



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO EMPRESARIAL DE LA
CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA
PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).**

Trabajo de titulación:

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR:

CESAR ANTONIO PACHECO BONILLA

Riobamba - Ecuador

2021



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO EMPRESARIAL DE LA
CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA
PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).**

Trabajo de titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERO DE EMPRESAS

AUTOR: CESAR ANTONIO PACHECO BONILLA

DIRECTOR: ING. EDUARDO RUBÉN ESPÍN MOYA

Riobamba - Ecuador

2021

©2021, Cesar Antonio Pacheco Bonilla

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, **Cesar Antonio Pacheco Bonilla**, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría, y que los resultados de este son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Riobamba, 15 de Abril del 2021

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized initials 'CAPB'.

Cesar Antonio Pacheco Bonilla

C.C. 171951363-0

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE AMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación: Tipo: Proyecto de Investigación: **PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO EMPRESARIAL DE LA CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).**, realizado por el señor: **CESAR ANTONIO PACHECO BONILLA**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, El mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
<p>Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</p>	 CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE	2021 – 04 – 15
<p>Ing. Eduardo Rubén Espín Moya DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</p>	 EDUARDO RUBEN ESPIN MOYA	2021 – 04 – 15
<p>Ing. Edwin Patricio Pombosa Junez MIEMBRO DE TRIBUNAL</p>	 EDWIN PATRICIO POMBOZA JUNEZ	2021 – 04 – 15

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico con sinceridad a mis padres por el esfuerzo y la confianza depositada en mi persona como alguien comprometido con mi meta a lograr, por la credibilidad en mis capacidades y su apoyo incondicional en mi formación profesional.

A los amigos que se vieron involucrados por su consejo, apoyo y compañía en estos años de mi vida.

Cesar.P

AGRADECIMIENTO

La gratitud es uno de los valores más significativos, por lo que es importante reconocer a quienes nos brindan su apoyo. Quiero agradecer a Dios al brindarme una hermosa familia.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a mi Escuela Administración de Empresas por la formación académica y profesional que me han brindado.

A mis padres, Consuelo Bonilla y Enrique Pacheco por brindarme entero apoyo y su gran esfuerzo día a día en mi formación personal y guía para ser una persona de bien dios le pague. A mis profesores por su orientación. A mi amiga Diana Cargua que estuvo presente en mi último paso para lograr mi meta brindándome consejos y motivándome a no decaer en la batalla muchas gracias.

Cesar.P

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT.....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	2
1.1. Antecedentes de Investigación (investigaciones afines en artículos científicos originales o de revisión).....	2
1.2. Marco teórico.....	3
1.2.1. Planificación estratégica.....	3
1.2.1.1. <i>Importancia de la planeación.....</i>	4
1.2.1.2. <i>Propósitos de la Planeación.....</i>	5
1.2.1.3. <i>Características de la planeación.....</i>	5
1.2.1.4. <i>Ventajas y desventajas de la planeación.....</i>	7
1.2.1.5. <i>Principios de la planificación.....</i>	7
1.2.2. Fortalecimiento empresarial.....	8
1.2.2.1. <i>Beneficios del fortalecimiento empresaria.....</i>	8
1.2.2.2. <i>Conocimiento estratégico.....</i>	9
1.2.2.3. <i>Estrategia.....</i>	9
1.2.2.4. <i>Importancia de la estrategia.....</i>	9
1.2.2.5. <i>Principales estrategias de crecimiento.....</i>	9
1.2.2.6. <i>Tipos de estrategias.....</i>	10
1.2.2.7. <i>Herramientas de las estrategias.....</i>	11
1.2.2.8. <i>Elementos Determinantes para plantear estrategias.....</i>	12
1.2.3. Plan estratégico.....	14
1.2.3.1. <i>Importancia del plan estratégico.....</i>	14
1.2.3.2. <i>Objetivos del plan estratégico.....</i>	14
1.2.3.3. <i>Elementos del plan estratégico.....</i>	15
1.2.3.4. <i>Etapas del proceso de la planificación estratégica.....</i>	15
1.2.3.5. <i>Contenido del plan estratégico.....</i>	16

1.2.3.6.	<i>Misión</i>	17
1.2.3.7.	<i>Características del plan estratégico</i>	20
1.2.3.8.	<i>Ventajas y desventajas de la planificación estratégica</i>	21
1.2.3.9.	<i>Diagnostico estratégico</i>	22
1.2.3.10.	<i>La organización</i>	23
1.2.3.11.	<i>Toma de decisiones</i>	26

CAPÍTULO II

2.	MARCO METODOLÓGICO	29
2.1.	Enfoque de investigación	29
2.1.1.	<i>Investigación cuantitativa:</i>	29
2.1.2.	<i>Investigación cualitativa:</i>	30
2.2.	Nivel de investigación	30
2.2.1.	<i>Método descriptivo</i>	30
2.2.2.	<i>Método analítico-sintético</i>	31
2.3.	Diseño de investigación	31
2.3.1.	<i>Investigación no experimental</i>	31
2.4.	Tipo de estudio	32
2.4.1.	<i>Investigación de campo</i>	32
2.4.2.	<i>Descriptivo</i>	32
2.5.	Población	32
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	33
2.6.1.	<i>La entrevista</i>	33
2.6.2.	<i>La encuesta</i>	33
2.7.	Idea a Defender	34
2.8.	Variable	34
2.8.1.	<i>Variable independiente</i>	34
2.8.2.	<i>Variable dependiente</i>	34

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	35
3.1.	Resultados de las Encuestas.	35
3.1.1.	<i>Encuestas proveedores.</i>	35
3.1.2.	<i>Encuesta a empleados.</i>	45
3.2.	Entrevista.	55
3.3.	Propuesta	57

3.3.1.	<i>Datos generales de la empresa</i>	57
3.3.2.	<i>Objetivos empresariales:</i>	61
3.3.3.	<i>Análisis FODA, realizado con el personal de trabajo de la empresa.</i>	61
3.3.4.	<i>FODA ponderado</i>	63
3.3.5.	<i>Matriz EFI</i>	64
3.3.6.	<i>MATRIZ EFE</i>	65
3.3.7.	<i>Estructura orgánica de la empresa.</i>	66
3.3.8.	<i>Manual de Funciones</i>	66
3.3.9.	<i>Elaboración de las estrategias.</i>	74
3.3.9.1.	<i>Definición de objetivos estratégicos y objetivos operativos.</i>	74
3.3.9.2.	<i>Definición de programas, proyectos y actividades</i>	75
3.3.10.	<i>Desarrollo operacional.</i>	79
3.3.11.	<i>Desarrollo plurianual.</i>	83
	CONCLUSIONES	92
	RECOMENDACIONES	93
	BIBLIOGRAFÍA	
	ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Ventajas y desventajas de la planeación.....	7
Tabla 2-1:	Diferencias básicas entre una organización formal y una informal	25
Tabla 1-3:	Presentación del Cacao para la Venta.	35
Tabla 2-3:	Frecuencia de Entrega de Producto.....	36
Tabla 3-3:	Controles Periódicos de Materia Prima.....	37
Tabla 4-3:	Revisión de Calidad del Producto.....	38
Tabla 5-3:	Tipo de Descuento del Producto.....	39
Tabla 6-3:	Pago Oportuno del Producto.....	40
Tabla 7-3:	Fuentes de Entrega del Producto.....	41
Tabla 8-3:	Procesos previo entrega del Producto.	42
Tabla 9-3:	Existen Competidores en la Zona.	43
Tabla 10-3:	Calidad del producto.	44
Tabla 11-3:	Salarios pagados puntualmente.....	45
Tabla 12-3:	Ambiente laboral.....	46
Tabla 13-3:	Incentivos por desempeño laboral	47
Tabla 14-3:	Trabajo en equipo	48
Tabla 15-3:	Capacitaciones para mejorar la formación laboral.....	49
Tabla 16-3:	Objetivos de la Corporación	50
Tabla 17-3:	Eficiencia del control de procesos en COCPE.....	51
Tabla 18-3:	Manejo de Cultura Organizacional	52
Tabla 19-3:	Control de calidad de la materia prima	53
Tabla 20-3:	Planificación anual o semestral.....	54
Tabla 21-3:	Objetivos Empresariales.....	61
Tabla 22-3:	Análisis Interno.....	61
Tabla 23-3:	Análisis Externo.....	61
Tabla 24-3:	Análisis Interno.....	63
Tabla 25-3:	Análisis Interno.....	64
Tabla 26-3:	Análisis Interno.....	65
Tabla 27-3:	Gerente General	67
Tabla 28-3:	Contador	68
Tabla 29-3:	Asistente Contable	69
Tabla 30-3:	Secretaria.....	70
Tabla 31-3:	Técnico control de calidad.....	71
Tabla 32-3:	Cajera	72

Tabla 33-3: Operarios	73
Tabla 34-3: Objetivos estratégicos y Objetivos Operativos de la Corporación COCPE.	74
Tabla 35-3: Estrategias, programas, proyectos y actividades dirigidas a los colaboradores de COCPE.....	75
Tabla 36-3: Estrategias, programas, proyectos y actividades en función a la calidad del producto de COCPE.....	76
Tabla 37-3: Estrategias, programas, proyectos y actividades dirigidas al precio y facilidad de pago de COCPE.....	77
Tabla 38-3: Estrategias, programas, proyectos y actividades dirigidas a capacitaciones y asesoría técnica.	78
Tabla 39-3: Planificación de metas e indicadores dirigidos a los colaboradores.	79
Tabla 40-3: Planificación de metas e indicadores en función a la calidad del producto.....	80
Tabla 41-3: Planificación de metas e indicadores dirigidas al precio y facilidad de pago.....	81
Tabla 42-3: Planificación de metas e indicadores dirigidas a capacitaciones y asesoría técnica.	82
Tabla 43-3: Programación plurianual dirigida a los colaboradores.....	83
Tabla 44-3: Programación plurianual en función a la calidad del producto.....	85
Tabla 45-3: Programación plurianual dirigida al precio y facilidad de pago.	87
Tabla. 46-3: Programación plurianual dirigida a capacitaciones y asesoría técnica.....	89

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-1:	Fases en la toma de decisiones	27
Gráfico 1-3:	Presentación del Cacao para la Venta.	35
Gráfico 2-3:	Frecuencia de Entrega de Producto.	36
Gráfico 3-3:	Controles Periódicos de Materia Prima.....	37
Gráfico 4-3:	Revisión de Calidad del Producto.....	38
Gráfico 5-3:	Tipo de Descuento del Producto.....	39
Gráfico 6-3:	Pago Oportuno del Producto.	40
Gráfico 7-3:	Fuentes de Entrega del Producto.	41
Gráfico 8-3:	Fuentes de Entrega del Producto.	42
Gráfico 9-3:	Existen Competidores en la Zona.	43
Gráfico 10-3:	Calidad del producto.....	44
Gráfico 11-3:	Salarios pagados puntualmente	45
Gráfico 12-3:	Ambiente laboral	46
Gráfico. 13-3:	Incentivos por desempeño laboral	47
Gráfico 14-3:	Trabajo en equipo	48
Gráfico 15-3:	Capacitaciones para mejorar la formación laboral	49
Gráfico 16-3:	Objetivos de la Corporación.....	50
Gráfico 17-3:	Eficiencia del control de procesos en COCPE	51
Gráfico 18-3:	Manejo de Cultura Organizacional	52
Gráfico 19-3:	Control de calidad de la materia prima	53
Gráfico 20-3:	Planificación anual o semestral	54
Gráfico. 21 -3:	Estructura orgánica de la Empresa	66

ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEEDORES DE LA EMPRESA
- ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LE EMPRESA
- ANEXO C:** ENTREVISTA
- ANEXO D:** LISTA DE PROVEEDORES Y EMPLEADOS
- ANEXO E:** APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS A TRAVÉS DE GOOGLE FORMS Y
LLAMADAS TELEFÓNICAS

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como propósito el diseño de un “Plan de fortalecimiento socio empresarial de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas (COCPE)”, el cual permitirá a la corporación mejorar y solucionar el mal manejo de toma de decisiones en la empresa. Se recopilaron datos e información conferidos por los proveedores y colaboradores de “COCPE”, para el análisis de la realidad actual se aplicaron encuestas dirigidas a los empleados y proveedores de la empresa, también se realizó una entrevista al personal directivo; donde se logró obtener como resultados la falta de capacitaciones, falta de control de calidad en el producto al recibirlo, falta de un manual de funciones, organigrama estructural entre otros, lo cual permitió efectuar la matriz DAFO, que consecuentemente posibilitó desarrollar un plan de fortalecimiento socio-empresarial, donde se estableció un organigrama estructural, un manual de funciones necesario para presentar las funciones, responsabilidades, perfil y línea jerárquica de los cargos en la corporación, se fijaron objetivos estratégicos y operativos, continuando con el diseño operacional mediante la implantación de metas e indicadores y el diseño plurianual a través de la programación de proyectos y actividades que permitirán conseguir como resultado un nivel superior en cuanto se refiere a la administración y gestión socio-empresarial y por lo tanto el crecimiento progresivo de la organización. Se recomienda de manera inmediata la implementación de los elementos mencionados como manual de funciones, organigrama estructural, implementación de un método de precio justo, capacitación al personal de forma directa a su profesión y reconocimientos para motivar su labor en la corporación, logrando alcanzar los óptimos resultados deseados por la empresa.

Palabras claves: <PLAN DE FORTALECIMIENTO> <ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS> <MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD> <CAPACITACIÓN AL PERSONAL> <MANUAL DE FUNCIONES> <DESARROLLO EMPRESARIAL>.



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

1208-DBRA-UPT-2021

2021-06-09

ABSTRACT

The present study aims to design a socio-business strengthening plan for a Corporation of Peasant Organizations located in the province of Esmeraldas (COCPE) in order to improve and solve wrong decision-making processes taken by the company. The information provided by suppliers and collaborators of "COCPE" was collected to analyse the current situation of the corporation, surveys were applied to the company's employees and suppliers, an interview was also applied to the management staff which showed a lack of training, lack of quality control on the product upon receipt, the absence of a function manual, structural organization chart, among others, which allowed us to carry out the SWOT matrix, which consequently made it possible to develop a socio-business strengthening plan, where a structural chart was established, a manual of functions which is necessary to present functions, responsibilities, profiles and hierarchical positions in the corporation, strategic and operational objectives were set, continuing with operational design through the implementation of goals and indicators and multi-year design through the organization of projects and activities that will allow to achieve a higher level of administration and socio-business management and thus, the progressive growth of the institution. It is recommended the immediate application of the elements mentioned before such as: a function manual, structural organization chart, implementation of a fair price method, training staff related to each profession and rewards to motivate the staff performance in order to achieve optimal results desired by the company.

Keywords: <STRENGTHENING PLAN> <ADMINISTRATIVE STRATEGIES>
<QUALITY IMPROVEMENT> <STAFF TRAINING> <MANUAL OF FUNCTIONS>
<BUSINESS DEVELOPMENT>.

LUIS
FERNANDO
BARRIGA
FRAY

Firmado
digitalmente por
LUIS FERNANDO
BARRIGA FRAY
Fecha: 2021.06.16
10:04:47 -05'00'

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de un plan de fortalecimiento es esencial para toda organización o empresa. La corporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas “COCPE” desde sus inicios ha dispuesto de una administración empírica para la comercialización de sus productos, por ello, resulta conveniente aplicar el diseño de un plan de fortalecimiento, mismo que posibilitará conocer la situación actual de la corporación, y permitirá mejorar el nivel de gestión socio-empresarial en ella.

Para lo cual, el actual trabajo de titulación comprende tres capítulos, que a continuación se describirá brevemente:

En el primer capítulo se da a conocer el marco teórico referencial en el cual se expone los antecedentes de investigaciones afines, la fundamentación conceptual y teórica que contribuirá a una mejor comprensión de lo que se va a desarrollar en el presente trabajo.

En el segundo capítulo correspondiente al marco metodológico se definió el enfoque, modelo, población, métodos, técnicas e instrumentos de la investigación, aquí también se halla la idea a defender y las variables a emplear.

En el tercer capítulo se plantea el marco de resultados, discusión de resultados y la propuesta que va encaminada al desarrollo del plan de fortalecimiento y la solución a los problemas y puntos críticos precisados gracias a las encuestas realizadas a proveedores y colaboradores. Finalmente, como resultado del trabajo de titulación se muestran las conclusiones, obtenidas del análisis efectuado y las recomendaciones dirigidas a los miembros de la organización específicamente al gerente y colaboradores.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Antecedentes de Investigación (investigaciones afines en artículos científicos originales o de revisión)

En la investigación previa en diferentes repositorios de las universidades nacionales, se logró obtener cuatro temas que se asemejan a nuestro trabajo de titulación, los cuales sirven como guía.

Según los autores: (Ayala & Rivera, 2019) del trabajo de titulación denominado **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL PRODUCTO TURÍSTICO CACAO CENTENARIO EN LOS CANTONES BOLÍVAR Y PICHINCHA DE LA PROVINCIA DE MANABÍ** indica que:

Conclusión:

De acuerdo con las necesidades de intervención detectadas se diseñaron estrategias a partir del modelo de FODA cruzado, las cuales están dirigidas a: diseño del producto turístico; desarrollo sostenible del destino; fortalecimiento del talento humano; desarrollo de facilidades que permitan la estadía placentera del turista; y la promoción y comercialización del producto.

Según el autor: (Pazmiño, 2018) del trabajo de titulación denominado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROPECUARIOS “EL MAIZAL” DE LA CIUDAD DEL TENA, PROVINCIA DE NAPO, PARA EL PERIODO 2018 - 2022** indica que:

Conclusión:

De acuerdo al análisis de la Situación Actual de la empresa a través de la herramienta Matriz FODA, se pudo determinar que tenía más debilidades que fortalezas y oportunidades, motivo por el cual no se toman decisiones oportunas que ayuden al desarrollo y crecimiento de la empresa.

Según el autor: (Atupaña, 2019) del trabajo de titulación denominado **DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA LA PROCESADORA AGROINDUSTRIAL “MIS FRUTALES”**,

PARROQUIA SAN LUIS, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2018-2021 indica que:

Conclusión:

Se encomienda a la empresa que se considere la implementación y uso de las estrategias administrativas y financieras que se han propuesto en la respectiva investigación, de manera que los procesos que se realizan en la misma sean mejores y óptimos, trabajando con altos estándares de calidad, eficiencia y eficacia.

Según el autor: (Palíz, 2018) del trabajo de titulación denominado **“ANÁLISIS Y ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO PRODUCTIVO, DE LA ASOCIACIÓN DE CAMPESINOS AUTÓNOMOS DE LAS COMUNIDADES DE LA MEDIANÍA, CABUYAL Y SANDOVAL, CANTÓN RIOVERDE, PROVINCIA DE ESMERALDAS”** indica que:

Conclusión:

Se debe priorizar y fortalecer las capacidades de los socios, a través de diseñar un plan de formación de los asociados en temas como: toma de decisiones, liderazgo, comunicación, comercialización y evaluación, donde estén involucrados directivos, administradores, técnicos y personal operativo, capaz que a través de indicadores poder evaluar el desempeño y avance de la ASOCAMCS.

1.2. Marco teórico

1.2.1. *Planificación estratégica*

La planificación estratégica (en ocasiones denominada planificación hacia el interior de la empresa o plan de negocios, términos menos apropiados al no corresponderse con el alcance y visión de futuro) representa la proyección estratégica de la organización, por lo general para un período de tres a cinco años, en la que se definen las aspiraciones generales de la organización (misión, visión, valores), los objetivos estratégicos, las estrategias empresariales y acciones para alcanzarlos, además de los criterios de medida y fecha de cumplimiento. (López, Mata, Becerra, & Cabrera, 2018)

Cualquier proceso de planificación estratégica debe comenzar por tener un conocimiento exhaustivo de la situación de la empresa y para ello es importante definir conceptos como misión, visión, meta, objetivo, estrategia y táctica. (Crespo, Pérez, & Morrillas, 2016)

La planificación estratégica es un método que ayuda a tener una idea clara de dónde quiere llegar la organización y contemplar que decisiones y herramientas aplicar para alcanzar los objetivos planteados y que tengan una duración a corto, mediano y largo plazo.

1.2.1.1. *Importancia de la planeación*

La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.”⁴ entonces, la importancia de la planeación estratégica radica en establecer los objetivos que la empresa desea conseguir a largo plazo, y se convierten en la guía para desarrollar los planes de acción de mediano y largo plazo que ayudan a lograr objetivos específicos para la empresa. (Morales & Morales, 2015)

Otro autor propone que:

- Su primacía, la posición que ocupa en la secuencia de las funciones administrativas.
- Su transitividad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones y la organización total.

Asimismo, ayuda a lograr el uso efectivo de recursos humanos, financieros y materiales, especialmente cuando son escasos. Implica una distribución organizada de recursos hacia los objetivos, el desarrollo de planes detallados para la obtención, distribución y recepción de materiales, minimizar los riesgos para el suministro de materiales y la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes.

Se caracteriza por:

- La originalidad organizacional en su diseño.
- Ser un proceso claro y simple.

- Referirse al futuro.
- Señalar acciones.
- Involucrar la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor.
- Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea. (Rojas & Medina, 2012)

Tiene gran importancia el planificar ya que es un indicador de regulación, y distribución de recursos, herramientas y medios con los que cuenta la empresa, facilitando su uso y su organización para mayor rendimiento en los procesos, manejo de personal y funcionamiento interno y externo.

1.2.1.2. *Propósitos de la Planeación*

La planificación estratégica concibe al tiempo como un factor crítico y relevante y cuenta con una visión triple del tiempo. Se sitúa en el presente, pero sin desconocer la gravitación del pasado; por ello va a reconstruir la historicidad de los procesos, de los problemas, de las significaciones que tienen para los sujetos y la trayectoria de gestión de los actores. Es decir, tendrá en cuenta el pasado. Y desde el presente tendrá una visión proyectada del futuro o mejor dicho de múltiples futuros o escenarios posibles. Entonces, es indispensable aprender a pensar en términos de futuros y no de futuro, a contemplar contingencias, a programar acciones con flexibilidad y apertura de miras y a aceptar la incertidumbre esencial que todo ello encierra como un elemento más de trabajo, como un reto insoslayable que no cabe ignorar. (Rodríguez E. , 2016)

1.2.1.3. *Características de la planeación*

La originalidad organizacional en su diseño.

- Ser un proceso claro y simple.
- Referirse al futuro.
- Señalar acciones.
- Involucrar la necesidad de cambiar la situación actual por otra supuestamente mejor.
- Tener expectativas realistas, se considera como un instrumento y no una panacea.

(Rojas & Medina, 2012)

Son los beneficios que tiene el planificar dentro de una empresa ya que se diferencia con otros métodos que son realizados de manera empírica.

1.2.1.4. *Ventajas y desventajas de la planeación.*

Tabla 1-1: Ventajas y desventajas de la planeación

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> · Ayuda a los administradores a estar orientados hacia el futuro, se ven esforzados a mirar más allá de sus problemas cotidianos para proyectar lo que podría suceder en el futuro. Los administradores que miran solo el presente y descuidan el futuro parecen dirigirse a un fracaso seguro. 	<ul style="list-style-type: none"> · Los administradores no cuentan con la información completa de toda su organización, la que permite realizar un proceso de planeación adecuado al comportamiento continuo pero carente de una seguridad en las acciones predichas por los gerentes encargados de tomar todas las decisiones dentro de la organización.
<ul style="list-style-type: none"> · Coordinación de las decisiones: Una decisión no debería tomarse el día de hoy sin tener alguna idea de la forma en la que afectará a una decisión que tenga que tomarse del día de mañana. La función de planeación ayuda a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> · El factor externo que influye de manera cambiante en el proceso de planeación, de manera que los planes deben ser flexibles y no estructuras rígidas, que sean susceptibles al cambio exógeno que se presente en el entorno de nuestras organizaciones.
<ul style="list-style-type: none"> · Pone de relieve los objetivos de las organizaciones con el punto de partida “La planeación”; quiere decir que los administradores se ven constantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr. 	<ul style="list-style-type: none"> · El tiempo con el que dispone los administradores para verificar que todos los planes se estén ejecutando de la forma más adecuada para el desarrollo y el crecimiento de la empresa en un tiempo determinado.

Fuente: (Rojas & Medina, 2012)

Realizado por: Pacheco, C. 2020

1.2.1.5. *Principios de la planificación.*

- **Factibilidad:** lo que se planea debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
- **Objetividad y cuantificación:** cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas, especulaciones o cálculos arbitrarios. Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, etc. La planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada,

expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones (porcentajes, unidades, volumen, etc.)

- **Flexibilidad:** al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.
- **Unidad:** todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de tal manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónico en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre éstos.
- **Del cambio de estrategias:** cuando un plan se extiende con relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar los cursos de acción (estrategias) y consecuentemente las políticas, programas, procedimientos y presupuestos. (Rojas & Medina, 2012)

Son las directrices que tiene la planificación para poder lograr contribuir con la organización de manera eficiente y eficaz, mejorando la factibilidad de las empresas logrando cumplimiento de propósitos y la generación de soluciones.

1.2.2. Fortalecimiento empresarial

1.2.2.1. Beneficios del fortalecimiento empresaria.

- Construir consensos/acuerdos sobre la misión y los objetivos estratégicos. Estos últimos seguramente deberán ser revisados y actualizados con la periodicidad que demanden.
- Tener la capacidad de plasmar los acuerdos en un proyecto político institucional que definan líneas de acción y una estructura operativa.
- Desarrollar las capacidades para efectivizar en la práctica el proyecto político institucional generando la capacidad de gobierno de la institución u organización social. Las prácticas que se promuevan para ser estratégicas deberán ser factibles (viable y posible de realizarse) y trascendentes (promover los cambios propuestos). (Rodríguez E. , 2016)

Son los favores que obtiene la empresa por parte de una correcta aplicación de estrategias y mejor toma de decisiones y la generación de nuevos proyectos.

1.2.2.2. *Conocimiento estratégico.*

El conocimiento estratégico puede verse como el tipo de conocimiento relacionado -en la organización- al saber sobre planificación, descripción, impacto, predicción, evaluación y generación de estrategias. Es un conocimiento formado por una dimensión explícita, compuesta por las informaciones estratégicas y de seguimiento, así como la dimensión tácita, constituida por el conocimiento acumulado de los expertos en formular y decidir estratégicamente: los peritos en estrategia y los tomadores de decisión estratégica, respectivamente. (Campos Da Rocha & Vega, 2006)

Es el entendimiento que tiene sobre las diferentes áreas y temáticas sobre la base de la investigación estrategia y su desarrollo, esto se obtiene a base de la experiencia y de la utilización de dicho conocimiento.

1.2.2.3. *Estrategia.*

la estrategia empresarial es el establecimiento de objetivos a largo plazo para una compañía, junto con la definición del plan para lograrlos, de forma que consigamos una posición sostenible de ventaja competitiva en el mercado, a través del uso óptimo de nuestros recursos. (Rodero, 2019)

Son medidas que generan soluciones y impulsa a la organización con diversas mejoras, desarrollo social, innovación, cambio de acciones en el manejo de los procesos y muchas técnicas que logran impulsar una empresa.

1.2.2.4. *Importancia de la estrategia.*

Pensemos que formalizar la estrategia es la única forma de optimizar el empleo de los recursos y de tomar decisiones en función del interés general de la empresa; dicho de otra forma, nos ayuda a acercarnos a la excelencia y la búsqueda de la excelencia es una obligación de cualquier directivo. (Rodero, 2019)

Es muy necesaria porque logra alcanzar esquemas de excelencia en el mercado, diferenciando de muchas empresas que no cuentan con un buen plan estratégico y mucho menos con asesoramiento profesional.

1.2.2.5. *Principales estrategias de crecimiento.*

- Destacar en el proceso de compra y posventa:
- Atención de mayor calidad, normalmente a través de un personal muy cualificado o bien en un lugar especial. Los clientes de banca privada de Credit Suisse disfrutaban de un servicio muy diferente al que reciben los clientes de banca comercial convencional.

- Prestación de un servicio de calidad, bien por las instalaciones, ubicación, horario o por cualquier otro factor diferenciador. Emirates dispone de suites privadas en las que volar es muy diferente a hacerlo en clase turista. Sin contar con todos los servicios en tierra, como chófer que recoge al viajero en casa, salas VIP, etc.
- Posventa mejorada, por la garantía, por la formación en el uso del producto, por pertenecer a un selecto club de compradores, etc. Maserati tiene un club de clientes que no existe en marcas como Dacia o Kia.
- A través de una tecnología diferente, superior a la de los competidores. Cuando Tesla sacó al mercado en 2016 sus productos Model S y Model X, no había ningún competidor que tuviese vehículos de gama alta con tecnología totalmente eléctrica y niveles de autonomía de unos 500 kilómetros. A pesar de ser una marca recién llegada al mercado del automóvil, su posición de ventaja competitiva era clara para los clientes que buscaban este tipo de propulsión y estaban dispuestos a pagar esos productos.
- Con productos de una calidad superior, como carne de origen ecológico, tapicería de piel de vacuno, aceite de oliva virgen extra, etc.
- Teniendo empleados con una mayor habilidad o experiencia, por ejemplo, un cirujano con 30 años de experiencia y 10.000 intervenciones quirúrgicas realizadas.
- Ubicándonos en una localización adecuada al producto, por ejemplo, en lugares de mucho flujo de personas o en barrios de un determinado nivel. Una tienda de colchones Hänstens, que vende productos de altísimo nivel y por consiguiente de precio elevado, no se ubica en centros comerciales convencionales como otros competidores de bajo coste, sino que está presente en las calles comerciales más lujosas de las grandes ciudades. (Rodero, 2019)

1.2.2.6. *Tipos de estrategias.*

ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D Y A) Con la estrategia de supervivencia afrontamos una amenaza, no dejando crecer la debilidad e incluso anulándola. Un ejemplo será la estrategia que seguirán casi todas las empresas de automoción clásicas ante la amenaza de Tesla con su irrupción en el mundo de los vehículos eléctricos. La amenaza se complementa fatalmente con varias debilidades: poca experiencia en esa tecnología y, lo que es peor, un posicionamiento de marca muy alejado de los vehículos limpios. Toyota dejó de comercializar vehículos diésel en el mercado italiano en 2018. Es un movimiento tímido, pero sin duda parte de una estrategia de supervivencia. Y Porsche anunciaba en septiembre de 2018 que abandonaba por completo la tecnología diésel, siendo el primer fabricante alemán en hacer este movimiento.

ESTRATEGIA DEFENSIVA (F Y A) En este caso pretendemos defendernos de una amenaza detectada usando para ello nuestros puntos fuertes. Partimos por tanto de que tenemos una ventaja competitiva que no queremos

perder, ya que de lo contrario no habría nada que defender. Un ejemplo de este tipo de estrategia es el de Nespresso frente a los fabricantes de capsulas de café compatibles. Usan su fortaleza económica, que les permite sostener los altos costes de los litigios en muchos países, para intentar frenar la amenaza de la competencia, basándose en la legislación de propiedad intelectual e industrial. Por cierto, ha tenido un éxito escaso en esta tarea. En la misma línea, Apple y Samsung se reclaman mutuamente de forma continua por usar tecnologías de las que se adjudican la paternidad, como explican muy acertadamente Hsu y Matwyslyn (2012).

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D Y O) En este caso intentamos aprovechar las oportunidades del mercado para corregir nuestras debilidades, creando en su lugar fortalezas para el futuro. El enfoque hacia el comercio en internet que Mercadona anunció en 2017 es un buen ejemplo. Su presidente, Juan Roig, declaraba que su página web era una mierda [sic] y que ponían en marcha un plan de digitalización para intentar aprovechar la oportunidad de crecimiento del negocio de alimentación en la red.

ESTRATEGIA OFENSIVA (F Y O) Partiendo de nuestras fortalezas se toma un papel activo para aprovechar una oportunidad del mercado. El objetivo puede ser captar clientes, ganar cuota de mercado, entrar en nuevos segmentos de clientes, etc. Se entiende que las fortalezas que consideramos nos dan una ventaja competitiva, que queremos aumentar con la ofensiva al mercado. Las fortalezas en las que nos podemos basar son diversas, por ejemplo: capacidad de innovación, equipo comercial eficiente, creatividad de nuestro departamento de marketing, etc. La innovación disruptiva o radical, que trataremos en el capítulo III.3, sería de gran utilidad en una estrategia de este tipo, ya que multiplicaría el nivel de la ofensiva. (Rodero, 2019)

Son Diversos Modos de aplicar una Estrategia a una empresa, con una visión diferente de cómo alcanzar sus resultados.

1.2.2.7. *Herramientas de las estrategias*

- Metodología DAFO-CAME.
- Diversificación, en la sección.
- Integración vertical, en el apartado.
- Expansión o concentración geográfica.
- Segmentación sectorial y movimientos intersectoriales.
- Matrices clásicas, incluyéndose las de Ansoff, McKinsey y Boston Consulting Group.
- Operaciones corporativas.
- Lienzo de modelo de negocio (business model canvas en su denominación original en inglés). (Rodero, 2019)

1.2.2.8. *Elementos Determinantes para plantear estrategias.*

Factores externos

- 1. Oportunidades y amenazas: Las estrategias deben tener como finalidad aprovechar sus mejores oportunidades de crecimiento, en especial las que consideran la competitividad para ser más rentables. También deben proporcionar defensa contra las amenazas; es decir, que las estrategias se crean agresivas para aprovechar las oportunidades y defensivas con el fin de proteger la posición competitiva.
- 2. de la industria y la competencia: Las estrategias se deben ajustar a la naturaleza y combinación de factores competitivos que están en juego como el precio, calidad del producto, características de desempeño, servicio, garantías, asistencia técnica, entre otras. No olvidar que las nuevas medidas de las empresas rivales, los cambios de la economía de precio-costo-utilidad de la industria, las necesidades y expectativas del consumidor, y los avances tecnológicos a menudo alteran las condiciones para el éxito e imponen reconsideraciones a las estrategias.
- 3. Consideraciones de los factores sociales, políticos y de la ciudadanía: Las organizaciones se deben a una comunidad y esta a su vez a una sociedad, por lo que una empresa puede y no puede hacer todo para lograr su estrategia, siempre esta restringido por lo que es legal, por lo que cumple con las políticas y requerimientos del gobierno, por lo que se considera que es ético, así como por lo que esta de conformidad con las expectativas de la sociedad y con los estándares de una buena comunidad ciudadana. Esto, hace que las empresas moderen o revisen ciertos aspectos de sus estrategias. En México, por ejemplo, la reforma del Código Federal de Instituciones y Procedimiento Electorales (COHPE), hizo que las empresas de comunicación (radio, prensa, televisión, internet) revisaran y modernizaran sus estrategias de competitividad y rentabilidad. Sucederá lo mismo cuando se acuerden y operen las reformas: hacendaria, energética, laboral y educativa. Ni que decir de las disposiciones globales referentes a la ecología, la ingeniería genómica y las pandemias.

Factores internos

- 4. Fortalezas y debilidades: Una consideración para determinar la estrategia es si la empresa tiene o puede adquirir los recursos, competencias y habilidades necesarios para ejecutar eficientemente la estrategia. Se tienen recursos y competencias valiosas desde el punto de vista estratégico, cuando los rivales no pueden desarrollar capacidades comparables, excepto a un costo elevado y/o un largo plazo. Como regla, la estrategia

de una empresa debe basarse en las fortalezas de sus recursos y en lo que sabe hacer bien. Grupo Bimbo sabe hacer la mejor distribución de su producto. Cemex sabe adelantarse a los acontecimientos globales, Grupo Carso tiene habilidades para hacer negocios. Es absurdo formar estrategias que no se pueden ejecutar con las capacidades y recursos que la empresa puede reunir, y es irracional definir estrategias cuyo éxito dependa de actividades en que la empresa se desempeña mal o no tiene experiencia para llevarlas a cabo.

- 5. Ambiciones personales, filosofías de negocios y principios éticos de los administradores: Con frecuencia los directivos de las organizaciones definen las estrategias, no de manera desapasionada sino movidas por sus propias visiones de cómo competir y cómo posicionar a la empresa y su imagen y prestigio que quieren que tenga la organización, o incluso ellos mismos como personas de negocios. La práctica y la teoría reportan que las ambiciones personales, la filosofía de negocio y la actitud al riesgo de los administradores tienen influencia importante en la estrategia. En Grupo Carso, los ingresos siempre deben ser mayores a los egresos; en Grupo Bimbo, la unión familiar es un fuerte incentivo; en Wal Mart, lo más importante es que tenga finanzas sanas y abundantes; en Mc Donal's, importa la ubicación y las finanzas. Los valores morales también modelan la calidad ética de los negocios: Los administradores con poderosas convicciones éticas se esfuerzan al máximo en que sus empresas observen un estricto código ético; lo contrario arroja resultados desastrosos como fueron los casos de Enron, y World Con en Estados Unidos y Grupo Escorpión en México en el sector azucarero.
- 6. Valores compartidos y cultura de la organización: Los productos culturales (ritos, rituales, valores, tradiciones, creencias, entre otros) se combinan para crear una cultura distinta. Por lo común, mientras más poderosa es la cultura, más probabilidades hay de que modele las acciones estratégicas que decide emplear la organización y, en ocasiones, dominar incluso la elección de medidas estratégicas. No hay que perder de vista que una cultura fuerte puede ser el principal impulsor de una nueva estrategia o el inhibidor principal de una estrategia que vaya contra la cultura. Estos seis elementos o factores bien pueden ser una guía para que los estrategas fundamenten sus estudios para definir sus estrategias. Se dice que son todos los factores situacionales porque enfrentan el medio en que se encuentra la organización al tomar en cuenta lo externo y lo interno, pero lo aquí señalado sólo constituye el camino a seguir, en la marcha del recorrido se encontrara que los factores para determinar la estrategia pueden integrar un cúmulo de factores que se vuelve infinito. (Torres, Administración estratégica., 2015)

1.2.3. Plan estratégico.

1.2.3.1. Importancia del plan estratégico

El plan estratégico provee tanto a directivos como a empleados un enfoque hacia el futuro de lo que se puede alcanzar para la empresa u organización de la cual son miembros, induciendo a la participación de forma activa, cooperación y trabajo en equipo buscando conseguir cada uno de los objetivos propuestos.

Las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado. (Jaramillo, Tacuri, & Trelles, 2018)

La planeación estratégica contribuye a la competitividad empresarial porque involucra un procedimiento que va más allá de definir objetivos de trabajo. Los esfuerzos se encaminan al análisis del entorno, a la definición de decisiones de acción en las que se requiere la colaboración de todos los integrantes de la organización, a fin de lograr los propósitos estratégicos que permiten ser competente ante los cambios ambientales de la entidad organizacional. (Chávez, 2018)

1.2.3.2. Objetivos del plan estratégico

Representan los resultados que la empresa u organización espera conseguir, es decir los fines por obtener, durante un tiempo específico en la cual la empresa debe tener claro en dónde se encuentra y a dónde quiere llegar, debe identificar su dominio esencial para su aceptación o éxito.

Un plan estratégico, tiene varios objetivos:

- Establecer el rumbo y futuro de la empresa.
- Crear valor económico en forma sostenida a través de la producción de bienes y servicios.
- Satisfacer las necesidades de las partes interesadas: empleados, clientes, proveedores, accionistas, financieros, sociedad, etcétera.
- Alcanzar sobrevivencia productiva. (Maho, 2015)

1.2.3.3. *Elementos del plan estratégico*

- **Identificar los problemas y oportunidades existentes:** la identificación de los problemas y las oportunidades constituye uno de los productos más favorables del plan estratégico.
- **Fijación de metas:** El establecimiento de metas puede juzgarse como dependiente de la oportunidad.
- **Diseñar un procedimiento o estrategias para encontrar posibles soluciones**
- **Escoger la mejor solución:** Ocurre cuando se presume la existencia de soluciones y se conoce las soluciones de la empresa.
- **Tener procedimientos de control:** Esto es para comprobar que resultados obtuvieron con la mejor solución. (Coro, 2019)

Los Elementos de un Plan Estratégico están para delimitar un proceso a desarrollarse el cual comienza con la aplicación de una secuencia de pasos, que deben ser aplicados para lograr identificar, delimitar, diseñar y seleccionar una solución óptima para mejorar e impulsar el crecimiento de la empresa.

1.2.3.4. *Etapas del proceso de la planificación estratégica*

El proceso de planificación estratégica se puede presentar a través de diferentes diseños. Cada autor lo proyecta de forma distinta y muestra, las percepciones de planeación de manera estructurada, variada y en la cual se pueden distinguir tres etapas, aunque no siempre es así.

La siguiente información pertenece a la fuente: (Torres, Administración estratégica., 2015)

Tres etapas del proceso:

- I. Etapa de la planeación
- II. Etapa de la ejecución o implantación
- III. Etapa de control y evaluación

Fase I: Es la parte del proceso que lleva hasta la definición de los objetivos y la formulación de las estrategias,

Fase II: Corresponde a la implantación de las estrategias para alcanzar los objetivos, Es el conjunto de operaciones y acciones para lograr los resultados del plan, Es pasar de las palabras a los hechos.

Fase III: Se refiere al seguimiento de todas las acciones para verificar que, efectivamente, los objetivos se están alcanzando con las estrategias que fueron formuladas, de lo contrario, es el momento para hacer los ajustes correspondientes. (Torres, Planeación y control, 2015)

Por el contrario, (Sainz de Vicuña Ancín, 2018) hace referencia a cinco etapas en el proceso de planificación que se describen a continuación:

- Primera etapa: Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- Segunda etapa: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del «sempiterno» DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- Cuarta etapa: Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- Quinta etapa: Decisiones operativas: planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control

1.2.3.5. *Contenido del plan estratégico*

Según (Moreno, 2016) un plan estratégico contiene cinco puntos:

- Misión
- Visión
- Objetivos
- Políticas
- Acciones

1.2.3.6. *Misión*

La misión corresponde a los propósitos o la función que la empresa desempeña en la sociedad; en un sentido más amplio corresponde a lo que se debe hacer para alcanzar la Visión propuesta por la organización. (González, 2020)

La misión reúne tres características:

1. Incorpora la idea de éxito, expresada de forma ambiciosa y con la vista en el futuro;
2. Es estable a lo largo del tiempo y se formula a largo plazo;
3. Aporta el compromiso personal. (Navajo, 2016)

A. Valores

Todos los componentes de una empresa actúan bajo una serie de valores compartidos que las distinguen de las demás y potencialmente las conduce hacia el éxito. Los valores son los patrones de comportamiento en las organizaciones y deben ser las guías para el establecimiento de sus objetivos y su consecución en coherencia con su perspectiva cultural, y estratégica. Estos valores deben ser asumidos, interiorizados y compartidos por los miembros de la organización. (Martos, 2009)

B. Formulación de la misión

(González, 2020) Menciona que; la misión debe responder a una serie de interrogantes para satisfacer e inclusive propasar las expectativas del cliente, los cuales hacen mención a:

- ¿Quiénes somos (cómo nos definimos)?
- ¿Qué hacemos? ¿Cómo lo hacemos?
- ¿Con qué lo hacemos?
- ¿Para qué lo hacemos?
- ¿A quiénes se satisface?

C. Visión

La visión es un conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro, señala el rumbo y da dirección; es una representación

de cómo creemos que deba ser el futuro de la empresa frente a los diferentes grupos de interés, responde a la pregunta ¿A dónde queremos llegar?. (González, 2020)

D. Formulación de la visión

La visión entendida por algunos como el lugar o sitio que deseamos o soñamos alcanzar con nuestra organización, es una apreciación idealizada de lo que llegar a ser en el futuro.

Para su construcción hay que responderse entre otros los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo soñamos nuestra organización en un plazo acordado (normalmente entre 5-10 o más años)?
- ¿Hacia dónde quiere llegar la empresa?
- ¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio?
- ¿En qué queremos convertirnos?
- ¿Qué características debe tener como empresa en el futuro?
- ¿De qué manera debe fortalecerse internamente mi organización? (González, 2020)

E. Objetivos y Estrategias

Los objetivos estratégicos se usan para la declaración operativa de la misión; son medibles, específicos, consistentes con la Visión y misión, son realistas y fijan un plazo para ser cumplidos. (Moreno, 2016)

(Luna, Plan estratégico de negocios, 2016) Hace referencia a las características que deben cumplir los objetivos:

- Desafiantes.
- Mensurables.
- Consistentes.
- Específicos.
- Alcanzables.
- Claros.
- Motivantes.

F. Fijación de objetivos

Los objetivos sirven como patrones para seguir la trayectoria del rendimiento y el avance del negocio. El fin de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión, visión y ética, y la dirección de la organización en lineamientos de actuación, por medio de los cuales se pueden medir el avance del negocio. Establecer objetivos implica fijar un conjunto de resultados, que requieren un esfuerzo mayor y disciplinado. (Luna, Plan estratégico de negocios, 2016)

G. Estrategias

- Estrategias generales: Se formulan al nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: "Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia y antigüedad".
- Tácticas o departamentales: Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: "El departamento de producción determinará los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales".
- Operativas o específicas: Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Ejemplo: "Sección de tornos; de ocurrir una falla en el equipo, es conveniente reportarla inmediatamente al supervisor en turno o en su caso, al departamento de mantenimiento" (Flores, 2015)

H. Políticas

Indica la conducta que caracteriza a la empresa y sirve para explicar y detallar su acción prolongada en el tiempo, primordialmente cuando debe enfrentar situaciones de diversa naturaleza. En la estructura organizacional de la empresa se pueden establecer políticas financieras como el cobro a clientes, el pago a proveedores y la distribución de utilidades. Mientras que, en el ámbito de los recursos humanos se puede instaurar una política de contratación de personal, una de capacitación y remuneraciones. Por otra parte, a nivel comercial es posible establecer una política de atención al cliente y una de incentivos a los vendedores. Por último, a nivel operativo se puede implantar una política de inventarios y una de mantenimiento de máquinas y equipos. (Moreno, 2016)

I. Acciones estratégicas

La acción estratégica es un acontecimiento que depende directamente de la empresa y que, generalmente, se lleva a cabo para alcanzar los objetivos, impulsar el respeto por las políticas establecidas o implementar la estrategia global de la empresa. Estas acciones se indican de tal manera que son fáciles de identificar y entender. En el que hacer financiero, por ejemplo, ayudan a efectuar el pago a los proveedores los días 20 de cada mes. En las actividades comerciales permiten lanzar una campaña publicitaria en radios y periódicos. En el área de operaciones posibilitan la mantención de máquinas y equipos. En el departamento de recursos humanos facilitan la participación en programas de capacitación una vez al año. (Moreno, 2016)

Cuando hablamos del Contenido de un Plan Estratégico hacemos noción, sobre la índole de la empresa su misión, visión, valores, objetivos y puntos más relevantes, para con ello tener una clara idea sobre qué tipo de empresa y que tipo de soluciones debemos plantear en el desarrollo del plan estratégico teniendo en cuenta sus objetivos de crecimiento tanto a corto, mediano y largo plazo.

1.2.3.7. *Características del plan estratégico*

El plan estratégico posee un conjunto de características que lo hacen muy propio a las demás herramientas administrativas y se pueden resumir de la siguiente manera:

- **Sistemático:** Hace referencia al comportamiento sistémico y holístico, implica a la organización como un todo.
- **Enfocarse al futuro:** Tiene que ver con el futuro de la organización, orientada a largo plazo, en la cual la visión organizacional es esencial para definir objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo
- **Crear valor:** Se refiere al comportamiento direccionado hacia los objetivos estratégicos. Debe crear valor para accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, entre otros.
- **Ser participativo:** Todos los miembros de la organización deben formular y entender el plan estratégico, que debe ser un conjunto de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a él.
- **Tener continuidad:** Cuando mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replantación estratégicas que deban hacerse continuamente, es decir no es algo discontinuo
- **Ser implementado:** La implementación del plan estratégico es el principal desafío. Para que tenga éxito.

- **Ser monitoreado:** El desempeño y los resultados del plan estratégico deben ser evaluados. (Concha & Donoso, 2016)

Un plan estratégico se caracteriza por estar siempre enfocado a un futuro con múltiples características que se basan en crecimiento, continuidad, Innovación y desarrollo del potencial de la organización tanto personal como intelectual, en múltiples áreas de la empresa.

1.2.3.8. *Ventajas y desventajas de la planificación estratégica*

A. Ventajas de la planificación estratégica

La planificación estratégica, elaborada de forma sistemática, suministra ventajas claras para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor). (Conan, 2012)

B. Desventajas de la planificación estratégica

- La Planificación estratégica muchas veces resulta ser costosa, sobre todo en tiempo invertido por sus miembros en los diferentes niveles de la organización, y puede parecer un desperdicio o un tedio,
- Puede aflorar diferencias o conflictos que se hallaban más o menos larvados y con los que se había aprendido a convivir, lo que hace que la situación durante la planificación estratégica parezca peor que la previa.
- Un inconveniente temido es el que deriva de no estar manejando una ciencia exacta: es posible que con un buen Plan Estratégico una organización fracase. No obstante, en

entornos cambiantes o turbulentos, la probabilidad de fracasar cuando no se tiene un plan es claramente superior. (Rodríguez & Peiró, 2012)

1.2.3.9. *Diagnostico estratégico*

Todo plan estratégico o finalidad referente al futuro debe empezar con una valoración acerca de la situación actual de la empresa u organización, donde el diagnóstico estratégico procede de la elección y análisis de factores que afectan a la organización, tanto en su interior como en su entorno y en función de ello tomar decisiones de acuerdo con los objetivos y políticas manifestadas.

El análisis FODA es una herramienta de diagnóstico estratégico probado y real, diseñado para ayudar a los estrategas a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio: las oportunidades y amenazas, las debilidades y fortalezas que tiene la empresa. Este análisis permitirá a organizaciones formular estrategias y así aprovecha sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. (García, Prieto, García, Sukier, & Martínez, 2017)

A. Diagnóstico estratégico interno

El diagnóstico interno permite identificar lo que se puede realizar, ya que identifica lo que puede hacerse, sus fortalezas; elementos que facilitan una mejor actuación de la empresa en relación a sus competidores, además de lo que no puede hacerse, al reconocer sus debilidades. Para efectuar el análisis interno, debe hacerse un enfoque estratégico de las fortalezas y debilidades de la empresa, incluyendo los siguientes aspectos:

- Estrategia actual de la empresa, es decir, como está funcionando.
- Cadena de valor de la empresa.
- Dificultades estratégicas de la empresa.
- Posición competitiva de la empresa en relación con la de los rivales.
- Recursos de la empresa.
- Estructura de la empresa. (Luna, Administración estratégica, 2015)

Fortalezas: Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña bien o muy bien, mejor que los competidores. (Torres, Planeación y control, 2015)

Debilidades: Son los quehaceres que la organización puede controlar y desempeña mal o muy mal, peor que los competidores. (Torres, Planeación y control, 2015)

B. Diagnóstico estratégico externo

Las organizaciones funcionan en un ambiente global, el cual está integrado por el ámbito económico, político, demográfico, jurídico y la regulación gubernamental, además de diferentes aspectos como; tecnológico, fuerzas competitivas, grupos y movimientos estratégicos y factores de éxito de la competencia, por ello la empresa debe de considerar todos los aspectos que forman parte del ambiente externo, al efectuar el análisis estratégico y valorar las opciones, para posteriormente elegir la estrategia adecuada. (Luna, Administración estratégica, 2015)

El diagnóstico externo mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe afrontar el negocio empresa en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y eliminar o minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo. (Martínez & Milla, 2012)

Oportunidades: Para (Luna, Administración estratégica, 2015) las oportunidades son las circunstancias favorables del ambiente global que si la empresa la sabe explotar, puede ser competitiva y alcanzar la mejora continua.

Amenazas: Para (Luna, Administración estratégica, 2015) las amenaza o riesgo es una circunstancia desfavorable del ambiente global que puede perjudicar los esfuerzos de la empresa para ser competitiva y no alcanzar la mejora continua.

1.2.3.10. La organización

La organización como entidad es un sinónimo de empresa, la cual se define como un conjunto de personas con los medios necesarios y adecuados que se relacionan entre sí y funcionan para alcanzar una finalidad o metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa, para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común. (Aramburu, 2013)

La organización es el resultado de ese proceso de planificación (que' hacer, cómo hacerlo, quién debe hacerlo y cuando) por el cual a partir de los objetivos se identifican las funciones,

actividades y trabajos que se deben desarrollar para alcanzarlos. Ésta dispone tanto de recursos materiales como humanos para llevar a cabo este proceso. (Machado & Rodríguez, 2020)

La Organización es un ente que tiene el propósito de ofrecer un producto o un servicio a un mercado en específico, para lo cual cuenta con múltiples herramientas como maquinarias, infraestructura y mano de obra entre otras muchas, que es el complemento para poder alcanzar los objetivos planteados y futuras metas a largo plazo.

A. Importancia de la organización

La importancia de la organización empresarial ocupa un lugar preferente en cualquier empresa, porque en definitiva establece el diseño, estructura y procesos necesarios para alcanzar las metas que se propongan, disminuyendo los esfuerzos y aumentando la productividad, siempre de una manera lo más eficiente posible y fomentando el trabajo en conjunto. (García I. , 2018)

Cuando hablamos de organización empresarial nos referimos a la manera y forma en como estructuramos la empresa desde la base hasta su nivel más alto, desde los procesos y estructura, hasta su diseño y nivel jerárquico de personal contemplando las metas y objetivos que tiene estipulado lograr.

B. Características de la organización

La organización presenta las siguientes características:

- Subdividir el trabajo en unidades operativas (deptos.)
- Agrupar las obligaciones operativas en puestos
- Reunir los puestos operativos en unidades manejables y relacionadas.
- Aclarar los requisitos del puesto.
- Seleccionar y colocar a los individuos en el puesto adecuado.
- Utilizar y acordar la autoridad adecuada para cada miembro de la admón.
- Proporcionar facilidades personales y otros recursos.

La organización, por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa. (Flores, 2015)

C. Tipos de organizaciones

La organización debe contar con una estructura formal que se debe considerar como un marco referencial que compone todas las funciones de acuerdo con el modelo elegido por los gerentes, el cual propone orden, arreglo, lógico y relación armónica, dentro del cual las personas pueden trabajar motivadas y cumplir con sus tareas de forma eficiente. (Andrade, 2016)

- **Organización formal**

Una organización formal es una división del trabajo reglada y normalizada. Organizaciones con muchas predefiniciones previas sobre el comportamiento de las personas. Marca un comportamiento claro en las personas. La organización formal desarrolla todas las actividades propias para el desarrollo de la actividad principal. (Giner de la Fuente & Gil Estallo, 2014)

- **Organización informal**

Este tipo de organización se caracteriza porque en ella no se definen las reglas, funciones y responsabilidades en forma escrita, sea del personal o dirigido a los diferentes departamentos que componen la empresa, es decir, no cuentan con un documento técnico en el cual puedan utilizar como base para el actuar diario. (Andrade, 2016)

Tabla 2-1: Diferencias básicas entre una organización formal y una informal

Organización formal	Organización informal
División del trabajo y de las actividades conforme al desarrollo del trabajo.	Las actividades surgen de forma espontánea y derivadas de las habilidades de las personas.
Interacciones entre las personas derivadas de la coordinación del trabajo.	Las interacciones se derivan de contactos sociales.
Prestigio, formar parte de una organización y una remuneración pecuniaria.	La remuneración procede de la aceptación y de los sentimientos de pertenencia al grupo.
La división del trabajo se crea por mandato de la jerarquía.	La división del trabajo puede surgir por iniciativa interna de los empleados.

Fuente: (Giner de la Fuente & Gil Estallo, 2014)

Realizado por: Pacheco, C. 2020

D. Objetivos de la organización

El núcleo de la organización, su razón de existir y la que le otorga permanencia temporal, está constituido por el logro de un objetivo común, que en el caso de las empresas se concreta en la satisfacción de unas necesidades. Si bien el mundo de las necesidades es muy amplio, normalmente para su satisfacción precisamos de organizaciones. Las necesidades de alimentación, de salud, de ocio, de cultura son habitualmente cubiertas por organizaciones. (Gallardo, Cruz, & Fajardo, 2015)

La organización siempre va tener como idea principal el cumplimiento de objetivos y metas ya que su trabajo está destinado a un logro tanto personal como económico, cumpliendo con los reglamentos necesarios y satisfaciendo una necesidad dentro de un mercado laboral.

1.2.3.11. *Toma de decisiones*

La toma de decisiones hace referencia a la capacidad cognitiva para elegir; lo que involucra: análisis, categorización, juicios probabilísticos, construcción de alternativas y decisión. (González, Salaza, Ortiz, & Verdugo, 2019), Se puede precisar como un proceso mediante el cual la alta dirección de una organización decide y ejecuta cursos de acción para enfrentar problemas y oportunidades de tipo externo e interno. Estas decisiones que se toman permiten articular de forma coherente los recursos y capacidades organizacionales para garantizar el cumplimiento de las metas, objetivos y la estrategia institucional, lo que permite un desarrollo continuo con ajustes satisfactorios en la planificación estratégica de la organización. (Rodríguez Cruz, 2018)

Para una correcta toma de decisiones se debe tomar en consideración muchos factores, que permitan la mejor solvencia para la empresa, debemos realizar análisis, elaboración de dictámenes basados en datos numéricos y probabilísticos que permitan discernir de mejor manera la situación de la empresa y de esta forma tomar decisiones y aplicar medidas que sirvan para un correcto manejo de una organización.

A. Procesos

De forma general se puede decir que el proceso de toma de decisiones se desarrolla a través de las siguientes etapas:

Etapa 1. Identificación de un problema: Este proceso inicia con un problema, es decir la diferencia de un estado actual y un estado que se decide.

Etapa 2. Identificación de los criterios para la toma de decisiones: Se deben identificar los criterios de decisión importantes para la resolución del problema.

Etapa 3. Asignación de ponderaciones a los Criterios: Los criterios seleccionados, todos no tienen la misma importancia, por lo tanto, es necesario ponderar las variables que se influyen en la lista a fin de darles prioridad.

Etapa 4. Desarrollo de Alternativas: Obtención de todas las opciones viables que puedan tener éxito para la resolución de problemas.

Etapa 5. Análisis de las Alternativas: Se debe analizar minuciosamente las fortalezas y debilidades encontradas, estas se pueden convertir en evidencias.

Etapa 6. Selección de una Alternativa: Consiste en seleccionar la mejor alternativa de todas las analizadas.

Etapa 7. Implantación de la Alternativa: Mientras que el proceso de selección queda terminado en el paso anterior, la decisión puede fallar sino se lleva a cabo correctamente.

Etapa 8. Evaluación de la efectividad de la Decisión: Este paso califica el proceso del resultado de la toma de decisiones para establecer que se ha corregido el problema. (Martínez A. , 2016)

B. Fases internas en el proceso de la toma de decisiones

Desde una perspectiva en la que el individuo debe tomar una decisión ante un caso concreto es necesario procedimentar qué tres fases comprende: en primer lugar, el diagnóstico del problema; a continuación, el tratamiento del mismo y finalmente, la intervención que se vaya a hacer de él. (Olaz, 2018)

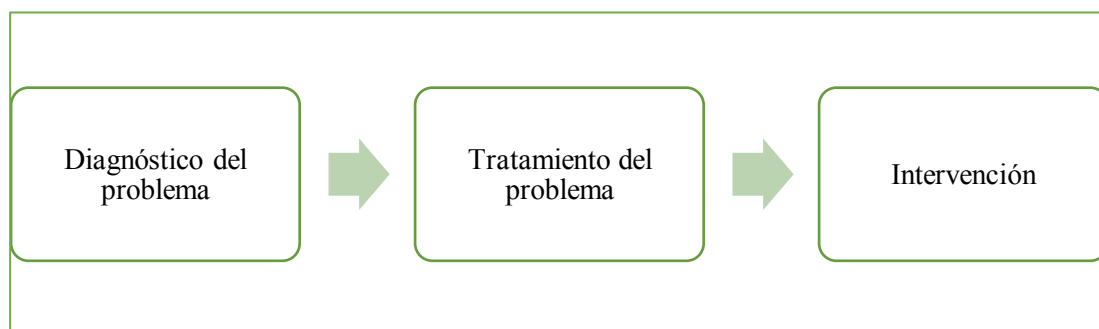


Gráfico 1-1: Fases en la toma de decisiones

Realizado por: Pacheco. C. 2020

C. Elementos en la toma de decisiones

Entre los elementos involucrados en el proceso de toma de decisiones tenemos:

Información: el proceso de la toma de decisiones se fundamenta en datos disponibles.

Conocimientos: permite escoger el curso de acción más favorable.

Experiencia: provee de información requerida para resolver un problema futuro similar.
Análisis: el proceso utilizado para el análisis en la toma de decisiones es definitivo.

Juicio: Es necesario para ordenar la información, los conocimientos, la experiencia y el análisis, con el fin de seleccionar un curso de acción correcto. (Martínez A. , 2016)

D. Ventajas y desventajas

➤ Ventajas de la toma de decisiones.

- Mejora la eficiencia de cada una de las decisiones y beneficia al control organizacional.
- La comunicación en la organización fluye de una mejor manera.
- La toma de decisiones grupales es principalmente sustentada por la experiencia de los miembros de la empresa.
- La toma de decisiones en grupo crea más alternativas, a causa de la diversidad de información e ideas proporcionadas por parte de cada miembro de la empresa.
- Acrecienta la legitimidad.

➤ Desventajas de la toma de decisiones.

- Existe presiones acerca de la aceptación de toma de decisiones.
- Genera responsabilidades ambiguas en los miembros de la empresa.
- Existe un dominio sobre la minoría en el caso de la toma de decisiones en grupo.
- Necesitan mucho tiempo para su elaboración.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

2.1.1. *Investigación cuantitativa:*

La investigación cuantitativa supone un enfoque diferente al de la investigación cualitativa, ya que ofrece datos medibles y responde a interrogantes como ¿qué? ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿cómo? Su objetivo primordial es cuantificar los resultados obtenidos, y los estudios pueden ser de dos tipos diferentes:

- Longitudinales: en este caso se utiliza una única muestra, pero se hacen mediciones reiteradas, para poder analizar la evolución en el consumo.
- Transversales: se obtiene la información necesaria de una vez, utilizando una sola muestra. En este tipo de investigación, los datos son proporcionados por muestras seleccionadas de forma aleatoria siempre que sea posible, son representativas estadísticamente; además, los resultados también son tratados y analizados mediante técnicas estadísticas.

La investigación cuantitativa se caracteriza por la objetividad y no se centra en la investigación de motivaciones ni actitudes. (Merino & Pintado, 2015)

Probabilísticos (aleatoria simple, aleatoria estratificada o aleatoria por racimos o conglomerados), o b) no probabilísticos (por conveniencia, por cuotas, por participantes voluntarios). Para el cálculo se recurre a algún procedimiento matemático (por fórmula o tablas), buscando que sea representativa, ya que los estudios cualitativos pretenden extrapolar hacia la generalidad a partir de la muestra. (Santos, Barroso, Chuc, & Santos, 2020)

La investigación Cuantitativa está centrada en corroborar de manera numérica los resultados que se pueden obtener al realizar diferentes tipos de estudios, tomando en cuenta que cuantifica la información y la convierte en datos numéricos que sirven para calcular otros resultados dentro de una Investigación.

2.1.2. Investigación cualitativa:

La investigación cualitativa mantiene una mirada atenta hacia la diversidad; reconoce la necesidad de buscar otros puntos de vista que nos permitan reformular viejos clichés que pretenden agotar las interpretaciones posibles. La investigación cualitativa investiga para romper la rutina de un conocimiento, investiga para polemizar, para ofrecer nuevas ideas y referentes que ayuden a sortear la inercia de lo ya sabido. (Ballesteros, 2015)

Una característica fundamental del método cualitativo es que concibe lo social como una realidad construida que se genera a través de articulaciones con distintas dimensiones sociales, es decir, por una diversidad cultural sistematizada, cuyas propiedades son muy diferentes a las de las leyes naturales. Las etapas o fases en la investigación cualitativa no son excluyentes, sino que operan en un proceso indicativo e interactivo.

Los niveles de conocimientos implícitos en el comportamiento de una sociedad configuran la dimensión cualitativa de esa realidad. La realidad social es un todo integrada de hechos y significados que a veces por la influencia de los presupuestos y los métodos de las ciencias naturales, más ubicadas en el razonamiento-instrumental, destacan la exploración de la realidad objetiva y se desconoce la dimensión de la subjetividad humana que se genera en lo social. (Guerrero & Guerrero, 2015)

La investigación Cualitativa está centrada en observar resultados e información relevante que nos permita apreciar de manera textual y no numérica, la situación en la que se encuentra una empresa, un proceso o cual sea el punto de la investigación y por consiguiente poder sugerir ideas u soluciones para mejorar el desarrollo actual de dicha investigación.

2.2. Nivel de investigación

2.2.1. Método descriptivo

Esta parte de la Estadística se utiliza cuando estamos en presencia de investigaciones de tipo exploratorio o descriptivo. Generalmente, todo trabajo de investigación comienza por esta etapa e incluso cuando queremos realizar investigaciones de tipo relacional o causal también se requiere de la descripción de algunas de las variables. De aquí la importancia de la Estadística Descriptiva. (García J. , 2016)

Este método está enfocado a observar la situación, tanto interna como externa de un proceso de manera descriptiva sin cálculos, y contemplar que tipo de información es relevante para utilizar en la investigación.

2.2.2. Método analítico-sintético

“Estudia los hechos a partir de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual y luego integra dichas partes para estudiarlas de manera holística” (Moran & Alvarado, 2010)

Aplicando el método Analítico-Sintético, en el presente estudio se evidenciará su aplicación al realizar un análisis de cada problema que ha sido identificado en la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas (COCPE), y a partir de ello tener una visión integral del objeto de estudio.

2.3. Diseño de investigación

De acuerdo al tipo de investigación que se realice será el modo de redacción del Diseño de ella. Dentro del campo de la Ciencia se debe distinguir lo que es Investigación Científica y lo que son las actividades relacionadas con ella, para poder ubicar el “problema” en relación a los fines que se persiguen. (Martínez de Sánchez, 2012)

Dentro del procedimiento de investigación un Diseño de Investigación es el planteamiento y presentación de manera escrita de los principios temáticos y elementos, instrumentales y teóricos, que permitan lograr un nuevo conocimiento, teniendo en cuenta las etapas que se efectúan en el orden correcto de todo proceso de investigación.

2.3.1. Investigación no experimental

Describe alguna circunstancia que ha ocurrido o examina las relaciones entre aspectos sin ninguna manipulación directa de las condiciones que son experimentadas. Existen cinco tipos de modalidades de investigación no experimentales: descriptivo, comparativo, correlacional, encuesta y ex postfacto. (Zárate, Meza, & Batista, 2019)

La investigación toma el diseño no experimental de forma que se basa en la recopilación de información y la observación del contexto sin alterar el fenómeno natural de las condiciones de

los trabajadores para de esta manera desarrollar ideas y plantear soluciones que ayuden a mejorar su desempeño.

2.4. Tipo de estudio

2.4.1. Investigación de campo

Son descripciones detalladas de sucesos, personas, acciones y objetos en distintos escenarios. La observación de campo se utiliza en la recogida de datos interactiva, como en la observación participante y en las entrevistas en profundidad. En la primera, el investigador confía en la observación cuidadosa cuando explora inicialmente varias áreas de interés en un lugar, seleccionando las que hay que estudiar en detalle y buscando patrones de conducta y relaciones. En la segunda, el investigador anota el lenguaje corporal no verbal y las expresiones faciales del entrevistado como ayuda para interpretar los datos verbales. (Zárate, Meza, & Batista, 2019)

La investigación de campo estima y recopila datos de diversas fuentes y métodos aplicados en la empresa con los cuales se interactúa para lograr conclusiones y contar con una idea clara de lo que está sucediendo en la empresa y así empezar un análisis y el proceso de investigación más profunda.

2.4.2. Descriptivo

Refiere simplemente un fenómeno existente utilizando números para caracterizar individuos o un grupo. Evalúa la naturaleza de las condiciones existentes. El propósito de la mayoría de las investigaciones descriptivas se limita a caracterizar algo como es. (Zárate, Meza, & Batista, 2019)

El tipo de estudio descriptivo es básicamente como se observa y se identifica un objeto una situación o a su vez un escenario y lograr sintetizar una clara idea de que está sucediendo en ese proceso.

2.5. Población

La población está sujeta al estudio del personal administrativo de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas (COCPE), situada en la ciudad de Quinindé se conforma con 122.570 habitantes nos enfocaremos en los estratos C+ y B que nos da como resultado el 34%de personas que tienen ingresos requeridos para consumir nuestro producto.

Nos da como resultado 41.734 personas que son consumidores potenciales para nuestra empresa en el mercado local.

N: 41734

Margen de Error: 0.05

Nivel de Confianza: 1.96

$$N = \frac{N * (\alpha_c * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$
$$N = \frac{41734 * (1.96 * 0,5)^2}{1 + (0.05^2 * (41734 - 1))}$$
$$N = 381 \text{ encuestas}$$

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. La entrevista

La entrevista en profundidad, se caracteriza por una conversación con un objetivo. El investigador puede emplear una guía de entrevista general o un protocolo, pero no un conjunto de preguntas específicas que él mismo ha formulado para cada entrevista. Mejor dicho, hay unas pocas preguntas generales, con una libertad considerable para seguir una gama amplia de temas. El entrevistado puede dar forma al contenido de la entrevista centrándose en temas de importancia o interés. De hecho, el investigador suele animar a la persona a hablar con detalle sobre los temas de su interés. Una entrevista en profundidad, por lo general, dura como mínimo una hora. El investigador, a menudo, graba las entrevistas y, posteriormente, las transcribe para analizar los temas frecuentes de las descripciones de experiencias. (Zárate, Meza, & Batista, 2019)

Esta técnica sirve para poder apreciar de manera verbal las características de una persona sus comportamientos y su manera de pensar y analizar las preguntas que se le realiza con el único fin que es indagar en su personalidad y obtener información relevante que se pueda utilizar en el proceso que nos encontremos desarrollando.

2.6.2. La encuesta

El investigador selecciona una muestra de sujetos y les administra un cuestionario o realiza entrevistas para recoger los datos. Las encuestas son utilizadas, frecuentemente, en la investigación educativa para describir actitudes, creencias, opiniones y otros tipos de información. Normalmente la investigación está diseñada de modo que la información sobre un

gran número de personas (la población) pueda ser inferida de las respuestas obtenidas por un grupo más pequeño de sujetos (la muestra). (Zárate, Meza, & Batista, 2019)

Mediante esta técnica podemos apreciar diversas respuestas a un número específico de preguntas y a un número establecido de encuestados que deberán responder dichas preguntas de la manera más sincera y coherente para poder obtener una estimación global de sus afinidades, preferencias, creencias y sin número de observaciones que se busca recopilar para el proceso de investigación.

2.7. Idea a Defender

Desarrollo de un Plan de Fortalecimiento socio empresarial de la corporación de organizaciones campesinas de la provincia de esmeraldas (COCPE).

2.8. Variable

2.8.1. *Variable independiente*

Desarrollo de un Plan de Fortalecimiento.

2.8.2. *Variable dependiente*

Mejorar y solucionar el mal manejo de toma de decisiones en la empresa.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. Resultados de las Encuestas.

Para Desarrollar el análisis de datos y para la Recopilación de resultados se utilizaron diferentes herramientas como Google Forms los y Microsoft Excel, obteniendo como resultado las siguientes tablas de frecuencia y gráficos. Nota: La muestra utilizada es tanto de trabajadores como de empleados para un desarrollo de estrategias Interna en la empresa y no tanto Externa.

3.1.1. Encuestas proveedores.

1. ¿En qué presentación vende el cacao a la empresa?

Tabla 1-3: Presentación del Cacao para la Venta.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sacos	13	68.4%
Granel	6	31.6%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

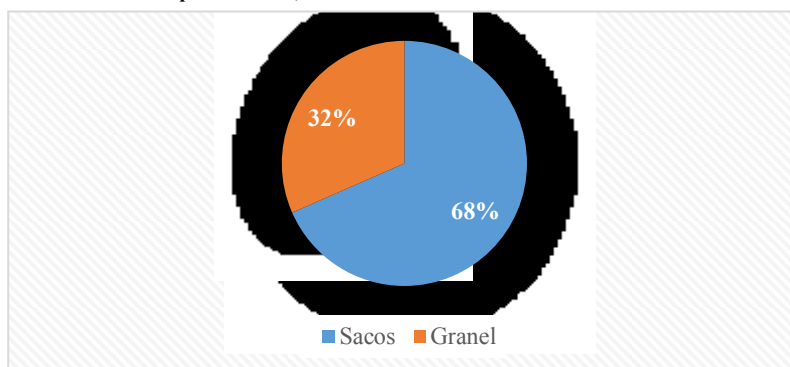


Gráfico 1-3: Presentación del Cacao para la Venta.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

Los proveedores entregan el Cacao un 68% con una presentación en Sacos ya que entregan son la mayoría proveedores minoristas y el otro 32% con una presentación a Granel ya que estos entregan en contenedores, como empresa se debería buscar la manera de incrementar la compra a granel para facilitar la revisión y comercialización del producto.

2. ¿Usted con qué frecuencia entrega su producto a la empresa?

Tabla 2-3: Frecuencia de Entrega de Producto.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Manera Frecuente	13	84.2%
Manera Eventual	3	15.8%
Casi Nunca	0	0%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

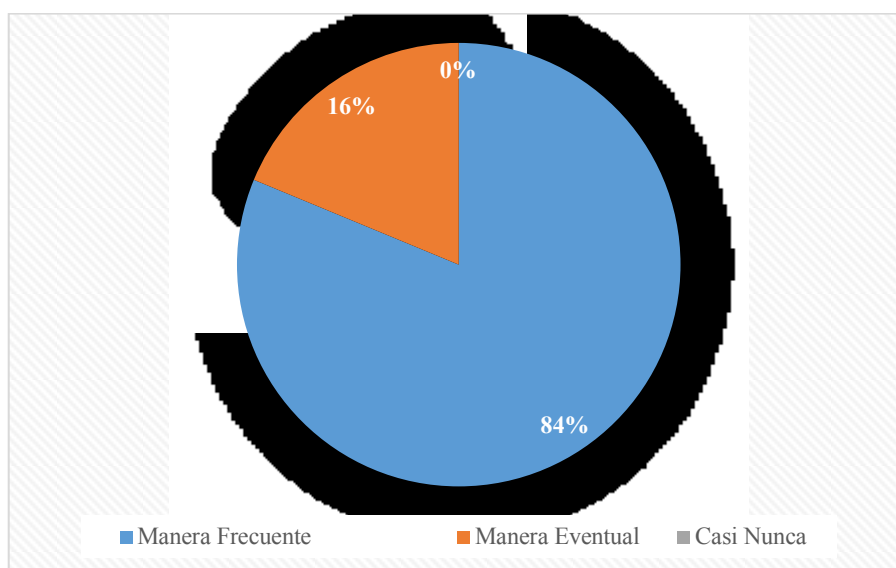


Gráfico 2-3: Frecuencia de Entrega de Producto.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

Los proveedores entregan el Cacao a la empresa un 84% de manera frecuente y entregan un 16% de manera eventual abasteciendo a la empresa, como empresa debe motivar y asegurar a los proveedores brindando más beneficios para asegurar una entrega de producto más frecuente a la empresa y así contar con un inventario más grande y poder completar futuras ventas eficientemente.

3. ¿Se realizan controles periódicos para el buen estado de la materia prima?

Tabla 3-3: Controles Periódicos de Materia Prima.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	10.5%
No	17	89.5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

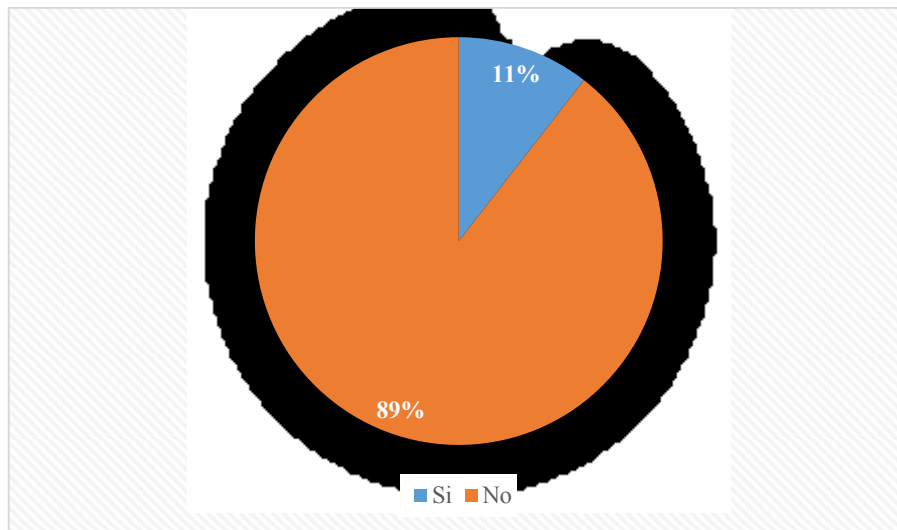


Gráfico 3-3: Controles Periódicos de Materia Prima.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 89% de los proveedores no realizan controles periódicos del buen estado del producto ya que atribuyen que realizan un control de calidad constante al momento de recolectar el producto, y el 11% asegura que si realiza controles periódicos del producto para ofrecer a sus clientes un buen producto y se sientan seguros y satisfechos al momento de su entrega.

4. ¿La empresa revisa la calidad de su producto cuando usted entrega?

Tabla 4-3: Revisión de Calidad del Producto.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	89.5%
No	2	10.5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

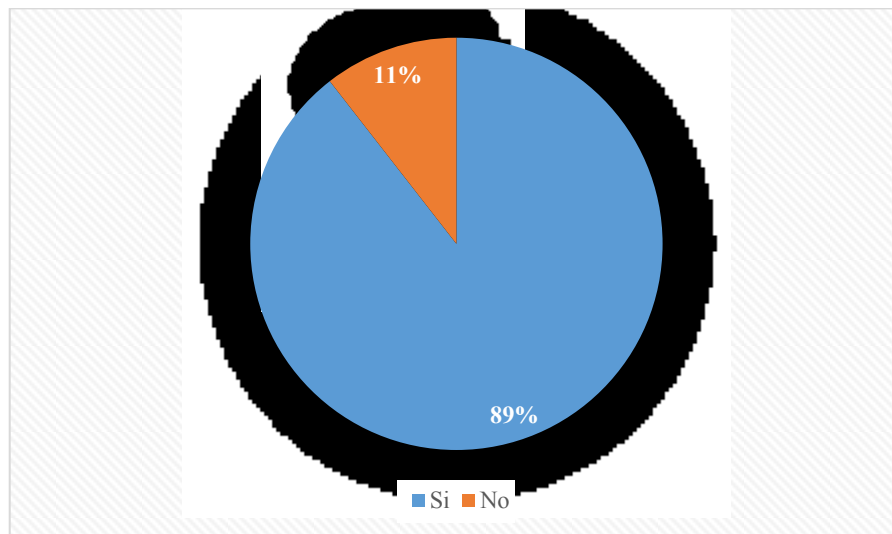


Gráfico 4-3: Revisión de Calidad del Producto.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 89% de los proveedores si aseguran que la empresa realiza el correcto control de calidad del al momento de ser entregado, y el 11% menciona que existe una revisión muy poco eficiente, se recomienda que la empresa desarrolle un modelo físico de requisitos para controlar la calidad del producto que ingresa a la empresa y cumpla con la calidad necesaria para ser aceptado.

5. ¿Ofrece algún tipo de descuento del producto?

Tabla 5-3: Tipo de Descuento del Producto.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	19	100%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

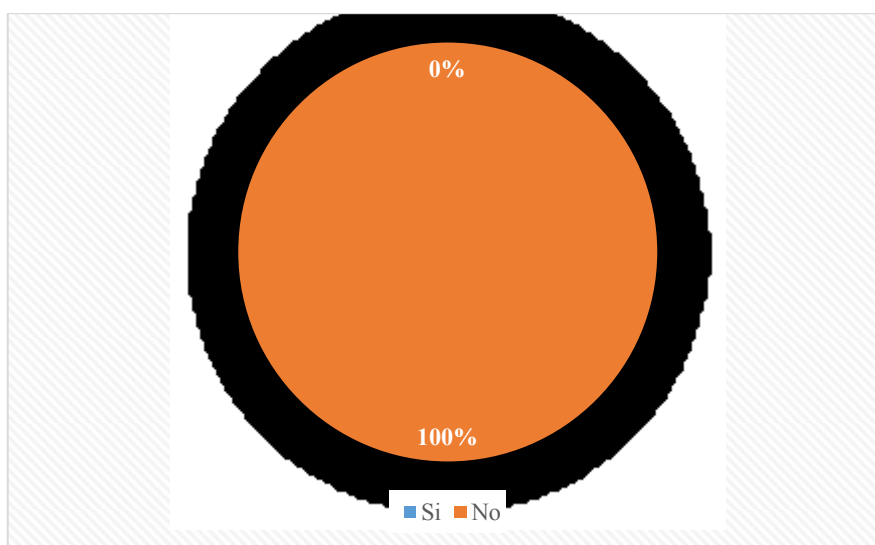


Gráfico 5-3: Tipo de Descuento del Producto.
Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

Se obtuvo respuesta por parte de los proveedores en el 100% no brindan descuento alguno en sus productos, esto es debido a que afirman que el precio del Cacao es variante dependiendo de la temporada y no pueden ofrecer dicho descuento, como empresa debería plantear establecer un precio fijo para dichas temporadas y de esta manera asegurar el producto de los proveedores.

6. ¿Paga oportunamente la empresa por el producto que usted entrega?

Tabla 6-3: Pago Oportuno del Producto.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	63.2%
No	7	36.8%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

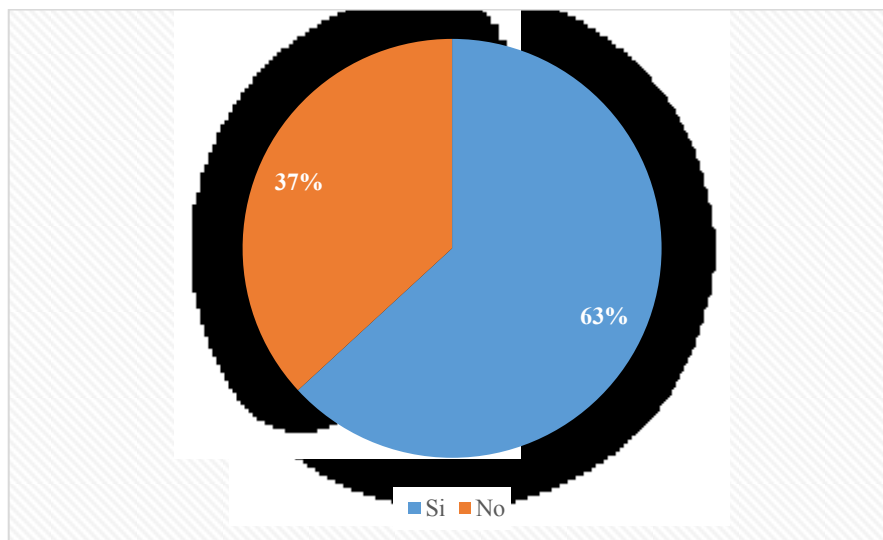


Gráfico 6-3: Pago Oportuno del Producto.
Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 63% de los proveedores si aseguran que la empresa paga oportunamente al momento de entregar el producto, y el 37% menciona que existen ocasiones que el pago del producto es entregado no se efectúa el mismo día sino de manera posterior, se recomienda que la empresa mantenga un pago inmediato del producto para evitar perdida de proveedores o retrasos en la adquisición de la materia prima podría plantearse tener un fondo monetario para dichos pagos.

7. ¿El producto que usted produce es entregado solo a la empresa COCPE?

Tabla 7-3: Fuentes de Entrega del Producto.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	89.5%
No	2	10.5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

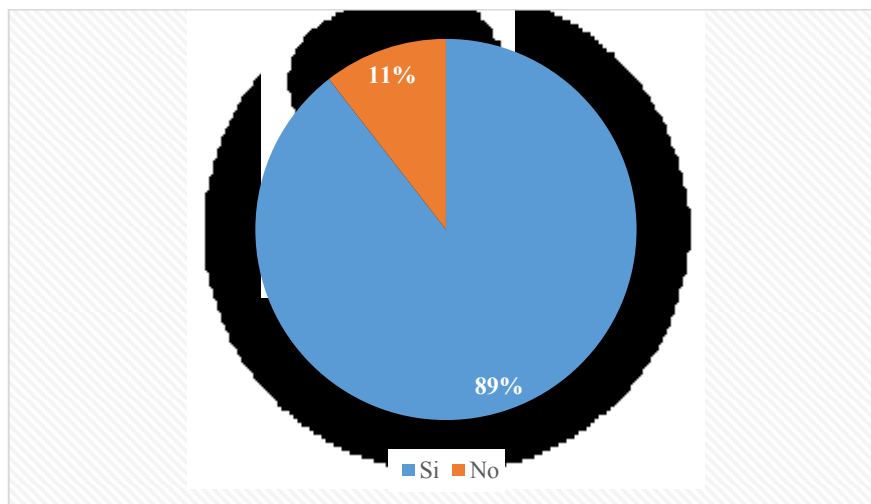


Gráfico 7-3: Fuentes de Entrega del Producto.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 89% de los proveedores si manifiesta que entrega el producto a la empresa de manera constante y fiel, y el 11% menciona que entrega su producto a otras empresas ya que pagan con un valor más elevado y reconocen otro estándar de calidad en el cacao entregado, se recomienda que la empresa brinde un nuevo estándar de calificación al Cacao mejorando su aceptación en cuanto a calidad y precio evitando perdida de producto por parte de los proveedores.

8. ¿Qué procesos utiliza previo a la entrega del producto?

Tabla 8-3: Procesos previo entrega del Producto.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Recolección y entrega	14	73.7%
Recolección, Control de producto, empacamiento y entrega segura	5	26.3%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

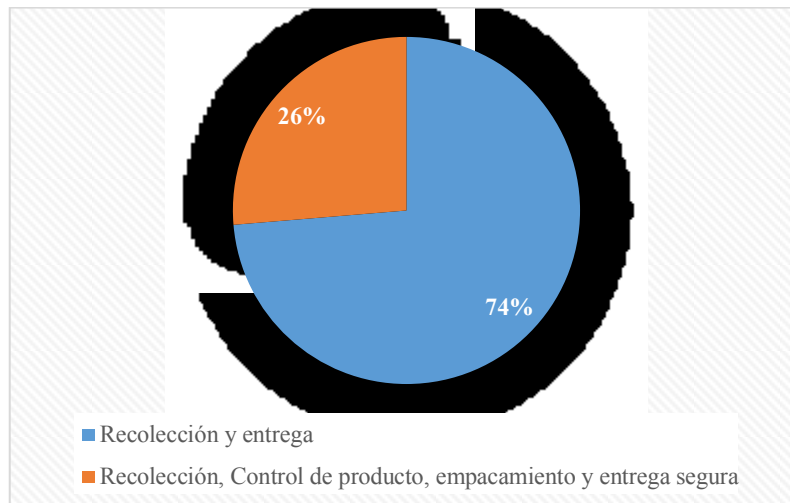


Gráfico 8-3: Fuentes de Entrega del Producto.
Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

Los proveedores en un 74% manifiestan que realizan un proceso estándar de Recolección y Entrega del producto y un 26% de los proveedores menciona que si realiza un proceso más minucioso en cuanto a su producto tal como es Recolección, Control de Producto, Empacamiento y entrega segura, se sugiere a la empresa brindar a los proveedores la facilidad de utilizar un técnico de calidad y cuidado del producto para de esta manera se mejore el proceso y cuidado del producto a entregar a la empresa.

9. ¿Existen otros compradores de Cacao en el Sector?

Tabla 9-3: Existen Competidores en la Zona.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	17	89.5%
No	2	10.5%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

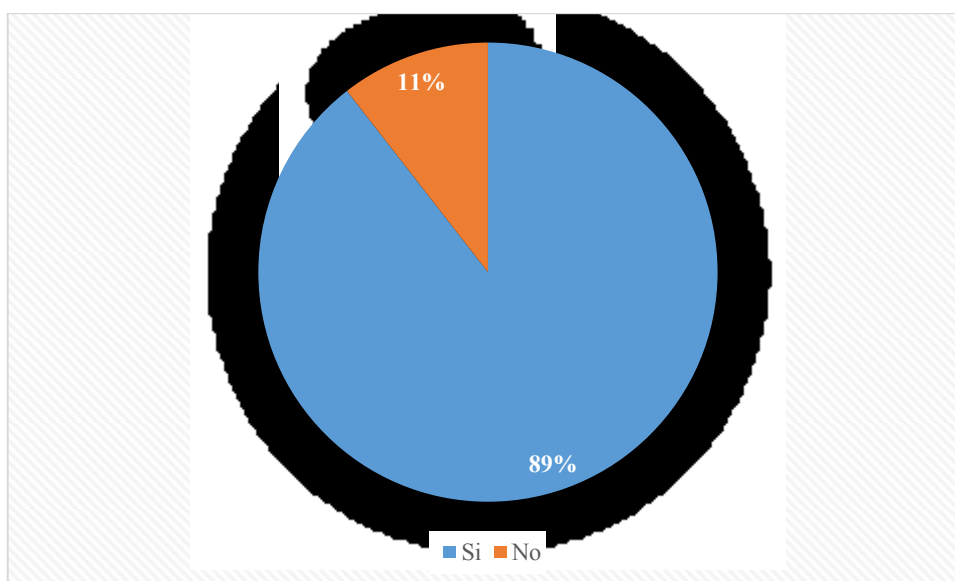


Gráfico 9-3: Existen Competidores en la Zona.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 89% de los proveedores si manifiesta que existen otras empresas dedicadas a la compra de Cacao, y el 11% menciona que no tiene conocimiento de la existencia de competencia en la zona, se recomienda que la empresa mantenga estable la relación de negocios con los proveedores actuales brindando seguridad y buen precio por la adquisición del producto, ya que al haber la existencia de gran número de competidores están expuestos perdida de proveedores fijos.

10. ¿La empresa adquiere su producto de acuerdo a su calidad?

Tabla 10-3: Calidad del producto.

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	5	26.3%
No	14	73.7%
TOTAL	19	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Proveedores de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

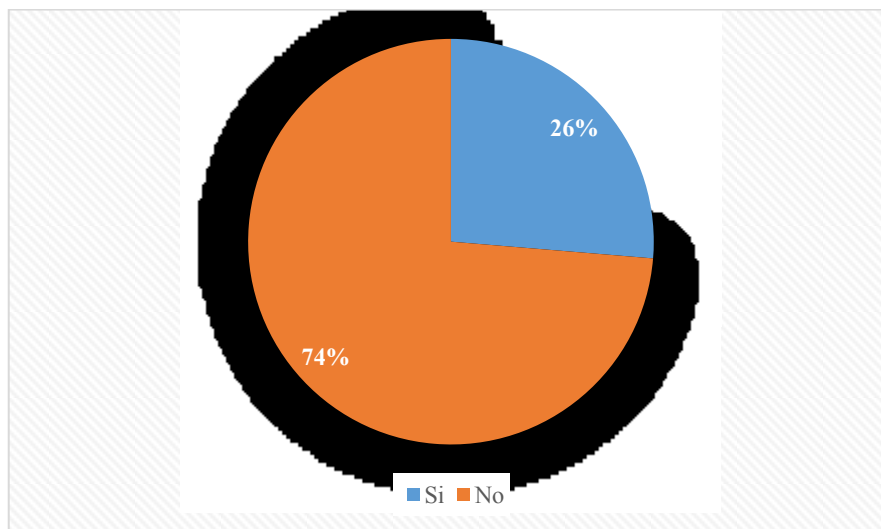


Gráfico 10-3: Calidad del producto.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 74% de los proveedores manifiesta que su producto no es adquirido por su calidad sino por motivo que son socios de la empresa, y el 26% menciona que la empresa adquiere su producto por su calidad y buen estado, se recomienda que se aplique políticas de imparcialidad en cuanto a los socios y se rijan a la calidad del producto en adquirir, mediante esto se especifica que sino aprueba con los requisitos necesarios de calidad no se aceptara el producto en la empresa.

3.1.2. Encuesta a empleados.

1. ¿Indique si los Salarios son Pagados Puntualmente?

Tabla 11-3: Salarios pagados puntualmente

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

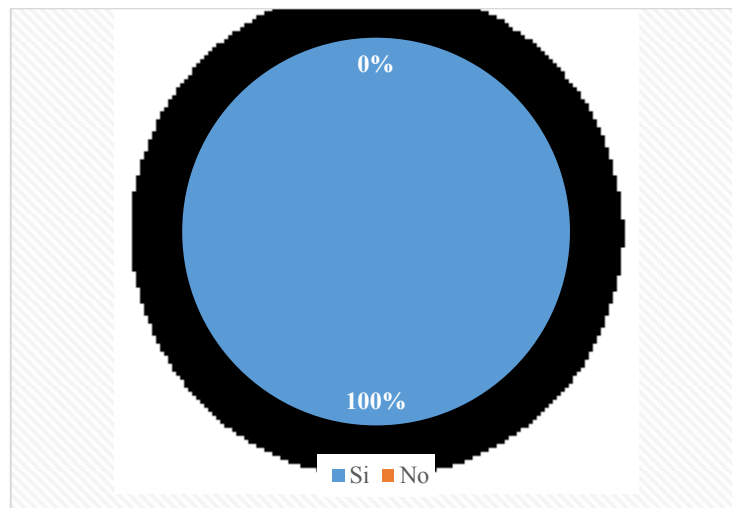


Gráfico 11-3: Salarios pagados puntualmente
Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 100% de los empleados manifiestan que sus salarios son pagados puntualmente. El pago de salarios a tiempo es una de las obligaciones primordiales que toda empresa o corporación debe tomar en cuenta pues esto incide de buena manera para que los empleados realicen todas sus actividades de forma correcta

2. ¿Considera que el ambiente laboral de la corporación es adecuado para su labor diaria?

Tabla 12-3: Ambiente laboral

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	100%
No	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

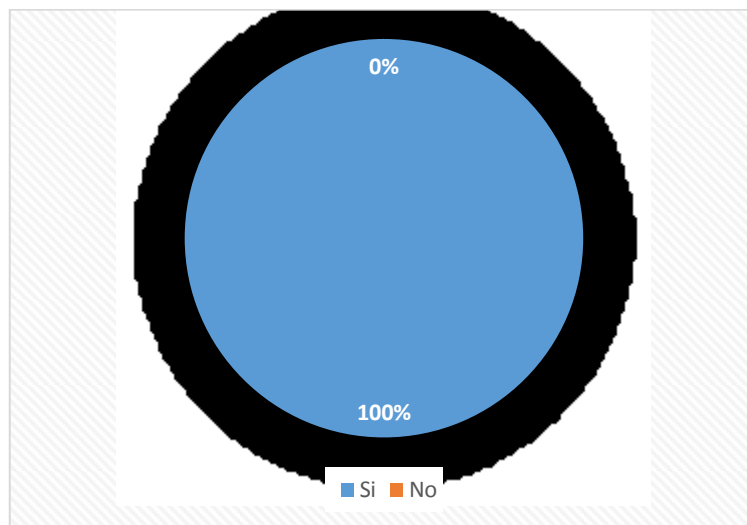


Gráfico 12-3: Ambiente laboral

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 100% del personal encuestado manifiestan que el ambiente laboral de la corporación es adecuado para su labor diaria y permiten que el trabajo fluya de forma correcta.

3. ¿La corporación le provee de algún tipo de incentivo o reconocimiento por su desempeño laboral?

Tabla 13-3: Incentivos por desempeño laboral

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10%
No	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

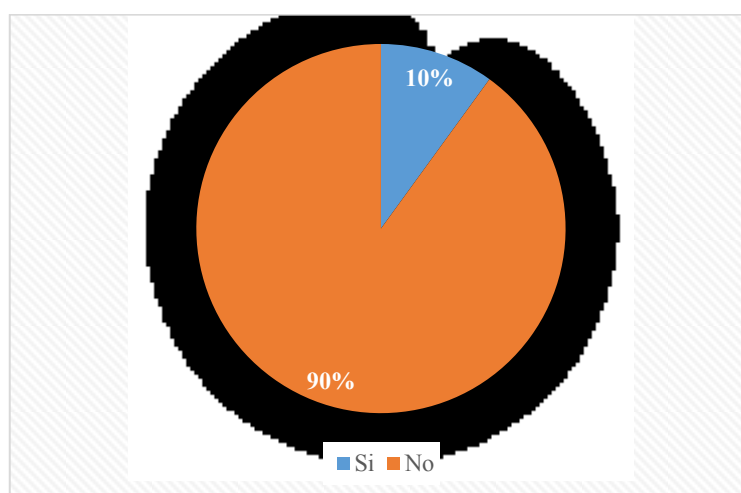


Gráfico. 13-3: Incentivos por desempeño laboral

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 10% de los empleados manifiestan que sí reciben algún tipo de incentivos o reconocimiento por su desempeño laboral, el 90% de los empleados encuestados manifiestan que no reciben ningún tipo de reconocimiento o incentivo por su buen desempeño laboral efectuado en COCPE. Se sugiere a la empresa implementar reconocimientos públicos tales como premios, certificados o recomendaciones, e incentivos económicos que afirmen el buen desempeño de los empleados.

4. ¿Existe trabajo en equipo que ayuda a mejorar sus labores?

Tabla 14-3: Trabajo en equipo

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	90%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

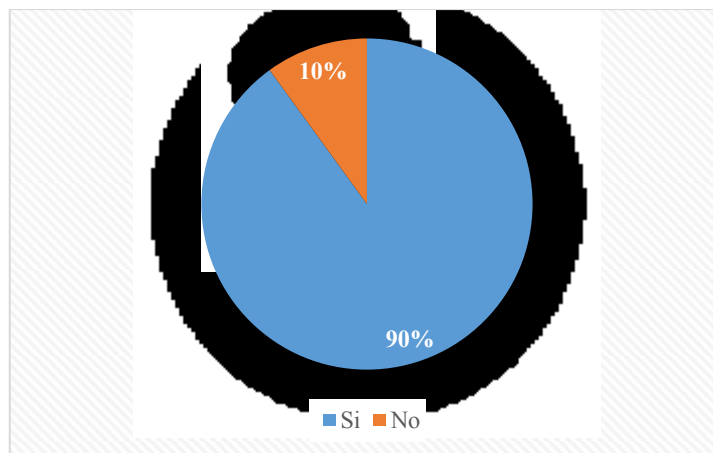


Gráfico 14-3: Trabajo en equipo
Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 90% del personal encuestado manifiesta que sí existe trabajo en equipo que ayuda a mejorar sus labores dentro de la corporación y el 10% del personal dice que no existe trabajo en equipo que permitan mejorar cada una de sus funciones. Se recomienda que la empresa genere espacios de integración y convivencia para que el personal fortalezca el trabajo en equipo.

5. ¿La Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas “COCPE” facilita capacitaciones que le permitan a usted tener una mejor formación laboral?

Tabla 15-3: Capacitaciones para mejorar la formación laboral

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	20%
No	8	80%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

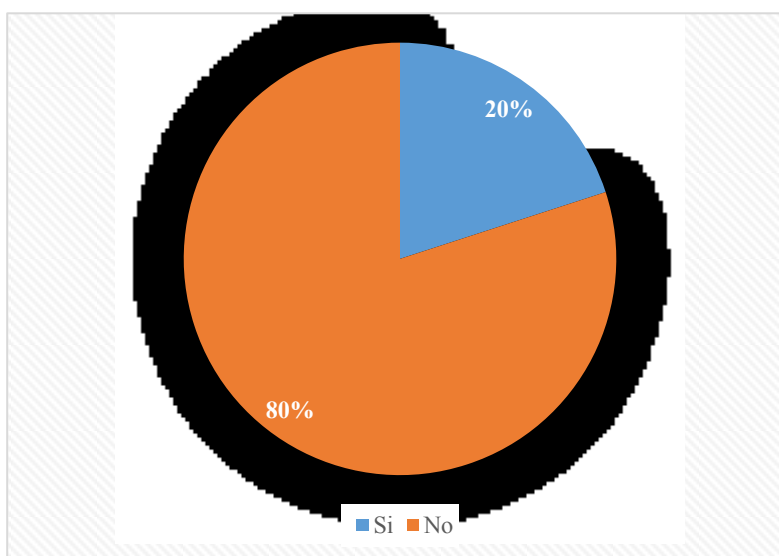


Gráfico 15-3: Capacitaciones para mejorar la formación laboral

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 20% de los empleados encuestados mencionan que la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas “COCPE” sí facilita capacitaciones que les permiten tener una mejor formación laboral y el 80% de los encuestados dicen que COCPE no facilita capacitaciones que les confiera una mejor formación laboral. Se sugiere a la corporación incorporar capacitaciones enfocadas al tipo de actividad específica que cada uno de los empleados desempeña en la empresa para mejorar el rendimiento laboral.

6. ¿Conoce los Objetivos que percibe la Corporación?

Tabla 16-3: Objetivos de la Corporación

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10%
No	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

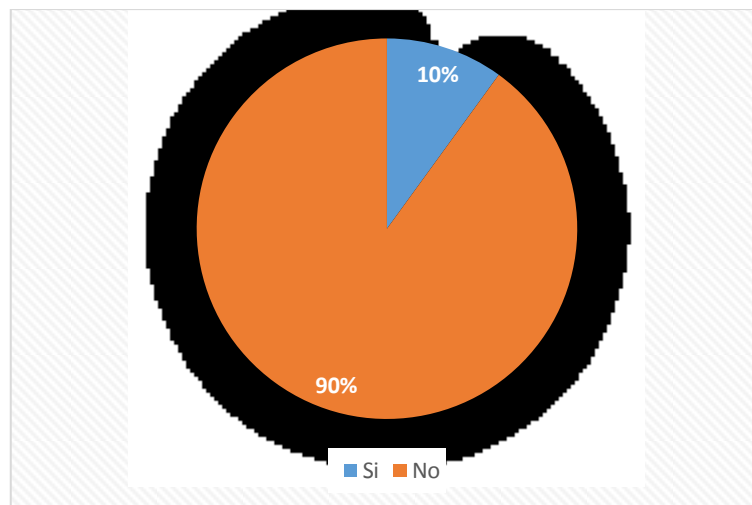


Gráfico 16-3: Objetivos de la Corporación
Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

De todos los empleados encuestados el 10% manifiesta que conocen claramente los objetivos que perciben la Corporación y el 90% dicen no conocer con claridad los objetivos que tiene la corporación. Por esta razón es importante que la corporación dé a conocer desde un inicio los objetivos a corto y a largo plazo que persiguen ya que la información en este sentido es fundamental para que los empleados se relacionen con la cultura empresarial.

7. ¿Cómo considera usted el manejo de eficiencia en el control de procesos dentro de la corporación?

Tabla 17-3: Eficiencia del control de procesos en COCPE

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Malo	0	0%
Regular	0	0%
Bueno	10	100%
Muy bueno	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

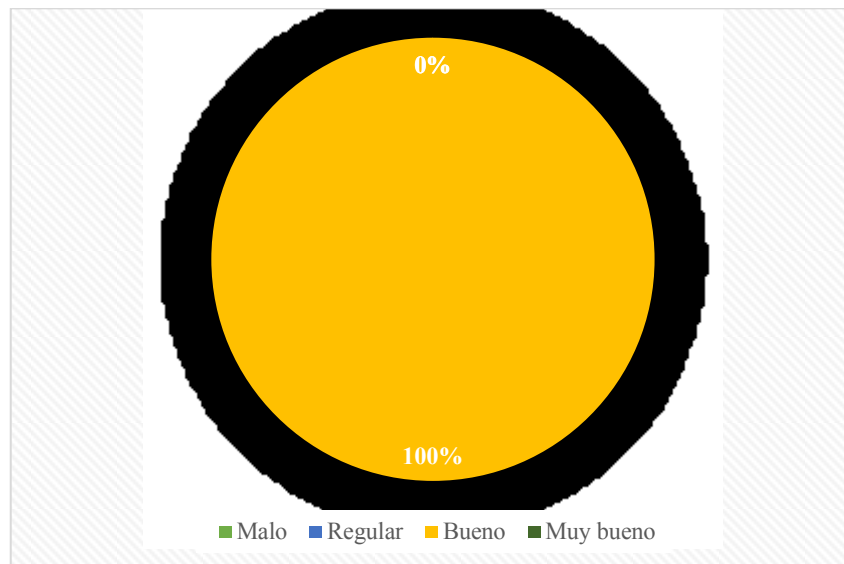


Gráfico 17-3: Eficiencia del control de procesos en COCPE

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 100% de los empleados que realizaron la encuesta concuerdan en que el manejo de eficiencia en el control de procesos dentro de la corporación es bueno. Se recomienda a la corporación que mejore la eficiencia en el control de procesos para que a futuro alcancen un nivel de excelencia.

8. ¿Se maneja el uso de Cultura Organizacional en la corporación?

Tabla 18-3: Manejo de Cultura Organizacional

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	7	70%
No	3	30%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020

Realizado por: Pacheco, C. 2020

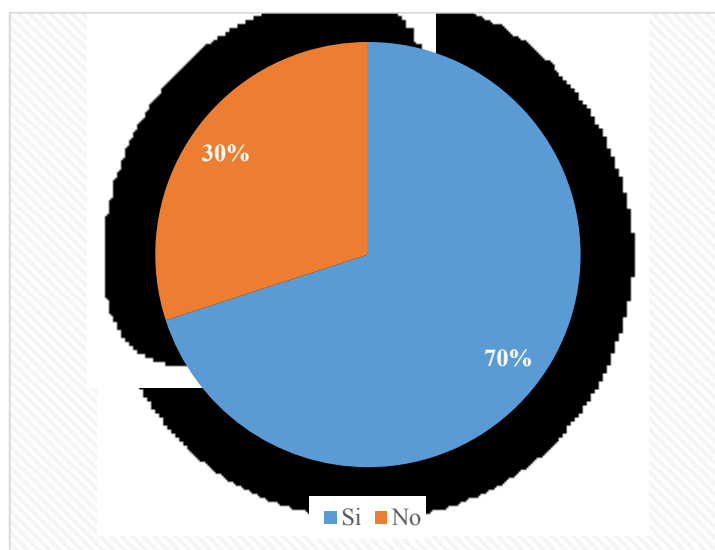


Gráfico 18-3: Manejo de Cultura Organizacional

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

Tomando en cuenta la encuesta realizada a los empleados el 70% manifiesta que sí se maneja el uso de Cultura Organizacional en la corporación, mientras que el 30% de encuestados consideran que no se maneja el uso de la Cultura Organizacional dentro de la corporación. Es necesario que la corporación efectúe un mejor manejo de la Cultura organizacional para generar un impacto en la identidad interna y externa de la corporación.

9. ¿La empresa realiza algún control de calidad a los proveedores de la materia prima?

Tabla 19-3: Control de calidad de la materia prima

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	9	90%
No	1	10%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

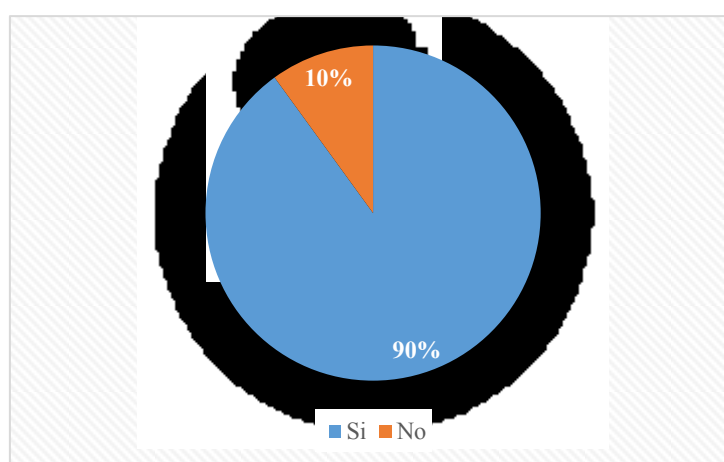


Gráfico 19-3: Control de calidad de la materia prima
Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

El 90% de los empleados indican que la empresa sí realiza un control de calidad a los proveedores de la materia prima y el 10% manifiesta que no se realiza ningún tipo de control de calidad por parte de la empresa a la materia prima entregada por los proveedores. Considerando los resultados obtenidos es sustancial que la corporación mantenga siempre un control y revisión de calidad constante, rigiéndose a las normas y requisitos concernientes a la calidad de la materia prima.

10. ¿Conoce si la corporación realiza planificaciones de manera anual o Semestral?

Tabla 20-3: Planificación anual o semestral

EXPECTATIVA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	10%
No	9	90%
TOTAL	10	100%

Fuente: Encuesta dirigida a los Empleados de COCPE. Agosto 2020
Realizado por: Pacheco, C. 2020

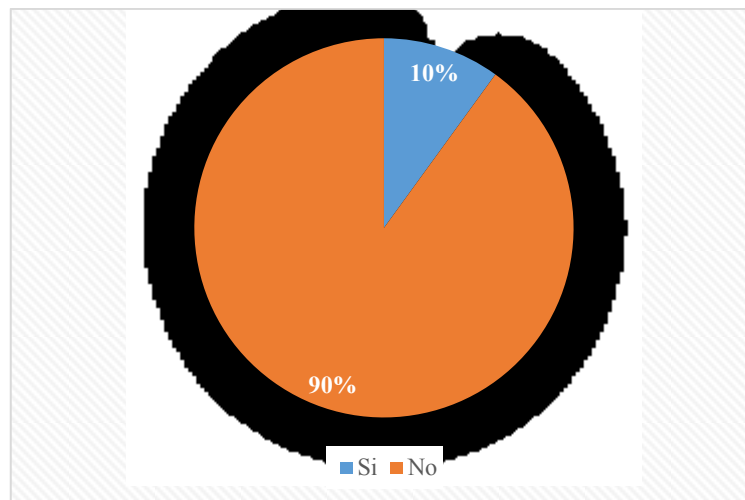


Gráfico 20-3: Planificación anual o semestral

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis e Interpretación:

Del 100% de los empleados encuestados el 10% menciona que sí conoce que la corporación realiza planificaciones de manera anual o Semestral mientras que el 90% manifiestan que no tienen conocimiento acerca de que la corporación realice planificaciones anuales o semestrales. Considerando los resultados obtenidos es necesario que la corporación ponga en conocimiento a sus empleados la existencia o no de una planificación de tipo anual o semestral, en caso de no existir ningún tipo de planificación es importante que la empresa considere el desarrollo de esta para mejorar la toma de decisiones empresariales y resolver problemas que puedan afectar el rendimiento de la corporación.

3.2. Entrevista.

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).

1) ¿Cuentan con un plan estratégico la empresa?

- Ahora está en la superintendencia como redes cocpe:
- Hay que actualizar el plan estratégico y revisar el anterior.

2) ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas internos de la empresa?

- No tener un capital propio,
- No cuentan con lugar de almacenamiento adecuado para el producto se encuentra en Condiciones adecuadas.

3) ¿Qué factores influyen en la compra del producto como mayor prioridad para el cliente? ¿Por qué?

- El premio de una certificación anualmente: flo sert
- Un precio adecuado y exacto para los clientes: sin elevar el precio.
- Beneficios que se les brinda a los socios tanto como: asistencia técnica, capacitaciones.

4) ¿De qué manera la empresa se ha enfocado en mejorar las competencias de los colaboradores?

- Se les brinda incentivos fin de año
- Capacitaciones en primeros auxilios y bomberos
- Capacitaciones en producción y en la calidad del producto.
- Unas dos a tres veces al año dependiendo del tema a tratar.

5) ¿De qué manera se mide el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la empresa?

- Cumpliendo con los pedidos a entregar
- Cacao convencional de manera semanal
- Cacao con la certificación flo sert comercio justo: dependiendo de los contenedores que Exija el cliente.
- administrador se planteaba metas de incremento en número de ventas anuales.

6) ¿La empresa cuenta con Requisitos de Calidad Vigentes?

- No cuentan con un reglamento de calidad estipulado solo de manera verbal por parte de los socios.

7) ¿La Empresa cuenta con Normas de respaldo y garantía en cuanto a los productos vendidos?

- No cuenta con un seguro ni respaldo en cuanto a la entrega del producto y a la adquisición, generar un reglamento de seguro del producto.

8) ¿Cuáles son los canales de distribución de su producto a nivel local, regional, nacional o internacional?

- El cacao convencional lo retiran en el centro de acopio.
- El cacao flo se va entregar en el puerto, pero este costo es adicional.
- Es un canal directo de cacao convencional y el cacao flo tiene un canal indirecto que se entrega en bodegas para que lo fumiguen y para llevar al puerto.
- Necesidad de un espacio para almacenar para fumigar y reposo por 3 días y llevar directamente al puerto.

9) ¿En función de que factores se realiza la toma de decisiones para el cumplimiento de metas y objetivos?

- En cuanto a las reuniones de la asamblea general de socios, se toma todo tipo de decisiones, sin tomar en cuenta estudios o investigación sobre el tema a decidir.
- Estructurar un reglamento de previa toma de decisiones.

10) ¿La empresa cuenta con políticas y reglamentos ya establecidos?

- Cuenta con reglamento interno de la empresa de 5 hojas y con un estatuto de 5 hojas.
- mejorar en el argumento de dichas políticas y reglamentos.

11) ¿La empresa realiza algún tipo de manual de control de calidad al producto antes de adquirirlos?

- No cuenta la empresa.

12) ¿Cuenta con un manual de Funciones?

- No cuenta la empresa.

Análisis e Interpretación:

En la entrevista realizada al Gerente de la empresa se obtuvo información muy importante sobre la situación de la corporación dando resultado las siguientes falencias: falta de manual de funciones-organigrama estructural-estándares de calidad para el producto y falta de un manejo adecuado en la empresa resulta muy importante la implementación de estrategias, políticas y reformas a la estructura interna de la corporación.

3.3. Propuesta

Título: PLAN DE FORTALECIMIENTO SOCIO EMPRESARIAL DE LA CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).

3.3.1. Datos generales de la empresa

Nombre de la Empresa

COCPE

Historia

La “Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas” (COCPE) es una sociedad conformada en la actualidad por 28 asociaciones de base que reúnen a campesinos de varios recintos y parroquias de la provincia de Esmeraldas. Esta institución cuenta con el respaldo de la Fundación “Maquita Cushunchic Comercializando como Hermanos” (MCCH) quienes colaboran con asistencia técnica, capacitación y apoyo logístico, lo que ha hecho posible la legalización de la organización y su desarrollo hasta la actualidad.

Filosofía Corporativa

En filosofía corporativa contamos la misión, visión y valores corporativos que generan una identidad organizativa y de esta manera estar presente en el mercado. En el planteamiento del problema se estableció la ausencia de estos instrumentos administrativos, por lo que se elaboraron como parte de la propuesta:

Misión

La Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas, ubicada en el Cantón Quinindé promueve el desarrollo integral de la familia y organizaciones campesinas a través de la producción y comercialización de productos orgánicos y la prestación de servicios

Visión

COCPE al 2025, basándose en sus principios y valores, es un referente de producción comercialización y transformación de cacao fino de aroma y otros productos orgánicos. Está

conformada por organizaciones de bases sólidas comprometidas con su desarrollo integral, con capacidad de gestión y administración. Incide políticamente en el ámbito local y provincial para mejorar la economía de las familias campesinas.

Valores

- Ayuda mutua
- Confianza
- Responsabilidad
- Lealtad
- Puntualidad
- Igualdad
- Equidad
- Solidaridad
- Honestidad
- Transparencia
- Democracia

Código de Ética de las Normas de Conducta

Justicia

En el ejercicio de su profesión, los socios (as) deben aplicar en todo momento un criterio justo que determine las acciones equitativas que serán empleadas cuando corresponda, según lo establecen los valores inherentes.

Honradez

Las labores están delimitadas en un alto porcentaje por la integridad de los profesionales que conforman su campo, constituyéndose este valor en uno de los pilares de la objetividad con que se emitan los criterios producto de la función diaria, prevaleciendo la honradez en la emisión de resultados, conclusiones y recomendaciones.

Superación Personal

El personal de la Órgano de Control Interno debe mantenerse en una búsqueda permanente de mejora continua, intentando exceder las expectativas, y en una actitud de superación personal y

profesional diaria que le permita incrementar sus conocimientos, experiencia y solidez moral; independientemente del área interna para la cual se desempeñe.

Creativo

El personal que se desempeñe en la Órgano de Control Interno, independientemente de la función que realice, debe mantener un constante replanteamiento de sus labores y búsqueda continua de nuevas acciones que agreguen valor a la función.

Transparencia

El funcionario del Órgano de Control Interno debe actuar en todo momento con absoluta transparencia y abstenerse de participar en cualquier proceso decisorio, inclusive en la fase previa de consultas y emisión de informes, durante los cuales su vinculación con actividades externas de alguna forma pueda afectar la decisión oficial, comprometer su criterio o causar duda a cualquier persona sobre su imparcialidad.

Sinceridad

El personal de La Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas, debe estar siempre dispuesto a manifestarse con la verdad y a mostrarse ante las personas que le rodean tal y como es interiormente. Mantener la verdad en las palabras y responder ante ella con el pensamiento y las obras, con el propósito de fundamentar la confianza y la credibilidad en su gestión.

Liderazgo

Es obligación del personal de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas, llevar a cabo sus actividades de forma tal que evidencien compromiso y credibilidad en sus actuaciones delante de las personas que le rodean, tanto de la Auditoría Interna como de personas externas a esta dependencia.

Trabajo en Equipo

Por las características propias de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas, el personal que se desempeñen en ella debe trabajar para un compromiso común, con previa determinación de los objetivos de rendimiento y de un enfoque general, para

lo cual el Órgano de Control Interno integrará a su personal de manera que todos se sientan responsables del trabajo que se desarrolla.

Comunicación

La comunicación debe ser un pilar fundamental sobre el cual se desempeñan los funcionarios de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas y se debe fomentar orientada hacia el mejoramiento y optimización de las actividades y como mecanismo de resolución de problemas.

Compromiso

El personal de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas está en la obligación de desempeñar sus funciones, con claridad sobre la responsabilidad que les asiste como integrante del equipo de Auditoría, y por consiguiente, con la sociedad.

Cuidado Profesional

El personal de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas debe ejecutar sus actividades con la debida diligencia, guardando el cuidado, la pericia y el buen juicio profesional, todo en total apego a la normativa legal y técnica aplicable, y bajo los procedimientos e instrucciones pertinentes.

Pensamiento Analítico

El personal de la Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas deberá ser capaz de atender su trabajo a través de un análisis sistémico, utilizando la lógica en la organización y desarrollo de las situaciones o problemas sometidos a su consideración.

3.3.2. *Objetivos empresariales:*

Tabla 21-3: Objetivos Empresariales

Corto Plazo	Largo Plazo
Mejorar Capacitaciones A los empleados.	Incremento en la eficiencia del personal de la empresa.
Implementación de Manual de Funciones.	Mejor control de las actividades que desarrolla los empleados.
Implementar Requisitos de Calidad de Producto	Incremento en la calidad del producto de la empresa
Mejorar la Planificación estratégica y toma de decisiones.	Mayor rentabilidad y crecimiento de la empresa en otros mercados.

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

3.3.3. *Análisis FODA, realizado con el personal de trabajo de la empresa.*

En las siguientes tablas se desarrollará las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE)., para de esta manera poder diseñar y plantear las estrategias que se requieren para disminuir las debilidades y amenazas de la empresa:

Análisis Interno

Tabla 22-3: Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Mejoramiento de la productividad del cacao	Falta manual de funciones
Comercio Justo	Falta Política de ventas y de cobro
Manejo técnico de sistema de post cosecha	Falta políticas de calidad
Sistema de comercialización asociativa sostenible	Falta Capacitaciones

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Análisis externo

Tabla 23-3: Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Apertura de nuevos mercados	Cambios en las políticas de exportación
Calidad del suelo	Cambios climáticos y fenómenos naturales que afectan la agricultura
Programas de reactivación de cacao fino de aroma	Nuevos requerimientos para ingresar a nuevos mercados
Posicionamiento en el mercado	Competencia

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Aplicación de la Matriz FODA para el diseño de estrategias de mejora de la empresa.

En la siguiente tabla que está más adelante se realizara la interrelación de los factores claves Obtenidos para determinar si existe una vinculación directa o indirecta entra cada uno de los factores, estos factores ya están planteados en la Matriz FODA como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Método: Para Elaborar la Matriz se utilizará 4 que significa alto, 3 que es sobre lo normal, 2 que es normal, 1 que es bajo lo normal y por último 0 que es poco normal.

Para la empresa es muy importante medir las relaciones que existen entre los factores estratégicos de la Matriz FODA, por ellos se identifica los siguientes:

- La relación entre una fortaleza y una oportunidad.
- La relación entre una debilidad y una oportunidad.
- La relación entre una fortaleza y una amenaza.
- La relación entre una debilidad y una amenaza.

3.3.4. FODA ponderado

Tabla 24-3: Análisis Interno

COCPE		OPORTUNIDADES				AMENAZAS			
		Apertura de nuevos mercados	Calidad del suelo	Programas de reactivación de cacao fino de aroma	Posicionamiento en el mercado	Cambios climáticos y fenómenos naturales que afectan la agricultura	Cambios en las políticas de exportación	Nuevos requerimientos para ingresar a nuevos mercados	Competencia
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
FORTALEZAS									
Mejoramiento de la productividad del cacao	F1	4	4	4	0	4	0	0	4
Comercio Justo	F2	4	0	0	4	0	4	0	4
Manejo técnico de sistema de post cosecha	F3	0	0	4	0	0	0	0	0
Sistema de comercialización asociativa sostenible	F4	0	4	4	0	4	0	4	0
SUMA		8	8	12	4	8	4	4	8
DEBILIDADES									
Falta manual de funciones	D1	0	0	0	0	0	0	0	4
Falta políticas de calidad	D2	4	4	0	0	4	4	4	4
Políticas de cobro	D3	0	0	0	4	0	0	0	4
Capacitaciones	D4	0	0	4	0	0	0	0	4
SUMA		4	4	4	4	4	4	4	16

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Pacheco, C. 2020

3.3.5. Matriz EFI

Tabla 25-3: Análisis Interno

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS			
F1 Mejoramiento de la productividad del cacao	0.15	3	0.45
F2 Comercio Justo	0.10	4	0.4
F3 Manejo técnico de sistema de post cosecha	0.10	3	0.3
F4 Sistema de comercialización asociativa sostenible	0.15	3	0.45
DEBILIDADES			
D1 Falta manual de funciones	0.10	2	0.2
D2 Falta políticas de calidad	0.15	3	0.45
D3 Política de ventas y de cobro	0.10	2	0.2
D4 Capacitaciones	0.15	4	0.6
PUNTUACIÓN PONDERADA	1.00	24	3.05
NOTA: La calificación de 1 a 4 indica si representa una debilidad importante = 1, debilidad menor			

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

El resultado de 3,05 resultado del análisis interno se puede determinar que existen estándares internos que predominan en el accionar diario de la empresa permitiendo desarrollar estrategias tácticas para mejorar su rendimiento nacional.

3.3.6. *MATRIZ EFE*

Tabla 26-3: Análisis Interno

FACTORES INTERNOS DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
O1 Apertura de nuevos mercados	0.13	3	0.39
O2 Calidad del suelo	0.12	4	0.48
O3 Programas de reactivación de cacao fino de aroma	0.11	2	0.22
O4 Posicionamiento en el mercado	0.14	3	0.42
AMENAZAS			
A1 Cambios climáticos y fenómenos naturales que afectan la agricultura	0.14	4	0.56
A2 Cambios en las políticas de exportación	0.12	1	0.12
A3 Nuevos requerimientos para ingresar a nuevos mercados	0.10	1	0.1
D4 Capacitaciones	0.14	4	0.56
PUNTUACIÓN PONDERADA	1.00	22	2.85
NOTA: La calificación de 1 a 4 indica si representa una debilidad importante = 1, debilidad menor			

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Pacheco, C. 2020

El resultado 2.85 de los factores externos que afectan de manera directa el accionar de la empresa se puede evidenciar que existen oportunidades fiables que se deben aprovechar por ello se debe considerar estrategias para acaparar dichas oportunidades y reducir el índice de amenazas

3.3.7. Estructura orgánica de la empresa.

Se Desarrolló el presente organigrama estructural de la CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE), ya que no contaba la empresa con un organigrama propio, en base a la información recopilación por parte de la empresa, implementamos diversos grados jerárquicos y sus respectivos departamentos y con sus cargos que están estipulados por la empresa:

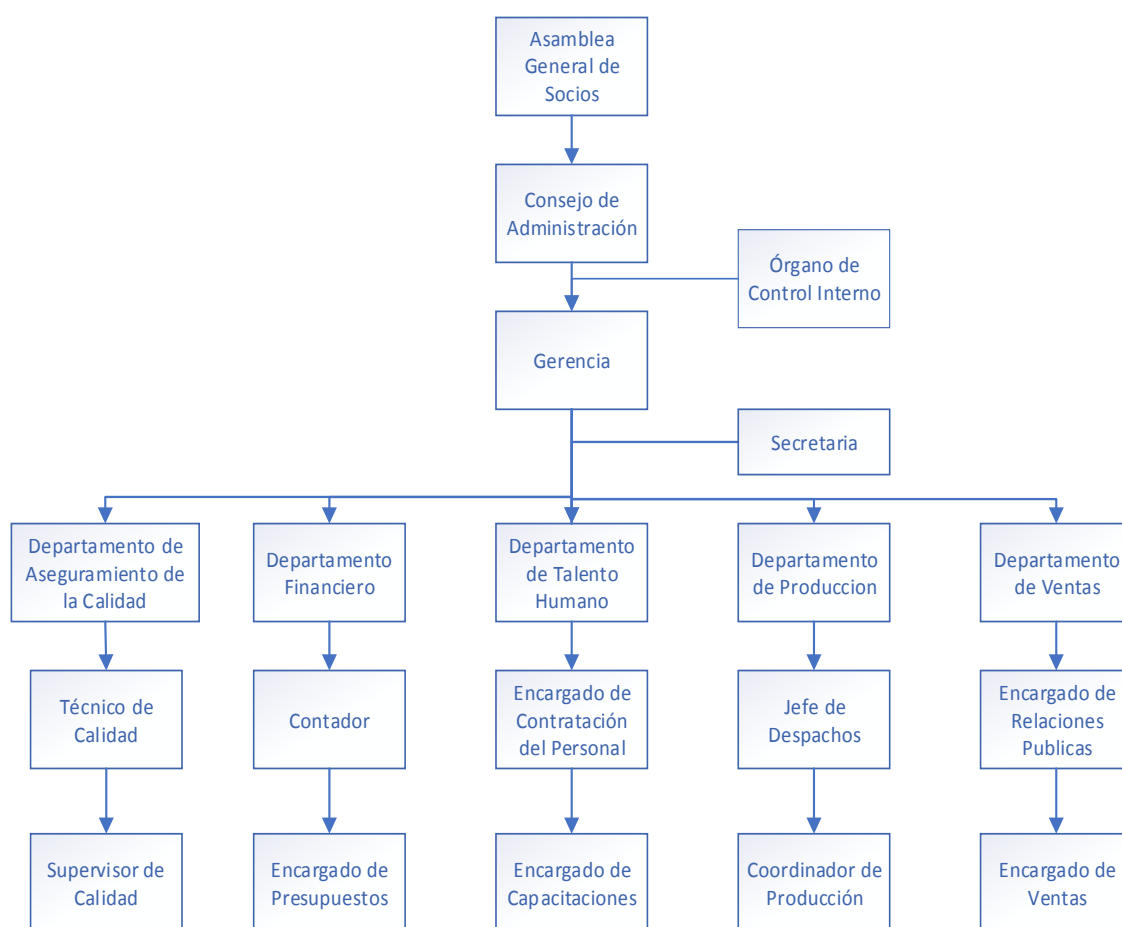


Gráfico. 21 -3: Estructura orgánica de la Empresa

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Pacheco, C. 2020

3.3.8. Manual de Funciones

En base a los puestos de trabajo con los que cuenta la empresa he desarrollado un manual de funciones donde se verá incluido, el nombre del cargo, los requisitos, funciones y las responsabilidades a cumplirse, el perfil que deben presentar para ser contratados, habilidades, destrezas y cuál es la línea jerárquica que tiene el cargo.

A continuación, presento el perfil de cada cargo de la empresa:

Tabla 27-3: Gerente General

CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).	
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente general
NATURALEZA DEL PUESTO	Planeación, organización, dirección, coordinación y control de las actividades de administración, así como los procesos de apoyo, siguiendo los lineamientos establecidos por la Presidencia y Junta Directiva, con el fin de asegurar la eficiencia en las operaciones de la empresa e implementar los planes estratégicos definidos.
DEPENDE DE	Asamblea General de Socios.
SUPERVISA A	Todos los departamentos de la empresa
REQUISITOS DE PUESTO	Instrucción Formal: -Estudios: Ingeniero en Administración de Empresas -Experiencia: tres años en cargos administrativos Actitudes: Responsabilidad, Honestidad, agilidad Preferencia que domine Inglés, Chino Mandarín.
EDUCACIÓN FORMAL	Tener título universitario de tercer nivel en licenciatura en administración de empresas o Ingeniería de Administración de empresas
EXPERIENCIA	5 años de experiencia
CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de El Líder y la Toma de Decisiones • Curso de Desarrollo de Habilidades Gerenciales • Curso de Toma de Decisiones y Resolución de Problemas • Curso de Comunicación Efectiva Aplicada al Liderazgo
EDAD	De 25 años en adelante
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamiento de la Motivación del Personal • Conducción de Grupos de Trabajo • Liderazgo • Comunicación Eficaz • Dirección de Personas
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Se encarga de supervisar a los gerentes de cada departamento. • Realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos. • Conoce cada una de las áreas y el funcionamiento de éstas • Establece los objetivos que se deben lograr, es anticiparse y prever los posibles escenarios y las acciones que se han de adoptar frente a ellos. • Determinar la estructura organizacional, asigna los roles y tareas a la persona, prevé la necesidad de materiales, maquinarias, establece los procesos de trabajo y asignar los recursos que se requieren. • Analiza las ventas y la productividad • Motiva, guía, lidera y conduce las actividades del personal, tomar decisiones y orienta las actividades en dirección de los objetivos de la organización. • Planificar estratégicamente las actividades de la empresa • Diseña estructuras organizacionales acordes a las demandas del entorno y de los mercados, organiza la empresa en forma concordante con los objetivos de la organización y las condiciones del mercado 	

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Tabla 28-3: Contador

CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).	
NOMBRE DEL PUESTO	Contador
NATURALEZA DEL PUESTO	Cargo de nivel profesional de dificultad promedio ejecuta el proceso contable de cualquier área especializada: asigna la codificación presupuestaria, financiera y patrimonial; registra en los libros Diario General y Mayor General, realiza el balance de cada uno de ellos y prepara los reportes financieros requeridos por los usuarios: la administración, auditoría y otros.
DEPENDE DE	Gerente general
SUPERVISA A	Supervisa a su auxiliar.
REQUISITOS DE PUESTO	Requisitos intelectuales -Estudios: Contador Público Autorizado -Experiencia: tres años en cargos administrativos Actitudes: Responsabilidad, Honestidad, agilidad, Respeto. Ofimática, NIFF. NEA, NEC, NIC
EDUCACIÓN FORMAL	Tener título universitario de tercer nivel en licenciatura en contabilidad general.
EXPERIENCIA	3 años de experiencia
CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de métodos y sistemas de costos • Curso de código de ética profesional del contador público • Curso de normas internacionales de información financiera (niif) (ifrs)
EDAD	De 25 años en adelante
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de informática • Habilidades matemáticas • Trabajo en equipo • Honestidad y Responsabilidad
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Procesar, codificar y contabilizar los diferentes comprobantes por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos, mediante el registro numérico de la contabilización de cada una de las operaciones, así como la actualización de los soportes adecuados para cada caso, a fin de llevar el control sobre las distintas partidas que constituyen el movimiento contable y que dan lugar a los balances y demás reportes financieros. • Verificar que las facturas recibidas en el departamento contengan correctamente los datos fiscales de la empresa que cumplan con las formalidades requeridas. • Registrar las facturas recibidas de los proveedores, a través del sistema computarizado administrativo para mantener actualizadas las cuentas por pagar. • Revisar el cálculo de las planillas de retención de Impuesto sobre la renta del personal emitidas por los empleados, y realizar los ajustes en caso de no cumplir con las disposiciones. • Llevar mensualmente los libros generales de Compras y Ventas, mediante el registro de facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración de IVA. • Cualquier otra actividad fijada por el Gerente Administrativo de la empresa. • Llevar todos los movimientos o registros contables al Programa que es el software utilizado por la organización para dicha actividad. • Elaboración de cheques para el recurso humano de la empresa, proveedores y servicios. • Llevar libros contables (Diario, mayor y/o inventarios). 	

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Tabla 29-3: Asistente Contable

CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).	
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente Contable
NATURALEZA DEL PUESTO	Ejecución de labores de registro, control de datos y análisis en el área contable que requieren la aplicación de principios técnicos de contabilidad
DEPENDE DE	Contador
SUPERVISA A	No supervisa
REQUISITOS DE PUESTO	Relaciones Humanas, NEC, NIA, NIIF Requisitos intelectuales -Estudios: Ingeniero en Marketing y Ventas -Experiencia: Dos años en cargos contables Actitudes: Responsabilidad, Honestidad, agilidad, Respeto.
EDUCACIÓN FORMAL	Tener estudios de secundaria en contabilidad
EXPERIENCIA	2 años de experiencia
CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de métodos y sistemas de costos • Curso de código de ética profesional del contador público • Curso de normas internacionales de información financiera (niif) (ifrs)
EDAD	De 25 años en adelante
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos de informática • Habilidades matemáticas • Trabajo en equipo • Honestidad y Responsabilidad
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Atender de manera ágil, amable y eficaz las llamadas telefónicas del conmutador. • Recibir la correspondencia, radicarla y entregarla, tanto interna como externa • Atender todas aquellas personas que necesiten información. • Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera • Elaborar la nómina y liquidación de seguridad social. • Revisión de la contabilización de los documentos • Clasificar adecuadamente de acuerdo a los centros de costos existentes los documentos contables • Participar en la identificación de los riesgos de su área de trabajo y en la generación de acciones de mejora para su prevención • Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía llevando registros en las planillas indicadas. • Colaboración continua en otras labores asignadas por su jefe inmediato

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Tabla 30-3: Secretaria

CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).	
NOMBRE DEL PUESTO	Secretaria
NATURALEZA DEL PUESTO	Ejecutar actividades pertinentes al área secretarial y asistir a su supervisor inmediato, aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde con los objetivos de la unidad.
DEPENDE DE	Gerente general
SUPERVISA A	No supervisa
REQUISITOS DE PUESTO	Ofimática, Requisitos intelectuales -Estudios: Licenciatura en Filosofía y Letras -Experiencia: tres años en cargos administrativos Actitudes: Responsabilidad, Honestidad, agilidad, Respeto.
EDUCACIÓN FORMAL	Tener título universitario de tercer nivel en licenciatura en secretaria
EXPERIENCIA	3 años de experiencia
CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Curso Profesionalismo Secretarial • Curso Administración para Asistentes • Atención al cliente
EDAD	De 25 años en adelante
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Computación básica. • Relaciones humanas. • Normas de cortesía. • Técnicas de Fichaje y Kardex.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, revisa, tramita y despacha correspondencia, según instrucción de la dirección, remite a responsables y da seguimiento hasta el archivo de la misma. • Redacta y digita documentos diversos relacionados con la gestión que realiza. • Administra la agenda del Director, asigna citas y atiende a los visitantes de la unidad. • Realiza la convocatoria a reuniones y Consejos Asesores; prepara la agenda, toma y/o transcribe el acta, tramita y da seguimiento a los acuerdos. • Lleva el control y archivo de actas, correspondencia, expedientes y documentación relacionada con la actividad de su puesto. 	

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Tabla 31-3: Técnico control de calidad

CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).	
NOMBRE DEL PUESTO	Técnico control de calidad
NATURALEZA DEL PUESTO	Planeación, organización, coordinación, dirección, control y seguimiento de los procesos y actividades de tipo técnico de la empresa, así como el mantenimiento de maquinaria de la misma.
DEPENDE DE	Gerente general
SUPERVISA A	Personal de la empresa
REQUISITOS DE PUESTO	Requisitos intelectuales -Estudios: Ingeniero Calidad y Monitoreo de Producción. -Experiencia: Dos años en cargos similares Actitudes: Responsabilidad, Honestidad, agilidad, Respeto. Relaciones Humanas
EDUCACIÓN FORMAL	Tener título de ingeniería en Agroindustrias.
EXPERIENCIA	2 años de experiencia
CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Taller Práctico de Aplicación de Análisis de Calidad • Seguridad integral
EDAD	De 25 a 35 años en adelante
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias Técnicas • Competencias Interpersonales • Competencias Conceptuales • Competencias Políticas
FUNCIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitaciones al personal sobre el Uso adecuado de la maquinaria y control de la calidad del producto. • Resolver los problemas técnicos de la calidad que se presenten con los procesos de recolección y preparación del producto. • Realizar respaldos continuos de información electrónica (archivos) de los servidores. • Realizar servicios técnicos a los equipos, de acuerdo a la solicitud de la empresa, o en caso de presentar falla. • Crear las direcciones IP, cuentas de usuarios (correo electrónico) entre otros. • Elaborar y gestionar autorizaciones de salida y entrada del edificio de los productos que aprobaron el control de calidad correspondiente. • Monitorear el status de los procesos de calidad, así como también los espacios de donde se realiza los controles de calidad. • Mantenimiento al servidor de correo electrónico. • Realizar inventario de materiales utilizados en el proceso de control de calidad. • Informar las condiciones de uso, status y vigencia de toda el área de procesos y calidad que maneja la empresa, de manera que esta información pueda ser manejada como soporte para la toma de decisiones. • Asesorar en licitaciones para la compra o contratación de productos y servicios, participando así mismo en el análisis técnico de la propuesta.

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Tabla 32-3: Cajera

CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).	
NOMBRE DEL PUESTO	Cajera
NATURALEZA DEL PUESTO	Cargo de Nivel Asistencial de Complejidad Promedio, que realiza tareas relacionadas a la venta y cobros del producto. Atiende al a, los clientes, muestra listado de existencias, Mantiene un ordenen a la clasificación de donde presenta sus productos. Reporta ventas y compras diarias. Realiza otras tareas relacionadas con las funciones de la unidad.
DEPENDE DE	Gerente General
SUPERVISA A	Proveedores.
REQUISITOS DE PUESTO	Haber terminado los estudios de secundaria
EDUCACIÓN FORMAL	Tener por lo menos un título de bachiller
EXPERIENCIA	2 años de experiencia
CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Curso de las Técnicas y Estrategias de Contabilidad Básica. • Curso de Atención al cliente. • Curso de Calidad en el Servicio
EDAD	De 22 años en adelante
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias Actitudinales • Competencias Cognoscitivas • Competencias de Comunicación • Competencias de Influencia • Competencias de Liderazgo • Competencias de Planificación • Competencias Intrapersonales
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un nexo entre el cliente y la empresa • - Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos y/o servicios que comercializa • - Asesorar a los clientes: 1) acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades y deseos; y 2) cómo utilizarlos apropiadamente para que tengan una óptima experiencia con ellos. • - Retroalimentar a la empresa informando a los canales adecuados todo lo que sucede en el mercado, como: 1) inquietudes de los clientes (requerimientos, quejas, reclamos, agradecimientos, sugerencias, y otros de relevancia); y 2) actividades de la competencia. • Contribuir activamente a la solución de problemas • Administrar su territorio de ventas. • Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa. 	

Fuente: Investigación de Campo

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Tabla 33-3: Operarios

CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).	
NOMBRE DEL PUESTO	Operarios
NATURALEZA DEL PUESTO	Es el encargado de operario o empleados de la empresa desarrolla lo que es el trabajo en el área de producción para procesar y surtir los pedidos, realizar la recepción del producto a proveedores y garantizar el cumplimiento de la una correcta preparación del producto para ser entregado, garantizando la aplicación de las políticas y procesos ya establecidos, de acuerdo a los lineamientos de la Gerencia General.
DEPENDE DE	Gerente general
SUPERVISA A	No supervisa
REQUISITOS DE PUESTO	Requisitos intelectuales Estudios: Ser Bachiller Experiencia: Dos años en área de trabajo. Actitudes: Responsabilidad, Honestidad, agilidad, disciplina.
EDUCACIÓN FORMAL	Tener conocimiento sobre el uso de la máquina que va utilizar al momento de cumplir su labor como operario en la empresa.
EXPERIENCIA	2 años de experiencia
CAPACITACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel básico o intermedio en Manejo de Herramientas de producción. • Conocimiento básico sobre el adecuado manejo de la materia prima que se utiliza en la empresa.
EDAD	De 20 años en adelante
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tener Aptitudes altas. • Persona Eficiente. • Buena coordinación con sus compañeros de trabajo. • Hábil para Utilizar las Herramientas de Trabajo. • Disposición de tiempo. • Acatar órdenes y reglamentos. • Trabajo en equipo • Tolerante a las tensiones • Trabajar bajo presión.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con el proceso de fortalecimiento institucional • Ejecutar las actividades de su cargo conforme con las normas y procedimientos vigentes. • Llegar puntual al trabajo y marcar la entrada y salida de su trabajo. • Cumplir con las disposiciones de parte del jefe de área de producción de manera eficiente y eficaz. • Verificar que el lugar de trabajo quede correctamente ordenado y limpio. • Cumplir con las capacitaciones que brinda la empresa y mejorar el rendimiento. • Contemplar los reglamentos de la empresa para cumplir los procesos correctamente. • Es el responsable del buen desarrollo de las herramientas de la planta y de la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos. • Participar en las reuniones de trabajo convocadas por el superior inmediato, a fin de tratar temas de trascendencia, aportar o recomendar alternativas de solución y cursos de acción tendiente al cumplimiento de los objetivos área. 	

Fuente: Investigación de Campo
Realizado por: Pacheco, C. 2020

3.3.9. *Elaboración de las estrategias.*

3.3.9.1. *Definición de objetivos estratégicos y objetivos operativos.*

Tabla 34-3: Objetivos estratégicos y Objetivos Operativos de la Corporación COCPE.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
Implementación de manual de funciones para la empresa COCPE.	Establecer de forma correcta la asignación de funciones y actividades de los colaboradores que desempeñan cada cargo en la empresa.
	Estipular requisitos que deben cumplir los futuros aspirantes que deseen trabajar en la empresa en las diferentes áreas de la empresa.
Fomentar la implementación de políticas de calidad para mantener un mejor control de calidad de producto al momento de su compra y de su venta.	Establecer parámetros de calidad con los cuales se pueda verificar el nivel de calidad que deben cumplir los productos que ingresen a la empresa.
	Gestionar la implementación de políticas que aseguren la adquisición del producto debido a su calidad y aprobación de previo un control y no por afinidad por parte de los socios que abastecen el mismo producto.
	Lograr ofertar un producto de mayor calidad que supere al producto estrella de la empresa como es el Cacao Flo, que cuenta con una Certificación Flocert y buena fermentación 80%.
Fomentar Política de ventas asegurando un incremento de clientes fijos y políticas de cobro que faciliten al cliente realizar los pagos de los productos.	Implementar la metodología de Precio Justo, esto ayudaría a mantener un abastecimiento estable del producto por parte de los proveedores ya que estipularía un precio ideal con un porcentaje mayor a lo acostumbrado a pagar, asegurando una adquisición de producto constante y de buena calidad.
	Implementar políticas de facilidad de pago para los clientes brindando mayor seguridad y facilidad para acceder a nuestro producto.
Mejorar las Capacitaciones y Reconocimientos que brinda la empresa a sus colaboradores, tomando en cuenta las áreas que desempeñan, para de esta manera puedan incrementar sus capacidades y tener un conocimiento amplio para desempeñar sus labores eficientemente.	Desarrollo de cronogramas de manera Mensual, Trimestral o Anual de Capacitaciones a los Trabajadores de la empresa de manera Clasificativa por su Área y Especialización para asegurar el desarrollo tanto intelectual como practico de los trabajadores.
	Brindar la facilidad de Asesoría Técnica a los Proveedores de Cacao en cuanto a cuidados, uso de pesticidas y conservación del producto, dando este soporte de manera gratuita.
	Implementar reconocimientos tanto de manera verbal como económica para motivar al personal por el buen desempeño en su labor.

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Pacheco, C. 2020

3.3.9.2. *Definición de programas, proyectos y actividades*

Función: Colaboradores de la empresa.

Objetivos Estratégico 1: Implementación de manual de funciones para la empresa COCPE.

Tabla 35-3: Estrategias, programas, proyectos y actividades dirigidas a los colaboradores de COCPE.

OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES
Establecer de forma correcta la asignación de funciones y actividades de los colaboradores que desempeñan cada cargo en la empresa.	Desarrollo de un Organigrama estructural de la empresa con los correspondientes departamentos y sus actividades correspondientes.	Metodología de estructuración de un Organigrama.	Asignación de departamentos y actividades a los colaboradores.	Recopilación de información Elaboración de niveles jerárquicos de trabajo. Modelo base de Organigrama estructural Presentación de Organigrama estructural Final.
	Actualizar la Información de personal para mejor conocimiento de su desarrollo profesional y capacidades en el ámbito laboral.	Sistema de Información Empresarial.	Actualización de los perfiles profesionales de los trabajadores.	Recopilación de Datos del personal de la empresa Presentación de Perfiles profesionales Actualizados.
Estipular requisitos que deben cumplir los futuros aspirantes que deseen trabajar en la empresa en las diferentes áreas de la empresa.	Implementar Trabajadores que cumplan con los requisitos para el cargo que van a desempeñar.	Proceso de Evaluación de Méritos.	Fortalecimiento en el Área de talento humano.	Redactar indicadores de méritos de evaluación. Plantear métodos de evaluación oral y escrita.
	Desarrollo de Parámetros de Capacidades y Habilidades de desempeño laboral.	Seguimiento de su trayectoria profesional académica y laboral.	Cursos de Desarrollo académico y méritos.	Realizar diagnóstico de capacitación. Desarrollar programas de capacitación al personal. Aplicación de capacitación al personal. Establecer plan de acción de acuerdo a los resultados.

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Calidad del Producto.

Objetivos Estratégico 2: Fomentar la implementación de políticas de calidad para mantener un mejor control de calidad de producto al momento de su compra y de su venta.

Tabla 36-3: Estrategias, programas, proyectos y actividades en función a la calidad del producto de COCPE.

OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES
Establecer parámetros de calidad con los cuales se pueda verificar el nivel de calidad que deben cumplir los productos que ingresen a la empresa.	Elaborar un Manual de calidad basado en los tipos de Cacao que recepta la empresa.	Establecer los niveles de calidad necesarios para un Cacao de buena calidad.	Aplicar el Uso de normas ISO 9001 dentro de la empresa en su última versión.	Investigar niveles de fermentación y cuidado del producto de buena calidad.
				Implementar y ser certificado por la norma ISO 9001.
				Realizar la redacción de los parámetros de calidad para el producto a adquirir.
				Presentación y aprobación del manual de calidad.
Gestionar la implementación de políticas que aseguren la adquisición del producto debido a su calidad y aprobación de previo un control y no por afinidad por parte de los socios que abastecen el mismo producto.	Política de imparcialidad al momento de compra de producto.	Programa de elección de proveedores por contar con producto de calidad a diferencia de otros productores.	Generar grados de excelencia productiva, mediante formularios de calidad.	Elaborar contenido de reglamentos para imparcialidad de adquisición de productos.
				Recopilar la información de todos los proveedores de la empresa.
				Aplicar formulario a los proveedores.
				Seleccionar proveedores que cumplan con los requisitos de buen producto
Lograr ofertar un producto de mayor calidad que supere al producto estrella de la empresa como es el Cacao Flo, que cuenta con una Certificación Flocert y buena fermentación 80%.	Promover la venta del Cacao a las empresas Chocolateras con el denominado Cacao Premium	Obtener una nueva certificación de calidad del producto que mejore el estándar de fermentación del 80% del Cacao Flo	Aplicación de convenios con empresas chocolateras que demanden el cacao premium	Planificar reuniones con las empresas chocolateras
				Desarrollar los convenios para la nueva certificación del cacao premium
				Realizar seguimiento a la nueva producción de cacao premium

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Precio y facilidad de pago.

Objetivos Estratégico 3: Fomentar Política de ventas asegurando un incremento de clientes fijos y políticas de cobro que faciliten al cliente realizar los pagos de los productos.

Tabla 37-3: Estrategias, programas, proyectos y actividades dirigidas al precio y facilidad de pago de COCPE.

OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES
Implementar la metodología de Precio Justo, esto ayudaría a mantener un abastecimiento estable del producto por parte de los proveedores ya que estipularía un precio ideal con un porcentaje mayor a lo acostumbrado a pagar, asegurando una adquisición de producto constante y de buena calidad.	Establecer un valor fijo al tipo de producto tanto cacao convencional y cacao flo, evitando la baja de precio que varía de acuerdo a la temporada.	Determinar un balance de costos por temporada para determinar el punto de equilibrio y establecer un precio justo.	Agregar un porcentaje del 1% al precio establecido del cacao por la cantidad y calidad de entrega asegurando la fidelidad del proveedor.	Recopilación de estado financieros de adquisición de producto anual.
				Verificación entre costo y utilidad neta.
				Desarrollar nuevo estándar de precio al producto.
Implementar políticas de facilidad de pago para los clientes brindando mayor seguridad y facilidad para acceder a nuestro producto.	Aplicar un modelo de crédito para los clientes potenciales y de esta manera asegurar el incremento de ventas.	Establecer un monto, plazo y circunstancia, mediante este modelo beneficiar a los clientes que cumplan con todos los parámetros requeridos por la empresa.	Elaboración de procedimientos y formatos para créditos y cobranzas a los proveedores.	Aplicar nuevos estándares de precio para la adquisición de producto.
				Establecer reglamentos de crédito y cobranza.
				Verificación de cumplimiento de requisitos de crédito por parte de los proveedores.
				Seguimiento a los clientes que se les aprobó el crédito

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Capacitación y Reconocimiento al personal.

Objetivos Estratégico 4: Mejorar las Capacitaciones y Reconocimientos que brinda la empresa a sus colaboradores, tomando en cuenta las áreas que desempeñan, para de esta manera puedan incrementar sus capacidades y tener un conocimiento amplio para desempeñar sus labores eficientemente.

Tabla 38-3: Estrategias, programas, proyectos y actividades dirigidas a capacitaciones y asesoría técnica.

OBJETIVOS OPERATIVOS	ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	ACTIVIDADES
Desarrollo de cronogramas de manera Mensual, Trimestral o Anual de Capacitaciones a los Trabajadores de la empresa de manera Clasificativa por su Área y Especialización para asegurar el desarrollo tanto intelectual como practico de los trabajadores.	Implementar capacitaciones de personal productivo, ejecutivo y administrativo.	Elaborar un cronograma de actividades para organizar las capacitaciones destinadas a los empleados.	Contratar profesionales para impartir el taller de capacitaciones para el personal productivo, ejecutivo y administrativo.	Establecer horarios, fecha y lugar para las capacitaciones
				Organizar los temas a tratar en las diferentes áreas a capacitar.
				Comunicar al personal con anticipación sobre las futuras capacitaciones.
				Evaluar el nivel de aprendizaje adquirido en las capacitaciones
				Dar seguimiento a los resultados obtenidos por parte de los trabajadores.
Brindar la facilidad de Asesoría Técnica a los Proveedores de Cacao en cuanto a cuidados, uso de pesticidas y conservación del producto, dando este soporte de manera gratuita.	Facilitar el uso de personal capacitado en cuidados de productos a los proveedores.	Organizar a los proveedores por sectores y asignar asesorías en sus cultivos e instalaciones.	Mejorar el rendimiento de los cultivos de los proveedores que se les brinda la asesoría técnica.	Identificar a los proveedores con la necesidad de una asesoría técnica en sus cultivos.
				Establecer fechas de visitas para las asesorías técnicas.
				Impartir charlas y correcto uso y manejo de herramientas en los cultivos.
				Verificar la correcta aplicación de la asesoría y sus respectivos resultados.
				Supervisar el desempeño laboral de los distintos departamentos de la empresa.
Implementar reconocimientos tanto de manera verbal como económica para motivar al personal por el buen desempeño en su labor.	Incentivar al personal con diferentes reconocimientos por su rendimiento laboral.	Estipular parámetros a alcanzar por parte de los trabajadores para hacerse merecedores a estos reconocimientos.	Incorporar un método de reconocimientos en la empresa tanto físico como digital.	Otorgar los reconocimientos de manera pública a los trabajadores que lograron destacar en su labor
				Verificar la motivación en los trabajadores acreedores a dichos reconocimientos.

Fuente: Matriz FODA

Realizado por: Pacheco, C. 2020

3.3.10. Desarrollo operacional.

Función: Colaboradores de la empresa.

Objetivos Estratégico 1: Implementación de manual de funciones para la empresa COCPE.

Tabla 39-3: Planificación de metas e indicadores dirigidos a los colaboradores.

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES
Establecer de forma correcta la asignación de funciones y actividades de los colaboradores que desempeñan cada cargo en la empresa.	Mejorar la organización y ejecución de las actividades de los colaboradores	# de tareas ejecutadas a tiempo
		# de empleados asignado correctamente
	Gestionar y optimizar el tiempo empleado mensualmente, en el desarrollo de cada actividad ejercida por los colaboradores.	# de ventas de producto a tiempo
		% en reducción de gasto en recursos humanos con respecto al gasto total.
Estipular requisitos que deben cumplir los futuros aspirantes que deseen trabajar en la empresa en las diferentes áreas de la empresa.	Incorporar personal potencialmente calificado, capaz de dar cumplimiento a los objetivos fijados por la corporación.	# de horas ahorradas en los procesos.
		# de objetivos empresariales cumplidos.
		# de procesos productivos cumplidos.
		# de metas a largo plazo cumplidas.

Fuente: Investigación de Campo.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Calidad del Producto.

Objetivos Estratégico 2: Fomentar la implementación de políticas de calidad para mantener un mejor control de calidad de producto al momento de su compra y de su venta.

Tabla 40-3: Planificación de metas e indicadores en función a la calidad del producto.

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES
Establecer parámetros de calidad con los cuales se pueda verificar el nivel de calidad que deben cumplir los productos que ingresen a la empresa.	Asegurar un mejor nivel de calidad de los productos adquiridos a los proveedores.	# de productos adquiridos con estándares de calidad aprobados.
		# de clientes satisfechos con nuestro producto entregado.
		# de certificados de calidad adquiridos.
Gestionar la implementación de políticas que aseguren la adquisición del producto debido a su calidad y aprobación de previo un control y no por afinidad por parte de los socios que abastecen el mismo producto.	Garantizar la calidad del producto que satisfaga las necesidades de la corporación y del cliente.	# de socios que entreguen sus productos a la empresa con una calidad que cumple los parámetros estipulados.
		# de proveedores totalmente calificados Y aprobados con los estándares de calidad de la empresa.
Lograr ofertar un producto de mayor calidad que supere al producto estrella de la empresa como es el Cacao Flo, que cuenta con una Certificación Flocert y buena fermentación 80%.	Elaborar un producto que cumpla las condiciones óptimas en cuanto a calidad, cualidades atractivas y que tenga mayor aceptación en el mercado.	# de nuevos clientes que adquieran el nuevo producto premium.
		% de aceptación en el mercado del nuevo producto premium.

Fuente: Investigación de Campo.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Precio y facilidad de pago.

Objetivos Estratégico 3: Fomentar Política de ventas asegurando un incremento de clientes fijos y políticas de cobro que faciliten al cliente realizar los pagos de los productos.

Tabla 41-3: Planificación de metas e indicadores dirigidas al precio y facilidad de pago.

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES
Implementar la metodología de Precio Justo, esto ayudaría a mantener un abastecimiento estable del producto por parte de los proveedores ya que estipularía un precio ideal con un porcentaje mayor a lo acostumbrado a pagar, asegurando una adquisición de producto constante y de buena calidad.	Adquirir mayor materia prima para generar un mayor número de producto.	# de incremento en inventarios para futuras ventas a nuevas empresas.
		# de proveedores satisfechos con el nuevo precio establecido para la compra de su producto.
		% de compra de productos a precio justo y de buena calidad.
Implementar políticas de facilidad de pago para los clientes brindando mayor seguridad y facilidad para acceder a nuestro producto.	Ganar más espacio de oferta de los productos en el mercado local y nacional.	# de clientes satisfechos con las facilidades de pago adquiridas.
		# de contratos con clientes en inventario que cumplen con los pagos de los créditos otorgados.

Fuente: Investigación de Campo.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Capacitación y Reconocimiento al personal.

Objetivos Estratégico 4: Mejorar las Capacitaciones y Reconocimientos que brinda la empresa a sus colaboradores, tomando en cuenta las áreas que desempeñan, para de esta manera puedan incrementar sus capacidades y tener un conocimiento amplio para desempeñar sus labores eficientemente.

Tabla 42-3: Planificación de metas e indicadores dirigidas a capacitaciones y asesoría técnica.

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES
Desarrollo de cronogramas de manera Mensual, Trimestral o Anual de Capacitaciones a los Trabajadores de la empresa de manera Clarificativa por su Área y Especialización para asegurar el desarrollo tanto intelectual como practico de los trabajadores.	Mejorar el rendimiento del personal y colocar a la corporación en una posición como líder y a la vanguardia.	# de Departamentos con capacitaciones implementados en la empresa.
		# de Actividades por cada departamento implementado a la empresa.
		# de incremento de ventas en el mercado con los nuevos cronogramas implementados en la empresa.
Brindar la facilidad de Asesoría Técnica a los Proveedores de Cacao en cuanto a cuidados, uso de pesticidas y conservación del producto, dando este soporte de manera gratuita.	Instaurar en los proveedores un mejor manejo del cacao que cumpla todas las normas de seguridad y calidad antes de su entrega.	# de proveedores que reciben las asesorías técnicas por parte de la empresa.
		# de cosechas de cacao con altos estándares de cuidado de sus productos.
		# de proveedores con un producto mejorado de calidad.
Implementar reconocimientos tanto de manera verbal como económica para motivar al personal por el buen desempeño en su labor.	Favorecer un ambiente agradable, involucrando al personal como parte activa y esencial de la corporación.	# de reconocimientos de manera verbal otorgados a los empleados.
		# de reconocimientos de manera económica otorgados a los empleados.
		# de personal motivado y satisfechos por la implementación del nuevo proyecto de reconocimiento al personal.
	Incrementar la productividad dentro de la corporación	# de incremento de pedidos cumplidos satisfactoriamente
		# de procesos con mayor rendimiento.

Fuente: Investigación de Campo.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

3.3.11. Desarrollo plurianual.

Función: Colaboradores de la empresa.

Objetivos Estratégico 1: Implementación de manual de funciones para la empresa COCPE.

Tabla 43-3: Programación plurianual dirigida a los colaboradores.

PROGRAMAS/PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA					COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2020	2021	2022	2023	2024		PF	PFGI	
O. Operativo 1.1. Establecer de forma correcta la asignación de funciones y actividades de los colaboradores que desempeñan cada cargo en la empresa.												
P.G Metodología de estructuración de un Organigrama.	X								\$0.00	\$0.00		TESISTA
P.R Asignación de departamentos y actividades a los colaboradores.	X											
A.C Recopilación de información	X											
A.C Elaboración de niveles jerárquicos de trabajo.	X											
A.C Modelo base de Organigrama estructural	X											
A.C Presentación de Organigrama estructural Final.	X											
P.G Sistema de Información Empresarial.	X								\$50.00	\$50.00		TESISTA
P.R Actualización de los perfiles profesionales de los trabajadores.	X											
A.C Recopilación de Datos del personal de la empresa	X											
A.C Presentación de Perfiles profesionales Actualizados.	X											
O. Operativo 1.2. Estipular requisitos que deben cumplir los futuros aspirantes que deseen trabajar en la empresa en las diferentes áreas de la empresa.												
P.G Proceso de Evaluación de Méritos.	X								\$300.00	\$300.00		CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE
P.R Fortalecimiento en el Área de talento humano.	X											
A.C Redactar indicadores de méritos de evaluación.	X											
A.C Plantear métodos de evaluación oral y escrita.	X											

												LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).
P.G Seguimiento de su trayectoria profesional académica y laboral.	X									\$800.00	\$800.00	CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).
P.R Cursos de Desarrollo académico y méritos.	X											
A.C Realizar diagnóstico de capacitación.	X											
A.C Desarrollar programas de capacitación al personal.	X											
A.C Aplicación de capacitación al personal.	X											
A.C Establecer plan de acción de acuerdo a los resultados.	X											

Fuente: Investigación de Campo.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Calidad del Producto.

Objetivos Estratégico 2: Fomentar la implementación de políticas de calidad para mantener un mejor control de calidad de producto al momento de su compra y de su venta.

Tabla 44-3: Programación plurianual en función a la calidad del producto.

PROGRAMAS/PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA					COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2020	2021	2022	2023	2024		PF	PFGI	
O. Operativo 2.1. Establecer parámetros de calidad con los cuales se pueda verificar el nivel de calidad que deben cumplir los productos que ingresen a la empresa.												
P.G Establecer los niveles de calidad necesarios para un Cacao de buena calidad.	X								\$1000.00	\$1000.00		CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).
P.R Aplicar el Uso de normas ISO 9001 dentro de la empresa en su última versión.	X											
A.C Investigar niveles de fermentación y cuidado del producto de buena calidad.	X											
A.C Implementar y ser certificado por la norma ISO 9001.	X											
A.C Realizar la redacción de los parámetros de calidad para el producto a adquirir.	X											
O. Operativo 2.2. Gestionar la implementación de políticas que aseguren la adquisición del producto debido a su calidad y aprobación de previo un control y no por afinidad por parte de los socios que abastecen el mismo producto.												
P.G Programa de elección de proveedores por contar con producto de calidad a diferencia de otros productores.	X								\$50.00	\$50.00		CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).
P.R Generar grados de excelencia productiva, mediante formularios de calidad.	X											
A.C Elaborar contenido de reglamentos para imparcialidad de adquisición de productos.	X											
A.C Recopilar la información de todos los	X											

proveedores de la empresa.												
A.C Aplicar formulario a los proveedores.	X											
A.C Seleccionar proveedores que cumplan con los requisitos de buen producto	X											
O. Operativo 2.3. Lograr ofertar un producto de mayor calidad que supere al producto estrella de la empresa como es el Cacao Flo, que cuenta con una Certificación Flocert y buena fermentación 80%.												
P.G Obtener una nueva certificación de calidad del producto que mejore el estándar de fermentación del 80% del Cacao Flo	X								\$100.00	\$100.00		CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).
P.R Aplicación de convenios con empresas chocolateras que demanden el cacao premium	X											
A.C Planificar reuniones con las empresas chocolateras	X											
A.C Desarrollar los convenios para la nueva certificación del cacao premium	X											
A.C Realizar seguimiento a la nueva producción de cacao premium	X											

Fuente: Investigación de Campo.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Precio y facilidad de pago.

Objetivos Estratégico 3: Fomentar Política de ventas asegurando un incremento de clientes fijos y políticas de cobro que faciliten al cliente realizar los pagos de los productos.

Tabla 45-3: Programación plurianual dirigida al precio y facilidad de pago.

PROGRAMAS/PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA					COSTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2020	2021	2022	2023	2024		PF	PFGI	
O. Operativo 3.1. Implementar la metodología de Precio Justo, esto ayudaría a mantener un abastecimiento estable del producto por parte de los proveedores ya que estipularía un precio ideal con un porcentaje mayor a lo acostumbrado a pagar, asegurando una adquisición de producto constante y de buena calidad.												
P.G Determinar un balance de costos por temporada para determinar el punto de equilibrio y establecer un precio justo.	X								\$3060.00	\$3060.00		CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).
P.R Agregar un porcentaje del 1% al precio establecido del cacao por la cantidad y calidad de entrega asegurando la fidelidad del proveedor.	X											
A.C Recopilación de estado financieros de adquisición de producto anual.	X											
A.C Verificación entre costo y utilidad neta.	X											
A.C Desarrollar nuevo estándar de precio al producto.	X											
A.C Aplicar nuevos estándares de precio para la adquisición de producto.	X											
O. Operativo 3.2. Implementar políticas de facilidad de pago para los clientes brindando mayor seguridad y facilidad para acceder a nuestro producto.												
P.G Establecer un monto, plazo y circunstancia, mediante este modelo beneficiar a los clientes que cumplan con todos los parámetros requeridos por	X								\$100.00	\$100.00		CORPORACION DE

la empresa.												ORGANIZACIONES CAMPELINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).
P.R Elaboración de procedimientos y formatos para créditos y cobranzas a los proveedores.	X											
A.C Establecer reglamentos de crédito y cobranza.	X											
A.C Verificación de cumplimiento de requisitos de crédito por parte de los proveedores.	X											
A.C Seguimiento a los clientes que se les aprobó el crédito	X											

Fuente: Investigación de Campo.

Realizado por: Pacheco, C. 2020

Función: Capacitación y Reconocimiento al personal.

Objetivos Estratégico 4: Mejorar las Capacitaciones y Reconocimientos que brinda la empresa a sus colaboradores, tomando en cuenta las áreas que desempeñan, para de esta manera puedan incrementar sus capacidades y tener un conocimiento amplio para desempeñar sus labores eficientemente.

Tabla. 46-3: Programación plurianual dirigida a capacitaciones y asesoría técnica.

PROGRAMAS/PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA					COSTO	FINANCIAMIENTO		RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2020	2021	2022	2023	2024	ESTIMADO	PF	PFGI	
O. Operativo 4.1. Desarrollo de cronogramas de manera Mensual, Trimestral o Anual de Capacitaciones a los Trabajadores de la empresa de manera Clasificativa por su Área y Especialización para asegurar el desarrollo tanto intelectual como practico de los trabajadores.												
P.G Elaborar un cronograma de actividades para organizar las capacitaciones destinadas a los empleados.	X								\$1400.00	\$1400.00		CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).
P.R Contratar profesionales para impartir el taller de capacitaciones para el personal productivo, ejecutivo y administrativo.	X											
A.C Establecer horarios, fecha y lugar para las capacitaciones	X											
A.C Organizar los temas a tratar en las diferentes áreas a capacitar.	X											
A.C Comunicar al personal con anticipación sobre las futuras capacitaciones.	X											
A.C Evaluar el nivel de aprendizaje adquirido en las capacitaciones	X											
A.C Dar seguimiento a los resultados obtenidos por parte de los trabajadores.	X											
O. Operativo 4.2. Brindar la facilidad de Asesoría Técnica a los Proveedores de Cacao en cuanto a cuidados, uso de pesticidas y conservación del producto, dando este soporte de manera gratuita.												
P.G Organizar a los proveedores por sectores y	X								\$100.00	\$100.00		

asignar asesorías en sus cultivos e instalaciones.													
P.R Mejorar el rendimiento de los cultivos de los proveedores que se les brinda la asesoría técnica.	X												
A.C Identificar a los proveedores con la necesidad de una asesoría técnica en sus cultivos.	X												
A.C Establecer fechas de visitas para las asesorías técnicas.	X												
A.C Impartir charlas y correcto uso y manejo de herramientas en los cultivos.	X												
A.C Verificar la correcta aplicación de la asesoría y sus respectivos resultados.	X												
O. Operativo 4.3. Implementar reconocimientos tanto de manera verbal como económica para motivar al personal por el buen desempeño en su labor.													
P.G Estipular parámetros a alcanzar por parte de los trabajadores para hacerse merecedores a estos reconocimientos.	X									\$400.00	\$400.00		
P.R Incorporar un método de reconocimientos en la empresa tanto físico como digital.													
A.C Supervisar el desempeño laboral de los distintos departamentos de la empresa.													
A.C Otorgar los reconocimientos de manera pública a los trabajadores que lograron destacar en su labor													
A.C Verificar la motivación en los trabajadores acreedores a dichos reconocimientos.													

Fuente: Investigación de Campo.
Realizado por: Pacheco, C. 2020

Beneficios al aplicar las Estrategias, programas y proyectos.

- Los Resultados Favorables que se obtendrá al aplicar estos cambios en la corporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE) son los siguientes:
- Crecimiento y desarrollo en la empresa en su estructura organizacional como corporación estructurada y con sus correctos niveles jerárquicos establecidos.
- Incremento en las ventas con la nueva metodología de Precio justo logrando captar mayor número de clientes y por lo cual incrementar la rentabilidad de la organización.
- Incremento de la productividad de los empleados con un manual de funciones que especifica las funciones que debe desarrollar cada empleado en su día laboral.
- Brindar Mejor asesoramiento y capacitación técnica sobre sus cultivos y cuidado del cacao a los proveedores de la empresa.
- Personal capacitado para un mejor rendimiento en su labor obteniendo un producto de mejor calidad y en un menor tiempo de producción.
- Incremento de niveles de calidad de producto con las nuevas normas de control de compra y de venta.

CONCLUSIONES

Una vez Culminado el trabajo de titulación se contempló a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- En la corporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE) se ha desarrollado con una administración empírica no cuenta con un Organigrama Estructural; es decir, no posee un orden jerárquico estipulado para sus colaboradores tanto en la área Ejecutiva, Administrativa y Operacional provocando un inadecuado funcionamiento interno de la misma empresa.
- La corporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE), no cuenta un manual de funciones, donde se defina cuáles son las funciones que se deben cumplir por puesto de trabajo y a sus ocupaciones diarias, esto afecta el desempeño del personal ya que existen funciones donde se dedican tiempo y esfuerzos innecesarios y descuidando otras actividades que son totalmente importantes y están desatendidas.
- En la corporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE) se precisó la falta de motivación y capacitación al personal lo que ha generado descontento y falta de motivación como trabajador y menospreciando su esfuerzo en situación de mucha presión laboral, y sin contar con la debida capacitación que ayudaría a su mejor eficiencia laboral.

RECOMENDACIONES

- Se le recomienda la incorporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE), utilizar el Organigrama elaborado en el presente trabajo de titulación y colocarlo en un lugar visible para que sea de conocimiento general en la empresa brindando una clara imagen de cómo están estructurados los departamentos y los rangos laborales en la empresa.
- Se le recomienda la incorporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE), Entregar una copia del manual de funciones a los empleados de la empresa, para que puedan tener conocimiento de sus responsabilidades dentro de la misma, en el caso de existir abuso laboral puedan ser sancionados los responsables de cada actividad, reduciendo el perjuicio a la organización.
- Se le recomienda la incorporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE), realizar las capacitaciones planificadas con el personal para brindar mayor conocimiento sobre diferentes labores y técnicas de rendimiento empresarial, y tratar temas que se relacionan con las funciones de cada puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, G. (2016). *Propuesta de procedimientos administrativo y financieros para la empresa Mundo Asistencia Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Quito.* (Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador). Obtenido de: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/10174>
- Aramburu, N. (2013). *Organización de empresas.* Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/34010>
- Atupaña, S. (2019). *Diseño de estrategias para la procesadora agroindustrial "MIS FRUTALES", Parroquia San Luis, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, Periodo 2018-2021,*(Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/10060/1/22T0485.pdf>
- Ayala, R., & Rivera, A. (2019). *Plan estratégico para el producto turístico cacao centenario en los cantones Bolívar y Pichincha de la provincia de Manabí.*(Tesis de pregrado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil). Obtenido de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/T-UCSG-PRE-ESP-AETH-535.pdf>
- Ballesteros, B. (2015). *Taller de investigación cualitativa.* Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/48783>
- Campos, R., & Vega, J. (2006). *El sistema general de gestión del conocimiento estratégico.* Obtenido de: <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181418190005.pdf>
- Chávez, N. (2018). *Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual..* Obtenido de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/SiteAssets/Paginas/numeros/Pacioli-104-eBook.pdf>
- Conan, A. (2012). *Introducción al plan estratégico.* Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62663>
- Concha, D., & Donoso, J. (2016). *Planificación Estratégica para la microempresa, "Quesos Maquehue", periodo 2017-2020.* (Tesis de pregrado, Universidad del Bío-Bío Sede Chillán). Obtenido de: <http://replib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/2779/1/Concha%20N%c3%ba%c3%b1ez%2c%20Daniela%20Marioly.pdf>
- Coro, V. (2019). *Plan estratégico para mejorar la gestión financiera de la Empresa Avícola Sierra Fértil, cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, periodo 2019-2023.* (Tesis de

- pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de:
<http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/13662/1/22T0531.pdf>
- Crespo, R., Pérez, C., & Morrillas, A. (2016). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad Conectando con el consumidor*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/119677>
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas Jinotega*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua). Obtenido de:
<https://repositorio.unan.edu.ni/1800/1/5330.pdf>
- Gallardo, E., Cruz, A., & Fajardo, J. (2015). *¿Cómo diseñar una organización?*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/57848>
- García, I. (2018). *Importancia de la organización de una empresa*. Obtenido de:
<https://www.emprendepyme.net/importancia-de-la-organizacion-de-una-empresa.html>
- García, J. (2016). *Metodología de la investigación para Administradores*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/70269>
- García, J., Prieto, R., García, E., Sukier, H., & Martínez, J. (2017). *Elementos de la planificación estratégica en PYMES de Barranquilla. VI Congreso Iberoamericano de investigación de operaciones y ciencias gerenciales, I*. Obtenido de:
https://www.researchgate.net/publication/315742351_Elementos_de_la_Planificacion_Estrategica_en_Pymes
- Giner de la Fuente, F., & Gil Estallo, M. d. (2014). *La organización de empresas*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/119639>
- González, J., Salaza, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). *Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones*. Obtenido de:
<http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/3002/3869>
- González, J. (2020). *Manual práctico de planeación estratégica*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/129291>
- Guerrero, G., & Guerrero, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/40363>
- Jaramillo, S., Tacuri, L. d., & Trelles, D. (2018). *Planeación estratégica de marketing y su importancia en las empresas*. Obtenido de:
<http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/index>
- López, G., Mata, M. d., Becerra, F., & Cabrera, H. (2018). *Planificación de empresas*. Obtenido de:
<https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/120837>

- Luna, A. (2015). *Administración estratégica*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39421>
- Luna, A. (2016). *Plan estratégico de negocios*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/40472>
- Machado, A., & Rodríguez, O. (2020). *Organización empresarial y de los recursos humanos. UF0517*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/125933>
- Maho, R. (2015). *Plan estratégico de negocios: gas LP para la carburación*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/lc/epoch/titulos/38765>
- Martínez de Sánchez, A. (2012). *Diseño de investigación. principios teóricometodológicos y prácticos para su concreción*. Obtenido de: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/12664-Texto%20del%20art%C3%ADculo-33992-1-10-20151124.pdf>
- Martínez, A. (2016). *Acercamiento al proceso de toma de decisiones en las PYMES del sector industrial de la ciudad de duitama, boyaca, colombia*. Obtenido de: [file:///D:/Downloads/2080-10169-1-PB%20\(2\).pdf](file:///D:/Downloads/2080-10169-1-PB%20(2).pdf)
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Diagnóstico estratégico*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/62651>
- Martos, R. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores*. (Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Catalunya). Obtenido de: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>
- Merino, M., & Pintado, T. (2015). *Herramientas para dimensionar los mercados: la investigación cuantitativa*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/119621>
- Morales, A., & Morales, J. (2015). *Planeación financiera*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39383>
- Moran, G., & Alvarado, D. (2010). *Métodos de investigación*. Obtenido de: <https://mitrabajodegrado.files.wordpress.com/2014/11/moran-y-alvarado-metodos-de-investigacion-1ra.pdf>
- Moreno, T. (2016). *Emprendimiento y plan de negocio*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/67489>
- Navajo, P. (2016). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: guía participativa basada en valores*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/46037>
- Olaz, Á. (2018). *Guía para el análisis de problemas y toma de decisiones*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/epoch/123387?page=74>.

- Palíz, A. (2018). *Análisis y estructuración de un modelo de gestión como herramienta de desarrollo productivo, de la asociación de campesinos autónomos de las comunidades de la medianía, cabuyal y sandoval, cantón rioverde, provincia de Esmeraldas*. (Tesis de grado, PUCESE) Obtenido de: <https://repositorio.pucese.edu.ec/bitstream/123456789/1504/1/P%C3%81LIZ%20ARG%C3%9CELLO%20ANTONIO%20VICENTE.pdf>
- Pazmiño, G. (2018). *Plan estratégico para la empresa agropecuarios “El Maizal” de la ciudad del Tena, provincia de Napo, para el periodo 2018 - 2022*. (Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Obtenido de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9034>
- Rodero, J. (2019). *Estrategia empresarial Del diagnóstico a la implantación*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/127126>
- Rodríguez Cruz, Y. &. (2018). *Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. Transinformação*, 30(1), 51-64. doi:<https://doi.org/10.1590/2318-08892018000100005>
- Rodríguez, E. (2016). *Planificación estratégica. Fundamentos y herramientas de actuación*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/78217>
- Rodríguez, F. d., & Peiró, M. (2012). *La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. Revista Española de Cardiología*, 65(8), 749-754. doi:<https://doi.org/10.1016/j.recesp.2012.04.005>
- Rojas, M., & Medina, L. (2012). *Planeación estratégica Fundamentos y casos*. Obtenido de: https://www.academia.edu/34568967/Planificaci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica?auto=download
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2018). *El plan estratégico en la práctica*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/123373>
- Santos, R., Barroso, F., Chuc, F., & Santos, M. (2020). *Cómo elaborar un proyecto de investigación*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/130921>
- Torres, Z. (2015). *Administración estratégica*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39403?page=1>.
- Torres, Z. (2015). *Planeación y control*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/39408>
- Zárate, J., Meza, S., & Batista, J. (2019). *Investigación en el desarrollo de proyectos*. Obtenido de: <https://elibro.net/es/ereader/esPOCH/130324>

ANEXOS

ANEXO A: ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEEDORES DE LA EMPRESA

Encuesta dirigida a Proveedores de la corporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE)

Objetivo de la encuesta: Conocer la percepción que tienen los proveedores sobre la empresa COCPE.

Instrucción: Conteste las siguientes preguntas. La información que se señale se tratará de forma anónima y confidencial.

1. ¿En qué presentación vende el cacao a la empresa?

Granel

Sacos

2. ¿Usted con qué frecuencia entrega su producto a la empresa?

Manera Frecuente Casi Nunca

Manera Eventual

3. ¿Se realizan controles periódicos para el buen estado de la materia prima?

Si

No

4. ¿La empresa revisa la calidad de su producto cuando usted entrega?

Si

No

5. ¿Ofrece algún tipo de descuento del producto?

SI

NO

6. ¿Paga oportunamente la empresa por el producto que usted entrega?

SI

NO

7. ¿El producto que usted produce es entregado solo a la empresa COCPE?

SI

NO

8. ¿Qué procesos utiliza previo a la entrega del producto?

Recolección, Control de producto, empacamiento y entrega segura

Recolección y entrega

9. ¿Existen otros compradores de Cacao en el Sector?

SI

NO

10. ¿La empresa adquiere su producto de acuerdo a su calidad?

SI

NO

Gracias por su colaboración

ANEXO B: ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS DE LE EMPRESA

Encuesta dirigida a Empleados de la corporación de organizaciones campesinas de la provincia de Esmeraldas (COCPE)

Objetivo de la encuesta: Conocer la percepción que tienen los empleados sobre la empresa COCPE.

Instrucción: Conteste las siguientes preguntas. La información que se señale se tratará de forma anónima y confidencial.

1. ¿Indique si los Salarios son Pagados Puntualmente?

Si

No

2. ¿Considera que el ambiente laboral de la corporación es adecuado para su labor diaria?

Si

No

3. ¿La corporación le provee de algún tipo de incentivo o reconocimiento por su desempeño laboral?

Si

No

4. ¿Existe trabajo en equipo que ayuda a mejorar sus labores?

Si

No

5. ¿La Corporación de Organizaciones Campesinas de la Provincia de Esmeraldas “COCPE” facilita capacitaciones que le permitan a usted tener una mejor formación laboral?

Si

No

6. ¿Conoce los Objetivos que percibe la Corporación?

Si

No

7. ¿Cómo considera usted el manejo de eficiencia en el control de procesos dentro de la corporación?

Malo

Regular

Bueno

Muy bueno

8. ¿Se maneja el uso de Cultura Organizacional en la corporación?

Si

No

9. ¿la empresa realiza algún control de calidad a los proveedores de la materia prima?

Si

No

10. ¿Conoce si la corporación realiza planificación anual o Semestral?

Si

No

Gracias por su colaboración

ANEXO C: ENTREVISTA

ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE DE LA CORPORACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS DE LA PROVINCIA DE ESMERALDAS (COCPE).

- 1) ¿Cuentan con un plan estratégico la empresa?
- 2) ¿Cuáles considera usted que son los principales problemas internos de la empresa?
- 3) ¿Qué factores influyen en la compra del producto como mayor prioridad para el cliente?
¿Por qué?
- 4) ¿De qué manera la empresa se ha enfocado en mejorar las competencias de los colaboradores?
- 5) ¿De qué manera se mide el cumplimiento de metas y objetivos dentro de la empresa?
- 6) ¿La empresa cuenta con Requisitos de Calidad Vigentes?
- 7) ¿La Empresa cuenta con Normas de respaldo y garantía en cuanto a los productos vendidos?
- 8) ¿Cuáles son los canales de distribución de su producto a nivel local, regional, nacional o internacional?
- 9) ¿En función de que factores se realiza la toma de decisiones para el cumplimiento de metas y objetivos?
- 10) ¿La empresa cuenta con políticas y reglamentos ya establecidos?
- 11) ¿La empresa realiza algún tipo de manual de control de calidad al producto antes de adquirirlos?
- 12) ¿Cuenta con un manual de Funciones?

ANEXO D: LISTA DE PROVEEDORES Y EMPLEADOS

TESISTA 4			
Hoja1		...	
	A	B	C
1		Lista de los proveedores	CORREO.
2	PROVEDORES	TELEFONO	
3	Dario Zambrano	998866306	
4	Jaime Chaquina	989929687	
5	Jorge Morales	994099399	jorgemorales08006@gmail.com
6	Juan Villacres	959168687	
7	Cesar Elizalde	982908858	cesarquillermoeli@hotmail.com
8	Limber Moran	979918734	
9	Juan Lapo	993573204	
10	Angel Arguello	984656491	arac_arguello@hotmail.com
11	Maria Rogel	989481335	
12	Javier Fuente	994757716	
13	Elizalde Klever	993302336	
14	Elizalde Rolegio	992167408	
15	Nely Trujillo	997182829	
16	Tovias Gaivor	981497013	
17	Maximo Pincay	982648986	
18	Salinas Luis	989056082	
19	Nely Benavidez	994713968	
20	Julia Lapo	989421532	
21	Juan Viacres	950168687	villacresjuan1962@hotmail.com
22	Garofalo Marco	967202042	
23			
24	LISTA DE TRABAJADORES		
25			
26	Edgar Andrades	993968160	joseandrade1974@hotmail.com
27	Cristian Moran	967499351	CRISTMORAN0804@GMAIL.COM
28	Diego Arredondo	980126381	diedoarredondo96@hotmail.com
29	Eduardo Sanchez	990509951	
30	Limber Moran	979918734	gerentecocpe@hotmail.com
31	Mariana Mendoza	959929022	marinativy@hotmail.com
32	Angel Sarango	0985561 139	angelzambra1967@gmail.com
33	Nilo Carrion	989660377	nilogonzalo70@hotmail.com
34	Mercy Chiriboga	997335190	mercychiribogac@gmail.com
35	Juan Briones	981259763	jfbm1991@gmail.com
36			

ANEXO E: APLICACIÓN DE LAS ENCUESTAS A TRAVÉS DE GOOGLE FORMS Y LLAMADAS TELEFÓNICAS

Preguntas Respuestas 10

Encuesta dirigida a Empleados de la Empresa

Conocer la percepción que tienen los proveedores sobre la empresa COCPE

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

1. ¿Indique si los Salarios son Pagados Puntualmente? *

Sí

No

2. ¿Considera que el ambiente laboral de la corporación es adecuado para su labor diaria? *

Sí

No

3. ¿La corporación le provee de algún tipo de incentivo o reconocimiento por su desempeño laboral? *

Sí

No

Preguntas Respuestas 19

Encuesta dirigida a Proveedores de la Empresa

Conocer la percepción que tienen los proveedores sobre la empresa COCPE.

Dirección de correo electrónico *

Dirección de correo electrónico válida

Este formulario recopila las direcciones de correo electrónico. [Cambiar configuración](#)

1. ¿En qué presentación vende el cacao a la empresa? *

Granel

Sacos

2. ¿Usted con qué frecuencia entrega su producto a la empresa? *

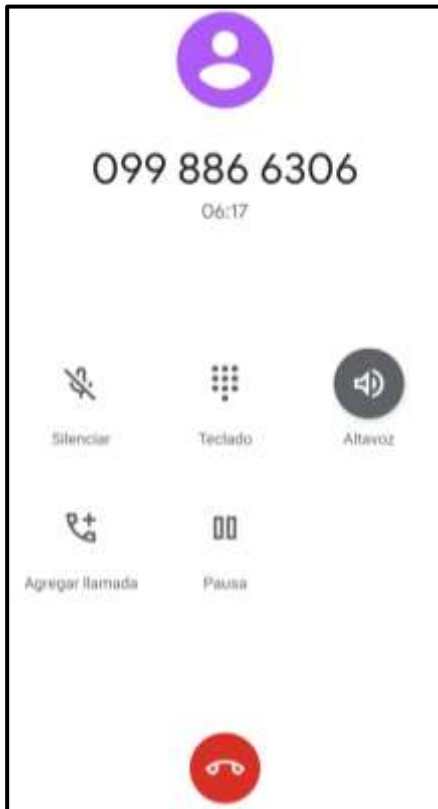
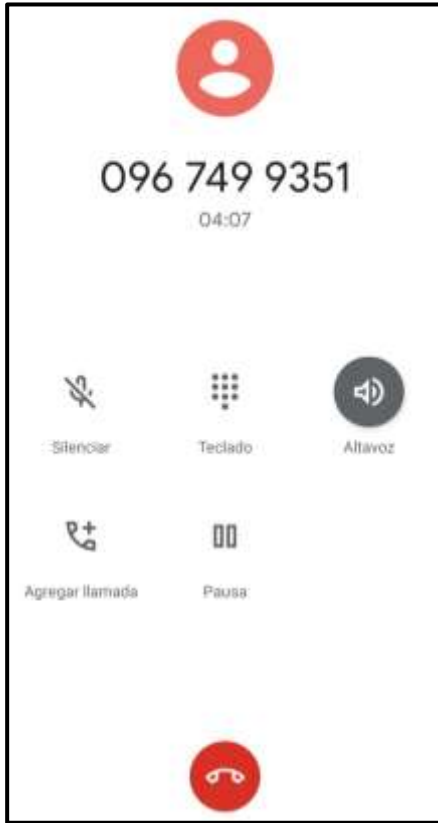
Manera frecuente

Manera eventual

Casi nunca

3. ¿Se realizan controles periódicos para el buen estado de la materia prima? *

Sí





098 149 7013

04:24



Silenciar



Teclado



Altavoz



Agregar llamada



Pausa





ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO

DIRECCIÓN DE BIBLIOTECAS Y RECURSOS DEL
APRENDIZAJE



UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS
REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA

Fecha de entrega: 02 / 07 / 2021

INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)
Nombres – Apellidos: CESAR ANTONIO PACHECO BONILLA
INFORMACIÓN INSTITUCIONAL
Facultad: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Carrera: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
Título a optar: INGENIERO DE EMPRESAS
f. Analista de Biblioteca responsable: Lcdo. Holger Ramos, MSc.



Firmado electrónicamente por:
**HOLGER GERMAN
RAMOS UVIDIA**

1208-DBRA-UPT-2021