

TESIS: 657

L9257pl

Fi: 624r

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI**

**CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE**

**ESPECIALIZACIÓN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
INSTRUMENTO DE CAMBIO ADMINISTRATIVO  
FINANCIERO EN EL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN  
SALCEDO.**

**TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORIA C.P.A.**

**POSTULANTES:**

López Estrella Germania Filomena

Zambrano Laverde Jaime Ricardo

Zurita Freire Karla Azucena

**DIRECTOR DE TESIS:**

DR. PATRICIO NAVAS

**LATACUNGA – ECUADOR**

**DICIEMBRE 2006**

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

LATACUNGA - ECUADOR

Cumpliendo con lo estipulado en el Capítulo V Art. 12 literal f) del Reglamento del Curso Preprofesional de la Universidad Técnica de Cotopaxi, informo que los señores Licenciados: Germania López Estrella, Jaime Zambrano Laverde y Karla Zurita Freire, han desarrollado su trabajo de investigación científica, acogiendo a los planteamientos formulados en su Proyecto de Tesis.

Por lo expuesto considero que se encuentran habilitados para presentarse al acto de defensa de Tesis sobre:

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE CAMBIO ADMINISTRATIVO FINANCIERO EN EL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN SALCEDO.

Latacunga, 29 de septiembre de 2.006

"POR LA VINCULACIÓN DE LA UNIVERSIDAD CON EL PUEBLO"

Dr.

Dr. Patricio Navas

**DIRECTOR DE TESIS**

# AUTORÍA

Del contenido total de la presente Tesis de Grado, titulada  
LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
INSTRUMENTO DE CAMBIO ADMINISTRATIVO  
FINANCIERO EN EL CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN  
SALCEDO, nos responsabilizamos.

Lcda. Germania López Estrella

C.I. 050230378-7



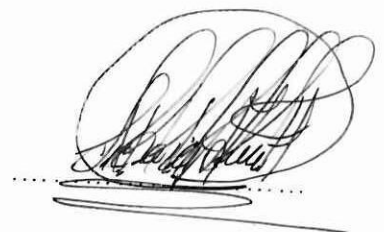
Lcdo. Jaime Zambrano Laverde

C.I. 0501812507



Lcda. Karla Zurita Freire

C.I. 050230877-B



## **DEDICATORIA**

El presente trabajo investigativo lo dedico a mis padres, hermanos, mi esposo Galo y a mi hijo que lo espero con mucha alegría.

**GERMANIA LÓPEZ**

A mi esposa y mis queridos hijos, quienes con su amor y entereza, se convirtieron en los pilares de mi existencia y supieron brindarme su apoyo en la consecución de este objetivo.

**JAIME ZAMBRANO**

Esta tesis la dedico a Dios por la vida, a mis padres por el apoyo incondicional y a mi hija por la comprensión que me brinda para seguir luchando día a día.

**KARLA ZURITA**

## **AGRADECIMIENTO**

Nuestro sincero agradecimiento al Dr. Diego Corrales, Gerente del Centro Agrícola de Salcedo, por la apertura brindada para realizar la investigación propuesta.

Al Dr. Patricio Navas, Director de Tesis, por ser el amigo, guía y profesional que supo transmitir sus conocimientos para llegar a culminar el presente trabajo.

Finalmente, a las autoridades y catedráticos de la Universidad Técnica de Cotopaxi, por darnos la oportunidad de superarnos para poder servir a los demás.

**GERMANIA, JAIME Y KARLA.**

## ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
Portada	
Aval del Director de Tesis	
Responsabilidad de Autoría	
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Índice General	
Introducción	
Resumen	
Abstract en Inglés	
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
1.1.1. Definición .....	2
1.1.2. Finalidad .....	6
1.1.3. Características .....	8
1.1.4. Objetivos .....	9
1.1.5. Pasos para implantar la Planificación Estratégica .....	10
1.1.6. Análisis Situacional Administrativo y Financiero .....	14
1.1.7. El Sector Agrícola .....	15
<b>1.2. LA INSTITUCIÓN</b>	
1.2.1. Origen y Desarrollo del Centro Agrícola .....	16
1.2.2. Visión .....	18
1.2.3. Misión .....	19
1.2.4. Objetivos de las áreas Administrativa y Financiera .....	21
1.2.5. Políticas y Valores .....	23
1.2.5.1. Políticas .....	23

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
1.2.5.2. Valores .....	27
1.2.6. Estrategia Institucional .....	29
1.2.7. Planes de Acción Administrativos y Financieros .....	32

## **CAPÍTULO II**

### **2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

2.1. Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas realizadas al nivel directivo y ejecutivo .....	38
2.2. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los clientes .....	42
2.3. Análisis de los resultados de las encuestas aplicadas a los empleados y trabajadores .....	49
Balances y Análisis Financiero .....	56
Índices Financieros .....	66
Comprobación de Hipótesis .....	71

## **CAPÍTULO III**

### **3. PROPUESTA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE APOYO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO**

3.1. Introducción .....	75
3.2. Justificación .....	76
3.3. Objetivos .....	77
3.4. Desarrollo de la propuesta .....	78
Conclusiones .....	134
Recomendaciones .....	135
BIBLIOGRAFÍA .....	136
ANEXOS	

## INTRODUCCION

Este trabajo es producto de un proceso de investigación, auto-instructivo, que será una guía, para quienes requieren conocimientos sobre **“Planificación Estratégica”**.

En las condiciones actuales las empresas están afrontando múltiples cambios, como consecuencia de un mundo globalizado, obligándose de esta manera a implantar la planificación estratégica, como un instrumento clave que les permita llevar a cabo grandes gestiones para alcanzar la calidad y el desarrollo empresarial.

Los postulados de la planificación estratégica han ingresado en todas las organizaciones, como una herramienta gerencial que implantada a una empresa proporciona la guía adecuada para alcanzar los objetivos trazados.

El presente trabajo consta de tres capítulos; el primero sustenta una base teórica científica que permite observar una amplia información sobre planificación estratégica, análisis situacional que abarca los factores que favorecen y afectan a la organización, la filosofía empresarial en la cual se incluye visión, misión, objetivos, principios y valores que se diseñaron de acuerdo al proceso lógico que se desea alcanzar, el mismo que será comprendido y aceptado por los miembros de la empresa, permitiendo de esta manera incrementar su competitividad, productividad, eficiencia y eficacia, para la permanencia y crecimiento institucional.

El segundo capítulo refleja la presentación, análisis e interpretación de resultados de la investigación de campo a través de la aplicación de entrevistas a autoridades y personal de la empresa; y, encuestas

tomadas a clientes del Centro Agrícola en mención, cuadros, análisis e interpretación de los mismos y gráficos resultantes.

El tercer capítulo hace referencia a la propuesta planteada en el Centro Agrícola del cantón Salcedo, considerando una serie de matrices de acciones estratégicas, como una responsabilidad generacional a implantar, procurando introducir cambios administrativos y financieros que conlleven a la formulación de diferentes tipos de estrategias aplicadas a la organización en estudio, para así fomentar alternativas en la concepción de la realidad, en la construcción de una nueva cultura organizacional y alcanzar los objetivos expresados en una intención adecuadamente fundamentada.

Consciente de que este trabajo no es el soporte más significativo, ni el pilar fundamental para que se operen los cambios necesarios, ni las soluciones definitivas, no es menos cierto que señalan pautas precisas en temas de competitividad y productividad, sugiriendo cambios permanentes con el diseño de estrategias que tengan como objetivos alcanzar una nueva actitud y renovar la práctica organizacional.

## RESUMEN

Esta experiencia ratifica que no se trata de una fórmula, sino de una postura administrativa financiera, que tiene tantas posibilidades creativas y metodológicas que bien pueden ser trabajadas por las instituciones, con miras a mejorar su productividad y competitividad.

La propuesta llama a reflexionar sobre el rol del Centro Agrícola en la construcción y búsqueda de alternativas, para fomentar la cultura organizacional.

Se considera que la planificación estratégica debe superar prácticas anticuadas de organización y administración y convertirse en un espacio de transformación permanente que prepare y forme a las futuras generaciones, de acuerdo con las exigencias actuales y con los profundos cambios de nuestra sociedad.

La planificación estratégica está basada en la organización, formulación y puesta en marcha de estrategias, que busca potenciar las debilidades para convertirlas en fortalezas y aprovechar las oportunidades separando y combatiendo de manera efectiva las amenazas para posibilitar el ejercicio del pleno desarrollo organizacional.

En esta tarea las autoridades, personal administrativo y operativo, tienen un rol protagónico y en sus manos está el aportar para el desarrollo permanente de la institución.

## SUMMARY

This experience ratifies that it is not a formula, it is a financial administrative posture that has so many creative and methodological possibilities that well these can be worked by the institutions, with views to improve its productivity and competitiveness.

The proposal calls to meditate about the list of the Agricultural Center in the construction and to search of alternatives, to foment the organizational culture.

It is considered that the strategic planning should overcome antiquated practices of organization and administration to become in a space of permanent transformation that it prepares and form to the future generations, according with the current demands and with deep changes of our society.

The strategic planning is based on the organization, formulation and setting in march of strategies that get to potentiate the weaknesses to transform them into strengths and to take advantage of the opportunities separating and combatting in an effective way the threats to facilitate the exercise of the full organizational development.

In this job the authorities, administrative and operative personnel, they have a protagonistic list and contributing for the permanent development of the institution is in their hands.

## **CAPITULO I**

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

## 1.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

### 1.1.1. DEFINICIÓN.

ANSOFF, Igor (1980), gran teórico de la estrategia, identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Anteriormente la Administración se las arreglaba bastante bien con la planeación de operaciones, pues, con el crecimiento continuo de la demanda total era difícil estropear los negocios, aún en el caso de administraciones deficientes.

Como resultado natural de la evolución del concepto de planificación, TAYLOR manifestaba que: "El papel esencial del management exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarían, el gerente pensaba el qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador realizaba. Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional". ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

Pero entonces estallaron los turbulentos años 70 y hubo una sucesión de crisis; los precios del petróleo se dispararon como consecuencia de la guerra en el Medio Oriente, sobrevino una escasez de materiales y energía, acompañada de una inflación de dos dígitos y luego el estancamiento económico y el aumento del

desempleo, mercaderías de bajo costo y alta calidad, procedente de Japón y otros lugares, empezaron a invadir principalmente a Estados Unidos, apoderándose de las participaciones de industrias muy fuertes, como las del acero, automóviles, motocicletas, relojes y cámaras fotográficas.

Posteriormente, algunas empresas tuvieron que vérselas con una creciente ola de irregularidades en industrias claves, como las de telecomunicaciones, energía, servicios de salud, leyes y contabilidad. Las empresas que habían funcionado con las antiguas reglas, se enfrentaban ahora a una intensa competencia doméstica y externa que desafiaba sus venerables prácticas de negocios.

Esta sucesión de sacudidas hizo necesario un nuevo proceso de planeación de la administración para mantener saludables las empresas, a pesar de los trastornos ocurridos en cualquiera de sus negocios o líneas de productos.

La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia, el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta con la velocidad de los procesos por una mayor competencia.

La planificación estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos, para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

La planificación estratégica proporciona la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico es el que guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permita desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.

Nuestro país esta entrando en un mundo globalizado lo cual obliga a toda empresa a plantear nuevas e innovadoras ideas para no quedar aislados y prepararse para ser más competitivos y mejores, la idea que proclama como imperiosa la necesidad de que las empresas comiencen a trabajar para alcanzar sus objetivos con una visión a largo plazo esto se logra a través de una planificación estratégica que se la puede definir como: "El Proceso administrativo para desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos objetivos" ([www.monografias.com](http://www.monografias.com)).

La planificación estratégica es un proceso que induce a las empresas a optimizarse por sí mismas, para poder complacer de la mejor manera al cliente, como medida imprescindible para sobrevivir y eventualmente crecer, es una herramienta efectiva que muchas empresas que habiendo elegido este camino se transforman en exitosas.

La planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo crear o preservar sus ventajas,

todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

SALLENAVE, afirma que: "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa" (1991).

#### **1.1.2. FINALIDAD.**

La planificación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

La expresión planificación estratégica es un plan estratégico corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la nacionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos). Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte

de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que imponen el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

También aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia. La planificación estratégica no es solo una herramienta clave para el directivo, implica necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa (apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores) y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el periodo siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Consiguientemente, la planificación estratégica consiste en decidir hoy lo que debe hacerse en el futuro, lo cual implica la determinación

de un futuro deseado y las decisiones que es preciso tomar para hacerlo realidad.

### 1.1.3. CARACTERÍSTICAS.

Entre las características de la planeación estratégica tenemos las siguientes:

- ✓ Se ocupa de cuestiones fundamentales.
- ✓ Da respuestas a preguntas como: ¿En qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿Quiénes son nuestros clientes y quienes deben ser?
- ✓ Ofrece un marco de referencia para una planeación detallada y para las decisiones ordinarias.
- ✓ Supone un marco temporal mas largo que otros tipos de planeación.
- ✓ Ayuda a orientar las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

Es una actividad de alto nivel en el sentido de que la alta gerencia debe participar activamente, ya que solo ella, desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

#### **1.1.4. OBJETIVOS.**

Los objetivos más importantes de la planeación estratégica son:

- ✓ Diseñar el futuro que desea la empresa e identificar el medio o la forma para lograrlo.
- ✓ Identificar y evaluar las fortalezas y las debilidades de la organización.
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades y las amenazas que el entorno le plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de soportar un sistema de toma de decisiones oportuna y eficiente.
- ✓ Crear y mantener la competitividad de la empresa.

La planificación estratégica necesita liderazgo para poder concebirse e implantarse, por otro lado, requiere recursos financieros para instaurarse y quizás la consideración más relevante es que la planificación estratégica no es una medida de desesperación, no sirve para sacar de una crisis repentina a una empresa en particular, tampoco elimina los riesgos, pues es claro que solo los identifica, define cursos de acción con el menor riesgo posible, reduciendo la incertidumbre sin tampoco eliminarla.

#### **1.1.5. PASOS PARA IMPLANTAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

En términos generales, la planificación estratégica se implanta en al menos nueve pasos, de éstos los primeros seis describen la planificación misma, su implantación, y los últimos tres señalan la elevación del proceso.

- ✓ **Paso 1. Identificación de la misión actual de la organización, sus objetivos y estrategias.**- Toda empresa, sin distinción del tipo de actividad económica que cumpla, necesita una misión definida como la razón de ser de la organización en su contexto. La pregunta que define la misión es: ¿Cuál es la razón de ser del negocio? La respuesta obliga

a los ejecutivos y administradores definir con precisión el ámbito de sus productos o servicios en beneficio de la satisfacción de necesidades de los clientes. Los componentes de la definición de la misión son: el mercado de consumidores, el producto, la tecnología, la preocupación por sobrevivir, la filosofía de la empresa, el auto concepto de la organización y su imagen pública.

- ✓ **Paso 2. El análisis del control externo.**- Las variables del entorno (política, sociedad, economía, legislación, tecnología, cultura, mercado, etc.) son fundamentales para la planeación y definición de la estrategia de la empresa, considerando que sus elementos definen las opciones disponibles para la administración de la organización. El negocio de éxito posee una estrategia que le permite un ajuste rápido y oportuno a los constantes cambios del entorno. Un análisis ambiental permite definir las oportunidades y amenazas para de esta manera precisar sus fortalezas y debilidades.
  
- ✓ **Paso 3. Identificación de oportunidades y amenazas.**- Posterior al análisis del entorno se debe evaluar las zonas del ambiente que representan oportunidades, así como identificar las amenazas, para que la empresa tome decisiones

adecuadas y oportunas. Hay que recordar que la oportunidad de una empresa es la amenaza de la otra y viceversa.

- ✓ **Paso 4. Análisis de los recursos de la organización.**- Los recursos son todos los potenciales que la empresa posee, éstos se refieren a materiales (económicos y tecnológicos) y humanos (habilidades, destrezas, motivación, liderazgo, capacidad, cultura, entre otros). Habrá que observar si la organización cuenta con los recursos necesarios para enfrentar las amenazas, superar las debilidades, aprovechar las fortalezas y cultivar las oportunidades.
  
- ✓ **Paso 5. Identificación de las fortalezas y debilidades.**- Se debe considerar fortaleza cualquier actividad que la empresa realiza bien, eficaz y eficientemente, así como también los recursos que dispone en modo preferente a sus competidores, lo opuesto estaría enmarcado en sus debilidades. Si la organización cuenta con habilidades y recursos excepcionales, entonces existe una ventaja competitiva que debe ser aprovechada antes que sus competidores, pues de lo contrario las oportunidades se extinguirán rápidamente.

- ✓ **Paso 6. Revalorización de la misión y objetivos de la organización.**- Cumplidos los pasos anteriores es necesario revisar, analizar y revalorizar la misión y objetivos de la empresa, tendientes a encaminarla por el sendero del éxito, productividad y competitividad en el entorno que se desempeña.
  
- ✓ **Paso 7. Formulación de estrategias.**- Entre las variadas opciones estratégicas de la empresa, el referente más crítico para elegir la mejor estrategia es la congruencia, constancia y eficacia, que debe aplicarse por el lado de los costos y la rentabilidad, para lograr la eficiencia y competitividad, tomando en cuenta las opciones más compatibles con la misión de la organización. Lo esencial es capitalizar las fortalezas y oportunidades frente a sus competidores.
  
- ✓ **Paso 8. Implantación de la estrategia.**- El paso determinante de la labor ejecutiva es poner en marcha lo planeado, ya que una estrategia bien pensada no sirve si la ejecución no es acompañada de talento directivo y liderazgo. En tal virtud debe ser cuidadosamente definida la estrategia primaria, básica o principal, así como precisar la estrategia secundaria llamada también estrategia de implantación.

- ✓ **Paso 9. Evaluación de resultados.**- La evaluación es el complemento del proceso de planificación, el mismo que debe ir a la par en el camino de la gestión organizacional. Se pretende medir y comparar los resultados obtenidos, siendo necesario parámetros de referencia contra los cuales tasar, apreciar y juzgar, tomando en cuenta que todo el proceso debe ser dinámico y cambiante, así como su entorno.

#### 1.1.6. ANÁLISIS SITUACIONAL ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO.

El análisis situacional administrativo y financiero tiene efecto en la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. El análisis cruzado de las fortalezas y debilidades en relación a las oportunidades y amenazas se ha denominado como **Análisis FODA**, el mismo que para una mejor comprensión se presenta en el esquema de Matriz FODA y Matriz de Análisis FODA.

#### MATRIZ F.O.D.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	AMENAZAS

### MATRIZ DE ANÁLISIS F.O.D.A.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	FA
DEBILIDADES	DO	DA

- En el cuadrante FO señala las condiciones más favorables para la empresa, por cuanto posee fortalezas y puede aprovechar las oportunidades que se le presenten.
- En el cuadrante DO indica que la empresa tiene debilidades, pero de alguna manera buscará aprovechar las oportunidades.
- En el cuadrante FA la organización tiene fortalezas pero debe enfrentar amenazas que pueden ser internas y/o externas.
- En el cuadrante DA la organización se encuentra en posición crítica, pues debe enfrentar sus debilidades y además se le presentan amenazas.

#### 1.1.7. EL SECTOR AGRÍCOLA.

El Ecuador es un país eminentemente agrícola, por cuanto el 63% de su población depende directa e indirectamente de esta actividad.

En el plan participativo de desarrollo para el año 2006 realizado por el Honorable Consejo Provincial de Cotopaxi, se establece que la producción agropecuaria es uno de los temas centrales y de preocupación de la población cotopaxense, ya que es la principal actividad económica de la provincia. Para el crecimiento de este sector existen factores que se debe tomar en cuenta, tales como: la tenencia de la tierra, la calidad del suelo, la disponibilidad de riego, acceso a líneas de crédito, tecnología y asistencia técnica.

La provincia de Cotopaxi cuenta con una generosa variedad de recursos y un magnífico suelo para la producción agrícola, encontrando entre los principales productos: la papa y el maíz en la sierra; y, la naranja y el plátano en la Costa, producción que está destinada para el consumo del mercado nacional e internacional. Además de los cultivos de productos tradicionales, existen otros productos que aportan a los mercados como la cebolla, tomate, babaco, etc.

A pesar de la orientación agropecuaria de la provincia, es lamentable que no se cuente con políticas públicas de apoyo a la pequeña producción, así como vías adecuadas que fomenten la comercialización, por lo tanto los productores tienen que afrontar múltiples problemas de carácter social, económico, político y técnico.

## **1.2. LA INSTITUCIÓN.**

### **1.2.1. ORIGEN Y DESARROLLO DEL CENTRO AGRÍCOLA.**

En el cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, se conforma el Centro Agrícola Cantonal, al tenor de lo que manda la Ley de Centros Agrícolas, Cámaras de Agricultura y Asociaciones de Productores,

expedida y publicada en el Registro Oficial N° 506 de 23 de agosto de 1990 y reformada según Ley publicada en el Registro Oficial N° 144 de 18 de agosto del 2000.

El Centro Agrícola de Salcedo es una Entidad de Derecho Privado, con personería jurídica propia, que tiene como sede y domicilio la parroquia Matriz del cantón Salcedo, con ámbito en todo el territorio cantonal y su conformación y permanencia, así como su disolución se ampararán en las leyes conexas vigentes.

La institución da estricto cumplimiento a las leyes generales que rigen a las actividades económicas en nuestro país, apegados a su estatuto actualizado y codificado en el mes de enero de 2004.

Los órganos para la administración del Centro Agrícola de Salcedo son:

- Nivel Directivo.- Estará conformado por:
  - La Asamblea General.
  - El Directorio.
  - La Presidencia.
  - Las Comisiones.
  - Consejo Consultivo.
  
- Nivel Ejecutivo.- Se encuentra el Gerente General.

- Nivel de Apoyo.- Constituido por Asesoría Jurídica y la Secretaria-Tesorera.
- Nivel Operativo.- Integrado por los departamentos de contabilidad, producción y ventas.

Con el paso del tiempo, el Centro Agrícola de Salcedo ha ido creciendo constantemente y en la actualidad su oferta de bienes y servicios (productos e insumos agrícolas, servicio de mecanización y asistencia técnica) es muy atractiva para los agricultores de la zona.

### **1.2.2. VISIÓN.**

Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que advierten lo que una empresa es y quiere ser en un futuro. La visión señala el rumbo, es el lazo que une el presente con el futuro.

Leonard D. Goodstein indica lo que expresó Marshall: "La visión solo se podía lograr mediante un cambio radical en la cultura empresarial, reemplazándola por una cultura orientada al servicio y dirigida por el mercado".

La visión es una declaración amplia a donde quiere llegar una empresa en un período determinado, la misma que debe ser comprometedora para que estimule la pertenencia; es decir como se verá la organización de aquí a cinco años y que recursos va a utilizar e implementar para su ejecución.

La visión que el Centro Agrícola de Salcedo se ha fijado hasta el año 2005 es la siguiente:

"Ser líder en la prestación de servicios de mecanización y comercialización de insumos y productos agrícolas para contribuir así en el crecimiento y desarrollo de los pequeños y medianos agricultores del cantón, con una filosofía de trabajo en equipo y servicios de calidad y oportunidad".

### 1.2.3. MISIÓN.

Es el conjunto de los fines básicos y globales de la empresa que definen el rumbo a seguir.

Es la formulación de un propósito duradero, es lo que distingue a una empresa de otras parecidas. Una formulación de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en los aspectos del producto o servicios, mercado y finanzas.

Es la manifestación de los propósitos de la institución, que la diferencian de otros en cuanto a sus operaciones, productos, servicios, mercado, recursos humanos, los cuales sobrellevan el logro de estos proyectos.

La misión de una organización debe responder las siguientes interrogantes:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cuáles son sus prioridades?

- ¿Cuál es su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores?
- ¿Cuál es su compromiso social?

Leonard D. Goodstein dice que: "La formulación de la misión exige una clara determinación de cual porción de la base total de clientes potenciales identifica una organización como su objetivo primario".

La misión de una organización no trata de hacer publicidad de sus productos, sino de formular claramente los propósitos, identificando su razón de ser y definiendo el negocio en todos sus espacios.

El axioma de la misión involucra el conjunto de actividades posibles, con el fin de centralizar los recursos de la organización en un campo general o encaminarlos hacia un objetivo permanente.

La información obtenida de gerencia y del personal operativo, pone de manifiesto la verdadera misión de la empresa, ya que contiene temas habituales como:

- Producto o servicio de la empresa.- Identifica bienes y/o servicios que ofrece la organización a sus clientes.
- Mercado.- Detalla los lugares o sitios posibles, así como los potenciales clientes a servir.
- Tecnología.- Técnicas y procesos aplicados en la empresa para la generación de sus productos y/o servicios.

- **Objetivos.-** Medios generales que se formulan para la consecución de los fines propuestos.
- **Filosofía o valores.-** La filosofía es un reflejo de las creencias y los valores fundamentales por los que deben guiarse todos los miembros de la empresa.
- **Imagen pública.-** Es el tipo de impresión que la empresa quiere dejar ante las personas.

La misión que el Centro Agrícola de Salcedo se ha fijado es:

“Tener como filosofía la gente, el servicio y la rentabilidad. Líder en la oferta de servicios de mecanización para el labrado de la tierra y productos agrícolas de calidad que contribuyan al desarrollo agrícola del Ecuador, con énfasis en el fortalecimiento de los pequeños y medianos agricultores del cantón. El Centro Agrícola se esforzará por ser útil, cortés y profesional consigo mismo y con el público, procurando que al finalizar el trabajo el cliente quede plenamente satisfecho, para ello se contará con personal altamente capacitado”.

#### **1.2.4. OBJETIVOS DE LAS ÁREAS ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA.**

Los objetivos departamentales del Centro Agrícola de Salcedo son:

- Promover cursos de capacitación a los pequeños y medianos agricultores que posibiliten el mejor desarrollo de los productos agrícolas.

- Reforzar la capacidad de competencia y crecimiento de los pequeños y medianos agricultores, mediante el incremento de la productividad y calidad de servicios y productos.
- Contribuir a la introducción y posicionamiento de los productos y servicios agrícolas en nuevos mercados.
- Incrementar el nivel de utilidades que permita controlar los costos de comercialización y los gastos administrativos y de ventas.
- Implantar un sistema de apertura de crédito.
- Crear mecanismos de control para situaciones que se salgan de los lineamientos financieros.
- Reducción de costos y gastos.
- Incrementar el 10% del volumen de ventas alcanzado en el período anterior.
- Obtener el máximo beneficio, manteniendo el 5% de utilidad sobre las ventas.

Para desarrollar los objetivos departamentales se han cumplido con ciertos requerimientos, tales como:

- Conveniente.- Debe apoyar y encaminar los propósitos y misiones básicas de la organización.

- **Mesurable a través del tiempo.-** Que se establezca en términos concretos que puedan cuantificar la calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, de lo que se espera que ocurra.
- **Factible.-** Ser posible de lograr, práctico e involucrado en el proceso de su determinación, por lo tanto ayudará en la motivación de las personas para alcanzarlo.
- **Aceptable.-** De fácil asimilación y comprensión para los miembros de la institución.
- **Flexible.-** Posible de modificar cuando surjan condiciones inesperadas.
- **Adecuado.-** Debe relacionarse con propósitos básicos y avanzados, de manera que satisfagan las necesidades de sus miembros.

### **1.2.5. POLÍTICAS Y VALORES.**

#### **1.2.5.1. POLÍTICAS.**

La Enciclopedia Océano Uno señala que: "Política es la norma o idea fundamental que rige el pensamiento o la conducta".

Es decir las políticas son lineamientos que definen y limitan el campo de acción de la organización para alcanzar sus objetivos estratégicos. Es un plan general de acción que guía a los miembros de la organización en la conducta de su operación.

La organización está constituida por personas, quienes ocupan diferentes posiciones que se han establecido dentro de la organización, desempeñando sus funciones asignadas para conducir hacia el logro de los objetivos que se ha fijado la empresa. Sin embargo, en muchos sentidos esas personas son diferentes por su nivel de educación, especialización o habilidad y al no existir las guías generales de acción, llamadas políticas, cada persona tendería a resolver problemas o tomar decisiones de acuerdo a su propio criterio.

Es necesario aunar criterios, establecer guías generales de acción comunes para todos, con el fin de que la organización marche de una manera unitaria. Se debe disponer de ciertas políticas generales que regulen la conducta de los individuos y los encasillen dentro de ciertas reglas generales de acción.

Las políticas permiten indudablemente a las personas, tomar decisiones dentro de ciertas pautas generales. Cuando estas pautas son específicas, se transforman en normas o reglas. La política define la idea general, mientras que la norma define ideas concretas.

Las políticas facilitan la conducta dentro de la organización. El personal, a cualquier nivel, puede actuar y saber cuando actúa bien o cuando actúa mal, ya que conoce las reglas del juego.

Las políticas deben ser definidas dentro del marco general de actuación del personal; su contenido deberá ser claro y conciso a fin de que sean comprendidas incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos

superiores. Otro aspecto importante es que las políticas aseguran una cierta uniformidad en la conducta.

Las políticas establecidas en el Centro Agrícola de Salcedo, están dirigidas a atender pequeños y medianos agricultores dedicados a la siembra de productos agrícolas, es así que las diferenciamos por cada uno de los departamentos de la organización:

➤ **Políticas Administrativas:**

- ✓ El Gerente será el responsable del cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen a la entidad.
- ✓ Los jefes departamentales mantendrán reuniones mensuales con todo el personal.
- ✓ La capacitación de los trabajadores será responsabilidad del Gerente.
- ✓ Los eventos de capacitación estarán respaldados por un diagnóstico previo y su rentabilidad se verificará periódicamente.
- ✓ La incorporación de nuevos trabajadores se realizarán considerando mecanismos técnicos de recursos humanos, como: llamamiento, selección, incorporación, adiestramiento, evaluación y motivación.
- ✓ El salario de los empleados se establecerá en función de la tabla salarial fijada para los empleados privados por parte del Ministerio de Trabajo.

➤ **Políticas Financieras:**

- ✓ Los informes financieros para las entidades de control será responsabilidad de la Contadora.
- ✓ Los registros de ingresos y egresos de la organización serán controlados en forma previa, concurrente y posterior, por la Contadora.
- ✓ Todos los eventos generadores de ingresos tendrán un indicador de rentabilidad.

➤ **Políticas de Mecanización:**

- ✓ Los servicios de mecanización deberán cumplir las expectativas de los clientes, propendiendo siempre a satisfacer sus necesidades.
- ✓ La rentabilidad del proceso de mecanización será verificado en forma periódica.

➤ **Políticas de Comercialización y Ventas:**

- ✓ La venta de insumos agropecuarios se realizará de manera exclusiva en el almacén del Centro Agrícola.
- ✓ Se realizarán promociones de los servicios y productos ofertados, mediante cuñas radiales, medios escritos y afiches.

- ✓ No se podrá otorgar créditos a personas que tengan antecedentes negativos en el cumplimiento de obligaciones con la empresa.
- ✓ De acuerdo a la capacidad de pago que mantenga el cliente se acordarán los créditos, plazos de pago y condiciones hasta las cuales se le extenderá el crédito.

#### 1.2.5.2. VALORES.

Son grandes objetivos que dirigen el comportamiento de las personas y de las empresas, que sirven de referencia para el análisis de la realidad.

Fernando Neves De Almeida, dice que: "Los valores son principios relativos o cosas materiales o espirituales que son significativas para nosotros. Por ejemplo, el altruismo (ayudar a los demás desinteresadamente) puede ser un valor para una persona y no serlo para otra".

El Centro Agrícola de Salcedo, a tomado en cuenta dos clases de valores: corporativos y personales.

- **Valores Corporativos.-** Son aquellos que las empresas necesitan identificar, para mejorarlos y alcanzar otros que no poseen, pero que son necesarios para la consecución de sus objetivos.

Los valores corporativos pueden ser eficaces, pero no basta. Para que haya excelencia ética en las empresas hay que conseguir hábitos operativos.

Charles Hill y Garet Hones, manifiestan que: "La cultura se define como un sistema integral de patrones de conducta aprendidos, que son distintos de los miembros de una sociedad".

Para alcanzar calidad en la administración del Centro Agrícola de Salcedo, se requieren los siguientes valores corporativos:

- ✓ **Calidad.-** Considera que el cliente es su jefe y la calidad su trabajo.
  - ✓ **Eficiencia.-** Virtud o facultad que tienen las empresas para lograr un efecto determinado.
  - ✓ **Responsabilidad.-** Capacidad u obligación de responder por actos propios.
  - ✓ **Liderazgo.-** Situación de dominio ejercido por una empresa.
- **Valores Personales.-** Los valores humanos y principios éticos son los que conforman toda la empresa. Los valores deseados deben hacerse presentes en la cultura de la organización e integrarse en el carácter de las personas.

Rokeach, define al valor como: "Una convicción permanente de que una forma específica de conducta o estado de

existencia, se prefiere de manera personal o social ante una forma opuesta o contraria de conducta o condición final de existencia" (1973).

El Centro Agrícola de Salcedo propone que el personal que labora en la organización debe poseer los siguientes valores:

- ✓ **Respeto.**- Relación o proporción de una cosa a otra.
- ✓ **Responsabilidad.**- Capacidad de responder por los actos propios y en algunos casos de los ajenos.
- ✓ **Liderazgo.**- Persona que siempre está a la cabeza de los demás.
- ✓ **Honradez.**- Proceder recto propio de las personas.
- ✓ **Reciprocidad.**- Un beneficio mutuo es un beneficio compartido, un beneficio compartido perdura.

#### 1.2.6. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL.

Toda estrategia institucional parte de la matriz FODA, ya que es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posee sobre el negocio, útil para examinar sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Para dar mejor entendimiento de las siglas FODA, se define:

- ✓ **Fortalezas.-** Actividades y artículos que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.
- ✓ **Debilidades.-** Actividades o atributos internos que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.
- ✓ **Oportunidades.-** Eventos, hechos o tendencias en el entorno que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.
- ✓ **Amenazas.-** Sucesos, experiencias o preferencias del medio que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual este compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como: producto, mercado, línea de producción, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocio, etc.

Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA son de gran utilidad en el estudio que se realice dentro de la organización.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio, debe resaltar las fortalezas y debilidades internas, al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas del entorno. Es decir este análisis consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y debilidades (FD) de la organización, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar (OA), son factores en donde la organización debe desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, son aspectos sobre los cuales la empresa tiene poco o ningún control.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategia FO.-** Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La empresa podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

- **Estrategia FA.-** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.
- **Estrategia DA.-** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza cuando la organización se encuentra en una posición de riesgo, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso se puede llegar incluso al cierre de la empresa.
- **Estrategia DO.-** Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, ya que es una organización con debilidades que le impiden aprovechar al máximo sus oportunidades.

#### 1.2.7. PLANES DE ACCIÓN ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.

Los planes de acción administrativos y financieros del Centro Agrícola de Salcedo, van a detallarse en dos grandes fases:

##### a. PLAN OPERATIVO.

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el "Plan de Acción", para alcanzar los objetivos esperados dentro del horizonte del tiempo previamente definido.

Para elaborar el plan operativo se deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
- ✓ Definir tareas para hacer realidad cada estrategia.
- ✓ Identificar el tiempo necesario para realizar la acción o tarea.
- ✓ Especificar la meta que se desea alcanzar en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
- ✓ Señalar el responsable de cada tarea o actividad.
- ✓ Especificar los recursos técnicos, financieros y humanos necesarios.

#### **b. PRESUPUESTACIÓN.**

Son estimaciones de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período determinado de tiempo. Son medios que controlan las actividades de una organización y constituyen componentes importantes de los programas y proyectos, detallan estimaciones y no hechos reales de los ingresos y gastos, con lo cual proporciona metas para actividades como ventas, gastos departamentales o nuevas inversiones.

El presupuesto no es más que un plan expresado en unidades físicas o monetarias y la complejidad de sus procesos pueden variar distintamente de una empresa a otra.

La necesidad de planear el presupuesto de la organización tiene una alta prioridad, ya que los cambios continuos en la economía hacen que sea urgente elaborar planes para ajustarse a ellos.

Con la preparación del presupuesto, el administrador planea sus compromisos para atender con la liquidez suficiente sus cuentas y obtener la mayor rentabilidad a corto o largo plazo.

Lo importante es que el presupuesto coincida con la naturaleza del negocio, pues no existen reglas de aplicación general; cualquiera que sea el período planeado para el presupuesto representa un compromiso.

La elaboración del "Plan de Acción" del Centro Agrícola de Salcedo, lleva también a preparar un presupuesto que identifique y cuantifique los recursos necesarios para la ejecución del plan.

El presupuesto estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada sirve elaborar planes si no se cuenta con los recursos necesarios para su realización.

Por ello un ejercicio de la planificación estratégica sin el de presupuestación, es un esfuerzo teórico muchas veces inútil e innecesario, ya que lo esencial es ejecutar lo ya elaborado.

## **CAPITULO II**

**PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE  
RESULTADOS.**

El presente trabajo de investigación, parte del objetivo, el mismo que toma como base la formulación, aplicación y análisis de las entrevistas y encuestas sobre la "Planificación Estratégica", de las muestras tomadas en el Centro Agrícola de Salcedo.

Las entrevistas realizadas al nivel directivo y ejecutivo, así como las encuestas aplicadas a clientes, empleados y trabajadores fueron un aporte importante. Los resultados nos permitieron recoger datos de cómo está la institución y de cuánto saben sus integrantes en relación a la planificación estratégica institucional, realizar el análisis, cuadros e interpretación de los mismos.

Del estudio realizado, se piensa proponer explicaciones claras sobre la planificación estratégica, puesto que hasta aquí no se tiene los conocimientos suficientes y la aplicación adecuada de herramientas e instrumentos que permitan consolidar un manejo institucional eficiente y eficaz, de manera que este es el propósito que persigue este trabajo de investigación; procuraremos que la estructuración de la propuesta permita corregir esta situación en beneficio de la institución.

Conocidos los resultados de la investigación, tanto autoridades, empleados, trabajadores y tesisistas saldremos favorecidos, pues podremos enrumbar por mejores derroteros el camino de la institución, lo que permitirá enfrentarnos de mejor manera con los problemas de la sociedad.

La presente investigación estará dirigida a todos los niveles que conforman el Centro Agrícola de Salcedo, por medio de un minucioso proceso de muestreo que será detallado en los cuadros y gráficos de análisis e interpretación.

Aunque sobre esta temática existen importantes estudios, debemos señalar que, referido a nuestra realidad local, no existe sino nuestra propuesta, que para realizarla hemos tenido que integrarnos y compartir la realidad socio-cultural en la que se desenvuelve los miembros del Centro Agrícola de Salcedo.

De los datos obtenidos luego del muestreo, podemos determinar resultados verdaderos y confiables sobre los conocimientos que poseen autoridades, clientes, empleados y trabajadores, acerca de la planificación estratégica, conocer las condiciones en las que se desenvuelven las áreas administrativa y financiera y en el avance de la consecución de objetivos y metas institucionales.

## **2.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS AL NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO.**

### **2.1.1. ¿CUÁLES SON LOS EVENTOS MEMORABLES EN LA HISTORIA DEL C.A.S.?**

La sesión de acciones por parte de FUNDAGRO a favor del Centro Agrícola de Salcedo, para que actualmente la institución cuente con el mejor y más moderno equipo de mecanización agrícola del centro del país.

### **2.1.2. ¿CUÁLES SON LOS ÉXITOS ALCANZADOS POR EL C.A.S.?**

Haber cancelado el endeudamiento inicial para contar con la infraestructura física actual y optimizar el manejo de la maquinaria agrícola.

### **2.1.3. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE HAN SIDO LOS FRACASOS DEL C.A.S.?**

- Desempeño desfavorable por administraciones anteriores.
- Competencia de tractores particulares que ofrecen servicios a menor precio.
- Implementos agrícolas mal diseñados para la zona de atención.

**2.1.4. ¿HA SIDO IDENTIFICADO EL C.A.S. COMO INFLUYENTE PARA EL SECTOR POR CLIENTES, PROVEEDORES, COMPETIDORES Y OTRAS ORGANIZACIONES DEL AMBIENTE EXTERNO?**

La organización está considerada como una de las más importantes del cantón, por la buena imagen que proyecta durante los últimos cinco años de funcionamiento.

**2.1.5. ¿SON LOS OBJETIVOS DEL C.A.S. COMPLEMENTARIOS A AQUELLOS DE OTRAS ORGANIZACIONES?**

Sí, ya que la empresa trabaja principalmente con entidades, organizaciones, grupos y personas que se dedican a la agricultura.

**2.1.6. ¿APOYAN LOS PRINCIPIOS Y VALORES DEL C.A.S. EL TRABAJO QUE INTENTA REALIZAR?**

( X ) SI ( ) NO

**2.1.7. ¿EL C.A.S. ESTÁ AFECTADO POR EL PAPELEO Y LA DEMORA EN LOS TRÁMITES DE ATENCIÓN AL PÚBLICO?**

( ) SI ( X ) NO

**2.1.8. ¿CÓMO ESTÁ AFECTADO EL C.A.S. POR EL ENTORNO POLÍTICO?**

La organización no mantiene ningún tipo de relación con el sector político. La influencia de este sector se consideraría como mínima.

**2.1.9. ¿CUÁN MOTIVADO ESTÁ EL C.A.S. PARA JUGAR SU PAPEL EN EL DESARROLLO NACIONAL O SECTORIAL?**

No se encuentra muy motivado, ya que debe pagar elevados impuestos, tanto fiscales como municipales.

**2.1.10. ¿HAY POLÍTICAS Y PROGRAMAS GUBERNAMENTALES DE APOYO AL C.A.S.?**

( ) SI ( X ) NO

**2.1.11. ¿QUÉ FORMA DE GOBIERNO ESTÁ INVOLUCRADA EN LOS ASUNTOS INTERNOS DEL C.A.S.?**

La de respeto a los derechos de las personas.

**2.1.12. ¿A QUÉ EXTREMO ES AFECTADO EL C.A.S. POR LA CORRUPCIÓN POLÍTICA, LA VIOLENCIA O LAS HUELGAS?**

Por tratarse de una entidad privada el punto más crítico son las huelgas, por cuanto la empresa tiene que paralizar sus actividades normales.

**2.1.13. ¿APOYA LA POLÍTICA ECONÓMICA DE ALGUNA MANERA EL MANEJO DEL C.A.S.?**

No, por que ningún gobierno de turno ha elaborado políticas estatales de franco apoyo al sector agrícola.

**2.1.14. ¿HAY UN ENTORNO DE MERCADO COMPETITIVO?**

La organización tiene competencia en sus dos frentes de trabajo que son la comercialización de insumos y la prestación de servicios de mecanización.

**2.1.15. ¿EXISTE LA TECNOLOGÍA ADECUADA Y LA INFRAESTRUCTURA NECESARIA PARA EFECTUAR EL TRABAJO DEL C.A.S.?**

En cuanto a tecnología no se cuenta con instalaciones adecuadas de procesamiento de información. En lo que respecta a la infraestructura es moderna y permite desarrollar las actividades que demanda los clientes de la entidad.

**2.1.16. ¿LA ESTRUCTURA DEL C.A.S. FACILITA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS?**

No se tiene muy claro por cuanto no está definido el manual de funciones y el organigrama estructural.

**2.1.17. ¿EMPRENDE EL C.A.S. ADECUADA PLANIFICACIÓN FINANCIERA?**

En forma anual se presenta ante el Directorio los presupuestos elaborados por la Contadora.

**2.1.18. ¿EXISTE ORGANIZACIÓN FINANCIERA EN EL C.A.S.?**

Los balances se presentan trimestralmente a la Junta General de Accionistas, así como el correcto cumplimiento de las obligaciones patronales y tributarias.

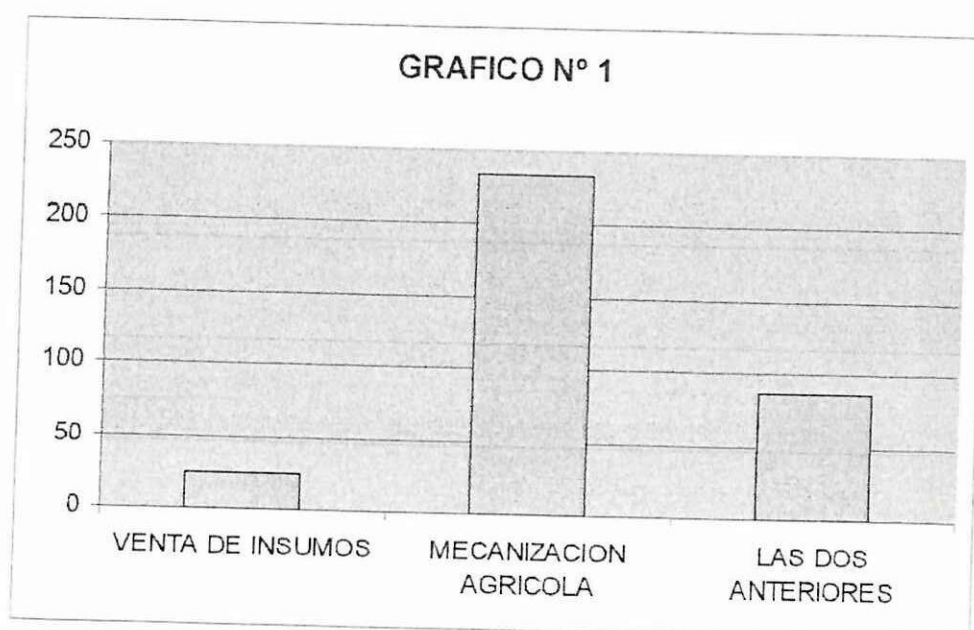
## 2.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES.

### 2.2.1. ¿CUÁL ES LA ACTIVIDAD QUE DESEMPEÑA EL C.A.S.?

CUADRO N° 1

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Venta de Insumos	25	7.25 %
Mecanización Agrícola	233	67.54 %
Las dos anteriores	87	25.21 %
<b>TOTAL :</b>	<b>345</b>	<b>100 %</b>

**Muestra:** 345 Clientes.



**Fuente:** Clientes del Centro Agrícola de Salcedo.

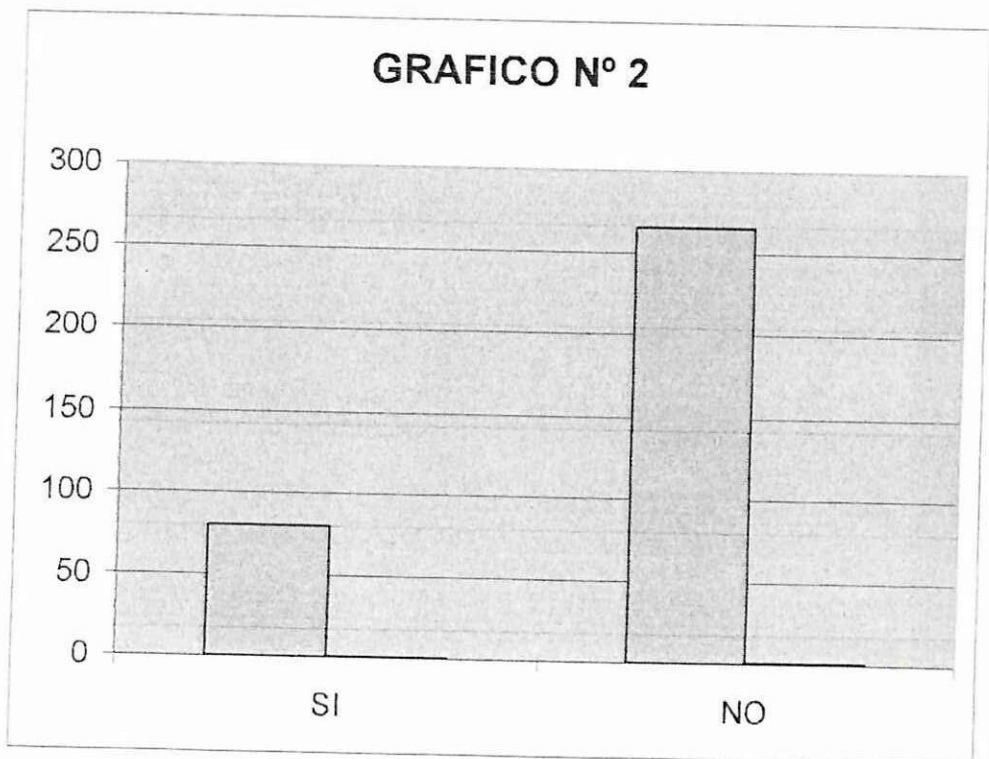
Se puede indicar que la mayoría de clientes conoce las actividades que desarrolla el Centro Agrícola, pero hace falta promoción.

2.2.2. ¿CONOCE COMO ESTA ESTRUCTURADO EL CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO?

CUADRO N° 2

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	80	23.19 %
No	265	76.81 %
<b>TOTAL :</b>	<b>345</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 345 Clientes.



**Fuente:** Clientes del Centro Agrícola de Salcedo.

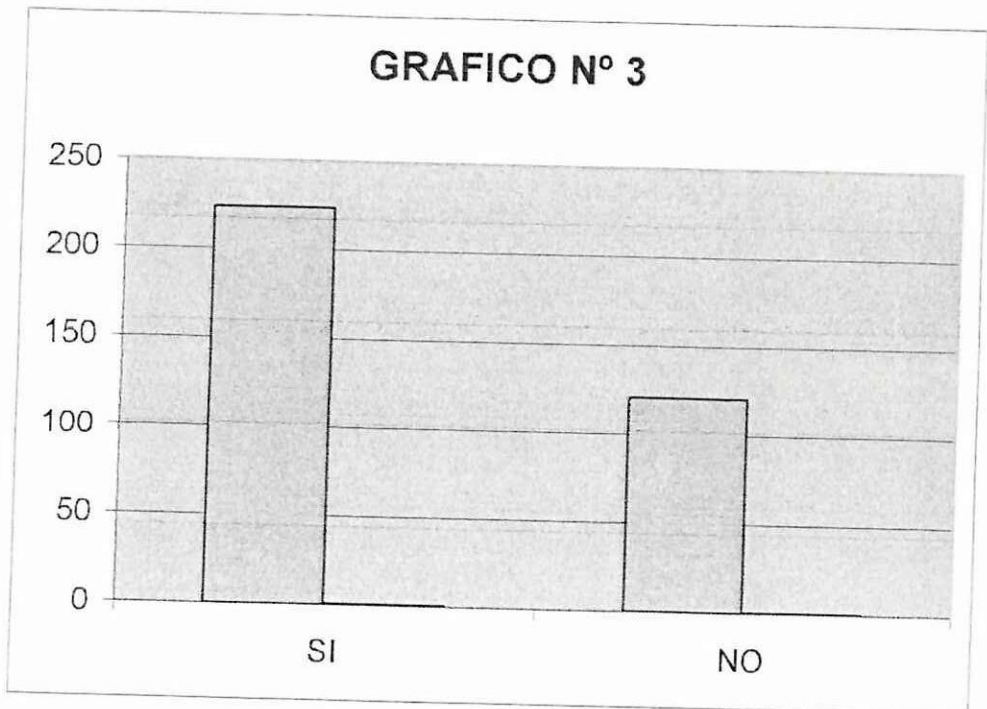
La mayoría de clientes no conoce la estructura de la institución por lo que hace falta publicidad interna.

2.2.3. ¿CONOCE LOS DIFERENTES INSUMOS Y SERVICIOS QUE OFERTA EL CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO?

CUADRO N° 3

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	224	64.93 %
No	121	35.07 %
<b>TOTAL :</b>	<b>345</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 345 Clientes.



**Fuente:** Clientes del Centro Agrícola de Salcedo.

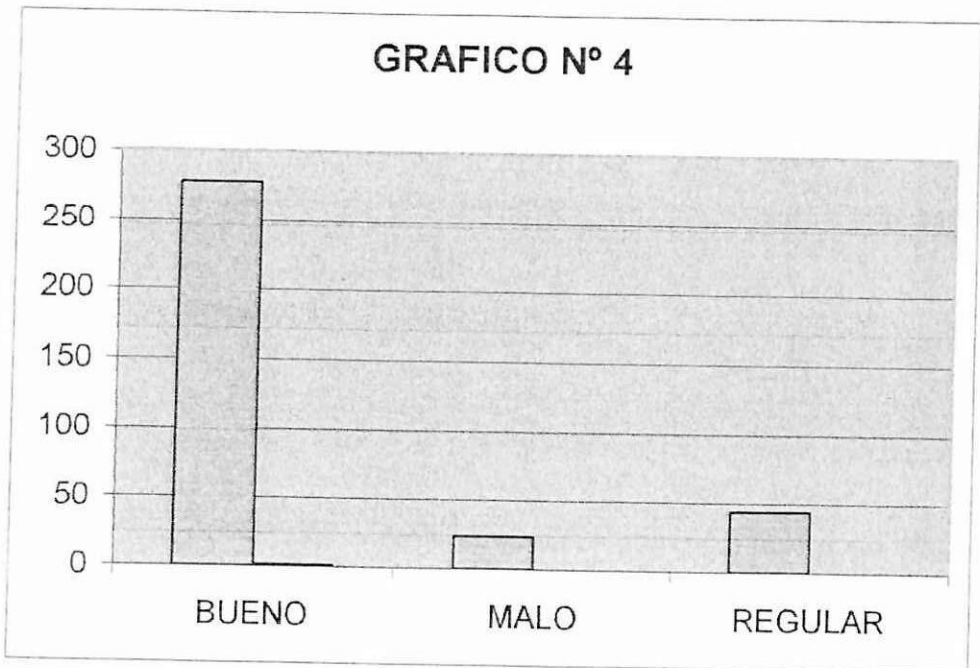
Un porcentaje considerable de clientes no conoce totalmente los insumos y servicios que el C.A.S. oferta, acuden a cubrir sus necesidades, por lo que es indispensable mayor información.

2.2.4. CALIFIQUE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO A SUS CLIENTES.

CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Bueno	278	80.58 %
Malo	23	6.67 %
Regular	44	12.75 %
<b>TOTAL :</b>	<b>345</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 345 Clientes.



**Fuente:** Clientes del Centro Agrícola de Salcedo.

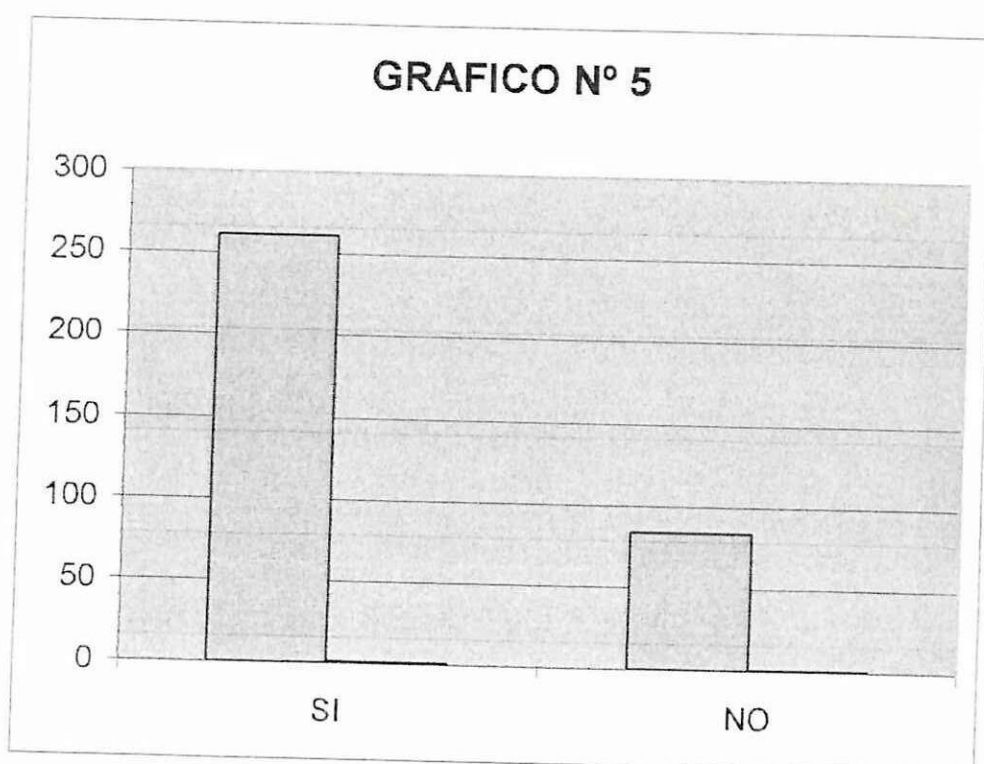
Un alto porcentaje de clientes tienen un buen criterio acerca de los servicios que presta la institución.

2.2.5. ¿LOS PRODUCTOS CON LOS QUE CUENTA EL C.A.S. SATISFACEN SUS REQUERIMIENTOS?

CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	261	75.65 %
No	84	24.35 %
<b>TOTAL :</b>	<b>345</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 345 Clientes.



**Fuente:** Clientes del Centro Agrícola de Salcedo.

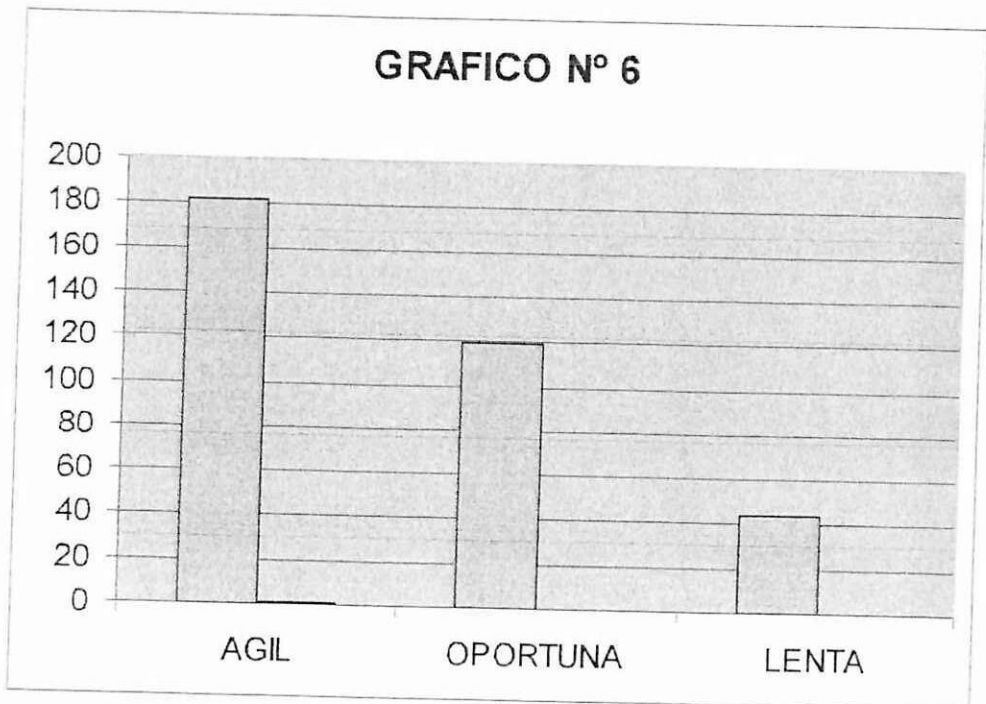
Los clientes en su mayoría se encuentran satisfechos por los productos que ofrece el Centro Agrícola.

2.2.6. LA ATENCION QUE BRINDA EL PERSONAL DEL CENTRO AGRICOLA ES:

CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Ágil	182	52.75 %
Oportuna	119	34.49 %
Lenta	44	12.75 %
<b>TOTAL :</b>	<b>345</b>	<b>100 %</b>

**Muestra:** 345 Clientes.



**Fuente:** Clientes del Centro Agrícola de Salcedo.

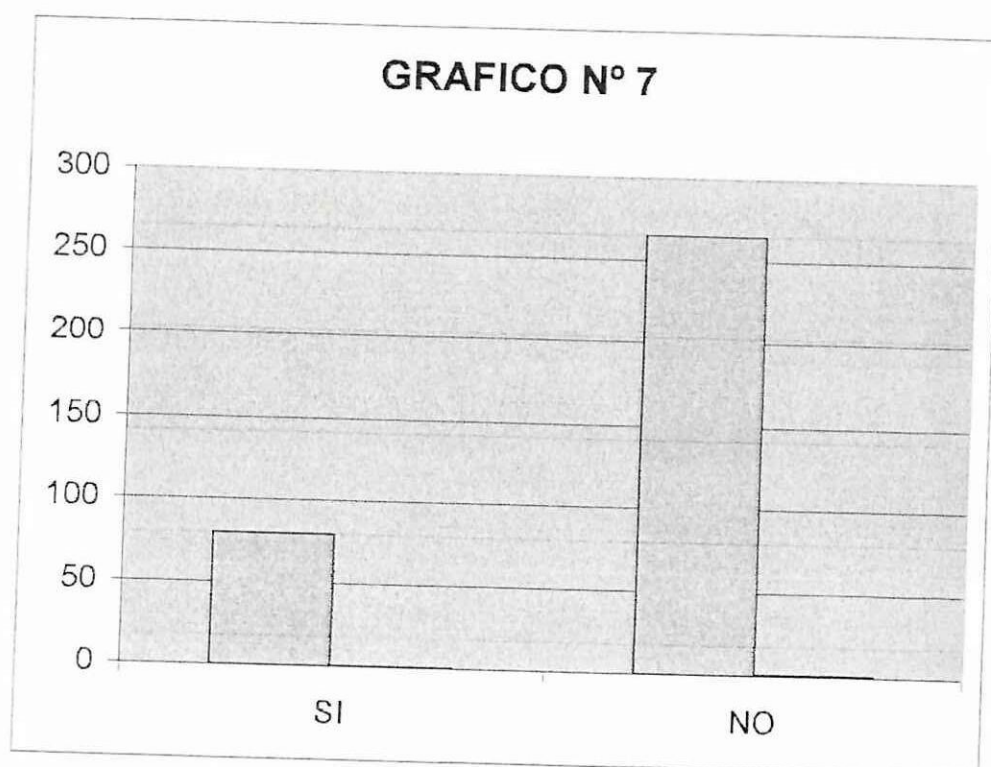
La mitad de los clientes considera una atención ágil, pero hay que buscar alternativas para la satisfacción del otro 50% de los clientes.

2.2.7. ¿CONOCE USTED DE OTRAS INSTITUCIONES QUE OFREZCAN SIMILARES PRODUCTOS Y/O SERVICIOS?

CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	CLIENTES	PORCENTAJE
Si	80	23.19 %
No	265	76.81 %
<b>TOTAL :</b>	<b>345</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 345 Clientes.



**Fuente:** Clientes del Centro Agrícola de Salcedo.

La mayoría de clientes no conoce otras instituciones que ofrezcan similares servicios, especialmente los de mecanización agrícola.

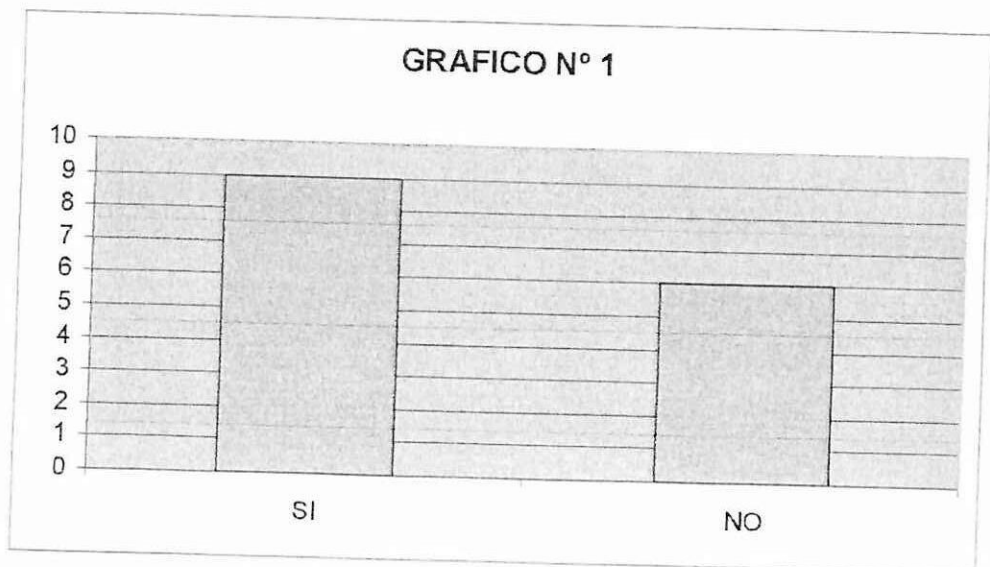
### 2.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES.

#### 2.3.1. ¿DESEMPEÑA LAS FUNCIONES DEL CARGO PARA EL QUE FUE CONTRATADO?

CUADRO N° 1

ALTERNATIVA	EMPL./TRAB.	PORCENTAJE
Si	9	60 %
No	6	40 %
<b>TOTAL :</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 15 Encuestados.



**Fuente:** Empleados y Trabajadores del Centro Agrícola de Salcedo.

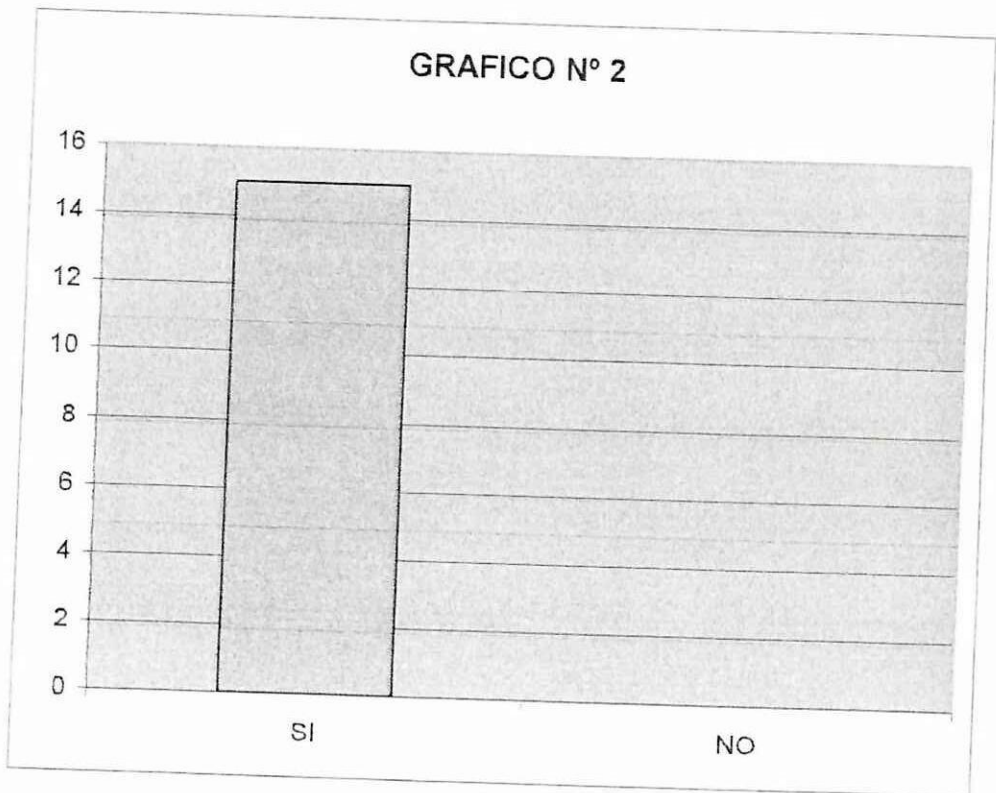
El 40% de los empleados respondieron que no cumplen las funciones inherentes a su cargo.

2.3.2. ¿SE CONSIDERA CAPACITADO PARA DESEMPEÑARSE EN CU CARGO?

CUADRO N° 2

ALTERNATIVA	EMPL./TRAB.	PORCENTAJE
Si	15	100 %
No	0	0 %
<b>TOTAL :</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 15 Encuestados.



**Fuente:** Empleados y Trabajadores del Centro Agrícola de Salcedo.

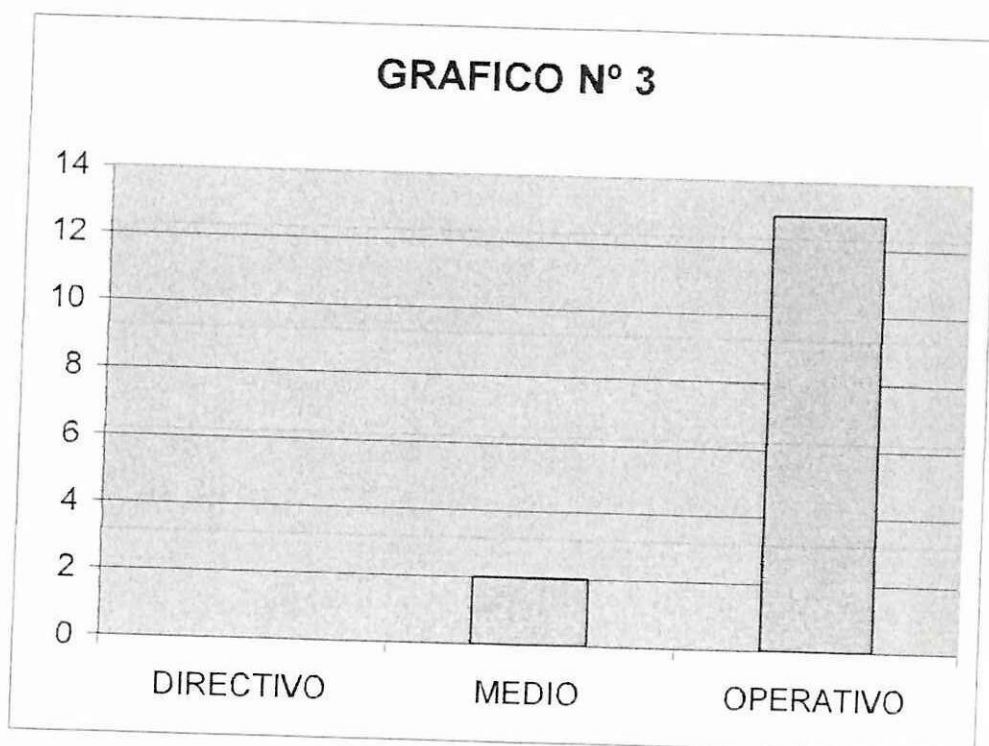
Todos los empleados se consideran capacitados en el desempeño de sus funciones.

### 2.3.3. ¿EN QUÉ NIVEL ESTÁ SITUADO SU CARGO?

CUADRO N° 3

ALTERNATIVA	EMPL./TRAB.	PORCENTAJE
Directivo	0	0 %
Medio	2	13.33 %
Operativo	13	86.67 %
<b>TOTAL :</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 15 Encuestados.



**Fuente:** Empleados y Trabajadores del Centro Agrícola de Salcedo.

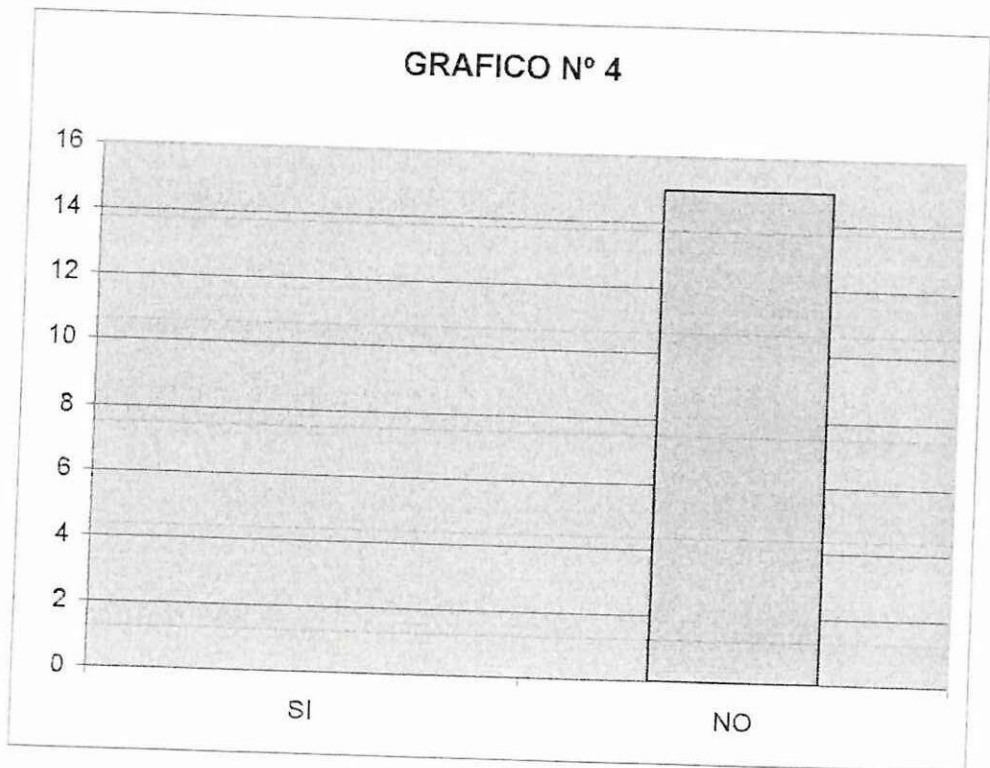
Los empleados y trabajadores desconocen el nivel que ocupan en la organización.

2.3.4. ¿PARA EL CARGO QUE DESEMPEÑA DISPONE DE UN MANUAL DE FUNCIONES?

CUADRO N° 4

ALTERNATIVA	EMPL./TRAB.	PORCENTAJE
Si	0	0 %
No	15	100 %
<b>TOTAL :</b>	<b>15</b>	<b>100 %</b>

Muestra: 15 Encuestados.



Fuente: Empleados y Trabajadores del Centro Agrícola de Salcedo.

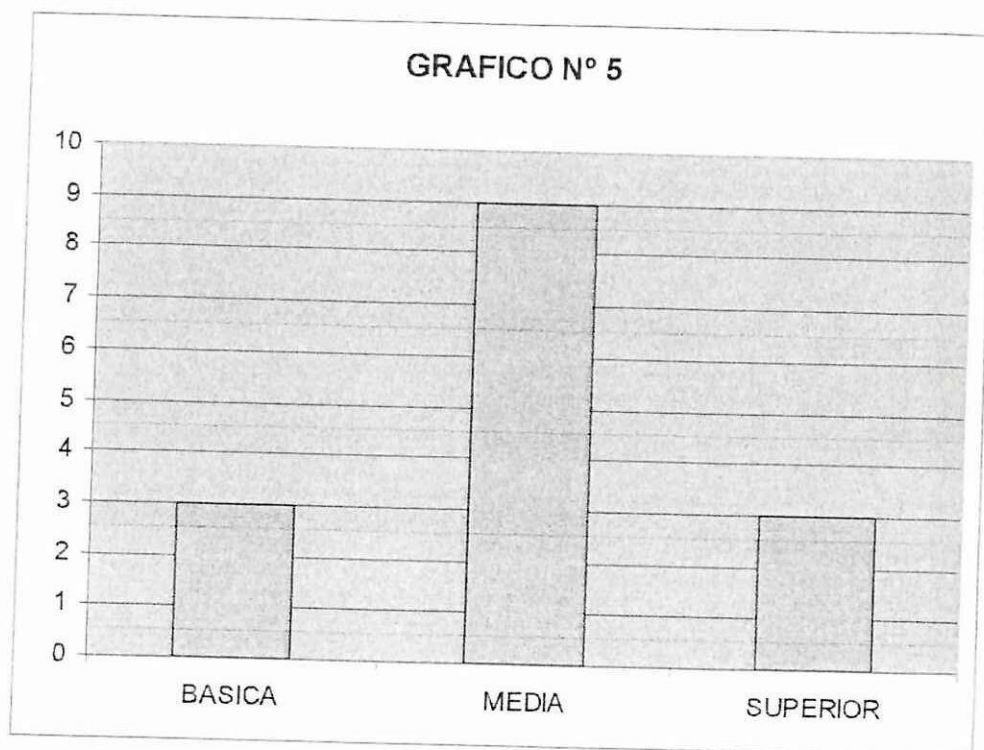
Los encuestados no disponen de un manual de funciones.

### 2.3.5. ¿CUAL ES SU NIVEL DE INSTRUCCIÓN?

CUADRO N° 5

ALTERNATIVA	EMPL./TRAB.	PORCENTAJE
Básica	3	20 %
Media	9	60 %
Superior	3	20 %
<b>TOTAL :</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Muestra: 15 Encuestados.



**Fuente:** Empleados y Trabajadores del Centro Agrícola de Salcedo.

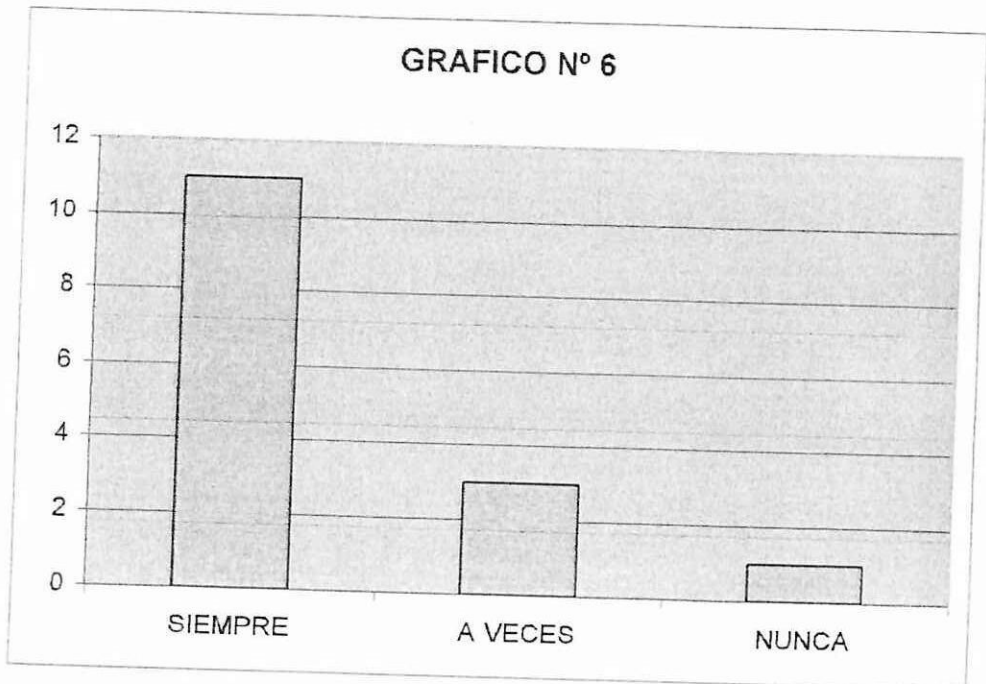
El 60% de empleados y trabajadores tienen educación media, con una capacitación frecuente se puede mejorar este aspecto.

2.3.6. ¿LE PROVEEN DE LOS MATERIALES Y EQUIPOS QUE NECESITA?

CUADRO N° 6

ALTERNATIVA	EMPL./TRAB.	PORCENTAJE
Siempre	11	73.33 %
A veces	3	20 %
Nunca	1	6.67 %
<b>TOTAL :</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Muestra: 15 Encuestados.



Fuente: Empleados y Trabajadores del Centro Agrícola de Salcedo.

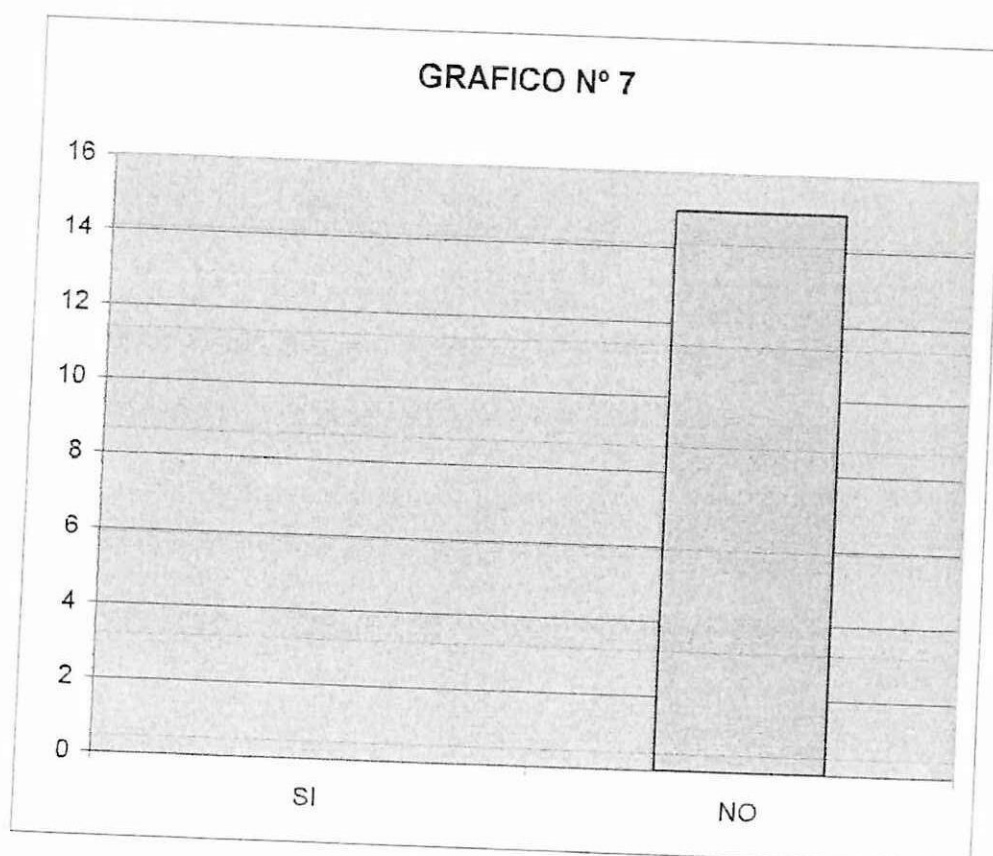
La mayoría cuenta con los equipos y materiales necesarios para desarrollar su trabajo.

### 2.3.7. ¿CREE USTED QUE REQUIERE MAYOR CAPACITACIÓN?

CUADRO N° 7

ALTERNATIVA	EMPL./TRAB.	PORCENTAJE
Si	0	0 %
No	15	100 %
<b>TOTAL :</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Muestra: 15 Encuestados.



**Fuente:** Empleados y Trabajadores del Centro Agrícola de Salcedo.

Estimamos que todos los encuestados no requieren o desean recibir capacitación.

**CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO**  
**BALANCE GENERAL**  
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2.005

**ACTIVO**

<u>CORRIENTE</u>		164,875.64
Caja	100.00	
Bancos	33,219.21	
Inversiones	48,210.34	
Clientes	34,550.07	
(-) Provisión Cuentas Incobrables	- 345.05	
Cuentas por Cobrar	521.51	
Inventarios para la Venta	35,490.60	
Inventarios para el Consumo	8,908.15	
Pagos Anticipados	2,019.43	
Impuestos Anticipados	2,201.38	
<u>FIJO</u>		187,378.74
Maquinaria	136,337.02	
Implementos	39,751.45	
Vehiculos	3,141.35	
Equipos de Oficina	159.40	
Equipos de Cómputo	3,359.44	
Equipos de Comunicación	885.61	
Equipos de Seguridad	196.28	
Muebles y Enseres	2,491.55	
Invernaderos	1,056.64	
<u>NO CORRIENTE</u>		922.93
Gastos de Constitución	42.92	
Gastos de Instalación	94.77	
Programas de Cómputo	785.24	
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>353,177.31</b>

**PASIVO**

<u>CORRIENTE</u>		4,973.81
Proveedores	89.43	
Anticipo de Clientes	2.20	
Acreedores Laborales	2,146.01	
IESS por Pagar	449.03	
Acreedores Varios	791.69	
Acreedores Fiscales	1,447.45	
Otras Cuentas por Pagar	48.00	
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>4,973.81</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>348,203.50</b>
Capital Social	80.00	
Reserva de Capital	312,310.05	
Superávit	33,489.14	
Utilidad del Ejercicio	2,324.31	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>353,177.31</b>

Dr. Diego Corrales  
GERENTE

CPA Dra. Olinda Santamaria  
CONTADORA

## CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO

### BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DE 2.005

#### ANÁLISIS VERTICAL

<b>ACTIVO</b>			<b>%</b>
<b>CORRIENTE</b>		164,875.64	46.68
Caja	100.00		
Bancos	33,219.21		
Inversiones	48,210.34		
Clientes	34,550.07		
(-) Provisión Cuentas Incobrables	- 345.05		
Cuentas por Cobrar	521.51		
Inventarios para la Venta	35,490.60		
Inventarios para el Consumo	8,908.15		
Pagos Anticipados	2,019.43		
Impuestos Anticipados	2,201.38		
<b>FIJO</b>		187,378.74	53.06
Maquinaria	136,337.02		
Implementos	39,751.45		
Vehiculos	3,141.35		
Equipos de Oficina	159.40		
Equipos de Cómputo	3,359.44		
Equipos de Comunicación	885.61		
Equipos de Seguridad	196.28		
Muebles y Enseres	2,491.55		
Invernaderos	1,056.64		
<b>NO CORRIENTE</b>		922.93	0.26
Gastos de Constitución	42.92		
Gastos de Instalación	94.77		
Programas de Cómputo	785.24		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>353,177.31</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>CORRIENTE</b>		4,973.81	1.41
Proveedores	89.43		
Anticipo de Clientes	2.20		
Acreedores Laborales	2,146.01		
IESS por Pagar	449.03		
Acreedores Varios	791.69		
Acreedores Fiscales	1,447.45		
Otras Cuentas por Pagar	48.00		
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>4,973.81</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>348,203.50</b>	<b>98.59</b>
Capital Social	80.00		
Reserva de Capital	312,310.05		
Superávit	33,489.14		
Utilidad del Ejercicio	2,324.31		
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>353,177.31</b>	<b>100%</b>

## **ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL.**

En el Balance General podemos observar que el 46.68% corresponde al activo corriente, con respecto a los activos totales de la institución, en las cuales los rubros disponibles de dinero son importantes, pudiendo orientar esos recursos en cualquier momento a una inversión, con la finalidad de mantener cuentas productivas.

Los activos fijos representan el 53.06% de los activos totales de la institución, demostrando que su infraestructura y equipamiento son adecuados para la labor que desempeña.

Tenemos que el 0.26% pertenece al activo no corriente, que corresponden a cuentas prepagadas, las mismas que a corto plazo se amortizarán completamente.

Las obligaciones que mantiene la organización son de corto plazo y equivale al 1.41%, asegurando la propiedad de sus activos a los socios en un 98.59%, por lo tanto el financiamiento de terceros es irrisorio.

**CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2.005

**INGRESOS**

Venta de Productos		61,457.60
Venta de Servicios		131,519.41
Venta de Activos		2,680.36
Ingresos Financieros		4,987.15
Otros Ingresos		2,671.46

**TOTAL INGRESOS** 203,315.98

**COSTO DE VENTAS**

De Productos	-	53,024.68
De Servicios	-	98,119.34
De Activos Fijos	-	2,828.96

**TOTAL COSTO DE VENTAS** - 153,972.98

**GASTOS OPERACIONALES**

Gastos de Venta	-	5,570.75
Gastos de Administración	-	19,510.81

**TOTAL GASTOS OPERACIONALES** - 25,081.56

**GASTOS NO OPERACIONALES**

Otros Gastos	-	21,937.13
--------------	---	-----------

**TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES** - 21,937.13

<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>2,324.31</b>
-------------------------------	-----------------

Dr. Diego Corrales  
GERENTE

CPA Dra. Olinda Santamaria  
CONTADORA

**CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2.005  
**ANÁLISIS VERTICAL**

<b>INGRESOS</b>			%
Venta de Productos		61,457.60	
Venta de Servicios		131,519.41	
Venta de Activos		2,680.36	
Ingresos Financieros		4,987.15	
Otros Ingresos		2,671.46	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>203,315.98</b>	<b>100%</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>			
De Productos	-	53,024.68	
De Servicios	-	98,119.34	
De Activos Fijos	-	2,828.96	
<b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>	-	<b>153,972.98</b>	<b>75.73</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
Gastos de Venta	-	5,570.75	
Gastos de Administración	-	19,510.81	
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	-	<b>25,081.56</b>	<b>12.34</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>			
Otros Gastos	-	21,937.13	
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	-	<b>21,937.13</b>	<b>10.79</b>
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>2,324.31</b>	<b>1.14</b>

## **ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE DE RESULTADOS.**

En el Balance de Resultados visualizamos que el costo de ventas es igual al 75.73% con respecto a los ingresos totales de la institución, por cuanto en la venta de productos el margen de utilidad es mínimo.

En la cuenta costo de ventas de servicios está reflejado todos los rubros que intervienen en el mantenimiento de la maquinaria e implementos agrícolas, para que funcionen en perfectas condiciones.

Los gastos operacionales representan el 12.34% y los gastos no operacionales el 10.79% en proporción al ingreso total, con lo cual se pretende encaminar a la institución a optimizar sus recursos.

Es muy importante realizar el análisis del costo de venta de productos y servicios, su proyección y comparación con la utilidad bruta estimada, así como incluir en este análisis los gastos fijos y variables por cada período, para asegurar y mantener la recuperación de la inversión.

**CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO**  
**BALANCE GENERAL**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL**

Cuentas	VALORES		VARIACION	
	AÑO 2.004	AÑO 2.005	VALOR	%
<b>ACTIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>134,730.82</b>	<b>164,875.64</b>	<b>30,144.82</b>	<b>22.37</b>
Caja	40.00	100.00	60.00	
Bancos	62.49	33,219.21	33,156.72	
Inversiones	47,226.92	48,210.34	981.42	
Clientes	27,620.88	34,205.02	6,584.14	
Cuentas por Cobrar	486.03	521.51	35.48	
Documentos por Cobrar	154.82		-154.82	
Inventarios para la Venta	43,821.62	35,490.60	-8,331.02	
Inventarios para el Consumo	11,973.39	8,908.15	-3,065.24	
Pagos Anticipados	3,073.14	2,019.43	-1,053.71	
Impuestos Anticipados	269.53	2,201.38	1,931.85	
<b>FIJO</b>	<b>231,505.45</b>	<b>187,378.74</b>	<b>- 44,126.71</b>	<b>- 19.06</b>
Maquinaria	161,563.38	136,337.02	-25,226.36	
Implementos	50,368.93	39,751.45	-10,617.48	
Vehiculos	7,983.01	3,141.35	-4,841.66	
Equipos de Oficina	614.00	159.40	-454.60	
Equipos de Cómputo	5,039.87	3,359.44	-1,680.43	
Equipos de Comunicación	1,216.33	885.61	-330.72	
Equipos de Seguridad	224.96	196.28	-28.68	
Muebles y Enseres	2,804.25	2,491.55	-312.70	
Invernaderos	1,690.72	1,056.64	-634.08	
<b>DIFERIDO</b>	<b>3,534.30</b>	<b>922.93</b>	<b>- 2,611.37</b>	<b>- 73.89</b>
Gastos de Constitución	107.24	42.92	-64.32	
Gastos Preoperativos	2,261.69	-	-2,261.69	
Gastos de Instalación	125.49	94.77	-30.72	
Programas de Cómputo	1,039.88	785.24	-254.64	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>369,770.57</b>	<b>353,177.31</b>	<b>- 16,593.26</b>	<b>- 4.49</b>
<b>PASIVO</b>				
<b>CORRIENTE</b>	<b>8,262.64</b>	<b>4,973.81</b>	<b>- 3,288.83</b>	<b>- 39.80</b>
Cuentas por Pagar Bancarias	4,227.16	-	-4,227.16	
Proveedores	100.62	89.43	-11.19	
Anticipo de Clientes	-	2.20	2.20	
Acreedores Laborales	1,332.41	2,146.01	813.60	
IESS por Pagar	252.63	449.03	196.40	
Acreedores Varios	795.42	791.69	-3.73	
Acreedores Fiscales	1,506.40	1,447.45	-58.95	
Otras Cuentas por Pagar	48.00	48.00	-	
<b>PATRIMONIO</b>	<b>361,507.93</b>	<b>348,203.50</b>	<b>- 13,304.43</b>	<b>- 3.68</b>
Capital Social	80.00	80.00	-	
Reserva de Capital	387,099.67	312,310.05	-74,789.62	
Superávit	33,489.14	33,489.14	-	
Resultados Anteriores	- 18,891.29		18,891.29	
Utilidad del Ejercicio	- 40,269.59	2,324.31	42,593.90	
<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>369,770.57</b>	<b>353,177.31</b>	<b>- 16,593.26</b>	<b>- 4.49</b>

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL.

Del análisis comparativo de la información financiera al cierre de los ejercicios económicos 2004 y 2005, se obtuvo los siguientes resultados:

- ❖ Los activos totales de la empresa en el año 2.005 disminuyeron en un 4.49%, por las depreciaciones de los activos fijos y a las amortizaciones de los activos diferidos.
- ❖ El activo corriente es el único de este grupo que se incrementó en 22.37%, esto obedece a la buena comercialización de los servicios de mecanización agrícola y en un porcentaje bajo a la venta de productos.
- ❖ El pasivo institucional disminuye en 39.80% por tratarse de obligaciones a corto plazo, demostrando así la seriedad y cumplimiento de sus compromisos con terceras personas.
- ❖ El patrimonio decreció en 3.68% por los ajustes efectuados en cuentas obsoletas que se venía arrastrando por más de diez años.

**CENTRO AGRICOLA DE SALCEDO**  
**ESTADO DE RESULTADOS**  
**ANÁLISIS HORIZONTAL**

CUENTAS	VALORES		VARIACION	
	AÑO 2.004	AÑO 2.005	VALOR	%
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>275,361.40</b>	<b>200,978.46</b>	- <b>74,382.94</b>	- <b>27.01</b>
<b>INGRESOS OPERAC.</b>	<b>257,387.33</b>	<b>195,657.37</b>	- <b>61,729.96</b>	- <b>23.98</b>
Venta de Productos	94,767.64	61,457.60	- 33,310.04	
Venta de Servicios	97,484.69	131,519.41	34,034.72	
Venta de Activos	65,135.00	2,680.36	- 62,454.64	
Otros Ingresos				
<b>INGRESOS NO OPERAC.</b>	<b>17,974.07</b>	<b>5,321.09</b>	- <b>12,652.98</b>	- <b>70.40</b>
Ingresos Financieros	29,256.57	4,987.15	- 24,269.42	
Otros Ingresos	2,994.35	2,671.46	- 322.89	
Otros Ingresos no Operacionales	215.08		- 215.08	
Resultados por Exposición	- 14,491.93	- 2,337.52	12,154.41	
<b>COSTOS Y GASTOS</b>	<b>315,630.99</b>	<b>198,654.15</b>	- <b>116,976.84</b>	- <b>37.06</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>204,401.88</b>	<b>153,972.98</b>	- <b>50,428.90</b>	- <b>24.67</b>
De Productos	81,268.16	53,024.68	- 28,243.48	
De Servicios	92,325.70	98,119.34	5,793.64	
De Activos Fijos	30,808.02	2,828.96	- 27,979.06	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>111,229.11</b>	<b>44,681.17</b>	- <b>66,547.94</b>	- <b>59.83</b>
Gastos de Local Ventas	2,688.92	2,407.18	- 281.74	
Gastos de Personal Ventas	5,193.02	3,163.57	- 2,029.45	
Gastos de Local Administración	17,187.45	7,660.64	- 9,526.81	
Gastos de Personal Administración	14,818.08	11,850.17	- 2,967.91	
Gastos Financieros	49,472.82		- 49,472.82	
Impuestos	7,944.95	1,968.48	- 5,976.47	
Gastos Generales	13,923.87	17,631.13	3,707.26	
<b>RESULTADOS</b>	<b>- 40,269.59</b>	<b>2,324.31</b>	<b>42,593.90</b>	- <b>105.77</b>

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE DE RESULTADOS.

En el Balance de Resultados comparativo de los años 2004 y 2005 emitimos los siguientes comentarios:

- ❖ Los ingresos totales disminuyeron en 27.01% debido a la baja venta de productos, por la excesiva competencia. La cuenta venta de activos se redujo porque a diferencia del año anterior en el cual se vendieron los activos en desuso, en este año la totalidad de activos fijos se encuentran en buenas condiciones. Además se dejó de percibir intereses financieros. En este grupo la venta de servicios de mecanización sobresale con incremento, por la correcta utilización de la maquinaria e implementos agrícolas.
  
- ❖ Los costos y gastos bajaron en 37.06%, la mayoría de sus rubros ha disminuido por la optimización de recursos que está practicando la actual administración. En este grupo, la excepción son las cuentas costos de servicios, por el incremento de valores en el mantenimiento de la maquinaria, y la cuenta gastos generales por pagos efectuados a profesionales por servicios prestados a la institución.

## ÍNDICES FINANCIEROS

### ÍNDICES DE LIQUIDEZ

#### ÍNDICE DE SOLVENCIA

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{164,875.64}{4,973.81} = \mathbf{33.15}$$

El índice de solvencia demuestra que por cada \$ 1 de deuda la institución tiene \$ 33 para poder cancelar.

#### PRUEBA ÁCIDA

$$\frac{\text{ACT. CTE. - INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{120,476.89}{4,973.81} = \mathbf{24.22}$$

La prueba ácida o índice de liquidez refleja que la institución tiene entre recursos disponibles y exigibles \$ 24 para cancelar cada \$1 de obligación con terceras personas.

#### ÍNDICE DE CAJA

$$\frac{\text{ACT. CTE. - INVENT. - CxC}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{85,750.36}{4,973.81} = \mathbf{17.24}$$

El índice de caja indica que la empresa dispone de \$ 17 para cubrir cada \$1 de deuda.

En conclusión el Centro Agrícola de Salcedo es una institución solvente, tiene liquidez, dispone de recursos para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

## ÍNDICES DE APALANCAMIENTO

### FINANCIAMIENTO TERCEROS

$$\frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{4,973.81}{353,177.31} = 0.01$$

### FINANCIAMIENTO DE TERCEROS Y APORTES DE SOCIOS

$$\frac{\text{DEUDA TOTAL}}{\text{PATRIMONIO NETO}} = \frac{4,973.81}{348,203.50} = 0.01$$

Los índices de apalancamiento o endeudamiento están en el 1%, lo que expone a una institución solvente que puede ser sujeta de crédito ante cualquier organismo financiero.

## ÍNDICES DE ROTACIÓN

### ROTACIÓN DE INVENTARIOS

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIOS}} = \frac{153,972.98}{44,398.75} = \mathbf{3.47}$$

### PLAZO MEDIO DE INVENTARIOS BODEGA

$$\frac{\text{AÑO CALENDARIO}}{\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS}} = \frac{365.00}{3.47} = \mathbf{105.19}$$

El índice de rotación de inventarios es de 3.47 lo que demuestra una renovación promedio de 4 meses por cada producto en la bodega.

El índice de plazo medio señala el tiempo de permanencia de inventarios en la bodega, con más de cien días promedio, observando productos con baja rotación.

Se debería elaborar un plan de adquisiciones acorde a la demanda de los usuarios, operadores y personal administrativo, para evitar que los productos, repuestos, accesorios, suministros y materiales se encuentren sin movimiento.

### ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}} = \frac{195,657.37}{34,205.02} = \mathbf{5.72}$$

### PROMEDIO DE DÍAS DE COBRO

$$\frac{\text{AÑO CALENDARIO}}{\text{ROTACIÓN CUENTAS POR COB.}} = \frac{365.00}{5.72} = \mathbf{63.81}$$

El índice de rotación de cuentas por cobrar es de 5.72 veces, mientras que el promedio de cobro es de 63 días, tiempo elevado considerando el tipo de productos y servicios que se comercializan.

Se recomienda remitir a Gerencia reportes de clientes que contengan fechas de antigüedad de créditos, saldos y observaciones que permitan medir el grado de endeudamiento, concesión de nuevos créditos, recuperación de cartera y proyectar el flujo de recursos efectivos.

### ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}} = \frac{195,657.37}{187,378.74} = \mathbf{1.04}$$

### ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVOS TOTALES}} = \frac{195,657.37}{353,177.31} = \mathbf{0.55}$$

La rotación de activos fijos fue de 1.04 veces, es decir el retorno de la inversión fija está cubierto con las ventas obtenidas en el presente ejercicio económico.

La rotación de los activos totales demuestra la capacidad de recuperación frente a la inversión total, que en este año fue del 55%. Es decir por cada dólar de inversión se logró una venta de 54 centavos.

## ÍNDICES DE RENTABILIDAD

### RENDIMIENTO PATRIMONIAL

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{2,324.31}{348,203.50} = \mathbf{0.007}$$

### RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN TOTAL

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INVERSIÓN TOTAL}} = \frac{2,324.31}{353,177.31} = \mathbf{0.007}$$

Los índices de rendimiento patrimonial y de la inversión total se asimilan por cuanto el endeudamiento de la institución es mínimo, por lo tanto la rentabilidad de la empresa para el presente ejercicio económico es de 0.007, es decir que por cada dólar de inversión se obtuvo una utilidad de siete décimas de centavo.

Del análisis practicado se puede concluir que la institución ha iniciado un proceso de recuperación, luego de un período de pérdidas ocasionadas por costos y gastos superiores a los ingresos obtenidos. Si bien los índices de rentabilidad son casi nulos, para cubrir la inversión total, al menos se ha logrado optimizar recursos y reducir costos y gastos innecesarios.

## COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.

Los tesisistas nos propusimos investigar “La Planificación Estratégica como instrumento de cambio Administrativo – Financiero en el Centro Agrícola del cantón Salcedo”; conforme se ha ido desarrollando la investigación, el trabajo ha tomado cuerpo en sus características de comprensión y comprobación de la hipótesis, según deducciones lógicas.

Luego de la aplicación de los instrumentos de investigación a la fuente interna (ejecutivos, directivos, empleados y trabajadores) y fuente externa (clientes), podemos manifestar dos parámetros principales:

1. La hipótesis planteada, según la fuente externa, no estuvo acorde a los resultados obtenidos, ya que existe una satisfacción de necesidades de los clientes, de acuerdo a los insumos y servicios de mecanización agrícola que ofrece el Centro Agrícola de Salcedo, permitiéndoles un ambiente comercial agradable.
2. Según la fuente interna, la realidad es diferente, es decir la hipótesis está bien formulada, por cuanto no existe planificación estratégica, a pesar de los esfuerzos permanentes del nivel ejecutivo para implementarla, se observó diferencia de criterios que se quieren imponer en el manejo administrativo y financiero de la institución, por parte del nivel directivo, señalando que en algunos casos su nivel de educación y entorno social es muy diferente al que se desenvuelve la organización.

## **CAPITULO III**

**PROPUESTA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE  
APOYO ADMINISTRATIVO FINANCIERO PARA EL  
CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO.**

Debemos comenzar indicando que la selección de un tema de investigación de ninguna manera debe ser una tarea mecánica que se realice desde un escritorio, resulta por demás necesario un contacto con la realidad en donde se pretende investigar a fin de extraer de ahí una verdadera necesidad sentida cuyo estudio y propuestas de solución sean de nuestra competencia.

El presente trabajo recoge el diseño y la planificación de una experiencia en la cual se intenta aplicar estrategias administrativas y financieras en el Centro Agrícola del cantón Salcedo.

En el desarrollo de esta experiencia participaron directivos, ejecutivos, empleados, trabajadores y clientes de la organización; cada uno de ellos con responsabilidad, con ideas, con enfoques y corrientes de acuerdo a su formación y experiencia, lo que proporciona una primera aproximación al objetivo. Esto se puede lograr en base a observaciones de la realidad, informaciones de diferentes fuentes, es decir todas las evidencias que permitan explicar la realidad del problema en el Centro Agrícola de Salcedo.

Para muchos es desconocido, los tipos de productos y servicios que ofrece el Centro Agrícola de Salcedo, cual es su visión, misión y objetivos; aquí radica el problema de una verdadera comunidad que debe comprometerse al desarrollo institucional, local y nacional, para conseguirlo debemos trabajar aplicando todos los recursos existentes y que tenemos a mano; he aquí nuestro trabajo original, importante y novedoso.

En cuanto a la factibilidad de la investigación, desde el punto de vista técnico, debemos señalar que tanto por la preparación recibida en los ciclos de Ingeniería, por el conocimiento cercano del problema

en la institución, así como de cierta experiencia en la investigación, a más de una amplia información bibliográfica, se hizo factible la realización de este trabajo, pues conocemos los instrumentos que permitirán el acopio de información, así como de las técnicas para su aplicación.

En este contexto y como alumnos de la Universidad Técnica de Cotopaxi, hemos constituido un equipo de investigación, responsables de plantear objetivos en relación al problema, analizar actividades de corto y mediano plazo y formular estrategias adecuadas de trabajo que permitan cumplir el proceso investigativo, bajo la guía y dirección del Doctor Patricio Navas, Director de Tesis.

Por lo analizado podemos concluir manifestando que la presente propuesta si es factible de llevarlo a la práctica.

### **3. PROPUESTA.**

#### **3.1. INTRODUCCIÓN.**

El verdadero avance de una sociedad, se mide por el papel que ejercen las organizaciones públicas y privadas en el desarrollo del país; este documento que presentamos es fruto de un trabajo concienzudo que enfoca a quienes han reconocido que la planificación estratégica no es solamente un documento de archivo que ocasionalmente se lo revisa, sino como un tema de vital importancia en el cambio de actitudes y posiciones estructurales para el fortalecimiento institucional.

El problema organizacional es tan amplio que debe ser abordado con el conocimiento y experiencia suficiente, especialmente cuando nos enfrentamos con temas tales como "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA".

La Planificación Estratégica se encuentra diseñada para un óptimo desarrollo organizacional, el mismo que se mide por el papel competitivo que ejercen las empresas.

El Centro Agrícola de Salcedo consciente de este reto, considera necesario abordar con seriedad, responsabilidad y compromiso la propuesta, en la búsqueda de mejorar el accionar administrativo y financiero de la institución.

Para lograr este propósito es fundamental el rol de directivos, ejecutivos, empleados y trabajadores, quienes directamente pueden incidir en la aplicación de los cambios sugeridos.

### 3.2. JUSTIFICACIÓN.

Por la importancia de este proyecto, se ha planteado nuevas estrategias de trabajo, para el cambio y adecuación a las circunstancias y necesidades de la sociedad en la que nos desenvolvemos. Con la fundamentación, implementación y evaluación del trabajo, se podrá abrir un espacio para que todos los involucrados en el proceso se expresen como institución responsable y organizada, permitiendo el fortalecimiento del Centro Agrícola del cantón Salcedo.

Se busca también que se adquiera una disciplina fundamentada en la capacidad y equilibrio de los niveles directivo y ejecutivo, buscando la satisfacción de las necesidades individuales y colectivas de empleados, trabajadores y clientes, que conlleven al desarrollo institucional, centrados en el logro de un nuevo concepto de "PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA", el mismo que irá acompañado de los avances científicos y tecnológicos y acorde a las demandas de la sociedad.

Es evidente que, para dar respuesta a los requerimientos señalados, no existen recetas válidas para directivos y ejecutivos, es su responsabilidad encontrar estrategias de acuerdo con su realidad y las características de mercado, como punto de partida de cualquier intento por implementar cambios en su estructura.

En este contexto es indiscutible el rol que juegan los integrantes de la institución, ya que su acertada participación en los procesos de innovación constituirá un aporte valioso para equilibrar lo ideal con lo real, lo utópico con lo factible, lo teórico con lo práctico.

### **3.3. OBJETIVOS.**

#### **OBJETIVO GENERAL.**

Implementar la Planificación Estratégica en el Centro Agrícola de Salcedo, con la finalidad de mejorar los procesos administrativos y financieros institucionales.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Efectuar estrategias y matrices estratégicas departamentales que definan funcionalidad, creatividad, responsabilidad, cooperación y autonomía.
- Establecer las estructuras: empresarial, organizacional y funcional del Centro Agrícola de Salcedo.
- Establecer el mapa estratégico empresarial, en base a las estrategias departamentales.

### **3.4. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.**

Del estudio realizado y tomando en consideración los instrumentos de investigación aplicados en el presente trabajo, nos permitimos elaborar la planificación estratégica institucional, para su implementación en el Centro Agrícola de Salcedo.

#### **SÍNTESIS DE LA EMPRESA.**

El Centro Agrícola de Salcedo fue creado el 1 de enero de 1.935 teniendo como sustento jurídico principal la Ley de Cámaras de Agricultura.

Se encuentra ubicado en la calle Vicente León, entre 9 de Octubre y Abdón Calderón, en el barrio La Florida del cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi. Se considera muy importante su ubicación por tener fácil acceso a las provincias de la zona central del país.

Los principales productos y servicios que ofrece el Centro Agrícola de Salcedo son:

- ✓ Venta de servicios de mecanización (con la ayuda de maquinaria e implementos se realiza remoción de tierras, arado, labranza, cosecha, etc.).
- ✓ Venta y distribución de abonos, fungicidas, insecticidas y otros químicos de uso agropecuario.
- ✓ Asesoría, asistencia técnica y capacitación en actividades agropecuarias.

Actualmente el mercado local está cubierto por el Centro Agrícola de Salcedo, así como parte de la zona central del país, en las provincias de Cotopaxi, Tungurahua, Pichincha y Chimborazo.

A pesar de existir centros agrícolas en la mayoría de cantones del Ecuador, la infraestructura y maquinaria con la que cuenta el Centro Agrícola de Salcedo es una de las mejores a nivel nacional, razón por la cual tiene demanda en otras provincias del país.

Los valores que el Centro Agrícola practica en su quehacer diario son: servicio, calidad, honradez, respeto, lealtad, disciplina, puntualidad y solidaridad.

### **ESTRUCTURA EMPRESARIAL.**

El Centro Agrícola de Salcedo está determinado por la siguiente estructura:

- ❖ **Nivel Directivo:** Asamblea General y el Directorio.
- ❖ **Nivel Ejecutivo:** Gerente.
- ❖ **Nivel de Apoyo:** Secretaria.
- ❖ **Nivel Asesor:** Consejo Consultivo y Comisiones.
- ❖ **Nivel Operativo:** Personal de cada una de las áreas.

### **DIRECTORIO:**

**PRESIDENTE** : Sr. Luis Lara.

**VICEPRESIDENTE** : Gral. Hernán Batallas.

**VOCAL** : Dr. Jaime Mogollón.

**VOCAL** : Sr. Patricio Mata.

**VOCAL** : Myr. Jorge Miño.

**PERSONAL:**

**GERENTE** : Dr. Diego Corrales.

**CONTADORA** : Dra. Olinda Santamaría.

**SECRETARIA** : Sra. Ligia Racines.

**JEFE DE OPERADORES** : Sr. Italo Núñez.

**OPERADORES** : Sergio Mejía.

José Iza.

Alonso Guanotuña.

Juan Tapia.

José Cando.

Jaime Avilés.

Angel Pérez.

Jorge Quispe.

Manuel Sánchez.

Juan Mejía.

Angel Lema.

Raúl Lema.

Marco Paste.

Luis Broncano.

**CONSERJE** : Sra. Mercedes Albán.

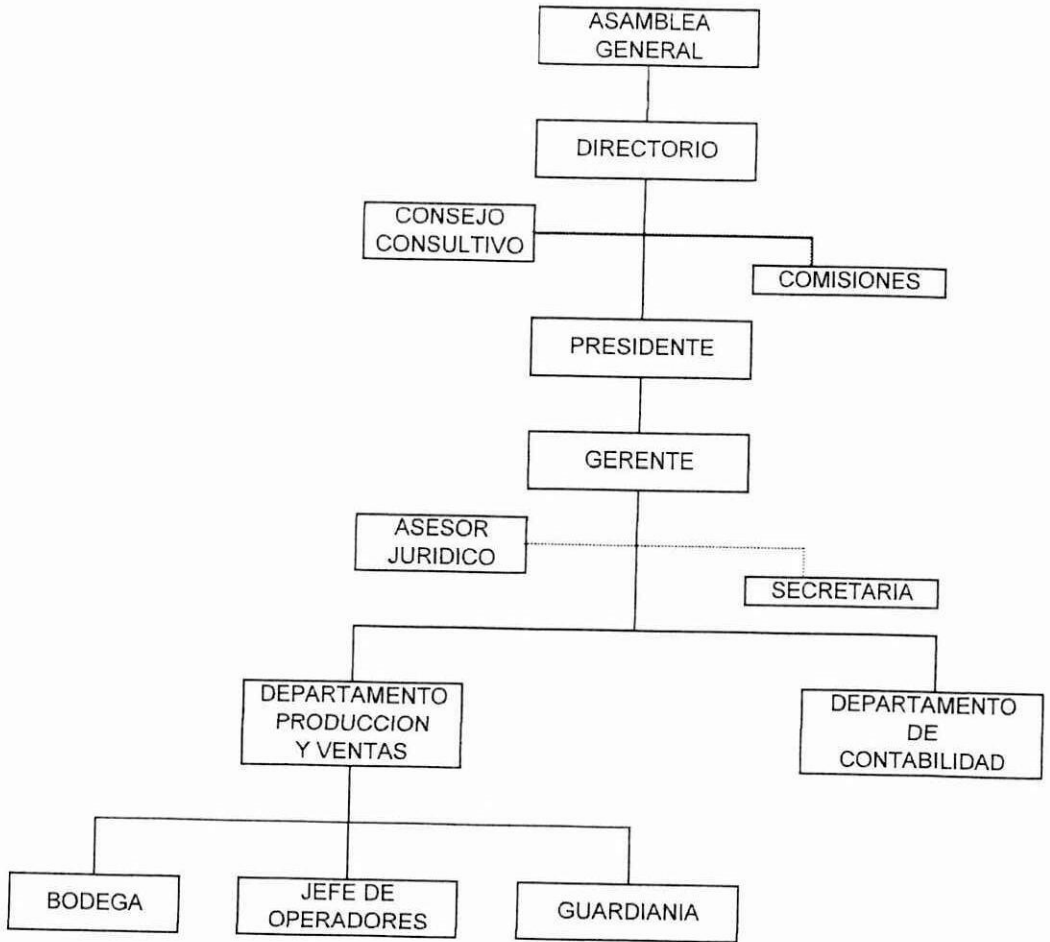
### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

La estructura de una organización señala la división de actividades y como están relacionadas con los diferentes departamentos de la empresa, para que el proceso de la información se lleve a cabo en forma adecuada y oportuna. Contiene además su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación.

El Centro Agrícola de Salcedo, por ser una empresa privada utiliza la estructura vertical para la planeación, organización y control del negocio, por lo tanto se facilitará el cumplimiento de la misión y objetivos planteados.

### CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO

#### ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



## **ESTRUCTURA FUNCIONAL.**

El Centro Agrícola de Salcedo actualmente no cuenta con su orgánico funcional, siendo necesario su diseño e implementación, con la finalidad que permita identificar las tareas y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización. Considerando estas situaciones presentamos el siguiente manual de funciones.

### **DE LA ASAMBLEA GENERAL:**

- a. Elegir a los miembros del directorio del C.A.S.
- b. Fijar las contribuciones ordinarias y extraordinarias.
- c. Conocer y aprobar el informe de Presidencia.
- d. Establecer las comisiones que fueren necesarias para el cumplimiento de planes y programas.
- e. Declarar la incapacidad legal o estatutaria de los miembros del Directorio.
- f. Destituir a los miembros del Directorio inmersos en malversaciones de fondos u otros actos debidamente comprobados.
- g. Sugerir la compra de bienes y creación de nuevos servicios.

### **DEL DIRECTORIO:**

- a. Elegir Presidente y Vicepresidente.
- b. Designar a los miembros de las comisiones aprobadas por la Asamblea General.
- c. Elaborar proyectos de inversión e implementarlos.
- d. Aprobar el presupuesto anual.
- e. Autorizar inversiones.
- f. Coordinar actividades con la Cámara de Agricultura y otros organismos.
- g. Destituir o declarar cesantes a los vocales que no asistieren a más de tres sesiones, tanto el vocal principal o suplente; el directorio principalizará a cualquiera de los vocales suplentes.
- h. Seleccionar, nombrar, remover o destituir al Gerente.
- i. Fijar la remuneración del Gerente.

#### **DEL PRESIDENTE:**

- a. Convocar al directorio a sesiones ordinarias y extraordinarias.
- b. Dirigir las sesiones.
- c. Firmar las actas.
- d. Legalizar documentos y firmar los cheques.
- e. Remitir a la Cámara de Agricultura los estatutos y reglamentos internos para que sean aprobados.

**DEL VICEPRESIDENTE:**

- a. Subrogar temporal o definitivamente al Presidente; si es temporalmente asumirá las funciones mediante oficio firmado por el Presidente.

Como requisito imprescindible para ser miembro de la Asamblea General y optar por el derecho de elegir y ser elegido a las diferentes dignidades de la organización, debe ser socio activo del Centro Agrícola de Salcedo.

**DEL GERENTE (A):****Funciones:**

- a. Representar legalmente en todo acto y contrato a nombre del Centro Agrícola.
- b. Planificar, organizar y coordinar las actividades administrativas, financieras y de control del Centro Agrícola.
- c. Seleccionar y contratar al personal.
- d. Analizar y tomar decisiones en base a los informes departamentales.
- e. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.
- f. Realizar la suscripción de contratos o créditos financieros.

- g. Manejar relaciones comerciales y financieras entre empresas relacionadas.
- h. Guardar absoluta reserva y confidencialidad de la información manejada.
- i. Realizar reuniones periódicas con el personal involucrado en las actividades del Centro Agrícola.
- j. Selección, aprobación de facturas proformas, autorización de gastos y firma de cheques.
- k. Mantener informado permanentemente al directorio sobre las labores desarrolladas durante determinados períodos económicos.
- l. Coordinar el plan de trabajo y presupuesto para el ejercicio económico.
- m. Evaluar informes emitidos por el personal del Centro Agrícola.
- n. Desarrollar proyectos de inversión.
- o. Las demás obligaciones que le asigne el Directorio.

**Requisitos:**

- ❖ Persona con estudios universitarios completos en Economía, Administración de Empresas, Ingeniería Comercial o carreras afines.

- ❖ Predisposición al trabajo en grupo.
- ❖ Experiencia laboral de cinco años en cargos similares.
- ❖ Conocimiento del sector agrícola de la zona central del país.
- ❖ Capacidad de trabajo por objetivos y bajo presión.
- ❖ Habilidad de negociación, excelente comunicación.
- ❖ Liderazgo y buenas relaciones humanas.

#### **DEL CONTADOR (A):**

##### **Funciones:**

- a. Implantar el sistema contable de la empresa.
- b. Elaborar y/o actualizar el plan de cuentas.
- c. Definir el flujo de información.
- d. Emitir informes a Gerencia.
- e. Revisar ingresos y egresos.
- f. Efectuar la liquidación y declaración de impuestos.
- g. Planificar y revisar el trabajo de sus colaboradores.

- h. Realizar periódicamente arquezos del efectivo.
- i. Desarrollar actividades de control interno.
- j. Actualizar la base de datos de clientes y proveedores.
- k. Emitir comprobantes de egreso y cheques.
- l. Archivar la documentación que se genera en su actividad de trabajo.
- m. Ingresar datos para anexos del S.R.I.
- n. Guardar reserva y confidencialidad de la información a su cargo.
- o. Asistir a la Gerencia en los requerimientos solicitados.
- p. Elaboración de roles de pago.
- q. Elaboración de la conciliación bancaria.
- r. Desarrollar otras actividades eventuales que se le asigne.

**Requisitos:**

- ❖ Persona con estudios universitarios completos en Economía, Contabilidad y Auditoría, con acreditación CPA.

- ❖ Experiencia laboral de cinco años en cargos similares.
- ❖ Disponibilidad de tiempo completo.
- ❖ Amplio conocimiento de leyes laborales y tributarias, elaboración de balances e informes a los organismos de control.
- ❖ Persona no mayor de 35 años.

#### **DE LA SECRETARIA:**

##### **Funciones:**

- a. Atender llamadas telefónicas.
- b. Elaborar y llevar un control de la correspondencia que llegue a la institución, distribuirla y archivarla si el caso lo amerita.
- c. Realizar oficios y otros documentos cuando se lo requiera y llevar el control correspondiente.
- d. Manejar el fondo de caja chica.
- e. Archivar la documentación que se genera en su actividad de trabajo.
- f. Guardar reserva y confidencialidad de la información a su cargo.

- g. Emitir cédulas de agricultor.
- h. Recibir dineros por ventas realizadas.
- i. Elaborar cheques.
- j. Asistir a las reuniones del Directorio y elaborar las actas correspondientes.
- k. Elaboración de facturas.
- l. Llevar kardex de clientes.
- m. Elaborar planillas de aportes al IESS.
- n. Desarrollar otras actividades eventuales que se le asigne.

**Requisitos:**

- ❖ Persona con estudios universitarios preferible, mínimo bachiller en secretariado o carreras afines.
- ❖ Excelente presentación personal.
- ❖ Experiencia laboral de dos años en cargos similares.
- ❖ Iniciativa y disponibilidad de tiempo completo.
- ❖ Conocimiento de Word, Excel, Power Point.

- ❖ Persona no mayor de 35 años.

### **DEL JEFE DE OPERADORES:**

#### **Funciones:**

- Cumplir con las políticas y procedimientos impartidos por la administración, para la prestación de servicios agrícolas.
- Inspeccionar y reportar diariamente el trabajo realizado por los operadores.
- Inspeccionar y reportar el estado mecánico de la maquinaria e implementos agrícolas.
- Cumplir con los turnos respectivos.
- Desarrollar otras actividades eventuales que se le asigne.
- Guardar reserva y confidencialidad de la información a su cargo.
- Abastecer de combustible y lubricantes a la maquinaria.
- Manejo de kardex de la bodega de repuestos y lubricantes.

#### **Requisitos:**

- ❖ Bachiller técnico de preferencia, con conocimientos de computación.

- ❖ Conocimiento del sector agrícola de la zona central del país.
- ❖ Capacidad de trabajo por objetivos.
- ❖ Honradez, ética y buenas relaciones interpersonales.
- ❖ Manejo de kardex.
- ❖ Sexo masculino.
- ❖ Poseer licencia para manejo de maquinaria agrícola.
- ❖ Disponibilidad de tiempo completo para realizar turnos.
- ❖ No mayor de 35 años.

### **DE LOS OPERADORES:**

#### **Funciones:**

- a. Cumplir con las políticas y procedimientos impartidos por la administración, para la prestación de servicios agrícolas.
- b. Operar los tractores agrícolas.
- c. Conocer el manejo de los implementos agrícolas.
- d. Realizar la limpieza y el mantenimiento diario de la maquinaria e implementos agrícolas a su cargo o que utilice.

- e. Cumplir con lo establecido por la Administración en lo referente a la entrega de recaudaciones.
- f. Cumplir con los turnos respectivos.
- g. Desarrollar otras actividades eventuales que se le asigne.

**Requisitos:**

- ❖ Estudios primarios concluidos. De preferencia bachilleres.
- ❖ Poseer licencia para manejo de maquinaria agrícola.
- ❖ Sexo masculino.
- ❖ Disponibilidad de tiempo completo para realizar turnos.
- ❖ No mayor de 35 años.

**DEL CONSERJE:**

**Funciones:**

- a. Realizar la limpieza y cuidado de las oficinas.
- b. Cuidado y manejo de la bodega de insumos.
- c. Control de entrada y salida de vehículos y maquinaria.
- d. Entrega y despacho de productos.

- e. Asistir a superiores jerárquicos en los requerimientos solicitados.
- f. Cuidado de los jardines.
- g. Realizar depósitos bancarios.
- h. Desarrollar otras actividades eventuales que se le asigne.

**Requisitos:**

- ❖ De preferencia con instrucción secundaria completa.
- ❖ Disponibilidad completa de tiempo.
- ❖ Experiencia no indispensable.

En el presente manual de funciones hemos incluido los requisitos mínimos que deberían poseer los aspirantes a ocupar un cargo vacante en el Centro Agrícola de Salcedo, de ser el caso, cumpliendo con las exigencias que demanda un proceso de selección de personal.

A continuación observamos una tabulación realizada a la evaluación preliminar de la estructura del control interno, que se realizó en el Centro Agrícola de Salcedo, paso previo para poder plantear la nueva visión y misión para el período 2007 – 2012.

## EVALUACIÓN PRELIMINAR

### ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	N/A
1	Los fines y actividades principales de la entidad corresponden a la prestación de servicios y venta de insumos agropecuarios.	X		
2	En la organización se ha implantado o se encuentra en ejecución la Planificación Estratégica.		X	
3	Ha sido auditada la gestión del Centro Agrícola.		X	
4	Se encuentran definidas las metas, objetivos, la misión y la visión.	X		
5	Cuenta con parámetros e indicadores de gestión para medir resultados y evaluarlos en términos de eficiencia, eficacia y economía.		X	
6	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del cliente, se realiza comparaciones.		X	
7	Para evaluar la gestión empresarial se preparan informes de actividades en cumplimiento de metas.		X	
8	La empresa cuenta con un departamento de marketing u otra empresa se encarga de medir el impacto en el entorno social de los productos o servicios ofertados.			X
9	Se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades, para así poder determinar las acciones y obtener ventaja de las mismas.		X	
10	Se encuentran detectadas las oportunidades y amenazas para así determinar las acciones y reducir posibles impactos negativos.		X	
11	Se ha realizado una Auditoria Financiera en el Centro Agrícola de Salcedo.		X	
12	Está establecida la estructura organizacional y funcional del Centro Agrícola de Salcedo.	X		

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE RIESGOS			
Nº	PREGUNTAS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Los fines y actividades principales de la entidad corresponden a la prestación de servicios y venta de insumos agropecuarios	10	9
2	En la organización se ha implantado o se encuentra en ejecución la Planificación Estratégica	10	2
3	Ha sido auditada la Gestión del Centro Agrícola.	10	3
4	Se encuentran definidas las metas, objetivos, la misión y la visión.	10	4
5	Cuentan con parámetros e indicadores de gestión para medir resultados y evaluarlos en términos de eficiencia, eficacia y economía.	10	3
6	Para medir la calidad, cantidad, grado y oportunidad con que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del cliente, se realiza comparaciones	10	3
7	Para evaluar la gestión empresarial se preparan informes de actividades en cumplimiento de metas	10	4
8	La empresa cuenta con un departamento de marketing u otra empresa se encarga de medir el impacto o repercusión en el entorno social de los productos o servicios ofertados	10	5
9	Se encuentran detectadas las fortalezas y debilidades, para así poder determinar las acciones y obtener ventaja de las mismas	10	7
10	Se encuentran detectadas las oportunidades y amenazas para así determinar las acciones y reducir posibles impactos negativos	10	7
11	Se ha realizado una Auditoría Financiera en el Centro Agrícola de Salcedo.	10	10
12	Está establecida la estructura organizacional y funcional del Centro Agrícola de Salcedo	10	10
<b>TOTAL</b>		<b>120</b>	<b>67</b>

CP Confianza Ponderada

CT Calificación Total

PT Ponderación Total

$$CP = \frac{CT \times 100}{PT} = \frac{67 \times 100}{120} = 55,83\%$$

RIESGO Y CONFIANZA: MODERADO (MEDIO)

## DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA	RIESGO
	15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%	

La visión que se plantea para el Centro Agrícola de Salcedo hasta el año 2.012 es la siguiente:

**“Brindar insumos agropecuarios y servicios de mecanización agrícola de calidad, con atención personalizada a sus clientes, convirtiéndose la planificación y la organización en parámetros permanentes de orientación institucional. Para ello contará con personal altamente capacitado, comprometido con la institución en la búsqueda permanente de liderazgo en el cantón, la provincia, la región y el país”.**

La misión que se traza el Centro Agrícola de Salcedo es:

**“Ser una organización enfocada a proveer soluciones en el sector agropecuario, con insumos agrícolas y servicios de mecanización rápidos, accesibles, de calidad e innovadores, que generen lealtad en nuestros clientes, lo que será retribuido a través de la gestión competitiva de un equipo humano calificado”.**

Para realizar el análisis matricial se ha identificado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro Agrícola de Salcedo, las cuales detallamos a continuación:

#### **FORTALEZAS.**

- Recurso humano motivado y comprometido.
- Buena imagen institucional.

- Preparación Académica a nivel superior del personal administrativo.
- Capacidad Operativa.
- Infraestructura adecuada.
- Ubicación estratégica de la empresa.
- Maquinaria moderna.
- Confiabilidad de los clientes.
- Precios competitivos en relación a empresas similares.
- Cumplimiento de las normas legales.
- Diversificación de productos.
- Credibilidad y confianza por parte de los proveedores.

#### **OPORTUNIDADES.**

- Incremento de la demanda de servicios de mecanización.
- Segmentación de mercado.
- Reconocimiento de empresas de prestigio a nivel nacional.
- Crecimiento poblacional.

- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas.
- Cursos de capacitación en beneficio de los clientes.

#### **DEBILIDADES.**

- Carencia de un departamento de publicidad y promoción.
- Subutilización de activos fijos.
- Baja capacitación al personal de ventas.
- Ausencia del manual de funciones.
- Falta de plan estratégico.
- Manipulación de cartera por parte de los vendedores.
- Inexistencia de control interno.
- Deficiencia en el manejo financiero.

#### **AMENAZAS.**

- Programas publicitarios de la competencia.
- Ingreso de nuevos competidores en la zona central del país.
- Precios inferiores de la competencia.
- Condiciones climatológicas.

- Apertura de mercados.
- Falta de políticas de apoyo a la pequeña producción campesina.
- Mal estado de las vías.
- Organización de los pequeños agricultores para adquirir maquinaria.

## ANÁLISIS FODA

### FACTORES INTERNOS

#### FORTALEZAS

- Recurso humano motivado y comprometido.
- Buena imagen institucional.
- Preparación Académica a nivel superior del personal administrativo.
- Capacidad operativa.
- Infraestructura adecuada.
- Ubicación estratégica de la empresa.
- Maquinaria moderna.
- Confiabilidad de los clientes.
- Precios competitivos en relación a empresas similares.
  
- Cumplimiento de las normas legales.
- Diversificación de productos.
- Credibilidad y confianza por parte de los proveedores.

### FACTORES EXTERNOS

#### OPORTUNIDADES

- Incremento de la demanda de servicios de mecanización.
- Segmentación de mercado.
- Reconocimiento de empresas de prestigio a nivel nacional.
- Crecimiento poblacional.
  
- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas.
- Cursos de capacitación en beneficio de clientes.

#### DEBILIDADES

- Carencia de un departamento de publicidad y promoción.
- Baja capacitación al personal de ventas.
- Ausencia del manual de funciones.
- Falta de plan estratégico.
- Manipulación de cartera por parte de los vendedores.
- Inexistencia de control interno.
- Deficiencia en el manejo financiero.

#### AMENAZAS

- Programas publicitarios de la competencia.
- Ingreso de nuevos competidores en la zona central del país.
- Precios inferiores de la competencia.
- Condiciones climatológicas.
- Apertura de mercados.
- Falta de políticas de apoyo a la pequeña producción campesina.
- Mal estado de las vías.
- Organización de los pequeños agricultores para adquirir maquinaria.

Luego del análisis FODA se realizará un primer acercamiento a la información de las estrategias que ayudarán a la institución a aprovechar sus fortalezas y las oportunidades de su medio, así como también enfrentar los efectos de las debilidades y amenazas.

#### **ESTRATEGIAS F.O.**

- Fortalecer las relaciones con los proveedores, con el objeto de mantener el poder de negociación.
- Mantener líneas de servicios y productos diversificados.
- Expedir productos de calidad.
- Realización de alianzas estratégicas.

#### **ESTRATEGIAS F.A.**

- Mantener los servicios y productos a precios competitivos para que sean accesibles a los clientes.
- Mejorar los servicios para lograr la lealtad de los clientes.

#### **ESTRATEGIAS D.O.**

- Contratar un programa publicitario sólido para darse a conocer en el mercado.
- Incrementar el nivel productivo de la maquinaria en base a la capacidad operativa del empleado.

- Capacitar constantemente al recurso humano.
- Establecer un sistema de cobros y créditos para clientes.

#### **ESTRATEGIAS D.A.**

- Crear un departamento de marketing que permita llevar a cabo estudios de mercado.
- Ampliar el segmento de mercado.
- Capacitar al personal en cuanto a la adopción de estrategias publicitarias.
- Desarrollar e implantar un sistema de Planificación Estratégica.

## MATRIZ F.O.D.A.

### CENTRO AGRÍCOLA DEL CANTÓN SALCEDO.

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la demanda de servicios de mecanización.</li> <li>- Segmentación de mercado.</li> <li>- Reconocimiento de empresas de prestigio a nivel nacional.</li> <li>- Crecimiento poblacional.</li> <li>- Posibilidad de realizar alianzas estratégicas.</li> <li>- Cursos de capacitación en beneficio de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas publicitarios de la competencia.</li> <li>- Ingreso de nuevos competidores en la zona central del país.</li> <li>- Precios inferiores de la competencia.</li> <li>- Condiciones climatológicas.</li> <li>- Apertura de mercados.</li> <li>- Falta de políticas de apoyo a la pequeña producción campesina.</li> <li>- Mal estado de las vías.</li> <li>- Organización de los pequeños agricultores para adquirir maquinaria.</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recurso humano motivado compromet.</li> <li>- Buena imagen institucional.</li> <li>- Preparación Académica a nivel superior del personal administrativo.</li> <li>- Capacidad operativa.</li> <li>- Infraestructura adecuada.</li> <li>- Ubicación estratégica de la empresa.</li> <li>- Maquinaria moderna.</li> <li>- Confiabilidad de los clientes.</li> <li>- Precios competitivos en relación a empresas similares.</li> <li>- Cumplimiento de las normas legales.</li> <li>- Diversificación de productos.</li> <li>- Credibilidad y confianza por parte de los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer las relaciones con los proveedores con el objeto de mantener el poder de negociación.</li> <li>- Mantener líneas de servicios y productos diversificados más influenciados en el precio.</li> <li>- Expedir productos de calidad.</li> <li>- Realización de alianzas estratégicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener los servicios y productos a precios competitivos para que sean accesibles a los clientes.</li> <li>- Mejorar los servicios para lograr la lealtad de los clientes.</li> </ul>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de un departamento de publicidad y promoción.</li> <li>- Baja capacitación al personal de ventas.</li> <li>- Ausencia del manual de funciones.</li> <li>- Falta de plan estratégico.</li> <li>- Manipulación de cartera por parte de los vendedores.</li> <li>- Inexistencia de control interno.</li> <li>- Deficiencia en el manejo financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratar un programa publicitario sólido para darse a conocer en el mercado.</li> <li>- Incrementar el nivel productivo de la maquinaria en base a la capacidad operativa del empleado.</li> <li>- Capacitar constantemente al recurso humano.</li> <li>- Establecer un sistema de cobros y créditos para clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear un departamento de marketing que permita llevar a cabo estudios de mercado.</li> <li>- Ampliar el segmento de mercado.</li> <li>- Capacitar al personal en cuanto a la adopción de estrategias publicitarias.</li> <li>- Desarrollar e implantar un sistema de Planificación Estratégica.</li> </ul>	

## **ESTRATEGIAS DEPARTAMENTALES.**

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

La estrategia es el curso de acción que se implanta después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles, respecto de las cuales se dispone de información fragmentada y sobre todo la conducta de los demás.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea de la institución.

Las estrategias departamentales las hemos clasificado en:

### **INSTITUCIONALES.**

- Capacitar al recurso humano para los próximos años.
- Instituir el liderazgo en todas las secciones.

### **SECCIÓN DE CONTABILIDAD.**

- Revisar el sistema de créditos para la venta de productos, con la finalidad de proteger a la institución contra pérdidas.
- Realizar presupuestos trimestrales.

### **SECCIÓN DE MECANIZACIÓN.**

- Capacitar a los operarios sobre la atención a los clientes.
- Designar en forma permanente a una persona como responsable de efectuar cobros.
- Adquirir nueva maquinaria para el servicio de mecanización.

### **SECCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS.**

- Elaborar folletos que resalten los servicios y productos que ofrece la empresa.
- Mejorar la calidad de servicios al cliente brindándole un trato personalizado.
- Proporcionar capacitación al personal en lo referente a técnicas de ventas.
- Elaborar un plan de adquisiciones acorde a la demanda de los servicios y productos.
- Modernización de los procesos de compras y ventas.
- Mantener un registro actualizado de proveedores.
- Destinar estrategias a los precios de productos y servicios.
- Aplicar estrategias de publicidad y promoción.

## MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS.

Para la elaboración de esta matriz se tomó en cuenta las cuatro principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización y que con un exhaustivo tratamiento, es posible comenzar con el proceso de planificación estratégica de la organización. Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas, virtudes de la organización, permite orientar hacia la consecución de objetivos trascendentales. Un FODA bien elaborado permite orientar a la organización hacia el largo plazo, señalando las estrategias que se van a utilizar para la consecución de los objetivos.

Con lo antes expuesto, a continuación se presenta la matriz F.O.D.A.

### ANÁLISIS FODA

<b>FACTORES INTERNOS</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1 Recurso humano motivado y comprometido. F2 Maquinaria moderna. F3 Confiabilidad de los clientes. F4 Infraestructura adecuada.	O1 Incremento de la demanda de servicios. O2 Reconocimiento de empresas de prestigio O3 Posibilidad de realizar alianzas estratégicas. O4 Cursos de capacitación a los clientes.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1 Carencia departamento de marketing. D2 Manipulación de cartera por vendedores. D3 Ausencia del manual de funciones. D4 Falta de plan estratégico.	A1 Programas publicitarios de la competencia. A2 Precios inferiores de la competencia. A3 Condiciones climatológicas. A4 Organización peq. Agricultores compra maq.

Para elaborar la matriz de acciones estratégicas se tomaron en cuenta las relaciones que existen entre fortalezas y amenazas, fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, debilidades y amenazas, en cada una de ellas se determina si la relación es fácil, difícil, desafiante e imposible.

### MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS (F.O.F.A.)

	FO	FÁCIL	DIFÍCIL	DESAFIANTE	IMPOSIBLE	FA	FÁCIL	DIFÍCIL	DESAFIANTE	IMPOSIBLE
<b>FORTALEZAS</b>										
F1 Recurso humano motivado y comprometido.	F1 O1	X				F1 A1				
F2 Maquinaria moderna.	F1 O2			X		F1 A2				X
F3 Confianza de los clientes.	F1 O3			X		F1 A3		X		X
F4 Infraestructura adecuada.	F1 O4	X				F1 A4		X		
<b>OPORTUNIDADES</b>										
O1 Incremento de la demanda de servicios.	F2 O1	X		X		F2 A1			X	
O2 Reconocimiento de empresas de prestigio	F2 O2					F2 A2		X		
O3 Posibilidad de realizar alianzas estratégicas.	F2 O3				X	F2 A3		X		
O4 Cursos de capacitación a los clientes.	F2 O4				X	F2 A4	X			
<b>AMENAZAS</b>										
A1 Programas publicitarios de la competencia.	F3 O1			X		F3 A1			X	
A2 Precios inferiores de la competencia.	F3 O2			X		F3 A2		X		
A3 Condiciones climatológicas.	F3 O3				X	F3 A3				X
A4 Organización peq. Agricultores compra maq.	F3 O4	X				F3 A4		X		
	F4 O1			X		F4 A1			X	
	F4 O2	X				F4 A2			X	
	F4 O3		X			F4 A3			X	
	F4 O4			X		F4 A4			X	
<b>TOTAL :</b>		<b>5</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>4</b>

## MATRIZ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS (D.O.D.A.)

DO		FÁCIL	DIFÍCIL	DESAFIANTE	IMPOSIBLE	DA	FÁCIL	DIFÍCIL	DESAFIANTE	IMPOSIBLE
<b>DEBILIDADES</b>										
D1	O1	X				D1 A1				
D1	O2			X		D1 A2		X		
D1	O3			X		D1 A3		X		
D1	O4			X		D1 A4				X
D2	O1		X			D2 A1				X
D2	O2				X	D2 A2		X		
D2	O3				X	D2 A3				
D2	O4		X			D2 A4				X
D3	O1					D3 A1		X		
D3	O2		X			D3 A2			X	
D3	O3			X		D3 A3				X
D3	O4		X			D3 A4			X	
D4	O1				X	D4 A1			X	
D4	O2		X			D4 A2			X	
D4	O3				X	D4 A3				X
D4	O4				X	D4 A4			X	
<b>TOTAL :</b>		<b>1</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

**MATRIZ DE VALIDACIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS.**

<b>FÁCIL</b>  <b>7</b>	<b>DIFÍCIL</b>  <b>18</b>
<b>DESAFIANTE</b>  <b>22</b>	<b>IMPOSIBLE</b>  <b>17</b>

Una vez realizado el análisis FODA del Centro Agrícola de Salcedo, la matriz de validación de las acciones estratégicas establece como resultado que el proyecto es desafiante.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES

### ➤ Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Para realizar la matriz de evaluación de factores externos se ha escogido los aspectos del entorno, que pueden ser considerados como amenazas y oportunidades.

Para realizar la cuantificación respectiva se ha asignado los siguientes parámetros:

<u>PESO</u>		<u>CLASIFICACIÓN</u>	
Alto	5	Amenaza alto impacto	1
Medio	3	Amenaza medio impacto	2
Bajo	1	Oportunidad medio impacto	3
		Oportunidad alto impacto	4

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Nº	OPORTUNIDADES	CLASIFICAC.	PESO	PONDERAC.	VALOR
1	Incremento de la demanda de servicios.	4	5	0.21	0.83
2	Reconocimiento de empresas de prestigio	3	3	0.13	0.38
3	Posibilidad de realizar alianzas estratégicas.	3	3	0.13	0.38
4	Cursos de capacitación a los clientes.	3	1	0.04	0.13
<b>AMENAZAS</b>					
1	Programas publicitarios de la competencia.	1	3	0.13	0.13
2	Precios inferiores de la competencia.	2	5	0.21	0.42
3	Condiciones climatológicas.	2	3	0.13	0.25
4	Organización peq. Agricultores compra maq.	1	1	0.04	0.04
<b>TOTAL :</b>		<b>19</b>	<b>24</b>	<b>1.00</b>	<b>2.54</b>

**PESO**

Alto 5  
Medio 3  
Bajo 1

**CLASIFICACIÓN**

Amenaza alto impacto 1  
Amenaza medio impacto 2  
Oportunidad medio impacto 3  
Oportunidad alto impacto 4

El Centro Agrícola de Salcedo tiene un resultado ponderado de 2.54 lo que significa que tiene limitaciones externas y amenazas que deben superarse. Las mayores amenazas son los precios y programas publicitarios de la competencia que provocan una disminución principalmente en la venta de productos agrícolas; las condiciones climatológicas que inciden en las condiciones del suelo para que los agricultores cultiven la tierra y la organización de los pequeños agricultores para adquirir maquinaria, traen como consecuencia disminución en la venta de servicios de mecanización ya que a través de esta estrategia pueden optimizar sus recursos.

La oportunidad de mayor resultado es el incremento de la demanda de servicios debido al prestigio que goza la institución, por la calidad y confiabilidad de los servicios y productos que ofrece.

➤ **Matriz de Evaluación de Factores Internos.**

Para elaborar la matriz de evaluación de factores internos se escogió factores claves del Centro Agrícola de Salcedo, por lo que a sus fortalezas y debilidades se asignó los siguientes parámetros:

<u>PESO</u>		<u>CLASIFICACIÓN</u>	
Alto	5	Debilidad alto impacto	1
Medio	3	Debilidad medio impacto	2
Bajo	1	Fortaleza medio impacto	3
		Fortaleza alto impacto	4

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Nº	FORTALEZAS	CLASIFICAC.	PESO	PONDERAC.	VALOR
1	Recurso humano motivado y comprometido.	3	3	0.12	0.35
2	Maquinaria moderna.	4	3	0.12	0.46
3	Confiableidad de los clientes.	4	5	0.19	0.77
4	Infraestructura adecuada.	3	3	0.12	0.35
<b>DEBILIDADES</b>					
1	Carencia departamento de marketing.	2	3	0.12	0.23
2	Manipulación de cartera por vendedores.	1	1	0.04	0.04
3	Ausencia del manual de funciones.	2	3	0.12	0.23
4	Falta de plan estratégico.	2	5	0.19	0.38
<b>TOTAL :</b>		<b>21</b>	<b>26</b>	<b>1.00</b>	<b>2.81</b>

**PESO**

Alto 5  
Medio 3  
Bajo 1

**CLASIFICACIÓN**

Debilidad alto impacto 1  
Debilidad medio impacto 2  
Fortaleza medio impacto 3  
Fortaleza alto impacto 4

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES

### FACTORES INTERNOS

FUERTE (3.00 - 4.00)      PROMEDIO (2.00 - 2.99)      DÉBIL (1.00 - 1.99)

<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
CREZCA Y DESARRÓLLESE	CREZCA Y DESARRÓLLESE	PERSISTA Y RESISTA
<b>IV</b>	<b>V</b>	<b>VI</b>
CREZCA Y DESARRÓLLESE	PERSISTA Y RESISTA	COSECHE O ELIMINE
<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>
PERSISTA Y RESISTA	COSECHE O ELIMINE	COSECHE O ELIMINE

**ALTO**  
(3.00 - 4.00)

**MEDIANO**  
(2.00 - 2.99)

**BAJO**  
(1.00 - 1.99)

FACTORES EXTERNOS

El resultado total de esta ponderación es de 2.81 lo que demuestra una debilidad organizativa interna; su principal debilidad es la falta de un plan estratégico, que incide en el desconocimiento de su posición en el mercado y la falta de estrategias que permiten el desarrollo de la empresa y la segunda debilidad es la ausencia de un manual funcional por lo tanto no existe separación de funciones de carácter incompatible.

Sus dos fortalezas más sobresalientes son la confiabilidad de los clientes hacia la empresa y la maquinaria moderna con la que cuenta para prestar servicios de calidad.

Una vez aplicada la matriz de evaluación de factores internos y externos podemos decir que el proyecto es persistente y resistente.

### **MATRIZ DE ESTRATEGIAS OFENSIVAS Y DEFENSIVAS.**

Las estrategias tienen su origen en las operaciones militares que se utilizaban para conquistar al enemigo. Las estrategias dan la pauta de las acciones que debe emprender una organización con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados.

## ÁREAS DE INICIATIVA Y ESTRATEGIAS OFENSIVAS

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Incremento de la demanda de servicios de mecanización	Reconocimiento de empresas de prestigio a nivel nacional	Posibilidad de realizar alianzas estratégicas	Cursos de capacitación en beneficio de los clientes	PUNTAJE	PRIORIDAD
Recurso humano motivado y comprometido.	5	1	3	1	10	III
Maquinaria moderna.	3	3	3	0	9	IV
Confiabilidad de los clientes.	5	1	5	3	14	II
Infraestructura adecuada.	5	3	3	5	16	I
<b>PUNTAJE</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>9</b>		
<b>PRIORIDAD</b>	<b>I</b>	<b>IV</b>	<b>II</b>	<b>III</b>		

- Relación alta      5
- Relación media    3
- Relación baja     1
- Relación nula     0

## ÁREAS DE INICIATIVA Y ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

AMENAZAS DEBILIDADES	Programas publicitarios de la competencia	Precios inferiores por parte de la competencia	Condiciones climatológicas	Organización de pequeños agricult. para comprar maquinaria	PUNTAJE	PRIORIDAD
Carencia departamento de marketing	3	5	0	3	11	II
Manipulación de cartera por los vendedores	3	1	0	1	5	IV
Ausencia del manual de funciones	1	3	1	3	8	III
Falta de un plan estratégico	5	5	5	3	18	I
<b>PUNTAJE</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>10</b>		
<b>PRIORIDAD</b>	<b>II</b>	<b>I</b>	<b>IV</b>	<b>III</b>		

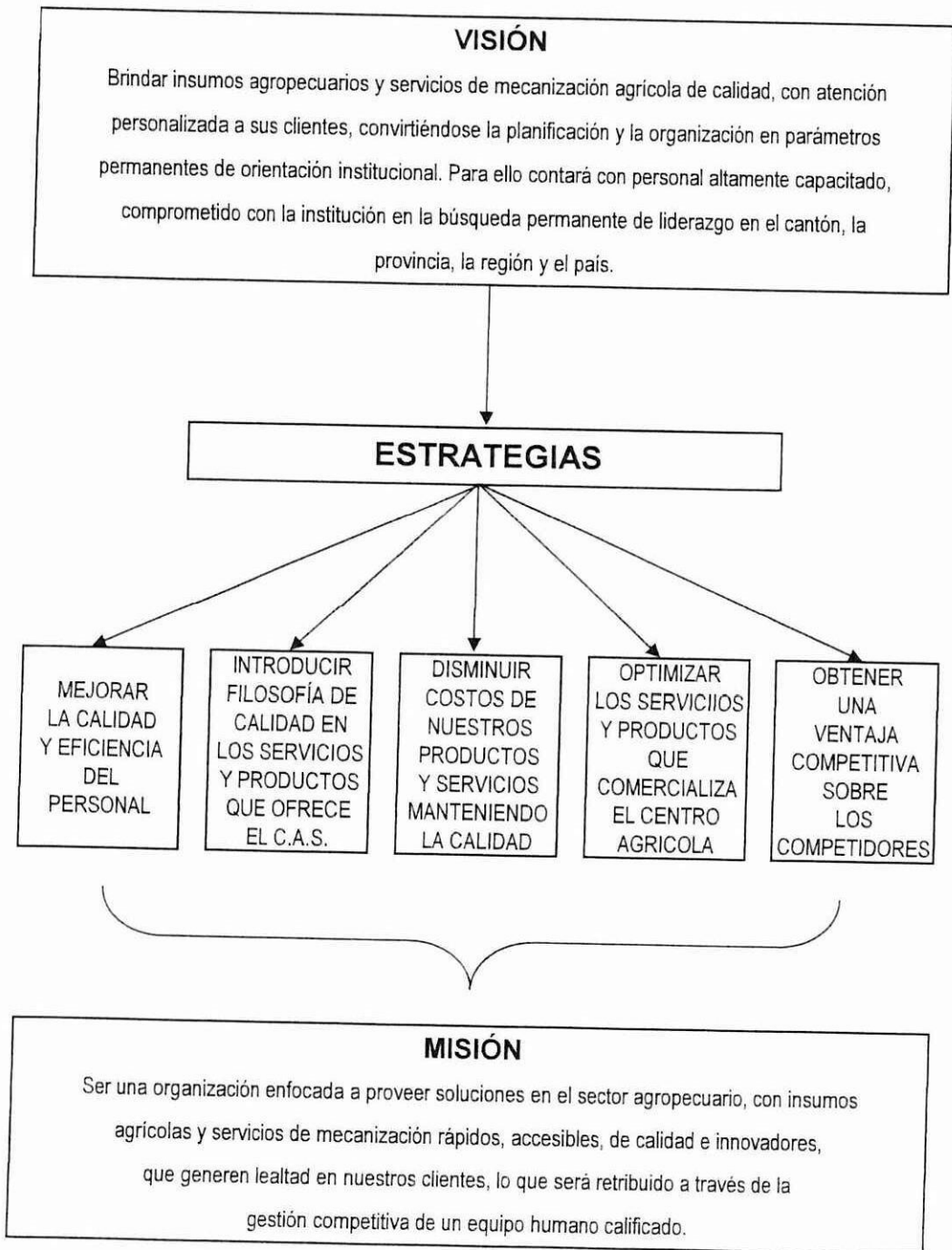
Relación alta      5  
 Relación media    3  
 Relación baja      1  
 Relación nula      0

## MATRIZ DE OBJETIVOS

CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	ORDEN	FACTOR	OBJETIVOS		
				Corto Plazo 2008	Mediano Plazo 2009	Largo Plazo 2012
FORTALEZAS	16	I	Infraestructura adecuada	Crear nuevos servicios a ofertar	Proyectar nuevas plazas	Ampliar las instalaciones
FORTALEZAS	14	II	Confiabilidad de los clientes	Mejorar trato y servicio al cliente	Desarrollar programas de venta	Implantar cultura de calidad
OPORTUNIDADES	18	I	Incremento demanda de servicios	Realizar estudio de tiempos	Establecer métodos de trabajo	Modernizar la maquinaria
OPORTUNIDADES	14	II	Realización alianzas estratégicas	Programar acuerdos de trabajo	Desarrollar planes a gran escala	Incrementar eficiencia agrícola
DEBILIDADES	18	I	Falta de plan estratégico	Implantar plan estratégico	Implantar sistema de planificación	Realizar seguimiento planificación
DEBILIDADES	11	II	Falta capacitación al personal	Capacitar al personal	Capacitar ejecución de proyectos	Capacitar en reingeniería
AMENAZAS	14	I	Precios inferiores de competencia	Propender a precios justos	Establecer promociones	Optimizar recursos
AMENAZAS	12	II	Publicidad de la competencia	Contratar programas publicitarios	Renovar publicidad y propaganda	Investigar nuevos mecanismos

# MAPA ESTRATÉGICO

## CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO



## PLAN OPERATIVO ANUAL

Una vez que tenemos planteadas las matrices de estrategias estamos en capacidad de elaborar los planes de acción, los cuales serán una guía fundamental para el buen desempeño de la organización.

A continuación se presenta el Plan Operativo Anual, considerado para el año 2.007 en el que se contempla los diferentes departamentos que conforman el Centro Agrícola de Salcedo, así como las tareas y actividades a ejecutarse y las partes responsables de su ejecución.

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2.007  
CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO  
INSTITUCIONALES**

INDICADOR GLOBAL	TAREA DE CADA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO
Capacitación al recurso humano para los próximos años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar programas de capacitación continua que se incluyan programas de desarrollo humano, servicios y productos.</li> <li>- Instruir a los niveles gerenciales y operativos de la empresa con el propósito que asimilen la filosofía de la calidad.</li> <li>- Establecer programas para la entrega de herramientas para el desarrollo de las destrezas humanas y técnicas.</li> </ul>	<p>Disertar cursos sobre calidad total, atención al cliente y justo a tiempo.</p> <p>Disertar cursos sobre la seguridad en las empresas.</p>	<p>1 semana</p> <p>1 semana</p>	<p>Todo el personal</p> <p>Todo el personal</p>	<p>\$ 300.00</p> <p>\$ 200.00</p>
Instruir el liderazgo en todas las secciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar programas de capacitación para todas las secciones de la empresa.</li> </ul>	<p>Disertar cursos sobre camino a la excelencia y el éxito.</p>	<p>2 semanas</p>	<p>Todo el personal</p>	<p>\$ 150.00</p>

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2.007  
CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO  
CONTABILIDAD**

INDICADOR GLOBAL	TAREA DE CADA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO
Revisión del sistema de créditos para la venta de productos con el fin que la empresa se proteja contra pérdidas.	- Implantar un sistema de apertura de créditos con la finalidad de medir el grado de endeudamiento y concesión de nuevos créditos a clientes.	Realizar reportes mensuales de la antigüedad y saldos de cartera.	4 semanas	Gerente y Sección Financiera	\$ 500
Presupuestos mensuales.	- Diseñar un sistema que permita conocer mensualmente los ingresos y gastos en los cuales incurrirá la empresa a fin de que sirva como un medio de medición y cumplimiento de objetivos.	Solicitar información necesaria para elaborar el presupuesto.	4 semanas	Sección Financiera	\$ 100

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2.007  
CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO  
MECANIZACIÓN**

INDICADOR GLOBAL	TAREA DE CADA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO
Capacitación a operadores.	- Desarrollar programas de capacitación que se incluyan planes de servicios, manejo de la maquinaria y atención al cliente.	Disertar cursos sobre cuidado y manejo de maquinaria y atención al cliente.	1 semana	Gerencia y Mecanización	\$ 150
Designación de una persona responsable para efectuar los cobros en forma permanente.	- Designar un empleado que se encargue de efectuar los cobros por prestación de servicios.		1 semana	Gerencia	\$ 50
Adquisición nueva maquinaria.	- Llamar a concurso de ofertas para la adquisición de maquinaria.	Estudio de proveedores de maquinaria.	5 semanas.	Gerencia, Financiero y Mecanización.	\$ 500
Optimización de los recursos.	- Mejorar el rendimiento de horas por cada motohora.	Diseñar un sistema de control de tiempo para determinar el costo por motohora.	3 semanas	Gerencia, Financiero y Mecanización.	\$ 100

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2.007**  
**CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO**  
**COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**  
**PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

INDICADOR GLOBAL	TAREA DE CADA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO
Modernizar los procesos de compras y ventas.	- Mantener a la empresa siempre a la vanguardia de cambios tecnológicos para mejorar sus servicios.	Diseñar una página de internet con su dirección electrónica.	2 semanas	Gerencia y Sección Administrativa.	\$ 200
Analizar y captar nuevos y posibles proveedores y mantener los actuales.	- Mantener relaciones comerciales con los proveedores actuales de modo que permitan conservar convenios futuros.	Realizar un estudio de proveedores que ofrezcan calidad y precios convenientes.	1 semana	Gerencia y Sección Comercialización.	\$ 100
Producción y comercialización de productos.	- Incentivar la producción y convertirse en proveedor permanente de pacas de heno y tamo de cebada.	Establecer alianzas estratégicas con haciendas y personas particulares.	3 semanas	Gerencia	\$ 100

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2.007**  
**CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO**  
**COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**  
**PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

INDICADOR GLOBAL	TAREA DE CADA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO
Elaboración de folletos publicitarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar trípticos, volantes, en el cual se indique la calidad del servicio y productos que ofrece la empresa de manera que el cliente pueda conocer el tipo de servicio y producto que ofrece el C.A.S.</li> <li>- Utilizar medios de comunicación como la prensa para enviar mensajes dirigidos a clientes potenciales.</li> </ul>	Realizar un estudio de los medios de comunicación con mayor acogida y sintonía.	4 semanas	Gerencia y Sección Administrativa.	\$ 200
Visitas a futuros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer contratos personalizados con futuros clientes.</li> </ul>	Capacitar al personal de ventas sobre atención al cliente.	4 semanas	Gerencia	\$ 300
			2 semanas	Gerencia y Sección Comercialización	\$ 250

**PLAN OPERATIVO ANUAL 2.007**  
**CENTRO AGRÍCOLA DE SALCEDO**  
**COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS**  
**PRECIO**

INDICADOR GLOBAL	TAREA DE CADA ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	RESPONSABLE	RECURSO
Analizar y evaluar el valor de descuento en las ventas al contado.	- Establecer programas que incluyan porcentajes de descuento de acuerdo a los montos adquiridos.	Realizar un estudio de ventas para conocer productos de mayor demanda.	3 semanas	Gerencia y Sección Financiera	\$ 200

### DIFUSIÓN ESTRATÉGICA

Previa su ejecución, se considera fundamental que el plan estratégico del Centro Agrícola de Salcedo sea conocido por todas las secciones de la organización, es decir Contabilidad, Mecanización y Ventas.

Una vez que el gerente haya dado la aprobación al plan, debe diseñar un programa para la **“venta interna del plan”**.

La venta interna es una estrategia que tiene como objeto:

- Consolidar el proceso de comunicación interna de la institución.
- Estimular el compromiso de los colaboradores a partir del conocimiento que tienen de los principios, visión, misión, objetivos, estrategias y plan operativo.
- Proporcionar la participación de colaboradores en el desarrollo de estrategias y planes de acción.
- Facilitar y fomentar el trabajo en equipo.

El plan estratégico no puede quedarse como un documento para los anaqueles, o conocido solo por la gerencia, debe constituirse en la carta de navegación de la empresa y debe ser conocido por todos los que participan y contribuyen para que la organización alcance sus metas.

Se debe reconocer que un colaborador bien informado de **“para donde va la organización”** podrá contribuir más eficientemente al cumplimiento de sus objetivos y así lograr una gestión administrativa satisfactoria.

La divulgación deberá instituirse como una actividad permanente de tal manera que durante el proceso del plan estratégico pueda informarse los logros, limitaciones y avances.

Periódicamente el Centro Agrícola de Salcedo, deberá difundir el avance de los resultados del proceso, de los niveles superiores hacia abajo y de estos hacia arriba. El resultado final de esta actividad será lograr el compromiso, pertenencia, participación, iniciativa y creatividad.

El verdadero rol del nuevo líder empresarial es el de difundir el direccionamiento de la empresa. Este deberá ser el resultado del entendimiento del plan estratégico, cuya responsabilidad compete al equipo gerencial de la empresa.

Es necesario que la organización establezca controles, para ello el Centro Agrícola de Salcedo realizará el seguimiento, evaluación y mejora de las diversas actividades que tienen lugar en la misma. El control orientará a garantizar que todos los resultados planeados a lo largo del proceso se hagan realidad.

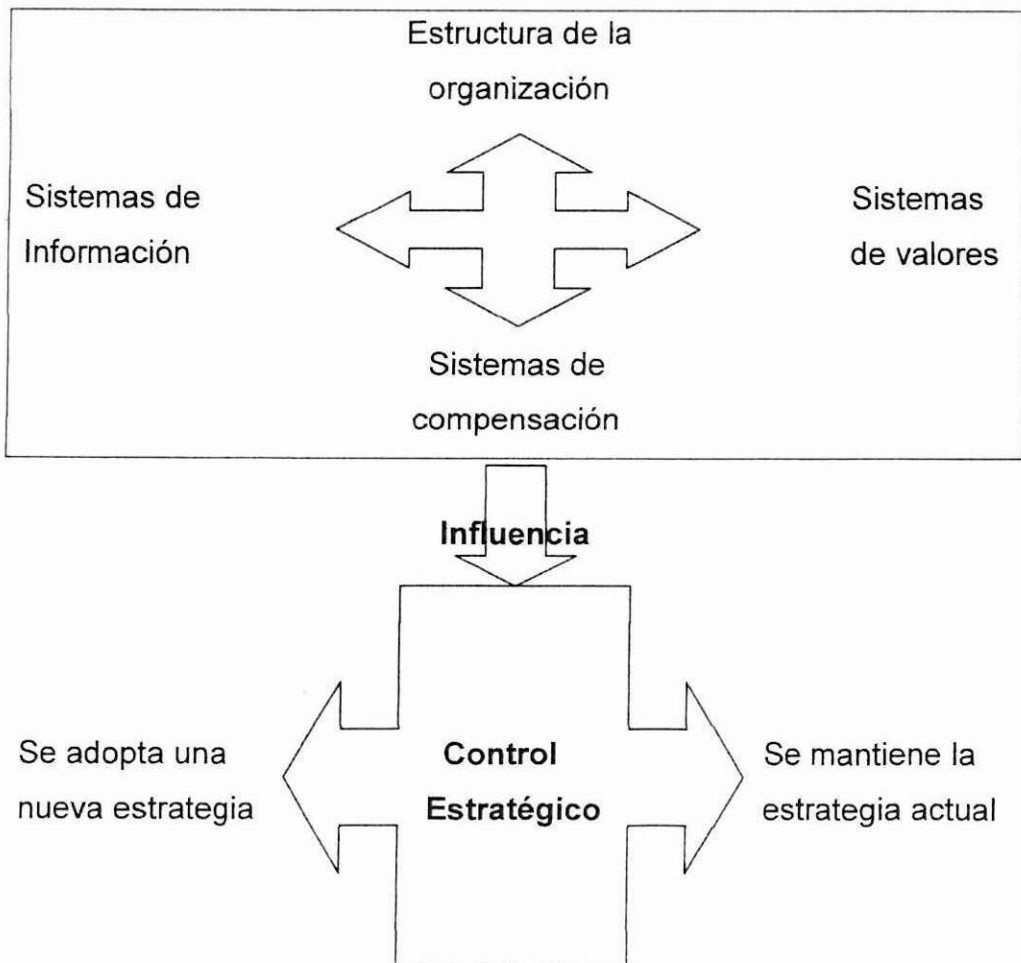
Para controlar que se cumpla con lo establecido en este Plan Estratégico, la empresa desarrollará e implantará un adecuado sistema de planificación, información y comunicación entre las diversas secciones, coordinará las actividades a desplegar y evaluará constantemente que cada una se lleve a cabo de acuerdo a

las necesidades de la organización y así determinar que los objetivos se cumplan a cabalidad.

Un sistema adecuado de comunicación permitirá a los directivos y altos ejecutivos obtener la información necesaria para la toma de decisiones.

Los altos ejecutivos han de entender el control que ha de establecerse dentro de la empresa y deben saber como emprender las acciones implicadas en este proceso.

#### **Variables importantes para mantener el control.**



La figura muestra las variables que revisten importancia para el mantenimiento de un control satisfactorio. De acuerdo con este modelo, el control implica alcanzar cualquiera de los objetivos primarios, manteniendo el impulso estratégico ya conseguido o pasando a una nueva estrategia si se considera apropiada.

Según este modelo, para lograr cualquiera de estos objetivos, los altos ejecutivos han de asegurarse que las cuatro variables organizativas interrelacionadas son coherentes y complementarias:

1. Estructura organizativa.
2. Sistemas de compensación.
3. Sistemas de información.
4. Sistema de valores o cultura de la organización.

Para mantener el impulso estratégico, se debe asegurar que:

- Los sistemas de compensación fomenten la cultura apropiada dentro de la institución.
- La estructura organizativa contribuya al logro de los objetivos estratégicos.
- Los valores y normas que definen la cultura de la organización sean coherentes con sus objetivos.
- Los sistemas de apoyo de la información sean necesarios para seguir el funcionamiento y rendimiento adecuado.

## CONCLUSIONES.

Tenemos el placer de haber concluido este trabajo de investigación y llegado a las siguientes conclusiones:

1. El Centro Agrícola de Salcedo requiere como una necesidad institucional la implementación de la planificación estratégica, que garantice la mejora de los procesos administrativos y financieros.
2. La presente propuesta establece las estrategias y matrices estratégicas necesarias para la buena marcha del Centro Agrícola de Salcedo. Su aplicación es de exclusiva responsabilidad del Directorio de la organización.
3. El presente plan estratégico, está elaborado en base a la siguiente secuencia: ver, conocer la realidad, investigarla adecuadamente, sacar conclusiones sobre ella, juzgar y actuar sobre su entorno, intentando cambiar aquello que impide la buena marcha administrativa y financiera del Centro Agrícola de Salcedo.
4. A partir de la presente investigación, el personal del Centro Agrícola de Salcedo dispone de perfiles profesionales y del manual de funciones, así como el organigrama estructural que ayuda a conocer los niveles de la empresa.
5. La planificación estratégica propende al control administrativo y financiero del Centro Agrícola de Salcedo, mediante la utilización de mecanismos de seguimiento y evaluación apropiados.

## RECOMENDACIONES.

A parte de los alcances logrados, consideramos recomendar lo siguiente:

1. El Centro Agrícola de Salcedo deberá considerar la implantación de un sistema formal de planificación, que permita alcanzar los objetivos y metas trazadas.
2. Deberá cumplir con las estrategias planteadas, siguiendo procedimientos que garanticen el correcto funcionamiento administrativo y financiero.
3. Difundir el manual de funciones y perfiles profesionales de cada uno de los cargos existentes en el Centro Agrícola de Salcedo.
4. Se obligará institucionalmente a destinar recursos suficientes para capacitación del personal, incluyendo en este proceso a directivos, ejecutivos, empleados y trabajadores, con el fin de obtener una ventaja competitiva, que se verá reflejada en un mejor servicio y atención a los clientes.
5. Empezar una campaña agresiva de publicidad ya que es conveniente dar a conocer a nivel nacional los servicios que presta la institución.

**BIBLIOGRAFÍA.****CITADA.**

- FIERRO, Ángel María. Planificación Financiera Estratégica. Editorial Universidad Surcolombiana, Neiva Huila, Santafé Bogotá, 1997 Cuarta Edición.
- SALLENAVE, Jean Paúl. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma, 1985.
- SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica, Fondo Editorial LEGIS, Editores S.A. Bogotá Colombia, 1994.
- TERRY, George. Principios de Administración. Editorial Continental México.
- GOODSTEIN, Leonardo. Planeación Estratégica Aplicada. Editorial McGraw Hill, 1998.

**BÁSICA.**

- STEINER, George. Planeación Estratégica, Lo que todo Director debe saber. Compañía Editorial Continental S.A. Vigésima Quinta Reimpresión, México 2000.
- ALVAREZ, Mon. La Empresa Humanista y Competitiva. La persona, socio de la organización. Ediciones Deusto Bilbao, España 1998.
- TABLA GUEVARA, Guillermo. Guía para implantar las normas ISO 9000 para empresas de todo tipo. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores, México 1998.
- KOTHER, Philip. Dirección de Mercadotecnia.
- PICAZO, Luis. Ingeniería de Servicios.

**DE CONSULTA.**

- CAGIGAL, José. Gerencia Educativa. Universidad Técnica de Loja.
- CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Cuarta Edición.
- BLACKERBY, Philip. Comience aquí como escribir un plan para planificar. OPP/UC/AECI, 1996.
- NEVES DE ALMEIDA. Psicología para Gerentes. Editorial McGraw Hill, 1999.
- EDICIONES SANTILLANA. Estudios Sociales.

## ANEXOS

## CUESTIONARIO PARA LAS ENTREVISTAS AL NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO.

1. ¿Cuáles son los eventos memorables en la Historia del Centro Agrícola de Salcedo?
2. ¿Cuáles son los éxitos alcanzados por el Centro Agrícola de Salcedo?
3. ¿Cuáles considera que han sido los fracasos del Centro Agrícola de Salcedo?
4. ¿Ha sido identificado el Centro Agrícola de Salcedo como influyente para el sector por clientes, proveedores, competidores y otras organizaciones del ambiente externo?
5. ¿Son los objetivos del Centro Agrícola complementarios a aquellos de otras organizaciones?
6. ¿Apoyan los principios y valores del Centro Agrícola de Salcedo el trabajo que intenta realizar?
7. ¿El Centro Agrícola de Salcedo está afectado por el papeleo y la demora en los trámites de atención al público?
8. ¿Cómo está afectado el Centro Agrícola de Salcedo por el entorno político?
9. ¿Cuán motivado está el Centro Agrícola de Salcedo para jugar su papel en el desarrollo nacional o sectorial?

10. ¿Hay políticas y programas gubernamentales de apoyo al Centro Agrícola de Salcedo?
11. ¿Qué forma de gobierno está involucrada en los asuntos internos del Centro Agrícola de Salcedo?
12. ¿A qué extremo es afectado el Centro Agrícola de Salcedo por la corrupción política, la violencia o las huelgas?
13. ¿Apoya la política económica de alguna manera el manejo del Centro Agrícola de Salcedo?
14. ¿Hay un entorno de mercado competitivo?
15. ¿Existe la tecnología adecuada y la infraestructura necesaria para efectuar el trabajo del Centro Agrícola de Salcedo?
16. ¿La estructura del Centro Agrícola de Salcedo facilita el logro de sus objetivos?
17. ¿Emprende el Centro Agrícola de Salcedo adecuada planificación financiera?
18. ¿Existe organización financiera en el Centro Agrícola de Salcedo?

**GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.**

## ENCUESTAS APLICADAS A LOS CLIENTES.

Estimado Señor (a):

La presente encuesta tiene como finalidad analizar cuanto conoce usted acerca del Centro Agrícola de Salcedo, por lo que agradecemos su contribución.

1. ¿Cuál es la actividad que desempeña el Centro Agrícola de Salcedo?
  - Venta de insumos ( )
  - Mecanización agrícola ( )
  - Las dos anteriores ( )
  
2. ¿Conoce como está estructurado el Centro Agrícola de Salcedo?  
SI ( ) NO ( )
  
3. ¿Conoce los diferentes insumos y servicios que oferta el Centro Agrícola de Salcedo?  
Sí ( ) No ( )
  
4. Califique los servicios que presta el Centro Agrícola de Salcedo a sus clientes:
  - Bueno ( )
  - Malo ( )
  - Regular ( )
  
5. ¿Los productos con los que cuenta el Centro Agrícola de Salcedo satisfacen sus requerimientos?
  - Sí ( )
  - No ( )
  
6. La atención que brinda el Centro Agrícola es:
  - Ágil ( )
  - Oportuna ( )
  - Lenta ( )

7. ¿Conoce usted de otras instituciones que ofrezcan similares productos y/o servicios?

Sí ( )

No ( )

**GRACIAS POR SU VALIOSA COLABORACIÓN.**

## ENCUESTAS APLICADAS A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES.

Estimado Señor (a):

La presente encuesta tiene el propósito de conocer el cargo y las diversas funciones que desempeña dentro de la estructura organizacional, por lo que agradecemos su colaboración.

1. ¿Desempeña las funciones del cargo para el que fue contratado?

Sí ( )

No ( )

2. ¿Se considera capacitado para desempeñarse en su cargo?

Sí ( )

No ( )

3. ¿En qué nivel está situado su cargo?

- Directivo ( )
- Medio ( )
- Operativo ( )

4. ¿Para el cargo que desempeña dispone de un manual de funciones?

Sí ( )

No ( )

5. ¿Cuál es su nivel de instrucción?

- Básica ( )
- Media ( )
- Superior ( )

6. Le proveen de los materiales y equipos que necesita

Siempre ( )

A veces ( )

Nunca ( )

7. ¿Cree usted que requiere mayor capacitación?

Sí ( )

No ( )

**GRACIAS POR SUS RESPUESTAS.**