarrollar todos los medios para poder alcanzar la metas propuestas por la empresa.

(<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>)

#### **2.4.1.2 Planeación.**

La planeación es un proceso permanente de reconocimiento e identificación de la realidad, aquí se realiza la fijación de metas y objetivos, la selección y uso de medios. Es decir, esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que deben hacerse para alcanzarlo; detallando los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. La planificación es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo y se asemeja a un puente que se levanta entre el punto donde nos encontramos y aquel en donde queremos estar o a donde queremos llegar.

La planeación puede ser a corto plazo (1 año), a mediano plazo (3 años) y a largo plazo (5 o más años), siendo esta última conocida como planificación estratégica.

Para Burbano (2005, p. 13), “la planeación requiere un compromiso de la alta administración de promover la participación de todos los niveles, todos los recursos, un proceso de control y coordinación de las funciones, de manera permanente, una retroalimentación que permita el seguimiento y la replanificación en sentido ascendente y descendente. El propósito de la planeación es dar a cada integrante los lineamientos necesarios para la toma de decisiones y la ejecución de las actividades operacionales”.

Según Warren y otros (2000, p. 796), “Establecer o fijar metas específicas para las operaciones futuras es parte de la función de planeación de la administración; a menudo es

necesario un conjunto de metas para guiar y enfocar las acciones individuales y de grupo. La planeación no sólo motiva a los empleados a alcanzar las metas, sino que asimismo mejora la toma de decisiones a nivel general. Este esfuerzo conlleva a una mejor toma de decisiones para la organización”.

Para Ramírez (2005, p. 258), “En la planeación se pueden distinguir el proceso y el contenido. Hasta hace una década era relativamente fácil llevar a cabo ambas partes; se conocía bien cada empresa, la competencia, los clientes, los proveedores, los posibles efectos que generaría un incremento en el precio; en fin, era fácil diseñar las estrategias. Sin embargo, ahora ante la globalización mundial, el mundo real demostrará que no es tan fácil diseñar las estrategias suponiendo determinadas variables conocidas, porque ahora la competencia actuará de diferente manera atendiendo su cultura y su moral: el mundo político y económico repercutirá en las empresas y en sus estrategias”.

Por lo anterior, ahora que nuestros países se han decidido a competir con los países industrializados y a entrar en sus mercados, es necesario estar muy atentos a los fenómenos económicos, sociales y políticos que ocurran en esas naciones. En fin, cada día los negocios serán más afectados por las señales indirectas que por las directas; es decir, si al planear no se toman en cuenta las variables no estructurales se estaría diseñando una planeación muy endeble ante cualquier circunstancia externa. De ahí la importancia de aprovechar el pensamiento reflexivo de los ejecutivos para simular y fijar planes de acción en diferentes circunstancias.

Hay que recordar que mientras no se sepa lo que se quiere no podrá llevarse a cabo un plan; la planeación debe ser dinámica porque los clientes, los proveedores, quienes fijan la economía y quienes integran la empresa son seres humanos. En una época de cambios es cuando más se requiere planear; todas las organizaciones hacen planes; en todas ellas los ejecutivos planean el futuro de la organización, es decir, determinan sus objetivos y el

mejor método para lograrlos, una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna.

Aunque la mayoría de los directivos elabora planes, hay diferencias considerables en la forma de planificar; algunos formulan planes sin que trasciendan la esfera intelectual; otros hacen apuntes y borradores de estimaciones, sin aplicar técnicas científicas; otros más expresan sus planes en términos cuantitativos y los traducen en hechos en forma ordenada y sistemática.

#### **2.4.1.3 Planificación Estratégica:**

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, tomando en cuenta sus objetivos y el camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos. Sus características son: es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos, establece un marco de referencia a toda la organización, afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación, generalmente cubre amplios períodos, cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico, su parámetro es la eficiencia. (<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>)

Es indudable que la primera herramienta que una empresa tiene que implantar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, porque a través de ella es posible determinar claramente adonde quiere ir, de tal manera que partiendo de donde se encuentra pueda fijar los derroteros necesarios para lograr su misión. Hoy en día,

es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación donde desean estar y por ende lo que es necesario hacer para lograrlo.

Lo anterior lleva a concluir que por lo tanto la estrategia del negocio determinará las acciones que las personas deben llevar a cabo para lograr el objetivo o la meta de la organización, es decir, les dará la ruta a seguir para la realización de sus actividades.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada empresa debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica.

#### **2.4.1.4 Plan Estratégico:**

Consiste en un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, planes de acción y prioridades para la asignación de recursos. Crea un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, estrategias y políticas que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa.

Para Warren y otros (2000, p. 796), la planeación estratégica “es fundamental para que una empresa alcance el éxito. El plan estratégico, que constituye el punto de partida para el desarrollo de presupuestos de operación, consta de cinco pasos: definir el propósito, la visión y la misión de la compañía, determinar las metas de desempeño específicas que sean compatibles con el propósito, la visión y la misión de la compañía, poner en práctica el plan estratégico y reevaluar continuamente el plan estratégico y hacer los cambios que sean necesarios”.



Según Burbano (2005, p. 13), los modelos de planeación estratégica son “fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes. Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de planes detallados y finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

Ramírez (2005, p. 252), presenta un modelo de planeación estratégica que resumimos a continuación; el mismo que “incluye ocho etapas detalladamente explicadas, de tal forma que será más fácil asimilar esta tecnología e implantarse en las organizaciones. Este modelo está integrado por tres grandes apartados que a continuación se explican: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y cómo lograr ese cambio”.

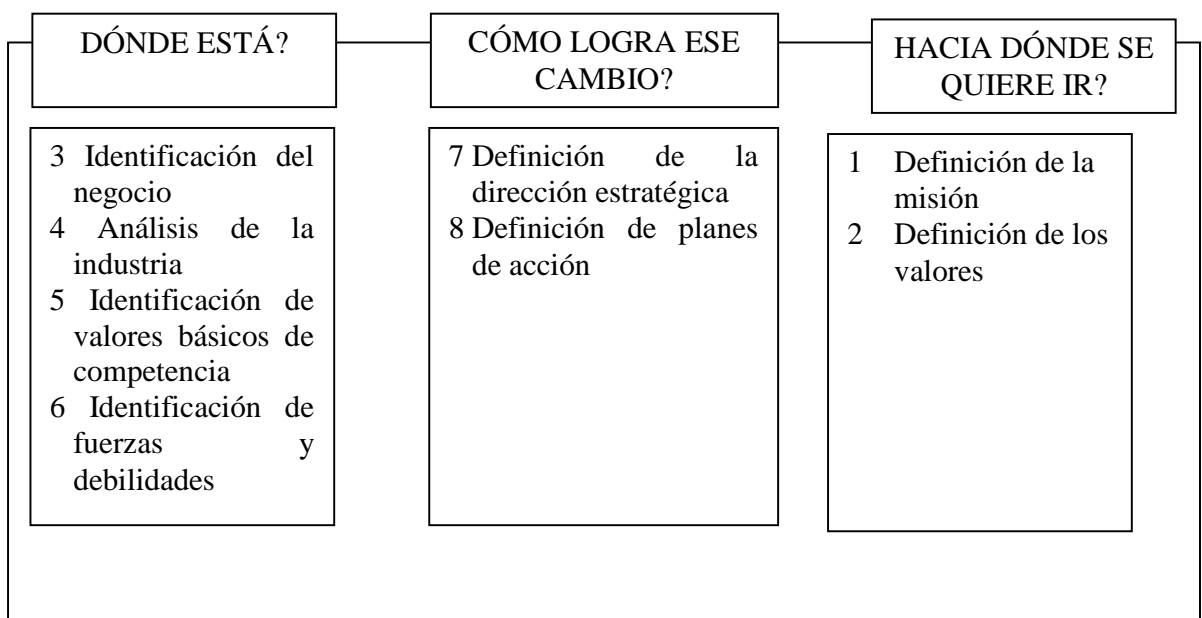


Figura No.1. Modelo de planeación estratégica

Fuente: David Noel Ramírez Padilla. Contabilidad Administrativa. 2005, p. 253.

Definir dónde se quiere estar tiene dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio. Profundizar dónde se incluye la identificación del negocio, el análisis de la industria, la identificación de los factores básicos de competencia y la identificación de fuerzas y debilidades. Cómo llegar a dónde se quiere ir partiendo del dónde se está, contempla la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

1. Definición de la misión.- es increíble que la mayoría de las organizaciones no cuente con una misión, pero lo más preocupante es no saber a dónde se quiere llegar, qué se pretende, cuál es la razón de ser de la organización. Por ello es importante que todos los miembros de la institución se involucren en la definición de la misión.

Por misión se entiende un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará. Si se cuenta con dicho enunciado, será más fácil lograr que todas las estrategias sean congruentes con la misión, al detectar los valores y preferencias que los accionistas desean transferir a la empresa e institucionalizar. El establecimiento de la misión permite fijar estrategias encaminadas a fundamentar la empresa.

2. Definición de los valores.- en este proceso es indispensable que queden bien claros los valores sobre los cuales se basan todas las acciones y decisiones que se llevan a cabo en la organización. Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa debe operar. Lo que se pretende en esta etapa es establecer y difundir los fundamentos que regularán la forma de hacer negocios de la empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones que se realicen sean congruentes con sus valores (espíritu emprendedor, honestidad, trabajo en equipo, etcétera).

3. Identificación del negocio.- una vez definida la misión y los valores, se necesita profundizar en el negocio en el cual se está involucrado, para facilitar el diseño de las estrategias que habrán de implantarse para lograr la misión de la organización. Por negocio se entiende el conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo. Con la identificación se determina cuántos negocios integran la empresa, ya que en ocasiones habrá un solo negocio para una empresa, pero es frecuente encontrar empresas con varios negocios.

Los negocios se identifican mediante el análisis de la similitud de clientes, del efecto de precios de una sobre otra línea de productos, de la capacidad de sustitución de los productos y de la identificación de los competidores. La razón principal de identificar cada negocio es fijar las estrategias específicas de cada uno. Los negocios identificados se denominan unidades estratégicas de negocio.

Los criterios específicos para identificar los distintos negocios dentro una organización se indican a continuación:

- Clientes: Si se cuenta con un conjunto de clientes similares en toda la empresa, se visualiza un negocio.
- Competidores: Si existe un conjunto definido de competidores, se identifica un negocio.
- Precios: Si los movimientos de precios de una línea de productos afectan al resto los productos, es un negocio.
- Calidad y estilo: Si una línea de productos de la empresa es afectada al modificar la calidad o el estilo de otra línea, existe un negocio.
- Capacidad de sustitución: Si la eliminación de un producto afecta la comercialización del resto de los productos, se visualiza un solo negocio.
- Variedad de productos: Si toda la línea de productos tiende a satisfacer una misma necesidad, la empresa tiene un solo negocio.

4. Análisis de la industria.- dentro del análisis de dónde se está, una vez que se han identificado los negocios, se requiere un conocimiento profundo de la industria en la cual se encuentra inmersa la empresa con el fin de detectar las oportunidades de negocio. Por industria se entiende el negocio propio, más sus competidores potenciales. En este proceso de análisis se estudia la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes, con el fin de determinar dónde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades del entorno.

A continuación se explican los tres factores más importantes del análisis de la industria:

- a) Número de competidores: Lo que se pretende al estudiar la competencia es determinar el número de competidores y su unión (concentrados) dentro de la industria o su desunión (fragmentados). Con esto se identifica a la competencia y se determina el grado de dificultad o facilidad para competir con ellos. Este análisis se realiza mediante el estudio de los siguientes factores: número de competidores, barreras de entrada para nuevos competidores, regulaciones gubernamentales, diferenciación de productos y economías de escala. De este modo se puede determinar si los competidores están unidos o no, y cómo afecta esto la forma de hacer negocios.
- b) Análisis de madurez: El análisis de este factor tiene como fin determinar si la industria se encuentra en una etapa naciente, de crecimiento, de madurez o envejecimiento, de modo que se pueda ubicar al negocio y sus posibilidades de crecimiento potencial. Este estudio implica el análisis de los siguientes factores: tasa de crecimiento del mercado, cambios de participación de mercado de los participantes, barreras de entrada y lealtad de los clientes. Una vez realizado lo anterior, se puede definir el grado de madurez de la industria y, la mejor forma de usar los recursos del negocio.

c) Análisis de atractividad: El tercer factor relevante que integra el análisis de la industria es el referente a su atractividad. Mediante este proceso se mide el grado de interés del negocio en permanecer dentro de la industria y el grado de interés que nuevos inversionistas o competidores pudieran tener para formar parte de la industria. Este proceso ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del negocio.

Este estudio se hace a través del análisis de la rivalidad entre los participantes en el mercado, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, el poder de la fuerza laboral, etcétera, de tal manera que se pueda identificar la atractividad de la industria, la rentabilidad esperada del negocio y la que esperan los posibles inversionistas.

5. Identificación de factores básicos de competencia.- la clave para competir con éxito radica en que toda la organización interiorice que se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se quiere captar el mercado y permanecer a largo plazo. Los factores básicos de competencia son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación de mercado. Esto se conoce a través de un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que prefieren un negocio.

Esta etapa se realiza validando los factores básicos de la competencia del negocio con respecto a los demás competidores a través de encuestas a clientes actuales y potenciales, así como los factores básicos de competencia, visitando las instalaciones del negocio, analizando sus productos y platicando con el personal clave. Al realizar este proceso, las organizaciones podrán identificar los factores básicos de competencia del negocio, su fortaleza con respecto a la competencia y las recomendaciones que habrán de reforzar los factores básicos. Los resultados de la determinación de los factores básicos de competencia afectan directamente las preferencias de los clientes y determinan la compra en un negocio y no en otro.

6. Identificación de fortalezas y debilidades.- un proceso vital para conocer bien dónde se está es el análisis de los factores básicos de competencia, que permite identificar las fortalezas y debilidades de un negocio. Se lleva a cabo tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización, lo que permite orientar las estrategias del negocio hacia la minimización del efecto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fortalezas. Por otro lado, es necesario mantener y acrecentar las fortalezas detectadas de la empresa.

7. Definición de la dirección estratégica.- una vez concluida la etapa del dónde se está hay que trabajar para poner por escrito la dirección estratégica del negocio. Esta dirección estratégica debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años. Después, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio.

Este proceso debe efectuarse seleccionando un impulsor de la estrategia, para lo cual será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer, todo con base en el análisis de la industria y de los factores básicos de competencia. Es importante que de estos impulsores de la estrategia del negocio que marcan el rumbo se seleccione sólo uno para cada negocio, sin descuidar los restantes, los cuales no se deben cambiar constantemente si se seleccionaron en forma adecuada.

8. Definición de planes de acción.- la última etapa de cómo lograr la misión que se plasmó al iniciar el proceso de planeación estratégica incluye dos actividades: definición de la estrategia y definición de los planes de acción. A través de esta última actividad se traducen los deseos en acciones concretas, de acuerdo con el plan de acción escogido. Estos planes de acción son resultado de diferentes técnicas y herramientas que permitirán alcanzar la misión, punto de referencia fundamental de los esfuerzos de toda la organización.

También nos explica este autor que una empresa enfrenta dos tipos de decisiones fundamentales: operativas y estratégicas, y ambas requieren de la planeación para poder llevarse a cabo. Las decisiones operativas de las empresas deben ser implementadas con espíritu de mejora continua, llevando a la compañía a hacer más con menos. Requieren un monitoreo constante y detallado, y en última instancia determinan la eficiencia con la que la empresa avanza. Por otro lado, las decisiones estratégicas buscan elegir dónde, cómo y con quién competir. Requieren un monitoreo profundo y espaciado (trimestral, semestral o anual) y tienen como misión fijar el rumbo de la empresa.

#### **2.4.1 Estructuración Organizacional.**

##### **2.4.2.1 Administración.**

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición ) términos como “proceso”, ”recursos”, ”logros de objetivos”, ”eficiencia”, ”eficacia”, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además entender este término se ha vuelto dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales varían según la escuela administrativa y el autor.

La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado. Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos; ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas; se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. También suele definirse como la disciplina que estudia a la Organización, y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Consiste en el proceso de dirigir y conducir toda o parte de una organización, a través del aprovechamiento de los recursos (humanos, financieros, físicos, etcétera), destinados al logro de una serie de objetivos.

La administración es una ciencia social que estudia a la organización y la manera de cómo gestionar los recursos, procesos y resultados de sus actividades. A través de la aplicación del proceso administrativo, tomando siempre en cuenta el apoyo de otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad.

Según Hernández (2007, pág. 33) “Administración viene del latín ad, que significa dirección y ministrar que significa subordinación u obediencia, por tanto administración es realizar una función bajo el mando de otro; es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos nos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no pueden lograr los organismos”.

Las definiciones indicadas dejan claro la existencia de dos ideas primordiales alrededor de la Administración, la una se refiere a sus cuatro funciones que son: planeación, organización, dirección y control, y la otra en relación a los logros de las metas y propósitos organizacionales.

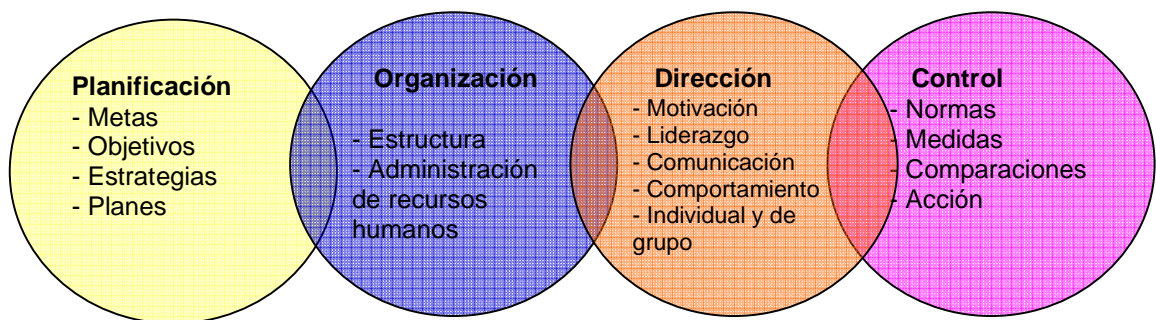
#### **2.4.2.2 Proceso Administrativo.**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo



conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.



Fuente: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

- **PLANIFICACIÓN**

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Sin la planificación,

los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacía sus objetivos de manera eficiente.

- ORGANIZACIÓN

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- DIRECCIÓN

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones; se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado. Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo.

- CONTROL

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó; los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué también facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control.

El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración; es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas; las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

**Román Pérez y Pablos Solís:** *"La Organización. Como función de la administración"* en Contribuciones a la Economía, junio 2009 en <http://www.eumed.net/ce/2009a/>

### **2.4.2.3 Organización.**

La organización es el conjunto de funciones que son necesarias realizar para el logro de fines y objetivos de la empresa, en la organización se conoce la autoridad, responsabilidad y las personas encargadas de la ejecución de las tareas.

Para Guadalupe (2007, p 11) “La Organización como función, es el principio de la ciencia administrativa, que regula la estructura orgánica de una empresa, la actuación de la administración, el manejo de los recursos, la aplicación de técnicas científicas y operativas, la conducción de las relaciones internas y externas de su entorno, la ejecución de procedimientos, el desarrollo de la programación de trabajo, el control productivo, la medición de resultados y la evaluación global de las políticas empresariales establecidas”.

Por lo anterior, la organización es importante porque toma en cuenta los elementos humanos y materiales de los que se dispone y lleva a cabo lo que indica la planeación y previsión, a través de un sistema ordenado en donde existe coordinación entre los subsistemas, procedimientos y normas de funcionamiento con objetivos definidos y concretos.

### **2.4.2.4 Estructuración Organizacional.**

La estructuración organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para los cumplimientos de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esa tarea. Significa integrar y coordinar los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone, con la finalidad de cumplimentar un objetivo dado con la máxima eficiencia.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>.

## **2.5 Hipótesis.**

La elaboración de un plan estratégico permitirá la estructuración organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”.

## **2.6 Señalamiento de Variables.**

2.6.1 Variable Independiente: Plan estratégico.

2.6.2 Variable Dependiente: Estructuración Organizacional.

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Enfoque de la Investigación.**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo anunciado en la fundamentación filosófica, para la presente ejecución se utilizó el enfoque cualitativo por las siguientes razones: ya que este nos permitió tener la orientación adecuada hacia la comprensión del problema objeto de estudio, en lo que se refiere al plan estratégico y su incidencia en la estructuración organizacional, para lo cual se tomó como guía la opinión de los miembros de la corporación en cuanto a las estrategias de posicionamiento de la entidad y a los clientes, y por último nos permitió orientar al descubrimiento de la hipótesis; asumiendo una posición dinámica y participativa.

Para la ejecución de la presente investigación se utilizó el enfoque cualitativo, porque la orientación se centró en la comprensión del problema, objeto de estudio; la observación fue contextualizada en la cual la empresa se analizó intrínsecamente, poniendo mucho énfasis en determinar el proceso metódico que se aplica en la organización. Se investigó el problema dentro del contexto al que pertenece, considerando la interrelación sistemática entre sus componentes, los mismos que se encuentran en constante cambio.

#### **3.2 Modalidad de la Investigación**

En el desarrollo de la presente investigación, la modalidad que se aplicó es la de campo, ya que se desarrolló en el lugar de los hechos para obtener información de acuerdo a los objetivos planteados, también se combinó armoniosamente con la investigación bibliográfica y documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar,

profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores sobre el tema objeto de estudio.

Para la ejecución de la presente indagación se utilizaron las siguientes modalidades de investigación:

### **3.2.1 Investigación Bibliográfica o Documental.**

Mediante la lectura y el fichaje se recolectó, procesó y analizó la información secundaria relacionada con el problema, objeto de estudio, que se encuentra en libros, revistas científicas, informes técnicos, tesis de grado, entre otros; con la finalidad de conocer teorías técnicas aplicables, además fue importante estar al tanto de los resultados de indagaciones del pasado ya que ninguna investigación nace de cero.

Para la realización de este trabajo se consideró esta modalidad, ya que se lo realizó mediante la información científica, que nos permite tener claro nuestros datos, y hacia donde está enfocada la investigación que se llevó a cabo.

### **3.2.2. Investigación de Campo**

Mediante la observación y encuesta se recolectó, procesó y analizó la información primaria relacionada con el problema objeto de estudio, para ello contactamos directamente con la realidad de la corporación en donde se producen los hechos.

Con este método se obtuvieron datos que son importantes para nuestro estudio como son; los fundamentos de los representantes de las asociaciones, así como de la Presidenta y Gerente de COAGRO-Q, para establecer los diferentes estrategias que queremos implementar con este estudio.

### **3.3 Tipo de Investigación.**

La investigación que se aplicó en la presente investigación es de tipo correlacional, ya que nos permitirá medir el grado de relación que existe entre la variable independiente; permitiéndonos poner a prueba la hipótesis.

### **3.4 Población y Muestra**

Para esta investigación se ha considerado que se va a trabajar con todos los representantes de la Junta General de Participantes de COAGRO-Q, siendo en total 17 presidentes de asociaciones. Como la población es pequeña se trabajará con la totalidad del universo ( $N=n$ ).



### 3.5 Operacionalización de Variables.

**Hipótesis:** La elaboración de un plan estratégico permitirá la estructuración organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”.

**Variable Independiente:** Plan Estratégico.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Plan estratégico  Es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado, que determina y revela el propósito de la empresa en términos de objetivos a largo plazo, planes de acción y prioridades para la asignación de recursos.	Propósito de la empresa  Objetivos a largo plazo  Planes de acción	Misión Visión Valores corporativos Objetivos Estrategias Políticas  Responsabilidades Objetivos de cada área Recursos Tiempo	¿Conoce usted la misión y la visión de la Corporación.?          ¿Alguna vez, a participado en las decisiones de la Corporación?	Encuesta y cuestionario a miembros de la Corporación.          Encuesta y cuestionario a miembros de la entidad.

Elaborado por: Carlos Homero RoseroVillalva

**Variable Dependiente:** Estructuración Organizacional.

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMES	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Estructuración Organizacional</p> <p>Es un sistema ordenado en donde existe coordinación entre los subsistemas, procedimientos y normas de funcionamiento con objetivos definidos y concretos.</p>	Subsistemas	Organigramas	¿Están claramente identificados los niveles jerárquicos en la corporación?	Encuesta y cuestionario a miembros de la Corporación.
	Procedimientos	Manuales	¿Están claramente identificados los procedimientos en la corporación?	Encuesta y cuestionario a miembros de la entidad.
	Normas	Instructivos	¿Están claramente identificados los procesos en la corporación?	Encuesta y cuestionario a miembros de la entidad.

Elaborado por: Carlos Homero RoseroVillalva

### **3.6 Plan de Recolección de Información**

Las técnicas de recolección de información que se utilizó en el presente trabajo son la observación, encuesta y observación documental.

Tabla No. 1  
Técnicas de Recolección de Información.

TÉCNICAS	ACTIVIDADES – INVOLUCRADOS
Observación de campo	Se efectuaron observaciones; en función de lo que el personal de la corporación realiza, para tener una idea global de la situación actual de la empresa.
Encuestas	Dirigidas a los presidentes de las Asociaciones que integran COAGRO-Q con la finalidad de identificar los procesos existentes, basados en información de la gestión gerencial.
Entrevista	Dirigida a la presidenta y gerente de COAGRO-Q, para determinar la importancia del diseño de una nueva estructura organizacional, basado en información existente en la corporación.
Observación documental	Revisión de la documentación existente en los archivos de la Corporación, que apoye a determinar debilidades y fortalezas.

Fuente: Elaborado por Carlos H. Rosero V.

La recolección de la información se realizó con la observación directa; aplicando las fichas respectivas, la encuesta y la entrevista fueron realizadas en forma personal al universo investigado, como son los presidentes de las Asociaciones que conforman COAGRO\_Q. Las entrevistas se realizaron con preguntas de fácil comprensión a fin de

que su respuesta sea correcta, con datos reales, con el fin de que los resultados sean precisos.

Los instrumentos de recolección de información que se utilizaron fueron el cuaderno de notas, los cuestionarios de encuesta, guías de entrevistas, fichas bibliográficas y hemerográficas.

Tabla No.2  
Plan de Recolección de Información.

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Para qué?	Para cumplir con los objetivos formulados en la investigación.
¿De qué personas?	Presidentes de las Asociaciones que conforman COAGRO-Q.
¿Sobre qué aspectos?	Aspectos administrativos que afectan a la corporación.
¿Quién?	Investigador: Carlos Homero Rosero Villalva
¿Cuándo?	Julio de 2011.
¿Dónde?	Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”
¿Cuántas veces?	Las veces necesarias, tomando en cuenta la población.
¿Qué técnicas de recolección?	Observación de campo directa, entrevista focalizada y encuestas.
¿Con qué?	Cuaderno de notas, cuestionarios de encuesta, guías de entrevistas, fichas bibliográficas y hemerográficas.
¿En qué situación?	Cuando se reúna la Asamblea de COAGRO-Q

Elaborado por: Carlos Homero Rosero Villalva.

### 3.7 Plan de procesamiento de la información.

Receptada la información se revisó cada una de las respuestas obtenidas y se procedió a la codificación; luego a la respectiva tabulación de las preguntas y al final los resultados se representaron en tablas, y gráficos estadísticos y se analizaron, siguiendo ciertos procedimientos.

Procesamiento:

- Revisión crítica de la información recogida mediante encuestas y entrevistas a la Presidenta, al Gerente y miembros de las Asociaciones que conforman COAGRO-Q.
- Clasificación y Tabulación de datos.
- Presentación Estadística de los datos.
- Representación de resultados mediante gráficos.

Análisis e interpretación de resultados:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis, para esto nos apoyaremos de herramientas estadísticas como Microsoft Excel.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis, a través de la utilización de la prueba estadística CHI CUADRADO que permite determinar la significancia estadística que existe entre las variables de estudio.
- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## CAPITULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

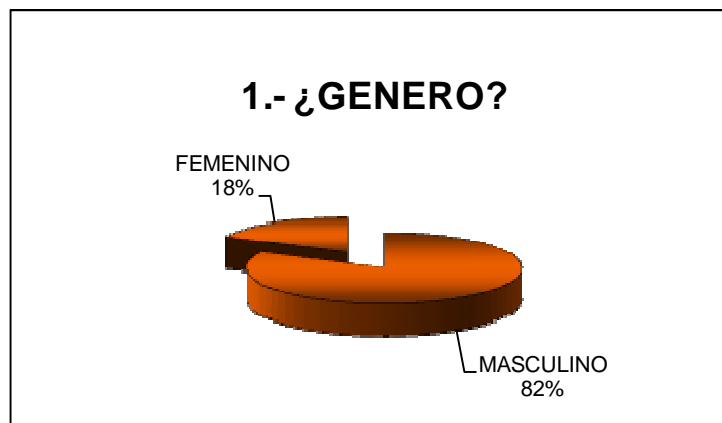
4.1 Análisis de la encuesta dirigida a a todos los integrantes de la Junta General de Participantes, es decir a todos los presidentes de las asociaciones que conforman COAGRO-Q.

#### Pregunta N° 1.- ¿Género?

CUADRO # 1

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MASCULINO	14	82%
FEMENINO	3	18%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 1



**Fuente: Encuestas**

**Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.**

#### **Análisis**

Con esta pregunta a los presidentes de las asociaciones que conforman COAGRO-Q, se constata que el 82% son hombres y el 18% mujeres.

#### **Interpretación**

Es decir que en COAGRO-Q la mayoría de representantes son hombres, pero existe la presencia de una mujer como directivo en la corporación.

**Pregunta N° 2**  
**¿Estado Civil?**

**CUADRO # 2**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SOLTERO	1	6%
CASADO	15	88%
DIVORCIADO	0	0%
UNION LIBRE	1	6%
TOTAL	17	100%

**GRAFICO # 2**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Carlos H. Rosero V.

**Análisis**

La mayoría de los representantes en un 88% están casados, mientras que el 6% unión libre, el 6% son solteros, 0% divorciados.

**Interpretación**

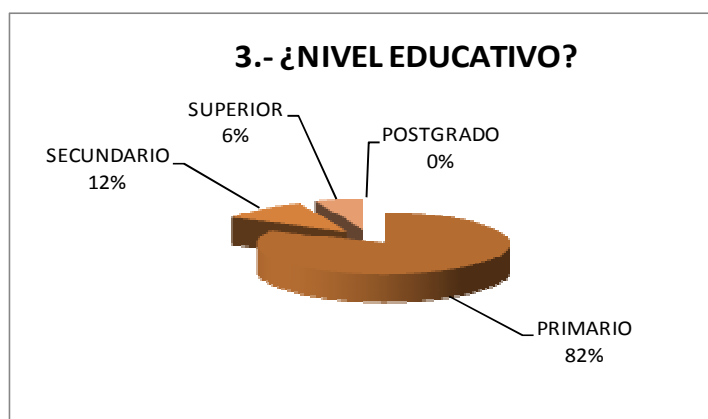
De lo señalado la mayoría de los representantes de las asociaciones que conforman COAGRO\_Q son de estado civil casados.

### Pregunta N° 3 ¿Nivel Educativo?

CUADRO # 3

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
PRIMARIO	14	82%
SECUNDARIO	2	12%
SUPERIOR	1	6%
POSTGRADO	0	0%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 3



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

#### Análisis

Se puede observar que el 82% de los representantes tienen un nivel de educación primario, el 12% nivel secundario, 6% han recibido un nivel educativo superior, y con 0% han recibido postgrado.

#### Interpretación

La mayoría de los representantes de las asociaciones que conforman COAGRO-Q solamente ha recibido instrucción primaria, por consiguiente el nivel educativo a nivel de la corporación es bajo, motivos suficiente para entender que en la misma se debe implantar un sistema de capacitación socio-organizativo

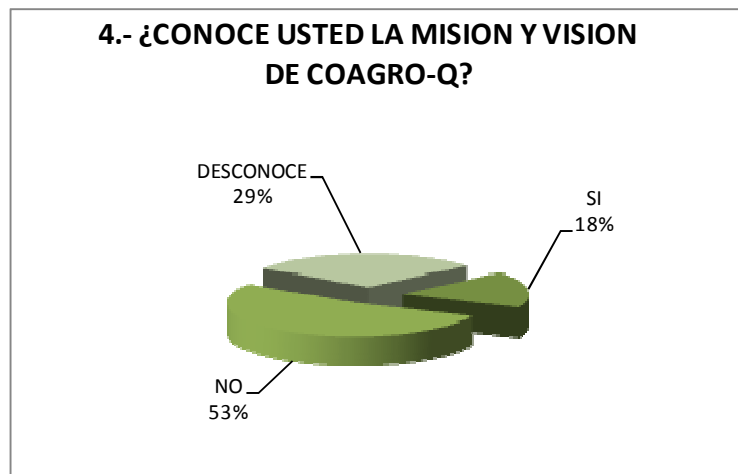


**Pregunta N° 4**  
**¿Conoce usted la Misión y la Visión de COAGRO-Q?**

**CUADRO # 4**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	18%
NO	9	53%
DESCONOCE	7	29%
TOTAL	17	100%

**GRAFICO # 4**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Carlos H. Rosero V.

**Análisis**

A esta pregunta los representantes contestaron el 18% si conocen acerca de la Misión y Visión 53% no lo conoce, mientras que el 29% desconoce de la Misión y Visión COAGRO-A

**Interpretación**

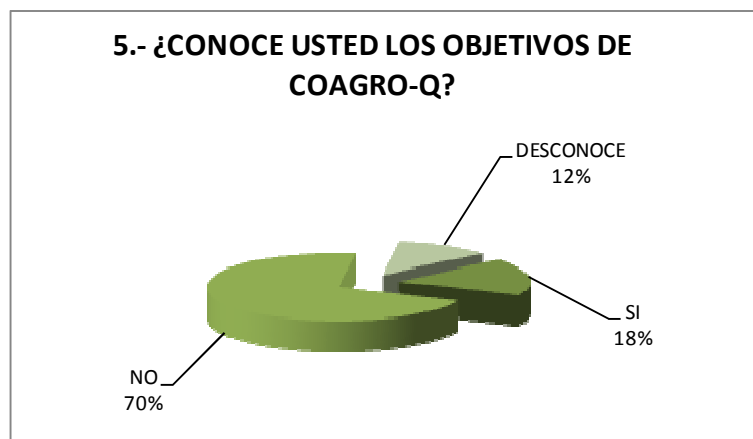
Siempre en una organización el conocimiento de la Misión y Visión entre sus integrantes a través, superiores y dirigidos es un factor preponderante para la consecución de sus objetivos.

**Pregunta N° 5**  
**¿Conoce usted claramente los objetivos de COAGRO-Q?**

**CUADRO # 5**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	12	70%
DESCONOCE	2	12%
TOTAL	17	100%

**GRAFICO # 5**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Carlos H. Rosero V.

**Análisis**

En COAGRO-Q el 18% de los representantes de las asociaciones que conforman la corporación conocen los objetivos que tiene COAGRO-Q mientras que el 12% las desconoce, en tanto que el 70% no conoce de los objetivos.

**Interpretación**

En la mayoría de los directivos no conocen los objetivos que deben cumplir COAGRO-Q por lo que como directivos de sus asociaciones deberían ser parte de un proceso continuo de capacitación ya sea por la misma asociación o por organismos gubernamentales y no gubernamentales.

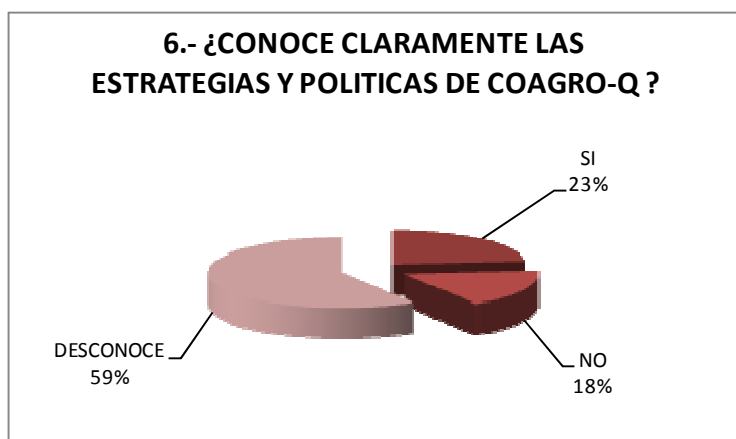
### Pregunta N° 6

**¿Conoce usted claramente las estrategias y políticas de COAGRO-Q para el logro de sus objetivos?**

**CUADRO # 6**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	23%
NO	3	18%
DESCONOCE	10	59%
TOTAL	17	100%

**GRAFICO # 6**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Carlos H. Rosero V.

### **Análisis**

El 59% de los representantes (presidentes asociaciones) desconocen de las estrategias y políticas en COAGRO-Q mientras que el 23% si lo conoce, en tanto que el 18% no conocen.

### **Interpretación**

Se ha podido notar que la mayoría de representantes de COAGRO-Q, desconoce de la generación de estrategias y políticas en la Corporación ya que según la investigación ellos argumentan no tener un plan estratégico.

### Pregunta N° 7

¿Conoce usted si existe un Plan Estratégico en COAGRO-Q?

CUADRO # 7

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	18%
NO	12	70%
DESCONOCE	2	12%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 7



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

### Análisis

El 70% de los representantes (presidentes asociaciones) no conocen de la existencia de un Plan Estratégico en COAGRO-Q, el 18% argumenta que si lo conoce, mientras que el 12% lo desconocen.

### Interpretación

En la mayoría de representantes de COAGRO-Q se ha podido notar que hay un desconocimiento de lo que es un Plan Estratégico como consecuencia de que en la Corporación según la investigación no existe el mismo.

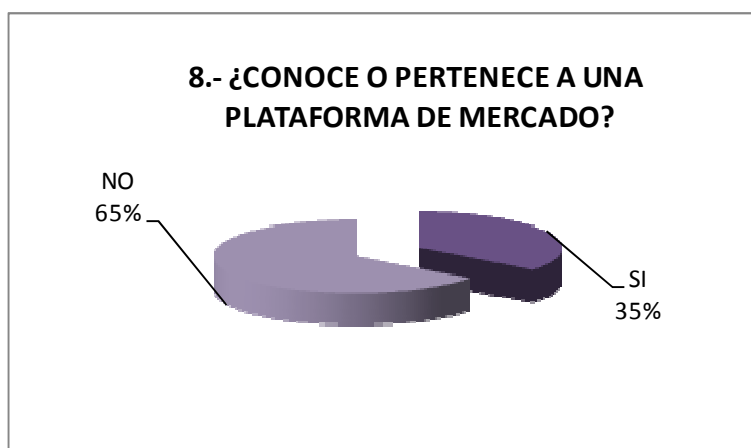
### Pregunta N° 8

**¿Conoce o pertenece usted a una plataforma de mercado para comercializar los productos agropecuario ( papa, leche, cuyes, hortalizas, etc.) ¿SI, NO y por qué?**

**CUADRO # 8**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	6	35%
NO	11	65%
TOTAL	17	100%

**GRAFICO # 8**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Carlos H. Rosero V.

#### **Análisis**

En un 65% las asociaciones que conforman COAGRO-Q conocen o pertenecen a una plataforma de mercado para la comercialización de sus productos agro-pecuarios, en tanto que 35% desconoce de estas formas de comercialización.

#### **Interpretación**

Varias de las asociaciones ya han experimentado este tipo de comercialización asociativa en diferentes plataformas como: en COMPAPA comercializado papas, fundación comercializadora del cuy, acopiando leche, etc, la misma que les ha brindado una estabilidad económica debido a su permanente entrega de sus productos a un precio.

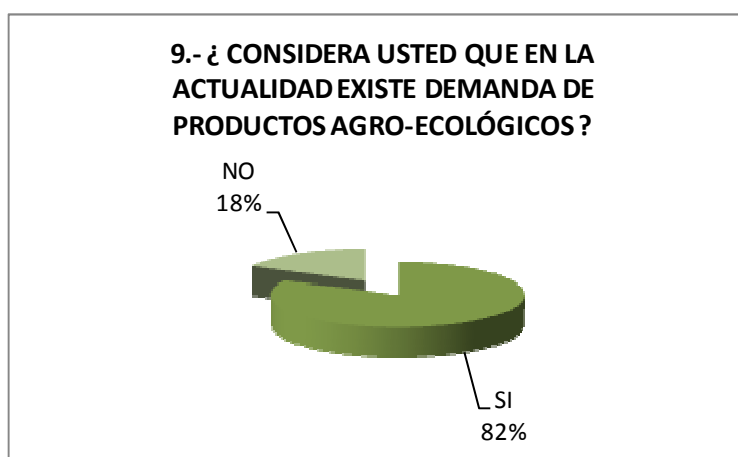
### Pregunta N° 9

¿Considera usted que en la actualidad existe demanda de productos agropecuarios preferentemente agro-ecológicos. ¿Si, No y por qué?

CUADRO # 9

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	82%
NO	3	18%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 9



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

### Análisis

En la actualidad la mayoría de los representantes consideran que existe demanda de productos agro-ecológicos en un 82% mientras que en un 18% consideran que no.

### Interpretación

Debido al uso de pesticidas y fungicidas sin control algunos por parte de los organismos gubernamentales encargados, en COAGRO-Q todos los socios de las asociaciones que lo conforman han sido capacitados al respecto con la finalidad de obtener productos agro-ecológicos (menos tóxicos) con abonos orgánicos y otros de sello verde, con la finalidad de precautelar la salud tanto de productores como consumidores.

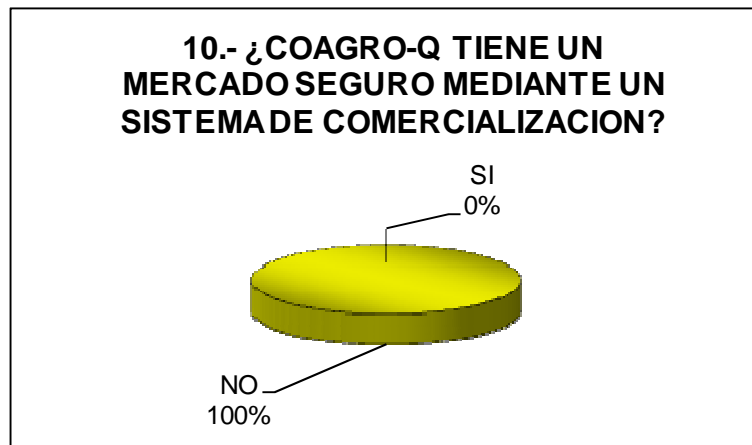
### Pregunta N° 10

¿Considera usted que la Corporación tiene un mercado seguro mediante un sistema de comercialización?

CUADRO # 10

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	17	100%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 10



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

### Análisis

En COAGRO-Q, según la encuesta el 100% de los representantes tienen un perfecto conocimiento de que no poseen un mercado seguro para la comercialización de sus productos.

### Interpretación

Razones suficientes para que COAGRO-Q se plantee como objetivo, implantar las acciones necesarias para establecer canales fijos de comercialización de sus productos tendientes a generar una estabilidad en el precio.

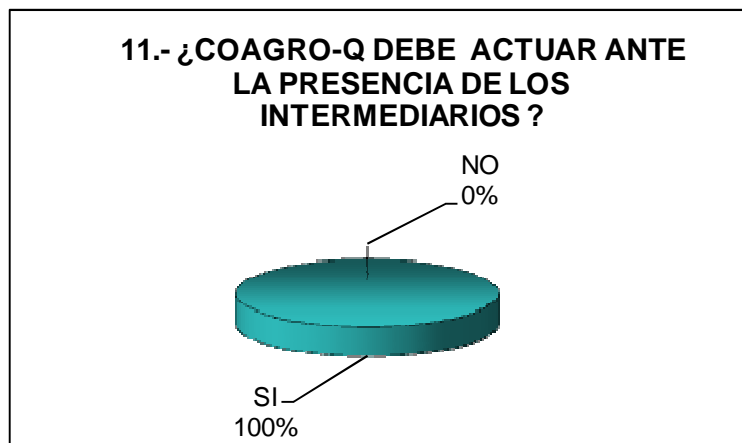
### Pregunta N° 11

¿Cómo considera usted que la Corporación debe actuar ante la presencia de los intermediarios en la comercialización de los productos agropecuarios?

CUADRO # 11

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	100%
NO	0	0%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 11



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

### Análisis

En un 100% los representantes de las asociaciones manifiestan que si deben tomar acciones pertinentes para contra restar a los intermediarios en la comercialización ya que son estos los que determinan el precio en los mercados sin considerar lo que al productor representa llevar al mercado sus productos.

### Interpretación

Según los socios de COAGRO-Q, se deberían crear canales de comercialización en forma directa es decir del productor al consumidor, determinando la calidad en los productos con la finalidad de que sean competitivos en el mercado.



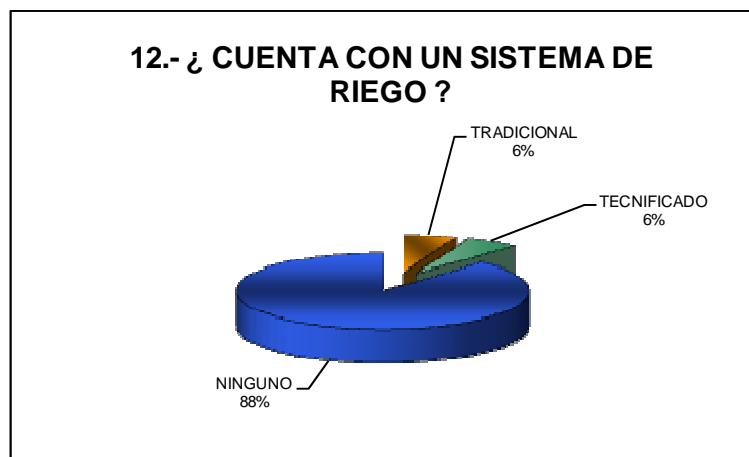
## Pregunta N° 12

¿Cuenta usted con un sistema de riego. ?

CUADRO # 12

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TRADICIONAL	1	6%
TECNIFICADO	1	6%
NINGUNO	15	88%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 12



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Carlos H. Rosero V.

### Análisis

De lo investigado en COAGRO-Q solamente el 6% de los integrantes posee sistema riego tradicional, 6% tecnificado y el 88% no lo posee.

### Interpretación

Es evidente que en el cantón Quero, son muy pocos los beneficiarios del riego ya sea de manera tradicional así como tecnificado, problema muy grande en tiempos de sequia en razón de que la mayoría de integrantes de la corporación no posee regadío para su producción

### Pregunta N° 13

¿En su Asociación usted cuenta con un nivel socio-organizativo?

CUADRO # 13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MALO	1	6%
BUENO	14	82%
EXCELENTE	2	12%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 13



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

#### Análisis

El nivel socio organizativo de COAGRO-Q según los miembros de las asociaciones es bueno en un 82%, mientras que otros consideran que es excelente en un 12%, y un 6% consideran que es malo.

#### Interpretación

Según los socios de COAGRO-Q el nivel organizativo es bueno en virtud de que ellos están al tanto de las acciones que como corporación realizan y consideran además que la organización es parte fundamental para alcanzar los objetivos.

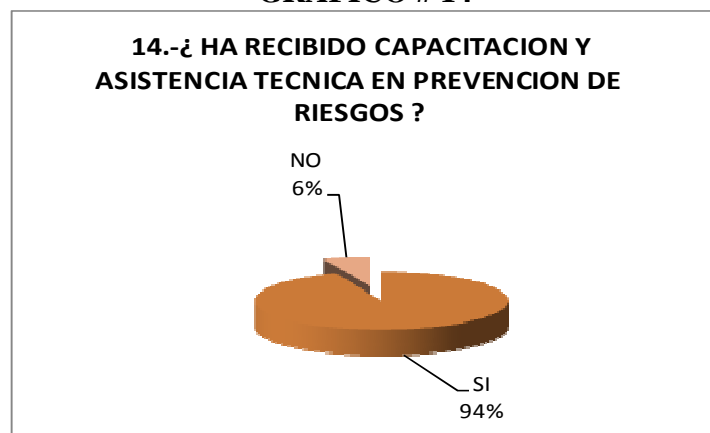
### Pregunta N° 14

**¿Ha recibido usted capacitación y asistencia técnica en prevención de riesgos agropecuarios ante fenómenos naturales. ¿Si, No y por qué?**

**CUADRO # 14**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	94%
NO	1	6%
TOTAL	17	100%

**GRAFICO # 14**



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

### **Análisis**

La caída constante de ceniza emitida por el volcán Tungurahua a partir de su reactivación en octubre del año 1999 ha hecho de que en el cantón Quero se generen una serie de capacitaciones ante fenómenos naturales como es el del proceso eruptivo del Volcán Tungurahua por lo que en un 94% los representantes de las asociaciones si han recibido capacitación al respecto no así en un 6% no lo han recibido

### **Interpretación.**

Debido a este proceso en Quero los agricultores han incrementado la superficie de algunos cultivos como cebolla blanca de rama, arveja, zanahoria y pastos, que posee ciertas características que permiten resistir a este efecto volcánico. Toda esta capacitación en lo que respecta a la gestión riesgos en Quero, ha sido coordinadas por el Departamento de gestión de Desarrollo Social del municipio de Quero (hoy Unidad Agropecuaria) con el auspicio del Cip`s.

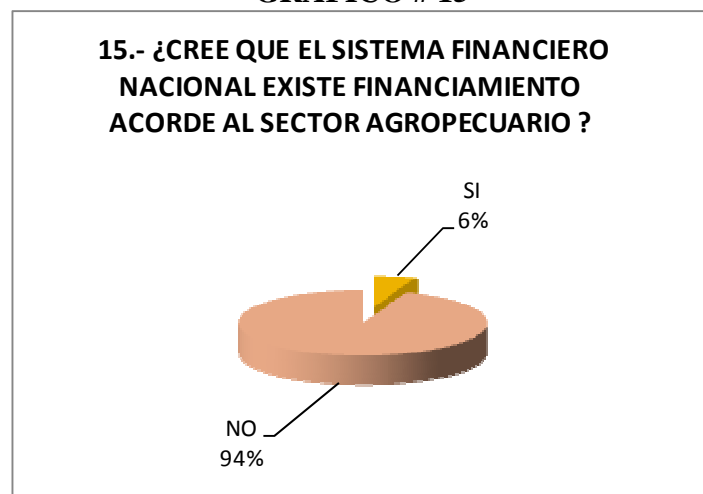
### Pregunta N° 15

¿Cree usted que existe financiamiento acorde a las necesidades del sector agropecuario? ¿Si, No y por qué?

CUADRO # 15

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	94%
NO	1	6%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 15



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

#### Análisis

Los representantes de las asociaciones de COAGRO-Q como actores principales en el sector agropecuario, manifiestan en un 94% que no existe en el país financiamiento acorde a las necesidades del sector agropecuario, en tanto que el 6% argumenta que si existen en el país instituciones que dan créditos según las necesidades de los agricultores.

#### Interpretación

En el país el Gobierno nacional debería crear políticas de estado con respecto al sistema financiero, con la finalidad de establecer créditos blandos a los agricultores, así como también canales de distribución de sus productos sin intermediarios. Debería también desarrollar algún tipo de subsidios en el costo de los insumos agrícolas.

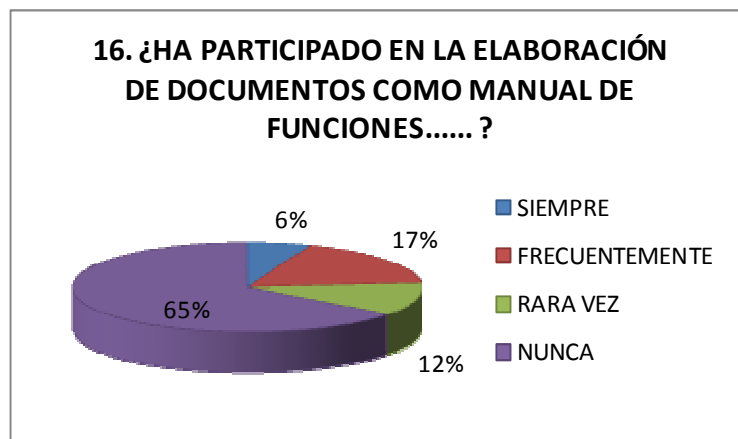
### Pregunta N° 16

¿Ha participado usted en la elaboración de un documento donde esté lo que debe hacer cada uno de ustedes; como manual de funciones, organigramas u otras herramientas administrativas?

CUADRO # 16

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	6%
FRECUENTEMENTE	3	17%
RARA VEZ	2	12%
NUNCA	11	65%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 16



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

### Análisis

En COAGRO-Q según los miembros de las asociaciones en un 6%, dicen haber participado siempre en la elaboración de este tipo de herramientas, el 17% frecuentemente, el 12% rara vez, en tanto que el 65% nunca ha participado ni conocen este tipo herramientas.

### Interpretación

Según los socios de COAGRO-Q no tienen conocimiento de todas estas herramientas ya que muchos de ellos no han participado en capacitaciones, talleres, y otros.

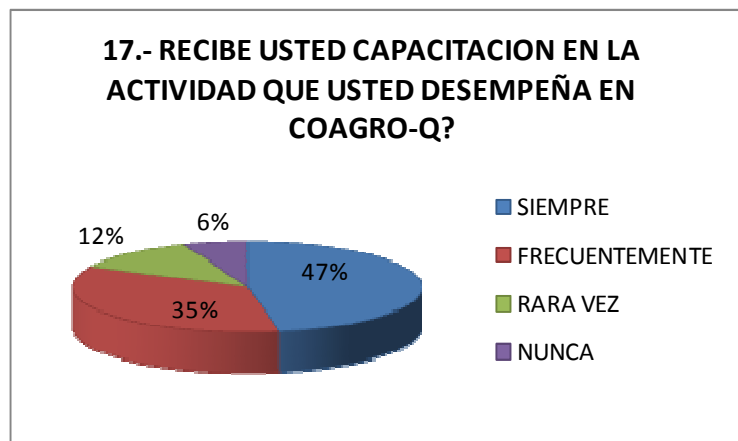
### Pregunta N° 17

¿Recibe usted capacitación en la actividad que usted desempeña?

CUADRO # 17

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	1	6%
FRECUENTEMENTE	3	17%
RARA VEZ	2	12%
NUNCA	11	65%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 17



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

#### Análisis

Un 47% de representantes argumentan que si reciben capacitación siempre en la organización, mientras que un 6% dice que frecuentemente, el 12% rara vez y el 6% nunca.

#### Interpretación

En COAGRO-Q se puede observar que la mayoría de representantes consideran de que siempre han recibido capacitación debido a que como organización están en un continuo proceso de aprendizaje en varios temas.

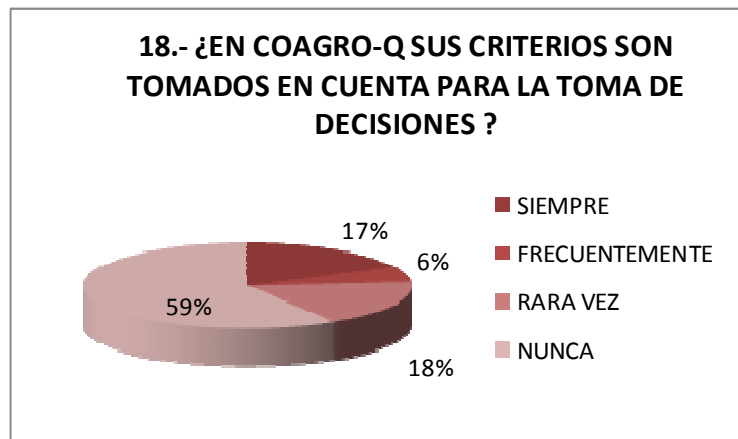
### Pregunta N° 18

¿En COAGRO-Q sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones?

CUADRO # 18

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	3	17%
FRECUENTEMENTE	1	6%
RARA VEZ	23	18%
NUNCA	10	59%
TOTAL	17	100%

GRAFICO # 18



Fuente: Encuestas

Elaborado Por: Carlos H. Rosero V.

#### Análisis

Un 17% de representantes argumentan que sus criterios si son tomados en cuenta en la toma de decisiones, mientras que un 6% dice que frecuentemente, el 18% rara vez y el 6% nunca.

#### Interpretación

En COAGRO-Q se puede observar que la mayoría de representantes consideran de que su criterio es muy importante el mismo que ha sido considerado en la toma de decisiones.

**4.2 Análisis e interpretación de la entrevista realizada a la Presidenta y Gerente de la Corporación de las Asociaciones Agropecuarias de Quero COAGRO-Q.**

Pregunta No. 1: ¿Cuáles son las causas que han provocado la carencia de un plan estratégico en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”?

Tabla No. 3  
Carencia de un Plan Estratégico

Presidenta	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prematuro El tiempo que estamos consolidados como institución jurídica</li> <li>• Ayuda técnica y recursos económica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No ha existido el tiempo suficiente ni recursos económicos y técnicos</li> </ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.  
Elaborado por Carlos H. Rosero V.

Pregunta No. 2: ¿Considera usted que las herramientas administrativas (Manual de Funciones, Organigramas, etc.) que posee COAGRO-Q reflejan la realidad de la empresa?

Tabla No. 4  
Herramientas Administrativas que reflejan la realidad de la empresa

Presidenta	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las pocas herramientas que posee la corporación han sido elaboradas por todos los presidentes de las asociaciones que conforman COAGRO-Q</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En su totalidad no refleja la realidad de la empresa ya que son instrumentos que nos ayudan a ver el horizonte por donde quiere proyectarse la empresa</li> </ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.  
Elaborado por Carlos H. Rosero V.



Pregunta No. 3: ¿considera usted mejorar la organización de COAGRO-Q?

Tabla No. 5  
Mejoramiento de la Organización

Presidenta	Gerente
<ul style="list-style-type: none"><li>• si considera que se debe mejorar la organización mediante asesoría técnica</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• sí, a través de la construcción de herramientas administrativas para mejorar este aspecto</li></ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.

Elaborado por Carlos H. Rosero V.

Pregunta No. 4: ¿Sí dispondría de un Plan Estratégico, lo emplearía para establecer objetivos y metas específicos para el futuro?

Tabla No. 6  
Plan estratégico para establecer objetivos y metas en el futuro

Presidenta	Gerente
<ul style="list-style-type: none"><li>• Si lo emplearía para por medio de esta herramienta técnica lograr los objetivos de la corporación</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si porque es la base para ir cumpliendo con los objetivos de la empresa a largo plazo</li></ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.

Elaborado por Carlos H. Rosero V.

Pregunta No. 5: ¿Conoce o pertenece usted a una plataforma de mercado para comercializar sus productos agropecuarios?

Tabla No. 7

Plataforma de Mercado para comercializar productos

Presidenta	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contamos con un almacén de insumos agropecuarios.</li> <li>• Plataforma de mercado solamente en la asociación del cuy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Antes pertenecíamos a una plataforma de la papa pero hoy no por cuanto en la corporación se maneja varias rubros de producción</li> </ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Pregunta No. 6: ¿Considera usted que en la actualidad hay demanda de productos agropecuarios preferentemente agro-ecológicos?

Tabla No. 8

Demanda de productos agro-ecológicos

Presidente	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si hay demanda, en la actualidad, con la finalidad de preservar nuestra salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si existe demanda en los últimos años pero no en gran cantidad.</li> </ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Pregunta No. 7: ¿Considera usted que COAGRO-Q tiene mercado seguro mediante un sistema de comercialización para productos agropecuarios?

Tabla No. 9

Sistema de comercialización para productos agropecuarios

Presidente	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> <li>No contamos con un mercado seguro pero en producción pecuaria y se han abierto algunos nichos de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No contamos en la actualidad pero la meta es tener en el futuro un mercado seguro</li> </ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Pregunta No. 8: ¿Cómo considera usted que COAGRO-Q debe actuar ante la presencia de los intermediarios?

Tabla No. 10

Cómo se debería actuar ante la presencia de intermediarios

Presidente	Gerente
<ul style="list-style-type: none"> <li>Siendo unidos, y mejorando la calidad del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ver que tipo de intermediación existe ya que no siempre el intermediario es malo, ya que pueden ser aliados estratégicos</li> </ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Pregunta No. 9: ¿Considera usted necesario la capacitación y asistencia técnica en prevención de riesgos?

Tabla No. 11  
Capacitación y asistencia técnica en Gestión de Riesgos

Presidente	Gerente
<ul style="list-style-type: none"><li>• Es muy importante, porque el cantón está siempre expuesto al proceso eruptivo del volcán Tungurahua y cambios climáticos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Es muy importante el tema de riesgos ya que tenemos la amenaza permanente del volcán Tungurahua.</li></ul>

Fuente: Entrevista Gerente y Presidente de COAGRO-Q.

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Análisis.- De las respuestas emitidas por la Presidenta y Gerente de COAGRO-Q, se puede ratificar la finalidad principal de esta investigación y sobre todo la necesidad de implementar un proceso integral que sirva para generar un Plan Estratégico, que a su vez permita una adecuada Estructuración Organizacional, con los resultados que la Corporación aspira obtener en el futuro.

Estos criterios se fundamentan en que toda herramienta que se diseñe para administrar con mayor facilidad una empresa de estas características, debe ser puesta en práctica, cuidando que las personas que harán uso de ella la acepten como algo que les ayudará en su desarrollo.

### **4.3 Verificación de Hipótesis.**

#### **4.3.1 Planteamiento de la Hipótesis.**

Hipótesis: El Plan Estratégico permitirá la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero COAGRO-Q.

#### **4.3.2 Verificación de la Hipótesis.**

A partir de la determinación del problema, se plantea la hipótesis con la correspondiente operacionalización de las variables. Esta hipótesis será verificada mediante la utilización del estimador estadístico Chi-cuadrado, con el propósito de comprobar si los valores de la frecuencia obtenida en las respuestas y registradas en la tabla de doble entrada son representativos.

Una vez corroborada la hipótesis a través de las respuestas obtenidas al grupo encuestado, ha permitido visualizar la importancia del Plan Estratégico; así como también la utilidad de su aplicación para la Estructuración Organizacional de COAGRO\_Q.

Adicionalmente a lo realizado; es importante verificar la hipótesis desde el punto de vista estadístico, para lo cual se han tomado una muestra de siete preguntas, por la relación de las respuestas; las cuatro primeras acerca de la importancia del Plan Estratégico (preguntas 4, 5, 6 y 7 a los representantes de las Asociaciones) y las tres siguientes preguntas relacionadas con la Estructura Organizacional (preguntas 16, 17 y 18 a los representantes de las Asociaciones). Para esto se utilizó la prueba de Chi-cuadrado que permite establecer la significancia entre las variables de estudio.

Para determinar Chi-cuadrado, primero se establece la frecuencia observada (O) a través de los resultados de las preguntas mencionadas anteriormente. Una vez con esta información se procede a determina la frecuencia esperada (E).

**a) Modelo Lógico.**

HO: El Plan Estratégico NO permitirá la estructuración organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”.

H1: El Plan Estratégico SI permitirá la estructuración organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”.

HO = H1

HO ≠ H1

**b) Estimador Estadístico.**

Se trabajará con un nivel de significación del 5 % (asumidos).

La tabla Chi-cuadrado es usada para realizar pruebas de independencia, que nos permite determinar si existe una relación entre dos variables categóricas. La prueba nos indica si existe o no una relación entre las variables, pero no indica el grado o el tipo de relación; es decir, no indica el porcentaje de influencia de una variable sobre la otra o la variable que causa la influencia.

La tabla tiene dos entradas:

- **Alfa ( $\alpha$ ):** este valor hace referencia al nivel de confianza que deseamos que tengan los cálculos de la prueba; es decir, si queremos tener un nivel de confianza del 95%, el valor de alfa debe ser del 0.05, lo cual corresponde al complemento porcentual de la confianza.
- **Grados de Libertad (gl):** Es un estimador del número de categorías independientes en la prueba de independencia o experimento estadístico. Se encuentran mediante la fórmula  $n-r$ , donde  $n$ =número de sujetos y  $r$  es el número de grupos estadísticamente dependientes.

c) Especificación del Modelo Estadísticos.

$$X^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

d) La construcción de la tabla se ha realizado con las frecuencias observadas en las preguntas 4, 5, 6 y 7 que se ha tomado como muestra de la variable independiente.

Tabla No. 12

Tabulación de Encuestas

Preguntas	Respuestas			Total
	Si	No	Desconoce	
4	1	9	7	17
5	3	12	2	17
6	4	3	10	17
7	3	12	2	17
TOTAL	11	36	21	68

Fuente: Encuesta a los representantes de las asociaciones.  
Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Regla de Decisión.

Zona de aceptación o rechazo.

$$gl=(4-1)(3-1)$$

$$gl=3*2$$

$$gl=6$$

Probabilidad

$$a=0,05$$

$$X^2_t = (gl;a)$$

$$X^2_t=(6;0,05)$$

$$X^2_t=12,59$$

El valor de 12,59 se obtiene de la intersección de la fila 6 y columna 0,05 de la tabla de distribución Chi-Cuadrado

### Representación Estadística.

Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis.

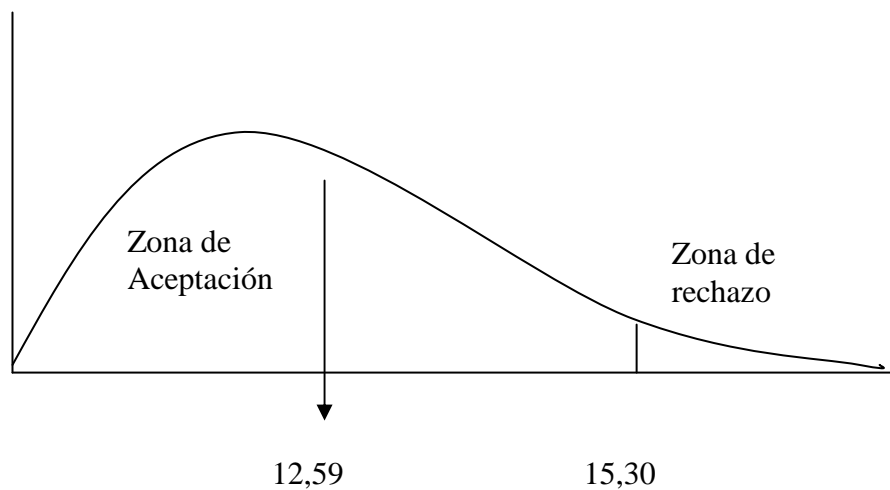


Gráfico No. 19: Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis.

Fuente: Encuesta a los representantes de las asociaciones.  
Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Frecuencias observadas y esperadas.

Se procede a calcular el Chi-cuadrado, de acuerdo a la siguiente tabla:



Tabla No. 13

Frecuencias observadas, esperadas y Chi cuadrado

$n_i$	$n_i^*$	$(n_i - n_i^*)^2$	$(n_i - n_i^*)^2 / n_i^*$
1	2,75	3,06	0.02
3	2,75	0.06	0.02
4	2,75	1.56	0.57
3	2,75	3.06	1.11
9	9	1.00	0.11
12	9	9.00	1.00
3	9	36.00	4.00
12	9	9.00	1.00
7	5,25	3.06	0.58
2	5,25	10.56	2.01
10	5,25	22.56	4.30
2	5,25	3.06	0.58
68	38		15.30

Fuente: Encuesta a los representantes de las Asociaciones

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

$n_i$  = Frecuencias Observadas

$n_i^*$  = Frecuencias Esperadas

Con las frecuencias observadas se procede a calcular las frecuencias esperadas.

El Chi-cuadrado calculado, 15,30 se compara con el Chi-cuadrado de la tabla de distribución Chi-cuadrado; para establecer la conclusión correspondiente y tomar la decisión.

Decisión.

El valor de  $X^2_c = 15,30$  éste es mayor que  $X^2_d = 12,59$ .

Conforme a la regla de decisiones rechaza la hipótesis nula (HO) y se acepta la hipótesis alternativa (H1)

Esto significa que la propuesta debe ajustarse a las necesidades de la empresa, mediante la realización un Plan Estratégico para que ayude a la Estructuración Organizacional de COAGRO-Q.

e) La construcción de la tabla se ha realizado con las frecuencias observadas en las preguntas 16, 17 y 18 de la encuesta al personal de la corporación, que se han tomado como muestra de la variable dependiente.

Tabla No. 14  
Tabulación de Encuestas.

Preguntas	Respuestas				Total
	Siempre	Frecuentemente	Rara vez	Nunca	
16	1	3	2	11	17
17	8	6	2	1	17
18	3	1	3	10	17
TOTAL	12	10	7	22	51

Fuente: Encuesta a los representantes de las asociaciones.  
Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Regla de Decisión.

Zona de Aceptación o Rechazo

$$gl=(3-1)(4-1)$$

$$gl=2*3$$

$$gl=6$$

Probabilidad

$$a=0,05$$

$$X^2_t=(gl;a)$$

$$X^2_{t=(6;0,05)}$$

$$X^2_t=12,59$$

El valor de 12,59 se obtiene de la intersección de la fila 6 y columna 0,05 de la tabla de distribución Chi Cuadrado.

Representación Estadística.

Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis.

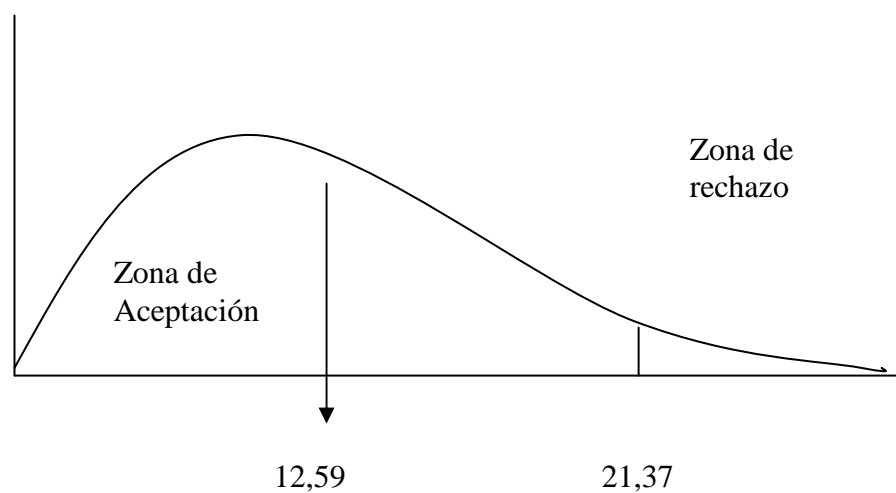


Gráfico No. 20: Zona de aceptación o rechazo de la hipótesis.

Fuente: Encuesta a los representantes de las asociaciones.  
Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Frecuencias observadas y esperadas.

Se procede a calcular el Chi-cuadrado, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla No. 15.

Frecuencias observadas, esperadas y Chi cuadrado

$n_i$	$n_i^*$	$(n_i - n_i^*)^2$	$(n_i - n_i^*)^2 / n_i^*$
1	4	9.00	3.25
8	4	16.00	4.00
3	4	1.00	0.25
3	3.33	0.10	0.03
6	3.33	7.12	3.14
1	3.33	5.43	2.10
2	2.33	0.10	0.06
2	2.33	0.10	0.06
3	2.33	0.45	0.20
11	7.33	13.47	1.84
1	7.33	40.07	5.47
10	7.33	7.13	0.97
51	51		21.37

Fuente: Encuesta a los representantes asociaciones.  
Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

$n_i$ =Frecuencias Observadas

$n_i^*$ =Frecuencias Esperadas

Con las frecuencias observadas se procede a calcular las frecuencias esperadas.

El Chi-cuadrado calculado, 21,37 se compara con el Chi-cuadrado de la tabla de distribución Chi-cuadrado; para establecer la conclusión correspondiente y tomar la decisión.

Decisión.

El valor de  $X^2_c = 21.37$  éste es mayor que  $X^2_d = 12,59$ .

Conforme a la regla de decisiones rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ )

De las preguntas que hemos tomado como muestra en las dos variables, independiente y dependiente, ha sido mayor el Chi-cuadrado calculado que el valor de la tabla de distribución del Chi-cuadrado.

Esto significa que la propuesta debe ajustarse a las necesidades de la empresa, mediante la realización del Plan Estratégico para que ayude a la Estructuración Organizacional de COAGRO-Q.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones.

Una vez procesados, analizados e interpretados los datos obtenidos a través de la encuesta y entrevistas y en correlación a los objetivos e hipótesis de la presente investigación, se han determinado las siguientes conclusiones:

- En cuanto al objetivo general, la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”, carece de una adecuada Planificación Estratégica, lo que no le permite establecer con claridad su Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Estrategias y Políticas.
- En relación al primer objetivo específico dirigido a establecer la situación estratégica actual de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q, se puede concluir que existen problemas como: débil organización de la entidad, escasa capacidad agro-empresarial, una cultura empresarial deficiente, informalidad en la actividad productiva y comercial, falta de tecnología y recursos humanos altamente capacitados.
- En cuanto al segundo objetivo específico, de analizar las características de la estructura organizacional vigente en la Corporación, podemos manifestar que se presenta una estructura organizacional inadecuada, debido entre otros motivos al individualismo de los agricultores, la escasa educación y liderazgo en los productores, falta de capacitación gerencial, carencia de intercambio de experiencias empresariales e inexistente investigación y desarrollo.

- Según los socios de COAGRO-Q el nivel organizativo es bueno en virtud de que ellos están al tanto de las acciones que como corporación realizan y consideran además que la organización es parte fundamental para alcanzar los objetivos.
- En relación al tercer objetivo específico, a cerca de proponer un plan estratégico para diseñar la estructuración organizacional que permita lograr un mayor desarrollo en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q; se puede manifestar que al implementarse, resulta importante para la corporación porque tendrá una herramienta de gestión que le permitirá planificar a corto, mediano y largo plazo sus actividades agropecuarias.

## **5.2 Recomendaciones.**

Luego de haber efectuado el análisis sobre el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” se sugieren las siguientes acciones para fomentar su cumplimiento.

- Con base en la Planificación Estratégica de la Institución la misma que está articulada con su estructuración organizacional; donde se encuentran definidos los objetivos estratégicos, se recomienda implementar las estrategias establecidas, de tal manera que lleven a potenciar las oportunidades y fortalezas que tiene la entidad para alcanzar el cumplimiento de sus proyectos así como también atenuar las debilidades y amenazas que inciden negativamente en este propósito.
- En definitiva, se sugiere la implantación del plan estratégico corporativo, que haga factible que la empresa conozca a ciencia cierta su Misión y Visión entre sus integrantes; superiores y dirigidos lo que constituirá un factor preponderante para la consecución de sus objetivos; a través de un proceso continuo de capacitación ya

sea por la misma asociación o por organismos gubernamentales y no gubernamentales

- En el país el Gobierno nacional debería crear políticas de estado con respecto al sistema financiero, con la finalidad de establecer créditos blandos a los agricultores, así como también canales de distribución de sus productos sin intermediarios. Debería también desarrollar algún tipo de subsidios en el costo de los insumos agrícolas.



## CAPITULO VI

### **PROPUESTA**

#### 6.1 Datos Informativos.

- Título: “Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero COAGRO-Q”.
- Institución Ejecutora: Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”.
- Ubicación: Barrio Sur, calle A y 17 de Abril
- Parroquia: Matriz
- Cantón: Quero
- Provincia: Tungurahua.

#### 6.2 Antecedentes de la propuesta.

Los resultados obtenidos por la empresa no son satisfactorios y demuestran que la estructuración organizacional no ha sido totalmente acertada, debido a que carece de una adecuada planificación estratégica que les permitan administrar adecuadamente la Corporación.

La estructuración organizacional no es apropiada, por no disponer de herramientas técnicas para su correspondiente generación como es el plan estratégico; aspecto que sumado a un incremento notable de la competencia, produce una disminución en el volumen de producción, ventas y utilidades. Por lo anteriormente manifestado y en función del análisis realizado es necesario que al implantarse el plan estratégico en la empresa, se lo vincule con la estructuración organizacional que permitirá proyectar al futuro la corporación.

En virtud de lo mencionado, podemos ratificar que la empresa debe desarrollarse en un ambiente empresarial competitivo como lo es el sector de la producción agropecuaria, que exige que estos entes productivos permanezcan en constante innovación tecnológica, con excelente calidad en los productos y a menores costos, que le permitan mantenerse en el mercado.

Adicionalmente, es necesario destacar que el desarrollo del tema en el campo agropecuario no ha merecido mayor atención de los investigadores, por lo que se puede afirmar que no se ha abordado el tema de manera sistemática. Por el contrario los escasos trabajos realizados se refieren a un establecimiento en particular o lo abordan dentro de un ámbito general, no existiendo mayores antecedentes de este tipo de propuesta en nuestro medio empresarial.

### **6.3 Justificación.**

Desarrollar una propuesta sobre el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero COAGRO-Q, resulta de fundamental importancia, puesto que en las actuales circunstancias las empresas de este tipo están abocadas a utilizar herramientas modernas para su estructuración organizacional, que le permitan estar acorde con las nuevas exigencias de un mercado altamente competitivo, lo cual implica desarrollar estrategias debidamente sustentadas.

Podemos considerar que la propuesta desarrollada, constituye la mejor alternativa para solucionar los problemas planteados en esta investigación; principalmente porque permitirá a la empresa contar con un conjunto de instrumentos que permitan a sus administradores tomar decisiones sobre un período futuro. Además, siendo esta entidad una de las más importantes en la producción agropecuaria del sector, se espera que los resultados obtenidos de esta propuesta se conviertan en una importante fuente de información y que sean de gran utilidad para la toma de decisiones empresariales; o sirva como base para el desarrollo de trabajos posteriores.

## **6.4 Objetivos.**

### **6.4.1 Objetivo General.**

Integrar las actividades empresariales en el Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero COAGRO-Q.

### **6.4.2 Objetivos Específicos.**

- Desarrollar el Diagnóstico de la situación actual de la Corporación
- Elaborar en forma práctica el Plan Estratégico de la Corporación.
- Establecer una propuesta de Estructura Organizacional de la Corporación.

## **6.5 Análisis de factibilidad.**

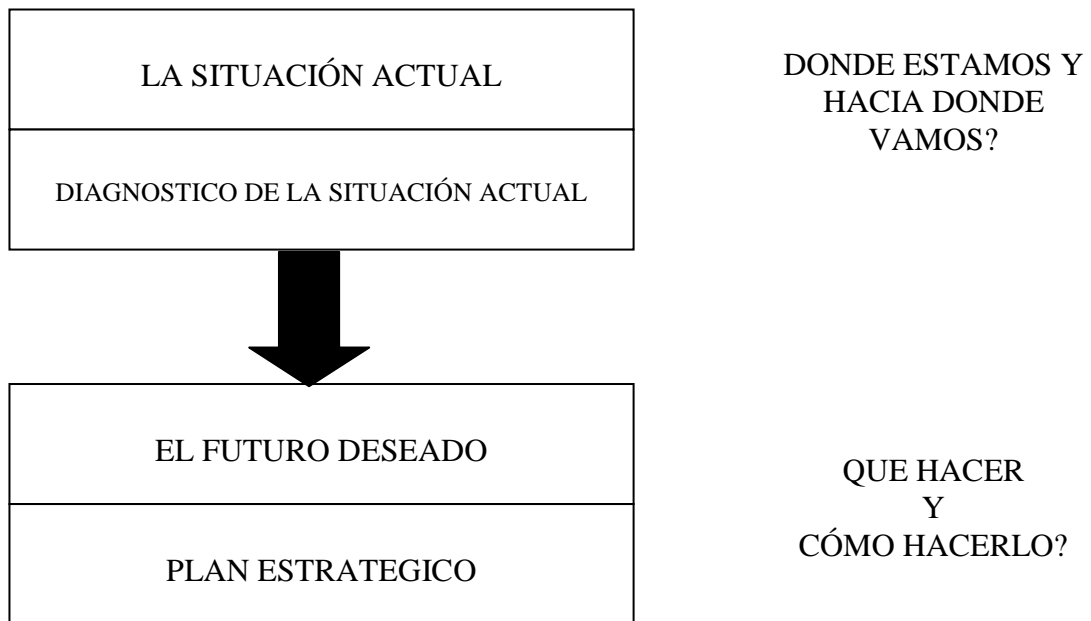
Se cuenta con alta factibilidad para el desarrollo de la presente propuesta, principalmente en los aspectos tecnológico, organizacional, económico-financiero y legal, sobre todo por la apertura y decisión de los representantes que buscan el desarrollo de la corporación en todos sus ámbitos, y por el aporte de todos los integrantes de la misma, en los cuales se refleja la actitud de cambio que se quiere llevar adelante y en donde todos se sienten involucrados con este proceso.

## **6.6 Fundamentación.**

### **6.6.1 Plan Estratégico.**

- Planeación.- Es una función básica de la gerencia que determina el futuro deseado; es filmar una “película” de lo que deseamos que ocurra en la empresa y es una

actividad beneficiosa y asociada con la productividad no solo por sus resultados, sino también por su proceso que permite construir un puente entre la situación actual y la situación deseada:

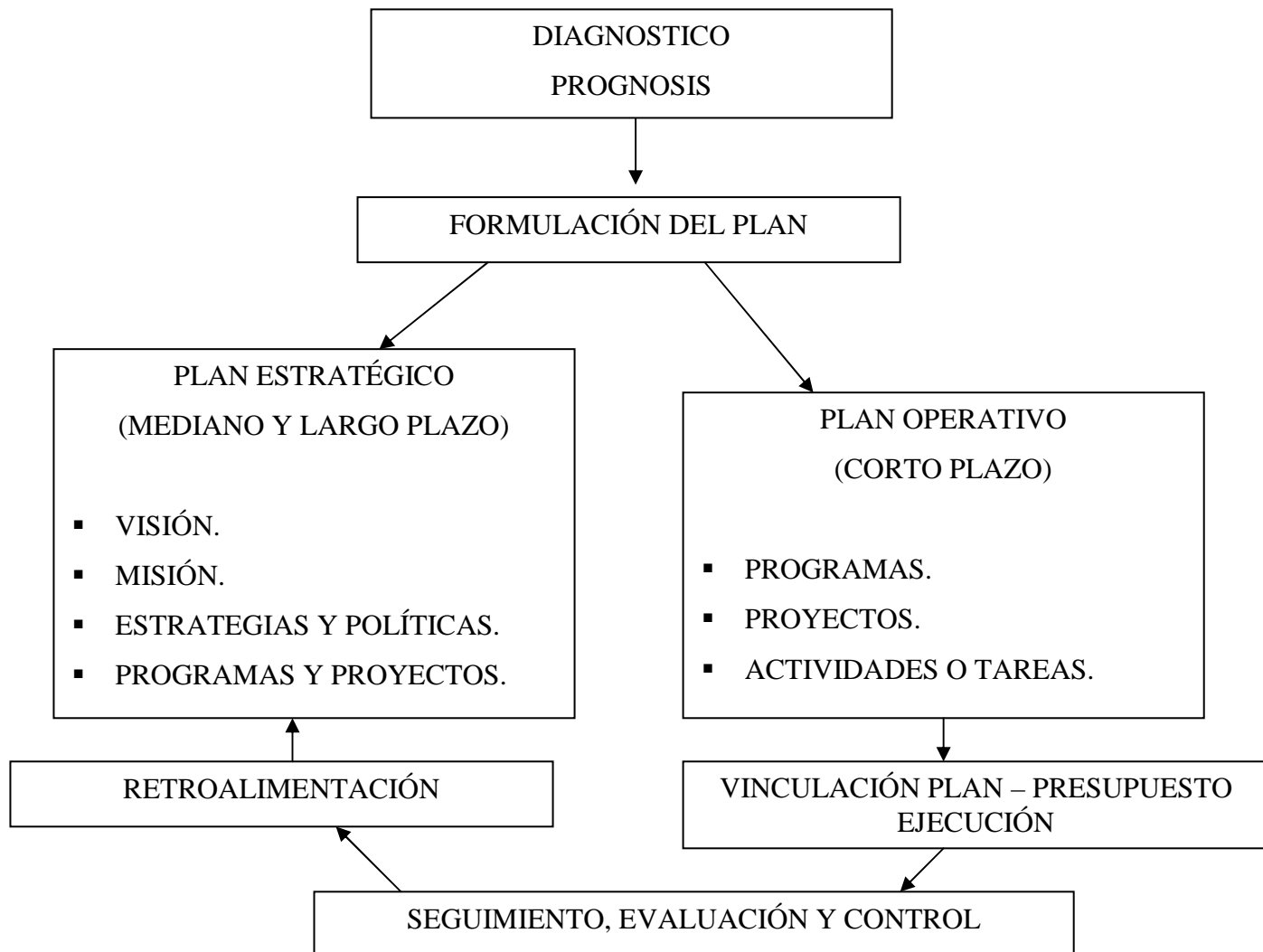


#### Características y requerimientos de la Planeación.

1. Continuidad.
2. Flexibilidad.
3. La necesidad de que sea explícita.
4. En general es jerárquica.
5. Es en gran medida una serie de actitudes frente al mundo globalizado.
6. No debe dejarse librada al azar.
7. Debe crearse una adecuada organización para la planificación.
8. Requiere la aceptación de quienes habrán de ponerla en ejecución.
9. Debe exhibir realismo, objetividad y adecuación a la situación.
10. Mantenerla en un estado de evaluación y seguimiento permanentes o en "tiempo real".

## El Proceso de Planeación.

Figura No. 2 Proceso de Planeación.



Fuente: Alfredo Paredes Santos. Planificación Estratégica. 2008, p. 3.

El anterior constituye el proceso utilizado para organizar de una manera disciplinada, las principales tareas que la empresa tiene que emprender en el corto plazo, para guiar a la institución hacia sus objetivos de mediano y largo plazo.

Este proceso debe ser capaz de responder en forma dinámica a los continuos cambios del entorno, y debe asignar racionalmente los recursos disponibles, para mejorar la posición competitiva de la empresa.

- **Planificación Estratégica.**- Es un proceso mediante el cual una organización define su visión y misión de largo plazo, luego establece objetivos y formula estrategias y políticas para alcanzarlos a partir del análisis de las oportunidades y amenazas del medio ambiente y de la evaluación de las fortalezas y debilidades al interior de dicha organización.

¿Qué es?: Es entender el porvenir de las decisiones actuales, es una filosofía proactiva ante el futuro, es una filosofía de sistemas basado en lo estratégico, es una estructura de planes estratégicos y operativos, es un proceso continuo de formulación de objetivos y estrategias de ejecución de las mismas y de evaluación de los resultados.

¿Qué no es?: Predecir ni programar el futuro, hacer pronósticos de ventas y luego adecuar la organización a esa predicción, que el departamento de planeación haga la planificación de la empresa, un esfuerzo pura sustituir la intuición y criterio de los estrategas.

¿Qué implica su realización?: Se debe aprender a vivir con el cambio, aceptar que existe, buscarlo, encontrarlo y aprovecharlo; aprender a evaluar objetivamente los recursos propios; nunca realizar observaciones que no estén debidamente respaldadas; nunca planear objetivos que estén fuera de un sistema de información, control y evaluación; nunca planear objetivos que no sean consistentes con las oportunidades y amenazas del medio ambiente y con las fortalezas y debilidades internas.

Beneficios de la planificación estratégica: Posición proactiva en vez de reactiva; sinergismo y motivación; acción combinada de la organización; eficiencia en la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos; supervivencia en el largo plazo; guía los esfuerzos de fortalecimiento; sustenta y se sustenta en valores trascendentes; contribuye a mejorar la competitividad de la empresa; ayuda a mejorar los niveles de productividad: efectividad, eficiencia y eficacia; posibilita el desempeño

efectivo de funciones gerenciales; mantiene la racionalidad en alto grado; suministra dirección y coordinación; favorece la unidad; permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas; ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo; reduce la posibilidad de equivocación; permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo; contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo.

Metodología: En el desarrollo de la propuesta utilizaremos las herramientas metodológicas que permiten y favorecen la reflexión, la lluvia de ideas y la identificación de realidades, ventajas, desventajas, limitaciones y aspiraciones colectivas utilizadas en los ambientes institucionales y empresariales público y privados que se las identifica como la metodología de análisis situacional “FODA” denominada así por las letras iniciales de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Comprende la identificación correlacionada de los ambientes internos y externos con sus respectivos factores positivos y negativos. En el grafico que consta a continuación es posible visualizar la naturaleza de este proceso analítico y representar las características básicas de los elementos mencionados.

De la misma manera, los elementos FODA se correlacionan de tal manera que se puede identificar las actividades estratégicas de carácter ofensivo y aquellas de tipo defensivo; estas estrategias son: el uso de fortaleza para aprovechar las oportunidades, FO; el uso de fortaleza para evitar amenazas, FA; vencer debilidades explotando oportunidades, DO; y, reducir las debilidades evitando amenazas, DA.

Figura No. 3 **F.O.D.A**

<b>Aspectos Internos</b>	<b>Aspectos Externos</b>	
<b>Fortalezas</b> (para impulsarlas o incrementarlas)	<b>Oportunidades</b> (para explotarlas o aprovecharlas)	(+)
<b>Debilidades</b> (para eliminarlas o disminuirlas)	<b>Amenazas</b> (para evitarlas o neutralizarlas)	(-)

Fuente: Alfredo Paredes Santos. Planificación Estratégica. 2008, p. 11

- **Plan Estratégico.**- constituye el qué hacer y cómo hacer en el largo plazo, con énfasis en la búsqueda de permanencia de la empresa en el tiempo, a través de grandes lineamientos (general). Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas

El plan estratégico se va conformando con los productos o resultados que se definen en los procesos participativos; otros requieren el procesamiento posterior, en grupos de trabajo, con el apoyo técnico de las unidades de planificación.

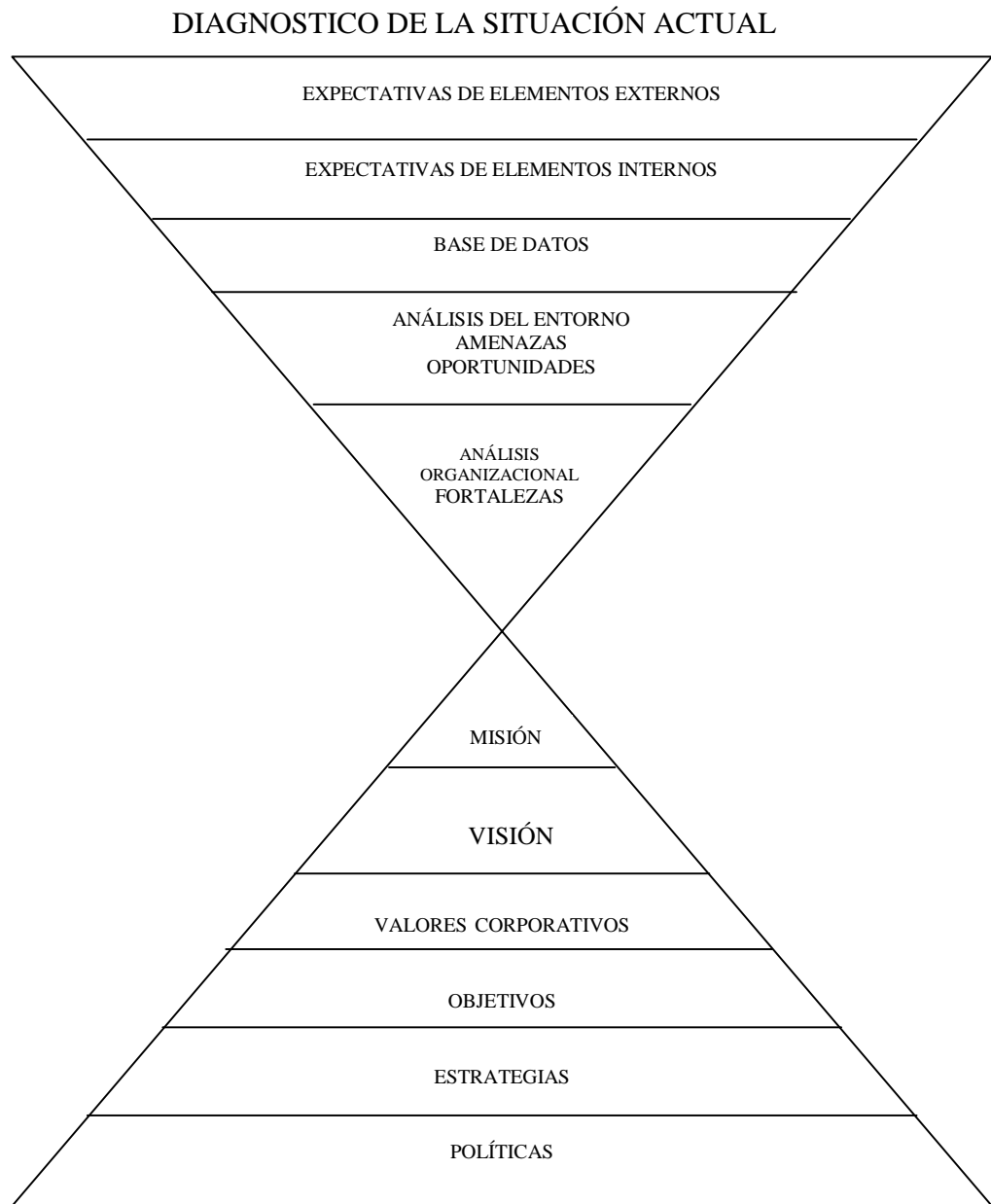
En primer lugar se elabora el diagnóstico, o sea la identificación de la situación actual (presente) del entorno y del ambiente interno, el pasado con sus tendencias históricas, las carencias, potencialidades, los esfuerzos desarrollados y sus respectivos impactos. La información y técnicas metodológicas antes indicadas han brindado suficientes elementos para la construcción esquemática del diagnóstico con matrices básicas que se adaptan a las características de cada entidad.



Es preciso luego, determinar la misión que se debe cumplir o sea el rol a desarrollar y los cambios que se deben aplicar; las directrices y acciones estratégicas para adaptar la capacidad de gestión al logro de los objetivos mediatos, sobre el conocimiento de la realidad presente y reconocimiento de las capacidades, los actores se plantean la visión futura que esperan y que aspiran del sector o de la institución; se conoce también como la imagen-objetivo, o el gran objetivo concertado.

El plan estratégico se concreta, finalmente, con objetivos, estrategias y políticas, y los grandes o principales programas y proyectos que los actores proponen, como respuesta a los problemas y soluciones planteadas y a las expectativas sociales manifestadas en los grupos de reflexión y debate.

Figura No. 4 Proceso de la Planeación Estratégica



Fuente: Alfredo Paredes Santos. Planificación Estratégica. 2008, p. 23

- **Proceso del Plan Estratégico**

1. Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa.

- 1.1 Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas.

Los elementos externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la empresa. En tal sentido; sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

Es el análisis de expectativas de aquellas organizaciones, sectores, grupos o individuos de un interés muy importante para los negocios de la empresa (sector-privado) o para la finalidad de una organización (sector público). En tal sentido, sus expectativas, puntos de vista, valores y deseos con respecto a nuestra organización deberían tomarse en cuenta en el proceso de planificación estratégica.

Ejemplos de elementos externos: clientes (sector privado), usuarios (sector público), sociedad o comunidad (sector público y privado), gobierno (sectores público y privado), proveedores (sectores público y privado), distribuidores (sectores público y privado) accionistas (sector privado), contribuyentes (algunas instituciones del sector público).

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos como preludeo del plan estratégico permitirá a la empresa disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Ejemplo de demandas de elemento externo.- demandas del cliente: productos y servicios de calidad, atención personalizada, precios razonables, facilidades de pago, transparencia en los procesos.

## 1.2. Identificación de Elementos Internos y determinación de sus demandas.

Es el análisis de expectativas de aquellos sectores, grupos o individuos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización. A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la empresa, se las puede denominar elementos: clientes o usuarios internos; en tal sentido, sus expectativas, puntos de vista valores y deseos serán premisas básicas que deben tomarse en cuenta para la planificación, por la importancia e influencia que tienen para la vida de la organización.

Ejemplos de Elementos Internos.- (sector privado): directores (miembros del directorio), alta administración (gerencia general o presidencia), ejecutivos (gerentes y subgerentes de área) funcionarios y empleados. (sector público): directores (miembros del directorio - cuando existe), alta administración (ministro, subsecretarios gerente, presidente, director general), ejecutivos (directores y subdirectores de áreas), funcionarios y empleados

Las demandas de los elementos internos también son importantes para la planificación, sus puntos de vista deben ser considerados cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias; esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los elementos internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a dudas redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la empresa, ya que elementos internos satisfechos lograrán la satisfacción de los clientes externos.

Ejemplo de demandas de elementos internos.- demandas de empleados: comunicación efectiva, agradable ambiente de trabajo, participación, capacitación permanente, adecuada remuneración.

### 1.3 Estructuración de una Base de Datos.

Disponer de información del pasado y del presente respecto a las diferentes variables de la gestión de una empresa, ayudarán a identificar las principales tendencias para realizar pronósticos; los datos del desempeño pasado son útiles como base para evaluar la situación presente y los posibles desarrollos futuros, por ejemplo: si la participación de la empresa ha ido incrementándose en los últimos años, las metas a lograr en el periodo presente y en los futuros, deberán ser superiores en alguna medida, si es que no existen factores fuera del control de la empresa.

La planificación debe apoyarse en los datos (preferiblemente cuantificables) acerca del desempeño pasado y de la situación actual, para poder determinar los posibles desarrollos futuros; todos los datos que puedan recopilarse serán útiles para evaluar situaciones pasadas, presentes y futuras; los datos que se recopilen sobre diferentes variables deben ser relevantes.

Ejemplos de variables que pueden considerarse: utilidades (sector privado), indicadores de rentabilidad social (sector público), recaudaciones (algunas instituciones del sector público), volumen de ventas (productos o servicios), productividad, flujos de caja, participación del mercado, número de personas beneficiadas (clientes), número de programas o estudios desarrollados, número de contribuyentes (sector público), recursos de la organización (financieros, empleados, instalaciones, etc.), competencia, evasión fiscal (algunas instituciones públicas), medio ambiente (económicos, demográficos, tecnológicos, etc.).

La evaluación de la información permitirá formular pronósticos más acertados; toda aquella información cuantitativa y cualitativa que pueda recopilarse y ser útil para evaluar las situaciones pasadas y presentes, debería ser considerada en la base de datos.

#### 1.4 Análisis del Entorno (Amenazas y Oportunidades).

La evaluación del entorno, permite determinar y analizar las tendencias, fuerzas o fenómenos claves, con el propósito de identificar las oportunidades (factores externos positivos) y amenazas (factores externos negativos) que afronta una empresa; así mismo sirve para estructurar un marco práctico para obtener, organizar y analizar información del ambiente. Todos estamos conscientes de los grandes cambios que se llevan a cabo en el medio ambiente (entorno o escenario) y el efecto que pueden causar a nuestras organizaciones; el éxito de las organizaciones dependerá de la capacidad de adaptación al medio ambiente cambiante.

El propósito de la evaluación del medio ambiente es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en la formulación e implantación de objetivos y estrategias. Si la evaluación del medio ambiente se realiza de manera seria y específica, obtendremos una lista exacta de oportunidades y amenazas.

El análisis del ambiente externo pretende identificar las oportunidades y amenazas provenientes de factores externos a la institución y que influyen en su funcionamiento; las oportunidades y amenazas pueden clasificarse por sectores: económicas, sociales; políticas; laborales, tecnológicas; demanda; proveedores; consumidores (clientes); etc. Además, será necesario considerar las particularidades de los servicios similares (competencia) y de la demanda de los usuarios.

Oportunidades.- son las condiciones del entorno que pueden beneficiar e impulsar la gestión institucional si se las aprovecha en forma adecuada.

Amenazas.- son las tendencias externas que limitan y obstaculizan la gestión institucional.

La identificación y evaluación de oportunidades y amenazas del entorno permite a una empresa formular o reformular la misión, diseñar su visión de futuro, generar objetivos y establecer estrategias y políticas. Se considera que las fuerzas competitivas son los hechos y las tendencias ambientales que más pueden afectar la posición estratégica de una empresa, razón por la cual es conveniente estructurar una matriz del perfil competitivo.

Matriz del Perfil Competitivo.- es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Procedimientos para estructurar una matriz del perfil competitivo:

- a) Identificar mediante consenso (cinco a diez) factores claves de éxito del sector empresarial que se va a analizar.

Asignar una ponderación a cada factor clave de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector empresarial; se asigna una ponderación a cada factor que oscila entre: sin importancia = 0.01 y muy importante = 1.00. Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

- b) asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa empresa en cada factor clave de éxito, en donde: debilidad importante = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3, fortaleza importante = 4.
- c) La ponderación asignada a cada factor clave de éxito debe multiplicarse por la clasificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa. el resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito.

- d) Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, esto da un resultado ponderado para cada empresa; dicho total ponderado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras que el menor revelará el más débil; los totales ponderados pueden variar de 1.0 (el más bajo) a 4.0 (el. más alto).

Figura No. 5: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	EMPRESA		COMPETIDOR 1	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
calidad en atención al cliente	0,20	3	0,60	2	0,4
competitividad del precio	0,20	1	0,20	4	0,8
posición financiera	0,40	2	0,80	1	0,4
calidad del producto	0,10	4	0,40	3	0,3
innovación	0,10	3	0,30	3	0,3
<b>TOTAL RESULTADO PONDERADO</b>	1,00		<b>2,3</b>		<b>2,2</b>

Fuente: Alfredo Paredes Santos. Planificación Estratégica. 2008, p. 31.

Matriz de Evaluación de Factores Externos.- el análisis del entorno, concluye con la estructuración de una matriz de evaluación de factores externos. Los procedimientos para la construcción de una matriz de evaluación de factores externos, son los siguientes:

- Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la empresa (de cinco a diez.)
- Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre: sin importancia = 0.01, muy importante = 1.00. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una empresa; la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser = 1.0.



- c) Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar el impacto que cada variable presenta: amenaza importante = 1, amenaza menor = 2, oportunidad menor = 3, oportunidad importante = 4.
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0; el resultado ponderado promedio es, por tanto 2,5; un resultado 4.0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

**Figura No. 6: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
tasas de interés crecientes	0,2	1	0,20
desplazamiento poblacional	0,1	4	0,40
derogatorias gubernamentales	0,3	3	0,90
estrategia de expansión de un competidor	0,2	2	0,40
decisiones del nuevo gobierno	0,2	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,70</b>

Fuente: Alfredo Paredes Santos. Planificación Estratégica. 2008, p. 33.

## 1.5 Análisis Organizacional (Fortalezas y Debilidades)

Todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades debido a que están conformadas por personas; las fortalezas son fuerzas impulsoras y las debilidades fuerzas obstaculizantes o problemas de la organización. Se identifican las fortalezas para impulsar todavía más y se identifican las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Las fortalezas y debilidades deben identificarse a través de la participación activa de grupos de trabajo. Para facilitar la identificación de fortalezas y debilidades podrían clasificarse así: institucionales, por áreas funcionales, por niveles jerárquicos, por clase de recursos (financieros, materiales y humanos), de clientes y mercado (sector privado), de usuarios, contribuyentes o beneficiarios (sector público), competencia.

### Ejemplos de fortalezas y debilidades

- Fortalezas:  
Institucional: IMAGEN Y PRESTIGIO INSTITUCIONAL DISPONER DE UN SISTEMA AUTOMATIZADO DE CONTABILIDAD  
Del área financiera:
- Debilidades del nivel operativo DEFICIENTE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL DE AUDITORIA.
- Recursos materiales. EDIFICIO EN DEFICIENTES CONDICIONES

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la empresa, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas. Para realizar el análisis organizacional es conveniente construir una matriz de evaluación de factores internos.

Matriz de evaluación de factores internos.- esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo; suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Los procedimientos para estructurar la matriz de evaluación de factores internos, son los siguientes:

- a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa (de cinco a diez).
- b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre: sin importancia = 0.01 y muy importante = 1.00.

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa. sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

- c) Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor: debilidad importante = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3, fortaleza importante = 4.
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio; los resultados mayores que 2.5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Figura No. 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
bajo estado de animo de los empleados	0,22	2	0,44
excelente calidad de producto	0,18	4	0,72
capacidad gerencial de los ejecutivos	0,1	3	0,30
capital de trabajo disponible	0,15	3	0,45
no existe estructura organizativa	0,3	1	0,30
no se emplea personal de investigación y de desarrollo	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,31</b>

Fuente: Alfredo Paredes Santos. Planificación Estratégica. 2008, p. 35.

## 2. Estructuración del Plan Estratégico.

### 2.1 Formulación de La Misión.

La misión empresarial es como “una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares”; es un compendio de la razón de ser de una empresa, esencial para determinar objetivos y formular estrategias. Una buena misión empresarial debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una empresa.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad

de la gente. Describe la naturaleza o el negocio al cual se dedica la empresa, en otros términos es la respuesta a la pregunta: ¿ para que existe la empresa?

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- ⇒ Clientes - ¿quiénes son los clientes o usuarios?
- ⇒ Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa y en qué forma deben ser entregados?
- ⇒ Mercados -¿compite la empresa geográficamente?
- ⇒ Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
- ⇒ Preocupación por imagen pública - ¿cuál es la imagen pública a la que aspira la empresa o institución?

Otras consideraciones: toda organización pública o privada con o sin fines de lucro que no posea una misión es como un barco a la deriva; la misión es ese propósito noble, ese "algo" que la organización hace y que la sociedad necesita; es la razón de que la institución exista; la misión debe estar orientada hacia los consumidores (sector privado) o hacia los beneficiarios o usuarios (sector publico); si no hay satisfacción de los consumidores o beneficiarios no puede existir organización; la misión debe ser conocida y practicada diariamente por todos los integrantes de la organización.

También debe hacerse conocer a la comunidad; la misión tiene que ser real, lo que se anuncia como compromiso la gente tiene que apoyar con actitudes y actividades diarias; la misión puede ser cambiada o ajustada en función de los cambios y exigencias del medio ambiente; después del diagnóstico de la situación, se presentarán tres alternativas: la misión debe mantenerse, la misión debe ser ajustada o la misión debe ser cambiada; filosofía: ¿cuáles son los valores, creencias y aspiraciones fundamentales? concepto de sí

misma: ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves?; calidad inspiradora: ¿motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?.

## 2.2 Diseño de la Visión de Futuro.

Visión de futuro es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa esté dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en la empresa o institución el presente y el futuro. La respuesta a la pregunta ¿qué queremos que sea la empresa en los próximos años?; es la visión de futuro.

La visión es lo que la organización "desea ser", es el conjunto de ideas que describen hoy la imagen objetiva futura de la organización y presentan una realidad deseable y ambiciosa de la organización y relacionada con la satisfacción de las necesidades de la población.

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes elementos: debe ser formulada por líderes, dimensión de tiempo, integradora: compartida entre el grupo directivo y los colaboradores, amplia y detallada, positiva y alentadora, debe ser realista en lo posible, comunica entusiasmo, proyecta sueños y esperanzas, incorpora valores e intereses comunes, usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico, debe ser difundida interna y externamente.

## 2.3 Definición de Valores Corporativos.

Los valores corporativos son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización; constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional. Toda empresa implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores

corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización; mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

Ejemplos de valores corporativos: ética-transparencia, compromiso con la organización, calidad, desarrollo humano, competitividad, productividad, rentabilidad, responsabilidad social, justicia solidaridad, compromiso institucional, capacidad autocrítica, comunicación efectiva, creatividad-innovación, trabajo en equipo, calidad académica, respeto mutuo, puntualidad, libertad de pensamiento, libertad de expresión, libertad de culto, lealtad, defensa de los derechos humanos, defensa del medio ambiente,

#### 2.4 Formulación de Objetivos Globales

Los objetivos globales son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo; por ser globales, los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización; sin objetivos, una organización es como un barco a la deriva.

Los objetivos deben tener las siguientes características: cuantificable (de ser posible), fijado para un período de tiempo, factible de lograrse, estimulante, conocido, entendido y aceptado por todos, flexible, generado a través de procesos participativos, relacionado y consistente con misión y visión de futuro, redactado con verbos en infinitivo que den sensación de logro.

Para la generación de objetivos será necesario analizar los elementos que se mencionan a continuación: demandas de clientes externos, demandas de clientes internos, base de datos, amenazas y oportunidades, fortalezas y debilidades. Si es necesario se podría formular objetivos para las siguientes variables: participación en el mercado, ventas, productividad, imagen corporativa, servicio al cliente o usuario, calidad del producto o servicio, tecnología-innovación, desarrollo del elemento humano, rentabilidad social, rentabilidad-utilidad, resultados para accionistas.

### 1.5 Formulación de Estrategias.

La formulación de estrategias consiste en buscar los diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización.

Las estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados. Son las que nos permitan concretar y ejecutar los objetivos o globales estratégicos, son el cómo hacer realidad cada objetivo y cada proyecto.

Las estrategias pueden formularse para: explotar las oportunidades; evitar las amenazas; impulsar las fortalezas; eliminar las debilidades y contribuir al logro de los objetivos, misión y visión.

### 1.6 Formulación de Políticas.

Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones; establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo que no se permite. De este modo canaliza el pensamiento, los miembros de una empresa para que sea compatible con los objetivos de la misma.



Las políticas son una especie de normas que condicionan la forma cómo tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias. Son grandes directrices y orientaciones que facilitan la consecución de los objetivos y condicionan el uso de recursos y el desarrollo de las actividades.

- **Estructuración Organizacional**

Administración.- la administración es una ciencia social que estudia a la organización y la manera de cómo gestionar los recursos, procesos y resultados de sus actividades. A través de la aplicación del proceso administrativo, tomando siempre en cuenta el apoyo de otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad.

Proceso Administrativo.- un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente. En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Organización.- la organización es el conjunto de funciones que son necesarias realizar para el logro de fines y objetivos de la empresa, en la organización se conoce la autoridad, responsabilidad y las personas encargadas de la ejecución de las tareas.

Estructuración Organizacional.- la estructuración organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de qué resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

(<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

## **6.7 Metodología. Modelo operativo.**

### **6.7.1 Plan Estratégico.**

El Plan Estratégico se constituye en una herramienta que contribuye efectivamente a diseñar el futuro deseado de las instituciones en el largo plazo e identificar los cambios, medios y recursos para lograrlo.

El presente Plan Estratégico se realiza en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” ubicado en la ciudad de Quero, provincia de Tungurahua y está estructurado por los siguientes componentes:

El diagnóstico de la situación actual de la empresa contiene: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas; Identificación de elementos internos

y determinación de sus demandas; Estructuración de la base de datos; Análisis del entorno; Matriz de factores externos; Análisis organizacional; Matriz de evaluación de factores internos; Resumen FODA

La estructuración del plan estratégico contiene: Misión, Visión de futuro, Valores corporativos, Objetivos globales, Estrategias, Políticas, Conclusiones y Recomendaciones

### 6.7.1.1 Primera Etapa: Diagnóstico de la Situación Actual de la Empresa.

#### 6.7.1.1.1 Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas.

Tabla No. 16: Identificación de elementos externos y determinación de sus demandas

USUARIOS	DEMANDAS
HCPT	Facilitación, coordinación, cofinanciamiento y seguimiento.
MUNICIPIO DE QUERO	Facilitación, coordinación, cofinanciamiento y seguimiento.
JUNTAS PARROQUIALES	Coordinación
Organismos Gubernamentales MAGAP, MIES, MIC, MIPRO	Actúan como entes normativos
Organizaciones del sector agropecuario	Compromiso de participación e implementación de la Estrategia Agropecuaria
Sector Educativo: Universidades, Colegios e Institutos Agropecuarios	Investigación y Capacitación
ONGs y Cooperación Internacional.	Facilitación, financiamiento y seguimiento para impulsar el fortalecimiento socio empresarial.
Proveedores de suministros	Pagos puntuales
Proveedores de equipos tecnológicos	Pagos puntuales

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

### 6.7.1.1.2 Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas.

Tabla No. 17  
Identificación de elementos internos y determinación de sus demandas

USUARIOS	DEMANDAS
Junta General de Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Reformas al Estatuto y a los Reglamentos Internos.</li> <li>b. Presupuesto anual aprobado.</li> <li>c. Que se determine el monto de los aportes y multas a los participantes.</li> <li>d. Creación de nuevas empresas o participación en otras.</li> </ul>
Presidente	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Condiciones económicas y técnicas acordadas en los diferentes contratos.</li> <li>b. Contratación de trabajadores conjuntamente con el Gerente, previo autorización de la Junta.</li> <li>c. Apertura de las cuentas bancarias con el gerente</li> <li>d. Presentación de informes o justificativos correspondientes en caso de que sean solicitada por la comisión de</li> <li>e. Juntas Generales de Participantes.</li> </ul>
Gerente	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Informe y balance anual.</li> <li>b. Cumplimiento de un Programa completo de actividades de acuerdo al plan operativo; según las responsabilidades y los</li> <li>c. Contratación a trabajadores conjuntamente con el Presidente, previo autorización de la junta.</li> <li>d. Presupuesto anual elaborado.</li> <li>f. Apertura de las cuentas bancarias con el gerente</li> <li>g. Contabilidad de la asociación manejada con base a los principios contables generalmente aceptados.</li> </ul>
Comité Fiscalizador	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Balance anual que preparará el gerente</li> <li>b. Información de todos los órganos de la asociación.</li> <li>c. Acceso a todos los registros contables.</li> <li>d. Negociaciones que el Gerente y/o Presidente, hayan realizado, las condiciones económicas y técnicas de los diferentes</li> </ul>
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Participación en la Junta General de Participantes</li> <li>b. Elegir y ser elegido a las distintas dignidades de la asociación.</li> <li>c. Participación en todas las actividades de la asociación.</li> <li>d. Viático correspondiente por la prestación de servicios a él encomendada, previo presentación de los justificativos</li> <li>e. Utilidades en la forma establecida por la Junta General de Participantes.</li> <li>f. Asistencia técnica</li> <li>g. Semillas, herramientas agropecuarias, pastos, equipo de inseminación</li> <li>h. Servicio de transporte</li> <li>i. Servicio de clínica móvil</li> <li>j. Capacitación periódica</li> <li>k. Contar con mecanismos de comercialización de los productos de las asociaciones de forma directa al consumidor.</li> </ul>
Unidad Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Plan operativo anual en función de los lineamientos establecidos por el Gerente.</li> <li>b. Indicadores de gestión y ventas establecidos con la Gerencia de COAGRO-Q</li> <li>c. Cursos de capacitación.</li> </ul>
Contadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Coordinación con el técnico/a responsable en el correcto manejo de la información contable de COAGRO- Q</li> </ul>

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

### 6.7.1.1.3 Estructuración de la base de datos.

Tabla No. 18  
Estructuración de la Base de Datos.

VARIABLE	Datos 2010
Asociaciones Afiliadas	17
Comunidades involucradas	29
Instituciones de Apoyo	14
Número de Socios	466
Número de socios hombres	250
Número de socios mujeres	216
Tipos de Producción	10
Granjas Avícolas	1
Centro de Acopio para huevos	1
Granjas Porcinas	1
Frigorífico para el expendio de carne	1
Granjas cunicolas	2
Sede para sesiones donadas por el MAGAP	1
Centro de acopio para cebolla	1
CECOPAQ	1
de leche	1
Planta de producción de lácteos.	1
Centro de acopio para la producción de productos lácteos	1
Almacén de insumos agrícolas	7
Tanques reservorios entregados por municipio	2
Equipos de cómputo para administración	1
Oficinas Administrativas	1
Baterías Sanitarias	1

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Fuentes: Estrategia Agropecuaria del cantón Quero 2009-2010

Estrategia Agropecuaria de Tungurahua y Registros COAGRO.

#### 6.7.1.1.4 FODA.

Tabla No. 19: FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación geográfica privilegiada por encontrarse en el centro del país.</li> <li>- Condiciones climáticas, calidad del suelo y disponibilidad de recursos naturales aptos para la producción agropecuaria</li> <li>- Presencia en ferias agropecuarias.</li> <li>- Comercialización asociativa de productos agropecuarios.</li> <li>- Definición mancomunada de la estrategia para impulsar el desarrollo corporativo.</li> <li>- Diversificación de la producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demanda de productos agropecuarios desde los mercados local, regional, nacional e internacional</li> <li>- Existencia de plataforma regional de mercado para la comercialización de productos agropecuarios.</li> <li>- Facilidades de cooperación y ayuda por parte de organismos gubernamentales y no gubernamentales que apoyan procesos asociativos</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de fertilidad del suelo y degradación del medio ambiente como resultado de malas prácticas agrícolas</li> <li>- Sistemas de riego insuficientes, en mal estado o carente de redes secundarias y ausencia de tecnificación apropiada.</li> <li>- Débil nivel socio organizativo y de liderazgo</li> <li>- Ausencia de un mercado seguro e ineficiente sistema de comercialización</li> <li>- Débil manejo en prevención de riesgos agropecuarios ante fenómenos naturales</li> <li>- Insuficiente capacitación y asistencia técnica</li> <li>- Limitado financiamiento de las necesidades del sector agropecuario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de leyes o subsidios a nivel nacional que incentiven la producción de pequeños y medianos productores.</li> <li>- Progresivo ingreso de productos agrícolas del exterior a precios inferiores a los locales.</li> <li>- Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización.</li> <li>- Presencia de fenómenos naturales y cambios climáticos nocivos para la agricultura.</li> </ul>

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

### 6.7.1.1.5 Análisis del Entorno (Amenazas y Oportunidades)

Tabla No. 20: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PONDERACION	"COAGRO-Q"		ASOCIACIONES CANTÓN TISALEO	
		CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
Asociatividad entre productores	0,10	4	0,40	3	0,3
Capacitación y asistencia técnica	0,10	1	0,10	1	0,1
Trabajo integrado entre asociaciones	0,20	3	0,60	1	0,2
Diversificación de la Producción	0,05	3	0,15	3	0,15
Infraestructura de Centros de Acopio y Almacenamiento de productos.	0,05	2	0,10	1	0,05
Infraestructura Administrativa y de comercialización	0,15	2	0,30	2	0,3
Crédito accesible y oportuno	0,10	2	0,20	1	0,1
Producción Agroecológica	0,05	1	0,05	2	0,1
Sistema de Comercialización Asociativo	0,15	3	0,45	2	0,3
Procesamiento e Industrialización	0,05	1	0,05	1	0,05
<b>TOTAL RESULTADO PONDERADO</b>	1,00		<b>2,4</b>		<b>1,65</b>

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

Tabla No. 21: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Ausencia de leyes o subsidios a nivel nacional que incentiven la producción de pequeños y medianos productores.	0,15	1	0,15
Progresivo ingreso de productos agrícolas del exterior a precios inferiores a los locales.	0,15	2	0,30
Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización.	0,15	2	0,30
Presencia de fenómenos naturales y cambios climáticos nocivos para la agricultura.	0,1	2	0,20
Demanda de productos agropecuarios preferentemente agroecológicos desde los mercados local, regional, nacional e internacional	0,25	4	1,00
Existencia de plataforma provincial de mercado para la comercialización de productos agropecuarios	0,2	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,75</b>

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.

#### 6.7.1.1.6 Análisis Organizacional (Fortalezas y Debilidades).

Tabla No. 22: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Presencia en ferias agropecuarias.	0,20	4	0,80
Comercialización asociativa de productos agropecuarios.	0,25	4	1,00
Definición mancomunada de la estrategia para impulsar el desarrollo corporativo.	0,15	4	0,60
Ubicación geográfica privilegiada por encontrarse en el centro del país.	0,10	3	0,30
Débil nivel socio organizativo y de liderazgo	0,10	1	0,10
Ausencia de un mercado seguro e ineficiente sistema de comercialización	0,10	1	0,10
Insuficiente capacitación y asistencia técnica	0,05	2	0,10
Limitado financiamiento de las necesidades del sector agropecuario.	0,05	2	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,10</b>

Elaborado por: Carlos H. Rosero V.



## **6.7.1.2 Segunda Etapa: Estructuración del Plan Estratégico..**

### **6.7.1.2.1 Misión.**

La Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” es una Asociación en cuentas de participación (figura contemplada en la Ley de Compañías), regida por Superintendencia de Compañías; dedicada al fomento del desarrollo del sector agropecuario. Nuestro compromiso es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, obrando bajo los principios de calidad, experiencia, servicio, cumplimiento y respeto por nuestra gente dentro de la filosofía de mejoramiento continuo. Como equipo humano contamos con la oportunidad de trabajar a diario con gente honesta y con un alto sentido de pertenencia y profesionalismo.

### **6.7.1.2.2 Visión.**

En el año 2016 la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”, se constituirá en el líder de la producción agropecuaria, mediante prácticas agroecológicas compatibles con la conservación de los recursos naturales; apoyada en sus recursos humanos, infraestructura, tecnología, ubicación, variedad y precios competitivos, a fin de responder a los retos del desarrollo local, provincial, regional nacional y las demandas de la sociedad en la generación y comercialización de productos agropecuarios; con práctica de valores éticos, cívicos y de servicio a la sociedad.

### **6.7.1.2.3 Valores Corporativos.**

- Ética,
- Desarrollo Humano,
- Comunicación efectiva,
- Trabajo en equipo,
- Creatividad – innovación

- Compromiso con la organización.
- Calidad.
- Competitividad.
- Productividad.
- Responsabilidad Social

#### **6.7.1.2.4 Objetivos Globales.**

- Generar incentivos para los productores agrícolas que implementen producción alternativa rentable.
- Gestionar la provisión de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de de los productores agrícolas en los principales productos.
- Fortalecer las capacidades en técnicas de manejo pecuario.
- Sensibilizar a los agricultores en el manejo de agroquímicos.
- Establecer la coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos de venta de insumos agrícolas.
- Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios.
- Fortalecer las capacidades asociativas para la comercialización.
- Fortalecer las asociaciones en los procesos de acopio y comercialización
- Propiciar el incremento de la infraestructura agropecuaria para la transformación de los productos agropecuarios.
- Impulsar las capacidades socio organizativas de las asociaciones.
- Incrementar la comunicación y capacidades con las instituciones vinculadas con la gestión de riesgos en relación con la producción agropecuaria.
- Sensibilizar en el manejo ecológico de los recursos naturales

### 6.7.1.2.5. Políticas

Tabla No. 23 Políticas

OBJETIVO	POLÍTICAS
Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	Producción sustentable
Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que los agricultores aplican cotidianamente en su sistema de producción.	Producción limpia
Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	Incremento de los rendimientos productivos
Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja de la salud del agricultor, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	Uso adecuado de pesticidas.
Gestionar estrategias que permitan mejorar el acceso al microcrédito a los pequeños y medianos productores en coherencia con su realidad productiva	Acceso al microcrédito
Incrementar los ingresos a partir de la comercialización de productos con mayor valor agregado en espacios de comercialización que eviten cada vez más a los intermediarios.	Comercialización de productos con mayor valor agregado
Fortalecer las asociaciones como espacios de gestión conjunta de los actores	Empoderamiento de las bases de las asociaciones
Comunicar entre las instituciones vinculadas con la gestión de riesgo	Gestión de riesgo en la Producción Agropecuaria
Sensibilizar a los productores agropecuarios en el uso racional y manejo de los recursos naturales (suelo y agua)	Cultura ambiental

Elaborado por: Carlos Homero Rosero Villalva

### 6.7.1.2.5. Estrategias

Tabla No. 24 Estrategias

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS
Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	Producción sustentable	Generación de incentivos para los productores que implementen producción alternativa rentable
Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que los agricultores aplican cotidianamente en su sistema de producción.	Producción limpia	Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores en los principales productos
Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	Incremento de los rendimientos productivos	Fortalecimiento de capacidades en técnicas de manejo
Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja de la salud del agricultor, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	Uso adecuado de pesticidas.	Sensibilización de los agricultores en el manejo de agroquímicos.  Coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos  Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores en los principales productos
Gestionar estrategias que permitan mejorar el acceso al microcrédito a los pequeños y medianos productores en coherencia con su realidad productiva	Acceso al microcrédito	Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios
Incrementar los ingresos a partir de la comercialización de productos con mayor valor agregado en espacios de comercialización que eviten cada vez más a los intermediarios.	Comercialización de productos con mayor valor agregado	Fortalecimiento de capacidades asociativas para la comercialización  Fortalecimiento de asociaciones en los procesos de acopio y comercialización  Fortalecimiento de la infraestructura agropecuaria para la transformación de los productos agropecuarios
Fortalecer las asociaciones como espacios de gestión conjunta de los actores	Empoderamiento de las bases de las asociaciones	Fortalecimiento de capacidades socio organizativas de las asociaciones
Comunicar entre las instituciones vinculadas con la gestión de riesgo	Gestión de riesgo en la Producción Agropecuaria	Fortalecimiento de capacidades de gestión del riesgo en relación con la producción agropecuaria
Sensibilizar a los productores agropecuarios en el uso racional y manejo de los recursos naturales (suelo y agua)	Cultura ambiental	Fortalecimiento de las capacidades y sensibilización para el manejo de los recursos naturales

Elaborado por: Carlos Homero Rosero Villalva

### 6.7.1.2.7 Plan de acción

Tablas No. 25

OBJETIVO	POLÍTICAS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN AÑOS					RESPONSABLES	RECURSOS	INDICADORES	
				1	2	3	4	5				
1. Generar nuevas alternativas de producción sustentable que permita la diversificación de la producción y asegure mayor estabilidad en los ingresos	1. Producción sustentable	1. Generación de incentivos para los productores que implementen producción alternativa rentable	1.1. Instalación de parcelas demostrativas. 1.2. Asistencia técnica a iniciativas 1.3. Intercambio y Réplica de experiencias	X	X					<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnico Agropecuario COAGRO-Q</li> <li>Miembros de Asociaciones</li> </ul>	Humanos, Materiales y Económicos.	Establecer alianzas con 2 procesos agrícolas provinciales y/o nacionales
2. Integrar paquetes tecnológicos como herramientas de producción limpia que los agricultores aplican cotidianamente en su sistema de producción.	2. Producción limpia	2. Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores en los principales productos	1.1. Investigación de paquetes tecnológicos 1.2. Intercambio y Réplica de experiencias exitosas 1.3. Asistencia técnica a productores	X	X		X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnico Agropecuario COAGRO-Q</li> <li>Miembros de Asociaciones</li> </ul>	Humanos, Materiales y Económicos.	- 1 investigación sobre el manejo de los cultivos de papa, arveja, haba, zanahoria y cebolla blanca de rama. - Los agricultores de las asociaciones integrarán nuevas prácticas de manejo en la producción de sus cultivos
3. Fortalecer las capacidades de manejo en los diferentes grupos pecuarios	3. Incremento de los rendimientos productivos	3. Fortalecimiento de capacidades en técnicas de manejo	3.1. Apoyo institucional para financiamiento de técnicos. 3.2. Asistencia Técnica en fortalecimiento productivo	X						<ul style="list-style-type: none"> <li>Directivos COAGRO-Q</li> <li>Miembros de Asociaciones</li> </ul>	Humanos, Materiales y Económicos.	- Contar con técnico de apoyo para seguimiento productivo - COAGRO brinda asesoramiento pecuario a 300 productores - 5 Giras de Observación para fortalecer capacidades productivas
4. Sensibilizar a los productores sobre el uso adecuado de los pesticidas como medida que proteja de la salud del agricultor, mejore la calidad de la alimentación de los consumidores y genere impactos positivos en el ambiente.	4. Uso adecuado de pesticidas.	4.1 Sensibilización de los agricultores en el manejo de agroquímicos.	4.1.1 Asistencia técnica en manejo de agroquímicos 4.1.2 Venta de insumos de baja toxicidad en COAGRO-Q 4.1.3 Campaña de manejo de pesticidas 4.1.4 Implementación de parcelas demostrativas	X	X	X	X	X		<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnico Agropecuario COAGRO-Q</li> <li>Almacén MIC.</li> <li>Miembros de Asociaciones</li> </ul>	Humanos, Materiales y Económicos.	4.1.1 Apoyo a 500 agricultores cada mes 4.1.2 Disminución de ventas de insumos de baja toxicidad en un 10%. - 1 campañas de concientización con el apoyo de empresas expendedoras de insumos agrícolas - Instalación de 4 parcelas demostrativas con cuatro cultivos de la zona (zanahoria, papa, arveja y haba)

		4.2 Coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos	4.2.1 Realización de Convenios interinstitucionales 4.2.2 Implementación de la ordenanza	X X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos COAGRO-Q</li> <li>• Directivos COAGRO-Q y Municipio</li> </ul>	Humanos	-convenio inter institucional que apoya al manejo adecuado de pesticidas y cuidado de la salud de productores y consumidores - Propuesta de ordenanza al concejo municipal
		4.3 Generación de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de los productores en los principales productos	4.3.1 Investigación de paquetes tecnológicos. 4.3.2 Implementar parcelas demostrativas. 4.3.3 Replica de experiencias exitosas 4.3.4 Asistencia técnica en la implementación de paquetes tecnológicos	X	X		X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Técnico Agropecuario COAGRO-Q</li> <li>• Miembros de Asociaciones</li> <li>• Técnico Agropecuario COAGRO-Q</li> </ul>	Humanos y tecnológicos Humanos, Materiales y Económicos.	-1 investigación sobre el manejo de los cultivos de papa, arveja, haba, zanahoria y cebolla blanca de rama - Instalación de cuatro ensayos con los principales productos con el apoyo de universidades e instituciones de apoyo (INIAP, CISP, MUNICIPIO, etc.) -2 Días de campo de validación de los ensayos - Apoyo de técnicos de COAGROQ, CISPS, INIAP, MUNICIPIO y UNIVERSIDADES
5. Gestionar estrategias que permitan mejorar el acceso al microcrédito a los pequeños y medianos productores en coherencia con su realidad productiva	5. Acceso al microcrédito	5. Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios	5.1 COAGRO-Q elabora una propuesta de servicios financieros para actividades agropecuarias	X	X	X	X	X	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Directivos COAGRO-Q y Técnicos</li> </ul>	Humanos, Materiales y Económicos.	- Se presentará a la Comisión Europea una propuesta para que COAGRO-Q asuma la gestión del Fondo de Crédito activado por el Proyecto, a través de un nuevo convenio con una institución financiera
6. Incrementar los ingresos a partir de la comercialización de productos con mayor valor agregado en espacios de comercialización que eviten cada vez más a los intermediarios.	6.Comercialización de productos con mayor valor agregado	6.1 Fortalecimiento de capacidades asociativas para la comercialización	6.1.1 Asistencia Técnica en procesos de comercialización			X	X	X	Técnico en comercialización	Humanos, Materiales y Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprasaq: seguimiento y apoyo en(diversificación de productos y mercados</li> <li>• Aprohcam: seguimiento y apoyo a procesos de comercialización (incrementar volumen de producción y diversificar mercados)</li> <li>• Aproleq: seguimiento y apoyo a procesos de comercialización</li> </ul>

			6.1.2 Capacitaciones a asociaciones			X				Técnico en comercialización		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproem: apoyo en su proceso de comercialización asociativa</li> </ul> <p>Aprocebg: mejoramiento de procesos de comercialización a través de la diversificación de la oferta (hortalizas orgánicas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 asociaciones del rubro papa (CONPAPA Quero) fortalecen sus capacidades socio empresariales</li> <li>• 17 asociaciones con capacidades administrativas y contables fortalecidas</li> </ul> <p>Aproem: las socias se capacitan en gastronomía, preparación de alimentos y atención al cliente etc.</p> <p>El proyecto CISP y el Departamento de Gestión del IMQ apoyan a COAGRO.Q en la elaboración de su plan de negocios</p> <p>- Proyecto y Municipio apoyan a las asociaciones en la búsqueda de nuevos mercados</p>
			6.1.3 Fortalecimiento de COAGRO- Q	X	X	X	X	X				
			6.1.4 Apoyo a iniciativas enfocadas en nuevos nichos			X	X	X				
			6.2.1 Implementación y/o mejoramiento de espacios para el acopio			X				Directivos COAGRO-Q y Técnicos, socios	Humanos, Materiales y Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto CISP e IMQ apoyan la creación de un espacio para el acopio de la producción.</li> <li>• IMQ apoya la realización de un sistema de lavado para la producción de zanahoria</li> </ul>

		6.2 Fortalecimiento de asociaciones en los procesos de acopio y comercialización	6.2.2 Créditos para la producción y comercialización	X		X						<ul style="list-style-type: none"> <li>• IMQ apoya la creación de un nuevo centro de acopio de la leche</li> <li>• Reorganización de espacios en CECOPAQ</li> </ul> <p>Adecuación de infraestructura básica de la Plaza de Ganado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• -Hasta noviembre 2010 sigue el programa créditos impulsado por CISP-IMQ</li> <li>• Se desarrolla una estrategia para la administración del programa de créditos una vez terminado el proyecto CISP</li> </ul> <p>Se plantea la posibilidad de que COAGRO-Q a futuro se haga cargo del programa de créditos</p>
		6.3 Fortalecimiento de la infraestructura agropecuaria para la transformación de los productos agropecuarios	6.3.1 Apoyo en la definición de fines empresariales de las asociaciones			X			Directivos COAGRO-Q y Técnicos, socios	Humanos, Materiales y Económicos.	<p>13 asociaciones cuentan con comités de gestión empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenios con empresas de agroquímicos para la comercialización de insumos</li> <li>• Búsqueda de acuerdos de comercialización para la producción agropecuaria del cantón</li> <li>• IMQ impulsa la creación de un camal municipal</li> <li>• Aproem: apoyo a la creación de un restaurante asociativo</li> <li>• Capacitaciones en temas de marketing y publicidad</li> <li>• Capacitaciones en temas de almacenamiento y conservación de productos</li> </ul>	
			6.3.2 COAGRO-Q fortalece su capacidad de negociación de productos agropecuarios			X	X	X				
			6.3.3 Implementación y/o mejoramiento de espacios para el transformación				X	X				
			6.3.4 Capacitación de manejo en los procesos de transformación					X				

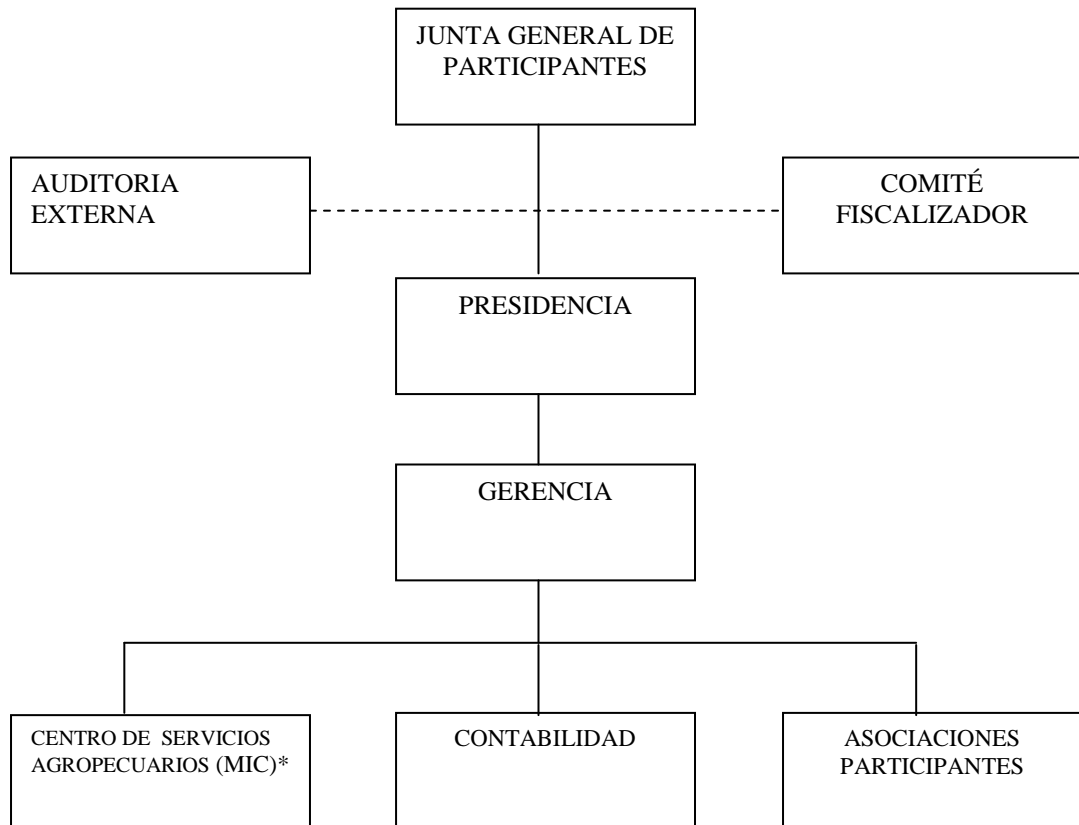


7. Fortalecer las asociaciones como espacios de gestión conjunta de los actores	7. empoderamiento de las bases de las asociaciones	7.1 Fortalecimiento de capacidades socio organizativas de las asociaciones	7.1.1 Actualización de diagnóstico de capacidades socio organizativas de las asociaciones 7.1.2 Programa de capacitación 7.1.3 Seguimiento a las asociaciones 7.1.4 Planes de trabajo de COAGRO-Q	X X X						Directivos COAGRO-Q y Técnicos, socios	Humanos, Materiales y Económicos.	17 asociaciones con situación socio-organizativa actualizada (con especial énfasis en las nuevas organizaciones)  <ul style="list-style-type: none"> <li>• 17 directivas fortalecen temas de procedimientos parlamentarios</li> <li>• 15 organizaciones participan en talleres sobre liderazgo</li> <li>• 7 asociaciones participan en talleres de género</li> </ul> Técnicos de CISP y del IMQ monitorean constantemente las actividades de las asociaciones  El proyecto CISP y el Departamento de Gestión del IMQ apoyan a la Junta de Participantes de COAGRO-Q en el desarrollo de un plan de actividades sociales en beneficio de sus asociados
8. Comunicar entre las instituciones vinculadas con la gestión de riesgo	8. Gestión de riesgo en la Producción Agropecuaria	8.1. Fortalecimiento de capacidades de gestión del riesgo en relación con la producción agropecuaria	8.1.1. planes de contingencia 8.1.2. capacitación a asociaciones 8.1.3. simulacro de emergencias agropecuarias	X X X	X	X	X	X	X	Directivos COAGRO-Q y Técnicos, socios, Secretaría de Gestión de riesgos	Humanos, Materiales y Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un mapa de riesgos del cantón enfocado al desarrollo productivo.</li> <li>• Un plan de contingencia agropecuaria elaborado y socializado con las asociaciones</li> </ul>
9. Sensibilizar a los productores agropecuarios en el uso racional y manejo de los recursos naturales (suelo y agua)	9. Cultura ambiental	9. 1. Fortalecimiento de las capacidades y sensibilización para el manejo de los recursos naturales	9.1.1. Delimitar la frontera agrícola 9.1.2. Capacitación a asociaciones 9.1.3. Programa de educación ambiental	X X X	X	X	X	X	X	Directivos COAGRO-Q y Técnicos, socios, MAE, MAGAP	Humanos, Materiales y Económicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forestación de los límites de paramos comunales</li> <li>• 12 talleres sobre el manejo adecuado de los recursos naturales</li> <li>• 5 campañas de educación ambiental en instituciones educativas</li> </ul>

Elaborado por: Carlos Homero Rosero Villalva

**6.7.2.- Estructuración Organizacional**  
**6.7.2.1.- Organigrama Estructural Vigente**

**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE “COAGRO-Q”**

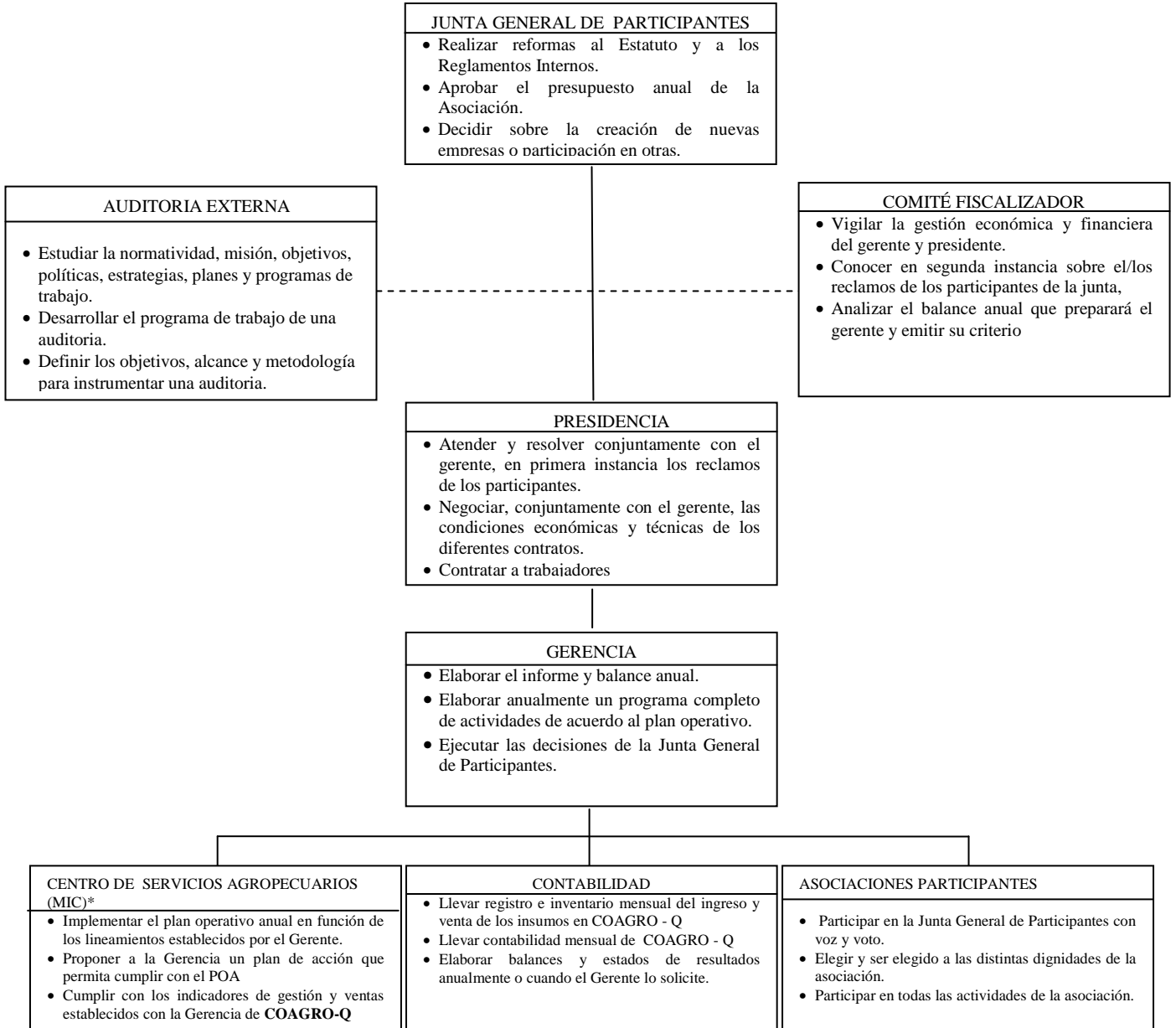


\*Centro de servicios agropecuarios y manejo integrado de cultivos (MIC)

ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGÍA			DETALLE		
Directa	_____		Relación directa. Staff		
Indirecta	_____└		Relación auxiliar		
Coordinación	-----		Comité temporalidad		
Elaborado Por	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
CHRV					

## 6.7.2.2.- Organigrama Funcional Vigente

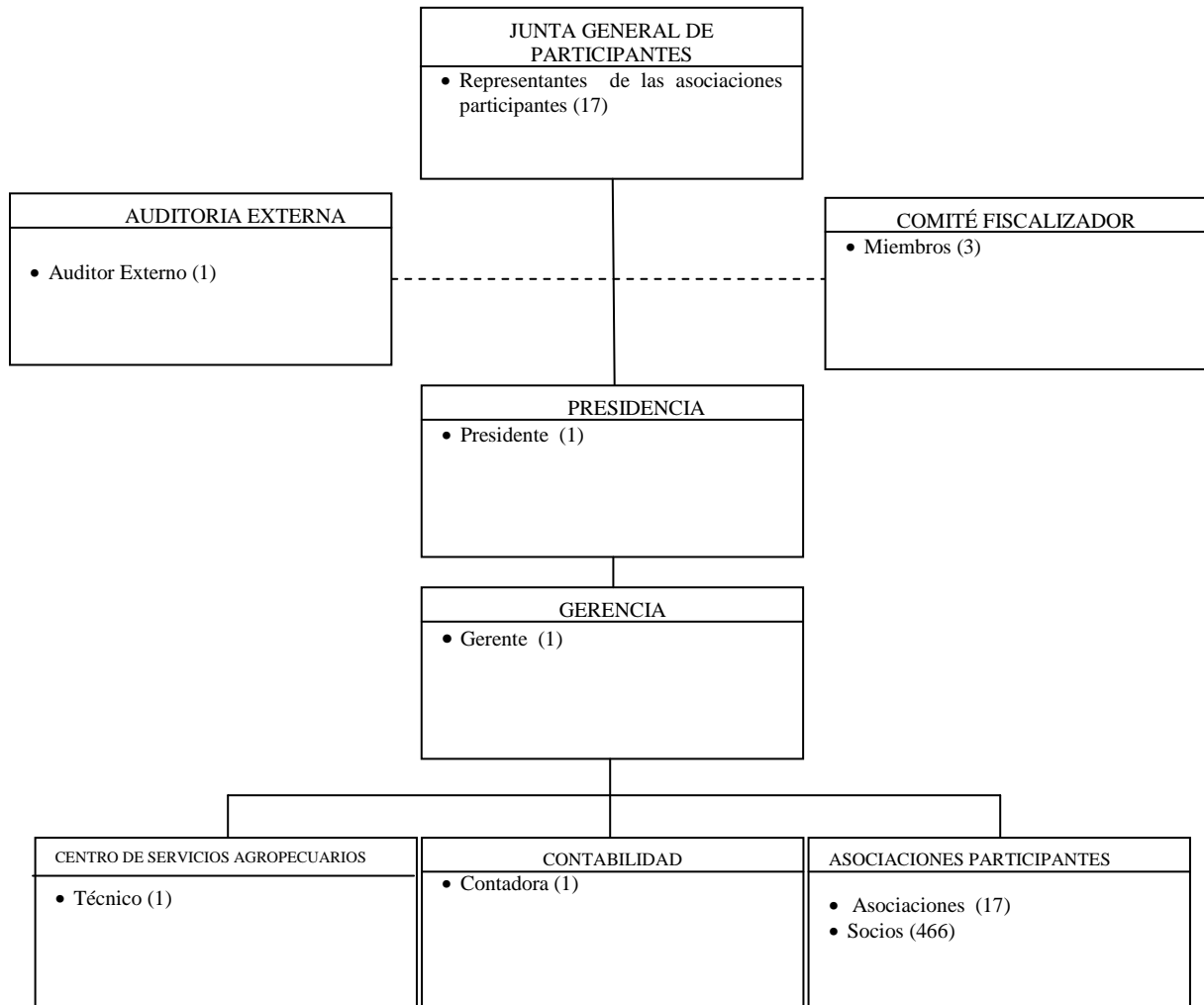
### ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE “COAGRO-Q”



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGÍA			DETALLE		
Directa	_____		Relación directa. Staff		
Indirecta	_____]		Relación auxiliar		
Coordinación	-----		Comité temporalidad		
Elaborado Por	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
CHRV					

### 6.7.3.- Organigrama Posicional Vigente

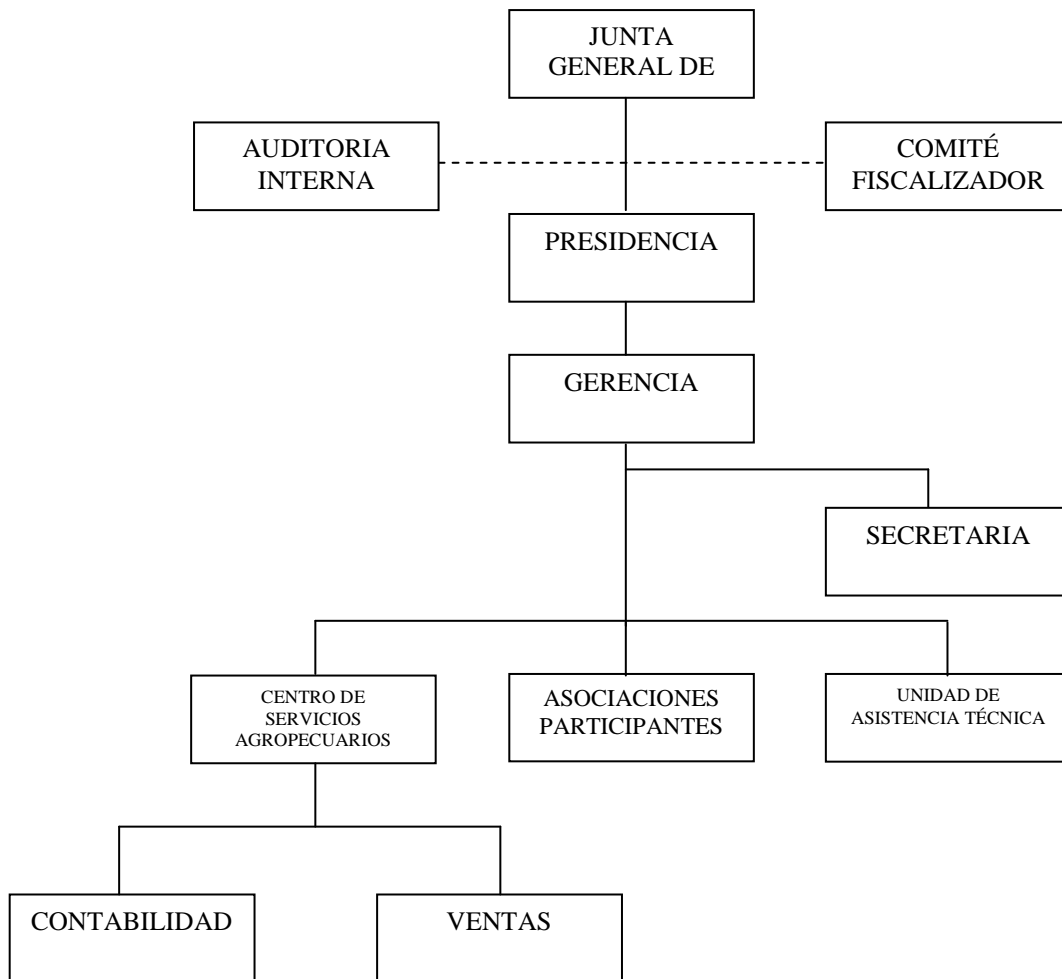
#### ORGANIGRAMA POSICIONAL DE “COAGRO-Q”



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGÍA			DETALLE		
Directa	—————		Relación directa. Staff		
Indirecta	—————┘		Relación auxiliar		
Coordinación	-----		Comité temporalidad		
Elaborado Por	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
CHRV					

### 6.7.2.4 Organigrama Estructural Propuesto

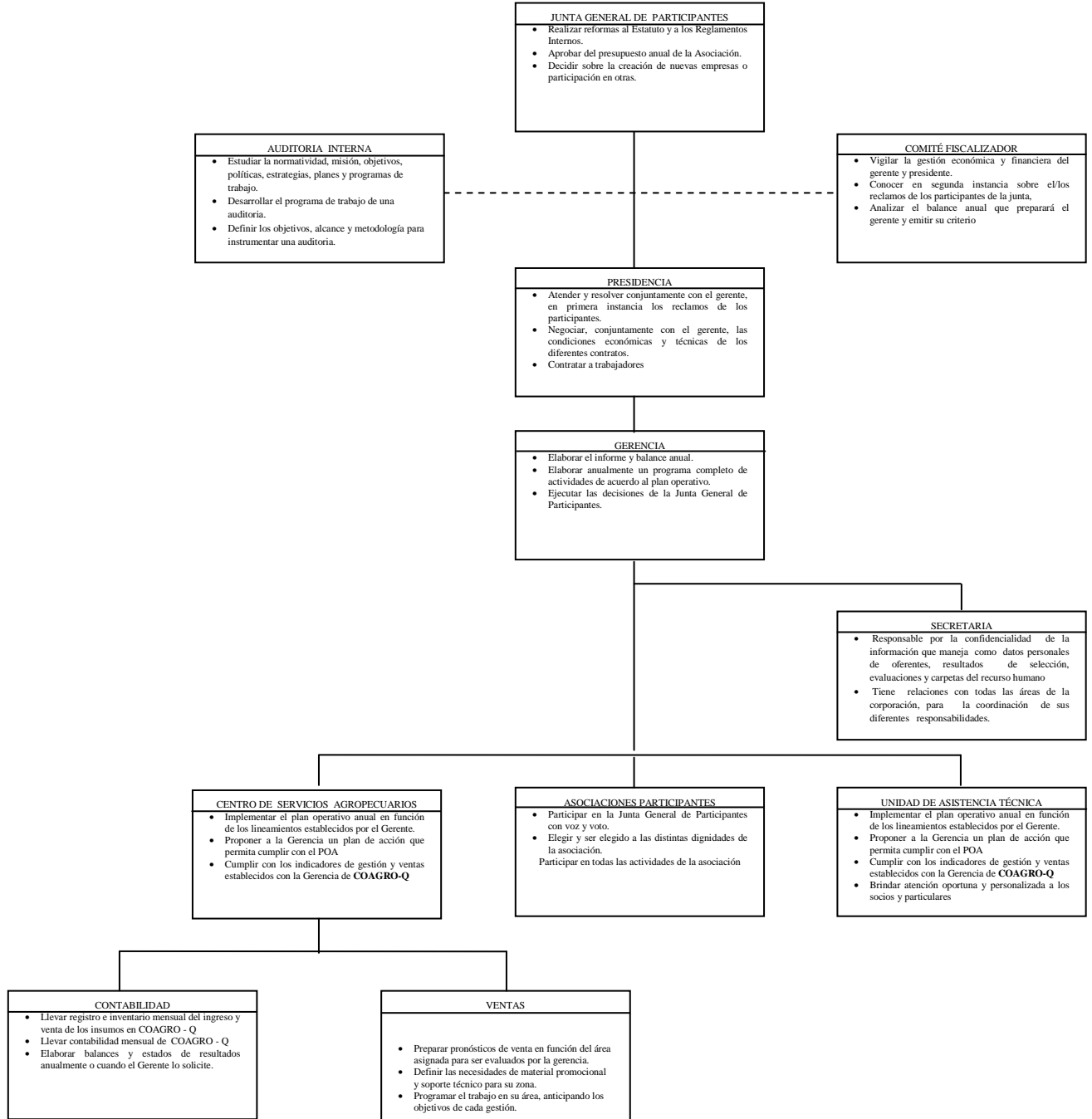
#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE “COAGRO-Q”



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGÍA			DETALLE		
Directa	—————		Relación directa. Staff		
Indirecta	—————┘		Relación auxiliar		
Coordinación	-----		Comité temporalidad		
Elaborado Por	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
CHRV					

## 6.7.2.5 Organigrama Funcional Propuesto

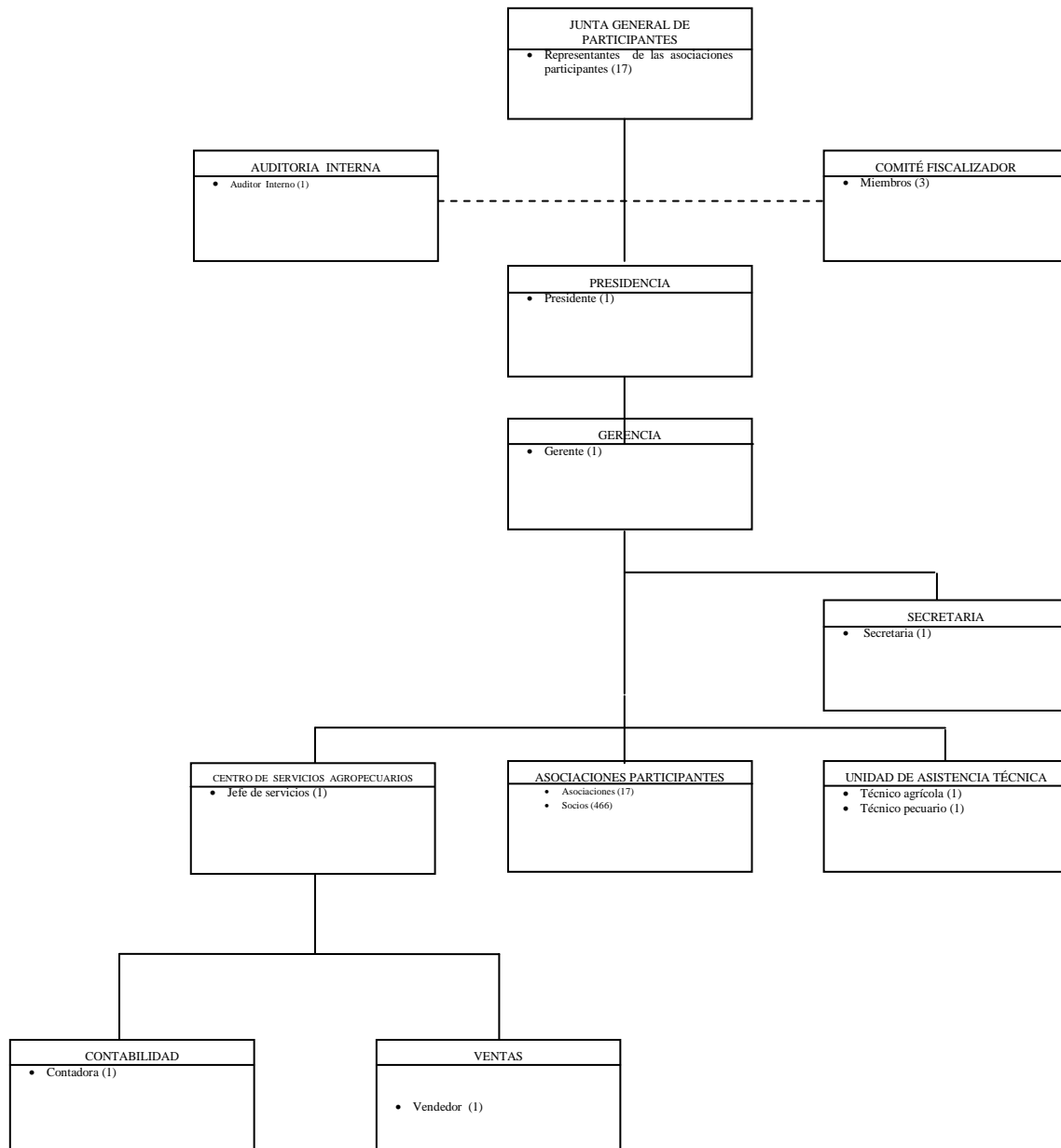
### ORGANIGRAMA FUNCIONAL “COAGRO-Q”



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGÍA			DETALLE		
Directa	_____		Relación directa. Staff		
Indirecta	_____		Relación auxiliar		
Coordinación	- - - - -		Comité temporalidad		
Elaborado Por	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
CHRV					

## 6.7.2.6 Organigrama Posicional Propuesto

### ORGANIGRAMA POSICIONAL “COAGRO-Q”



ESPECIFICACIONES					
SIMBOLOGÍA			DETALLE		
Directa	—————		Relación directa. Staff		
Indirecta	————— ]		Relación auxiliar		
Coordinación	-----		Comité temporalidad		
Elaborado Por	Fecha	Revisado	Fecha	Aprobado	Fecha
CHRV					

## **6.8 Administración**

Para que la presente propuesta cumpla sus objetivos, necesita que los representantes de COAGRO-Q tomen la decisión de implementar el plan estratégico y lo tomen como referencia para la estructuración organizacional. Implementación que estará a cargo del gerente.

## **6.9 Previsión de la evaluación**

La implementación del plan estratégico para la estructuración organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero COAGRO-Q, no constituye la única finalidad de la presente propuesta; ella prevee además poder evaluar los siguientes aspectos:

- Generar incentivos para los productores agrícolas que implementen producción alternativa rentable.
- Gestionar la provisión de paquetes tecnológicos coherentes a la realidad de de los productores agrícolas en los principales productos.
- Establecer la coordinación interinstitucional para la regulación de establecimientos de venta de insumos agrícolas.
- Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros a los productores agropecuarios.
- Fortalecer las asociaciones en los procesos de acopio y comercialización
- Sensibilizar en el manejo ecológico de los recursos naturales
- Acceso a información o tendencias de años anteriores para poder evaluar los índices de actividad; porque los datos actuales no permiten hacer este análisis ya que no hay con que comparar o promediar para tomar decisiones oportunas y acertadas.
- Cumplimiento de la aplicación de objetivos, estrategias y políticas



## BIBLIOGRAFÍA.

BURBANO, J. 2005. Presupuestos, Enfoque de gestión, planeación y control de recursos. 3ra. Ed. Bogota. Mc. Graw – Hill Interamericana.

COLOMA, Ruth. (2008). “Planeación Estratégica de Mercado del Banco del Pacífico, Agencia Juan Montalvo”.

“Estrategia Agropecuaria de Tungurahua”. (2007)

“Estrategia de Desarrollo Agropecuario del cantón Quero”. (2010)

FRIAS, Mauricio. (2009). “Planeación Estratégica de Mercado para el Incremento de las Ventas del almacén de Electrodomésticos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “La Merced” Ltda. para el período 2009”

GUADALUPE, Jorge.(2007). “Organización y Planificación de Empresas Privadas y Públicas”. Editorial Pio XII.

HERNÁNDEZ & Otros. 2006. Metodología de la Investigación, 4ta. Ed. México D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.

HERNANDEZ, Leonardo. (2008). “La Planeación Estratégica como herramienta para mejorar la rentabilidad en la empresa Jhonathan Artesanías en Cuero de la Ciudad de Ambato”.

HERRERA & Otros. 2006. Tutoría de la Investigación Científica. Quito. Diemerino Editores.

MANCHENO, Adriana. (2009). “Planificación Estratégica para mejorar la Gestión de la Planta de Producción de cuero en la Curtiduría Palahua”.

PEREZ, Román & Otros.2009 *"La Organización. Como función de la administración"*

RAMIREZ, D. 2005. Contabilidad Administrativa. 7ma. Ed. México D.F. Mc. Graw – Hill Interamericana.

SPIEGEL, M. 2000. Estadística. 3ra. Ed. Madrid. Mc. Graw – Hill Interamericana de España.

WARREN & Otros. 2000. Contabilidad Administrativa. 6ta.Ed. México D.F. Internacional Thomson Editores, S.A.

**Direcciones Internet:**

(<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html>)

(<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>)

<http://www.eumed.net/ce/2009a/>

<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>.

(<http://admindeempresas.blogspot.com/2007/10/conceptos-sobre-estructura.html>)

**ANEXOS.**

**ANEXO I**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATEGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL  
DE LA CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DE QUERO  
“COAGRO-Q”.**

**ENCUESTA A LOS REPRESENTANTES DE LAS ASOCIACIONES**

**OBJETIVO:** Identificar la situación actual de la Corporación mediante la aplicación del presente cuestionario, para determinar la Estructuración organizacional.

**Instrucciones:** Se ha iniciado un proceso de investigación sobre la situación actual de “COAGRO-Q” del cantón Quero para determinar la factibilidad de presentar una propuesta de estructura organizacional. Su respuesta es muy importante para cumplir los objetivos.

Gracias por su colaboración:

Nombre..... y

Apellido:.....

1. Genero.  
Masculino .....  
Femenino .....
  
2. Estado Civil  
Soltero .....  
Casado .....  
Divorciado .....  
Unión Libre .....
  
3. Nivel Educativo.  
Primario .....  
Secundario .....  
Superior .....  
Postgrado .....

4. ¿Conoce usted la misión y visión que tiene COAGRO-Q?  
 Si .....  
 No .....  
 Desconoce .....
5. ¿Conoce claramente los objetivos de COAGRO-Q ?,  
 Si .....  
 No .....  
 Desconoce .....
6. ¿Conoce usted las estrategias y políticas de COAGRO-Q?  
 Si .....  
 No .....  
 Desconoce .....
7. ¿Conoce usted si existe un plan estratégico en COAGRO-Q?  
 Si .....  
 No .....  
 Desconoce .....
8. ¿Conoce o pertenece usted a una plataforma de mercado para comercializar los productos agropecuario ( papa, leche, cuyes, hortalizas, etc.) ¿SI,NO y por qué?  
 Si ....  
 No .....  
 ¿Por qué?.....
9. ¿Considera usted que en la actualidad existe demanda de productos agropecuarios preferentemente agro-ecológicos. ¿SI,NO y por qué?  
 Si ....  
 No .....  
 ¿Por qué?.....
10. ¿Considera usted que la Corporación tiene un mercado seguro mediante un sistema de comercialización  
 Si ....  
 No .....  
 Por qué .....
11. ¿Cómo considera usted que la Corporación debe actuar ante la presencia de los intermediarios en la comercialización de los productos agropecuarios?  
 .....

12. ¿Cuenta usted con un sistema de riego. ?

Tradicional .....

Tecnificado .....

Ninguno .....

13. ¿En su Asociación usted cuenta con un nivel socio-organizativo?

Malo .....

Bueno .....

Excelente .....

14. ¿Ha recibido usted capacitación y asistencia técnica en prevención de riesgos agropecuarios ante fenómenos naturales. ¿SI,NO y por qué?

Si ....

No .....

Por qué .....

15. ¿ Cree usted que existe financiamiento acorde a las necesidades del sector agropecuario. ¿SI,NO y por qué?

Si ....

No .....

Porque.....

16. ¿Ha elaborado usted un documento donde esté lo que debe hacer cada uno de ustedes; como manual de funciones, organigramas u otras herramientas administrativas. ¿SI,NO y por qué?.

Siempre .....

Frecuentemente .....

Rara vez .....

Nunca .....

17. ¿ Recibe usted capacitación en la actividad que usted desempeña en “COAGRO-Q”?

Siempre .....

Frecuentemente .....

Rara vez .....

Nunca .....

18. ¿Sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones ?

Siempre	.....
Frecuentemente	.....
Rara vez	.....
Nunca	.....

Fecha:

Nombre del Encuestador: Carlos H. Rosero V.

**ANEXO II**

**UNIVERSIDAD TECNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS  
“PLAN ESTRATEGICO PARA LA ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL  
DE LA CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DE QUERO  
“COAGRO-Q”.**

**ENTREVISTA A LA PRESIDENTA Y GERENTE**

**OBJETIVO:** Identificar la situación actual de la Corporación mediante la aplicación de la presente encuesta, para determinar la Estructuración organizacional.

**Instrucciones:** Se ha iniciado un proceso de investigación sobre la situación actual de “COAGRO-Q” del cantón Quero para determinar la factibilidad de presentar una propuesta de estructura organizacional. Su respuesta es muy importante para cumplir los objetivos.

Gracias por su colaboración:

Nombre..... y

Apellido:.....

Pregunta No.1: ¿Cuáles son las causas que han provocado la carencia de un plan estratégico en la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”?

Pregunta No.2: ¿Considera usted que las herramientas administrativas (Manual de Funciones, Organigramas, etc.) que posee COAGRO-Q reflejan la realidad de la empresa?

Pregunta No.3: ¿considera usted mejorar la organización de COAGRO-Q?

Pregunta No.4: ¿Sí dispondría de un Plan Estratégico, lo emplearía para establecer objetivos y metas específicos para el futuro?

Pregunta No.5: ¿Conoce o pertenece usted a una plataforma de mercado para comercializar sus productos agropecuarios?

Pregunta No.6: ¿Considera usted que en la actualidad hay demanda de productos agropecuarios preferentemente agro-ecológicos?

Pregunta No.7: ¿Considera usted que COAGRO-Q tiene mercado seguro mediante un sistema de comercialización para productos agropecuarios?

Pregunta No.8: ¿Cómo considera usted que COAGRO-Q debe actuar ante la presencia de los intermediarios?

Pregunta No.9: ¿Considera usted necesario la capacitación y asistencia técnica en prevención de riesgos?



**ANEXO III**  
**DOCUMENTOS**  
**REGLAMENTO DE COAGRO-Q**



## REGLAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN CORPORACIÓN DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DE QUERO "COAGRO-Q"

### I. ÁMBITO

**Artículo 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN:** El presente reglamento interno regula el gobierno, administración, fiscalización, participantes, patrimonio autónomo, régimen disciplinario, régimen económico y unidad técnica de la "Asociación en Participación Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero "COAGRO-Q".

**Artículo 2.- TERMINOLOGÍA:** Para la correcta interpretación de este Reglamento Interno, el término "Asociación" se refiere a la "Asociación en Participación COAGRO-Q".

### II. GOBIERNO

**Artículo 3.- ÓRGANO:** El órgano de gobierno de la Asociación es la Junta General de Participantes.

**Artículo 4.- JUNTA GENERAL DE PARTICIPANTES.-** La Junta General de Participantes es el máximo órgano de la Asociación. Estará constituida por todos los participantes y sus resoluciones son obligatorias para todos sus participantes, aún cuando no hubieren concurrido a ella. Son atribuciones de la Junta General de Participantes, a más de las previstas en el Estatuto, las siguientes:

- a. Realizar reformas al Estatuto y a los Reglamentos Internos.
- b. Aprobar del presupuesto anual de la Asociación.
- c. Determinar el monto de los aportes y multas a los participantes.
- d. Decidir sobre la creación de nuevas empresas o participación en otras.
- e. Determinar el viático correspondiente de los participantes, gerente y presidente en caso de que éstos sean formalmente encomendados a realizar gestiones en beneficio de la Asociación, fuera del cantón.

- f. Resolver, en última instancia, la imposición de sanciones a los participantes que incurran en infracciones sancionadas con multas.
- g. Autorizar al Gerente la suscripción de títulos y contratos que contengan obligaciones, abalizadas con bienes del patrimonio autónomo.
- h. Autorizar al Gerente y al Presidente transacciones mercantiles que superen la cantidad que determine la junta de forma anual.
- i. Conocer y resolver, en última instancia, todo reclamo formulado por los participantes.
- j. Conocer y resolver sobre las peticiones de terceros, relacionadas con ayudas económicas, donaciones, obsequios y demás erogaciones.
- k. Las demás que se prevean en el Estatuto, en el presente Reglamento y en los que se llegasen a aprobar.

**ARTÍCULO 5.- SESIONES:** La Junta General de Participantes se reunirá ordinariamente dos veces en el año y extraordinariamente a petición de la mitad de los participantes, del Presidente, del Gerente, o del Comité Fiscalizador.

**ARTÍCULO 6.- JUNTAS ORDINARIAS:** Las Juntas Generales Ordinarias se efectuarán en el mes de Marzo y en el mes de Octubre de cada año. En la sesión de marzo de cada año se presentará un informe de la gestión realizada durante el año próximo anterior.

**Artículo 7.- VOTO Y QUÓRUM:** .- Las decisiones de Junta de Participantes se tomarán con el voto favorable de la mitad más uno de los asistentes. En caso de empate, se procederá a una nueva votación y si persistiese el empate, el voto dirimente lo tiene el Presidente. Los votos en blanco y abstenciones se sumarán a la mayoría numérica.

**Artículo 8.- QUÓRUM ESPECIAL:** Se requerirá la votación de al menos las dos terceras partes del patrimonio autónomo inicial en los siguientes casos:

- a. Reforma de estatutos.

b. Admisión de nuevos participantes.

c. Exclusión de un participante

Únicamente en el caso de liquidación de la Asociación se requerirá del cien por ciento de votos del patrimonio autónomo.

**Artículo 9.- ACTAS.-** Terminados los asuntos del Orden del Día, se concederá un breve receso para la redacción del acta, en nota sucinta que, una vez reinstalada la Asamblea, será leída por el Secretario y aprobada por la misma Asamblea; para constancia firmará la misma el Presidente y el Secretario. Aclarándose que las actas se llevarán en hojas impresas en computadora, en el anverso y reverso, y debidamente enumeradas.

### **III. ADMINISTRACIÓN**

**Artículo 10.- ÓRGANOS:** La administración de la Asociación corresponde al presidente y gerente.

**Artículo 12.- PRESIDENTE.-** Además de las atribuciones señaladas en el Estatuto, corresponde al Presidente:

- a. Atender y resolver conjuntamente con el gerente, en primera instancia los reclamos de los participantes, presentados por escrito
- b. Negociar, conjuntamente con el gerente, las condiciones económicas y técnicas de los diferentes contratos.
- c. Contratar a trabajadores conjuntamente con el Gerente, previo autorización de la Junta.
- d. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques y otros documentos de crédito relacionados con los fines de la Asociación
- e. Realizar transacciones mercantiles conjuntamente con el Gerente hasta por el monto equivalente a 20.000 dólares mensuales, y sobre esta cantidad será la Junta General de Participantes, quien autorice.

- f. Presentar un documento de garantía sobre el monto de 10.000 dólares que se va a manejar conjuntamente con el gerente
- g. Presentar los informes o justificativos correspondientes en caso de que sean solicitada por la comisión de fiscalización.
- h. Solicitar al Gerente la convocatoria a Juntas Generales de Participantes.

**Artículo 13.- GERENTE:** Además de las atribuciones señaladas en el Estatuto, corresponde al Gerente:

- a. Elaborar el informe y balance anual.
- b. Elaborar anualmente un programa completo de actividades de acuerdo al plan operativo. De igual manera programará las otras actividades administrativas, sociales, académicas, entre otras, estableciendo las responsabilidades y los plazos.
- c. Ejecutar las decisiones de la Junta General de Participantes.
- d. Contratar a trabajadores conjuntamente con el Presidente, previo autorización de la junta.
- e. Elaborar el presupuesto anual.
- f. Administrar la asociación con criterios de eficiencia y eficacia.
- g. Conocer y resolver, en primera instancia, todo reclamo por escrito formulado por los participantes.
- h. Observar la conducta de los participantes, cuando el caso amerite y notificar por escrito.
- i. Imponer, en primera instancia, sanciones a los participantes que incurran en infracciones sancionadas con multas.
- j. Atender y resolver los reclamos por escrito de los usuarios de los servicios prestados por la Asociación
- k. Negociar, conjuntamente con el presidente, las condiciones económicas y técnicas de los diferentes contratos.

- l. Abrir con el Presidente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar y cancelar cheques y otros documentos de crédito relacionados con los fines de la Asociación
- m. Realizar transacciones mercantiles hasta por el monto equivalente a 20.000 dólares mensuales, y sobre esta cantidad será la Junta General de Participantes, quien autorice.
- n. Obtener créditos, otorgar garantías, preñar bienes de la asociación y, adquirir bienes y equipos, realizar inversiones, etc., de acuerdo a los montos establecidos en el literal anterior conjuntamente con el Presidente.
- o. Presentar un documento de garantía sobre el monto de 10.000 dólares que se va a manejar conjuntamente con el presidente
- p. Presentar los informes o justificativos correspondientes en caso de que sean solicitada por la comisión de fiscalización.
- q. Convocar a Junta General de Participantes, sean ordinarias o extraordinarias.
- r. Manejar la contabilidad de la asociación con base a los principios contables generalmente aceptados conjuntamente con el contador contratado para el efecto
- s. Mantener al día los documentos, archivos y libros de contabilidad de la asociación conjuntamente con el contador.
- t. Realizar pagos, extender recibos, finiquitos y liquidaciones de obligaciones contraídas con los participantes o con terceras personas.
- u. Recaudar valores que se adeudan a la asociación, tanto por los participantes como por terceras personas.
- v. Presentar semestralmente al comité fiscalizador un informe resumido del movimiento económico de la asociación.
- w. Llevar un libro de actas de las sesiones de la Junta General de Participantes.
- x. Recibir e informar de las comunicaciones dirigidas a la asociación.
- y. Enviar las comunicaciones de la asociación.
- z. Llevar un registro de las asistencias, atrasos, faltas disciplinarias, sanciones, etc. de cada participante.
- aa. Las demás que se prevean en el Estatuto y en los Reglamentos, o sean resueltas por la Junta

**Artículo 14.- SANCIONES:** En caso de desvío de fondos causado por el Gerente y Presidente, el comité fiscalizador emitirá el pertinente informe debidamente justificado, con base al cual, dependiendo de la gravedad de la falta, la sanción variará desde una simple amonestación hasta la exclusión y despido, sin perjuicio de la restitución de los dineros y el pago de daños y perjuicios. Si fuera del caso se recurrirá a la justicia común o alternativa.

#### **IV. FISCALIZACIÓN**

**Artículo 15.- ÓRGANO:** La Junta General de Participantes nombrará un Comité fiscalizador, que estará conformado por tres miembros elegidos del seno de la junta, quienes tendrán un período de duración de dos años en sus funciones.

**Artículo 16.- ATRIBUCIONES:** El Comité fiscalizador tendrá las siguientes atribuciones:

- a. Vigilar la gestión económica y financiera del gerente y presidente.
- b. Conocer en segunda instancia sobre el/los reclamos de los participantes de la junta, así como de terceras personas siempre y cuando sean realizados por escrito y debidamente fundamentados
- c. Analizar el balance anual que preparará el gerente y emitir su criterio ante la Junta General de Participantes, recomendando su aprobación o rechazo.
- d. Fiscalizar al Gerente y Presidente en cualquier momento. Para este efecto podrá solicitar información a todos los órganos de la asociación.
- e. Tener acceso a todos los registros contables.
- f. Solicitar al Gerente la convocatoria a Juntas Generales de Participantes.
- g. Fiscalizar las tareas y responsabilidades encomendadas a los participantes y, cuando el caso amerite, proponer correctivos y recomendar la imposición de sanciones disciplinarias a los participantes.
- h. Comunicar por escrito sus resoluciones a los interesados.

- i. Conocer de las Negociaciones que el Gerente y/o Presidente, hayan realizado, las condiciones económicas y técnicas de los diferentes contratos, con el fin de emitir el informe a la junta.
- j. Las demás que se prevean en el Estatuto y en otros Reglamentos, y resoluciones de la Junta

**Artículo 17.- AUDITORÍA EXTERNA:** Si la Junta General de Participantes lo creyere conveniente podrá contratar auditoría externa.

## **V. PARTICIPANTES**

**Artículo 18.- PARTICIPANTES.-** La calidad de participante obliga a acatar el Estatuto y Reglamentos de la Asociación, así como las resoluciones de la Junta General.

**Artículo 19.- INGRESO DE NUEVOS PARTICIPANTES.-** Los aspirantes a participantes serán admitidos luego de presentar y cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Presentación de la certificación de constitución y vigencia de la Asociación o persona jurídica que desee integrar la Asociación, justificando que su fin social son actividades agrícolas y/o pecuarias.
- b. Presentación de los nombramientos legalmente constituidos de los representantes legales del aspirante y copias de sus cédulas de identidad.
- c. Copia certificada del RUC
- d. Certificado de encontrarse en lista blanca ante el SRI

Estos documentos serán adjuntados a una solicitud dirigida al señor Gerente para que éste a su vez, en el plazo de quince días y mediante informe, ponga en conocimiento de la junta para su aprobación.

Una vez aprobado por la junta, el aspirante deberá en el plazo de cinco días depositar en dinero el valor que la junta haya decidido en el momento de la



aprobación, el mismo que variará dependiendo de los activos que la Asociación haya adquirido hasta la fecha de la aprobación.

**Artículo 20.- DERECHOS DE LOS PARTICIPANTES:** Los participantes tienen los siguientes derechos:

- a. Participar en la Junta General de Participantes con voz y voto.
- b. Elegir y ser elegido a las distintas dignidades de la asociación.
- c. Participar en todas las actividades de la asociación.
- d. Cobrar el viático correspondiente por la prestación de servicios a él encomendada, previo presentación de los justificativos correspondientes
- e. Percibir las utilidades en la forma establecida por la Junta General de Participantes.

**Artículo 21.- OBLIGACIONES DE LOS PARTICIPANTES:** Son obligaciones de los participantes:

- a. Acatar todas y cada una de las disposiciones emanadas de los distintos órganos de la asociación.
- b. Los participantes tiene la obligación de cumplir estrictamente las disposiciones del Estatuto de la Entidad y el presente Reglamento Interno, las resoluciones de Junta de participantes y demás políticas de la Asociación
- c. Es obligación de los participantes asistir a las Asambleas Ordinarias y/o Extraordinarias que se convocaren.
- d. Los participantes que por impedimento de fuerza mayor, como enfermedad, fallecimiento o enfermedad de un miembro familiar, etc., no pudieren asistir a sesiones ordinarias y/o extraordinarias o cumplir comisiones o trabajos encomendados, deberán delegar por escrito algún representante hacia la Junta, caso contrario no se contabilizará en el quórum de asistencia y se cobrará la multa establecida para el efecto

- e. Ningún participante podrá retirarse de la sesión, sin antes haber justificado el motivo de su ausencia, ante el que preside la sesión, caso contrario se entenderá como no asistida.
- f. Cumplir a cabalidad con comisiones, tareas y actividades asignadas, ya sea por la junta o por uno de sus directivos
- g. Mantenerse al día en el pago de las obligaciones establecidas por la junta de participantes
- h. Aceptar las designaciones encomendadas democráticamente.
- i. Le queda prohibido realizar proselitismo político y religioso en las instalaciones de la asociación y en las reuniones que se lleven a cabo, así como el de recolectar dinero relacionados con estos fines
- j. Las demás que se prevean en el Estatuto y en los Reglamentos, y resoluciones de la Junta de Participantes.

**Artículo 22.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE PARTICIPANTE.-** La calidad de participante terminará por las siguientes causas:

- a. Liquidación de la asociación.
- b. Liquidación de la persona jurídica a quien representa o el cambio del fin social de la misma a otra que nada tenga que ver con la rama agropecuaria.
- c. Exclusión.

**Artículo 23.- EXCLUSIÓN.-** La exclusión del participante la decidirá la Junta General de Participantes por las siguientes causales:

- a. Por ausencias reiteradas a sesiones por más de cinco veces en el año
- b. Por incumplimiento grave e injustificado de las obligaciones encomendadas al participante, y que haya provocado perjuicio a la Asociación
- c. Por atentados graves contra los principios o intereses de la asociación, como usar el nombre de la Asociación para actos ilícitos, poner en peligro los bienes de la asociación y demás que lo determine el comité fiscalizador
- d. Por actos de corrupción debidamente comprobados dentro de la asociación

- e. Los socios que en forma reiterada infringieren las disposiciones constantes en el Estatuto y el presente Reglamento Interno, o traten de boicotear premeditadamente la labor de los Administradores, Comités o Comisiones, o fueren desleales a la Institución, serán excluidos de la Asociación, previo el levantamiento de un expediente y otorgando el derecho a la defensa, para el efecto se encargará del seguimiento el Comité de Fiscalización.

**Artículo 24.- NO DEVOLUCIÓN DE APORTACIONES.-** La exclusión no da derecho al ex-participante a exigir la devolución de sus aportaciones.

**Artículo 25.- PROCEDIMIENTO DE EXCLUSION:** El señor Gerente procederá a informar a la junta el proceder del participante que esté inmerso en una o más causales del artículo próximo anterior, con el fin de que ésta resuelva sobre la notificación de inicio de exclusión y pueda ejercer su derecho a la defensa, aclarando que ésta notificación la realizará el señor Gerente y la entregará en el domicilio personal del representante y en el de la asociación que es la participante.

## **VI. PATRIMONIO AUTÓNOMO**

**Artículo 26.- PATRIMONIO AUTÓNOMO INICIAL:** Se entenderá por patrimonio autónomo inicial al fondo creado como efecto del aporte de los participantes que constituyeron la asociación. Servirá este patrimonio especialmente para la determinación del quórum pertinente y la distribución de utilidades. Este monto puede aumentar o disminuir por decisión de la Junta General de Participantes.

**Artículo 27.- PATRIMONIO AUTÓNOMO GENERAL:** El patrimonio autónomo general está constituido especialmente por todas las aportaciones que realicen los socios o terceros, utilidades, reservas, multas y el patrimonio autónomo inicial.

**Artículo 28.- APORTACIONES DE INSTITUCIONES:** El patrimonio autónomo general se incrementará también con los aportes que realicen instituciones nacionales, internacionales, gubernamentales, y otras.

**Artículo 29.- DESTINO:** En la forma y montos que decida la Junta General de Participantes, el patrimonio autónomo general podrá ser destinado también a lo siguiente:

- a. Capacitación de los participantes en las áreas concernientes a su fin social.
- b. Adquisición de bienes muebles e inmuebles, inclusive maquinarias, para el cumplimiento de su fin social.
- c. Obra social relacionada con el bienestar de todos sus participantes y asociados
- d. Todas aquellas que resuelva la Junta de Participantes

## **VII. RÉGIMEN DISCIPLINARIO**

**Artículo. 30.- PRINCIPIO.-** Es de especial intención de la Asociación prestar un excelente servicio en todos y cada uno de los fines sociales para la que fue creada, para lo que es necesario incentivar y capacitar a los participantes, unidad técnica, así como aplicar normas disciplinarias, poniendo énfasis en la puntualidad y eficiencia

**Artículo 31.- DETERMINACIÓN:** Los participantes que incurrieren en una falta o incumplieren las tareas asignadas o las ejecutaren deficientemente, serán sancionados por el Gerente, y dependiendo de la gravedad de la falta, éste notificará a la Junta General de Participantes.

**Artículo 32.- FALTAS Y SANCIONES:** Las faltas atribuidas a los participantes serán sancionadas con las siguientes multas:

- a. Con un dólar de los Estados Unidos de América, el atraso injustificado a las sesiones. Se entenderá atraso cuando el participante llegare injustificadamente luego de 20 minutos de haber iniciado la sesión.
- b. Con 5 dólares, la inasistencia injustificada a una sesión.

- c. Con 5 dólares, el incumplimiento a una actividad o comisión dispuesta por la Junta General de Participantes, dejando a salvo la sanción pertinente en caso de que dicho incumplimiento cause perjuicios a la Asociación.
- d. Con 20 dólares, por faltar de palabra a otro participante, a los administradores o trabajadores de la Asociación, en el desempeño de actividades propias de la Asociación, dejando a salvo que el agraviado inicie acciones legales
- e. Con 5 dólares, por presentarse a las sesiones de la asociación en estado etílico o tóxico, además de procedes a retirarle de la asociación
- f. Con 5 dólares por incumplimiento de las obligaciones económicas por más de 60 días

## **VII. RÉGIMEN ECONÓMICO**

### **DE LOS EXEDENTES**

**Artículo 33.-** De los excedentes anuales si los hubiere, luego de realizar las respectivas deducciones de carácter legal, cumpliendo con todas las obligaciones contraídas por la Asociación, los gastos administrativos, los de la amortización de la deuda, maquinaria y muebles en general, y de acuerdo al informe económico del Gerente se tomará la decisión con la mitad mas uno de los participantes de la repartición de estos recursos

### **DE LA INVERSIÓN**

**Artículo 34.-** Con el objeto de promover el crecimiento económico de COAGRO- Q se podrá realizar inversiones para lo cual el gerente será el encargado de presentar la propuesta de inversión a la Junta de Participantes, en donde se decidirá la conveniencia o no, así como se establecerá la tasa de interés correspondiente de acuerdo al sistema financiero nacional.

**Artículo 35.-** Toda inversión realizada por los participantes tendrá como plazo mínimo 1 año para su posterior retiro.

## **VIII. UNIDAD TÉCNICA**

**Artículo 36.-** Se establece las siguientes funciones y obligaciones del técnico/a responsable de **COAGRO – Q**

- a. Implementar el plan operativo anual en función de los lineamientos establecidos por el Gerente.
- b. Proponer a la Gerencia un plan de acción que permita cumplir con el POA
- c. Cumplir con los indicadores de gestión y ventas establecidos con la Gerencia de **COAGRO-Q**
- d. Brindar atención oportuna y personalizada a los socios y particulares
- e. Llevar registro e inventario del ingreso y egreso de los insumos, conjuntamente con el contador/a contratado/a para el efecto,
- f. De forma trimestral presentar al Gerente un informe en cuanto a la evolución de ventas y recomendar acciones para la buena marcha de **COAGRO - Q**
- g. Garantizar la existencia y disponibilidad de insumos que oferte **COAGRO - Q**, mediante la solicitud oportuna de los productos a los proveedores, en forma coordinada con el Gerente
- h. Organizar cursos de capacitación y difusión de técnicas de manejo integrado de plagas y enfermedades en cultivos y animales en coordinación con entidades nacionales, internacionales, gubernamentales y otras a fin de promover la creación de una conciencia entre la población productora y consumidora sobre los beneficios de una producción limpia, así como los impactos positivos en la salud y ambiente derivados de este tipo de producción.
- i. Acompañar a la venta de productos las recomendaciones de bioseguridad y prácticas alternativas de manejo integrado
- j. Mantener informado al Gerente sobre actos que atenten al buen funcionamiento de **COAGRO - Q**

**Artículo 37.-De Las Políticas de Administración de COAGRO - Q .-**

- a. Cumplir las obligaciones con los proveedores para lo cual se les deberá informar que el pago se los realizará los días Martes de cada semana
- b. Manejar caja chica hasta un monto de 130 dólares mensuales, únicamente para cubrir gastos operativos y emergentes que no hayan sido pagados oportunamente
- c. El dinero generado por concepto de ventas tendrá que ser depositado semanalmente los días viernes a excepción que se tenga un valor superior a 1000 dólares en cuyo caso tendrán que ser realizados inmediatamente en la cuenta abierta para el efecto
- d. Presentar un documento garantía por el monto de 1000 dólares
- e. Realizar el descuento respectivo de los insumos agropecuarios a clientes en base a los descuentos ofrecidos por los proveedores, previa autorización por escrito del Gerente.
- f. Facilitar toda la información necesaria al contador/a y coordinar con ella todo lo relacionado al manejo contable de COAGRO - Q
- g. Otorgar créditos en primera instancia hasta por un monto de 200 dólares y en segunda instancia hasta por 400 dólares en caso de requerirse créditos mayores se solicitará autorización al Gerente, aclarando que todo crédito deberá ser respaldado documentadamente, y cumpliendo con los requisitos de procedimiento determinados por Gerencia para cada caso
- h. Para el otorgamiento de créditos se deberá tomar en cuenta el valor de cuentas por cobrar y que no atente contra el patrimonio de la empresa
- i. El plazo máximo para el otorgamiento de un crédito será de 60 días para lo cual deberá presentar como garantía una letra de cambio con copia de cédula y papeleta de votación actualizada

**Artículo 38.- Del Contador/a de COAGRO -Q** Su contratación será por servicios profesionales, siendo sus obligaciones las siguientes:

- a. Llevar registro e inventario mensual del ingreso y venta de los insumos en COAGRO - Q
- b. Llevar contabilidad mensual de COAGRO - Q

- c. Elaborar balances y estados de resultados anualmente o cuando el Gerente lo solicite.
- d. Coordinar con el técnico/a responsable en el correcto manejo de la información contable de COAGRO- Q
- e. Responsabilizarse de las obligaciones tributarias de COAGRO - Q
- f. Asesorar técnicamente en cualquier acción de carácter contable y/o tributario que requiera COAGRO-Q para su normal funcionamiento
- g. Todos los demás que permitan el correcto funcionamiento de COAGRO- Q

**DISPOSICION TRANSITORIA.**

El presente Reglamento Interno de la Asociación podrá ser reformado únicamente por la Junta de Participantes, en dos reuniones diferentes.

**CERTIFICO:**

Que el presente Reglamento Interno de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q” fue elaborado, discutido y aprobado en reuniones de la Junta de Participantes realizadas los día jueves 08 y 30 de octubre del 2009

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Sr. Pedro Apo  
**PRESIDENTE**

Ing. Nelson Rosero  
**GERENTE**



Quero, octubre 12 de 2010

Doctor  
Massimo Meccheri  
DIRECTOR DEL CIPS  
Ciudad.-

De mi consideración:

Con un cordial saludo me dirijo a usted, al tiempo que aprovecho de la ocasión para muy comedidamente solicitar se ordene a quien corresponda, se me proporcione toda la información relacionada con COAGRO-Q, con la finalidad de utilizar en la elaboración de la Tesis de Grado previo a la obtención del título profesional, en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas.

Seguro de contar con su aceptación a este justo pedido, me anticipo en agradecerle.

Atentamente,

  
Sr. Carlos Homero Rosero  
SOLICITANTE



Quero, enero 12 de 2010

Señor  
Pedro Apo  
PRESIDENTE DE LA  
CORPORACION DE ASOCIACIONES  
AGROPECUARIAS DE QUERO  
Ciudad.-

De mi consideración:

Con un cordial saludo me dirijo a usted, al tiempo que aprovecho de la ocasión para solicitar lo siguiente:

Con la finalidad de realizar la tesis de grado previo la obtención del título profesional en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, carrera de Organización de Empresas, solicito comedidamente se autorice a quien corresponda se proporcione la información relacionada con las diversas Asociaciones que son parte de su entidad.

De antemano agradezco su atención.

Atentamente,

  
Sr. Carlos H. Rosero  
SOLICITANTE

RECIBIDO  
13/01/2010  
  
NELSON ROSENO

Quero, enero 12 de 2010

Señor  
Pedro Apo  
PRESIDENTE DE LA  
CORPORACION DE ASOCIACIONES  
AGROPECUARIAS DE QUERO  
Ciudad.-

De mi consideración:

Con un cordial saludo me dirijo a usted, al tiempo que aprovecho de la ocasión para solicitar lo siguiente:

Con la finalidad de realizar la tesis de grado previo la obtención del título profesional en la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas, carrera de Organización de Empresas, solicito comedidamente se autorice a quien corresponda se proporcione la información relacionada con las diversas Asociaciones que son parte de su entidad.

De antemano agradezco su atención.

Atentamente,

  
Sr. Carlos H. Rosero  
SOLICITANTE

RECIBIDO  
13/01/2010  
  
NELSON ROSENO