



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE GRADO**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COOPERACION DE LA PARROQUIA GUAYAQUIL DE ALPACHACA PARA EL PERÍODO 2015 – 2019, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA COMERCIAL**

**AUTORA:** MARTÍNEZ, Yolanda

**DIRECTORA:** Lcda. Rosa Rodríguez

**IBARRA, 2015**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

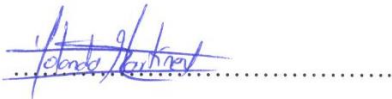
La realización de este proyecto tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para mejorar la gestión en la ASOCIACIÓN DE DESARROLLO “COOPER – ACCIÓN”. El presente proyecto se compone de cuatro capítulos que son: Diagnóstico Situacional, Marco Teórico, Propuesta de Plan Estratégico y Análisis de Impactos, ultimando con conclusiones con sus respectivas recomendaciones. El primer capítulo, se basa en un análisis del entorno del proyecto; constan también los objetivos, general y específicos, las variables y los indicadores que nos servirá de guía para el desarrollo del proyecto. El Marco Teórico se conforma de la investigación bibliográfica, con definiciones de temas relacionados al proyecto. El tercer capítulo trata de la propuesta del Plan Estratégico donde se plantea la filosofía y compromiso empresarial, principios y valores que a través de la formulación, de la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias los mismos que servirán como lineamiento para enmarcar el funcionamiento de la Asociación. En el capítulo cuatro se realiza un análisis de Impactos donde se resume la viabilidad del proyecto; y por último se establecen las conclusiones y recomendaciones en función al proceso de investigación que se realizó.

## **SUMMARY**

The main objective of this project is to develop an strategic plan to improve the management of the DEVELOPMENT ASSOCIATION “COOPER-ACCION”. The current project is formed by four chapters which are: Situational Diagnostic, theoretical Framework, Strategical Plan Proposal and the Analysis of Impact, ending with the conclusions and their respective recommendations. The first chapter is based on the analysis about the project environment, as well as the specific and general objectives, the variables and the indicators which will guide us through he project development. The third chapter is about the proposal for the Strategic Plan, which is the cornerstone of the philosophy and business commitment, norms and values that through the formulation, mission, vision, objectives, polices, strategies will be used to empower the functionality of the association. In the fourth chapter, an Analysis of Impact is made in which the feasibility of the project is summarized, and finally, the conclusions and recommendations are established according to the process of investigation that was made.

## **AUTORÍA**

Yo, **MARTÍNEZ CARVAJAL AIDA YOLANDA**, portadora de la cédula de ciudadanía número **100315653-4**, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría, **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COOPERACION DE LA PARROQUIA GUAYAQUIL DE ALPACHACA PARA EL PERÍODO 2015 – 2019, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”** que no ha sido previamente presentado para ningún grado, ni calificación profesional, y que se han respetado las diferentes fuentes y referencias.




Firma

C.C. Nro. **100315653-4**

## **CERTIFICADO ASESOR**

En mi calidad de Director del Trabajo de Grado presentado por la egresada **MARTÍNEZ CARVAJAL AIDA YOLANDA** para optar por el Título de Ingeniera Comercial cuyo tema es: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COOPERACIÓN DE LA PARROQUIA GUAYAQUIL DE ALPACHACA PARA EL PERÍODO 2015 – 2019, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**. Considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 30 días del mes de Marzo del 2015.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Rosa Rodríguez', is written over a horizontal dotted line.

**DIRECTORA: Lcda. Rosa Rodríguez**

## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

Yo, **MARTÍNEZ CARVAJAL AIDA YOLANDA**, con cédula de identidad Nro. **100315653-4**, manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador, artículo 4, 5 y 6 en calidad de autor de la obra o trabajo de grado denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COOPER-ACCIÓN DE LA PARROQUIA GUAYAQUIL DE ALPACHACA PARA EL PERÍODO 2015 – 2019, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”** que ha sido desarrollado para optar por el título de Ingeniera Comercial. En la Universidad Técnica del Norte, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente. En mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.

Firma  .....

Nombre: **MARTÍNEZ CARVAJAL AIDA YOLANDA**

Cedula. **100315653-4**

Ibarra, a los 30 días del mes de Marzo del 2015.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

La Universidad Técnica del Norte dentro del proyecto Repositorio Digital Institucional, determinó la necesidad de disponer de textos completos en forma digital con la finalidad de apoyar los procesos de investigación, docencia y extensión de la Universidad.

Por medio del presente documento dejo sentada mi voluntad de participar en este proyecto, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>100315653-4</b>		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>MARTÍNEZ CARVAJAL AIDA YOLANDA</b>		
<b>DIRECCIÓN:</b>	<b>OTTO TORRES 2-82 Y TUCÁN</b>		
<b>EMAIL:</b>	<b>yolymartinez308@yahoo.es</b>		
<b>TELEFONO FIJO:</b>		<b>TEFÉFONO MÓVIL:</b>	<b>0991318750</b>

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
TÍTULO	<b>“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COOPER-ACCIÓN DE LA PARROQUIA GUAYAQUIL DE ALPACHACA PARA EL PERÍODO 2015 – 2019, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”</b>
AUTOR (ES)	<b>MARTÍNEZ CARVAJAL AIDA YOLANDA</b>
FECHA: AAAAMMDD	
SOLO PARA TRABAJO DE GRADO	
PROGRAMA	PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO <input type="checkbox"/>
TÍTULO POR EL QUE OPTA	INGENIERA COMERCIAL
ASESOR/DIRECTOR	<b>Ingeniera Rosa Rodríguez</b>

## **2. AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD**

Yo, **MARTÍNEZ CARVAJAL AIDA YOLANDA**, con cédula de identidad Nro, **100315653-4**, en calidad de autor y titular de los derechos patrimoniales de la obra a trabajo de grado descrito anteriormente, hago entrega del ejemplar respetivo en formato digital y autorizo a la Universidad Técnica del Norte, la publicación de la obra en el Repositorio Digital Institucional y uso del archivo digital de la Biblioteca de la Universidad con fines académicos, para ampliar la disponibilidad del material y como apoyo a la educación, investigación y extensión, en concordancia con la Ley de Educación Superior Artículo 144.

## **3. CONSTANCIAS**

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrollo, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los



derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 30 días del mes de Marzo del 2015.

**LA AUTORA**

(FIRMA) 

NOMBRE: **Martínez Carvajal Aida Yolanda**

C.C: **100315653-4**

Facultado por resolución de Consejo Universitario \_\_\_\_\_

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de grado le dedico a Dios, por darme la oportunidad de vivir.

A mi abuelita Lucila Yar, a mi madre Rosa Carvajal por apoyarme en todos los momentos difíciles, a mis hermanos Orlando, Marcelo y Darwin por ayudarme cuando necesité de ellos.

A mi hija Yuriana Arleth Ortiz, quien es el pilar que me motiva a seguir adelante, y en un futuro poder sostenerla y guiarle a culminar sus metas.

A mis compañeros de la Universidad Técnica del Norte por guiarme y hacer de mí una persona luchadora y perseverante.

Este trabajo es para ustedes.

**Yolanda Martínez**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mis agradecimientos a todos quienes forman parte de la Universidad Técnica del Norte, que hicieron posible la culminación del presente proyecto.

A todos los catedráticos quienes impartieron sus conocimientos durante mi etapa estudiantil enseñándome a ser mejor persona y brindar un trato especial a los demás.

Agradezco a mi familia por impulsarme con su buen ejemplo a seguir adelante.

A mis amigos y compañeros que estuvieron conmigo y me colaboraron en toda la trayectoria de elaboración de este proyecto.

**LA AUTORA**

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO .....	ii
SUMMARY .....	iii
AUTORÍA.....	iv
CERTIFICADO ASESOR.....	v
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE.....	vi
AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE .....	vii
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	vii
AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD.....	viii
CONSTANCIAS.....	viii
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
ÍNDICE GENERAL .....	xii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xix
INTRODUCCIÓN .....	xx
ANTECEDENTES .....	xxi
JUSTIFICACIÓN .....	xxiii
OBJETIVOS: .....	xxiv
GENERAL.....	xxiv
ESPECÍFICOS.....	xxiv
CAPÍTULO I .....	25
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	25
Antecedentes .....	25
Objetivos del diagnóstico.....	28
Objetivo general.....	28
Objetivos específicos .....	28
Variables e indicadores diagnósticos .....	29
Organización estructural .....	29
Plan operativo anual.....	29

Presupuesto .....	29
Plan estratégico .....	30
Nivel de satisfacción .....	30
Grado de competitividad.....	30
Matriz de relación diagnóstica .....	31
Identificación de la población.....	32
Técnicas e instrumentos de investigación.....	34
Técnica de observación.....	34
Entrevista .....	34
Encuesta .....	34
Instrumentos.....	34
Presentación de resultados .....	35
Resultado de la entrevista realizada a la Sra. Presidenta de la Asociación de Desarrollo “COOPER –ACCIÓN” .....	35
Resultado de la encuesta realizada a las señoras que conforman la Asociación de Desarrollo “COOPER –ACCIÓN” .....	40
Determinación del FODA .....	50
Análisis Interno: Fortalezas – Debilidades .....	50
Análisis Externo: Oportunidades – Amenazas .....	51
Cruces estratégicos.....	52
Cruce FO.....	53
Cruce FA.....	54
Cruce DO .....	55
Cruce DA .....	56
Identificación de la situación diagnóstica .....	57
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>59</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>59</b>
¿Qué es una asociación? .....	59
Características fundamentales de las asociaciones: .....	59
Tipos de asociaciones .....	60
Estatutos de la asociación .....	61
Órganos de una asociación.....	63
Políticas de una asociación .....	63

Tipos de políticas .....	63
Planificación estratégica .....	64
Evolución de la planificación estratégica .....	65
Tipos de planes .....	65
Administración estratégica.....	67
Importancia de la administración estratégica.....	67
Etapas de la administración estratégica .....	68
Beneficios de la administración estratégica.....	69
Estrategia.....	69
Metodología de la elaboración del plan estratégico.....	70
Primera etapa .....	71
Segunda etapa .....	71
Tercera etapa.....	71
Cuarta etapa .....	72
Quinta etapa .....	72
Modelos conceptuales de la planeación estratégica.....	73
Propósitos de la planeación estratégica.....	74
Filosofía empresarial.....	76
Misión .....	77
Visión.....	77
Políticas.....	78
Estructura organizacional.....	79
Definición .....	79
Importancia de la estructura organizacional .....	79
Elementos de la organización .....	80
Mercado meta.....	80
Elección del mercado.....	81
Plan Operativo Anual.....	81
Presupuesto .....	82
Plan de contingencia .....	82
Riesgo .....	83
CAPÍTULO III.....	86
PLAN ESTRATÉGICO.....	86

Metodología .....	86
Introducción .....	86
Base filosófica.....	88
Misión .....	88
Visión.....	88
Principios y valores.....	89
Políticas.....	91
Diagnóstico .....	92
Análisis Interno: Fortalezas – Debilidades .....	92
Análisis Externo: Oportunidades – Amenazas .....	93
Matriz FODA .....	94
Cruce Estratégico .....	94
Principales ejes de acción .....	95
Prioridades estratégicas.....	96
Plan de acción .....	98
Plan operativo .....	100
Estrategias .....	105
Corporativas.....	105
Estrategias de cartera .....	105
Estrategias competitivas.....	105
Estrategias de crecimiento .....	106
Propuesta de Implementación .....	106
Plan de contingencia .....	107
Objetivos.....	107
Descripción de las actividades .....	107
Estudio de riesgo.....	108
Acciones operativas específicas.....	108
En caso de incendio .....	108
En caso de robo .....	109
Programa de capacitación .....	110
Plan de acción .....	110
Informe del incidente y evaluación de la emergencia.....	110
Procedimiento de notificaciones .....	110

Control y evaluación de las operaciones.....	111
Terminación de operaciones .....	111
CAPÍTULO IV.....	125
ANÁLISIS DE IMPACTOS.....	125
Impacto social.....	126
Impacto económico.....	127
Impacto empresarial.....	128
Impacto ambiental.....	129
Impacto ético.....	130
Impacto general.....	131
CONCLUSIONES .....	132
RECOMENDACIONES.....	134
BIBLIOGRAFÍA.....	136
ANEXOS .....	138
ANEXO A: ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO “COOPER - ACCIÓN” .....	138
ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A LAS SOCIAS DE “COOPER - ACCIÓN”.....	142
ANEXO C: FOTOGRAFÍAS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO “COOPER – ACCIÓN” .....	146



## ÍNDICE DE TABLAS

1. Matriz de relación diagnóstica .....	31
2. Lista de socias .....	32
3. Cliente .....	33
4. Proveedor .....	34
5. La asociación cuenta con una misión, visión y objetivos .....	40
6. Manejan algún tipo de planificación .....	41
7. Que debilidades tiene la asociación .....	42
8. Fortalezas de la asociación.....	43
9. Utilizan estrategias para promocionar los productos .....	44
10. Maneja la asociación un reglamento interno .....	45
11. Se informa de la gestión realizada por la directiva .....	46
12. La asociación cuente con un Plan Estratégico .....	47
13. Clientes .....	48
14. Proveedores.....	49
15. Cruce FO.....	53
16. Cruce FA.....	54
17. Cruce DO .....	55
18. Cruce DA .....	56
19. Proceso de elaboración del plan estratégico .....	73
20. Parámetros para la definición de la misión .....	88
21. Parámetros para la definición de la visión .....	88
22. Cruces estratégicos.....	95
23. Matriz de estrategias y proyectos.....	99
24. Plan Operativo Anual Perspectiva Financiero .....	101
25. Plan Operativo Anual Perspectiva del Cliente.....	102
26. Plan Operativo Anual Perspectiva de Procesos Internos .....	103
27. Plan Operativo Anual Perspectiva de Aprendizaje .....	104
28. Propuesta de Implementación .....	106
29. Administrador .....	115
30. Competencias organizacionales Contador .....	117
31. Jefe de Producción .....	119

32. Bodeguero .....	121
33. Operario .....	123
34. Análisis de Impactos .....	125
35. Impacto Social .....	126
36. Impacto Económico .....	127
37. Impacto Empresarial .....	128
38. Impacto ambiental.....	129
39. Impacto Ético .....	130
40. Impacto General.....	131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Misión, visión y objetivos.....	40
2. Planificación .....	41
3. Debilidades de la asociación.....	42
4. Fortalezas de la asociación.....	43
5. Estrategias de promoción.....	44
6. Reglamento Interno.....	45
7. Información de la gestión realizada por la directiva.....	46
8. Implementación de un Plan Estratégico.....	47
9. Clientes .....	48
10. Proveedores.....	49
11. Modelo conceptual de planeación estratégica.....	74
12. Matriz FODA.....	94
13. Estructura organizacional.....	112

## INTRODUCCIÓN

Para una mejor comprensión el presente trabajo de investigación está dividido en cuatro capítulos.

Como inicio se presenta la justificación misma que indica el porqué de la elaboración del plan estratégico, además de esto también se plasma el interés de realizar este plan estratégico, del mismo modo se encuentra el objetivo general y específicos, asimismo se muestran los antecedentes que permitió definir el tema de investigación.

El capítulo I describe el diagnóstico situacional que representa básicamente las características de la asociación, los objetivos, variables e indicadores del diagnóstico, también se encuentra las técnicas e instrumentos que se utilizaron para realizar la investigación, la presentación de los resultados, se encuentra también la matriz FODA donde están plasmadas las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades posterior a esto se encuentra la matriz de cruces estratégicos. Y para finalizar este capítulo está el problema de la situación diagnóstica.

El capítulo II contiene el marco teórico que es la base teórica científica sobre el tema, y sirven de base para la investigación, comprende aspectos necesarios sobre la planificación estratégica, su evolución, su importancia, sus beneficios, la metodología de elaboración del plan estratégico, y del plan de contingencia.

En el capítulo III se presenta la propuesta de elaboración del plan estratégico, que es una herramienta muy importante, contiene la misión, visión, objetivos estratégicos, valores, políticas, todo esto permitirá que la asociación pueda crecer exitosamente.

Dentro del capítulo IV se describen los impactos que la empresa generará a nivel social, económico, empresarial, ambiental y ético.

Finalmente el trabajo culmina con la formulación de conclusiones y recomendaciones, también se anexa documentación importante que fueron de sustento para todo el trabajo.

## **ANTECEDENTES**

Ibarra se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura que está situada en la sierra norte del Ecuador entre las provincias de Pichincha, Carchi y Esmeraldas. Se ubica a 115 Km al noreste de Quito y 125 Km al sur de Tulcán. Su clima es subtropical de tierras altas. Su temperatura oscila entre 12° y los 32° Celsius. La ubicación de la ciudad de Ibarra está casi a la mitad de distancia entre Tulcán y Quito. Es también parte del corredor Tulcán-Riobamba, una megalópolis del Ecuador, la ciudad de Ibarra cuenta con una población de 93389 mujeres y 87786 hombres haciendo un total de 181175 habitantes según el censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) del año 2010. Ibarra limita al norte con la provincia del Carchi, al noroeste con la provincia de Esmeraldas, al oeste con los cantones Urcuquí, Antonio Ante y Otavalo, al este con el cantón Pimampiro y al sur con la provincia de Pichincha. El Cantón Ibarra está constituido por cinco parroquias urbanas: El Sagrario, San Francisco, Caranqui, Alpachaca y La Dolorosa del Priorato; y las siete parroquias rurales: Ambuquí, Angochagua, La Carolina, La Esperanza, Lita, Salinas, San Antonio; con una superficie total de 1.162,22 km<sup>2</sup>.

Ibarra tiene actividades económicas como el comercio interno de productos agrícolas, alimentos y bebidas. Las tierras templadas que permiten cultivos de cereales como avena, cebada, trigo, maíz, además de patatas y explotación forestal, y tierras más cálidas que se dedican al café, caña y frutales.

Se considera también actividades que independientemente realizan diferentes tipos de profesionales, especialmente en la prestación de servicios, como son por ejemplo, talleres de

arreglo de radio y televisión, zapaterías, arreglos de bicicletas, mecánicas automotrices, despachos de abogados, consultorías y asesorías profesionales en general.

En Ibarra existen asociaciones como son: asociaciones juveniles, asociaciones de consumidores y usuarios, asociaciones de acción voluntaria, y entre estas se encuentra la ASOCIACIÓN de desarrollo “COOPER-ACCIÓN” con domicilio en la parroquia de Guayaquil de Alpachaca, cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, esta asociación fue creada mediante el Acuerdo Ministerial N° 059 – MIES – I / 2010 con fecha 16 de septiembre del 2010, la finalidad social de la Asociación “COOPER-ACCIÓN” radica en la prestación de servicios, producción y comercialización de toda clase de productos, pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad.

La Asociación está integrada por 50 socias activas las mismas que han suscrito el Acta de Constitución y convinieron en constituir la organización.

Dicha entidad se ha visto en la necesidad de elaborar un plan estratégico para poder identificar los cambios que se deben realizar o los mismos que se quieren alcanzar, de esta manera se tendrán claros los objetivos, las metas que la asociación tiene destinado para un futuro.

Las organizaciones requieren de un plan estratégico que es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se puede conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta importante herramienta administrativa se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión con excelencia.

El plan estratégico se lo deberá hacer para establecer los objetivos en un determinado tiempo analizando la situación de la asociación tanto presente como futura también el plan estratégico se lo hará para ayudar a identificar los problemas y oportunidades.

## **JUSTIFICACIÓN**

La elaboración del plan estratégico es importante porque ayudará a que los líderes de la asociación plasmen la dirección que le quieren dar a la misma y cuando este plan esté transmitido hacia toda la asociación, ésta generará confianza en todo el personal para la obtención de sus objetivos; asimismo este plan estratégico ayudará a que cada socio sepa hacia a dónde quiere ir y se comprometa con el desarrollo de la misma.

El interés de realizar el proyecto es con el fin de contribuir con el desarrollo de esta asociación realizando un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene para potencializar el fortalecimiento de esta organización en el medio, y a la vez beneficiar y satisfacer las necesidades de los clientes de la misma.

Al realizar este proyecto, los beneficiarios directos serán los socios de esta asociación, los cuales podrán ver una correcta administración y a la vez obteniendo una buena rentabilidad; y finalmente los beneficiarios indirectos serán todos los clientes los mismos que se sentirán satisfechos por un buen trabajo realizado para ellos.

Es factible la realización de este proyecto ya que existen bases bibliográficas y documentos que pueden servir como sustento a la investigación, así como la predisposición de los integrantes de la asociación.

## **OBJETIVOS:**

### **GENERAL.**

Elaborar el “Plan Estratégico para la Asociación De Desarrollo Cooper-Acción de la parroquia Guayaquil de Alpachaca para el período 2015 – 2019, en la ciudad de Ibarra provincia de Imbabura”

### **ESPECÍFICOS.**

- Realizar un diagnóstico situacional de la Asociación De Desarrollo Cooper-Acción a través de la matriz FODA, para conocer la realidad existente.
- Elaborar las bases teóricas mediante la investigación bibliográfica documental y de campo para sustentar el proyecto.
- Realizar la propuesta del Plan Estratégico para la Asociación De Desarrollo Cooper-Acción mediante el planteamiento de objetivos estratégicos dinamizados en proyectos.
- Determinar los principales impactos que genera el proyecto a través de una matriz de impacto estableciendo indicadores medibles.



## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1. Antecedentes

Ecuador, oficialmente República del Ecuador, es un país situado en la región noroccidental de América del Sur limitando al norte con Colombia, al sur y al este con Perú, y al oeste con el Océano Pacífico. Tiene una extensión de 256 370 km<sup>2</sup>, su capital es Quito. El Ecuador esta dividió en 7 zonas, conformadas cada una por la siguientes provincias:

Región 1: Esmeraldas, Carchi, Imbabura y Sucumbíos y su sede administrativa Ibarra.

Región 2: Pichincha, Napo y Orellana y su sede administrativa Tena.

Región 3: Chimborazo, Tungurahua, Pastaza y Cotopaxi y su sede administrativa Ambato.

Región 4: Manabí, Galápagos y Santo Domingo de los Tsáchilas y su sede administrativa Ciudad Alfaró.

Región 5: Santa Elena, Guayas, Los Ríos y Bolívar y su sede administrativa Milagro.

Región 6: Cañar, Azuay y Morona Santiago y su sede administrativa Cuenca.

Región 7: El Oro, Loja y Zamora Chinchipe y su sede administrativa Loja.

Dentro de la zona 1 se encuentra Imbabura que está situada en la sierra norte del Ecuador, cuya capital es Ibarra, y cuenta con una población de 93.389 mujeres y 87786 hombres haciendo un total de 181175 habitantes según el censo realizado por el Instituto

Nacional de Estadística y Censos (INEC) del año 2010. Ibarra limita al norte con la provincia del Carchi, al noroeste con la provincia de Esmeraldas, al oeste con los cantones Urcuquí, Antonio Ante y Otavalo, al este con el cantón Pimampiro y al sur con la provincia de Pichincha. Ibarra tiene actividades económicas como el comercio interno de productos agrícolas, alimentos y bebidas.

En Ibarra existen asociaciones como son: asociaciones juveniles, asociaciones de acción voluntaria, asociaciones de consumidores y usuarios, y entre estas se encuentra la ASOCIACIÓN DE DESARROLLO “COOPER – ACCIÓN” con domicilio en la parroquia de Guayaquil de Alpachaca, cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, fue creada mediante el Acuerdo N° 059 – MIES – I / 2010 con fecha 16 de septiembre del 2010 con finalidad social, con patrimonio y fondos propios, con una duración indefinida y responsabilidad limitada a su capital social, por lo tanto la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad, la asociación podrá ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; tiene como objeto principal la prestación de servicios, producción y comercialización de toda clase de productos.

Para cumplir con lo anteriormente dicho podrá efectuar las siguientes actividades:

1. Adquirir arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles.
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto principal.
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria.
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos.

5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente.
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y / o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados.
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo.

La Asociación cuenta con miembros que son personas naturales legalmente capaces de realizar actividades relacionadas con el objeto social, y deben estar aceptados por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”, se ejerce por medio de los siguientes organismos:

- **Junta General**
- **Junta Directiva**
- **Junta de Vigilancia**
- **Administrador**

La asociación cuenta con un variado grupo de trabajo capacitado en distintas áreas, existiendo diversidad de conocimiento y facilita el trabajo.

Desde su creación la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” ha desarrollado algunos proyectos como son: Elaboración de prendas de vestir, elaboración de artesanías con

materiales de reciclaje, además de esto se implementará el proyecto de producción de pan, cosecha y venta de quinua.

La asociación al estar ejecutando varias actividades para las que fue creada se ha visto en la necesidad de elaborar un plan estratégico, ya que en la puesta en marcha de los proyectos estos no pueden caminar por si solos por la falta de estrategias para aplicarlas en la venta del producto final.

Las organizaciones requieren de un plan estratégico que es una herramienta que consiste en aclarar lo que se puede conseguir y cómo se propone conseguirlo. Esta herramienta se plasma en un documento de consenso donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión con excelencia.

El plan estratégico se lo deberá hacer para la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo; con el objetivo de hacer participar a las personas en la valoración de las cosas, ayudando a identificar los problemas y oportunidades.

## **1.2. Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1. Objetivo general**

Diagnosticar la situación actual de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”, aplicando la matriz FODA, la que permite determinar la aplicación de un Plan Estratégico.

### **1.2.2. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis de la estructura organizacional de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”.

- Identificar las herramientas de planificación que aplica la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”.
- Determinar el presupuesto con el cual la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” realiza la gestión administrativa, financiera y económica.
- Determinar si la Asociación cuenta con un plan estratégico para su funcionamiento.
- Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”.
- Conocer el grado de competitividad que existe en mercado.

### **1.3. Variables e indicadores diagnósticos**

#### **1.3.1. Organización estructural**

- Organigrama
- Funciones
- Estatutos
- Reglamento Interno

#### **1.3.2. Plan operativo anual**

- Actividades
- Responsables
- Objetivos

#### **1.3.3. Presupuesto**

- Caja
- Inversiones

#### **1.3.4. Plan estratégico**

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores
- Políticas

#### **1.3.5. Nivel de satisfacción**

- Atención al cliente
- Calidad de los productos que confeccionan
- Precio

#### **1.3.6. Grado de competitividad.**

- Infraestructura
- Tecnología
- Proveedores

## 1.4. Matriz de relación diagnóstica

**Tabla 1**  
**Matriz de relación diagnóstica**

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	INDICADORES	MÉTODO	FUENTE
<b>Realizar un diagnóstico situacional de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”, aplicando la matriz FODA.</b>	Realizar un análisis de la estructura organizacional de dicha Asociación.	Organización Estructural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> <li>• Funciones</li> <li>• Estatutos</li> <li>• Reglamento Interno</li> </ul>	Entrevista Encuesta Ficha de observación Documentos	Primaria Secundaria
	Verificar si la Asociación de desarrollo “COOPER – ACCIÓN” cuenta con un Plan Operativo Anual.	Plan Operativo Anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actividades</li> <li>• Responsables</li> </ul>	Entrevista Encuesta	Primaria Secundaria
	Determinar el presupuesto con el cual la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” realiza la gestión administrativa, financiera y económica.	Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caja</li> <li>• Inversiones</li> </ul>	Entrevista Encuesta	Primaria Secundaria
	Determinar si la Asociación cuenta con un plan estratégico para su funcionamiento.	Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Valores</li> <li>• Políticas</li> </ul>	Entrevista Bibliográfica	Primaria Secundaria
	Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”.	Nivel de satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Calidad de los productos que confeccionan</li> <li>• Precio</li> </ul>	Encuesta Ficha de observación	Primaria Secundaria
	Conocer el grado de competitividad que existe en mercado.	Grado de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Proveedores</li> </ul>	Encuesta Ficha de observación	Primaria Secundaria

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

## 1.5. Identificación de la población

La investigación se la realizó a las socias de “COOPER-ACCIÓN”, con el fin de diagnosticar aspectos internos y externos de la misma, teniendo en cuenta que la población a investigar no es significativa se aplicó el censo.

**Tabla 2**  
**Lista de socias**

Número	Nombre	Cédula
1	Anagallo Pérez María de Lourdes	1001530565
2	Andrade Quimbiulco Guadalupe Beatriz	1001629516
3	Arellano Molina Blanca Elena	0400799250
4	Ávila Guzmán María Angelita	1000684215
5	Báez Egas Rosa Luvina	1001527090
6	Basantes Clara Floricelda	1000879823
7	Bastidas Chulde María Guillermina	1001756319
8	Bastidas Chulde Teresa de Jesús	1002125225
9	Beltrán Padilla Rosa Ana	1000852275
10	Benalcázar Sánchez Irene Graciela	0401524848
11	Campues Anrrango Doris Maricela	1002097572
12	Cangas Méndez María Yolanda	0400544185
13	Carvajal Benavides Manuela Teresa Dolores	1001984846
14	Carvajal Narváez Carlota Olivia	0400600862
15	Carvajal Narváez Mayri Columbia	0400726295
16	Castro Nancy Beatriz	0400536686
17	Chalacán Perugachi Irma Susana	1001513777
18	Chantera Quilca María Luisa	1002288411
19	Chávez Enríquez Mary Yolanda	1002051488
20	Chicaiza Grijalva Elsa Magaly	1004250344
21	Chicaiza Martínez Kathy Gabriela	1004007157
22	Chiscueth Portilla Elizabeth	1002034192
23	Cifuentes Rosales Lucila Oliva	1001926094
24	Cueva Díaz Dora Miguelina	0700920218
25	Cueva Díaz Lorena Elizabeth	0702462508
26	Esparza Irua Evelyn Paola	1003114160
27	Fuentes Huera Martha Irene	1002427555
28	Guerrón Chalcualán Nelly Oliva	1000604320
29	Ipiales Valencia Luz Ismeria	1000493716
30	Ipiales Valencia Oliva Esperanza	1000885671



31	Irua Enríquez Blanca Elvia	1001297934
32	Irua Pozo Anabel Jacqueline	1003494778
33	Irua Reina Yadira Abigail	1003652961
34	Irua Romero Patricia Jazmín	1003976758
35	Manosalvas Vaca Sonia Marlene	1001264439
36	Martínez Portilla Maura Eulalia	1001991452
37	Mascote Coro Tomasa Lupe	0916162001
38	Mejía Enríquez Nancy Patricia	0400903936
39	Meneses Meneses Rosa Elena	1000801223
40	Mina Congo Olga Consuelo	1002179057
41	Morillo Montesdeoca Elvia Inés	0400988135
42	Muñoz Espinoza Carmen Griselda	1000886422
43	Nipas Ipiales Gloria Esperanza	1002452231
44	Ontaneda Paredes Amparito	1001639390
45	Ontaneda Paredes Emma Beatriz	1001828142
46	Pijal Fonte Mariana Teresa	1000998177
47	Portilla Almeida Myrian Guadalupe	1002072922
48	Pozo Puetate Blanca Oliva	1001916160
49	Ramos Chamorro Paulina Alexandra	1001255122
50	Recalde Montalvo Norma Marlene	1001659596
51	Reina Castillo María Filomena	0400598793
52	Romero Cando Jesús Magdalena	1801809342
53	Rosero Erazo Consuelo de Jesús	1710401801
54	Salazar Pantoja Blanca Paquita	0401149588
55	Vivero Mosquera Andrea Elizabeth	0918251067
56	Yaguapas Portilla Cruz Graciela	1001956190

De las 56 socias que constan en la lista anterior únicamente fueron encuestas 48 personas y una sola entrevistada, no se pudo trabajar con las otras 7 integrantes debido a que no se pudo dar con su ubicación.

**Tabla 3**  
**Cliente**

Número	Cliente
1	Ministerio de Educación a través del programa “Hilando Desarrollo”

**Tabla 4**  
**Proveedor**

Número	Proveedores
1	Cortyvis

## **1.6. Técnicas e instrumentos de investigación**

### **1.6.1. Técnica de observación**

Para conseguir el objetivo planteado, como técnica se utilizó la observación, ya que sirve para poder verificar todas las fuentes posibles y obtener los datos referentes al plan de estudio.

### **1.6.2. Entrevista**

Para la recopilación de la información se utilizó la entrevista, ya que esta técnica permite una interacción directa con el entrevistado y se ahonda más en el tema que se trata.

### **1.6.3. Encuesta**

Esta técnica se la realizará aplicando un cuestionario a socias de la asociación de Desarrollo “COOPER-ACCIÓN” con la finalidad de recopilar información referente a la gestión administrativa y a que aspectos podrían ayudar con el crecimiento de la misma.

## **1.7. Instrumentos**

Para cada técnica se utilizaron instrumentos indispensables; para la técnica de la observación se empleó una cámara fotográfica, una ficha de observación, y para la entrevista; un cuestionario con preguntas abiertas para la libre expresión del entrevistado.

## **1.8. Presentación de resultados**

### **1.8.1. Resultado de la entrevista realizada a la Sra. Presidenta de la Asociación de Desarrollo “COOPER –ACCIÓN”**

La entrevista fue dirigida a la Presidenta de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”, la señora Blanca Irua, el día 02 de febrero del 2015.

#### **CUESTIONARIO**

##### **1. ¿Con que finalidad fue creada la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”?.?**

Nuestra Asociación fue creada con la finalidad de aportar al desarrollo integral de la zona 1, sin intervenir en asuntos como por ejemplo político, laboral, ni religiosos.

##### **2. ¿La Asociación cuenta con los debidos estatutos y reglamento interno? ¿Cómo los aplica?**

Si, al estar constituida legalmente la asociación se vio en la necesidad de elaborar los Estatutos y el Reglamento Interno; y son aplicados en el ejercicio de deberes y obligaciones de los socios.

##### **3. ¿Tiene organigrama estructural la Asociación?**

Se ha conformado una directiva de la asociación.

##### **4. ¿El directorio de la asociación por quienes está constituido?**

Nuestro Junta Directiva está conformada por: 1 Presidente, 1 Vicepresidente, 1 Tesorero, 1 Secretario, 2 Vocales principales y 2 Vocales suplentes.

**5. ¿Para el buen funcionamiento la asociación cuenta con la infraestructura adecuada?**

Nuestra asociación si cuenta con la infraestructura, ya que en la misma ejecutamos los proyectos como son la confección de las prendas de vestir, la elaboración de artesanías con material de reciclaje; pero para los otros proyectos como es la producción de pan y cosecha venta de quinua no contamos con la infraestructura.

**6. ¿Dentro de la Asociación están claramente definidas las funciones que debe cumplir cada socio?**

Cada socio tiene responsabilidades que deben cumplir en beneficio personal y por ende de la asociación.

**7. ¿Para el buen funcionamiento; la Asociación cuenta con un plan estratégico?**

No, no contamos con dicho Plan Estratégico, pero es un pilar importante la elaboración de estrategias para ponerlas en práctica en nuestra institución.

**8. ¿Cuál es la misión y visión de la Asociación?**

Penosamente la asociación no cuenta con misión y visión, ya que estos son puntos indispensables para saber qué hacemos y hacia dónde vamos con la asociación, y la entidad al estar funcionando activamente nos vemos en la necesidad de crear la misión y visión.

**9. ¿Qué proyectos ha ejecutado la Asociación?**

Por el momento la asociación ha ejecutado los siguientes proyectos: Elaboración de prendas de vestir, elaboración de artesanías con materiales de reciclaje, para poder servir a la sociedad y a nuestras asociadas.

**10. ¿A futuro qué proyectos tiene planificado ejecutar la asociación?**

Además de lo anteriormente mencionado se implementará el proyecto de producción de pan, cosecha y venta de quinua.

**11. ¿Con respecto al ámbito administrativo financiero la asociación aplica algún tipo de sistema contable?**

Por el mismo hecho que la asociación es pequeña no se ha tenido la oportunidad de implementar uno de estos sistemas por el motivo que son costosos y al mismo tiempo son importantes para el desarrollo de las actividades administrativas dentro de la asociación.

**12. ¿Para los pedidos de la materia prima existe alguna planificación para adquirirlos?**

No existe ninguna planificación pues solo contamos con un solo proveedor al que hacemos un pedido de varios tipos de tela por una suma considerable.

**13. ¿Para el control de ingresos y gastos se han basado en algún presupuesto?**

Estrictamente no se maneja un presupuesto en sí, pues no estamos muy bien asesoradas como aplicar esta herramienta y de cómo hacer un buen uso de los recursos existentes en la asociación.

**14. ¿Desearía ampliar su mercado actual?**

Por supuesto que se desea ampliar el mercado, pues nuestros productos estarían satisfaciendo las necesidades de otros clientes y no solo de uno como lo tenemos.

**15. ¿Para la promoción de sus productos, se ha realizado algún tipo de publicidad?**

En si no se ha realizado la publicidad necesaria, pero cuando hemos tenido la oportunidad de ofrecer los productos lo hemos hecho verbalmente que también es un amanera de promocionar, pero si nos damos cuenta que si hace falta una buena publicidad.

**16. ¿Las socias han tenido algún tipo de planificación?**

Lamentablemente no hemos tenido la oportunidad de capacitarnos ni en las diferentes áreas textiles y mucho menos en las áreas administrativas.

**17. ¿Qué procesos utiliza la asociación para la producción de sus productos?**

Para la confección de los uniformes pues nos dividimos en grupos se puede decir por afinidad y así logramos cumplir con el trabajo pendiente.

**18. ¿Para la confección de los uniformes la asociación cuenta con la maquinaria respectiva?**

La asociación para cumplir con el pedido de los uniformes se utilizaron las máquinas caseras pero además de esto se pidió prestado otras máquinas a las moradoras del sector y así cumplimos con el pedido. En estas últimas fechas se hizo la petición a la municipalidad de Ibarra solicitando ayuda para la dotación de maquinaria nueva y apta para la confección y aún estamos en espera de eso.

**19. ¿Para el proceso administrativo desearía que la asociación cuente con equipo tecnológico adecuado?**

Pues sí, la dotación de equipo tecnológico es muy importante para poder cumplir a cabalidad con el proceso administrativo y llevar un control de las actividades que se están realizando.

## 1.8.2. Resultado de la encuesta realizada a las señoras que conforman la Asociación de Desarrollo “COOPER –ACCIÓN”

1.- ¿Conoce usted si la asociación cuenta con una misión, visión y objetivos?

**Tabla 5**

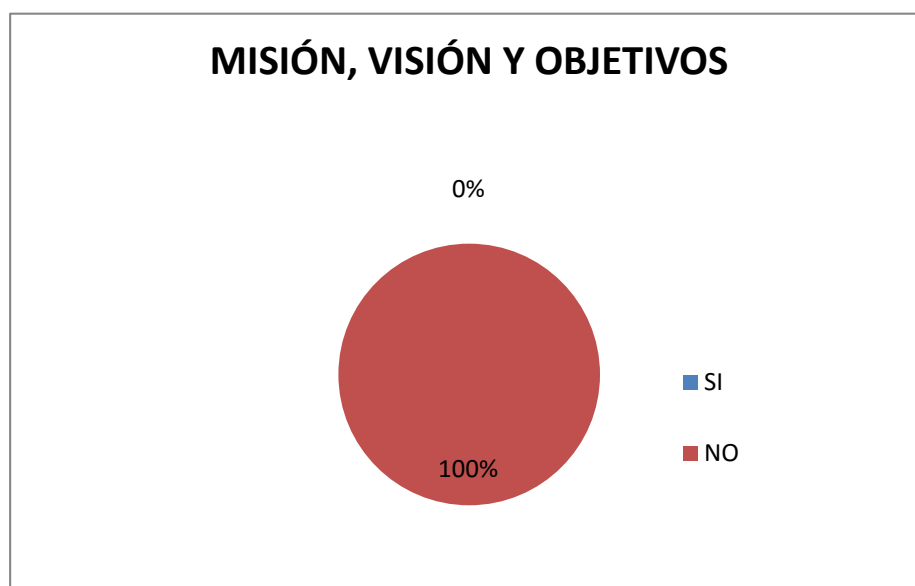
*La asociación cuenta con una misión, visión y objetivos*

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	48	100%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 1**

*Misión, visión y objetivos*



### ANÁLISIS:

De los resultados obtenidos, la asociación de Desarrollo COOPER-ACCIÓN no cuenta con misión, visión y objetivos, por tal motivo es necesario implementar un Plan Estratégico en la cual esta herramienta contiene estos puntos muy importantes, lo que permitirá saber hacia a donde se dirige la asociación.



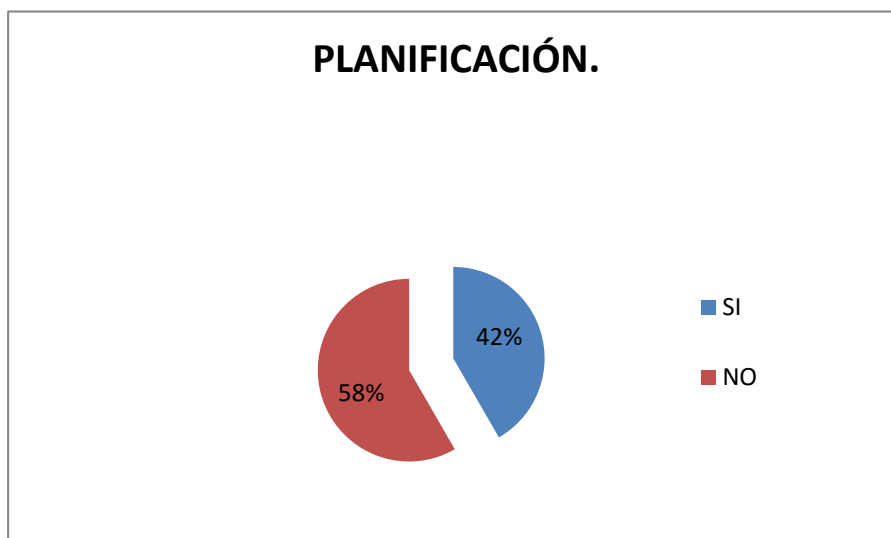
## 2.- Para la realización de las actividades ¿manejan algún tipo de planificación?

**Tabla 6**  
**Manejan algún tipo de planificación**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	20	42%
NO	28	58%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 2**  
**Planificación**



### ANÁLISIS:

De acuerdo a las encuestas realizadas a las socias se encuentra una opinión de alto puntaje que es el 58%, sobre la no existencia de ningún tipo de planificación para la realización de las actividades, en cambio el 42% dice que si hay planificación, este problema se debe a la falta de comunicación. Es muy importante saber planificar las actividades para que el resultado de las mismas sean fructíferas y ayuden a sobresalir a la asociación.

### 3.- ¿Conoce que debilidades tiene la asociación?

*Tabla 7*

*Que debilidades tiene la asociación*

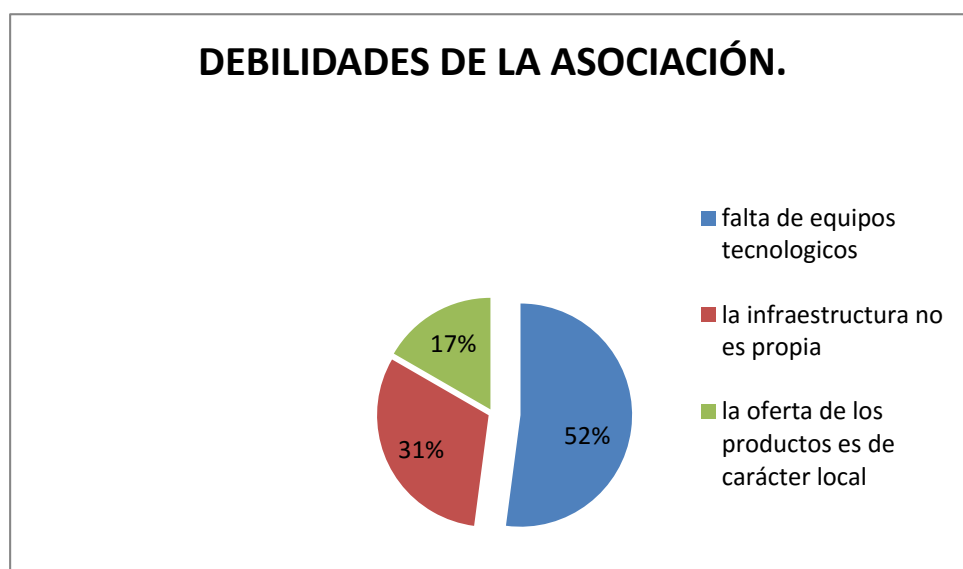
<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>Falta de equipos tecnológicos</b>	25	52%
<b>La infraestructura no es propia</b>	15	31%
<b>La oferta de los productos es de carácter local</b>	8	17%
<b>TOTAL</b>	48	100%

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN

Elaborado por: La Autora

*Gráfico 3*

*Debilidades de la asociación*



#### **ANÁLISIS:**

El resultado que la encuesta arroja es que la asociación si presenta debilidades como son: falta de equipos tecnológicos como son equipos informáticos y equipos para utilizar en el área textil como cosedoras, cortadoras, máquinas industriales, máquinas en zigzag y recta etc. la oferta de los productos es de carácter local cuentan con un solo cliente, y la infraestructura donde desempeñan sus funciones no es propia, por ende estas debilidades hacen que la asociación no surja de una manera como las socias lo desean.

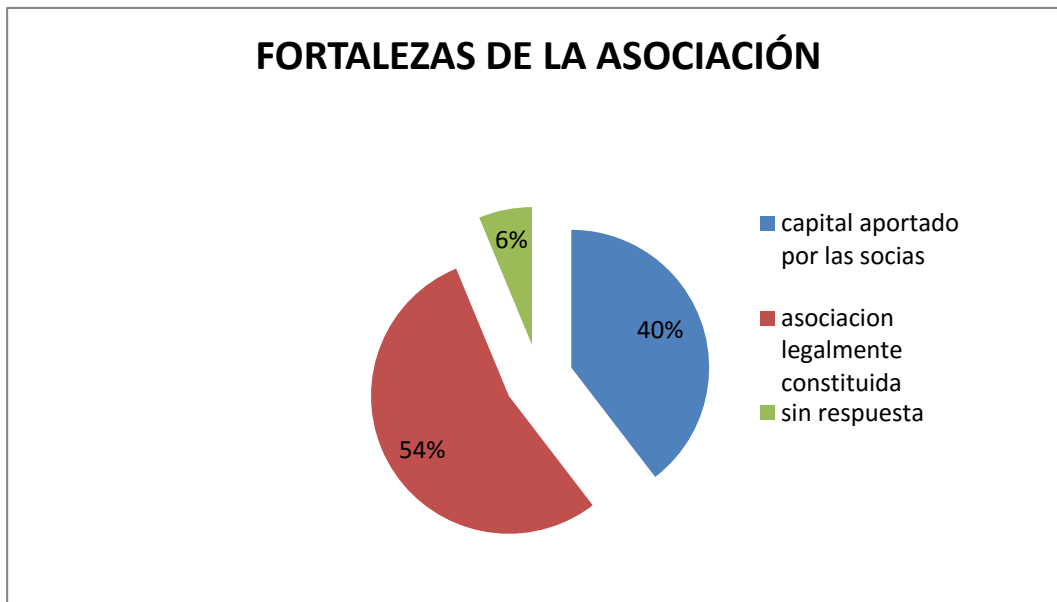
#### 4.- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la asociación?

**Tabla 8**  
**Fortalezas de la asociación**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capital aportado por las socias	19	40%
Asociación legalmente constituida	26	54%
Sin respuesta	3	6%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 4**  
**Fortalezas de la asociación**



#### **ANÁLISIS:**

Dentro de las respuestas se reconoció también que la asociación cuenta con fortalezas y con un porcentaje alto está el capital aportado por las socias, el 40% dice que la asociación está legalmente constituida esto permite que la asociación tenga mayor credibilidad, y constituirá una buena imagen ante el mercado, y un 6% no da respuesta alguna por falta de conocimiento.

## 5.- ¿Utilizan estrategias para promocionar los productos?

**Tabla 9**

**Utilizan estrategias para promocionar los productos**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	48	100%
TOTAL	48	100%

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 5**

**Estrategias de promoción**



### ANÁLISIS:

Dentro de la asociación no existen estrategias para promocionar los productos elaborados, es una gran desventaja que no apliquen ningún tipo de tácticas y es muy necesario implementarlas ya que ayudarán a generar mayor ventas de los productos y no se queden estancados en bodega.

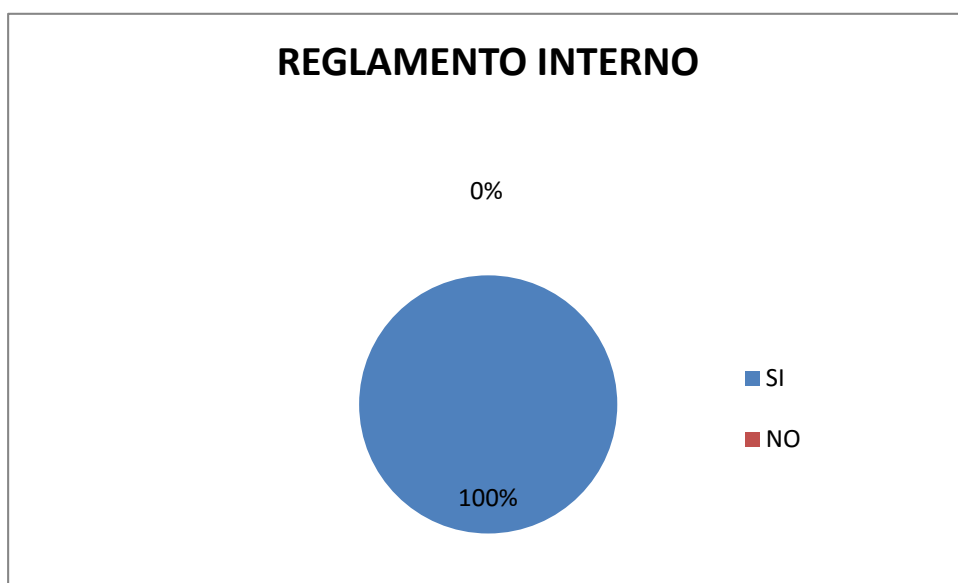
## 6.- ¿Maneja la asociación un reglamento interno?

**Tabla 10**  
**Maneja la asociación un reglamento interno**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	100%
NO	0	0%
TOTAL	48	100%

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 6**  
**Reglamento Interno**



### ANÁLISIS:

Según los resultados de la encuesta, la asociación de Desarrollo COOPER-ACCIÓN si cuenta con un reglamento interno, ya que el mismo hecho de estar constituida legalmente se vieron en la obligación de crear un reglamento interno para cumplir y hacer cumplir dichas reglas y la asociación tenga un buen funcionamiento.

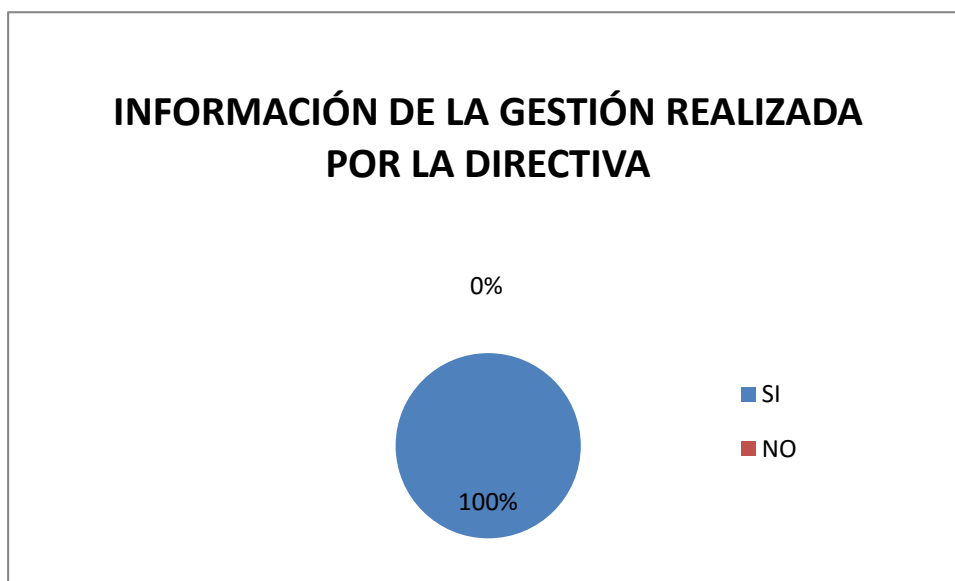
## 7.- ¿Conoce usted si se informa de la gestión realizada por la Directiva de la asociación?

**Tabla 11**  
**Se informa de la gestión realizada por la directiva**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	100%
NO	0	0%
TOTAL	48	100%

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 7**  
**Información de la gestión realizada por la directiva**



### ANÁLISIS:

La respuesta mayoritaria de la encuesta aplicada a las integrantes de la asociación de Desarrollo COOPER-ACCIÓN fue positiva, ya que en cada reunión se informa sobre la gestión que la directiva realiza, de esta manera se mantiene una comunicación entre las socias sobre los aspectos de la asociación.

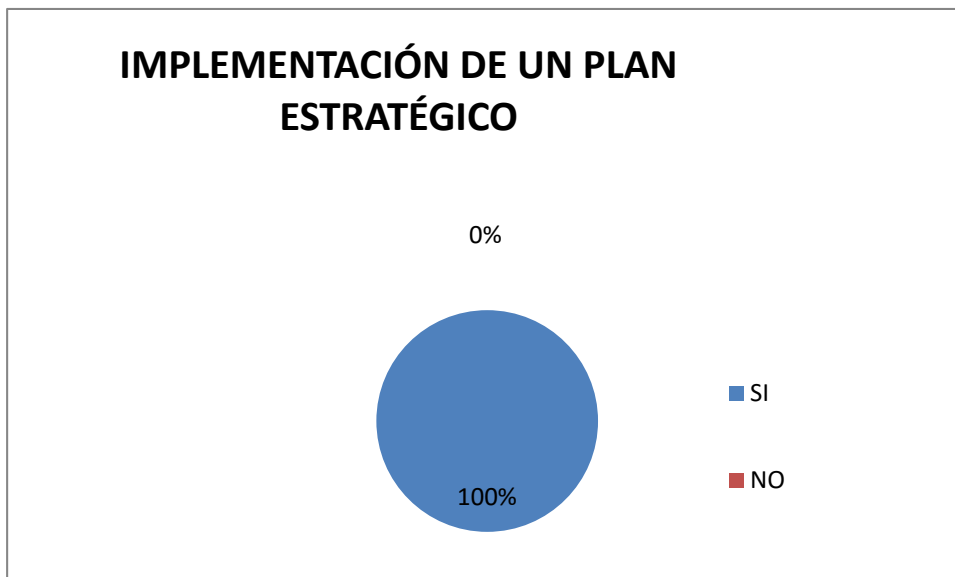
**8.- ¿Estaría de acuerdo que la asociación cuente con un Plan Estratégico que les permita a los directivos mejorar su gestión?**

**Tabla 12**  
**La asociación cuente con un Plan Estratégico**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	48	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 8**  
**Implementación de un Plan Estratégico**



**ANÁLISIS:**

Con respecto a que la asociación de Desarrollo COOPER-ACCIÓN cuente con un plan estratégico la respuesta fue positiva, con la creación del plan estratégico se estará evidenciando buenas ideas a futuro para la asociación y de esta manera las socias tendrán una visión clara, de donde está la asociación y hacia a donde va y de esta manera se propondrá objetivos mismos que se deben cumplir en un determinado tiempo.

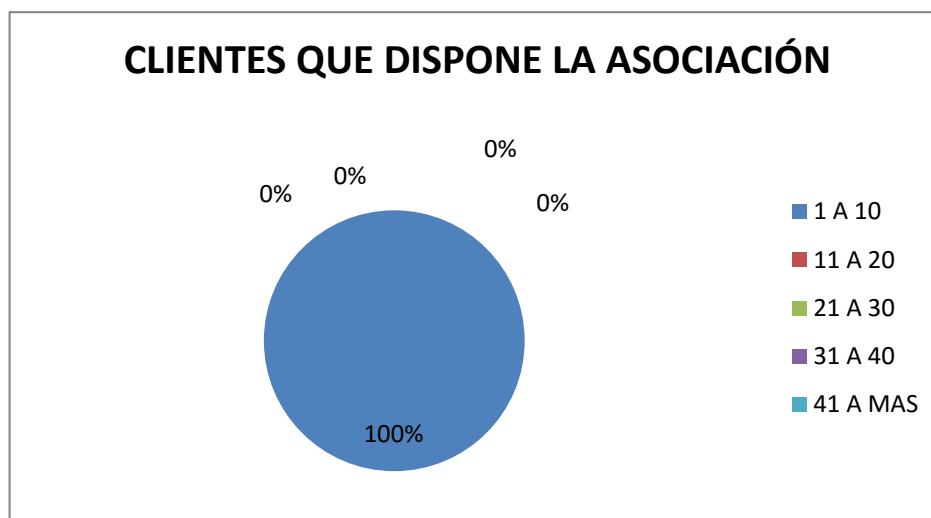
## 9.- ¿Conoce usted de cuantos clientes dispone la asociación?

**Tabla 13**  
**Clientes**

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1 a 10	48	100%
11 a 20	0	0%
21 a 30	0	0%
31 a 40	0	0%
41 a más	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>48</b>	<b>100%</b>

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 9**  
**Clientes**



### ANÁLISIS:

Con respecto a que con cuantos clientes dispone la asociación la respuesta fue, que por lo pronto tienen 1 solo cliente que en este caso es el Ministerio de Educación a través del programa "Hilando Desarrollo", ya que la asociación ha sido seleccionada a través del portal de compras públicas para la confección de uniformes escolares, por lo tanto la asociación no cuenta con más clientes, y es necesario abrir nuevos nichos de mercado para poder comercializar los diferentes tipos de prendas de vestir.



**10.- ¿Para la adquisición de la materia prima la asociación con cuantos proveedores cuenta?**

**Tabla 14**  
**Proveedores**

<b>RESPUESTA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>1 a 5</b>	48	100%
<b>6 a más</b>	0	0%
<b>TOTAL</b>	48	100%

Fuente: Asociación COOPER-ACCIÓN  
Elaborado por: La Autora

**Gráfico 10**  
**Proveedores**



**ANÁLISIS:**

Para la adquisición de la materia prima COOPER-ACCION únicamente cuenta con un proveedor que se le conoce con el nombre de CORTYVIS a este proveedor la asociación hace un pedido de diferentes tipos de telas para la confección de los uniformes que son solicitados por el Ministerio de Educación.

## **1.9. Determinación del FODA**

Parte esencial para llegar a la planificación es realizar un correcto diagnóstico empresarial, para esto es primordial la elaboración de la matriz FODA, que nos permite distinguir y analizar el entorno empresarial, es decir las Oportunidades y Amenazas que puedan afectar de una u otra forma la permanencia en el mercado. De igual manera, identificar los factores internos que están bajo el control de la asociación, es decir sus Fortalezas y Debilidades, que por medio de estrategias se las puede potenciar y minimizar, respectivamente.

A través del siguiente cuadro se muestra el resultado en base a la investigación realizada del medio externo y de las fuerzas competitivas, y de igual manera de los talleres y entrevistas realizado en el interior de la empresa.

### **1.9.1. Análisis Interno: Fortalezas – Debilidades**

El objetivo principal de realizar un análisis interno de las características Positivas o Fortalezas son aquellas que diferencian a la asociación de otras, es decir le permiten tener una ventaja competitiva y le dan a la organización la capacidad de crecimiento y desarrollo. Mientras que las características Negativas o Debilidades son las falencias y las limitaciones de recursos y capacidades empresariales que ponen a la organización en desventaja en el mercado.

Debemos tener en cuenta que las debilidades son la puerta de entrada de las amenazas. A continuación se detallan los factores obtenidos del análisis interno de la asociación, donde en base a una investigación interna y los talleres realizados con todo el personal, se extrajeron los siguientes resultados.

## **1. Fortalezas**

- 1.- Es una asociación legalmente constituida.
- 2.- Cuenta con un grupo de personas calificadas para la ejecución de sus proyectos.
- 3.- Las buenas relaciones que tienen con las Instituciones públicas.
- 4.- Existe capitalización monetaria por parte de los socios.

## **2. Debilidades**

- 1.- No cuenta con plan estratégico
- 2.- La cobertura del mercado es solamente de carácter local.
- 3.- Falta de equipos tecnológicos.
- 4.- No cuenta con instalaciones propias de trabajo.
- 5.- La asociación cuenta con un solo cliente y un proveedor

### **1.9.2. Análisis Externo: Oportunidades – Amenazas**

Es importante identificar los factores positivos, favorables y explotables que le permitan a la organización obtener ventajas competitivas, convirtiéndose estas en Oportunidades; de igual forma los factores que perjudican la permanencia de la organización en el mercado, llegando incluso a liquidarla o desaparecerla, estas son sus Amenazas.

La determinación de las oportunidades y amenazas está basada en la investigación realizada tanto del microambiente y las fuerzas competitivas. Mediante la realización de entrevistas y talleres con el personal administrativo y de apoyo, se obtuvo la siguiente información:

## **1 Oportunidades**

- 1.- Generar recursos para beneficio de la asociación y sus socios.
- 2.- Tener como aliados estratégicos a las Instituciones públicas, privadas.
- 3.- Posicionar a la asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” como referente en la provincia de Imbabura.
- 4.- Contribuir con la sociedad ejecutando proyectos que fomenten la participación e inclusión social.

## **2. Amenazas**

- 1.- No generar confianza en las organizaciones por ser una institución pequeña.
- 2.- Competencia desleal.
- 3.- Comentarios negativos hacia la institución por la ubicación de la misma.
- 4.- Inestabilidad de los precios de los materiales que se utilizan para la elaboración de los productos.

### **1.10. Cruces estratégicos**

Esta matriz permitirá identificar acciones viables mediante el cruce de variables, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro de un propósito. Por medio de este instrumento se podrán desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). A continuación se presenta la matriz que se realizó para formular las estrategias, además a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se les dio un valor ponderado para dar a conocer la mayor influencia que tiene cada una.

### 1.10.1. Cruce FO

**Tabla 15**  
**Cruce FO**

FORTALEZA	F1.- Es una asociación legalmente constituida.	F2.- Cuenta con un grupo de personas calificadas para la ejecución de sus proyectos.	F3.- Las buenas relaciones que se tienen con las instituciones Públicas.	F4.- Existe capitalización monetaria por parte de los socios	TOTAL	PRIORIDAD
OPORTUNIDADES						
O1.- Generar recursos para beneficio de la asociación y sus socios.	5	3	4	4	16	O1
O2.- Tener como aliados estratégicos a las Instituciones públicas, privadas.	4	2	3	3	12	
O3.- Posesionar a la asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” como referente en la provincia de Imbabura.	4	4	4	3	15	O3
O4.- Contribuir con la sociedad ejecutando proyectos que fomenten la participación e inclusión social.	3	4	3	3	13	
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>13</b>		<b>F1 ; F3</b>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

### ANÁLISIS

Dentro del cuadro que se elaboró para el cruce FO, las oportunidades a las que más se le da prioridad son las siguientes “Generar recursos para beneficio de la asociación y sus socios” (O1); “Posesionar a la asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” como referente en la provincia de Imbabura” (O3) y de igual forma se le da mayor prioridad a las fortalezas siguientes “Es una asociación legalmente constituida” (F1); “Las buenas relaciones

que tienen con las Instituciones Públicas” (F3), estas fortalezas y oportunidades se las aprovechará para generar beneficios en bien de la asociación y al estar legalmente constituida ayuda a que se abran nuevas oportunidades para la institución.

### 1.10.2. Cruce FA

**Tabla 16**  
**Cruce FA**

FORTALEZA	F1.- Es una asociación legalmente constituida.	F2.- Cuenta con un grupo de personas calificadas para la ejecución de sus proyectos.	F3.- Las buenas relaciones que se tienen con las instituciones Públicas.	F4.- Existe capitalización monetaria por parte de los socios	TOTAL	PRIORIDAD
AMENAZAS						
A1.- No generar confianza en las organizaciones por ser una institución pequeña.	4	3	3	3	13	
A2.- Competencia desleal.	3	4	3	3	13	
A3.- Comentarios negativos hacia la institución por la ubicación de la misma.	5	3	4	4	16	A3
A4.- Inestabilidad de los precios de los materiales que se utilizan para la elaboración de los productos.	3	3	3	4	13	
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>14</b>		<b>F1 ; F4</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### ANÁLISIS

Dentro del cuadro que se elaboró para el cruce FA, las fortalezas a las que más se les dará prioridad son las siguientes: “Es una asociación legalmente constituida” (F1); “Existe capitalización monetaria por parte de los socios” (F4) y de igual forma se le da mayor prioridad

a la siguiente amenaza “Comentarios negativos hacia la institución por la ubicación de la misma.” (A3), ya que se debe poner mayor énfasis en esta amenaza debido a la ubicación de la asociación ya que este lugar no es muy bien visto por el resto de la sociedad, por ende se deberá crear alguna estrategia para mitigar esta amenaza y que no influya en el crecimiento de la institución.

### 1.10.3. Cruce DO

**Tabla 17**  
**Cruce DO**

<b>Cuadro número DEBILIDADES</b>	D1.- No cuenta con plan estratégico	D2.- La cobertura del mercado es solamente de carácter local.	D3.- Falta de equipos tecnológicos	D4.- No cuenta con instalaciones propias de trabajo.	D5.- La asociación cuenta con un solo cliente y un proveedor	TOTAL	PRIORIDAD
<b>OPORTUNIDADES</b>							
O1.- Generar recursos para beneficio de la asociación y sus socios.	4	3	3	3	3	16	
O2.- Tener como aliados estratégicos a las Instituciones públicas, privadas.	3	4	2	3	4	16	
O3.- Posesionar a la asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” como referente en la provincia de Imbabura.	5	4	2	2	3	16	
O4.- Contribuir con la sociedad ejecutando proyectos que fomenten la participación e inclusión social.	5	3	3	3	4	18	O4
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>14</b>		<b>D1</b>

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

## ANÁLISIS

Dentro del cuadro que se elaboró para el cruce DO, se le da mayor prioridad a la siguiente oportunidad “Generar recursos para beneficio de la asociación y sus socios” (O1); la debilidad a la que más se le da prioridad es la siguiente “No cuenta con Plan Estratégico” (D1), ya que como una gran debilidad de la asociación es no contar con un Plan Estratégico, por lo tanto es muy necesario la creación de esta herramienta, para que vaya de la mano con la oportunidad referida ya que se está contribuyendo al crecimiento de las asociadas.

### 1.10.4. Cruce DA

**Tabla 18**  
**Cruce DA**

DEBILIDADES	D1.- No cuenta con plan estratégico	D2.- La cobertura del mercado es solamente de carácter local.	D3.- Falta de equipos tecnológicos.	D4.- No cuenta con instalaciones propias de trabajo.	D5.- La asociación cuenta con un solo cliente y un proveedor	TOTAL	PRIORIDAD
AMENAZAS							
A1.- No generar confianza en las organizaciones por ser una institución pequeña.	3	4	3	3	5	18	A1
A2.- Competencia desleal.	4	5	2	3	3	17	
A3.- Comentarios negativos hacia la institución por la ubicación de la misma.	4	3	3	4	5	19	A3
A4.- Inestabilidad de los precios de los materiales que se utilizan para la elaboración de los productos.	3	4	3	3	4	17	
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>17</b>		<b>D5 ; D2</b>

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora



## **ANÁLISIS**

Dentro del cuadro que se elaboró para el cruce DA, las debilidades a las que más se le dará prioridad son a las debilidades número 2 y número 5; de igual forma se le da mayor prioridad a las amenazas número 1 y número 3, para poder mitigar la debilidad referida se deberá capacitar permanente mente a las personas integrantes de la asociación para así poder enfrentar a la competencia y a la vez conseguir más clientes y buscar nuevos proveedores y por otro lado también se deberá crear alguna estrategia para poder disminuir el porcentaje que alcanza la ubicación de la asociación en este sector, además crecer a tal punto que la asociación genere confianza hacia las demás.

### **1.11. Identificación de la situación diagnóstica**

Después de haber realizado el análisis FODA en el presente trabajo de investigación, se estableció que la asociación atraviesa por una serie de inconvenientes, además por ser una institución pequeña genera desconfianza, solo cuenta con un cliente y un proveedor y la ubicación de la asociación no favorece a la institución porque este sector no es muy bien visto por el resto de la sociedad.

La débil gestión administrativa, de las autoridades de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”, determina un bajo desarrollo institucional, de igual forma al no existir un Plan Estratégico el desarrollo de las actividades se tornan un tanto difíciles al no contar con las diferentes estrategias.

De los resultados obtenidos de la encuesta un 100% de las socias no conocen sobre la existencia de una misión y una visión, de igual manera tampoco se puede visualizar sus objetivos, sus estrategias.

Además según la entrevista realizada a la señora presidenta la asociación no cuenta con una estructura organizacional, únicamente se conformó una directiva, no cuentan con un organigrama estructural para darle funcionalidad a la asociación.

De acuerdo a las encuestas realizadas a las socias se encuentra una opinión de alto puntaje que es el 58%, sobre la no existencia de ningún tipo de planificación para la realización de las actividades, en cambio el 42% dice que si hay planificación.

La ubicación de la asociación también se tomó en cuenta como un punto importante porque no favorece a la asociación por ser este sector no muy bien visto por el resto de la sociedad, e influye en la atracción de nuevos clientes y a la vez de nuevos proveedores, de acuerdo a la encuesta la opinión mayoritaria que es del 100% dice que solo cuentan con un solo cliente y un solo proveedor.

Por los motivos expuestos anteriormente se propone el presente trabajo de investigación titulado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO COOPER-ACCIÓN DE LA PARROQUIA GUAYAQUIL DE ALPACHACA PARA EL PERÍODO 2015 – 2019, EN LA CIUDAD DE IBARRA PROVINCIA DE IMBABURA”**, esta propuesta servirá para lograr el reconocimiento de la asociación cumpliendo con los objetivos y creciendo exitosamente.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ¿Qué es una asociación?

*Weber, Max (2014) manifiesta que.- “por asociación debe entenderse una relación social con una regulación limitadora hacia fuera cuando el mantenimiento de su orden está garantizado por la conducta de determinados hombres destinada en especial a ese propósito: un dirigente y eventualmente, un cuadro administrativo que, llegado el caso, tienen también de modo normal el poder representativo” (pág. 241-242).*

Una asociación está constituida para prestar un servicio a la sociedad mejorando la calidad de vida ya que la asociación está formada por un grupo de personas que se unen de manera libre y voluntaria que aportan con su trabajo para lograr una finalidad de interés general o particular.

Las Asociaciones se constituyen para realizar una actividad colectiva de una forma estable, gozando de personalidad jurídica haciéndola capaz de adquirir derechos y contraer obligaciones, son organizadas democráticamente e independientes del Estado.

#### 2.2. Características fundamentales de las asociaciones:

- Grupo de personas.
- Objetivos y/o actividades comunes.
- Funcionamiento democrático.
- Sin ánimo de lucro.

- Independientes.

Según estas características el no tener ánimo de lucro significa que no se pueden repartir los beneficios o excedentes económicos anuales entre los socios, pero sí se puede:

- Tener excedentes económicos al finalizar el año.
- Tener contratados laborales en la Asociación.
- Realizar Actividades Económicas que puedan generar excedentes económicos.

Estos excedentes se deberán reinvertir en el cumplimiento de los fines de la entidad.

### 2.3. Tipos de asociaciones

Existen diferentes tipos de asociaciones que a continuación se detallan.

**Asociaciones juveniles:** Para conformar este tipo de asociaciones sus integrantes deberán tener la edad entre 14 y 30 años y tienen como finalidad promocionar, formar e integrar socialmente a la juventud y no tienen intención de lucro.

**Asociaciones de consumidores y usuarios:** Estas asociaciones tienen como finalidad defender los derechos de los consumidores y usuarios así como también de sus socios; realizando actividades como promoción, información y asistencia.

**Asociaciones de vecinos:** Este tipo de asociaciones se constituyen con la finalidad de representar y defender los intereses de los vecinos de un barrio o una zona geográfica. Además como actividades está el promocionar la participación de los integrantes del sector.

**Asociaciones de acción voluntaria:** Están constituidas para desarrollar programas de acción voluntaria en diferentes ámbitos como son: servicios sociales, cooperación, educación y solidaridad, etc.

**Asociaciones religiosas:** Estas asociaciones fueron creadas con la finalidad de ejercer la práctica de una religión o creencia.

**Asociaciones de alumnos:** Estas asociaciones tiene como finalidad colaborar en el proceso de desarrollo del centro de educación al que pertenecen.

Se debe tener en cuenta que la unión de varias asociaciones constituye una federación o coordinadora.

#### **2.4. Estatutos de la asociación**

*Según el Diccionario de la Real Academia Española (2011).- “estatuto. (Del lat. statutum). 1. m. Establecimiento, regla que tiene fuerza de ley para el gobierno de un cuerpo. 2. m. Ordenamiento eficaz para obligar; p. ej., un contrato, una disposición testamentaria, etc. 3. m. Ley especial básica para el régimen autónomo de una región, dictada por el Estado de que forma parte. 4. m. Der. Régimen jurídico al cual están sometidas las personas o las cosas, en relación con la nacionalidad o el territorio. ~ personal. 1. m. Der. Régimen jurídico que se determina en consideración a la nacionalidad o condición personal del sujeto. Estatuto Real. 1. m. Ley fundamental del Estado, que se promulgó en España en 1834 y rigió hasta 1836. 2. m. Der. Régimen legal que se determina en consideración a la naturaleza de las cosas o al territorio en que radican. V. iglesia de estatuto” (pág. 2488).*

Según el Decreto 16 de la Presidencia de la República se expide el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema Unificado de Información de las Organizaciones Sociales y Ciudadanas del Título III, Capítulo II, Sección II, artículo 17 inciso 17.3 página 10 dice que los estatutos establecerán y regularán como mínimo los siguientes aspectos:

- ❖ Denominación, ámbito de acción y domicilio de la organización.
- ❖ Alcance territorial de la organización.

- ❖ Fines y objetivos, en los que se manifieste si realizarán o no actividades de voluntariado de acción social y desarrollo, o programas de voluntariado.
- ❖ Estructura organizacional.
- ❖ Derechos y obligaciones de los miembros.
- ❖ Forma de elección de las dignidades y duración en funciones.
- ❖ Atribuciones y deberes de los órganos internos: directiva, administradores representación legal.
- ❖ Patrimonio social y administración de recursos.
- ❖ Deberes y atribuciones del órgano fiscalizador y de control interno.
- ❖ La forma y las épocas de convocar a las asambleas generales.
- ❖ Quórum para la instalación de las asambleas generales y el quórum decisorio.
- ❖ Mecanismos de inclusión o exclusión de miembros, los mismos que deberán garantizar en todo momento el derecho al debido proceso
- ❖ Reforma de estatutos.
- ❖ Régimen de solución de controversias.
- ❖ Causales y procedimiento de disolución y liquidación.
- ❖ Dentro de los Estatutos se puede distinguir entre los contenidos establecidos por los socios y los contenidos obligatorios; este contenido no debe coincidir con la de otras asociaciones que ya se encuentren registradas, ni siquiera parecerse, de manera que puedan inducir a confusión.

Los estatutos en sí, son normas básicas de carácter jurídico que debe tener una asociación donde se hace constar la decisión de constitución de la misma y sirve como base del vínculo con los socios, además contiene cláusulas que son obligatorias de cumplir las mismas que ayudan a dar buen funcionamiento a la asociación.

## 2.5. Órganos de una asociación

Las asociaciones tendrán al menos los siguientes órganos:

- Asamblea General
- Junta directiva

## 2.6. Políticas de una asociación

**Anzola Rojas, Sérvulo (2010) expresa que:** *“Las políticas son guías amplias, verbales o escritas, las cuales permiten al pequeño empresario usar su iniciativa y su juicio en la interpretación de una norma en particular”* (pág. 172).

Las políticas son lineamientos que definen el área de trabajo, ayudando a cumplir con los objetivos que la institución se planteó, también ayudan a implementar estrategias según las necesidades de la entidad; para lograr el cumplimiento de las políticas se deberá aplicar normas y fijando estrictamente bases de cómo se realizarán las actividades de la empresa.

Las políticas deben quedar documentadas, implementadas y difundidas interna y externamente; sirviendo de soporte al compromiso que la entidad tiene hacia la sociedad.

### 2.6.1. Tipos de políticas

**Políticas generales:** Estas políticas deben ir acorde a las estrategias que se fijaron en la institución también servirán como base para establecer las políticas específicas y departamentales.

**Políticas departamentales:** Serán establecidas para cada departamento existente en la institución.

**Políticas específicas:** Este tipo de políticas son creadas para ser aplicadas en proyectos concretos que la institución tiene.

## **2.7. Planificación estratégica**

**Solanas, Isabel (2011) expone que:** *“La planificación estratégica es una actividad profesional que no es específica ni exclusiva de ningún tipo de empresa o de sector empresarial, y por lo tanto, tampoco del sector publicitario ni de las agencias de publicidad, en las cuales adquiere un sentido significativamente diferente” (pág. 191).*

**Fernández, Andrés, (2010) expresa que** *“La planificación estratégica indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro” (pág. 9)*

La Planificación Estratégica es utilizada como herramienta gerencial buscando ventajas competitivas de la organización, esta herramienta se la utiliza en toda la institución aplicando estrategias de producción, talento humano, marketing.

Este proceso es utilizado para establecer vínculos de inserción entre la empresa y el medio que lo rodea y mantener unido al equipo que conforma la institución, este proceso es muy importante ya que permite la creación de una misión, visión, objetivos, políticas y muestra el camino para aplicar las diferentes estrategias para cumplir lo que la institución se ha planteado.

La formulación estratégica busca caminos diferentes para lograr los objetivos planteados por la organización. Esta formulación estratégica consiste en aplicar nuevas técnicas, busca todas las formas de dirigir la empresa aplicando estrategias, métodos los mismos que sirven de base para el crecimiento exitoso de la institución.



### 2.7.1. Evolución de la planificación estratégica

*Cuesta, Ubaldo, (2012) dice que: “La planificación estratégica – denominada en inglés strategic planning, account planning o simplemente planning – surgió como una forma de interpretar y utilizar mejor los datos obtenidos en la investigación social para crear una plataforma estratégica más dinámica y conseguir campañas más eficaces. Implementada inicialmente en Inglaterra a finales de la década de 1960 y basado en la incorporación de un nuevo tipo de profesional especializado que ejerce esa actividad, denominado planner, la planificación estratégica tardó bastante tiempo en extenderse fuera de Inglaterra, llegando al mercado norteamericano veinte años después de su creación – en los años 80 – y al resto del mundo diez años más tarde”. (Pág. 35).*

En si la planificación estratégica apareció cuando la humanidad empezó a existir, del tal modo conforme iba evolucionando la humanidad este proceso de planificación también evolucionó con el transcurso del tiempo y de acuerdo a las necesidades que a los antepasados se les presentaba.

Ahora en la actualidad la planificación estratégica es aplicada en todas las organizaciones, realizando todas las actividades pertinentes para poder cumplir con los objetivos y metas que se han planteado.

### 2.8. Tipos de planes

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas.

*Stephen Robbins, Mary Coulter, (2010) dice “estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa”. Es decir, su tamaño, esto implica la*

*cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.*

*Las formas más usuales para describir los planes son por su línea estratégica, plazo, especificidad, y frecuencia.*

### ***Planes de largo plazo***

*Son planes cuyo horizonte temporal rebasa los cinco años.*

### ***Planes a mediano plazo***

*Constituye un instrumento de ajuste de toda la acción de la institución a un esquema concreto de operacionalización del plan general, en un periodo de cinco años.*

### ***Planes de corto plazo***

*Son planes que abarcan un año o menos.*

### ***Planes específicos***

*Como su nombre lo indica se detallan actividades específicas y los objetivos planteados son concretos.*

### ***Planes estratégicos***

*Este tipo de planes se los elabora para ser aplicados a toda la organización en su totalidad fijándose metas generales y en un determinado tiempo cumplirlas. Los planes que tienen aplicación en toda la organización, que establecen los planes generales de la empresa y buscan Posicionar a la organización en términos de su entorno son llamados planes estratégicos.*

### ***Planes operativos***

*Estos planes especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales. Los planes que especifican los detalles de cómo serán logrados, los planes generales, se denominan planes operativos.*

### ***Planes direccionales***

*Son planes flexibles que establecen lineamientos generales.*

### ***Planes permanentes***

*Los planes permanentes comprenden las políticas, reglas y procedimientos.*

## **2.9. Administración estratégica**

**Administración. Robbins/Coulter; (2010)** *“La administración estratégica es el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”.* (Pág. 180).

Es una actividad participativa e integral en la cual se desarrollan procesos continuos de razonamiento, decisión y acción que generan tanto el plan estratégico como la organización necesaria para su implementación y los ajustes convenientes para lograr los objetivos planteados tanto a corto como a largo plazo.

### **2.9.1. Importancia de la administración estratégica**

Es importante porque puede marcar la diferencia en el desempeño de la organización; otra razón de la importancia de la administración estratégica se refiere al hecho de que las organizaciones de todas las clases y tamaños se encuentran con situaciones que cambian

constantemente, estos cambios menores o mayores; pero son cambios de los que tienen que ocuparse los gerentes.

La administración estratégica también es importante por la naturaleza de las organizaciones, que están compuestas por divisiones, unidades, funciones y actividades de trabajo (manufactura, marketing, contabilidad, etc.), las cuales hay que coordinar y enfocar para conseguir las metas que se han propuesto.

En la actualidad la administración estratégica ya no se limita a las empresas comerciales, sino que abarca también dependencias gubernamentales, hospitales y otras organizaciones sin fines de lucro.

### **2.9.2. Etapas de la administración estratégica**

**Wheelen, Thomas, (2010) indica;** *Inicialmente la administración estratégica era más útil para las grandes corporaciones que operaban en múltiples industrias. Los riesgos de fallas cada vez más frecuentes, los errores costosos e incluso la ruina económica hacen que los administradores profesionales de hoy en todas las organizaciones tomen con seriedad la administración estratégica para conservar la competitividad de sus empresas en un ambiente cada vez más volátil.*

*En la medida en que los administradores intentan manejar mejor su mundo cambiante, por lo general las empresas evolucionan a través de las siguientes cuatro etapas de la administración estratégica que son:(pág. 3-5)*

- **Planificación financiera básica**
- **Planificación basada en pronósticos**
- **Planificación (estratégica) orientada externamente**
- **Administración estratégica**

### 2.9.3. Beneficios de la administración estratégica

Entre los beneficios de la administración estratégica está el cómo buscar el camino óptimo para cumplir un objetivo, generando efectos positivos relacionados al crecimiento de la organización.

A continuación se detallan los beneficios de la administración estratégica:

- Ver con claridad que es lo que se desea a futuro para la empresa.
- Buscar el camino óptimo para cumplir los objetivos.
- Los integrantes de la asociación no pondrán resistencia al cambio.

Para que la administración estratégica sea eficaz se puede responder a las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cuál es el presente de la organización? (¡No dónde esperamos que esté!)
- 2.- ¿Dónde espera estar la organización en años futuros? ¿Son aceptables las respuestas?
- 3.- Si las respuestas no son aceptables, ¿qué proceso específico debe llevar a cabo la administración? ¿Qué riesgos corre y que recompensas tendrá la organización?.

La administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una organización.

### 2.10. Estrategia

**Cleri, Carlos (2012)**, menciona que *“Estrategia es el arte de planificar cursos de acción para conducir las fuerzas de la organización hacia un objetivo determinado dentro de un plazo, tomando en cuenta sus recursos y habilidades así como también sus debilidades, y*

*en el marco de un escenario y circunstancias que acarrearán riesgo y, a la vez, oportunidades”.*(Pág. 87)

En si la estrategia es elegir una vía de acción para ocupar una posición diferente en el futuro ya que ofrecerá ganancias y ventajas en relación con la situación presente.

La elaboración de la estrategia constituye aspectos internos y externos de la entidad aplicando procesos de raciocinio, imaginación, para la toma de decisiones y saber que acción seguir para resolver cualquier tipo de inconveniente. Las estrategias son rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se quiere llegar.

La estrategia es una guía para lograr cumplir los objetivos culminar las metas planteadas en el corto, mediano y largo plazos.

Las estrategias se las puede aplicar a las distintas áreas existentes en la institución como son: comercial, de producción, financiera etc. Siendo estas estrategias parte de un plan estratégico.

El plan estratégico es una herramienta gerencial que todo tipo de empresa puede implementarlo, teniendo así una visión amplia de lo que se espera de la institución.

## **2.11. Metodología de la elaboración del plan estratégico**

**Sainz, José María (2012) expresa que:** *“En el diseño de un plan estratégico es necesario profundizar en diversas etapas basadas en el análisis y en la toma de decisiones”.*(pág. 48)

Se puede identificar dichas etapas detalladas a continuación:

### **2.11.1. Primera etapa**

Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación.

El análisis de la situación externa se lo realiza para descubrir las amenazas y oportunidades del entorno y el mercado y un análisis interno permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra organización.

### **2.11.2. Segunda etapa**

Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del FODA y de la matriz de posición competitiva.

Es la conclusión de la etapa anterior aquí se identifica las oportunidades y amenazas que presenta el entorno así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

Las fortalezas y debilidades ponen de manifiesto aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a nuestros competidores en cambio las amenazas y oportunidades son aspectos no controlables dentro del mercado en el que nos movemos.

El objetivo de realizar este análisis FODA es dar prioridad a las oportunidades que tiene la institución, de la misma forma poner mayor énfasis que para mitigar las amenazas.

### **2.11.3. Tercera etapa**

Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos para los próximos años. En esta etapa se toman las decisiones relacionadas con la razón de ser de la organización o también

llamada misión, de acuerdo a los objetivos que se desea alcanzar o denominada visión y de los valores que se compartirán en la organización.

#### **2.11.4. Cuarta etapa**

Se eligen las estrategias, corporativas, competitivas y funcionales.

Las diferentes estrategias que deben abordarse en un plan estratégico son las siguientes:

- Definición del negocio.
- Estrategias competitivas genéricas.
- Estrategias de crecimiento.
- Estrategia de cartera.

#### **2.11.5. Quinta etapa**

Decisiones operativas: en esta etapa se priorizan los planes de acción y se adopta un sistema de seguimiento y control como es el Cuadro de Mando Integral.



**Tabla 19**  
**Proceso de elaboración del plan estratégico**



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

## 2.12. Modelos conceptuales de la planeación estratégica

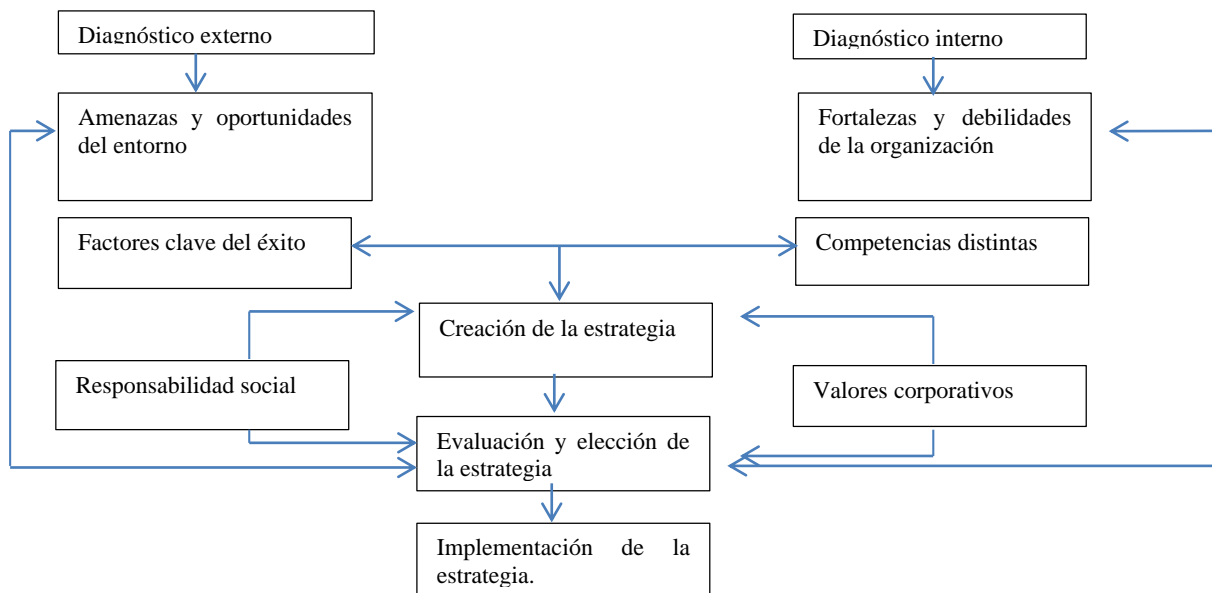
**Sapiro, Arao. (2011), expone que:** *“Las diversas metodologías para desarrollar el proceso de la planeación estratégica engloban tanto la etapa de la formulación como la de la implementación de las estrategias”.* (pág. 46).

Un modelo conceptual es una imagen formada mediante la generalización de particularidades. A continuación se presenta el modelo básico de planeación estratégica:

El eje vertical central representa el proceso de formulación de las estrategias, el mismo que comprende las etapas de creación, evaluación, elección e implementación. Estos cuatro flujos de información y conocimiento alimentan a este eje. Los dos flujos superiores representan el diagnóstico estratégico, con el análisis externo a la izquierda y el análisis a la

derecha, los dos flujos inferiores son la base de las consideraciones de los valores de la organización.

**Gráfico 11**  
**Modelo conceptual de planeación estratégica**



**Fuente:** SAPIRO, Arao, Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones  
**Elaborado por:** La Autora

### 2.13. Propósitos de la planeación estratégica

**Sapiro, Arao (2011) indica que:** “El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias por medio de planes tácticos y operacionales, también llamados planes tácticos”.

La planeación estratégica es un proceso continuo que se basa en un conocimiento amplio de un posible futuro, este proceso se lo utiliza para tomar decisiones en el presente, implica riesgos en el futuro en razón de los resultados esperados, basándose en premisas que se detallan a continuación:

1. **Ser sistemática.-** La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes.

*Esto quiere decir que implica a la organización como un todo refiriéndose a su comportamiento medular, estableciendo una estructura adecuada a las necesidades de la organización.*

**2. Enfocarse al futuro.-** *La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización.*

*En sí las metas, los objetivos están orientados a largo plazo, la visión juega un papel muy importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo, actuando como puente que conecta con el futuro de la organización.*

**3. Crear valor.-** *La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos.*

*Dentro de la organización la estrategia no solo debe servir a algunos grupos, sino que debe crear valor para todos los integrantes de la misma, sean estos accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etc.*

**4. Ser participativa.-** *Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica.*

*La planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido que conduzca a la organización hacia el futuro deseado ya que existen innumerables caminos que llevan a él.*

5. **Tener continuidad.-** *La planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia.*

*La planeación debe hacerse continuamente, ya que en el entorno existen muchos cambios y por lo tanto no es algo que solo se haga una vez al año.*

6. **Ser implementada.-** *La implementación de la planeación estratégica es el principal desafío.*

*Para que la organización tenga éxito, todas las personas integrantes de la misma deben poner en práctica la planeación estratégica todos los días y en todas las funciones que realicen.*

7. **Ser monitoreada.-** *El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. (Pág. 44).*

Para poder ser monitoreada la estrategia debe contener indicadores y datos financieros, los mismos que permitan una evaluación constante y permanente y de ser así aplicar posibles medidas correctivas que garanticen el éxito deseado.

La planeación estratégica formula y ejecuta las estrategias de la organización, con el fin de insertarla por medio de la misión en el entorno donde actúa; por otro lado la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos positivos en su desempeño.

#### **2.14. Filosofía empresarial**

**Sainz, José María, (2012) expresa.-** *la filosofía empresarial establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a*

*descripciones más concretas de cómo aplicar los mismos en la gestión de la organización.*  
**(pág. 143).**

### **2.14.1. Misión**

**Martínez, Daniel & Milla, Artemio (2012) indican que.-** “*La misión de una compañía difiere de la visión en que abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva*” **(Pág. 22)**

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indicando de manera concreta donde radica el éxito de nuestra empresa.

Puede construirse tomando en cuenta las preguntas:

¿Quiénes somos? = identidad, legitimidad

¿Qué buscamos? = Propósitos

¿Quehacer? = Principales medios para lograr el propósito

¿Por qué lo hacemos? = Valores, principios, motivaciones

¿Para quienes trabajamos? = Cliente

### **2.14.2. Visión**

**THOMPSON; PETERAF; GRAMBLE; STRICKLAND (2012) indican que:** “*Una visión describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía*” **(Pág. 23).**

La visión es la descripción de cómo se vería la entidad si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo y alcanza su mayor potencial. Al interior de esa descripción se deben encontrar la misión, las estrategias básicas, los criterios de desempeño, las más importantes normas para la toma de decisiones y los estándares éticos y técnicos que se esperan de todos los funcionarios.

Imaginar el futuro involucra un análisis permanente de toda la empresa frente a sus clientes, su competencia, su cultura y sobre todo comprender entre lo que es hoy y qué desea ser en el futuro; todo esto frente a sus capacidades y oportunidades

### **2.14.3. Políticas**

**GIL, María de los Ángeles (2010) expresa que:** *“Es una norma de conducta o como un enunciado general que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que pueden tomarse las decisiones y que dirigen a éstas hacia los objetivos” (Pág. 215)*

Las políticas son normas de carácter general que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias. Son guías de acción.

Estos lineamientos básicos se aplican en toda la empresa como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, procesos o tareas de trabajo, sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad; además constituyen una herramienta administrativa útil para superar la inercia y generar el cambio estratégico.

## **2.15. Estructura organizacional**

### **2.15.1. Definición**

**VALENZUELA, Jordi, (2013), expresa que:** *“La estructura organizacional es un diseño que agrupa especialidades ocupacionales y se basa en las actividades primarias que hay que realizar, como producción, finanzas y contabilidad, marketing y personal. Es el enfoque funcional y la departamentalización aplicado a toda la organización”.* (pág. 29)

En si la estructura organizacional especifica las maneras en la que la entidad divide las diferentes labores, las agrupan y coordina siempre orientados a lograr los objetivos.

### **2.15.2. Importancia de la estructura organizacional**

La estructura organizacional es importante porque ayuda a definir las actividades que cada integrante debe realizar y quien debe hacerlo dentro de la organización.

La estructura organizacional ayudará a resolver las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los procesos que la empresa realiza?
- ¿Para cada puesto qué perfil se necesita?
- ¿Cómo se dividirá el trabajo?
- ¿Quién realizará cada actividad?

La correcta aplicación de la estructura organizacional permitirá a la empresa integrar y coordinar a todos quienes son parte de la empresa, logrando así aprovechar todos los recursos existentes y haciendo que la empresa crezca eficientemente.

### **2.15.3. Elementos de la organización**

George Terry y Stephen Franklin, Principios de Administración indican que los elementos de la organización son los siguientes:

#### ***1. División del trabajo***

*Consiste en la repartición de todas las tareas para distribuirlas entre todos los integrantes de la empresa y de esta manera las labores a desempeñarse serán fáciles de cumplir optimizando el tiempo de mejor manera.*

#### ***2. Departamentalización***

*La departamentalización trata sobre la estructura que tiene la empresa ya que está compuesta por departamentos y puestos administrativos. Al mismo tiempo que crece la empresa también crecen los departamentos y por ende los puestos administrativos.*

*La departamentalización ayuda a agrupar de una manera eficiente los puestos administrativos para así poder lograr los objetivos que la empresa se ha planteado.*

#### ***3. Grado de alcance y control***

*Consiste en el número de subordinados los que dependen de un gerente. El control es un reto del gerente, ya que si tiene un número elevado de subordinados los resultados serán los bajos niveles de organización, ya que si el número de subordinados es bajo, los resultados serán efectivamente positivos.*

### **2.16. Mercado meta**

El mercado meta es la parte que se seleccionó por el productor para poder vender los productos que elabora, para esto se debe aplicar estrategias con el fin de lograr los objetivos corporativos.



### **2.16.1. Elección del mercado**

El proceso de elección del mercado no es tan sencillo ya que para una correcta toma de decisiones se requieren varios análisis tanto del fabricante como del exportador.

Además se requiere que exista concordancia entre las oportunidades del mercado con los recursos que posee la empresa, también hay que tomar en cuenta también que al mercado que se está dirigiendo debe permitir la generación de un número considerable de ventas sin tener que hacer una inversión grande.

Otro punto importante en la elección del mercado es saber el nivel cultural de las personas para poder llegar hacia estas personas sin obstáculo alguno.

En si para saber a cuál mercado meta la empresa se dirigirá se debe tomar en cuenta el comportamiento de los consumidores y saber aplicar de la mejor forma un plan de marketing para posesionar el producto final en el mercado.

### **2.17. Plan Operativo Anual**

**RAMOS, Benito; SANCHEZ, Consuelo, expresan que:** *“Es la unión directa entre los objetivos políticos o generales a largo plazo señalados en el Plan estratégico General y los objetivos específicos de los proyectos a realizar durante el año de que se trate”.* (pág. 61)

El plan operativo anual es una herramienta que va de la mano con el plan estratégico, debido a que en este se muestran todas las actividades que se van a ejecutar durante un determinado tiempo, este plan operativo anual permite dar el seguimiento respectivo a las actividades que se están realizando, además permite saber cuál es el responsable.

## **2.18. Presupuesto**

**GIMENO, Juan Antonio; TAMAYO, PEDRO, expresan que:** *“Es un resumen sistemático de las previsiones que se realizan, para un período determinado, de los gastos proyectados y de las estimaciones de ingresos previstos para cubrir dichos gastos”.* (pág. 339)

El presupuesto sirve de base para la elaboración de los planes de actividades en el que consta la parte económica y debe ser respetada, además refleja toda la situación económica de la empresa.

## **2.19. Plan de contingencia**

**AGUILERA, Purificación, (2010), indica que:** *“El plan de contingencias es un instrumento de gestión que contiene las medidas (tecnológicas, humanas y de organización) que garanticen la continuidad del negocio protegiendo el sistema de información de los peligros que lo amenazan o recuperándolo tras un impacto”.* (pág. 23)

El plan de contingencia se lo elaborará para poder analizar, evaluar y prevenir los casos fortuitos que pueden ocasionarse en la empresa, además la correcta aplicación del plan de contingencia en caso de ocurrir el siniestro permitirá minimizar las pérdidas económicas y los daños que puedan ocasionar al personal que integra la empresa.

Para aplicar correctamente este plan de contingencia se deberá capacitar al personal para que estén preparados y sepan cómo deben actuar en el momento del siniestro y tomen las medidas respectivas para enfrentar el siniestro.

### **2.19.1. Riesgo**

**LONGENECKER, Justin G; PETTY, William; PALICH, Leslie; HOY, Frank, (2012), indican que:** *“riesgo es la posibilidad de sufrir daño o pérdida. Entonces riesgos de negocios es la posibilidad de pérdidas asociadas con los activos y las utilidades potenciales de una empresa”.* (pág. 671)

El riesgo es un acontecimiento incierto y futuro, el riesgo influirá en gran parte para el cumplimiento de objetivos dentro de la organización.

Los riesgos pueden prevenirse, siendo cuidadosos, ser conscientes de las debilidades que se posee y tomar las medidas correctas para saber cómo actuar ante una amenaza que se presente.

#### **1. Tipos de riesgo**

Todas las empresas del medio están expuestas a diferentes riesgos, estos pueden afectar a muchas de las actividades que ejecuta, a continuación el detalle de los tipos de riesgos:

##### **a) Riesgos de producción**

Un ejemplo claro para poder entender este riesgo es que en la empresa se podrá tener en existencias de productos acumuladas y por ende se procederá al almacenamiento de los mismos, otro aspecto para entender este riesgo es que al no tener los proveedores indicados para la adquisición de material en algún momento se tendrá restricciones al instante en el que se desee hacer alguna adquisición.

**b) Riesgos de ventas**

Este tipo de riesgos trata sobre las dificultades que existirán al momento de exponer el producto al mercado, como ejemplo claro es la poca información del producto hacia los clientes, en el caso del transporte de la mercadería, por la falta de este medio se podrá perder la venta del producto.

**c) Riesgos financieros**

Este riesgo podrá incidir en el crecimiento económico de la empresa, puede ser por la morosidad de los clientes, malas inversiones, el nivel de endeudamiento muy alto y la exigencia de pago en un corto plazo.

**d) Riesgos personales**

Este riesgo es muy común dentro de las empresas del medio, teniendo claro que por el tipo de actividades que realizan los trabajadores están expuestos a sufrir accidentes laborales o extra laborales que pueden causar lesiones o incapacidad en el trabajador o incluso la muerte.

**e) Riesgos de daños materiales**

Dentro de este tipo de riesgos pueden existir pérdidas directas incontrolables, pérdidas directas controlables, y pérdidas indirectas la primera trata sobre los fenómenos de la naturaleza, sismos, terremotos, inundaciones, etc., la segunda trata sobre fenómenos físico químicos como explosiones; otro aspecto son las malas instalaciones y deterioro de equipos o maquinaria que se utiliza en la empresa, el tercer aspecto será ocasionado por terceras personas como proveedores, clientes y empleados.

## **2. Prevención y mitigación del riesgo**

Prevenir y mitigar es la aplicación correcta de medidas para evitar que el evento fortuito suceda; para esto todos los integrantes de la empresa deberán estar al tanto de cuáles son las amenazas a las que la empresa o empleados están expuestos, también todos los integrantes de la empresa deberán reunirse y elaborar planes estos ayudarán a mitigar el riesgo y evitar de alguna forma que cause un gran daño.

## **CAPÍTULO III**

### **3. PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Metodología**

Para la construcción del plan estratégico de la Asociación de Desarrollo “COOPER-ACCIÓN”, se cumplirá con los siguientes pasos:

1. Introducción
2. Misión, Visión, Valores
3. Análisis de la Situación Actual
4. Diagnóstico
5. Prioridades Estratégicas
6. Plan de Acción
7. Seguimiento y Evaluación

#### **3.2. Introducción**

La ASOCIACIÓN DE DESARROLLO “COOPER – ACCIÓN” con domicilio en la parroquia de Guayaquil de Alpachaca, cantón Ibarra, Provincia de Imbabura, fue creada mediante el Acuerdo N° 059 – MIES – I / 2010 con fecha 16 de septiembre del 2010 con finalidad social, con patrimonio y fondos propios, con una duración indefinida y responsabilidad limitada a su capital social, por lo tanto la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad, la asociación podrá ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía

Popular y Solidaria; tiene como objeto principal la prestación de servicios, producción y comercialización de toda clase de productos.

Actualmente la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”, requiere de tener una Planificación Estratégica que le sirva como hoja de ruta para conseguir los objetivos institucionales, que sea el marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

La Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” se encuentra vigente desde hace cuatro años ejecutando los siguientes proyectos:

- Confección de prendas de vestir; este proyecto está conformado por 15 personas.
- Elaboración de artesanías con material de reciclaje; este proyecto está conformado por 10 personas.

Además de estos proyectos en un futuro la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” ejecutará nuevos proyectos como:

- Producción de pan
- Cosecha y venta de quinua.

Dentro de estos proyectos se distribuirán las otras personas de acuerdo al oficio en el que se desempeñen.

La Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” para la ejecución de los proyectos cuenta con miembros que son personas naturales legalmente capaces de realizar actividades relacionadas a la ejecución de los proyectos, mismos que deben ser aprobados por la Junta Directiva para proceder con la ejecución.

### 3.3. Base filosófica

Para lograr la determinación de la misión y visión de la Asociación de Desarrollo “COOPER-ACCIÓN”, se mantuvo un trabajo conjunto con la señora presidenta de la institución.

#### 3.3.1. Misión

*Tabla 20*  
*Parámetros para la definición de la misión*

<b>Naturaleza del negocio</b>	<b>Confección de prendas de vestir, elaboración de artesanías.</b>
<b>Razón de existir</b>	Generación de fuentes de empleo
<b>Mercado al que sirve</b>	Zonal
<b>Características del producto</b>	Productos de calidad
<b>Clientes</b>	Instituciones públicas y privadas
<b>Principios y valores</b>	Trabajo con eficiencia, calidad y compromiso social

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

“Somos una asociación con finalidad social, orientada a lograr el desarrollo integral de las personas, a través de la ejecución de proyectos productivos, de servicios y comercialización, encaminados a satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes”.

#### 3.3.2. Visión

*Tabla 21*  
*Parámetros para la definición de la visión*

<b>Posición en el mercado</b>	<b>Ser una asociación líder en la generación de empleo.</b>
<b>Tiempo</b>	5 años
<b>Ámbito de mercado</b>	Zonal
<b>Anhelos para el futuro</b>	Apertura de nuevos mercados
<b>Valores</b>	Honestidad, responsabilidad, ética, confiabilidad y lealtad
<b>Principio organizacional</b>	Promover la innovación y compromiso con el cliente

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora



“En el año 2019, seremos una asociación referente en la zona norte del Ecuador, por la generación de empleo y satisfacción de sus clientes actuales y potenciales, destacando su dedicación a la prestación de servicios, producción y comercialización de sus productos, asumiendo el compromiso de innovarnos constantemente”.

### **3.3.3. Principios y valores**

#### **PRINCIPIOS**

- **Servicio al cliente**

Una permanente actitud de respeto y preocupación ante los requerimientos de los clientes, internos y externos; así como una constante investigación de sus necesidades.

- **Excelencia en los procesos, productos y servicios**

Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia

- **Transparencia interna y frente a la opinión pública**

Actuación empresarial y de sus socios en apego a la legalidad, criterios técnicos y principios éticos; así como una adecuada información a las instituciones interesadas y a la ciudadanía.

- **Trabajo en equipo y convergencia de esfuerzos**

Consideramos que trabajar en equipo constituye un mecanismo para mejorar y garantizar la eficiencia y la objetividad, generando un ambiente de confianza, compañerismo y comunicación abierta dentro de toda la asociación.

- **Responsabilidad social con la comunidad.**

Integrar de manera permanente las actividades de la asociación con el entorno social; participando en eventos comunitarios impulsando el desarrollo sustentable de la sociedad.

## **VALORES**

**Laboriosidad.-** Para que la asociación alcance los objetivos y logre los más altos niveles de productividad y desarrollo se emplea el trabajo como una poderosa fuerza transformadora.

**Puntualidad.-** Los compromisos y obligaciones se cumplirán en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás.

**Honestidad.-** Las acciones personales y laborales se las realizará con verdad e integridad; salvaguardando los intereses de los socios y clientes a través de los medios lícitos y por ende evitando toda forma de corrupción.

**Orden:** Representa parámetros de actividades que requiere el servicio, quiere decir la práctica organizativa por parte de los empleados es importante en la estructuración de la prestación de servicios.

**Tolerancia:** Ser paciente ante las necesidades de nuestros clientes y siempre estar prestos a brindar ayuda.

### **3.4. Políticas**

#### ***Aprendizaje:***

- Impulso al sector de la Economía Popular y Solidaria
  - Aprovechar las oportunidades estatales en las preferencias de compra a las Asociaciones que integran el sector de la economía popular y solidaria.
    - Conocimiento de las necesidades para dotar uniformes a las instituciones educativas.
- Acceso al sistema de compras públicas
  - Capacitar al personal de la Asociación en el uso de las herramientas de contratación pública.
    - Asistencia a los cursos brindados por el SECAP en el campo de compras públicas

#### ***Económico:***

- Acceso a fuentes de financiamiento
  - Buscar financiamiento en el Banco de Fomento o en la Corporación Financiera nacional para el equipamiento de los talleres de la Asociación
    - A través del Instituto de Economía Popular y Solidario solicitar el asesoramiento para acceder a fuentes de financiamiento
- Generación de fuentes de empleo
  - Lograr que el 100% de los asociados tengan oportunidad de emplearse en las actividades productivas de la Asociación
    - Brindar capacitación continua en el área técnica a los asociados

### ***Procesos internos:***

- Mantener la calidad del producto utilizando materiales garantizados, con la intervención de mano de obra calificada.
  - Lograr equipar los talleres de la Asociación en un 50% con tecnología de punta
    - En bases a los procesos de producción identificar las necesidades de equipamiento
  - Lograr equiparse al 100% con equipos informáticos
    - Reducir tiempos de producción y comercialización con la ayuda de las computadoras en cada una de las áreas de la Asociación

### ***Cliente:***

- Mantenerse a la vanguardia de la competencia ofertando productos con valor agregado significativo.
  - Lograr la fidelización del cliente.
    - En bases a los productos ofertados identificar las necesidades del cliente.

## **3.5. Diagnóstico**

### **3.5.1. Análisis Interno: Fortalezas – Debilidades**

#### **Fortalezas**

- Asociación legalmente constituida.
- Constante innovación del producto.
- Personal eficiente y calificado
- Fidelidad por parte de los clientes.
- Productos con alta calidad.

## **Debilidades**

- Inconsistente planificación estratégica
- Débil cultura organizacional
- Falta de compromiso e identificación con la empresa.
- La infraestructura es arrendada
- Equipo tecnológico deficiente.
- Insuficiente promoción de la Asociación.

### **3.5.2. Análisis Externo: Oportunidades – Amenazas**

#### **Oportunidades**

- Alianzas estratégicas con instituciones del estado.
- Definir nuevos nichos de mercado.
- Las temporadas escolares permiten incrementar las ventas.
- El cliente conoce y aprecia la calidad del producto
- Campaña para consumir el producto nacional.
- Mayor tecnología, que disminuye costos y tiempos de producción.

#### **Amenazas**

- Inestabilidad de precios de la materia prima
- Alto costo de la mano de obra
- Existe una concentración de las ventas en un número determinado de clientes.
- Ubicación de la asociación

### 3.5.3. Matriz FODA

*Gráfico 12*  
*Matriz FODA*



Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

### 3.5.4. Cruce Estratégico

Esta matriz permitirá identificar acciones viables mediante el cruce de variables, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro de un propósito. Por medio de este instrumento se podrán desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), estrategias de debilidades y oportunidades (DO) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). A continuación se presenta la matriz que se realizó para formular las estrategias.

**Tabla 22**  
**Cruces estratégicos**

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación legalmente constituida.</li> <li>Constante innovación del producto.</li> <li>Personal eficiente y calificado</li> <li>Fidelidad por parte de los clientes.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>Alianzas estratégicas con instituciones del estado.</li> <li>Definir nuevos nichos de mercado.</li> <li>Las temporadas escolares permiten incrementar las ventas.</li> <li>Mayor tecnología, que disminuye costos y tiempos de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas</li> <li>Penetrar nuevos mercados a través de la innovación de productos y servicios</li> <li>Incrementar los volúmenes de venta por temporadas escolares</li> <li>Adquirir nueva tecnología para equipar a la Asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la planificación estratégica de la Asociación 2015-2020</li> <li>Fortalecer la cultura organizacional a través de procesos de capacitación al personal</li> <li>Adquirir un espacio propio para montar la infraestructura de la Asociación</li> <li>Adquirir nuevas computadoras con la finalidad de fortalecer los procesos organizativos</li> </ul>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad de precios de la materia prima</li> <li>Alto costo de la mano de obra</li> <li>Existe una concentración de las ventas en un número determinado de clientes.</li> <li>Ubicación de la asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversificar la oferta de proveedores, disminuir costos en materia prima</li> <li>Optimizar la mano de obra en la producción con tecnología de punta</li> <li>Diversificar la demanda de los productos y servicios de la Asociación</li> <li>Fortalecer la Asociación por medio de la interrelación con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar la estructura organizacional en base a procesos</li> <li>Capacitar a los habitantes de la comunidad para ser potenciales trabajadores</li> <li>Generar nuevos proyectos para innovar productos actuales</li> <li>Contratar seguros contra robo de los bienes institucionales</li> </ul>

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

### 3.6. Principales ejes de acción

Son los ejes que guiarán el proceso de la toma de decisiones. La esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Las retos para COOPER-ACCIÓN, que están expuestas a continuación deberán ser revisadas periódicamente con el fin de ajustarlas a la realidad de la Asociación.

- Mantener actualizadas las herramientas administrativas como: Planificación estratégica y Estructura Organizacional, en función del crecimiento organizativo

- Fortalecer las alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para lograr una mayor demandad de productos y servicios
- Garantizar el desempeño de todo el personal, su responsabilidad y compromiso, mediante la capacitación periódica, para mejorar sus destrezas y habilidades.
- Incorporar la excelencia en el servicio, brindando una atención oportuna y eficiente a los requerimientos de los clientes.
- Capacitación en la utilización de la maquinaria, así como implementar la seguridad industrial que es necesaria.
- Diversificar el portafolio de clientes y proveedores en busca de disminuir los riesgos en la actividad comercial.
- Conocer las expectativas de nuestros clientes, internos y externos y nuestros grupos de interés, para entregar productos y servicios a su completa satisfacción.
- Conseguir recursos financieros para lograr adquirir un espacio propio y lograr equiparse en la parte operativa y administrativa con equipos con tecnología de punta.

Todos los retos están encajados en cuatro ejes estratégicos:

- Financiero
- Clientes
- Procesos Internos
- Crecimiento Aprendizaje.

### **3.7. Prioridades estratégicas**

Tomando en cuenta el diagnóstico de la situación actual de la institución según el análisis FODA obtenido se procede a los lineamientos estratégicos de la Asociación COOPER- ACCIÓN como primera etapa de la planificación estratégica, para enseguida proceder al



planteamiento de los objetivos estratégicos acorde con el pensamiento y visión de sus asociados, en los cuales se encuentran involucrados todas las perspectivas como son: Financiera, Cliente, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento.

### **Objetivos según la Perspectiva Financiera**

- Reducir el nivel de costos y gastos en un 20% en todas las áreas de la Asociación al finalizar el primer año.
- Mejorar la liquidez de la Asociación en un 20% al finalizar el tercer trimestre, para obtener mayor eficiencia y productividad en el desenvolvimiento de las operaciones diarias.

### **Objetivos según la Perspectiva del Cliente**

- Posicionar y expandir la Asociación en la zona norte del Ecuador hasta el 2020, brindando confianza en cuanto a la calidad e innovación de los productos y servicios.
- Establecer mínimo 3 alianzas estratégicas con instituciones públicas por año, para mantener la exclusividad en la dotación de bienes y servicios cumpliendo con los procesos del sistema de compras públicas

### **Objetivos según la Perspectiva de Procesos Internos**

- Mejorar en un 30% por año los procesos de producción a través de la investigación, desarrollo y automatización.
- Establecer mínimo 3 alianzas estratégicas por año con proveedores para obtener materias primas con la finalidad de garantizar un producto de alta calidad y optimizando tiempos de entrega.

## **Objetivos según la Perspectiva Crecimiento / Aprendizaje**

- Fomentar una cultura organizacional al 100% en el primer año, que comprometa a todos los socios de la institución, generando un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de objetivos y metas propuestos, encaminados hacia el desarrollo y crecimiento institucional.
- Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa en un 75% en el primer año, logrando incrementar el nivel de actualización tecnológica en maquinaria y equipos.
- Incrementar el nivel de satisfacción en un 100% del personal humano en el primer año.

### **3.8. Plan de acción**

Formular una estrategia implica desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Mediante la siguiente matriz se establecerán las estrategias y proyectos para COOPER-ACCIÓN, considerando los recursos económicos disponibles y la capacidad de respuesta real que esta posee.

Las metas a corto plazo (C) se las estima ejecutar en el plazo de un año, las metas a mediano plazo (M) es para ejecutar de 2 a 3 años y las metas a largo plazo (L) se las ejecutará en 5 años.

**Tabla 23**  
**Matriz de estrategias y proyectos**

Perspectiva	Impulsor	Estrategia	Proyecto	Objetivo	Plazo		
					C	M	L
FINANCIERA	Rentabilidad	Mantener y mejorar la funcionalidad del área financiera.	Implementar un sistema financiero-contable.	Reducir el nivel de costos y gastos en todas las áreas de la asociación	X		
	Liquidez	Obtener financiamiento interno y externo para emprender los proyectos.	Establecer políticas de cobro	Mejorar la liquidez de la Asociación, para obtener mayor eficiencia y productividad en el desenvolvimiento de las operaciones diarias,		X	
CLIENTE	Expansión	Diseñar nuevos productos y servicios	Implementar un plan de fidelidad de clientes actuales y potenciales	Posicionar y expandir la Asociación en la zona norte del Ecuador		X	
	Servicio	Plan de visitas a las instituciones públicas y privadas	Implementar plan de capacitación en compras públicas	Establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas	X		
PROCESOS INTERNOS	Innovación	Realizar reingeniería de procesos productivos	Realizar el Plan de Adquisiciones de maquinarias	Mejorar los procesos de producción a través de la investigación, desarrollo y automatización		X	
	Redes	Adquirir materias primas de calidad	Elaborar un inventario de proveedores de materia prima	Establecer alianzas estratégicas con proveedores para obtener materias primas.	X		

<b>CRECIMIENTO/APRENDIZAJE</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	Generar un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de objetivos y metas propuestos,	Establecer políticas de gestión para las áreas de la Asociación	Fomentar una cultura organizacional que comprometa a todos los socios de la asociación	<b>X</b>		
	<b>Capital Informático</b>	Automatizar las actividades de la Asociación	Realizar el plan de adquisición de equipos informáticos	Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa			<b>X</b>
	<b>Capital Humano</b>	Dotar de entrenamiento técnico y administrativo al personal	Elaborar el plan de capacitación para el personal	Incrementar el nivel de satisfacción del personal humano	<b>X</b>		

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

### 3.9. Plan operativo

El plan operativo es una programación donde se describen actividades seleccionadas para ejecutarse en un corto plazo que generalmente es un año, además detalla cuáles serán las necesidades de la asociación para que ésta pueda desempeñarse exitosamente.

Es el desarrollo de la planificación estratégica en programas de acción y actividades que tiene énfasis en el día a día de la organización, para la consecución de los objetivos establecidos.

Por cada objetivo a cumplir, la asociación prepara los diferentes planes, que son parte del plan operativo anual, de esta manera se integra las perspectivas de la institución para el año venidero, en este proyecto se pretende únicamente establecer los del año siguiente, para los siguientes años el equipo de planificación será el encargado de evaluar el cumplimiento y la creación de los nuevos productos.

**Tabla 24**  
**Plan Operativo Anual Perspectiva Financiero**

<b>NIVEL FINANCIERO</b>										
<b>POLITICA: Acceso a fuentes de financiamiento.</b>										
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Reducir el nivel de costos y gastos en un 20% en todas las áreas de la Asociación al finalizar el primer año</b>										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO RUBRO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	III	IV	
Controles establecidos administrativos financieros	Sistema contable	Adecuar los procesos de la asociación	Departamento Contable	Sistema funcionando	100%	70%	30%			1,400.00
Costos y gastos en materia prima directa optimizados	Planificación en función de los patrones a confeccionar	Planificar los pedidos y órdenes de producción	Departamento de Producción	Costos totales anteriores / Costos totales actuales	100%	50%		50%		3,000.00
Procesos de pedido de materia prima y entrega de cheques	Plan de Adquisiciones de materia prima	Adquirir materias primas de calidad	Departamento Contable	Materias primas adquiridas / Materias primas planificadas	100%	35%	15%	35%	15%	20.000,00
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la liquidez de la Asociación en un 20% al finalizar el tercer trimestre, para obtener mayor eficiencia y productividad en el desenvolvimiento de las operaciones diarias.</b>										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO RUBRO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	III	IV	
Capitalización interna y externa de la asociación	Plan de capitalización por parte de los asociados y Plan de endeudamiento	Reinversión de utilidades por parte de los asociados	Junta Directiva	Índice de reinversión	50%		50%			12.000,00
		Obtener crédito para capital de trabajo		Índice de endeudamiento	100%			100%		36.700,00
Liquidez para cubrir gastos operativos y administrativos	Presupuesto de ingresos y gastos	Valorar las actividades de la asociación	Departamento Contable	Ingresos totales / Gastos Totales	100%	33%	33%	33%	33%	0,00

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora

**Tabla 25**  
**Plan Operativo Anual Perspectiva del Cliente**

NIVEL CLIENTE										
POLÍTICA: Mantenerse a la vanguardia de la competencia ofertando productos con valor agregado significativo.										
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Posicionar y expandir la Asociación en la zona norte del Ecuador hasta el 2020, brindando confianza en cuanto a la calidad e innovación de los productos y servicios										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	III	IV	RUBRO
Diseños de nuevos productos de acuerdo a las necesidades de los clientes	Patrones de nuevos diseños	Realizar una investigación de las necesidades de los clientes	Administrador	12 nuevos diseños	100%	50%		350%		2.000,00
Productos de la asociación promocionados	Plan de marketing	Contratar la elaboración de un plan de marketing	Administrador	Plan de marketing	100%		50%		50%	2.000,00
OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer mínimo 3 alianzas estratégicas con instituciones públicas por año, para mantener la exclusividad en la dotación de bienes.										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	III	IV	RUBRO
Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas	Plan de fidelización	Visitas personalizadas	Administrador	6 visitas	100%	3		3		600,00
Personal capacitado en el proceso de compras públicas	Plan de capacitación en compras públicas	Realizar acercamientos con el SECAP para la capacitación	Administrador	100% personal capacitado	100%		100%			500,00

Fuente: Investigación

Elaborado por: La Autora

**Tabla 26**  
**Plan Operativo Anual Perspectiva de Procesos Internos**

<b>NIVEL PROCESOS INTERNOS</b>										
<b>POLÍTICA: Mantener la calidad del producto utilizando materiales garantizados, con la intervención de mano de obra calificada.</b>										
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar en un 30% por año los procesos de producción a través de la investigación, desarrollo y automatización</b>										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	III	IV	RUBRO
Procesos de producción optimizados	Estudio de ingeniería de procesos	Con el personal de producción reescribir los procesos	Departamento de Producción	Reingeniería realizada	100%		100%			2.000,00
Adquisición de maquinaria con tecnología de punta	Plan de adquisición de maquinaria	Cotizar con los importadores directos la maquinaria solicitada	Departamento Contable	Maquinaria instalada	50%				50%	7.000,00
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Establecer mínimo 3 alianzas estratégicas por año con proveedores para obtener materias primas con la finalidad de garantizar un producto de alta calidad y optimizando tiempos de entrega</b>										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	III	IV	RUBRO
Portafolio de potenciales proveedores de materia prima	Inventario de proveedores	Investigar en el mercado los importadores y productores de materias primas de calidad	Administrador	10 proveedores	100%	100%				600,00
Acuerdos de exclusividad en la dotación de materia prima	Acuerdos firmados y legalizados	Negociar con los proveedores las mejores condiciones para la adquisición de las materias primas	Administrador	5 acuerdos firmados	100%		100%			600,00

Fuente: Investigación  
 Elaborado por: La Autora

**Tabla 27**  
**Plan Operativo Anual Perspectiva de Aprendizaje**

<b>NIVEL APRENDIZAJE</b>										
<b>POLÍTICA: Impulso al sector de la Economía Popular y Solidaria.</b>										
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fomentar una cultura organizacional al 100% en el primer año, que comprometa a todos los socios de la institución, generando un ambiente laboral adecuado para el cumplimiento de objetivos y metas propuestos, encaminados hacia el desarrollo y crecimiento institucional</b>										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	III	IV	RUBRO
Herramientas administrativas para mejorar la gestión institucional	Plan estratégico institucional	Socializar el plan estratégico	Administrador	Plan implementado	100%	100%				1.000,00
Generación de un buen ambiente de trabajo	Políticas de gestión para el personal	Establecer compromisos con el personal	Administrador	Compromisos establecidos / Compromisos cumplidos	80%	20%	20%	20%	20%	0,00
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar e innovar la capacidad tecnológica de la empresa en un 75% en el primer año, logrando incrementar el nivel de actualización tecnológica en maquinaria y equipos</b>										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	III	IV	RUBRO
Sistematización de procesos administrativos, financieros y técnicos	Actividades sistematizadas	Realizar un levantamiento de las actividades que son susceptibles de ser automatizadas	Administrador Departamento Contable Departamento de Producción	30 actividades automatizadas	50%		30%	20%		1.000,00
Adquisición de equipos informáticos para el uso en las diferentes áreas	Plan de adquisición de equipos informáticos	Cotizar equipos informáticos	Departamento contable	5 computadoras	100%	50%	50%			5.000,00
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el nivel de satisfacción en un 100% del personal humano en el primer año</b>										
RESULTADO	META OPERATIVA			INDICADOR	PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL					PRESUPUESTO
	PRODUCTO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE		META	I	II	II	IV	RUBRO
Personal capacitado	Plan de capacitación del personal	Levantar las necesidades de capacitación del personal	Administrador	20 horas de capacitación	100%			100%		2.000,00

Fuente: Investigación  
Elaborado por: La Autora



### **3.10. Estrategias**

#### **3.10.1. Corporativas**

- Elaboración de programas de capacitación y motivación para los socios.
- Reducir los desperdicios de materiales.
- Aumentar el compromiso y responsabilidad de los socios y equipo técnico para mejorar los problemas de la asociación.

#### **3.10.2. Estrategias de cartera**

- Ofrecer a los clientes diferentes alternativas de pago para que puedan cumplir con sus obligaciones.
- Segmentación de clientes para el adecuado manejo de la cartera.
- Establecer políticas de crédito.
- Capacitar al personal de cartera sobre los cambios en la conducta de los clientes deudores.
- Generación de autofinanciamiento para cubrir parte de las necesidades de la asociación.

#### **3.10.3. Estrategias competitivas**

- Generar productos y servicios de calidad.
- Fidelizar a los clientes.
- Implementar proyectos macro que contribuyan al desarrollo socio-económico de la región, aprovechando el talento humano que labora en la asociación.

### 3.10.4. Estrategias de crecimiento

- Capacitación permanentemente al personal sobre atención al cliente y sobre el producto que va a ofrecer.
- Buscar nuevos mercados internos y proporcionar las ventajas de nuestros servicios y productos.
- Establecer acuerdos comerciales entre distintas asociaciones del mismo medio para evitar la competencia desleal.

### 3.11. Propuesta de Implementación

**Tabla 28**  
**Propuesta de Implementación**

NRO.	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO 7 SEMANAS							PRESUPUESTO
			I	II	III	IV	V	VI	VII	
1	Presentación del Plan Estratégico a la Junta General de la Asociación de Desarrollo COOPER-ACCION	Yolanda Martínez								88,5
2	Exposición de la misión, visión, principios y valores a todas las integrantes de la Asociación de Desarrollo COOPER-ACCION	Yolanda Martínez y Sra. Blanca Irua Presidenta de la Asociación								88,5
3	Exposición de las políticas, estrategias y prioridades estratégicas a todas las integrantes de la Asociación de Desarrollo COOPER-ACCION	Yolanda Martínez y Sra. Blanca Irua Presidenta de la Asociación								88,5
4	Analizar el organigrama estructural planteado para la asociación y el POA, con todas las socias	Yolanda Martínez y Sra. Blanca Irua Presidenta de la Asociación								88,5
5	Describir las funciones de cada área del organigrama estructural planteado, con todas las socias	Yolanda Martínez y Sra. Blanca Irua Presidenta de la Asociación								88,5
6	Socialización del Plan Estratégico con un pequeño grupo de las socias y un delegado del Instituto de Economía Popular y Solidaria (IEPS)	Sra. Blanca Irua Presidenta de la Asociación								88,5
<b>TOTAL DE LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN</b>										531

**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

### **3.12. Plan de contingencia**

El presente Plan de Contingencias se ha desarrollado para prevenir, controlar y/o mitigar alguna situación de emergencia que pudiera ocurrir en la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”.

#### **3.12.1. Objetivos**

Los objetivos del Plan de Contingencias de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” están basados en el cumplimiento de lo siguiente:

- Evaluar, analizar y prevenir los riesgos en la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”.
- Reducir o minimizar las pérdidas económicas y daños que puedan ocasionar a la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”.
- Capacitar permanentemente a todo el personal en prevención de riesgos y entrenamientos en acciones de respuestas ante situaciones de emergencia.
- Contar con los procedimientos adecuados a seguirse durante las operaciones de contingencia.

#### **3.12.2. Descripción de las actividades**

La actividad principal de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” es planificar, elaborar y ejecutar proyectos en beneficio de los miembros de la Asociación, para que sean presentados ante Organismos públicos; privados, nacionales y extranjeros, a fin de que a través de ellos se consiga la ayuda necesaria, para el cumplimiento y adelanto de sus socios.

### **3.12.3. Estudio de riesgo**

Se identificará y describirá todos los peligros posibles que puedan ocurrir en el desarrollo de la actividad, a nivel tecnológico, de talento humano, operativo.

También se tomarán en cuenta las características propias del entorno, a nivel natural.

**Estos pueden ser:**

- Incendios.
- Robo.

### **3.13. Acciones operativas específicas**

A continuación se presentan medidas o acciones a ejecutarse en caso de ocurrir eventos no deseados:

#### **3.13.1. En caso de incendio**

Este siniestro se podría dar en la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” por trabajar con material combustible como es la tela, las máquinas con las que laboran los trabajadores por falla mecánica podrían producir un cortocircuito y esto a su vez ocasionaría un incendio.

##### **1. Que hacer antes de ocurrir el incendio.**

- Tener equipos de emergencia como extinguidores.
- Capacitar a los trabajadores el cómo se utilizarán los equipos de emergencia.
- Realizar simulacros de incendio con los empleados, para que estén prevenidos en caso de que suceda dicha emergencia.
- Salvaguardar la información en un lugar diferente al que se realizan las labores diarias.

- Qué hacer durante un Incendio:

La primera persona que observe el fuego, deberá dar la voz de alarma.

- Combatir el fuego con los extintores, salvaguardando la vida humana sobre todo.
- Llamar a los bomberos.

## **2. Qué hacer después de haber ocurrido un Incendio:**

- La persona encargada realizará un análisis de los daños ocasionados en los equipos y solicitará al cuerpo de bomberos un informe del estado de las instalaciones.
- Se realizará una auditoría de las pérdidas físicas y lógicas, fijándose siempre si es que existe la posibilidad de rescatar parte de los materiales o la totalidad de la información.
- Verificar el estado de los equipos.

### **3.13.2. En caso de robo**

#### **1. Qué hacer antes de un robo**

Para prevenir robos de maquinaria con la que laboran en la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” es necesario que:

- Las personas que accedan a la Asociación deberán tener su respectiva identificación.
- Contratar el servicio de una aseguradora para las máquinas con las que trabajan en la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”.

#### **2. Qué hacer durante un robo**

- Mantener la calma
- No tocar ni mover nada hasta que lleguen las autoridades.
- No enfrentarse a los delincuentes y salvaguardar la vida humana.

- **Qué hacer después de un robo**

Se dará aviso a las autoridades pertinentes sobre dicho acontecimiento.

- Se realizará un inventario de lo sustraído.

### **3.13.3. Programa de capacitación**

Una excelente técnica de evaluación de la eficiencia del plan de contingencia son los simulacros y es un soporte importante del programa de capacitación, pues aseguran la competencia del personal asignado y la calidad de los procedimientos.

De ocurrir estos siniestros la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN” si podrá continuar con sus actividades ya que cada socia cuenta con máquinas para la elaboración de sus productos, teniendo en cuenta que los siniestros ocasionaron pérdidas y la asociación tardará en recuperarse económicamente.

### **3.14. Plan de acción**

#### **3.14.1. Informe del incidente y evaluación de la emergencia**

La persona que detecte la ocurrencia de un incidente, debe reportarlo inmediatamente. Según la información suministrada por la persona que reporta el incidente se procederá de inmediato a avisar a las autoridades correspondientes se desplazará inmediatamente al sitio de los acontecimientos para realizar una evaluación más precisa de los hechos.

#### **3.14.2. Procedimiento de notificaciones**

Aquí se define los canales por medio de los cuales las personas encargadas de dirigir y coordinar el Plan de Contingencia, se enteran de los eventos y ponen en marcha el plan.

En caso de ser necesaria la activación del Plan de Contingencia, se alertará de inmediato a las autoridades correspondientes para que presten el apoyo necesario y para que asuman la dirección y coordinación de la emergencia.

#### **3.14.3. Control y evaluación de las operaciones**

Se realizará evaluaciones continuas sobre la efectividad de las acciones de manejo y control de la emergencia adelantada. Con base en dichas evaluaciones se irán ajustando las actividades en ejecución a las condiciones y características que presenten las áreas cubiertas por la emergencia, con el propósito de lograr una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.

#### **3.14.4. Terminación de operaciones**

Las operaciones de control de la emergencia finalizarán cuando los mecanismos disponibles no permitan obtener beneficio alguno en relación a los esfuerzos que se ha hecho para la mitigación de los efectos.

#### **3.15. Estructura organizacional**

La estructura organizacional está compuesta en función de la Ley de Economía Popular y Solidaria en donde estipula que existe un órgano gobernante, un órgano directivo, órgano de control y el Administrador, además de las áreas para dar funcionalidad a la asociación que para el presente proyecto son: Contabilidad y Producción. Cada uno de ellos realiza un papel diferente pero interrelacionado para el cumplimiento de los objetivos de la microempresa.

**Gráfico 13**  
**Estructura organizacional**



**Fuente:** Investigación  
**Elaborado por:** La Autora

### **3.16. Manual de funciones**

#### **Junta General**

- 1.- Reformar los estatutos cuando lo creyeren necesario
- 2.- Establecer sanciones a ser aplicadas a los miembros de la asociación por incumplimiento de sus deberes
- 3.- Elegir, nombrar y remover a los miembros del Directorio y las Comisiones.



- 4.- Aceptar o negar el ingreso de nuevos miembros de la Asociación
- 5.- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y resoluciones de la Asamblea

### **Junta Directiva**

- 1.- Elaborar los proyectos de desarrollo social, económicos, cultural y presentarlos a la Junta General, para su aprobación
- 2.- Conocer y resolver en primera instancia sobre la renuncia de los miembros y directivos
- 3.- Tramitar la disolución o liquidación de la asociación previa autorización de la Junta General de Socios.
- 4.- Hacer cumplir las sanciones establecidas por la Junta General de Socios.
- 5.- Firmar convenios con Instituciones de apoyo.
- 6.- Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos.
- 7.- Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación.
- 8.- Convocar y presidir las Juntas Generales y sesiones de la Junta Directiva.
- 9.- Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación.
- 10.- Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente.
- 11.- Notificar las resoluciones

### **Junta de Vigilancia**

- 1.- Comunicar a la Junta General sobre cualquier violación al Estatuto o el Reglamento, cuando lo crea necesario.

- 2.- Presentar un informe a la Junta General, sobre las actividades durante el periodo socioeconómico.
- 3.- Atender las denuncias presentadas por las socias e informar el resultado al organismo correspondiente.
- 4.- Examinar todos los balances mensuales y documentos para verificar todas las operaciones realizadas por la asociación.
- 5.- Controlar las actividades realizadas por las personas que dirigen la asociación.

**Tabla 29**  
**Administrador**

	<b>ASOCIACIÓN COOPER-ACCIÓN</b>	<b>REGISTRO RRHH 001-001</b>
	<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>ADMINISTRADOR</b>	<b>SALARIO</b>	<b>800,00</b>
<b>DEPENDE DE</b>		<b>JORNADA</b>	<b>8 HORAS</b>
<b>SUPERVISA A</b>	CONTADOR, PRODUCCIÓN.		

<b>DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>
El administrador es quien se encarga de realizar la gestión administrativa financiera de la asociación, se encargará de realizar la planificación de las compras y ventas, buscará proveedores y clientes para mantener un equilibrio entre oferta y demanda

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACION</b>	Título académico de tercer nivel de preferencia en áreas de ingeniería en ciencias administrativas, contables, textil o afines
<b>EXPERIENCIA</b>	Un mínimo de dos años de experiencia en empresas de producción y comercialización de productos.
<b>FORMACION</b>	Planeamiento Estratégico, Procesos de Administración General, Resolución y Manejo de Conflicto, Uso de computadora y paquetes utilitarios

<b>PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<b>REF</b>	<b>ACCIONES PRINCIPALES</b>
<b>1</b>	Cumplir y hacer cumplir la Ley y las normas aplicables a la operación de la Asociación
<b>2</b>	Monitorear y evaluar el cumplimiento de los planes estratégicos y planes operativos
<b>3</b>	Proponer los cambios en la estructura organizacional
<b>4</b>	Presentar los estados financieros y contables semestrales y anuales.
<b>5</b>	Ejecutar, de conformidad con el Código de Trabajo las políticas generales de administración de recursos humanos, tales como los contratos, remoción de funcionarios, empleados y trabajadores.
<b>6</b>	Establecer y mantener una estructura de control interno a fin de proveer de una seguridad razonable a los activos y protegerlos de su uso no autorizado
<b>7</b>	Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la Asociación

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	X		
2	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	X		

4	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	X		
5	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	X		
6	Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	X		
7	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	X		

**A ALTA M**

**MEDIA B**

**BAJA**

**ELABORADO:** La Autora

**REVISADO:** Administrador

**AUTORIZADO:** Junta Directiva

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 30**  
**Competencias organizacionales Contador**

	<b>ASOCIACIÓN COOPER-ACCIÓN</b>	<b>REGISTRO</b>
	<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	<b>RRHH 002-002</b>

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>		<b>CONTADOR</b>	
<b>DEPENDE DE</b>	GERENTE	<b>SALARIO</b>	<b>500,00</b>
<b>SUPERVISA A</b>	BODEGUERO	<b>JORNADA</b>	<b>8 HORAS</b>

<b>DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>
Cumplir con las obligaciones tributarias y laborales, realizará órdenes de pedido y ordenes de entrega de la mercadería, así como la facturación.

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACION</b>	Título académico de tercer nivel de preferencia en áreas de ingeniería en ciencias contables.
<b>EXPERIENCIA</b>	Un mínimo de un año de experiencia en empresas de comercialización de productos.
<b>FORMACION</b>	Control Interno, Procesos de Administración General, Uso de computadora y paquetes utilitarios

<b>PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<b>REF</b>	<b>ACCIONES PRINCIPALES</b>
<b>1</b>	Cumplir con los principios contables exigidos por ley en cuanto a: negocio en marcha, partida doble, periodicidad, ciclo contable.
<b>2</b>	Cumplir con las obligaciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas (SRI).
<b>3</b>	Cumplir con las obligaciones laborales con el IESS y otros organismos de control.
<b>4</b>	Mantener actualizado el inventario de materiales de oficina, materia prima, clientes y proveedores
<b>5</b>	Cumplir con procedimientos de control interno implementados.
<b>6</b>	Elaborar los informes financieros para conocimiento del Jefe Administrativo Financiero
<b>7</b>	Mantener actualizado los inventarios de activos fijos de la Empresa
<b>8</b>	Alimentar al sistema informático de acuerdo a las transacciones financieras realizadas
<b>9</b>	Realizar los pagos a los proveedores
<b>10</b>	Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la Asociación

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>Nº</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		X	
2	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		X	

4	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.		X	
5	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		X	
6	Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		X	
7	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	X		

**A ALTA M MEDIA B BAJA**

**ELABORADO:** La Autora

**REVISADO:** Administrador

**AUTORIZADO:** Junta Directiva

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

**Tabla 31**  
**Jefe de Producción**

	<b>ASOCIACIÓN COOPER-ACCIÓN</b>	<b>REGISTRO</b> <b>RRHH 004-001</b>
	<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>		<b>JEFE DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>DEPENDE DE</b>	GERENTE	<b>SALARIO</b>	<b>500,00</b>
<b>SUPERVISA</b> A	OPERARIOS	<b>JORNADA</b>	<b>8 HORAS</b>

<b>DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>
El jefe de producción, se encarga de controlar la producción, planificara las adquisiciones de la materia prima e insumos para producir de acuerdo a los pedidos realizados.

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACION</b>	Título académico de tercer nivel de preferencia en áreas de ingeniería textil o afines.
<b>EXPERIENCIA</b>	Un mínimo de dos años de experiencia en empresas de producción de prendas de vestir.
<b>FORMACION</b>	Planeamiento Estratégico, Procesos de Administración General, Uso de computadora y paquetes utilitarios

<b>PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<b>REF</b>	<b>ACCIONES PRINCIPALES</b>
<b>1</b>	Mantener en total funcionamiento de cada una de las etapas del proceso productivo.
<b>2</b>	Seguir el programa de producción establecido de acuerdo a la demanda
<b>3</b>	Elaborar el diseño correspondiente y pasarlo al Gerente General para su aprobación
<b>4</b>	Establecer estándares y controles de producción
<b>5</b>	Realizar un resumen semanal de requisición de materiales
<b>6</b>	Realizar un informe semanal del total de la producción y desperdicios del Departamento, así como una proyección del mismo
<b>7</b>	Tomar decisiones con respecto al uso o venta de desperdicios
<b>8</b>	Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la Asociación

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>Nº</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	X		
2	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		X	

4	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.		X	
5	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		X	
6	Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	X		
7	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	X		

**A ALTA M**

**MEDIA B**

**BAJA**

**ELABORADO: La Autora**

**REVISADO: Administrador**

**AUTORIZADO: Junta Directiva**

**Fuente: Investigación**

**Elaborado por: La Autora**



**Tabla 32**  
**Bodeguero**

	<b>ASOCIACIÓN COOPER-ACCIÓN</b>	<b>REGISTRO</b> <b>RRHH 002-003</b>
	<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>BODEGUERO</b>		
<b>DEPENDE DE</b>	CONTADOR	<b>SALARIO</b>	<b>400,00</b>
<b>SUPERVISA</b> A		<b>JORNADA</b>	<b>8 HORAS</b>

<b>DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>
Mantener actualizado el sistema de inventario para garantizar la existencia de productos, el mantenimiento de stocks o la realización de los pedidos a proveedores oportunamente

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACION</b>	Título académico de tercer nivel de preferencia en áreas de ingeniería en ciencias contables.
<b>EXPERIENCIA</b> A	Un mínimo de un año de experiencia en empresas de comercialización de productos.
<b>FORMACION</b>	Control Interno, Uso de computadora y paquetes utilitarios

<b>PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<b>REF</b>	<b>ACCIONES PRINCIPALES</b>
<b>1</b>	Mantiene el control adecuado de máximos y mínimos, para tramitar oportunamente la reposición de los artículos de primera necesidad
<b>2</b>	Identifica cada ítem dentro de la bodega con una tarjeta de registro de inventarios donde conste el código y el nombre de cada uno
<b>3</b>	Coordina los cierres de inventarios mensuales y anuales
<b>4</b>	Informa por escrito los faltantes que se detecten por cualquier causa al jefe superior inmediato
<b>5</b>	Mantiene la bodega limpia y ordenada
<b>6</b>	Informa sobre los artículos que hay que almacenar
<b>10</b>	Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la Asociación

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>Nº</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.		X	
2	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.		X	
4	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.		X	

5	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.		X	
6	Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.		X	
7	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	X		

**A ALTA M**

**MEDIA B**

**BAJA**

**ELABORADO: La Autora**

**REVISADO: Administrador**

**AUTORIZADO: Junta Directiva**

**Fuente: Investigación**

**Elaborado por: La Autora**

**Tabla 33**  
**Operario**

	<b>ASOCIACIÓN COOPER-ACCIÓN</b>	<b>REGISTRO RRHH 004-002</b>
	<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>	

<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	<b>OPERARIO</b>		
<b>DEPENDE DE</b>	AGENTE COMERCIALIZADOR	<b>SALARIO</b>	<b>354,00</b>
<b>SUPERVISA</b> A		<b>JORNADA</b>	<b>8 HORAS</b>

<b>DEFINICIÓN DEL PUESTO</b>
Se encargará de realizar el trabajo de trazado, cortado, coser, bordar, estampar, pulir, etiquetar, empaçar

<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
<b>EDUCACION</b>	Bachiller técnico de preferencia en textiles, Maestra en confección
<b>EXPERIENCIA</b>	Un año de experiencia en empresas de confección de prendas de vestir.
<b>FORMACION</b>	Chofer profesional

<b>PRINCIPALES ÁREAS DE RESPONSABILIDAD</b>	
<b>REF</b>	<b>ACCIONES PRINCIPALES</b>
<b>1</b>	Realizar el corte de acuerdo a las especificaciones de diseño
<b>2</b>	Realizar la costura de cada una de las prendas
<b>3</b>	Verificar la hechura de cada una de las prendas
<b>4</b>	Revisar el adecuado corte y cocido de cada una de las prendas
<b>5</b>	Realizar el planchado de cada una de las prendas
<b>6</b>	Colocar las prendas en el lugar indicado y empaçarlas
<b>7</b>	Realizar la limpieza del área de trabajo y máquina
<b>8</b>	Las demás que señale la ley, el presente reglamento y el estatuto social de la Asociación

<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES</b>					
<b>N°</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
1	Orientación de servicio	Implica un deseo de ayudar o de servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes, tanto internos como externos.	X		
2	Orientación a los resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente tendiendo al logro de estándares de excelencia.	X		
3	Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos.	X		
4	Construcción de relaciones	Es la habilidad de construir y mantener relaciones cordiales con personas internas o externas a la organización.	X		

5	Conocimiento del entorno organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder e influencia en la institución o en otras instituciones, clientes o proveedores, etc. Incluye la capacidad de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la institución.	X		
6	Iniciativa	Es la predisposición para actuar pro activamente. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas.	X		
7	Aprendizaje continuo	Es la habilidad para buscar y compartir información útil, comprometiéndose con el aprendizaje. Incluye la capacidad de aprovechar la experiencia de otros y la propia.	X		

**A ALTA M**

**MEDIA B**

**BAJA**

**ELABORADO:** La Autora

**REVISADO:** Administrador

**AUTORIZADO:** Junta Directiva

**Fuente:** Investigación

**Elaborado por:** La Autora

## CAPÍTULO IV

### 4. ANÁLISIS DE IMPACTOS

En el presente capítulo se analizarán los principales impactos que se generan con la implantación del Plan Estratégico de la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”, logrando establecer aspectos positivos y negativos de los mismos.

Para una mejor comprensión e interpretación de los impactos se los analizará sobre la base de una matriz de impactos, la misma que señala una valoración de -3 a 3, que se califica de acuerdo a los siguientes criterios:

#### CRITERIOS

*Tabla 34*  
*Análisis de Impactos*

PUNTAJE	SIGNIFICADO
-3	Negativo en el nivel Alto
-2	Negativo en el nivel Medio
-1	Negativo en el nivel Bajo
0	Indiferente
1	Positivo en el nivel Bajo
2	Positivo en el nivel Medio
3	Positivo en el nivel Alto

Fuente: Directa  
Elaborado por: La Autora

Para conocer el grado de impacto se emplea la siguiente ecuación:

$$\frac{\Sigma}{\text{Numero de Indicador}} = \text{Grado de impacto}$$

#### 4.1. Impacto social

**Tabla 35**  
**Impacto Social**

ASPECTOS	VALORACIÓN						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Nivel de vida</b>							X
<b>Fuentes de empleo</b>							X
<b>Responsabilidad social</b>							X
<b>TOTAL</b>	9/3 =3Positivo en el Nivel Alto						

Fuente: Directa  
Elaborado por: La Autora

#### ANÁLISIS:

Con la implementación del Plan estratégico en la Asociación está lográndose mejorar el nivel de vida de los socios y de terceros, debido a la generación de nuevas fuentes de empleo que mejora los ingresos económicos, con un impacto alto positivo social en su ejecución, el beneficio social más importante encontrado es la generación de fuentes de trabajo contribuyendo a regular el índice de desempleo.

## 4.2. Impacto económico

**Tabla 36**  
**Impacto Económico**

ASPECTOS	VALORACIÓN						
	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Precios accesibles</b>							X
<b>Competitividad</b>							X
<b>Estabilidad Económica</b>						X	
<b>TOTAL</b>	8/3 = 2,66 = 3 Positivo en el Nivel Alto						

Fuente: Directa  
Elaborado por: La Autora

### ANÁLISIS:

A través del buen uso y optimización de los recursos generan prendas de vestir de calidad con precios accesibles, generando competencia en el mercado empresarial y dando paso incremento de ingresos económicos que beneficiará directa e indirectamente a los involucrados en asociación, permitiendo fortalecer su estabilidad económica y propiciando incidencia en el crecimiento monetario.

### 4.3. Impacto empresarial

**Tabla 37**  
**Impacto Empresarial**

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Cultura empresarial</b>							<b>X</b>
<b>Capacitación del personal</b>							<b>X</b>
<b>Evaluación del desempeño</b>							<b>X</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Total 9/3= 3 Impacto positivo nivel alto</b>						

Fuente: Directa  
Elaborado por: La Autora

### ANÁLISIS

En el ámbito empresarial se logrará una cultura organizacional entre los directivos de la asociación, la capacitación del personal juega un papel importante ya que de esa manera los integrantes de la asociación van adquiriendo conocimientos nuevos y con el buen servicio que se brinde a los clientes se estará evaluando el desempeño de los integrantes de la asociación.



#### 4.4. Impacto ambiental

**Tabla 38**  
**Impacto ambiental**

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
Utilización de medios electrónicos					X		
Mínima utilización de papel			X				
Reciclaje de suministros					X		
<b>TOTAL</b>	<b>Total <math>1/3=0,33 = 0</math> Impacto indiferente</b>						

Fuente: Directa  
Elaborado por: La Autora

#### ANÁLISIS

La Asociación en el aspecto ambiental logrará proteger el medio ambiente mediante la reutilización de material que no sea utilizado, con la finalidad de aprovecharlo para un nuevo proceso, el manejo del papel será mínima ya que se imprimirá solo lo necesario.

#### 4.5. Impacto ético

**Tabla 39**  
**Impacto Ético**

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>Puntualidad</b>							<b>X</b>
<b>Honestidad</b>							<b>X</b>
<b>Tolerancia</b>							<b>X</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Total 9/3= 3 Impacto positivo nivel alto</b>						

Fuente: Directa  
Elaborado por: La Autora

#### ANÁLISIS

La elaboración del Plan Estratégico para la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”, promueve en lo ético, la puntualidad, honestidad y transparencia ya que los compromisos y obligaciones se cumplirán en el tiempo acordado, valorando y respetando el tiempo de los demás, las acciones personales y laborales se las realizará con verdad e integridad; la tolerancia es un punto importante al ser paciente ante las necesidades de nuestros clientes y siempre estar prestos a brindar ayuda.

#### 4.6. Impacto general

**Tabla 40**  
**Impacto General**

ASPECTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3
<b>IMPACTO SOCIAL</b>							<b>X</b>
<b>IMPACTO ECONÓMICO</b>							<b>X</b>
<b>IMPACTO EMPRESARIAL</b>							<b>X</b>
<b>IMPACTO AMBIENTAL</b>				<b>X</b>			
<b>IMPACTO ÉTICO</b>							<b>X</b>
<b>TOTAL</b>	<b>Total 12/5=2.4 impacto positivo nivel medio</b>						

Fuente: Directa  
Elaborado por: La Autora

#### ANÁLISIS

Mediante el análisis de los impactos que se ha escogido, se puede determinar que el proyecto, genera un impacto positivo nivel medio, es decir que su aplicación es viable, y se generarán ventajas y oportunidades a nivel local.

## CONCLUSIONES

- Con la realización del presente trabajo a través de la matriz FODA se pudo detectar que la asociación se encuentra legalmente constituida, cuenta con un buen grupo de personas aptas para la ejecución de los proyectos, además también mantienen buenas relaciones con instituciones públicas y existe una capitalización monetaria por parte de las socias.
- Según la entrevista y la encuesta aplicada a las socias de la institución se determinó que la asociación cuenta con aspectos que favorecen al crecimiento de la misma, el tener a las instituciones públicas y privadas como aliados estratégicos ayuda a posicionar a la asociación como referente en la provincia de Imbabura ejecutando proyectos y fomentando la participación e inclusión social.
- Dentro de la investigación se logró definir que la asociación no puede rendir como sus integrantes lo esperan por no contar con un plan estratégico, la falta de equipos tecnológicos, para el desarrollo de sus actividades la falta de la maquinaria respectiva, además de esto la asociación cuenta solo con un cliente y un proveedor.
- Se determinó también que la asociación por ser pequeña genera desconfianza hacia las demás instituciones, la ubicación también juega un papel importante ya que el sector en el que funciona la entidad tiene problemas sociales considerables de pobreza y desempleo desencadenando en la delincuencia.
- Se manifiesta que el Plan Estratégico fortalece a través de un análisis de la parte tanto interna como externa de la asociación, mediante el planteamiento de objetivos, después emplear estrategias, aprovechando las oportunidades que tiene y conociendo las necesidades de los clientes.

- Manteniéndose a la vanguardia de la competencia se logrará posicionar y expandir la Asociación en la zona norte del Ecuador, realizando investigaciones de las necesidades de los clientes.
- Para mantener la calidad del producto utilizando materiales garantizados, se deberá mejorar en un 30% por año los procesos de producción, para esto se cotizará con los importadores y productores de materias primas de calidad.
- Con el impulso al sector de la Economía Popular y Solidaria, se fomentará una cultura organizacional al 100% en el primer año, se logrará estableciendo compromisos con el personal, y a la vez capacitando en su totalidad a las socias.
- El acceso a fuentes de financiamiento mejorará la liquidez de la Asociación en un 20% al finalizar el tercer trimestre, logrando así la capitalización interna y externa.
- Mediante el análisis de los impactos que se realizó, se pudo determinar que el proyecto, genera un impacto positivo nivel medio, es decir que su aplicación es viable.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere que la asociación siga incrementando el número de socias y no dejar de aprovechar las relaciones existentes con las instituciones públicas en beneficio de la asociación.
- Seguir incrementando el número de aliados estratégicos para poder posicionarse no solamente en la provincia sino también cubrir lo que comprende toda la zona norte del Ecuador.
- Se propone la aplicación del Plan Estratégico para la Asociación de Desarrollo COOPER-ACCIÓN, esta propuesta servirá para lograr el reconocimiento de la asociación cumpliendo con los objetivos y creciendo exitosamente.
- Se plantea al área administrativa que en un futuro incluya en el presupuesto la manera de mejorar el espacio físico de la asociación.
- Para lograr el éxito que se desea, es necesario aplicar elementos administrativos y estratégicos en la forma planteada con el afán de mejorar no solamente en el ámbito económico, sino también social, logrando que la entidad sea realmente eficiente y continúe creciendo.
- Elaborar un plan de fidelización, y realizar visitas personalizadas para conseguir nuevos posibles clientes.
- Negociar con los nuevos proveedores las mejores condiciones para la adquisición de la materia prima.
- Realizar un levantamiento sobre las necesidades de capacitación de todas las integrantes de la asociación, a través de un plan de capacitación.
- Solicitar al Instituto de Economía Popular y Solidaria el asesoramiento para acceder a fuentes de financiamiento.

- La aplicación de esta propuesta ayudará a que la asociación logre cumplir con todos los objetivos planteados, proporcionando una base para el control total de la asociación.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ANDRÉS FERNÁNDEZ ROMERO, Dirección y planificación estratégicas en las empresa y organizaciones, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid-España, 2010.
- ARAO SAPIRO, Planeación estratégica, Fundamentos y Aplicaciones, Segunda edición, Mc Graw Hill, México, 2011.
- Bases legales
- BENITO RAMOS RAMOS; CONSUELO SANCHEZ NARANJO, La planificación estratégica como método de gestión pública, Editorial INAP, 2013.
- CARLOS CLERI; El Libro de las Pymes, Ediciones Granica S.A., Argentina, 2012.
- DANIEL MARTÍNEZ PEDRÓS & ARTEMIO MILLA GUTIERREZ, Elaboración del Plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid, 2012.
- DECRETO 16 DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA PARA EL REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA UNIFICADO DE INFORMACION DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES Y CIUDADANAS, Ecuador, del 20 de junio del 2013.
- Diccionario de la Real Academia Española (2011)
- ISABEL SOLANAS, Dirección de cuentas.- Gestión y planificación de cuentas en publicidad, Editorial UOC, Barcelona 2011.
- JORDI VALENZUELA SEVILLA, La evolución del diseño y la estructura organizativa: un estudio de casos, Universidad Autónoma de Barcelona, España, 2013.
- JOSE MARIA SAINZ DE VICUÑA ANCIN, El plan estratégico en la práctica, ESIC editorial, Segunda edición, Madrid, 2012.



- JUAN ANTONIO GIMENO ULLASTRES; PEDRO TAMAYO LORENZO, Economía de la Salud, Ediciones Díaz de Santos, Madrid – España, 2012.
- JUSTIN G. LONGENECKER, J. WILLIAM PETTY, LESLIE E. PALICH, FRANK HOY, Administración de pequeñas empresas: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de crecimiento, CENGAGE LEARNING Editores, décimo sexta edición, México , 2012
- MARÍA DE LOS ÁNGELES GIL CASTILLO, Cómo crear y hacer funcionar una empresa, ESIC Hall editorial, octava edición, España, 2010.
- PURIFICACIÓN AGUILERA LÓPEZ, Seguridad informática, Editorial EDITEX, España, 2010.
- ROBBINS COULTER, Administración, Pearson educación, Décima edición, México, 2010.
- SÉRVULO ANZOLA ROJAS, Administración de pequeñas empresas, Tercera edición, Mc Graw Hill, México, 2010.
- THOMAS WHEELEN; DAVID HUNGER, Administración estratégica y política de negocio, Pearson educación, Décima edición, México, 2010.
- THOMPSON, PETERAF, GAMBLE. STRICKLAND, Administración estratégica. Teoría y casos, décimo octava edición, Mc Graw Hill, México, 2012
- UBALDO CUESTA, Planificación estratégica y creatividad, ESIC Editorial, Madrid-España, 2010.
- WEBER MAX, Economía y Sociedad, Tercera edición, editorial Fondo de Cultura Económica, México, 2014.

# ANEXOS

**ENTREVISTA DIRIGIDA A LA PRESIDENTA DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO “COOPER - ACCIÓN”**



UNIVERDIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**NOMBRE:**

**CARGO:**

**FECHA:**

**CUESTIONARIO**

**1.- ¿Con que finalidad fue creada la Asociación de Desarrollo “COOPER – ACCIÓN”?.?**

.....  
.....

**2.- ¿La Asociación cuenta con los debidos estatutos y reglamento interno? ¿Cómo los aplica?**

.....  
.....

**3.- ¿Tiene organigrama estructural la Asociación?**

.....  
.....

**4.- ¿El directorio de la asociación por quienes está constituido?**

.....  
.....

**5.- ¿Para el buen funcionamiento la asociación cuenta con la infraestructura adecuada?**

.....  
.....

**6.- ¿Dentro de la Asociación están claramente definidas las funciones que debe cumplir cada socio?**

.....  
.....

**7.- ¿Para el buen funcionamiento; la Asociación cuenta con un plan estratégico?**

.....  
.....

**8.- ¿Cuál es la misión y visión de la Asociación?**

.....  
.....

**9.- ¿Qué proyectos ha ejecutado la Asociación?**

.....  
.....

**10.- ¿A futuro qué proyectos tiene planificado ejecutar la asociación?**

.....  
.....

**11.- ¿Con respecto al ámbito administrativo financiero la asociación aplica algún tipo de sistema contable?**

.....  
.....

**12.- ¿Para los pedidos de la materia prima existe alguna planificación para adquirirlos?**

.....  
.....

**13.- ¿Para el control de ingresos y gastos se han basado en algún presupuesto?**

.....  
.....

**14.- ¿Desearía ampliar su mercado actual?**

.....  
.....

**15.- ¿Para la promoción de sus productos, se ha realizado algún tipo de publicidad?**

.....  
.....

**16.- ¿Las socias han tenido algún tipo de planificación?**

.....  
.....

**17.- ¿Qué procesos utiliza la asociación para la producción de sus productos?**

.....  
.....

**18.- ¿Para la confección de los uniformes la asociación cuenta con la maquinaria respectiva?**

.....  
.....

**19.- ¿Para el proceso administrativo desearía que la asociación cuente con equipo tecnológico adecuado?**

.....  
.....

**ENCUESTA DIRIGIDA A LAS SOCIAS DE “COOPER - ACCIÓN”**



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**NOMBRE:**

**FECHA:**

**1.- ¿Conoce usted si la asociación cuenta con una misión, visión y objetivos?**

SI ( )

NO ( )

**2.- Para la realización de las actividades ¿manejan algún tipo de planificación?**

SI ( )

NO ( )

**3.- ¿Conoce que debilidades tiene la asociación?**

.....  
.....

**4.- ¿Cuáles son las fortalezas que tiene la asociación?**

.....  
.....

**5.- ¿Utilizan estrategias para promocionar los productos?**

SI ( )

NO ( )

**6.- ¿Maneja la asociación un reglamento interno?**

SI ( )

NO ( )

**7.- ¿Conoce usted si se informa de la gestión realizada por la Directiva de la asociación?**

SI ( )

NO ( )

**8.- ¿Estaría de acuerdo que la asociación cuente con un Plan Estratégico que les permita a los directivos mejorar su gestión?**

SI ( )

NO ( )



**9.- ¿Conoce usted de cuantos clientes dispone la asociación?**

1 a 10        ( )

11 a 20       ( )

21 a 30       ( )

31 a 40       ( )

41 a más      ( )

**10.- ¿Para la adquisición de la materia prima la asociación con cuantos proveedores cuenta?**

1 a 5         ( )

6 a más      ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**FOTOGRAFÍAS DE LA ASOCIACIÓN DE DESARROLLO “COOPER – ACCIÓN”**

