



# UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

## ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

### CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MODALIDAD PRESENCIAL

#### “PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN SARAGURO”

*TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
GRADO DE INGENIEROS  
COMERCIALES*

#### DIRECTOR:

✚ Ing. Com. Patricio Cuenca.

#### POSTULANTE:

✚ Ochoa Torres Jackeline Viviana

Loja – Ecuador

2011

Ing. Patricio Cuenca, DOCENTE DEL ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA, CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

## **CERTIFICA:**

Haber dirigido la elaboración de la presente tesis titulada: “**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN SARAGURO**”, por lo tanto una vez cumplido los requisitos de ley y las normas generales de graduación en la universidad nacional de Loja, autoriza la presentación del documento para los fines legales, consiguientes.

Loja 10 de Mayo del 2011

Ing. Com. Patricio Cuenca  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **AUTORÍA:**

El contenido de la presente tesis, las ideas, opiniones, procedimientos de investigación, definiciones vertidas y propuestas. Son de exclusiva responsabilidad de su Autora

.....  
Jackeline Viviana Ochoa Torres  
AUTORA

## **AGRADECIMIENTO**

Con sentimiento de gratitud; el agradecimiento a la universidad nacional de Loja, por darnos la oportunidad de superación y cumplir el firme propósito de ser profesionales capaces de transformar la realidad social con conocimiento científico técnico.

Mi gratitud al Ing. Patricio Cuenca quien de una manera desinteresada ha brindado todo su apoyo a través de su experiencia profesional, habiendo hecho posible la culminación del presente trabajo de investigación.

Al personal y directivos de la Cooperativa SUMAK KAWSAY del cantón Saraguro, que brindaron su total cooperación en todos sus aspectos requeridos, para poder llevar a cabo la propuesta del presente Plan Estratégico de Marketing.

A todo el personal docente de la carrera de administración de empresas, por todos los aprendizajes significativos adquiridos en el transcurso de la formación profesional; y a nuestros compañeros con quienes siempre tuvimos la oportunidad de aprender y crecer en el trajinar de nuestra vida

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis padres y familiares quienes con esfuerzo, amor y comprensión, han sido el pilar fundamental en mi formación profesional.

Jackeline Viviana Ochoa Torres

a. **TEMA**

**a. TEMA**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA COOPERATIVA SUMAK  
KAWSAY DEL CANTÓN SARAGURO”**

# b. INTRODUCCIÓN





## **b. INTRODUCCIÓN**

En la Gerencia Empresarial a nivel mundial el aspecto de los planes estratégicos, ha sido un factor fundamental en el crecimiento de la entidad, sin embargo a través de los tiempos ha llegado a constituirse en un aspecto difícil de manejar y mantener en equilibrio, debido a la falta de conocimientos y capacitación que afectan directamente al crecimiento de la organización; y por los elevados costos que deben hacer los investigadores y las entidades para implementar estas técnicas.

En nuestra ciudad las medianas y pequeñas empresas que existen aquí en su mayoría los propietarios no tienen conocimientos en lo que respecta al proceso administrativo, pues son manejadas empíricamente, sin poder hacer frente a los problemas como la mala administración de los recursos, ocasionando un margen de rentabilidad reducido, encontrándose más vulnerables a la quiebra.

La disminución de las remesas de los migrantes, la escasa rotación de circulante en el mercado, las altas tasas de desempleo de mano de obra calificada y no calificada, la pobreza; son los que afectan en la demanda de los productos que ofrece la cooperativa SUMAK KAWSAY.

En las empresas de la provincia de Loja es muy importante realizar un plan estratégico de marketing, para mejorar el posicionamiento, aumentar la



rentabilidad y especialmente para que estos sectores tengan un mayor desarrollo y contribuyan a la economía de del Cantón Saraguro.

Toda empresa debería diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades se deben ejecutar en cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

De igual forma es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir en la empresa, la misma que es fundamental; porque representa las funciones operativas que va a ejecutar la organización para captar más clientes y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Es por ello que el presente trabajo investigativo está orientado a la elaboración de un **Plan estratégico de marketing en la Cooperativa Sumak Kawsay del Cantón Saraguro.**

Para el desarrollo del presente trabajo investigativo, se parte de un análisis del entorno, económico, social, político, en el cual se restaura la empresa; posteriormente se desarrolla el análisis interno de la empresa, partiendo de su historia, los productos que ofrece y los precios, luego se procede a realizar un estudio de mercado, a través del análisis y tabulación de las encuestas aplicadas a los clientes y la entrevista al Gerente de la Cooperativa, los cuales son



presentados en cuadros y gráficos estadísticos, posteriormente se realiza el análisis FODA, determinando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, presentes en la empresa para luego ponderar en una matriz la información obtenida.

Finalmente se elabora la propuesta del plan estratégico, definiendo la misión, visión, valores, objetivos estratégicos, políticas, tácticas y proyectos, con los que se orientara la cooperativa. Para concluir se elaboro las conclusiones y recomendaciones respectivas que la investigadora a llegado, producto del proceso de tesis.

# c. RESUMEN



## **c. RESUMEN EJECUTIVO EN CASTELLANO Y EN INGLES**

### **c.1. CASTELLANO**

La cooperativa dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas inició sus actividades en noviembre del 2009, la cual estuvo dirigida por el Economista Luis Chalan. Esta Cooperativa se encuentra ubicada en la calle Inti Ñan y Enrique Luzuriaga. La cooperativa constituye una empresa asociativa, con visión social, una estrategia de gestión, no es un fin en sí mismo, es un medio orientado a incentivar la organización de trabajo, producción y comercialización de forma asociativa, que fortalezca el desarrollo comunitario y promover la utilización de las remesas de los Saraguros como inversión; hasta ahora se encuentran 20 comunidades asociados.

El presente trabajo de investigación está enfocado especialmente en la elaboración de una Planificación Estratégica de Marketing para la Cooperativa SUMAK KAWSAY, cuyo propósito es generar mayor rentabilidad y por ende conseguir un mejor posicionamiento, así; como tener un producto de calidad y principalmente poder brindar una mejor atención a los clientes.

Para poder determinar un análisis estratégico de la Cooperativa, primeramente se optó por realizar la recopilación de datos, tanto interno como externo de la Cooperativa, a través de las encuestas realizadas a la ciudadanía.

Establecidos los parámetros de: Misión, Visión, Objetivos, Políticas y las Encuestas, siguiéndola metodología indispensable, se procedió a realizar un análisis FODA dirigido a la Cooperativa, a fin de establecer cuáles son las



FORTALEZAS, DEBILIDADES, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES, con el propósito de robustecer o atacar , según sea el caso , no sin antes realizar un análisis minucioso del resultado de las encuestas cuya deducción nos brindó las herramientas necesarias para conocer que la Cooperativa tiene una aceptación importante pese al poco tiempo de funcionamiento.

Una vez detectado el problema, y establecidas las causas y los efectos, se llegó a determinar cuál sería la probable solución, lo que conlleva a establecer una matriz de estrategias, que servirá para corregir dificultades o inconvenientes, así como robustecer oportunidades y fortalezas.

De la misma manera se detectaron varios factores que impiden el buen funcionamiento de la misma, para ello se propusieron los objetivos estratégicos, los mismos que si se llevan a efecto se logrará un progreso importante para la Cooperativa, mejorando y obteniendo una mayor estabilidad económica.

Como conclusiones se percibió la necesidad de elaborar e implementar un plan estratégico para la Cooperativa, dentro del cual se enfoca los diversos problemas que la Cooperativa posee en sus diversos aspectos.

Finalmente después de un exhaustivo análisis planteamos las conclusiones y recomendaciones de todo el trabajo investigativo.



## **c.2. INGLES**

The cooperative dedicated to the production and commercialization of agricultural products began its activities in November of the 2009, which was directed by the Economist Luis Chalan. This Cooperative is located in the street Inti Ñan and Enrique Luzuriaga. The cooperative constitutes an associative company, with social vision, a management strategy, is not an end in itself, it is a half guided to motivate the work organization, production and commercialization in an associative way that it strengthens the community development and to promote the use of the remittances of Saraguros like investment; up to now they are associated 20 communities.

The present investigation work is focused especially in the elaboration of a Strategic Planning of Marketing for Cooperative SUMAK KAWSAY whose purpose is to generate bigger profitability and for to get a better positioning, this way; as having a product of quality and mainly to be able to offer a better attention to the clients.

To be able to determine a strategic analysis of the Cooperative, firstly it was opted to carry out the summary of data, so much internal as external of the Cooperative, through the surveys carried out to the citizenship.

Established the parameters of: Mission, Vision, Objectives, Political and the Surveys, following it indispensable methodology, you proceeded to carry out an



analysis FODA directed to the Cooperative, in order to settle down which the STRENGTHS are, WEAKNESSES, THREATS AND OPPORTUNITIES, with the purpose to strengthen or to attack, as it is the case, not without before to carry out a meticulous analysis of the result of the surveys whose deduction offered us the necessary tools to know that the Cooperative has an important acceptance in spite of the little time of operation.

Once detected the problem, and established the causes and the effects, you ended up determining which the probable solution would be, what bears a womb of strategies that will be good to correct difficulties or inconveniences, to settle down as well as to strengthen opportunities and strengths.

In the same way several factors were detected that impede the good operation of the same one, for they intended it the strategic objectives, the same ones that if they are taken to effect an important progress it will be achieved for the Cooperative, improving and obtaining an economic bigger stability.

As conclusions the necessity was perceived of to elaborate and to implement a strategic plan for the Cooperative, inside which is focused the diverse problems that the Cooperative possesses in its diverse aspects.

Finally after an exhaustive analysis we outline the conclusions and recommendations of the whole investigative work.



# d. REVISIÓN DE LITERATURA



## **d. REVISIÓN DE LITERATURA**

### **d.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING**

#### **d.1.1. CONCEPTO**

La Planificación Estratégica de marketing es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

#### **d.1.2. IMPORTANCIA**

La planeación estratégica de marketing es importante porque nos ayuda a identificar las rutas críticas que debemos seguir para lograr nuestros objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Utilizando el mínimo de recursos humanos, económicos, legales, etc.

Uno de los beneficios más grandes que esta nos trae es conocer los problemas que nuestro negocio puede tener a futuro, y así reducir los riesgos (financieros, operacionales, legales, etc.).

Asimismo algunos de los beneficios que proporciona la planeación estratégica de marketing son los siguientes:

- Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de recursos.



- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con una reducción de riesgos a niveles manejables.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo mayor visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo.<sup>1</sup>

#### **d.1.3. PROCESO DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING**

##### **➤ Primera Fase:**

Constituye el procesamiento de datos pasados, presentes y futuros, comúnmente conocido como el análisis de la situación. Etapa que mediante los diversos métodos e instrumentos específicos permite recolectar, sistematizar y analizar la información obtenida del área o servicio. Precisa dos análisis: interno y externo.

---

<sup>1</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)- Planificación estratégica de marketing  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com)- importancia planificación estratégica de marketing



- **Análisis Interno:** Aquí se analiza todos los elementos que conforman la organización así como los recursos financieros, los recursos tecnológicos marketing, infraestructura, investigación etc. Estos bajan las premisas fundamentales, los fuertes (fortalezas) y que debemos acrecentarlos, y los (débiles) que debemos disminuirlos.
- **Análisis Externo:** Comprende la dimensión del impacto de las fuerzas del medio ambiente: políticas gubernamentales, los avances tecnológicos, competencias, mercado, metas, etc. Se realiza mediante dos premisas que son las oportunidades de las que la organización debe aprovechar para mejorar su rendimiento y eliminar las amenazas que ponen en peligro la marcha de la organización.

➤ **Segunda Fase:**

**Formulación Estratégica** en ésta etapa se sistematiza los objetivos, metas y acciones que se las realizarán a corto, mediano, largo plazo, mediante la determinación de los requerimientos financieros, de recursos y tiempo.

➤ **Tercera Fase:**

**Implementación Estratégica:** Comprende la aplicación de las diferentes estrategias o acciones que optimicen los recursos que dispone la empresa o institución y se realiza también un seguimiento de la acción para los ajustes respectivos para el cumplimiento de los objetivos trazados.



➤ **Cuarta Fase:**

**Evaluación Control:** Proceso que permite realizar el seguimiento y evaluación final de los resultados. La planificación estratégica comprende un lapso de 3 a 5 años.<sup>2</sup>

**d.1.4. PLAN OPERATIVO**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables además ayuda a realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.<sup>3</sup>

Este plan está compuesto por:

**Misión.-** es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.

**Visión.-** Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas

---

<sup>2</sup> [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)- concepto, importancia de la planificación estratégica

<sup>3</sup> [www.wikipedia](http://www.wikipedia)- Plan Operativo



tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

**Objetivos.-** Representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos a largo plazo y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

**Metas.-** Son los resultados que la empresa desea tener, pero cuantificados y determinados a corto plazo.

**Estrategia.-** Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas, es decir son las medias de acción que la empresa toma para alcanzar sus objetivos.

**Políticas.-** Son guías, normas, reglas para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

**Tácticas.-** Son acciones o medidas más detalladas para cumplir con las estrategias establecidas por la organización.

**Presupuesto.-** Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.



Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

**Indicadores.-** Se lo define como un estándar o unidad de medida establecida como criterio o nivel de referencia que permite controlar si lo que se ha planeado se ha cumplido en el tiempo establecido.

**Responsable.-** Persona encargada de llevar a cabo el plan.

**Plazo.-** Es el tiempo en que llevara a cabo el proyecto o plan establecido.<sup>4</sup>

#### d.1.5. HERRAMIENTAS PARA REALIZAR LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

##### LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



<sup>4</sup> www.Administracion - Tipos de Planes  
Folleto de Administración y Gestión Empresarial - Modulo III  
www.google.com – El Proceso Básico de la Administración de Empresas



El punto de vista de PORTER es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial dentro de las cuales se destacan:

- ④ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- ④ **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- ④ **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no





tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

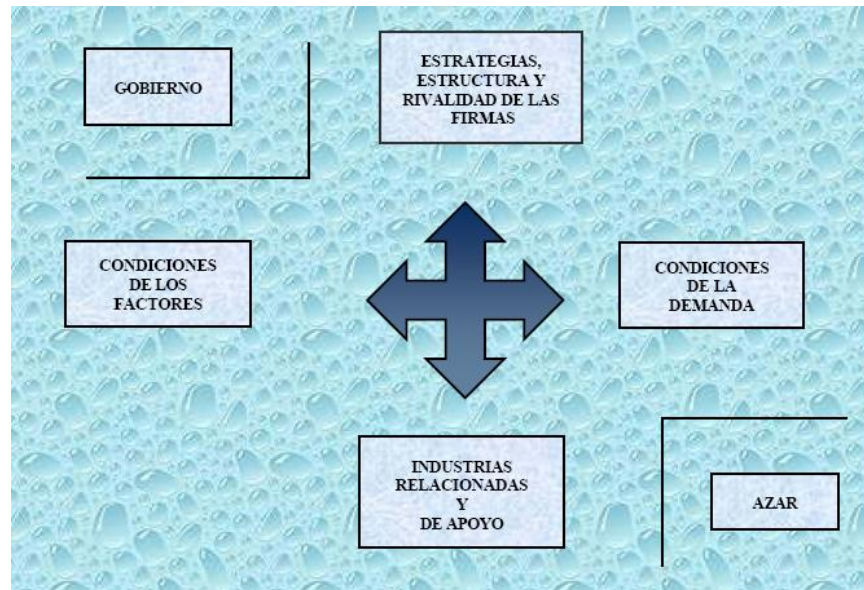
Ⓢ **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Ⓢ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Asimismo los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. J. Vergara Editor S.A. Buenos Aires. Argentina. 1025 pp.

## EL DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER



Michael Porter en 1998 llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones. Su objetivo era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como en la formulación de políticas orientadas a promover la competitividad de una nación, asimismo se dio para determinar el ambiente nacional en que se desenvuelven las empresas.

De acuerdo a la teoría de Porter, el marco en que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

- **Condiciones de los Factores.-** Este elemento se refiere a la dotación de recursos físicos y humanos con los que cuenta una nación, es la disponibilidad y



calidad de los recursos naturales, los recursos humanos, los bienes de capital y la infraestructura de una ciudad, nación o región.

Estos factores pueden separarse en generales versus especializados y en básicos versus avanzados. Los factores generales son comunes a todas las industrias y por lo tanto no generan ventajas sostenibles, mientras que los factores especializados-infraestructura, investigación y desarrollo, educación, habilidades, tecnología de punta-, son específicos para cada industria o segmento. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles.

El desarrollo de factores básicos no requiere gran esfuerzo. Por ello son de fácil acceso para los competidores. Los factores avanzados, en cambio, requieren niveles de inversión elevados, recursos humanos sumamente calificados y una infraestructura moderna y eficiente, por tal razón para fomentar la creación de ventajas competitivas sostenibles- y, por tanto, para elevar la competitividad nacional-, los factores que se desarrollen deberán ser avanzados y especializados.

• **Las Condiciones de la Demanda.** Una ciudad o región o país obtiene ventajas competitivas cuando la demanda local no sólo es grande, sino también exigente. Compradores sofisticados y con capacidad adquisitiva presionan a las organizaciones para que innoven con rapidez y así se puedan adelantar a la competencia.



Existen algunas características que distinguen a este elemento como son:

- La composición de la demanda en el mercado del país origen, las exigencias de los compradores.
- Tamaño y tasa de crecimiento de la demanda en el país de origen.
- Forma en que la demanda interna se internacionaliza e impulsa los productos y servicios en el extranjero
- **Cadenas Productivas o Industrias relacionadas y de Apoyo.**- Es el tercer atributo de la ventaja competitiva de una localización, es la presencia de cadenas productivas compuestas por las industrias relacionadas y de apoyo de las empresas productoras de bienes finales. Su papel en la competitividad se determina por su capacidad de suministrar insumos a costos razonables pero deben existir líneas de comunicación expeditas entre ellas, que les permita compartir y aprovechar información común y el intercambio de ideas y de hechos innovadores.
- **Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Organizaciones.** Este atributo se refiere a las condiciones imperantes en una ciudad o región o país que determinan como se crean, estructuran y administran las empresas, así como a la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

Las naciones y las regiones se diferencian en las metas que las empresas y las personas buscan obtener y en las estrategias que emplean para lograrlas. Una



fuerte rivalidad entre las organizaciones se constituye en un alto estímulo para la creación y sostenimiento de la ventaja competitiva.

- El **Gobierno** En el argumento de Porter, el papel real del gobierno es el de servir como catalizador de la innovación y el cambio, cuestionar posiciones estáticas, forzar al sistema a mejorar constantemente e impulsar a las empresas a competir para acelerar el proceso de innovación. El gobierno deberá influir en los cuatro determinantes del diamante, crear un entorno fértil para el desarrollo de industrias nacionales competitivas a nivel internacional.

El gobierno debe enfocar sus esfuerzos a la creación de factores especializados y avanzados. También puede influir en las condiciones de la demanda, con la emisión de reglamentos más rígidos sobre productos, seguridad y medio ambiente, pues esto influirá en las necesidades de los consumidores.

Asimismo el gobierno debe limitar tajantemente cualquier tipo de cooperación directa entre competidores, promover tasas crecientes de inversión, especialmente en capacitación, innovación y activos fijos y rechazar tendencias monopólicas u oligopólicas,

- Los **Acontecimientos Casuales (azar)** ocurren fuera del control de las empresas y normalmente, del Estado (nuevos inventos, guerras, acontecimientos políticos externos, saltos tecnológicos y cambios drásticos en la demanda de los mercados extranjeros). El azar crea discontinuidades que pueden producir



cambios en la estructura del sector y abrir nuevas oportunidades a las empresas de una nación.<sup>6</sup>

### **CADENA DE VALOR**



### **CONCEPTO**

La cadena de valor fue descrita y popularizada por Michael E. Porter en 1985 la misma que fue considerada como una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar maneras de crearla y mantenerla. El análisis de la cadena de valor comienza con el reconocimiento de que cada empresa o unidad de negocios, es " una serie de actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar su producto". Al analizar cada actividad de valor separadamente, los administradores pueden juzgar el valor que tiene

<sup>6</sup> PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones. J. Vergara Editor S.A. Buenos Aires. Argentina. 1025 pp.

JIMÉNEZ Ricardo. Las ventajas competitivas de las naciones y sus empresas.



cada actividad, con el fin de hallar una ventaja competitiva sostenible para la empresa. Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor.

## **OBJETIVO**

La cadena de valor tiene por objetivo identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores, que se basa en aquellas empresas que le abastecen de mercadería o insumos a la empresa
- Cadena de valor de los canales de distribución, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente
- Cadena de valor de los clientes, que se basa en determinar las necesidades del cliente.

Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> [www.vierkon.com](http://www.vierkon.com) – La Cadena de valor  
Porter Michael, Ventaja Competitiva



## ACTIVIDADES ESTRATEGICAS DE LA CADENA DE VALOR

Se identifican 9 actividades estratégicas de la empresa, cada una con un costo, a través de las que se puede crear valor para los clientes, estas 9 actividades se dividen en 5 actividades primarias y 4 de apoyo.

Las **actividades primarias** que conforman la creación física del producto, las actividades relacionadas con su venta y la asistencia post-venta, las cuales se dividen en:

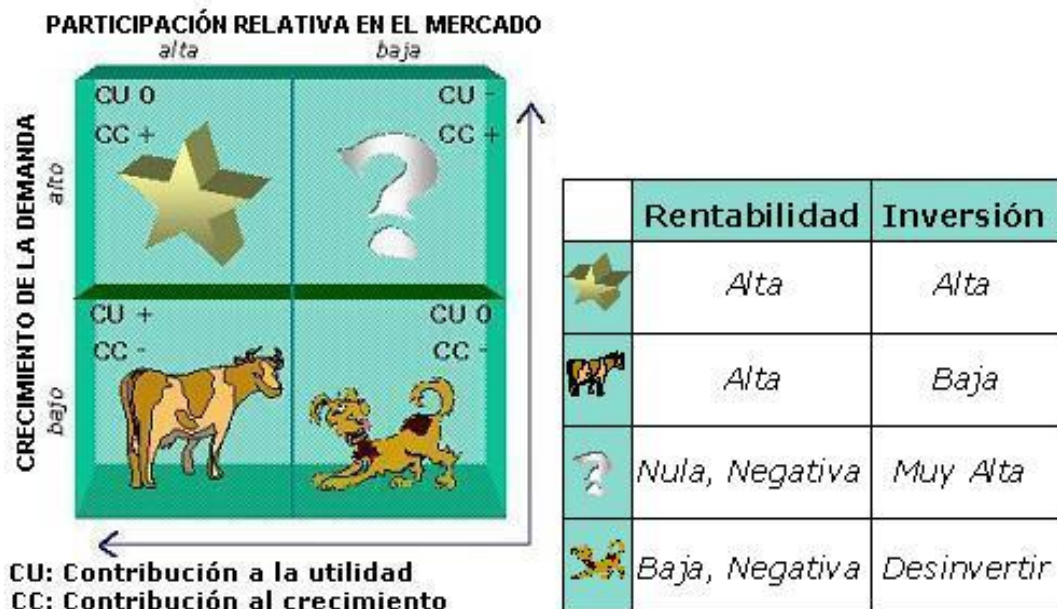
- Logística interna: recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): recepción de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Ventas y Marketing: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicios post-venta (mantenimiento): actividades destinadas a mantener o realizar el valor del producto. Ej. Garantías.



Estas actividades son apoyadas por las también denominadas **actividades secundarias**:

- Infraestructura de la organización
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología (investigación y desarrollo): obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

**MATRIZ BCG**



La Matriz de crecimiento - participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The *Boston Consulting*



*Group* en la década de 1970, es una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Asimismo esta matriz permite:

- Entender la situación general de la empresa
- Ayudar a decidir en los distintos negocios que una empresa en particular posee, en cuales debe invertir, desinvertir o abandonar dependiendo de los aportes que genere o pueda generar un producto.
- Orientar a la empresa a futuros éxitos por medio de estrategias de crecimiento.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

- El **índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La **participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

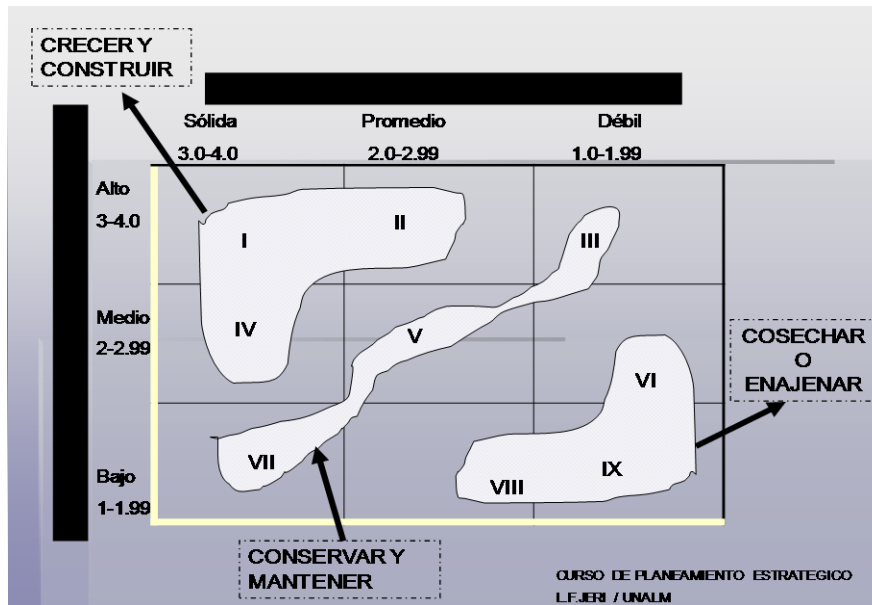


Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

- **Estrellas**
  - Alta participación relativa en el mercado
  - Mercado de alto crecimiento
  - Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
  - Utilidades significativas
- **Signos de Interrogación** (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)
  - Baja participación en el mercado
  - Mercados creciendo rápidamente
  - Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
  - Generadores débiles de efectivo
  - La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio
- **Vacas Lecheras**
  - Alta participación en el mercado
  - Mercados de crecimiento lento
  - Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado

- Márgenes de utilidad altos
- **Perros**
  - Baja participación en el mercado
  - Mercados de crecimiento lento
  - Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
  - Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.<sup>8</sup>

**MATRIZ INTERNA Y EXTERNA**



La matriz de los factores internos y externos IE, toma en cuenta la matriz EFE y EFI, en la cual se destacan las características:

- Toma el ponderado EFI y EFE.

<sup>8</sup> www.dequate.com. Matriz de crecimiento y participación



- Considera ventas y utilidades.
- Permite establecer recomendaciones para las U.E.N. (Unidades Estratégicas de Negocios).

La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave:

- Los totales ponderados del EFI en el eje x
- Los totales ponderados del EFE en el eje y.

Asimismo La matriz IE se divide en tres regiones con definiciones de estrategias diferentes como son:

**Divisiones: I, II, IV .- Crecer y construir:** Estrategias intensivas como penetración en el mercado, desarrollo de mercados y /o de productos. Además estrategias de integración: hacia atrás, hacia delante y horizontal.

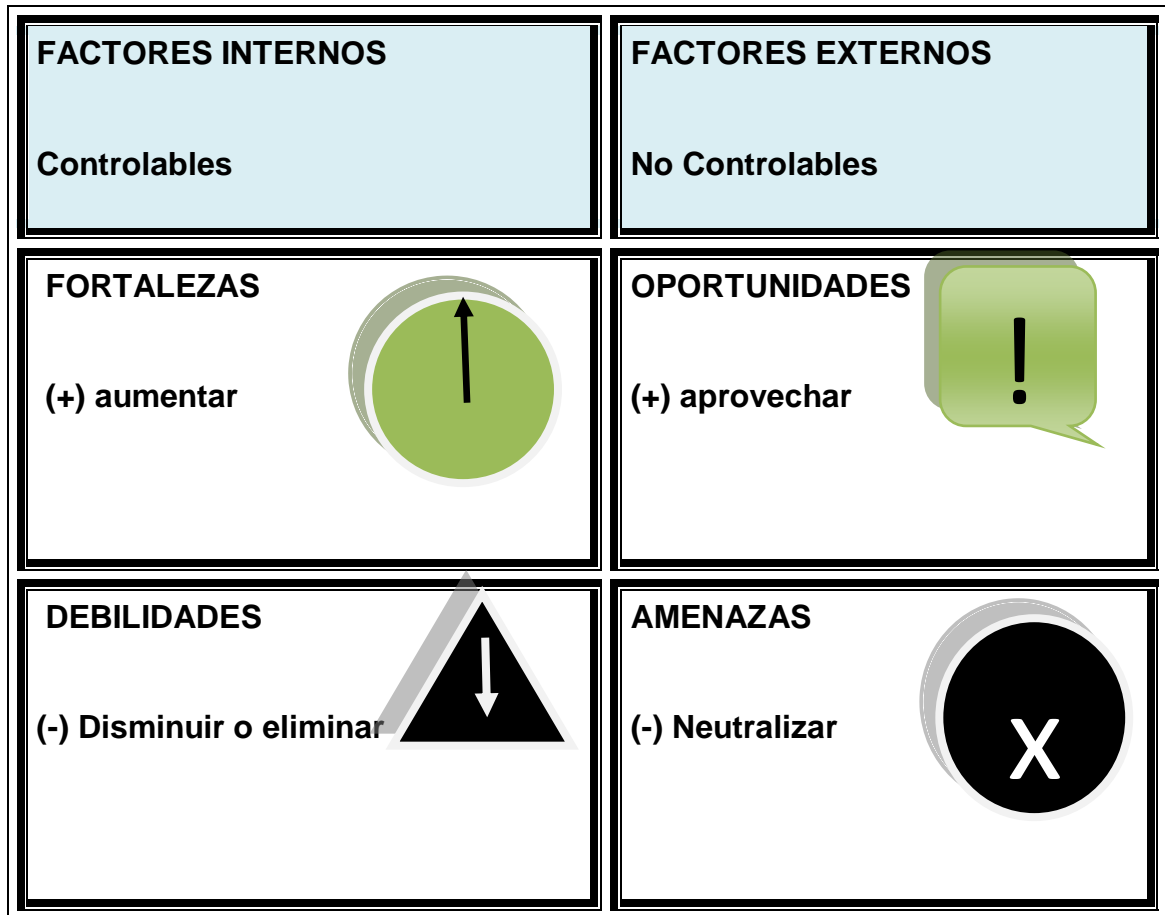
**Divisiones: III, V o VII .- Conservar y mantener:** Estrategias intensivas como penetración en el mercado y desarrollo de productos.



**Divisiones: VI, VIII, IX.- Cosechar o enajenar:** Se consideran aspectos negativos de la empresas cuyo factor se enfocan en (desinvertir.

Hay que recalcar que las empresas exitosas logran una cartera de negocios cuya posición se ubica en el cuadrante I de la matriz IE o cerca de él.<sup>9</sup>

### 1.1.1. MATRIZ FODA



<sup>9</sup> [www.wikipedia](http://www.wikipedia) .Matriz interna y externa  
[www.deguate.com](http://www.deguate.com). Matriz IE



El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De estas 4 variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

La Matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

## **OBJETIVO**

Se destaca como objetivos:

- Conocer la realidad situacional
- Tener un panorama de la situación en todos sus ángulos
- Visualizar la determinación de políticas para mantener las fortalezas, para atacar las debilidades convirtiéndolas en oportunidades y las oportunidades en fortalezas, así como direccionar estrategias para que las amenazas no lleguen a concretarse o bien si llegan a hacerlo, minimizar su impacto.



### 1.1.2. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ FODA

		Análisis Interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis del Entorno	Oportunidades	Estrategias para maximizar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y aprovechar las oportunidades del entorno
	Amenazas	Estrategias para maximizar las fortalezas, y enfrentar las amenazas del entorno	Estrategias para minimizar las debilidades, mejorar y enfrentar las amenazas del entorno

La Matriz FODA indica 4 estrategias que pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Las estrategias son:

**1- Estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas):** su objetivo es minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

**2- Estrategia DO (Debilidades –vs-Oportunidades):** intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una empresa podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.





**3- Estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas):** se basa en las fortalezas de la empresa que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una empresa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

**4- Estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades):** cualquier empresa le agradecería estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO. Tales empresas podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.<sup>10</sup>

### **1.1.3. PLAN DE ACCIÓN**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo.

Es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización, permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar

---

<sup>10</sup> [www.wikipedia](http://www.wikipedia.org) .Matriz FODA



responsables además ayuda a realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

Este término se refiere a las diferentes clases de actividades que se realizan para poner en práctica una estrategia a un nivel operativo. Las estrategias generan las líneas de acción y los guía hacia su realización.

### **MISIÓN.**

Esto es, la "razón de hacer" de la empresa, gerencia o departamento.

La misión no ocupa más de cinco o diez líneas, su determinación requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación, especialmente cuando una empresa la formula por primera vez

Conviene explorar un conjunto de preguntas:

- ¿Para qué existe la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos y/o servicios que genera?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos o servicios? Si es así, ¿cuál es nuestra especificidad?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de nuestros productos o servicios?
- ¿Cuál es la población objetivo y cuál es la cobertura actual?



- ¿Cuál es la percepción del equipo directivo, y cuál la de sus funcionarios, en torno a nuestra situación?
- ¿Qué piensan los empleados con respecto a su propio rol o función?  
¿Coincide la percepción de la gerencia con la de los empleados?

### **Bases para establecer la Misión**

- Se deben formular de forma explícita de los propósitos unánimes de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.
- Debe expresar la razón de ser de su empresa o su área, es la definición del negocio, en todas sus dimensiones.
- Establecer una técnica general o clima organizacional.
- Permitir que los objetivos se puedan convertir a una estructura laboral que incluya la asignación de tareas entre los elementos responsables en la organización.
- Sirve a los tres niveles de la organización (Directivo, Administrativo y Operativo).

### **④ VISIÓN:**

- Representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados



- Se resume en un enunciado que proyecta la imagen compartida de lo que queremos que la organización llegue a ser.
- Debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que nos importan.
- Debe contener las características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones.

### **Bases para establecer la Visión**

- Dar sentido de dirección a la organización, pero no de manera utópica, sino que su orientación debe ser estratégica, dirigida a las decisiones, planes, programas, proyectos y acciones.
- Debe resumir los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad.
- No debe ser algo utópico, debido que puede generarse la desmotivación por parte de los miembros de la organización, al ver que aquello es inalcanzable.
- Tampoco debe ser una propuesta fácil, ya que llevaría a un cierto relajamiento.
- Debe ser un estímulo y una dirección a seguir para el personal de la organización, por tanto, realista, amplia y detallada, consistente, y compartida por todos los miembros de la organización.



### **Aspectos que evalúa la Visión**

- Tamaño de la Empresa
- Clientes
- Productos
- Valor agregado
- Proveedores
- Calidad

### **Elementos de la Visión**

- Panorama del Futuro: El entorno regulatorio, económico y competitivo en el cual está ubicado.
- Marco Competitivo: Los negocios y lugares en que se competirá.
- Fuente de Ventajas Competitivas: Las competencias que se desarrollarán para lograr la visión; Una descripción de cómo se logrará el éxito.
- Objetivos Fundamentales: Descripción de lo que se espera lograr: un método para evaluar el grado de éxito a futuro.

### **🕒 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Son los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado. Deben guardar coherencia con la misión, visión y con el análisis externo e interno.



Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas de la institución, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos.

#### **A. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS**

- Son actividades a realizar en un determinado plazo y expresan una combinación de tiempo y recursos físicos, humanos y financieros, orientados a producir un cambio en la gestión, que permita alcanzar uno o más de los objetivos formulados.
- Si buscan cambiar componentes de tipo estructural, organizativo y/o prácticas de trabajo, es fundamental la existencia de liderazgo en la organización, que estimule los procesos de participación, que impulsen y sostengan el desarrollo del proyecto.
- El logro de las metas puede retroalimentar el proceso permitiendo redefinir los objetivos, rediseñar los proyectos, acelerar o retardar su ejecución, si fuese necesario, y recurrentemente medir su impacto.
- La implementación del plan estratégico se compone de cuatro fases que pueden funcionar de un modo cíclico:
  - Identificación de los objetivos y estrategias de la organización.
  - Definición de las metas de producción y de gestión.
  - Diseño de los proyectos necesarios para su logro.
  - Constatación del logro de las metas propuestas.



### a)META.

Son los resultados que la empresa desea tener, pero cuantificados y determinados a corto plazo.

#### Las Metas de Producción

- Contienen una declaración explícita del tipo de productos, de los niveles de actividad o estándares de productividad.
- Se refieren a las preguntas ¿qué? y ¿cuánto?.
- Se proyectan a plazos más cortos (un año).
- Pueden ser de tipo cuantitativo.
- También pueden ser cualitativas, como por ejemplo:
  - Cuando hacen referencia a **acciones no cuantificables**, como es el caso de la regulación de mercados, la formulación de políticas o las relaciones exteriores; o
  - Cuando responden a **objetivos de tipo normativo**, cuya finalidad es dar un marco ético-político a la acción de la organización.

#### Las Metas de Gestión

- Hacen referencia al "¿cómo?", es decir, a la calidad del proceso que da lugar a la obtención de dicho producto.
- De lo anterior se desprende que una meta de gestión:



- Debe contener el propósito de mejorar los procesos organizacionales en alguna de sus dimensiones: calidad, eficiencia, eficacia y economía.
- Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa de la acción interna de la organización y no de factores exógenos, como el nivel de actividad económica, cambios bruscos en la demanda, etc.

## **b) ESTRATEGIA**

### **CONCEPTO DE ESTRATEGIA**

Es el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos".

"La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos,





puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Una estrategia busca movernos de la situación actual hacia una futura alcanzando resultados definidos como claves y que permitan ser sostenibles en el tiempo.

El proceso del desarrollo de la estrategia es dar un marco a un hecho que queremos que suceda.

**c) POLÍTICAS**

Son guías, normas, reglas para orientar la acción; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización.

**d) TÁCTICAS**

Son acciones o medidas más detalladas para cumplir con las estrategias establecidas por la organización.

**e) PRESUPUESTO**

Son programas en los que se les asignan cifras a las actividades; implican una estimación de capital, de los costos, de los ingresos, y de las unidades o productos requeridos para lograr los objetivos.

Los presupuestos son un elemento indispensable al planear, ya que a través de ellos se proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.



f) **INDICADORES**

Se lo define como un estándar o unidad de medida establecida como criterio o nivel de referencia que permite controlar si lo que se ha planeado se ha cumplido en el tiempo establecido.

g) **RESPONSABLE**

Persona encargada de llevar a cabo el plan.

h) **PLAZO**

Es el tiempo en que llevara a cabo el proyecto o plan establecido.

# e. MATERIALES Y MÉTODOS



## **e. MATERIALES Y MÉTODOS**

### **e.1. METODOLOGÍA**

#### **➤ Método Científico**

Este método me sirvió para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del marco teórico, a través de la técnica de observación indirecta, el mismo que me permitió sustentar el presente proyecto de investigación; contribuyendo en la búsqueda de los hechos que al ser analizados originaron el conocimiento necesario para la contrastación e interpretación de los resultados; se estabilizo la validez de la misma, rechazando, corrigiendo y enfocándose siempre en la búsqueda de la verdad.

#### **➤ Método deductivo**

Esta parte de hechos generales a realidades particulares.

Este método se aplicó para detectar y analizar las oportunidades y amenazas que tiene la cooperativa, en el sector en el que se desenvuelve; y exponer los resultados en la matriz de análisis externa; como también para analizar en la matriz FODA.

Este método también se utilizó para buscar y estudiar a los competidores más cercanos que tiene la entidad.



➤ **Método Inductivo:**

Se apoyó en este método para analizar la situación interna de la cooperativa, para de esta manera extraer las fortalezas y debilidades que posee la cooperativa; para luego realizar la matriz de análisis interna y también para realizar la matriz FODA.

➤ **Método Descriptivo**

Se utilizó para la representación de todo el trabajo investigativo, desde el análisis interno y externo, hasta la formulación de las estrategias en la matriz FODA; para que luego de este análisis permita realizar el plan de acción y como también poder establecer las conclusiones y proponer las recomendaciones correspondientes.

**TÉCNICAS**

Para la recopilación de la información utilicé técnicas empíricas y científicas como son:

➤ **Observación**

Esta técnica ayudó a percibir la imagen de la empresa frente a sus clientes y a la competencia, permitiéndonos establecer de una manera inmediata los posibles problemas que ésta presenta.

➤ **Entrevista**

Se aplicó al gerente de la cooperativa y a los encargados de las empresas competidoras más cercanas de esta identidad. Esta técnica sirvió para recolectar



la información necesaria de la empresa permitiéndonos de esta manera presentar los resultados con mayor veracidad.

➤ **Encuesta**

Es el conjunto de preguntas tipificadas que fueron dirigidas a una muestra representativa.

Se utilizó con el fin de obtener información para la realización del estudio de mercado y para conocer el grado de aceptación que tiene esta cooperativa con respecto a su competencia.

Las encuestas fueron dirigidas a las familias de la ciudad de Loja. Para realizar las encuestas también utilizamos el muestro, para tomar una parte de la población que va a ser estudiada, con el fin de facilitar la investigación.

**SEGMENTACIÓN.**

<b>1ra Segmentación</b>	<b>Número de habitantes</b>	<b>Fuente</b>
Población de la Ciudad de Loja	118,532 Hab.	INEC 2001
<b>2da Segmentación</b>	<b>Número de familias</b>	<b>Fuente</b>
Población por familias	29,633 Hab.	INEC 2001

**TAMAÑO DE LA MUESTRA.**

Para determinar el tamaño de la muestra, primero se procedió a realizar la proyección al año actual.



❖ PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN DE LA CIUDAD DE LOJA

Datos históricos:

Población: 118532 Tasa de crecimiento: 2,08%

❖ PROYECCIÓN PARA EL 2010:

$DX = Db(1 + i)^n$

$DX = 118532(1 + 0.0208)^9$

$DX = 142659,78 \cong 142660$  Población del año 2010

❖ NÚMERO DE FAMILIAS

142660/4 = 35665

PARROQUIAS	POBLACIÓN 2001	%	POBLACIÓN 2010	POR FAMILIAS 2010
TOTAL	118532	100	142660	35665
El Valle	20968	17.69	25237	6309
Sucre	42897	36.19	51629	12907
El Sagrario	16073	13.56	19345	4836
San Sebastián	38594	32.56	46450	11613

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Datos: N= 35665 (Por Familia)

E= 5% (0.05)

$n = \frac{N}{1 + N \cdot E^2}$

$n = \frac{35665}{1 + 35665 \cdot 0.05^2}$

Dónde: n= Tamaño de la Muestra  
N= Población  
E= Error Experimental



$$n = \frac{35665}{90.1625}$$

$$n = 395.56 \cong 396 \text{ ENCUESTAS}$$

### DISTRIBUCIÓN MUESTRAL.

PARROQUIAS	POBLACIÓN POR FAMILIA	PORCENTAJE %	DISTRIBUCIÓN MUESTRAL
El Valle	6309	17.69	70
Sucre	12907	36.19	143
El Sagrario	4836	13.56	54
San Sebastián	11613	32.56	129
<b>TOTAL DE LA CIUDAD</b>	<b>35665</b>	<b>100</b>	<b>396</b>

### e.3. RECURSOS UTILIZADOS

#### RECURSOS HUMANOS.

- Investigadora: Jackeline Ochoa
- Director de tesis
- Muestra de la población





### **RECURSOS MATERIALES.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>
Bolígrafos
Cuaderno
Resma de papel A4
Portaminas
Borrador
Cartuchos de Tinta
Copias

### **RECURSOS TECNOLÓGICOS.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>
Computadora
Calculadora
Impresora
Flash Memoré
CDS

### **RECURSOS ECONÓMICOS.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>
Transporte
Alimentación
Hospedaje
Internet

# f. RESULTADOS



**f. RESULTADOS**

**f.1. TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

**Pregunta1. ¿Conoce Ud. a la Cooperativa SUMAK KAWSAY dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas?**

**TABLA N° 1**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	160	40,40%
NO	236	59,60%
<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>100,00</b>

Fuente: La ciudadanía.  
Elaboración: La Autora

**GRAFICO N° 1**



**INTERPRETACIÓN:**

De las 396 encuestas únicamente el 40,40% de las personas conocen la cooperativa, y el 59,60% nos supieron manifestar que no conocen esta entidad, ya que no se ha realizado la publicidad necesaria en los diferentes medios de comunicación.



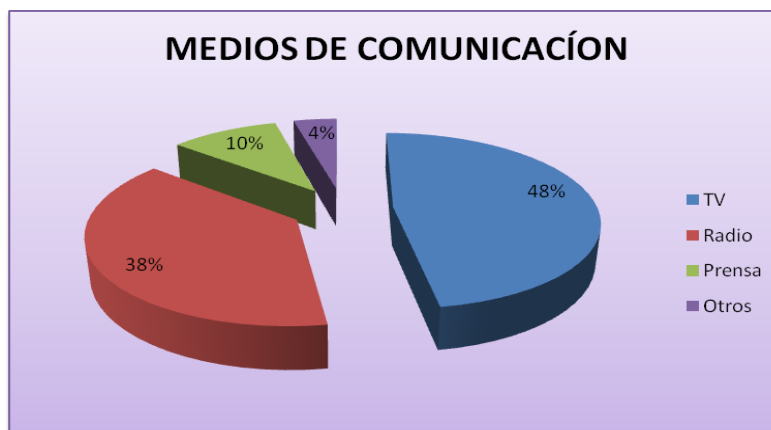
Pregunta 2. ¿Cuál es el medio de comunicación que Usted prefiere?

TABLA N° 2

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
TV	188	47,47%
Radio	152	38,38%
Prensa	40	10,10%
Otros	16	4,04%
<b>TOTAL</b>	<b>396</b>	<b>100,00</b>

Fuente: La ciudadanía.  
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 2



**Interpretación:** De las 396 personas encuestadas, el 48% nos manifestaron que el medio de comunicación más utilizado es la Televisión; Mientras que el 38% de las personas encuestas prefieren escuchar la radio; y el 10% de las personas nos manifestaron que prefiere la prensa escrita; y el 4% de los encuestados prefieren otro tipo de medios de comunicación.



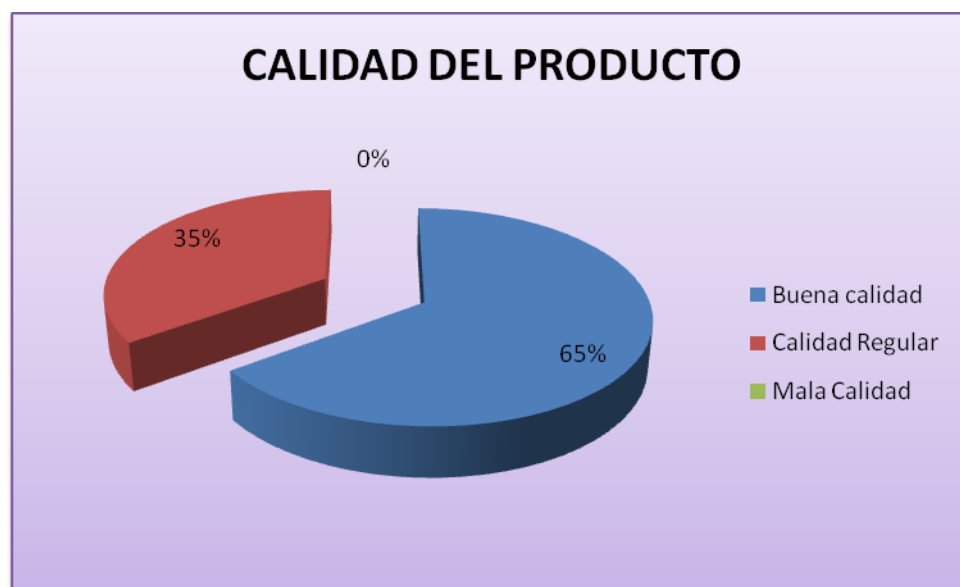
Pregunta 3. ¿Cómo considera que son los productos que ofrece la Cooperativa?

TABLA N° 3

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena calidad	104	65,00%
Calidad Regular	56	35,00%
Mala Calidad	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>

Fuente: La ciudadanía.  
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 3



**Interpretación:** D las personas que conocen la cooperativa, el 65%, nos manifiesta que la calidad de productos que brinda la cooperativa es de buena calidad; mientras que el 35% restante, nos manifestó que los productos tienen una calidad regular.



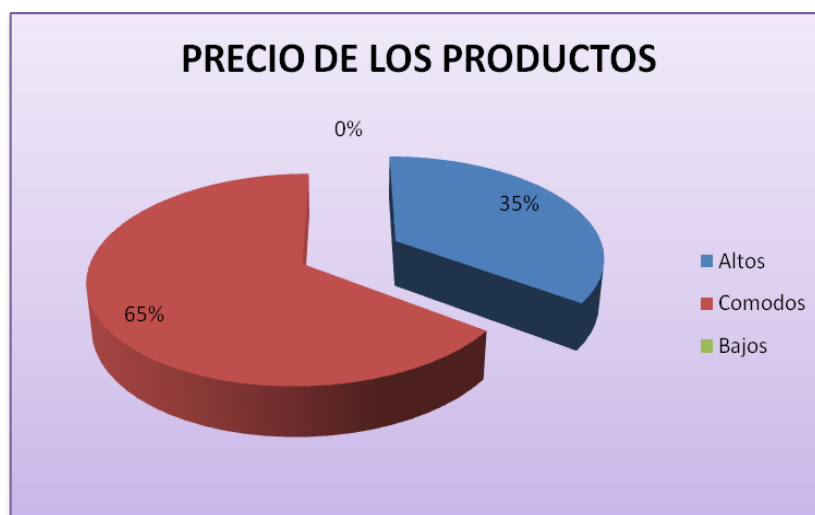
Pregunta 4. ¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece la empresa?

TABLA N° 4

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Altos	56	35,00%
Cómodos	104	65,00%
Bajos	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>

Fuente: La ciudadanía.  
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 4



**Interpretación:** Según las encuestas aplicadas, el 65% de las personas que consumen en esta entidad, nos manifestó que los precios que ofrece son cómodos; mientras que el 35% de los encuestados nos contestaron que los precios son altos.



Pregunta 5. ¿Cómo considera que es la atención que brinda la Cooperativa al cliente?

TABLA N° 5

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Buena	88	55,00%
Regular	72	45,00%
Mala	0	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>

Fuente: La ciudadanía.

Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 5



**Interpretación:** De todas las personas que conocen la cooperativa, el 55% considera que la atención al cliente es buena; mientras que el 45% consideran que es regular.



Pregunta 6. Cuándo ha realizado alguna compra en la cooperativa. ¿Ha recibido alguna promoción?

TABLA N° 6

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	56	35,00%
NO	104	65,00%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>

Fuente: La ciudadanía.  
Elaboración: La Autora

GRAFICO N° 6



**Interpretación:** según las encuestas aplicadas, de todas las personas que han realizado la compra en la cooperativa, el 65% de los clientes nos manifiesta que no tienen ninguna promoción, mientras que el 35% nos manifestó que si tienen promociones.





**Pregunta 7. ¿La forma de distribución de los productos es la adecuada?**

**TABLA N° 7**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	128	80,00%
NO	32	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>

Fuente: La ciudadanía.  
Elaboración: La Autora

**GRAFICO N° 7**



**Interpretación:** Considerando, el porcentaje de las encuestas aplicadas, el 80% de las personas manifiestan que la distribución de los productos de la cooperativa es la adecuada; mientras que el 20% no están de acuerdo con la distribución de los productos por parte de la cooperativa.



**Pregunta 8. Sugerir como le gustaría que sea la distribución de los productos**

**TABLA N° 8**

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Que la distribución de los productos sean dos veces por semana, para que los productos mantengan su frescura y conservación natural.	53	33.125
Que los productos lleguen a tiempo y en buen estado.	49	30.625
Que tenga un registro sanitario.	38	23.750
Que exista variedad de productos.	20	12.500
<b>TOTALES</b>	<b>160</b>	<b>100,00</b>

Fuente: La ciudadanía.

Elaboración: La Autora

**GRAFICO N° 8**





## **f.2. ENTREVISTA PARA GERENTE DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY**

### **Pregunta 1. ¿Cuál es la Misión y Visión que persigue la empresa?**

#### **Misión**

- Impulsar la comercialización de productos agrícolas.
- Generar conciencia de empresario comunitario mediante la capacitación.
- Propender a una producción orgánica y de calidad, preservando el ambiente.
- Dar valor agregado a productos agropecuarios.

#### **Visión**

Constituirse en una instancia de apoyo a las familias productoras del pueblo Saraguro mediante la comercialización de productos agrícolas como medio para el mejoramiento de los niveles de ingreso y consecuentemente las condiciones de vida de las familias.

### **Pregunta 2. ¿Cuál es el propósito de la empresa?**

- Comprar y vender productos de por lo menos el 60% de las familias del pueblo Saraguro.
- Mejorar la calidad de los productos a fin de mejorar la competitividad en los mercados.
- Identificar mercados seguros.



- Constituirse en apoyo a los productores desde la comercialización.

**Pregunta 3. ¿La empresa cuenta con centros de acopio?**

Si contamos, con tres centros de acopio zonales que son: Tenta, San Lucas y Yacuambi.

**Pregunta 4. Los locales en los que presta sus servicios son propios o arrendados?**

Nuestros locales son propios; tanto como la matriz y los centros de acopio zonales. Ya que esto se construyo junto con el desarrollo del proyecto.

**Pregunta 5. ¿Cree usted que la ubicación de sus locales es la adecuada?**

Si, ya que los centros de acopio están dentro de las comunidades (Barrios), donde se encuentran nuestros productores. Y la matriz se encuentra en Saraguro y esto nos permite transportar con mayor facilidad a nuestros mercados que es la ciudad de Loja; ya que las vías de transporte a esta ciudad está en perfectas condiciones.



**Pregunta 6. ¿Se aplica Planeación Estratégica de Marketing?**

No, todavía estamos estableciendo este año, pero esperamos hacerlo muy pronto.



**Pregunta 7. ¿Existe programas y procedimientos?**

No, lo estamos creando.

**Pregunta 8. ¿La acogida de los clientes ha?**

Disminuido ( )

Se mantiene (X)

Aumentado ( )

**Pregunta 9. ¿La empresa realiza control de inventarios? ¿De qué manera?**

Si, mediante el programa contable SIFOCT. Y esto lo realizan semanalmente.

**Pregunta 10. ¿Cuál es su horario de entrada y salida al trabajo?**

De 08:H00 a 17H00 (con una hora de receso en el Almuerzo).

**Pregunta 11. ¿Cada qué tiempo usted adquiere la mercadería?**

De acuerdo a los pedidos, los clientes o cuando se están agotando en STOCK.

**Pregunta 12. ¿Realiza pronósticos de ventas para la adquisición de la mercadería?**

No, esperamos hacerlo de acuerdo a la expansión de las ventas.

**Pregunta 13. ¿Usted se preocupa por analizar a su competencia?**

Definitivamente, es un reto para toda empresa.

**Pregunta 14. ¿Qué productos ofrece usted al mercado?**

La cooperativa SUMAK KAWSAY ofrece productos como:



- Babaco
- Hortalizas
- Tomate de Árbol
- Tomate de Riñón y demás productos agrícolas.

**Pregunta 15. ¿Cuáles son los clientes más importantes con los que cuenta la Cooperativa?**

- Centros comerciales
- Ferias
- Supermercados, etc.

**Pregunta 16. ¿Con cuántos proveedores cuenta la empresa? ¿Cuáles?**

- No cuenta con proveedores de los productos agrícolas ya que tiene sus propios productores de las comunidades Socias

**Pregunta 17. ¿Qué aspectos toma en cuenta para designar el precio final del producto?**

Los precios que ofrece la cooperativa varían de acuerdo a las características de cada uno de los productos, sin embargo para determinar los precios de los productos el gerente toma en cuenta el costo final más el margen de utilidad, sin descuidarse de la competencia.



**Pregunta 18. ¿Qué tipo de promociones brinda la empresa a sus clientes?**

Descuentos y precio oferta.

**Pregunta 19. ¿La empresa realiza publicidad? ¿A través de qué medios?**

No

**Pregunta 20. ¿Usted ha realizado estudios para determinar su participación en el mercado?**

No

**Pregunta 21. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades de la Cooperativa?**

Fortalezas: ser una empresa comunitaria; tener mercados establecidos; buena estructura y equipamiento.

Debilidades: Falta de implicación de los socios; variación de precios en los productos

**Pregunta 22. ¿Cuáles cree que son las oportunidades y amenazas de la Cooperativa?**

Oportunidades: Remesas de los migrantes; Convenios con Asociaciones (Inti Ñan; ACSUD; AECID); Comunicación vial

Amenazas: Inestabilidad política, Inflación (Anual 3.10%)



### f.3. ANÁLISIS EXTERNO DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY

El fenómeno de la Globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a las empresas a desarrollar mejores métodos de comercialización para sobrevivir y obtener el éxito, por ello es importante el estudio de diferentes variables detalladas a continuación:

#### VARIABLES ECONÓMICAS:

##### Inflación.-

De acuerdo con la encuesta mensual que realiza el INEC, el 58,56% de la inflación del 2010 fue consecuencia del aumento de precios en la división de artículos de Alimentos y Bebidas no Alcohólicas.

El incremento de precios de papa chola, naranja, pescados frescos, plátano verde, ajo y huevos de gallina también incidieron en el aumento de la inflación. Esto se explica por la caída de la producción agrícola, como consecuencia de la sequía que afrontaron ciertas provincias del país. “Esto genera desabastecimiento en los mercados e incremento de los precios en los alimentos agrícolas”,

Durante el año 2010 también se evidencia un incremento de la cobertura de la canasta básica. Esto, como consecuencia del incremento del salario mínimo unificado a partir de este mes. El año 2010 el Ecuador culminó con una **inflación de 3,33%**.





El precio de la **canasta básica familiar sobrepasa las barrera de los 500.00 dólares**, mientras que el **sueldo básico apunta los 264 dólares**. Claramente se puede apreciar una irregularidad que impide a muchas familias adquirir todos los productos de la misma.

El sueldo básico no alcanza para cubrir el costo de la canasta básica familiar; por lo que las personas hacen “malabares” para poder subsistir en medio de la crisis que se vienen generando en los últimos años.

Ellos coinciden en que ningún sueldo va a poder cubrir el precio que tiene la canasta familiar porque si se incrementa el sueldo, los comerciantes también suben el precio de los víveres.

Se dijo que una cosa si es cierta, los productores de los bienes de consumo son los que menos ganan, ya que las mayores utilidades se las llevan los intermediarios (mayoristas) y de acuerdo a la cadena de intermediación se genera un aumento en el valor de los comestibles e incluso en el servicio.

#### **Tasa de interés.-**

##### **Tasa activa**

La tasa de interés activa a enero del 2011 es de 8,59%

##### **Tasa pasiva**

La tasa de interés pasiva para enero del 2011 es de 4,55%



## VARIABLES SOCIALES

### **Empleo y desempleo.-**

La tasa de desempleo en el último semestre del año 2010 se ubicó en 7,7%, luego de ubicarse en 9,1% en marzo pasado.

Es así, que se estima que cerca de 75 mil personas salieron del desempleo y que este disminuyó cerca de 3 puntos porcentuales en ciudades donde los niveles eran altos.

De esta forma, Guayaquil pasó del 12,3% a 9%, y Machala del 8% al 5,5%, Quito de 7,1% a 6,7%.

El objetivo del Gobierno es “reducir aún más este porcentaje” ya que “el 7,7% significan unos 400 mil ecuatorianos buscando trabajo”.

El estudio del INEC demuestra que actualmente hay 343.273 desocupados y 217.818 cesantes, frente a los 418.367 y 306.157 que se presentaron en el trimestre pasado.

El avance registrado en ambas ciudades estaría relacionado con la recuperación de la industria manufacturera y del comercio.

Los datos oficiales que elabora el (INEC) son en base a la encuesta trimestral de 127 centros urbanos que incluyen las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.



## **Dimensión Demográfica**

Se encuentra ubicado en la parte Occidental de Sudamérica, entre Colombia y Perú, tiene una superficie de 283,520 km cuadrados, con una población aproximadamente de 13.5 millones de habitantes, en donde la tasa de crecimiento de acuerdo al último censo del 2001 fue de 2,10.

Con lo que respecta al cantón Saraguro, este se encuentra ubicado a 64 kilómetros al norte de la ciudad de Loja, dentro de la provincia del mismo nombre, al sur del Ecuador. Constituye uno de los centros más interesantes de América, donde se conserva aún la autenticidad de las comunidades incaicas con su importante bagaje de costumbres y tradiciones.

El cantón Saraguro tiene una superficie de 1.080 Km. Cuadrados. Sus límites son: al norte con la provincia del Azuay, al sur con el cantón Loja, al Este con la provincia de Zamora Chinchipe y al Oeste con la provincia de El Oro.

La población total de la provincia de Loja es de 410.000 habitantes aproximadamente, la cual está distribuida en un 68 % en la zona urbana, 13% en la periferia, y 19% en las parroquias rurales.

La tasa de crecimiento anual, es del 5.08%, siendo por tanto una de las más altas del país. La tasa global de fecundidad establecida es de 4,06 y la tasa de natalidad del 30%.



## **Dimensión Política**

Después de que Ecuador recuperara un régimen democrático en 1979 tras una serie de regímenes militares, el país ha padecido las consecuencias de un sistema judicial muy politizado y una inestabilidad política crónica que se ha intensificado aún más durante la última década.

Así mismo el Ecuador tiene todos los signos típicos de una gobernanza débil, como se ve en los cambios de ministros y de personal responsable de las políticas dentro de los ministerios. La política ecuatoriana está dominada por la diferencia entre las regiones serranas y costeras del país y por las divisiones regionales en los partidos políticos.

Los partidos políticos tradicionales están en el origen de los importantes problemas de gobernabilidad del país, los principales partidos políticos tradicionales registran graves crisis de credibilidad, legitimidad y efectividad por los intereses regionales y el regionalismo imperante.

A pesar de esto, los seis mayores grupos de partidos dominan los trabajos del Congreso. En un país profundamente dividido desde el punto de vista social, étnico y regional, la actual Constitución de Ecuador sigue conteniendo elementos que parecen garantizar más la existencia de conflictos que una colaboración entre



las instancias ejecutivas y legislativas del Gobierno, lo que produce una gran falta de confianza en las instituciones democráticas.

Esto significa que el Gobierno de Correa que asumió el poder en enero del 2007 tendrá que esforzarse por aplicar de manera efectiva sus propuestas sobre asuntos vitales como salud, educación y reducción de la pobreza. Actualmente en el Ecuador con las nuevas políticas constitucionales se ha empeñado en construir, consolidar y ampliar una sociedad democrática, si bien siguen existiendo enormes desacuerdos en cuanto a las formas que debería adoptar dicho proceso.

En el aspecto social y humano, Ecuador ha progresado de manera importante en la formulación del marco jurídico para la igualdad entre hombres y mujeres, el respeto de los derechos humanos, la conservación medioambiental y el reconocimiento de los valores culturales y de los derechos específicos de los pueblos. Sin embargo durante los últimos años Ecuador ha sufrido una grave crisis en el ámbito político y de la gobernabilidad, por lo que es difícil predecir el curso de las políticas nacionales en los próximos años.

### **Estructura Agraria del Pueblo Saraguro**

La estructura agraria de los pueblos Saraguros se puede caracterizar como de subsistencia con una agresiva degradación de los recursos naturales renovables (suelo, agua, vegetación), y una estructura productiva de minifundio progresivo, a



lo que se suma una creciente simplificación de los sistemas de producción agropecuarios y un agudo empobrecimiento de las economías campesinas.

De cierto modo la estructura agraria y económica del Pueblo Saraguro deviene de la dinámica de los sistemas de producción agropecuarios, pero en gran parte está en función de la distribución de los medios de producción entre cada comunidad y unidades de producción familiar, especialmente la disponibilidad del recurso tierra en tamaño y calidad, así como de la forma de su manejo tecnológico, que es lo que determina en última instancia qué, cuánto y cómo producir.

En la zona Saraguro- San Lucas, actualmente alrededor del 69 % de las Unidades de Producción Familiar-UPF Indígenas tienen UPAs inferiores a 5 hectáreas que absorben el 10% de la superficie total, más específicamente el 31% disponen de parcelas menores a las 1 has, característico del mercado minifundio; en tanto que el 9% de las UPF tienen superficies de entre de más de 20 has que absorben el 70% de la superficie total.

Distribución de la tierra, de cierta forma es el determinante en la diferenciación de zonas y tipos de productores, pues, según señalamos anteriormente el acceso a la tierra en cuanto a cantidad y calidad determina en última instancia la estructura productiva y económica de las unidades de producción familiar.

El cantón amazónico Yacuambi, en donde se ha extendido y colonizado parte del Pueblo Saraguro, la distribución de la tierra es más equitativa, destacándose que el 60% de la unidades familiares indígenas tiene UPAs entre 10 y 50 has,



ocupando el 50% de la superficie total, tierras cuya tenencia es en posesión o no disponen de titulación, pero si un reconocimiento colectivo comunitario.

En Saraguro-San Lucas, las formas de tenencia de la tierra, el 70% de las Unidades de Producción Familiar -UPF disponen de tierras legalizadas con título, ello ha ido reduciendo las tierras comunitarias y en cierta forma ha abierto un mercado de tierras fomentado por las remesas de la emigración.

Se destaca que únicamente el 0,2% de las tierras están en arrendamiento, a las cuales acceden generalmente campesinos que tienen como estrategia ampliar su frontera agrícola, en su mayoría parejas jóvenes que tienen limitaciones en acceder a espacios comunales y a compras de terrenos.

### **Uso actual del Suelo**

Dada la diversidad de condiciones fisiográficas y de relieve existentes en la zonas de Saraguro, se puede observar una gran variedad de climas y microclimas, con una gran variedad de suelos; esto permite una diversidad de condiciones ecológicas y el desarrollo de un gran número de cultivos agrícolas en los cuatro pisos altitudinales:

Subalpino, Premontano, montano bajo y montano.

Consiguientemente, las parcelas cultivadas se encuentran muy diseminadas y entremezcladas con otras categorías de uso como pastos, matorral y bosques, de difícil delimitación cartográfica como unidades puras.



### **Producción Agrícola.**

En Saraguro-San Lucas, la superficie destinada a cultivos agrícolas no supera el 5% y en Yacuambi es inferior al 3,2%. Se destaca un predominio del usos de los suelos en pastos naturales e introducidos a fin de ampliar la producción ganadera y lácteos.

En la zona Saraguro-San Lucas, se desarrollan determinados cultivos como maíz, yuca, papas, arveja, haba, mellocos, avena, trigo, cebada, hortalizas, tomate de árbol, Babaco bajo invernadero, frutales y otras. En lo que concierne a las partes bajas del cantón, en especial en las parroquias de Yuluc, Sumaypamba, Manú se dedican a producir cebolla, ají pimiento, caña de azúcar entre otros productos de clima cálido.

La mayoría de cultivos, las economías campesinas lo realizan en superficies promedio de una cuadra (0,6 has); se destaca que la ampliación de la frontera agrícola lo realizan en detrimento de los bosques y matorrales, en cuya práctica el campesino primero roza la vegetación natural existente en las superficies destinadas al cultivo, posteriormente realiza la quema de dichos residuos vegetales y esparce en el terreno la ceniza. Una vez que se producen los primeros aguaceros de la temporada lluviosa, después que el suelo ha absorbido la humedad necesaria, el agricultor realiza las labores de siembra, se remueve el suelo, mediante el arado de yunta, y con la ayuda de herramientas rudimentarias, metálicas o de madera, abre los hoyos y deposita la semilla; sistema que localmente se llama "tolado".



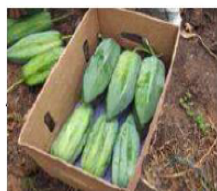
**Saraguro - San Lucas : Producción Agrícola**



Cultivo de papas



Cultivo de hortalizas



Producción de babacos

Productos Agrícolas	Superficie has.	Productividad qq/ha.	Producción quintales	% de produc. al mercado	Oferta por mes
Maíz suave seco	1.650	9,0	14.850	57%	706
Cebolla colorada	796	75,0	59.720	95%	4.740
Papa	262	41,3	10.820	60%	541
Yuca	147	71,8	10.560	70%	616
Tomate riñón	79	164,1	12.960	90%	972
Tomate de árbol	32	24,6	780	90%	59
Babaco	2	59,7	100	90%	8
Caña-panela	333	65,0	21.624	50%	901

Fuente: Investigación de campo, 2007

**Yacuambi : Producción Agrícola**

Productos Agrícolas	Superficie has.	Productividad qq/ha.	Producción quintales	% de produc. al mercado	Oferta por mes
Maíz duro	160	14,70	2.352,0	63%	123
Yuca	85	80,00	6.800,0	65%	368
Caña-panela	380	65,00	24.700,0	45%	926
Plátano	135	85,0	11.475,0	55%	526
Banano	97	48,6	4.720,0	60%	236
Café	72	4,0	288,0	90%	22
Naranjilla	54	36,0	1.944,0	95%	154
Naranja	14	14,6	200,0	70%	12
Orito	9	145,0	1.305,0	85%	92

**Productos**

De la zonas de Saraguro-San Lucas, los productos con mayor potencial productivos son la cebolla colorada, tomate riñón y panela, que generalmente son comercializados a las provincias del Azuay, El Oro, y Guayas a través de la vía Girón-Pasaje, situación que ha permitido mejorar su nivel de ingresos del 4% de las unidades productivas campesinas, que son las que se dedican a estos cultivos en las partes bajas del cantón Saraguro. Se estima que mensualmente se comercializan alrededor de 4.740 quintales de cebolla colorada y 110 cajas de tomate riñón producidas bajo invernadero.

Por su parte, en el cantón Yacuambi, que es una zona que presenta mayores condiciones agro ecológicas y microclimas, el pueblo Saraguro, también replica el



manejo de cultivos tradicionales en pequeñas parcelas, predominando el cultivo del maíz duro, plátano, yuca, caña de azúcar para la elaboración de panela, naranjilla y un poco de café asociado con banano. Se estima que el 20% de las Unidades familiares productivas destinan su producción al mercado, en especial el plátano, cuya oferta mensual al mercado se estima en alrededor de 1.200 racimos, 300 quintales de yuca y 400 cajas de naranjilla.

Sin duda que los bajos niveles de producción y comercialización de la producción agrícola de las zonas de Saraguro, tienen relación con la baja productividad, el inadecuado manejo de los suelos, y en especial las malas vías de comunicación que limitan sacar la producción a los principales mercados.

### **Producción Pecuaria.**

En Saraguro-San Lucas, alrededor del 40% de la superficie comprende pastos naturales y en Yacuambi más del 53% de ocupación del suelo son pastos cultivados. El 70% de las UPF en el cantón Saraguro la actividad pecuaria se sustenta en el mantenimiento de 4 ganados bovino promedio, 1 chancho, 12 cuyes y 5 gallinas. El promedio de mantenimiento del hato ganadero aumenta en función de la tenencia de tierras, así el 9% de UPF que disponen de superficies mayores a 20 has, mantienen en promedio de 10 cabezas de ganado.

Se estima que el 95% del ganado es de raza criolla y apenas el 5% es ganado mejorado cruzado. La producción de leche por día es de 4,5 litros, similar al promedio nacional.



En el cantón Yacuambi, la actividad pecuaria, el 70% de los productores mantienen hatos promedios de entre 12 y 15 cabezas de ganado, 2 chanchos, 15 cuyes y 12 aves. El ganado bovino en el 60% es criollo y 40% es mejorado con razas como la Holstein y Brahman. La productividad de leche en Yacuambi se establece en 5,6 litros por día.

Se estima que las zonas de Saraguro-San Lucas-Yacuambi, existe una población ganadera de alrededor de 70.000 cabezas, de las cuales un 45% es manejado por el pueblo Saraguro.

Se estima que el cantón Yacuambi oferta al mercado una producción diaria de 3.192 litros de leche y 22 quintales entre queso y quesillo. La zona de Saraguro-San Lucas, su oferta de producción se estima en 4,781 litros de leche y 27 quintales de quesillo y queso por día. Producción que generalmente se comercializa en los principales mercados de Loja, Saraguro y parte de Cuenca y el Oro.

## **MERCADOS**

El mercado con la que cuenta la cooperativa es la ciudad de Loja

## **PROVEEDORES**

No cuentan con proveedores, ya que los propios productores de todas las comunidades asociadas, son las que producen.



#### **f.4. ANÁLISIS INTERNO DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY”**

Se ha realizado un estudio del análisis interno en la cooperativa para detectar las fortalezas y debilidades que esta posee, esto con la finalidad de poder contribuir con el gerente brindándole una visión clara de los aspectos positivos y negativos que pueden llevar al éxito o al fracaso de la organización.

#### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:**

La cooperativa SUMAK KAWSAY fue implementada por la fundación Jatari en el año 2007 con un monto de 600.000,00 dólares americanos, gracias al convenio N° 06-c01-095 que tiene con las entidades: INTI ÑAN; ACSUD (Las Segovias en Valencia); Gobierno de España (Ministerio de asuntos exteriores y de cooperación); AECID (Agencia española de cooperación internacional para el desarrollo).

La cooperativa dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas inició sus actividades en noviembre del 2009, con un capital de 40.000,00 dólares americanos. La cual estuvo dirigida por el Economista Luis Chalan. Esta Cooperativa se encuentra ubicada en la calle Inti Ñan y Enrique Luzuriaga, en el cantón Saraguro.

La cooperativa constituye una empresa asociativa, con visión social, una estrategia de gestión, no es un fin en sí mismo, es un medio orientado a incentivar la organización de trabajo, producción y comercialización de forma asociativa, que



fortalezca el desarrollo comunitario y promover la utilización de las remesas de los Saraguros como inversión.

Esta entidad se dedica a la producción y comercialización de productos agrícolas, de los pueblos Saraguros de la provincia de Loja y Zamora; hasta ahora se encuentran 20 comunidades asociados, tales como:

- **SARAGURO:** Oñakapak, Tambopamba, Tuncarta, Gunudel, Lagunas, Ilincho.
- **SAN LUCAS:** Pichik, Jatun Ayllu, Langa, Ciudadela, Wawelpamba, Bucashi.
- **TENTA:** Cochapamba, Cañicapac, Membrillo, Sauce, San Vicente, Carapali.
- **YACUAMBI:** Muchime, Cambana.

Actualmente cuenta con locales propios tanto como la matriz que se encuentra en Saraguro y los centros de acopio zonales que se encuentran en Tenta; San Lucas; Yacuambi.

### **Misión**

- Impulsar la comercialización de productos agrícolas.
- Generar conciencia de empresario comunitario mediante la capacitación.
- Realizar una producción orgánica y de calidad, preservando el ambiente.



- Dar valor agregado a productos agrícolas

### **Visión**

Apoyar a las familias productoras del pueblo Saraguro mediante la comercialización de productos agrícolas como medio para el mejoramiento de los niveles de ingreso y consecuentemente las condiciones de vida de las familias.

### **Valores y Actitudes**

Entre los valores que fomenta la empresa son:

- Puntualidad
- Honestidad
- Trabajo
- Responsabilidad
- Respeto
- Lealtad
- Comunicación, etc.

### **Objetivos:**

- Distribuir productos de por lo menos el 60% de las familias del pueblo Saraguro.



- Mejorar la calidad de los productos a fin de mejorar la competitividad en los mercados.
- Identificar mercados seguros.
- Constituirse en apoyo a los productores desde la comercialización.

### **Estrategias**

La cooperativa tiene como estrategia la compra de productos a precio competitivo y ventas en diferentes puntos.

### **Control**

En la Cooperativa se ha determinado que el control de las mercaderías y el control financiero lo realizan a través de un programa computarizado llamado SIFOCT, el mismo que ha tenido problemas leves y no le ha permitido tener un conocimiento claro de la situación económica de la organización; pero si, la cantidad de productos con la que cuenta la empresa.

### **MARKETING**

Dentro de este parámetro he considerado establecer los siguientes puntos:

**Publicidad** Con relación de este punto la cooperativa no ha tenido un impacto publicitario, ya que no ha realizado un plan estratégico, para determinar cuál de los medios de comunicación son los más sintonizados.



## **Principal Mercado**

- Loja

## **Proveedores**

- No cuenta con proveedores de los productos agrícolas ya que tiene sus propios productores de las comunidades Socias.

## **Productos que ofrece la cooperativa**

La cooperativa SUMAK KAWSAY ofrece productos como:

- Babaco
- Hortalizas
- Tomate de Árbol
- Tomate de riñón y demás productos agrícolas.

## **Clientes**

- Centros comerciales Municipales de Loja
- Ferias libres (Mercado Mayorista de Loja, Las Pitás)

## **Precios**

Los precios que ofrece la cooperativa varían de acuerdo a las características de cada uno de los productos, sin embargo para determinar los precios de los





productos el gerente toma en cuenta el costo final más el margen de utilidad, sin descuidarse de la competencia.

### **Transporte**

- Cuentan con un camión propio para la distribución de la mercadería. Y,
- Una camioneta para trasladarse en busca de nuevos mercados.

### **FINANZAS**

En el análisis de la situación financiera en la cooperativa SUMAK KAWSAY se ha detectado no cuentan con un monto exacto de rentabilidad.

La entidad cuenta con un capital actual de 3,469.84 USD y una caja chica con la cantidad de 50.00 USD; pero sin tomar en cuenta la mercadería.

Dentro de este punto también tenemos que: la cooperativa SUMAK KAWSAY no ha adquirido préstamos en ninguna entidad financieras.

### **Convenio/Remesas y Desarrollo**

#### **Objetivo General**

Fomentar la utilización de remesas como herramienta de desarrollo humano, social y económico, para que los Pueblos Kichwa Saraguros organizados en origen y destino generen condiciones para la mejora de su calidad de vida, a partir de las nuevas realidades generadas por los procesos migratorios.



**El convenio incluye el desarrollo de tres grandes componentes:**

- I. La mejora de la capacidad de las familias beneficiarias para el envío-recepción de remesas y, más genéricamente, para acceder a servicios financieros, a través de la asociación con entidades financieras en origen y destino;
- II. La puesta en marcha de una Cooperativa de Servicios, orientada a incentivar la organización del trabajo, producción y comercialización de forma asociativa, que fortalezca el desarrollo comunitario y promover la utilización de las remesas como inversión;
- III. Afianzar las alianzas y el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Técnicas, relacionales y organizativas - de las organizaciones implicadas en la gestión del proceso de codesarrollo.

**Constitución legal de la Cooperativa de Servicios.**

Se ha elaborado un borrador de la estructura organizativa de la Cooperativa y su estatuto, el cual ha empezado a ser socializado, validado y concertado por las diferentes organizaciones Kichwas Saraguros.

Conforme el Reglamento General de la Ley de Cooperativas del Ecuador, previo a la legalización de la Cooperativa de Servicios, las organizaciones sociales que la van integrar, formaran una Pre-cooperativa, en cual concertaran participativamente el estatuto y las estructura administrativa operativa de la entidad.



## Cooperativa de Servicios de los Pueblos Saraguros

### Estructura Organizativa



### ESTATUTOS

#### CAPITULO I

#### CONSTITUCION, DOMICILIO Y RESPONSABILIDAD

**Art.1** Constituyese la Cooperativa de Servicios para el .Desarrollo del Pueblo Kichwa Saraguro., domiciliada la matriz en la Ciudad de Saraguro de la Provincia del Loja, República del Ecuador.

**Art.2** La Cooperativa es una sociedad de derecho privada con la finalidad social, la misma que se registrá por la Ley de Cooperativas su Reglamento General, los principios y normas del Cooperativismo Universal, el presente estatuto y el reglamento interno que se dictare.



**Art.3** La duración de la Cooperativa será indefinida sin embargo podrá liquidarse en cualquier tiempo por las causales previstas en la Ley de la Cooperativa y su reglamento general.

**Art.4** La responsabilidad de la Cooperativa de Servicios es limitada a su capital social, y la de los socios, personalmente al capital que hubiere suscrito en la entidad.

## **CAPITULO II**

### **DE LOS FINES**

**Art.5** Los fines de la Cooperativa son los siguientes:

- a) Ofrecer servicios en la producción, industrialización, comercialización, asistencia técnica, capacitación, provisión de insumos en general, provisión de bienes de consumo, etc., a los socios, buscando dinamizar las economías familiares y los procesos de desarrollo local.
- b) Propender el fortalecimiento de las organizaciones sociales de productores, motivar la cooperación en el trabajo, la organización de la producción y la comercialización, compaginando el interés colectivo con el interés personal.
- c) Promover la cooperación y la solidaridad entre sus socios y de éstos con sus comunidades y organizaciones.
- d) Fomentar la educación cooperativista entre sus socios y a apoyar el desarrollo cooperativo y los procesos de autogestión de las comunidades.
- e) Gestionar eventos de capacitación de la doctrina cooperativa

**Art. 6** Para el logro de sus fines la Cooperativa podrá:



- a) Recibir de los socios aportaciones en monetario o físicos, de acuerdo a los servicios que se desee implementar.
- b) Obtener, gestionar financiamientos internos y externos para el desarrollo de la Cooperativa.
- c) Constituir depósitos en instituciones financieras nacionales y extranjeras.
- d) Comprar, edificar y conservar bienes raíces para su funcionamiento, o enajenarlos.
- e) Adquirir y conservar bienes muebles e intangibles para su servicio o enajenarlos.
- f) Abrir centros de servicios en lugares que requiera el desarrollo de la comunidad.
- g) Asociarse a otras entidades afines.
- h) Realizar otras actividades encuadradas en la ley del Reglamento General de Cooperativas y en otras leyes que le fueren aplicables siempre que esta no se opongan a los intereses y acción de la Cooperativa.

**Art.7** La Cooperativa desarrollará sus actividades de conformidad con los siguientes principios:

- a) Igualdad de derechos.
- b) Libre ingreso y retiro voluntario
- c) Derecho de cada socio a votar, elegir y ser elegido.
- d) Distribución de los excedentes en proporción al volumen de las operaciones y al trabajo realizado por cada socio.
- e) Indiscriminación y neutralidad política, religiosa y radical.



- f) Autonomía e independencia.
- g) Educación, formación e información cooperativa.
- h) Interés por el desarrollo de la comunidad.
- i) Variabilidad del capital social.

### **CAPITULO III**

#### **DE LOS SOCIOS**

**Art.8** Son socios de la Cooperativa, las personas jurídicas sin fines de lucro que hayan suscrito el acta de constitución y las que posteriormente sean aceptadas por el Consejo de Administración de la Cooperativa y registradas en la Subdirección de Cooperativas del Austro previo el cumplimiento de los requisitos de ley.

**Art. 9** Para ser socios de la Cooperativa deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Ser legalmente capaz.
- b) No pertenecer a otra cooperativa de la misma clase.
- c) Suscribir como mínimo el número de certificados de aportación que hayan suscrito firmando los socios fundadores pagando el 50 % al momento de su aceptación y el saldo en el plazo que determine el Consejo de Administración.
- d) Pagar el valor de la cuota de ingreso que fijare el Consejo de Administración.
- e) Pueden ser admitidos como socios de la Cooperativa las personas jurídicas que considere oportuno el Consejo de Administración.

**Art.10** No podrán ser socios de la Cooperativa:



- a) Las instituciones u organizaciones que hayan defraudado a cualquier entidad pública o privada siempre que exista sentencia ejecutoriada.
- b) Aquellas que pertenezcan a otra cooperativa de la misma clase.
- c) Las que hayan sido expulsadas de otra cooperativa.

**Art. 11** Son Derechos de los socios:

- a) Participar en la Cooperativa con derecho a voz y voto a través de sus representantes legalmente designados por parte del socio.
- b) Elegir, ser elegido y participar en las comisiones que se le encomienden.
- c) Recibir de los organismos competentes los informes sobre el movimiento de la Cooperativa.
- d) Presentar al Consejo de Administración cualquier iniciativa o proyecto que busque mejorar la Cooperativa, así como cualquier denuncia o reclamo sobre aspectos que perjudiquen a la Cooperativa o a la institución como socio.
- e) Fiscalizar la gestión de la Cooperativa a través de los canales estatutarios.
- f) Participar de los excedentes netos y gozar de todos los beneficios de la Cooperativa conceda a sus miembros.
- g) Apelar ante la Asamblea General si se considera injustamente excluido o expulsado por el Consejo de Administración, o ante la Subdirección de Cooperativas del Austro si la decisión proviene de la Asamblea General.
- h) Recibir la liquidación de sus haberes conforme a la ley cuando decida retirarse.
- i) Gozar de todos los beneficios y ventajas que contempla la Ley de Cooperativas y su reglamento.



**Art.12** Las personas jurídicas admitidas como socios de la Cooperativas con posterioridad a la fecha de aprobación del presente estatuto, serán responsables de todas las obligaciones contraídas por la entidad con anterioridad a la fecha de su ingreso.

**Art.13** Son deberes de los socios.

- a) Acatar las disposiciones de la Ley y Reglamento General de Cooperativas, del Estatuto y Reglamento de esta Cooperativa, y demás leyes que le fueren aplicadas.
- b) Asistir a todas la asambleas de la Cooperativa y participar con voz y voto en sus deliberaciones y revoluciones.
- c) Asistir a todas las reuniones a las que fueren convocados.
- d) Cumplir puntualmente los compromisos contraídos con la Cooperativa.
- e) Desempeñar fielmente, los cargos para los cuales hayan sido elegidos.
- f) Cumplir las resoluciones que dicte la Asamblea General y los demás organismos directivos de la Cooperativa.
- g) Asumir las pérdidas de la Cooperativa, si hubieren, de conformidad con la ley.

**Art.14** El socio que por justa causa no pueda concurrir a la Asamblea General podrá delegar a otro socio su representación, asignación que se hará por escrito, pero en ningún caso se podrá representar a más de un socio.

**Art.15** Se pierde la condición de socio de la Cooperativa por alguna de las siguientes causas:

- a) Por retiro voluntario





b) Por pérdida de algunos de los requisitos indispensables para tener la calidad de socio.

c) Por exclusión.

d) Por disolución o pérdida de su personería jurídica.

**Art.16** El socio de la Cooperativa podrá retirarse voluntariamente en cualquier tiempo para lo cual deberá presentar una solicitud al Consejo de Administración, el mismo que podrá negar la petición de retiro cuando presuma que existe confabulación o cuando el peticionario haya sido previamente sancionado con pena de exclusión en primera instancia, ya sea por el Consejo de Administración o la Asamblea General.

**Art.17** La fecha en que el socio presente la solicitud de retiro voluntario ante el Consejo de Administración, es la que regirá para los fines legales correspondientes. Aún cuando dicha solicitud haya sido aceptada en una fecha posterior o no se hubiera comunicado resolución alguna al interesado en un plazo de 30 días contados desde la fecha de presentación de la solicitud en este caso se tornará como aceptación táctica.

**Art18** La solicitud de retiro voluntario deberá presentarse por duplicado, la cooperativa devolverá la copia al peticionario, con fe de presentación suscrita por el secretario de la Cooperativa.

**Art.19** En caso de pérdida de alguno o algunos requisitos indispensables para tener la calidad de socio, el Consejo de Administración analizando las circunstancias notificará al afectado para que en un plazo perentorio cumpla con



los requisitos exigidos por la Cooperativa, de no hacerlo se procederá con la exclusión.

**Art.20** En caso de retiro o sesión de la totalidad de certificados de aportación quedará el socio separado de la entidad y el Consejo de Administración ordenará la liquidación correspondiente de conformidad con la Ley de Cooperativa y su Reglamento General.

**Art.21** Los socios que por cualquier motivo dejen de pertenecer a la Cooperativa no serán responsables de las obligaciones contraídas posteriormente por la entidad.

**Art.22** La exclusión de un socio será acordada por el Consejo de Administración o por la Asamblea General previa comprobación suficiente y dejando constancia por escrito de los cargos establecidos en su contra, sin perjuicio de que el afectado pueda ejercer su legítimo derecho de defensa, conforme a lo establecido en el Art. 17 de la Ley de Cooperativas.

**Art.23** La exclusión puede darse por las siguientes causales:

- a) Por infringir en forma reiterada las disposiciones constantes en la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente Estatuto y las disposiciones de los organismos directivos.
- b) Por mantener conducta disociadora y desleal a la institución.

**Art.24** Cuando el Consejo de Administración excluya a un socio notificará dándole el plazo perentorio de ocho días para que se allane a la exclusión o se oponga a



ella y presente a su apelación ante la asamblea General, cuya decisión será definitiva.

**Art.25** Cuando la Asamblea General resuelva sobre la exclusión de un socio, éste podrá apelar ante la Subdirección de Cooperativas de Austro, cuya resolución no será susceptible de recurso alguno.

#### **CAPITULO IV**

#### **SU ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN INTERNA**

**Art.26** Los órganos de dirección y administración de la Cooperativa son:

- a) Asamblea General
- b) Consejo de Administración
- c) Consejo de Vigilancia
- d) Gerencia
- e) Comisiones que el Consejo de Administración decidieren.

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

**Art.27** La asamblea General es la máxima autoridad de la Cooperativa, y sus resoluciones son obligatorios para todos los socios y los demás organismos directivos, siempre que las mismas no contravengan disposiciones de la Ley de Cooperativas su Reglamento General, el presente Estatuto y el Reglamento interno que se dictare.

**Art.28** Las Asambleas Generales serán Ordinarias y Extraordinarias. Las ordinarias se realizarán previa convocatoria dos veces al año, en el mes posterior



a la realización del balance semestral; y las extraordinarias las veces que fueren necesarias.

**Art.29** Las convocatorias para Asamblea General serán suscritas por el presidente de la Cooperativa y se realizarán por iniciativa del presidente, o por la solicitud escrita del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o de la tercera parte de los socios. Cuando el presidente de la cooperativa se negare sin causa justa a firmar la convocatoria, se procederá conforme lo dispone el Art. 29 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

**Art.30** La convocatoria para la Asamblea General Ordinaria se realizará con ocho días de anticipación, para las extraordinarias con 24 horas para lo que se utilizarán todos los medios de difusión posible. En la convocatoria se hará constar: el día, lugar, fecha, hora y el orden del día. En la Asamblea se tratará únicamente aquellos puntos que constan en la convocatoria, en asuntos varios solo se leerá la correspondencia recibida y dirigida por la Cooperativa.

**Art.31** El quórum para la Asamblea General estará constituido con la mitad más uno de los delegados institucionales tratándose de primera convocatoria, en caso de no existir Quórum a la hora citada, la Asamblea General se instalará una hora más tarde con los delegados presentes siempre que del particular conste en la convocatoria.

**Art.32** Las resoluciones de Asamblea General serán válidas con el voto favorable de la mitad más uno de los delegados presentes.

**Art.33** Son atribuciones de la Asamblea General:



- a) Reformar el Estatuto de acuerdo a las disposiciones legales.
- b) Aprobar el Plan de Trabajo y el Presupuesto Anual de la Cooperativa, propuestos por el Consejo de Administración
- c) Autorizar la adquisición o enajenación de los bienes de la Cooperativa o de la constitución de gravamen total o parcial sobre ellos.
- d) Autorizar al Consejo de Administración sobre los valores a ser administrados con autonomía.
- e) Conocer los balances semestrales y anuales, los informes gerenciales sobre la marcha de la Cooperativas, y aprobarlos o rechazarlos.
- f) Decretar el destino de los excedentes si hubiesen, de conformidad a la Ley de Cooperativas su Reglamento General y el presente estatuto.
- g) Elegir o remover con causa justa a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia, de las Comisiones Especiales y a sus delegados ante cualquier institución a la que perteneciera.
- h) Remover de sus funciones al Gerente, con causa justa.
- i) Remover por causa justa a los Coordinadores de las Unidades de Servicios de la Cooperativa.
- j) Acordar la disolución de la Cooperativa, su fusión con otra u otras de la misma clase y su afiliación a cualquiera de las organizaciones de Integración Cooperativa, cuya afiliación no sea obligatoria.
- k) Conocer y resolver sobre las apelaciones que legalmente se eleven para su conocimiento.



l) Autorizar la emisión de certificados de aportación.

m) Realizar todas las demás funciones y atribuciones indicadas en la Ley de cooperativas, Reglamento General, el presente Estatuto y el Reglamento Interno que se dictare.

**Art.34** La Asamblea General estará dirigida por el Presidente del Consejo de Administración, y a falta o impedimento de éste presidirá el Vocal del mismo Consejo en orden de elección.

**Art.35** El secretario de la Asamblea General estará dirigida por el Presidente del Consejo de Administración, a falta de este se nombrará un secretario ad-hoc.

#### **DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

**Art.36** El Consejo de Administración será integrado por un número de vocales elegidos por la Asamblea General de acuerdo con lo establecido en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas, de su seno se elegirá al Presidente, el que a su vez será de la Cooperativa.

**Art.37** Son atribuciones del Consejo de Administración

a) Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, el presente Estatuto y el Reglamento Interno que se dictare.

b) Dictar las normas gerenciales de administración interna de la cooperativa con sujeción a las leyes pertinentes.

c) Aceptar o rechazar solicitudes de nuevos socios.

d) Sancionas a los socios que infrinjan las disposiciones legales.



- e) Nombrar y remover con causa justa al gerente y más empleados de la Cooperativa.
- f) Reglamentar las atribuciones del personal que labora en la Cooperativa.
- g) Exigir al gerente y demás empleados que manejen fondos económicos de la Cooperativa, la caución que estimaren conveniente.
- h) Elaborar la Pro forma Presupuestaria y el Plan de Trabajo de la Cooperativa y someterlo a consideración de la Asamblea General.
- i) Presentar para la aprobación a la Asamblea General, los balances semestrales conjuntamente con el informe emitido por el Consejo de Vigilancia.
- j) Autorizar la transferencia de los certificados de aportación que sólo podrá hacerse ante socios a favor de la Cooperativa.
- k) Designar al Secretario del Consejo de administración.
- l) Designar las instituciones financieras con las que operará la Cooperativa.
- m) Nombrar las Comisiones no nombradas por la Asamblea General, necesarias para el buen funcionamiento de la Cooperativa.
- n) Fijar los montos de inversión hasta los cuales el Gerente y los Coordinadores de cada Unidad de Servicios pueden tener autonomía en el gasto.
- o) Decidir la presentación, conformación de nuevos servicios y centros de atención.

**Art.38** El voto y la presencia de los vocales en las sesiones del Consejo de Administración son indelegables, y sus resoluciones se tomarán por mayoría simple.



**Art.39** Los miembros del Consejo de Administración serán removidos por las siguientes causas:

- a) Por actuar dolosamente tomando resoluciones que perjudiquen a la Cooperativa, a los socios, siempre que no sean motivo de exclusión o expulsión.
- b) Por infringir las disposiciones del presente estatuto mediante su acción u omisión en el ejercicio de su cargo.
- c) Por no asistir en más de tres ocasiones a las reuniones del Consejo de Administración, sin previa justificación.

**Art.40** El Consejo de Administración se reunirá en forma ordinaria una vez por semana y en forma extraordinaria cuantas veces sean necesarias. La convocatoria la hará el Presidente, indicando día, fecha, hora, y lugar.

#### **DEL CONSEJO DE VIGILANCIA**

**Art.41** El consejo de vigilancia es el organismo de supervisión y control de la Cooperativa.

**Art.42** El Consejo de vigilancia estará integrado por un número de vocales elegidos por la Asamblea General, su número será de conformidad con lo establecido en el Art. 35 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas; de su seno se elegirá al presidente de este organismo; se elegirán vocales suplentes que subrogarán a los principales en orden de elección.

**Art.43** Son atribuciones del Consejo de Vigilancia.

- a) Supervisar todas las inversiones económicas que realice la Cooperativa e informar a la Asamblea.





- b) Cuidar que la contabilidad se lleve correctamente.
- c) Emitir su dictamen sobre los balances semestrales y someterlo a consideración de la Asamblea General por intermedio del Consejo de Administración.
- d) Resolver en primera instancia los conflictos surgidos entre socios, y el consejo de administración o el gerente emitiendo la resolución correspondiente,
- e) Sesionar en forma ordinaria al menos una vez por semana y en forma extraordinaria cuantas veces sean necesarias. La convocatoria la hará el Presidente, indicado día, fecha, hora y lugar.
- f) Las demás que otorgan la Ley de Cooperativas, su Reglamento General y el Reglamento que se dictare.

#### **EL GERENTE DE LA COOPERATIVA.**

**Art.44** El Gerente será nombrado por el Consejo de Administración, pudiendo ser o no socio de la Cooperativa pero en ningún caso será miembros de los Consejos y Comisiones.

**Art.45** El Gerente tomará posesión de su cargo luego de que se realice la contratación respectiva y rinda la caución de Ley.

**Art.46** El Gerente al ser un funcionario contratado estará sujeto al código de trabajo y gozará de los beneficios de seguridad social.

**Art.47** Son atribuciones del Gerente:

- a) Representar judicial y extrajudicial a la Cooperativa.
- b) Organizar la Administración de la Cooperativa y responsabilizarse de la misma.
- c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones legales.



- d) Elaborar y presentar planificaciones anuales y presupuestos a consideración del Consejo de Administración para su aprobación.
- e) Presentar un informe administrativo y los balances semestrales a consideración de los Consejos de administración y vigilancia.
- f) Suministrar todos los datos que le soliciten los socios o los organismos de la Cooperativa.
- g) Presentar ante el Consejo de Administración los nombres de los aspirantes que considere oportuno para desempeñar los puestos de trabajo.
- h) Cuidar que los libros de contabilidad se lleven con claridad y respetando los principios generales de contabilidad.
- i) Suscribir con el presidente los certificados de aportación.
- j) Firmar conjuntamente con el presidente los cheques y cuentas de entidades financieras.
- k) Cumplir con todas las demás obligaciones y ejercer los derechos establecidos en la Ley de Cooperativas y su Reglamento General.

**Art.48** Es obligación del gerente comunicar a la subdirección de cooperativas del austro el ingreso de los nuevos socios dentro de los quince días posteriores a su aceptación como tales, por parte del consejo de administración. Así como también del retiro de los socios adjuntando la documentación exigida por la ley.

**Art.49** El Gerente no podrá garantizar sus obligaciones personales o la de directivos o socios de la cooperativa con los bienes de la entidad; sin embargo con



autorización de la Asamblea General podrá Garantizar las obligaciones que contrajere la Cooperativa para cumplir con los objetivos propuestos.

### **DE LA COMISIONES DE EDUCACIÓN.**

**Art.50** La comisión de Educación tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Llevar a efecto la educación doctrinaria de la Ley de Cooperativas, y cultural en general.
- b) Presentar un informe anual de sus acciones ante la Asamblea General.

### **DE LOS COORDINADORES DE LAS UNIDADES DE SERVICIOS**

**Art.51** Los Coordinadores de las Unidades de servicios serán nombrados por el consejo Administración de una terna presentada por el Gerente y, tendrán las siguientes atribuciones:

- a) Realizar las gestiones necesarias que garanticen una buena administración financiera contable y comercial, con los recursos de la cooperativa, encaminados al desarrollo de la comunidad.
- b) Contraer obligaciones a nombre de la Unidad de Servicios hasta por el monto autorizado por el Consejo de Administración.
- c) Cumplir y hacer cumplir las normas que rigen la Cooperativa.
- d) Diseño e implementación de sistemas de control contable, administrativo y financiero que aseguran la optimización de los recursos humanos, materiales y económicos.

### **EL PRESIDENTE**

**Art.52** El Presidente tendrá las siguientes atribuciones:



- a) Presidir los actos oficiales de la Cooperativa.
- b) Convocar, integrar y presidir la Asamblea General y el Consejo de Administración.
- c) Cumplir y hacer cumplir la Ley de Cooperativas su Reglamento General, el presente estatuto, el Reglamento Interno y demás disposiciones de los organismos directivos.
- d) Suscribir con el Gerente los certificados de aportación.
- e) Firmar conjuntamente con el gerente los cheques y cuentas de entidades financieras, así como los convenios con otras entidades afines.
- f) Informar semestralmente a la Asamblea General sobre la marcha de la Cooperativa.
- g) Representar por sí o mediante delegado, a la Cooperativa en actos públicos.
- h) Dirimir con su voto en caso de empate en la soluciones de Asamblea General.

#### **DEL SECRETARIO**

**Art.53** El Secretario o Secretaria de la Cooperativa puede o no pertenecer a la institución y será nombrado por el Consejo de Administración. Sus funciones son:

- a) Llevar correctamente las actas de las sesiones de Asamblea General, del Consejo de Administración y Consejo de Vigilancia.
- b) Redactar y tener al día la correspondencia oficial de la Cooperativa.
- c) Suscribir conjuntamente con el Presidente las actas de la Asamblea General y de los Consejos.
- d) Conservar adecuadamente el archivo.



- e) Certificar con su firma las copias de los documentos a su cargo.
- f) Y las demás actividades y atribuciones que la concedan los órganos directivos de la Cooperativa.

## **CAPITULO V**

### **RÉGIMEN ECONOMICO**

**Art.54** El Capital social de la Cooperativa será variable, ilimitado e indivisible.

Estará integrado por:

- a) Las aportaciones de los socios
- b) Las cuotas de ingreso o multas que impusiere
- c) Del fondo irrepartible de reserva
- d) De las subvenciones, donaciones, legados y herencias que reciba debiendo aceptarse con beneficios de inventario.
- e) En general de todos los bienes muebles e inmueble que bajo cualquier título adquiera la Cooperativa.

**Art.55** Las aportaciones de los socios estarán representadas por certificados de aportación nominales indivisibles y transferibles solo entre socios o a favor de la Cooperativa previa autorización del Consejo de Administración.

**Art.56** Los certificados de aportación tendrán un valor nominal en dólares americanos.

**Art.57** Ningún socio podrá enajenar o ceder o hipotecar gravar o explotar en provecho personal todo o parte del capital social, tampoco podrá compensar sus



deudas a la Cooperativa con certificados de aportación, salvo el caso de separación del socio o liquidación de la Cooperativa.

**Art.58** La Cooperativa revalorará periódicamente sus bienes, y si estos hubiesen aumentado de valor los socios recibirán en certificados de aportación el equivalente proporcional de tal aumento previa deducción de los porcentajes de ley.

**Art.59** Para incrementar el Capital Social se tomará la resolución en la Asamblea General, para lo cual el Consejo de Administración presentará alternativas.

**Art.60** El año económico de la Cooperativa comenzó el primero de enero y finalizará el 31 de diciembre, pero los balances se elaborarán semestralmente y serán sometidos a consideración de la Asamblea General para su aprobación, previo informe del Consejo de Vigilancia.

**Art.61** Los balances estarán a disposición de los socios por lo menos con quince días de anticipación a la fecha de realización de la Asamblea General respectiva.

**Art.62** La Cooperativa distribuirá los excedentes entre los socios luego de la aprobación del balance correspondiente al final del año económico, antes de repartir los excedentes se deducirá del beneficio bruto, los gastos de administración de la Cooperativa, los de amortización de la deuda, maquinaria, muebles en general y las disposiciones del Código Tributario.

**Art.63** Realizadas las deducciones indicadas anteriores por lo menos el 20 % de los excedentes netos de la Cooperativa se destinará a incrementar el fondo irrepartible de reserva, hasta igualar el monto del capital social y una vez obtenida



ésta igualación el incremento del fondo de Reserva se hará indefinidamente, por lo menos con el 10 % de tales excedentes. Otro 5 % de los mismos se destinarán a fines de educación, el 15 % de bonificación a empleados, otro 5 % a fondo de asistencia social al cual ingresarán también todos los valores pagados por los socios, que no tengan según el estatuto, un destino específico. El saldo se repartirá entre los socios, como lo establece el Art. 61 de la Ley de Cooperativas.

**Art.64** Cada una de las Unidades de Servicios tendrá independencia administrativa y contable para dar seguimiento a su sostenibilidad. Sin embargo habrá un solo balance general de Cooperativa de acuerdo al literal d) del Art. 37 del presente estatuto.

**Art.65** Cada Coordinador de la Unidad de Servicio presentará semestralmente al Consejo de Administración el Balance de su Unidad. El balance consolidado de todas las unidades de servicios se presentará a la Asamblea General. El año económico correrá del primero de enero al 31 de diciembre, siendo obligación del representante legal cumplir con lo dispuesto en el Art. 205 del Reglamento General de la Ley de Cooperativas.

## **CAPITULO VI**

### **DE LA DISOLUCION Y LIQUIDACIÓN.**

**Art.66** La Cooperativa de Servicios para el .Desarrollo de los Pueblos Saraguros. Podrá disolverse y liquidarse por las siguientes causales:

a) Por resolución de las dos terceras partes de los socios reunidos en Asamblea General, convocada para tal efecto.



- b) Por disminución legal de socios, y haber permanecido así por más de tres meses.
- c) No haber realizado en el lapso de dos años las actividades necesarias para lograr los objetivos propuestos.
- d) Por fusión con otra Cooperativa.
- e) Por infringir reiteradamente la Ley de Cooperativas, su Reglamento General, y el Estatuto.
- f) Por contravenir de manera reiterada las disposiciones de la Subdirección de Cooperativas del Austro, de la Subsecretaría de Bienestar Social o de los organismos de fomento y Supervisión.
- g) Por quiebra de la Cooperativa.

**Art.67** La disolución o liquidación de la Cooperativa surtirá efecto legal únicamente con el acuerdo Ministerial que determine expresamente la o las causales descritas en el artículo anterior previo informe de la Subdirección de Cooperativas del Austro.

## **CAPITULO VII**

### **REFORMA DE ESTATUTO.**

**Art.68** Para la reforma del presente estatuto el Consejo de Administración elaborará un proyecto de reformas, el que debe ser discutido y aprobado en sesión o sesiones de Asamblea General y legalizado por la Subsecretaría del Bienestar Social del Austro mediante Acuerdo Ministerial.





## **CAPITULO VIII**

### **DISPOSICIONES GENERALES.**

**Art.69** Los miembros del Consejo de Administración, Vigilancia y Gerente no podrán ser parientes del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

**Art.70** Los cargos de directivos de la Cooperativa son Ad-Honoren, exceptuando el cargo de Gerente.

**Art.71** Los miembros del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia y de las Comisiones durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por un período más.

**Art.72** Se realizarán auditorías externas e internas de acuerdo a disposiciones legales.

**Art.73** Las Cooperativa se sujetará a las disposiciones que sean emitidas por la Subdirección de Cooperativas del Austro, y de otras entidades a las que tenga que sujetarse con la finalidad de cumplir sus objetivos.

**Art.74** El Reglamento Interno que se dictare será aprobado por la Asamblea General, y para su aplicación deberá ser aprobado durante resolución por la Subdirección de Cooperativas del Austro.

# **g. DISCUSIÓN**

g. DISCUSIÓN.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



El punto de vista de PORTER es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente



a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial dentro de las cuales se destacan:

- ✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

La Cooperativa SUMAK KAWSAY del cantón Saraguro está preparado para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado; una razón para afirmar es que actualmente cuenta con las comunidades sociales, que están dedicadas específicamente a la producción agrícola, y teniendo también apoyo de las ONGs para la implementación de nuevos proyectos de producción orgánica dentro de estas comunidades; así de esta manera tener un producto orgánico y de calidad.

- ✓ **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.



La cooperativa SUMAK KAWSAY, debe preparar sus recursos eficientemente, fortaleciendo y mejorando algunas variables, tales como: el talento humano, mayor variedad en los productos, implantación de publicidad, etc. ya que la competencia estará pendiente del desarrollo diario de sus actividades, tratando de quitar valiosos segmentos del mercado, provocando disminución de ventas y bajos ingresos.

Los rivales más fuertes son: LA DISTRIBUIDORA ESPINOSA y LA DISTRIBUIDORA LOLITA. Ya que tienen similar segmento de mercado y la misma variedad de producto.

- ✓ **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

Dentro de este campo la cooperativa no cuenta con proveedores de productos agrícolas, ya que sus productores son los integrantes de las



comunidades socias; y son los que nos entregan sus productos únicamente a la cooperativa.

Para ello la cooperativa les brinda asesoramiento de producción, entrega de los insumos, etc., a todas las comunidades.

- ✓ **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

La cooperativa SUMAK KAWSAY, para poder enfrentar la negociación de los compradores, cuenta con un producto orgánico y de calidad; siendo así una entidad que brinda un producto sano. Y dentro de los demás artículos de primera necesidad, se podrá ganar a los clientes, con bajo precio y buena calidad, ya que los costos de transporte son más bajos.



- ✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria. Asimismo los productos sustitutos limitan las posibilidades de un sector, debido a que generan un techo a los precios de venta que el sector pueda fijar.

La cooperativa SUMAK KAWSAY no se ve afectada, ya que la mayoría de la gente consume hortalizas; pero debemos tomar en cuenta que para algunas variedades de productos agrícolas que vende la cooperativa si existen productos sustitutos, pero por temporadas; es por ello que debe verse incentivado a mejorar sus servicios, lanzar nuevos productos acordes con las expectativas de los clientes y la sociedad en general.



## **CADENA DE VALOR**

Dentro de la cadena de valor se ha detallado aquellas actividades que realiza la cooperativa SUMAK KAWAY, las mismas que le han generado valor a esta organización, entre las cuales se destacan:

### **Actividades de apoyo:**

- **Infraestructura.-** La Cooperativa SUMAK KAWSAY con respecto a su infraestructura esta posee cuatro locales comerciales en donde la matriz se encuentran ubicada en las calles Inti Ñan y Enrique Luzuriaga; y los centros de acopio zonales que están ubicados en: Tenta, San Lucas y Yacuambi; las mismas que son propiedad de la cooperativa

Además los espacios de estos locales son adecuados debido a que cuenta con todos los servicios básicos, así como también con un amplio espacio físico que le permite ofrecer adecuadamente sus productos.

- **Recursos Humanos.-** La Cooperativa SUMAK KAWSAY cuenta con 11 personas, los mismos que tienen un contrato por escrito, para la buena relación entre el trabajador y el empleador.

Entre las características que posee el recurso humano de la cooperativa SUMAK KAWSAY se puede destacar que al momento de desempeñar sus actividades estos lo hacen con absoluta responsabilidad y espontaneidad.





Dentro de este parámetro debemos tomar en cuenta los múltiples productores de las comunidades socias quienes nos permiten adquirir los diversos productos agrícolas.

- **Tecnología.-** La cooperativa SUMAK KAWSAY actualmente cuenta con equipos de computación los cuales tienen servicio de internet, además posee una línea telefónica, siendo los medios que le ha permitido tener un buen funcionamiento de la organización ya que le facilita estar en contacto con sus clientes y proveedores.

Además otro aspecto importante que se destaca en la empresa es que cuenta con un programa contable (SIFOCT).

- **Abastecimiento.-** La cooperativa SUMAK KAWSAY para abastecerse de sus productos cuenta con 20 comunidades socias en donde se encuentran todos nuestros productores.

#### **Actividades primarias:**

- **Logística de entrada.-** La cooperativa SUMAK KAWSAY al momento de adquirir los productos realiza una revisión minuciosa de los productos, esto con la finalidad de almacenar los productos que se encuentren en buenas condiciones para así ofrecer productos de calidad a sus clientes.



- **Operaciones.-** La cooperativa SUMAK KAWSAY antes de poner el producto a disposición de los clientes, esta realiza un control de calidad.
- **Logística externa.-** Una vez que se ha revisado los productos, la empresa almacena y pone a disposición para su adquisición por parte de los clientes.
- **Ventas y Marketing.-** La cooperativa SUMAK KAWSAY hace promociones a través de los descuentos y precio de oferta.
- **Servicios de post- venta.-** Entregas a los locales comerciales de los clientes.

**CADENA DE VALOR DE LA COOPERATIVA**

**SUMAK KAWSAY**





## MATRIZ BCG

Sirve para identificar la participación relativa o cuota de mercado que se utiliza como indicador de la competitividad. Su finalidad es ayudar a decidir entre distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

En el eje horizontal se mide la cuota de mercado relativa. Se pueden identificar de esta manera cuatro grupos de productos -- mercados respecto de los cuales se puede formular un diagnóstico que permite diagramar una estrategia de acción.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

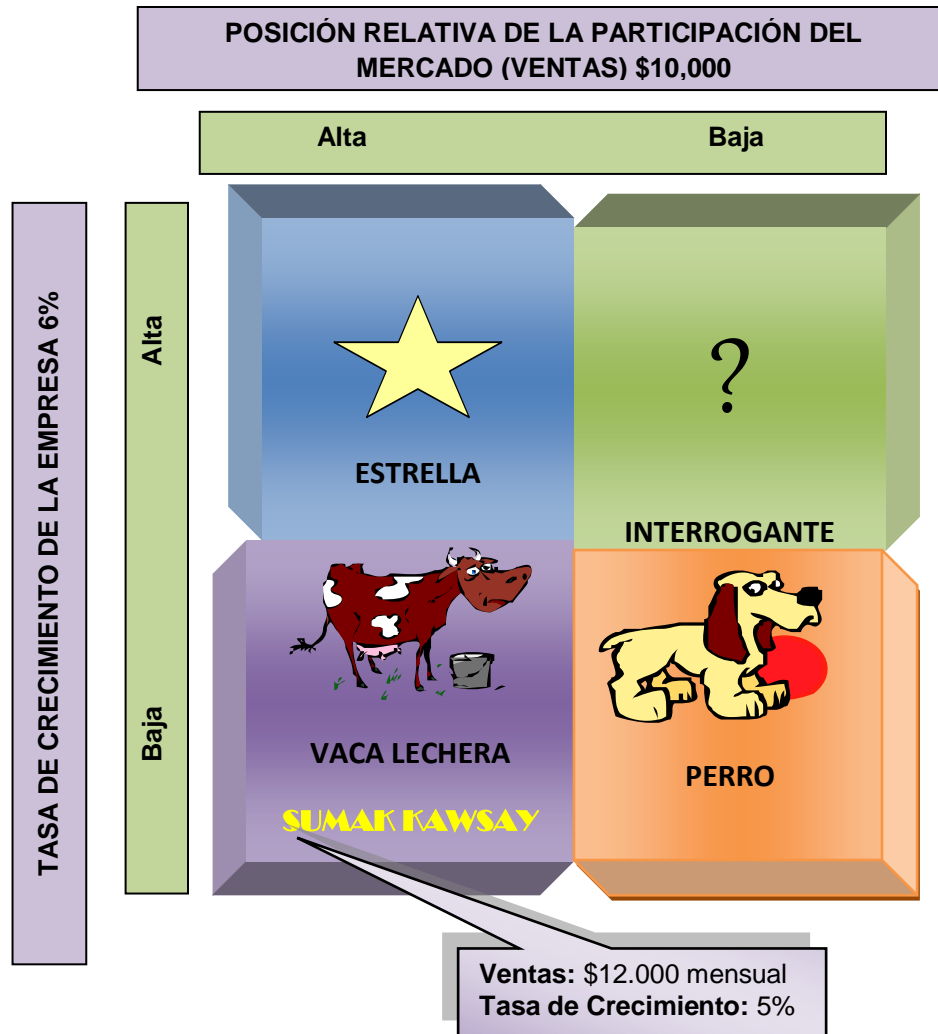
- El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.
- **Estrellas:** Trata de gran crecimiento y alta participación. Son productos que requieren gran atención porque debe financiarse el alto ritmo de crecimiento que tienen. Con el tiempo su crecimiento se irá reduciendo y se convertirá en vacas generadoras de mayor efectivo.



- **Vaca lechera:** Tienen una posición privilegiada por su participación (productos líderes) en un mercado de bajo crecimiento. Los requerimientos de fondos seguramente serán bajos, así como la generación de recursos es alta. Son los negocios de hoy que dan la rentabilidad del presente y permiten financiar los productos con signos de interrogación. La mayoría de estos productos o negocios corren el riesgo de pasar a la etapa "perro" si no se actúa debidamente.
- **Perros:** Estos negocios tienen una baja participación relativa, en un mercado de bajo crecimiento. Su rentabilidad es muy baja aunque los fondos requeridos para su mantenimiento también son muy bajos.
- **Interrogante:** Son productos que tienen una baja participación en mercados con tasas altas de crecimiento. Por lo general se trata de productos nuevos que requieren gran cantidad de recursos para mantener su participación.

Para determinar la ubicación de la Cooperativa SUMAK KAWSAY en la Matriz BCG se ha tomado en consideración a la Distribuidora ESPINOZA como su principal competidor, en donde destacamos los siguientes datos.

EMPRESAS	VENTAS	TASA DE CRECIMIENTO
SUMAK KAWSAY	\$12.000 mensual	5%
ESPINOZA	\$ 10.000 mensual	6%



AL realizar el análisis de la matriz BCG la Cooperativa SUMAK KAWSAY se encuentra ubicada como producto Vaca Lechera, esto dado porque tiene un bajo crecimiento del 5% y un alto volumen de ventas esto al tomar como referencia a su competencia la distribuidora ESPINOZA.



## **ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

El presente trabajo de investigación está dirigido a la Cooperativa SUMAK KAWSAY, la misma que se encuentra en el sector comercial de productos agrícolas, donde existen un sinnúmero de empresas y personas naturales dedicadas a la misma actividad comercial, para realizar un análisis de la competencia hemos creído conveniente tomar como competencia directa a la empresa DISTRIBUIDORA ESPINOZA y DISTRIBUIDORA LOLITA debido a la gran acogida que han tenido en el mercado.

### **COOPERATIVA SUMAK KAWSAY**

La cooperativa SUMAK KAWSAY dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas, inicio sus actividades el 2009, con un capital de 40 mil dólares americanos. Actualmente esta empresa está dirigida por la Ing. Arcenio Vacacela, la misma que está ubicada en las calles Inti Ñan y Enrique Luzuriaga.

Con respecto a la infraestructura que posee la empresa actualmente cuenta con locales propios tanto como la matriz que se encuentra ubicada en la cabecera cantonal de Saraguro y los centros de acopio zonales que se encuentran en Tenta; San Lucas; Yacuambi.

La cooperativa cuenta con 20 comunidades socias y cada comunidad tiene un representante en la junta de socios; para dar un buen funcionamiento cuenta con



tres integrantes en el Consejo administrativo, tres integrantes en el Concejo de vigilancia, y también tiene contratado a cinco empleados, tales como: (1) El Gerente, (1) Administrador Auxiliar, (1) Secretaria/Contadora, (1) Distribuidor, (1) Vendedora.

### **Productos que ofrece la cooperativa**

La cooperativa SUMAK KAWSAY ofrece productos como:

- Babaco
- Hortalizas
- Tomate de Árbol
- Tomate de Riñón y demás productos agrícolas.

**Publicidad.-** La entidad no cuenta con una campaña publicitaria.

**Horarios de Atención.-** Los horarios de atención son:

- 8:00am a 12:30pm
- 02:00pm a 6:00pm

### **Principal Mercado**

- Loja



## **Proveedores**

- No cuenta con proveedores de los productos agrícolas ya que tiene sus propios productores de las comunidades Socias.

## **Ventas**

Los productos que han tenido más salida en el mercado son: el Tomate de riñón y el Babaco, hortalizas (col, lechuga, brócoli, coliflor, etc.) y tomate de Árbol.

## **DISTRIBUIDORA ESPINOZA**

La Distribuidora Espinoza dedicada a la comercialización de productos agrícolas, inicio sus actividades el 2004, con un capital de 5 mil dólares americanos. Actualmente esta empresa está dirigida por la Sra. Jackeline Espinoza, la misma que está ubicada en el sector “Las Pitas” de la ciudad de Loja.

Con respecto a la infraestructura que posee la empresa actualmente cuenta con una Bodega y un local comercial, en el sector antes mencionado.

La empresa para dar una buena atención a sus clientes cuenta con tres empleados entre ellos están: (1) distribuidor, (2) vendedores.

## **Productos que ofrece la cooperativa**

La empresa ofrece productos como:





- Babaco
- Hortalizas
- Tomate de Árbol
- Tomate de riñón
- Cebolla y demás productos agrícolas.

### **Publicidad**

Con relación de este punto la empresa no cuenta con publicidad.

### **Horarios de Atención**

Los horarios de atención son:

- 08:00am a 01:00pm
- 02:00pm a 05:00pm

### **Principal Mercado**

- Loja

### **Proveedores**

- Los proveedores que cuenta la empresa son los productores de Oña y Saraguro.

### **Ventas**



Los productos que han tenido más salida en el mercado son: el Tomate de riñón, el Babaco, y la cebolla.

### **DISTRIBUIDORA LOLITA**

La Distribuidora Lolita dedicada a la comercialización de productos agrícolas, inicio sus actividades en el 2002, con un capital de 4 mil dólares americanos. Actualmente esta empresa está dirigida por el Sr. Hernán Jaramillo, la misma que está ubicada en el sector “Las Pitas” de la ciudad de Loja.

Con respecto a la infraestructura que posee la empresa actualmente cuenta con una Bodega y un local comercial en el sector antes mencionado.

La empresa para dar una buena atención a sus clientes cuenta con cuatro empleados entre ellos están: (2) distribuidor, (2) vendedores.

#### **Productos que ofrece la cooperativa**

La empresa ofrece productos como:

- Babaco.
- Tomate de Árbol.
- Tomate de riñón.
- Cebolla y demás productos agrícolas.



## **Publicidad**

Con relación de este punto la empresa no cuenta con publicidad.

## **Horarios de Atención**

Los horarios de atención son:

- 08:00am a 01:00pm
- 02:00pm a 05:00pm

## **Principal Mercado**

- Loja.

## **Proveedores**

- Los proveedores que cuenta la empresa son los productores de La Toma y San Lucas.

## **Ventas**

Los productos que han tenido más salida en el mercado son: El Babaco, la cebolla y el Tomate de riñón.



**MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	COOPERATIVA SUMAK KAWSAY		DISTRIBUIDORA ESPINOZA		DISTRIBUIDORA LOLITA	
		Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado	Valor	Valor ponderado
▪ Atención al Cliente	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
▪ Localización de la Comer.	0.11	4	0.44	3	0.33	3	0.33
▪ Impacto de la Publicidad	0.09	1	0.09	1	0.09	1	0.09
▪ Cobertura de Mercado	0.12	4	0.48	3	0.36	3	0.36
▪ Precio Accesibles	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21
▪ Horarios de atención	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
▪ Capacidad gerencial	0.14	3	0.42	2	0.28	2	0.28
▪ Diversificación de Productos	0.13	4	0.52	3	0.39	3	0.39
▪ Personal capacitado	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
▪ Calidad de producto	0.09	4	0.36	3	0.27	3	0.27
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>34</b>	<b>3.40</b>	<b>28</b>	<b>2,78</b>	<b>27</b>	<b>2,68</b>

Fuente: Cooperativa SUMAK KAWSAY – Distribuidora ESPINOZA –Distribuidora LOLITA.

Diseño: Jackeline Ochoa

INDICADORES	CALIFICACIONES
Debilidad mayor	1
Debilidad menor	2
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3



## **ANÁLISIS**

A continuación detallamos los resultados de la matriz de perfil competitivo, según el orden de competitividad.

- La cooperativa SUMAK KAWSAY, tiene un total ponderado de 3,40
- La distribuidora ESPINOZA, tiene un total ponderado de 2,78.
- La distribuidora LOLITA, tiene un total ponderado de 2,68

Después de haber realizado una calificación cuantitativa de las competencias (recolectado del Diamante de Porter), de nuestro objeto de investigación, concluimos que la cooperativa SUMAK KAWSAY tiene algunas debilidades que tienen que superar para tener un nivel de mayor participación y representar una verdadera competencia frente a otras entidades que llevan más tiempo en el mercado y por ende tienen mayor aceptación, ya sea por lo diferentes factores claves analizados y calificados.



## MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO

ALTERNATIVAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Es una cooperativa Comunitaria	0,03	3	0,09
Mercados establecidos (Cuenca – Loja – Zamora)	0,09	4	0,36
Diversos productos	0,05	3	0,15
local y transporte propio	0,08	4	0,32
No tiene endeudamiento con entidades financieras	0,09	4	0,36
Tener sucursales ( Tenta – San Lucas – Yacuambi)	0,05	3	0,15
Costos de productos competitivos	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de Plan de Marketing	0,09	1	0,09
Falta de definición de clientes potenciales	0,08	1	0,08
Falta de estándares de calidad	0,05	2	0,1
Falta de publicidad	0,09	1	0,09
No Tienen una imagen corporativa	0,03	2	0,06
No emplean promoción al realizar una venta	0,03	2	0,06
No tienen buenos canales de distribución	0,08	1	0,08
No realizan pronostico de ventas	0,08	1	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,39</b>

FUENTE: Cooperativa SUMAK KAWSAY. Gerente y encuestas a la población.

ELABORACION: Jackeline Ochoa

### INTERPRETACION:

Al obtener los resultados de los factores internos se puede concluir que en cooperativa SUMAK KAWSAY, predominan las debilidades sobre las fortalezas con un valor de 2.39, como lo indica el cuadro anterior, dentro de los problemas internos que presenta podemos resaltar que; no cuenta con una imagen corporativa, por ende carece de publicidad, para dar a conocer los productos; no realiza pronósticos de venta y cuentan con buenos canales de distribución.

Es importante que aproveche las fortalezas que tiene, para de esta manera minimizar las debilidades. En la medida que se contrarrestar oportunamente las debilidades, se potencializaran las fortalezas en beneficio de la empresa. No es menos cierto que hay



que realizar inversiones económicas, para obtener resultados positivos y una mejor estabilidad.

## MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNA DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY

Alternativas	Peso	Calif.	Valor ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Tasa de crecimiento de la poblacional	0.12	4	0.48
Remesas de los emigrantes	0.15	4	0.60
Convenios con Asociaciones	0.07	3	0.21
Comunicación vial.	0.10	3	0.30
<b>AMENAZAS</b>			
Desempleo	0.13	1	0.13
Pobreza (70.00%)	0.14	1	0.14
Inestabilidad política	0.07	2	0.14
Inflación (Anual 3.10%)	0.12	2	0.24
Tasa de interés (Activa 9.12%; Pasiva 4.86%)	0.10	1	0.10
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>	<b>25</b>	<b>2.34</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador – INEC - Coop. Sumak kawsay  
Elaboración: Jackeline Ochoa

DETALLE	CALIFICACION
AMENAZA >	1
AMENAZA <	2
OPORTUNIDAD <	3
OPORTUNIDAD >	4

### INTERPRETACION:

Después de determinar el cuadro de factores externos, con sus oportunidades y amenazas, podemos decir que a nivel externo predominan las amenazas frente a las oportunidades; pero tenemos buenas oportunidades, las mismas que tienen que aprovecharlas en el tiempo oportuno, y de esta manera lograr obtener beneficios que



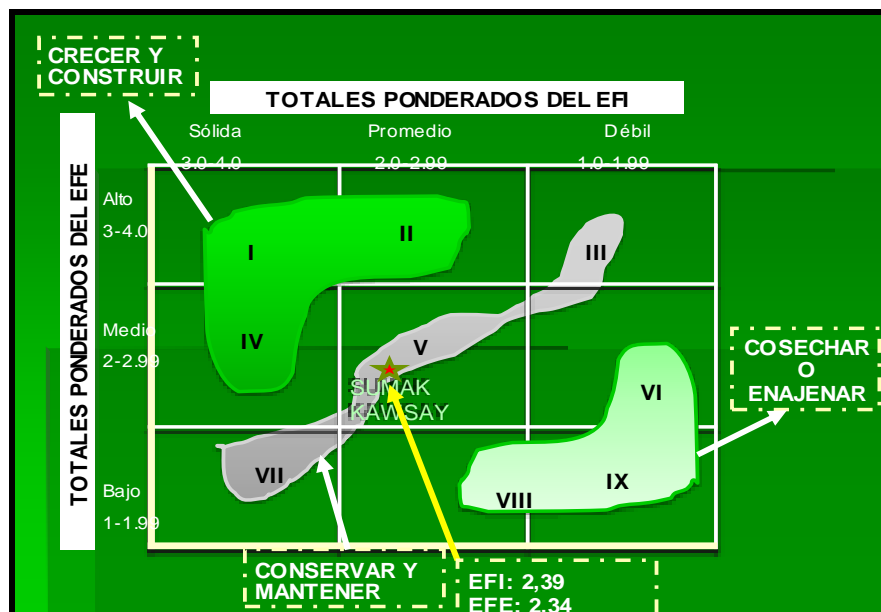
conllevaran a la cooperativa tener un mayor posicionamiento y nivel de competitividad frente a otras empresas. Los mismos que nos guiaran para tomar todas las acciones pertinentes para contrarrestar las amenazas.

✓ **MATRIZ INTERNA Y EXTERNA**

Al Establecer la Matriz Interna y Externa en la Cooperativa SUMAK KAWSAY hemos destacado los siguientes datos:

VARIABLES	VALORES
Matriz EFI o eje de las X	2,39
Matriz EFE o eje de las Y	2.34

**MATRIZ IE DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY**











De acuerdo a la determinación de la matriz Interna y Externa, la cooperativa SUMAK KAWSAY se encuentra ubicada en el V Cuadrante cuyo resultado indica que la organización debe conservarse y mantenerse en el mercado, así como también enfocar sus estrategias hacia su crecimiento en el sector.

✓ **MATRIZ FODA**

<b>FACTORES INTERNOS Controlables</b>	<b>FACTORES EXTERNOS No Controlables</b>
<p><b>FORTALEZAS (+) aumentar</b></p> <p>Es una cooperativa Comunitaria</p> <p>Mercados establecidos</p> <p>Diversos productos</p> <p>Local y transporte propio</p> <p>No tiene endeudamiento</p> <p>Tener sucursales</p> <p>Costos de productos competitivos</p> 	<p><b>OPORTUNIDADES (+) aprovechar</b></p> <p>Tasa de crecimiento de la poblacional</p> <p>Remesas de los emigrantes</p> <p>Convenios con Asociaciones</p> <p>Buenas vías de transporte.</p> 
<p><b>DEBILIDADES (-) Disminuir o eliminar</b></p> <p>Falta de Plan de Marketing</p> <p>Falta de definición de clientes potenciales</p> <p>Falta de estándares de calidad</p> <p>No tiene impacto Publicitario.</p> <p>No Tienen una imagen corporativa</p> <p>No emplean promoción al realizar una venta</p> <p>No tienen buenos canales de distribución</p> <p>No realizan pronóstico de ventas</p> 	<p><b>AMENAZAS (-) Neutralizar</b></p> <p>Desempleo</p> <p>Pobreza</p> <p>Inestabilidad política</p> <p>Inflación</p> <p>Tasa de interés</p> 



		<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Es una cooperativa</li> <li>&gt;Comunitaria</li> <li>&gt;Mercados establecidos</li> <li>&gt;Diversos productos</li> <li>&gt;Local y transporte propio</li> <li>&gt;No tiene endeudamiento</li> <li>&gt;Tener sucursales</li> <li>&gt;Costos de productos competitivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt;Falta de Plan de Marketing</li> <li>&gt;Falta de definición de clientes potenciales</li> <li>&gt;Falta de estándares de calidad</li> <li>&gt;no tiene impacto Publicitario.</li> <li>&gt;No Tienen una imagen corporativa</li> <li>&gt;No emplean promoción al realizar una venta</li> <li>&gt;No tienen buenos canales de distribución</li> <li>&gt;No realizan pronostico de ventas</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<p>Tasa de crecimiento de la poblacional</p> <p>Remesas de los emigrantes</p> <p>Convenios con Asociaciones</p> <p>Buenas vías de transporte.</p>	<p>Producir más para expandir en el mercado.</p> <p>Aplicar descuentos y promociones por las ventas de los productos, para solventar los precios.</p> <p>Mantenerse en el mercado aceptando las exigencias de los clientes por su necesidad y atraer nuevos clientes por su reconocimiento de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Captar buenos clientes de la competencia ofreciendo servicios de calidad a precios competitivos.</li> <li>&gt; Establecer nuevas formas de publicidad en los medios de comunicación más idóneas.</li> <li>&gt; Establecer seminarios para posibles una mejor venta a futuro</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<p>Desempleo</p> <p>Pobreza</p> <p>Inestabilidad política</p> <p>Inflación</p> <p>Tasa de interés</p>	<p>Aprovechar los locales y transportes propios, ya que con ello podemos distribuir a nuevos mercados y no minimizar el Stok de mercadería.</p> <p>Llevar un control de aseo dentro del lugar de trabajo, para evitar posibles contaminaciones.</p>	<p>Emplear un plan de marketing, para de esta manera, definir promociones y mejorar la distribución, estableciendo nuevos canales.</p> <p>Establecer pronósticos de venta, para de esta manera producir lo necesario y disminuir, los desechos.</p>



## **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY DE LOS PUEBLOS SARAGUROS.**

Una vez diseñada y constituida la matriz con dos dimensiones (dentro/fuera, bueno / malo) (FODA), se procede a plantear una propuesta del Plan Estratégico, a fin de determinar mediante un análisis sistemático las estrategias, políticas, actividades, responsables, metas y presupuesto de los objetivos estratégicos planteados.

Los objetivos estratégicos propuestos se establecen tomando en consideración los requerimientos de la cooperativa, los mismos que serán desarrollados previa calificación y cuantificación , para posteriormente elaborar un presupuesto total de todo el Plan Estratégico, que se efectivizará a mediados del 2012.

El éxito del presente Plan Estratégico, se deberá en gran medida a la implementación de los planteamientos formulados, lo que permitirá ampliar la cobertura y brindar productos de calidad a los clientes.

### **MISIÓN**

La cooperativa SUMAK KAWSAY, es una entidad que Impulsa la comercialización de productos agrícolas; Generando conciencia de empresario comunitario mediante capacitación de los agricultores. Apegándose a una producción orgánica y de calidad, preservando el ambiente. Para de esta manera brindar productos sanos y de calidad.



### **VISIÓN**

En el año 2016 constituirse como un apoyo fundamental a las familias productoras del pueblo Saraguro mediante la comercialización de productos agrícolas como medio para el mejoramiento de los niveles de ingreso y consecuentemente las condiciones de vida de las familias de nuestro pueblo.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Aplicar promociones por las ventas de los productos, para mantener y atraer a los clientes.
- Elaborar un plan publicitario
- Mejorar el canal de distribución de la Cooperativa SUMAK  
KAWSAY de los pueblos Saraguros
- Tener productos orgánicos y de calidad.



# PROYECTO 1

## APLICAR PROMOCIONES POR LAS VENTAS DE LOS PRODUCTOS, PARA MANTENER Y ATRAER A LOS CLIENTES.

### META

Realizar promociones trimestrales para aumentar la cartera de clientes.

### POLÍTICAS

- ◆ Dar a conocer a nuestros clientes las promociones que se realizan.
- ◆ Informar al empleado sobre las promociones establecidas.
- ◆ Desarrollar un plan de promociones en base a las expectativas del mercado.

### ESTRATEGIAS

- ◆ Diseñar un plan de las promociones
- ◆ Ofrecer promociones de productos de menor precio.
- ◆ Entrega de promociones según el monto de compra.

### TÁCTICAS

- ◆ Descuentos especiales en ventas al por mayor y al contado hasta un 10%.
- ◆ Créditos hasta un mes plazo.
- ◆ Determinar el stock de productos con menor precio.
- ◆ Producir más para minimizar los costos.



**PRESUPUESTO Y FINANCIAMIENTO**

Productos	U/M	Porcentaje de descuento	Precio normal	Precio con descuento	Total
16000 Babaco	Und.	10%	\$ 0,75	\$ 0,675	\$ 1200,00
400 Cajas de tomate de mesa	Cajas	10%	8.00\$	\$ 7.20	\$ 320,00
160 tomate de árbol	Cajas	10%	\$ 12,00	\$ 10,80	\$ 192,00
1536 sacos de Col	Sacos	10%	\$ 9,00	\$ 8,10	\$ 1382,40
20000 Lechuga	Unid.	10%	\$ 0,20	\$ 0,18	\$ 400,00
<b>TOTAL</b>			<b>155.00\$</b>		<b>3.494,40</b>

**RESPONSABLE**

Jefe de Marketing y el distribuidor.

**TIEMPO**

Desde el 01 Enero, hasta el 30 de Abril del 2012.



## PROYECTO 2

### ELABORAR UN PLAN PUBLICITARIO

**Meta:**

Una vez lanzada la campaña de publicidad, se espera llegar a toda la población lojana, azuaya y zamoreña y dar a conocer los productos que ofrece la cooperativa, mejorar la imagen corporativa a fin de lograr un mayor número de clientes a nivel local y nacional.

**Estrategias:**

Para poder cumplir nuestro objetivo tenemos que publicar y dar a conocer los productos que ofrece, su calidad, su nueva imagen y el buen servicio.

**Tácticas:**

- Proponer un nuevo eslogan que identifique a todos los integrantes de la cooperativa.
- Proponer un spot publicitario.
- Proponer un tríptico
- Repartir hojas volantes

**Responsable:**

Jefe de Marketing



**Tiempo**

Un mes.

**PRESUPUESTOS**

<b>PLAN PUBLICITARIO DE MEDIOS</b>			
<b>MEDIO PUBLICITARIO</b>	<b>PLANES</b>	<b>COSTO/U</b>	<b>TOTAL</b>
Grabación del spot publicitario con nuevo slogan		50.00	50.00
Radio Integración (un mes)	4 por día 96 por mes	0.85	81.60
Radio súper laser (un mes)	4 por día 96 por mes	1.00	96.00
Radio satelital (un mes)	4 por día 96 por mes	0.75	72.00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>299.60</b>

**Fuente:** cotización

**Elaboración.** Autoras

<b>IMAGEN CORPORATIVO</b>			
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>U/M</b>	<b>COSTO/U</b>	<b>TOTAL</b>
Imagen Corporativo	1	180,00	180.00
Cajas de Cartón	10.000	0.73	7300

**NUEVO SLOGAN**

Un lema publicitario o eslogan es una frase memorable usada en un contexto comercial o político (en el caso de la propaganda) como expresión repetitiva de una idea o de un propósito publicitario para resumirlo y representarlo en un dicho.

*"Consuma algo sano y natural"*





## Empaque





## PROYECTO 3:

### MEJORAR EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY DE LOS PUEBLOS SARAGUROS.

#### **Política:**

Controlar que el producto no sufra alteraciones con respecto al traslado o comercialización del mismo.

#### **Meta:**

Lograr que la empresa sea más competitiva en el mercado y aumentar en el nivel de ventas.

#### **Estrategia:**

Incrementar los puntos en las ciudades de Loja, Cuenca y provincia de Zamora Chinchipe, para poner el producto lo más cerca posible del consumidor, para que este pueda adquirirlo con rapidez.

#### **Táctica**

- Incrementar la intensidad de la distribución aumentando el número de días de distribución



- Mejorar el canal de distribución, de acuerdo al modelo que se expondrá al final este objetivo estratégico.
- El distribuidor a más de acudir personalmente a establecer los contactos de comercialización con los dueños de los locales para que ellos se encarguen de la venta del producto, tendrá que vender personalmente a los consumidores; pero únicamente en los mercados y ferias libres.

**Responsable:**

Jefe de comercialización

**Costo:**

El costo para el cumplimiento de este objetivo, se destinara las siguientes cantidades:

Descripción	Costo
Contacto Telefónico	\$ 200,00
Comisión del distribuidor	\$ 200,00
Sueldo para un distribuidor	\$ 1280,00
Trasporte	\$ 1600,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 3280,00</b>

**TIEMPO**

Desde el 01 de enero al 30 de abril del 2012



## PROYECTO N° 4

### TENER PRODUCTOS ORGÁNICOS Y DE CALIDAD.

#### **POLITICA:**

Controlar que los productos estén libres de fungicidas.

#### **META:**

Lograr que en a mediados del 2012 las cosechas sean de productos 100% natural y libre de químicos.

#### **ESTRATEGIAS:**

- 1.- Tratar que los productores empleen únicamente abonos orgánicos al momento del cultivo
- 2.- Minimizar los fertilizantes, en una cantidad menos posible, en el transcurso de la producción.

#### **TACTICA**

Realizar seminarios en las cuatro zonas principales antes de iniciar su producción y tener un control de la misma

Adquirir la cantidad de Abono orgánico suficiente para poder proveer a los productores.



Realizar previamente una selección a los productos que estén en buena calidad para la venta.

**RESPONSABLE**

Ingeniero Agrónomos

Productores

**COSTO**

El costo para el cumplimiento de este objetivo, se destinara las siguientes cantidades:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>COSTO</b>
Sueldo al ingeniero Agrónomo	\$ 2.000,00
Viáticos para el ingeniero	\$ 400,00
Transporte del abono	\$ 400,00
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 2.800,00</b>

**TIEMPO**

Desde el 01 de enero al 31 de mayo del 2012

# h. CONCLUSIONES



## h. CONCLUSIONES

Luego de concluido el presente trabajo investigativo, he creído necesario realizar algunas conclusiones que ayudarán a la Cooperativa a realizar sus actividades. Entre estas destacamos las siguientes:

- Ⓢ De acuerdo a la entrevista aplicada al gerente de la cooperativa, esta no cuenta con un plan estratégico estructurado, y esta no le permite desarrollarse normalmente en el mercado.
- Ⓢ La cooperativa, no invierte en publicidad para dar a conocer sus productos a sus clientes ni tampoco cuenta con un plan de promoción.
- Ⓢ En el análisis FODA se detectó que las Oportunidades y Fortalezas que tiene la Empresa son claves para seguir creciendo en el mercado y por ende aumentar su rentabilidad.
- Ⓢ También podemos concluir que la cooperativa SUMAK KAWSAY no cuenta con un pronóstico de ventas ni tiene muy establecido el canal de distribución.

# I. RECOMENDACIONES





## **i. RECOMENDACIONES**

Es necesario tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- ④ Se recomienda a la cooperativa , poner en práctica el Plan Estratégico propuesto, de manera que permitirá generar nuevos clientes y mejorar la posición competitiva de la empresa;
- ④ Crear una nueva imagen corporativa e implementar un spot publicitario ya que con esto se podrá dar a conocer los diversos productos en el mercado incrementando también las diferentes promociones; para de esta manera complementar y coordinar la publicidad con la venta directa.
- ④ Otras de las recomendaciones que podemos dar es que debemos aprovechar las oportunidades y aumentar las fortalezas para de esta manera eliminar las debilidades y disminuir las amenazas.
- ④ Realizar continuamente un pronóstico de ventas para establecer la cantidad exacta de lo que se requiere producir y poder acapar en el mercado minimizando de esta forma los desperdicios de la producción y también cumpliendo con los requerimientos de los clientes.

# j BIBLIOGRAFÍA



## j. BIBLIOGRAFÍA

- ▶ **BARROSO GONZALEZ, Ma José.** Diccionario de Marketing. Edit Paraninfo.
- ▶ **BURBANO R, Jorge E.** Presupuestos. Enfoque Moderno de Planeación y control de Recursos. Segunda edición. Edit McGrawHill.
- ▶ **GOMEZ C, Guillermo.** Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Edit. McGrawHill.
- ▶ **Hernández S, Roberto,** Metodología de la Investigación, Edit McGrawHill.
- ▶ **KOONTZ Harol y Otro,** Administración una perspectiva global. 11ª edición. McGrawHill.
- ▶ Revista de la Cámara de Comercio y Pequeña Empresa.
- ▶ **Steiner George,** Planeación Estratégica. Lo que todo director Debe saber. Una guía pasó a paso. Edit. Compañía Editorial Continental, S.A. Vigésima Primera Reimpresión.
- ▶ **UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.** Módulo 9. Mercadotecnia Estratégica.

1. ANEXOS



## ANEXO N° 1

### ENCUESTA A LOS CLIENTES

Muy buenos (días, tardes), soy estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, estoy realizando un estudio para establecer un **PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY**. Esta encuesta es confidencial y sus respuestas van para mejorar y satisfacer sus necesidades actuales.

Agradecemos su valiosa colaboración.

1. ¿Conoce Ud. a la Cooperativa SUMAK KAWSAY dedicada a la producción y comercialización de productos agrícolas?

Si ( ) No ( )

2. ¿Cuál es el medio de comunicación que Usted prefiere?

Radio ( ) Prensa ( )  
Auspicios ( ) Otros ( )

3. ¿Cómo considera los productos que ofrece la Cooperativa es de?

Buena Calidad ( ) Calidad Regular ( )  
Mala calidad ( )

4. ¿Cómo considera los precios de los productos que ofrece la empresa?

Altos ( ) Cómodos ( ) Bajos ( )

5. ¿Cómo considera que es la atención que brinda la Cooperativa al cliente?

Buena ( ) Regular ( ) Mala ( )

6. Cuando ha realizado alguna compra en la cooperativa. ¿Ha realizado alguna promoción?

Si ( ) No ( )

7. ¿La forma de distribución de los productos es la adecuada?

Si ( ) No ( )

8. ¿Sugerir como le gustaría que sea la distribución de los productos?

Si ( ) No ( )

**GRACIAS POR SU COLABORACION**



ANEXOS N° 2

**ENTREVISTA PARA GERENTE DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY**

Muy buenos (días, tardes), soy estudiante de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Loja, estoy realizando un estudio para establecer una **PLAN ESTRATÉGICO DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY**. Esta entrevista es confidencial y sus respuestas van para mejorar y satisfacer sus necesidades actuales.

Agradecemos su valiosa colaboración.

1. ¿Cuál es la Misión y Visión que persigue la empresa?
2. ¿Cuál es el propósito de la empresa?
3. ¿La empresa cuenta con sucursales?
4. ¿Los locales en los que presta sus servicios son propios o arrendados?
5. ¿Cree usted que la ubicación de sus locales es la adecuada?
6. ¿Se aplica Planeación Estratégica de Marketing?
7. ¿Cuáles son las estrategias (si existe)?
8. ¿Existe programas y procedimientos?
9. ¿La acogida de los clientes a?  
Disminuido ( )  
Se mantiene ( )  
Aumentado ( )
10. ¿La empresa realiza control de inventarios? ¿De qué manera?
11. ¿Cuál es su horario de entrada y salida al trabajo?
12. ¿Cada qué tiempo usted adquiere la mercadería?
13. ¿Realiza pronósticos de ventas para la adquisición de la mercadería?
14. ¿Usted se preocupa por analizar a su competencia?
15. ¿Conoce que empresas son sus competidores potenciales?
16. ¿Qué productos ofrece usted al mercado?
17. ¿Cuáles son los clientes más importantes con los que cuenta la Cooperativa?
18. ¿Qué servicios presta la empresa a sus clientes?



19. ¿Con cuántos proveedores cuenta la empresa? ¿Cuáles?
20. ¿Qué aspectos toma en cuenta para designar el precio final del producto?
21. ¿Qué tipo de promociones brinda la empresa a sus clientes?
22. ¿La empresa realiza publicidad? ¿A través de qué medios?
23. ¿Usted ha realizado estudios para determinar su participación en el mercado?
24. ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades de la Cooperativa?
25. ¿Cuáles cree que son las oportunidades y amenazas de la Cooperativa?
26. ¿Cuánto es el monto de las ventas históricas de los últimos seis meses?



## **ANEXO N°3**

### **PROYECTO APROBADO**

#### **TITULO.**

#### **“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING DE LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY DEL CANTÓN SARAGURO”**

#### **PROBLEMÁTICA**

En la Gerencia Empresarial a nivel mundial el aspecto de los planes estratégicos, ha sido un factor fundamental en el crecimiento de la entidad, sin embargo a través de los tiempos ha llegado a constituirse en un aspecto difícil de manejar y mantener en equilibrio, debido a la falta de conocimientos y capacitación que afectan directamente al crecimiento de la organización; y por los elevados costos que deben hacer los investigadores y las entidades para implementar estas técnicas.

El problema del subempleo es un punto importante y se da principalmente por el bajo nivel de ingresos, la ausencia o baja cobertura de la seguridad social y demás beneficios sociales, y además por la falta de legalización de empresas. Razón por la cual ha obligado que las personas emigren a algunos lugares para buscar mejores oportunidades de trabajo que le permitan mejorar su condición de vida, pese a la crisis que enfrenta, el país del norte (EEUU).





En nuestra ciudad las medianas y pequeñas empresas que existen aquí en su mayoría los propietarios no tienen conocimientos en lo que respecta al proceso administrativo, pues son manejadas empíricamente, sin poder hacer frente a los problemas como la mala administración de los recursos, ocasionando un margen de rentabilidad reducido, encontrándose más vulnerables a la quiebra.

La disminución de las remesas de los migrantes, la escasa rotación de circulante en el mercado, las altas tasas de desempleo de mano de obra calificada y no calificada, la pobreza; son los que afecta en la demanda de los productos que ofrece la cooperativa SUMAK KAWSAY.

En las empresas de la provincia de Loja es muy importante realizar un plan estratégico de marketing, para mejorar el posicionamiento, aumentar la rentabilidad y especialmente para que estos sectores tengan un mayor desarrollo y contribuyan a la economía de del Cantón Saraguro.

Toda empresa debería diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades se deben ejecutar en cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.



De igual forma es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que se va regir en la empresa, la misma que es fundamental; porque representa las funciones operativas que va a ejecutar la organización para captar más clientes y mejorar el posicionamiento en el mercado.

Es por ello que he planteado el siguiente problema: **“LA FALTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING EN LA COOPERATIVA SUMAK KAWSAY, NO PERMITE UN ADECUADO POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO.**



## **JUSTIFICACIÓN**

El desarrollo del presente trabajo lo justifico de la siguiente manera:

### **JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

Como estudiante de la carrera de administración de empresas con este proyecto investigativo trato de sustentar la teoría y los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Administración de Empresas, considerando que el proyecto aporta nuevas interpretaciones de la calidad empresarial; analizando la realidad de la problemática que presenta la cooperativa SUMAK KAWSAY, los mismos que me permiten aplicar un plan estratégico de marketing dentro de esta organización.

### **JUSTIFICACIÓN SOCIO-ECONÓMICA**

La implementación y puesta en marcha del presente proyecto conlleva beneficios económicos y sociales, tratando de impulsar la inversión con el mejoramiento de empresas generadoras de fuentes de trabajo, ofreciendo un producto accesible para el mercado y por ende contribuir económicamente al Cantón Saraguro.

### **JUSTIFICACIÓN POLITICA:**

A través de este proyecto trato de motivar a que las autoridades competentes vean la necesidad de implementar políticas de apoyo para inversiones tendientes a la producción y comercialización de bienes o servicios, incrementando así las fuentes de trabajo y créditos con tasas de interés preferenciales para los empresarios.



## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Plan Estratégico de Marketing en la cooperativa SUMAK KAWSAY, del cantón Saraguro.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa
- Emplear las herramientas competitivas: De las cinco fuerzas de Porter, Cadena de Valor, Matriz BCG, Matriz IE y La Matriz FODA; para de esta manera plantear las estrategias.
- Definir las técnicas y elementos adecuados de las estrategias a seguir por la empresa (Planes Operativos).
- Socializar el Plan estratégico ante los directivos de la empresa, como propuesta de desarrollo competitivo.

## METODOLOGÍA

La metodología es la ruta o camino a través del cual se llega a un fin propuesto y se alcanza el resultado prefijado o como el orden que se sigue en las ciencias para hallar, enseñar y defender la verdad.

### MÉTODOS

#### **Método Científico**

Es un conjunto de procedimientos lógicamente sistematizados que me servirá para recolectar toda la información necesaria para la elaboración del marco teórico, el mismo que me permitirá sustentar el presente proyecto de investigación.

#### **El método deductivo**

Esta parte de hechos generales a realidades particulares. La aplicación de este método me permitirá analizar aspectos globales que abarca el sector empresarial como son el ámbito externo que incluye un estudio del entorno, mercado y competencia el cual me facilitara determinar las oportunidades y amenazas que tiene la cooperativa, en el sector en el que se desenvuelve.

#### **Método Inductivo:**

Es un proceso analítico- sintético mediante el cual se parte del estudio de casos, hechos o fenómenos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general que lo rige.



Este me permitirá primeramente analizar la situación interna por la que está atravesando la organización con respecto al manejo empresarial que esta lleva, la misma que ayudará a extraer las fortalezas y debilidades que posee la cooperativa.

### **Método Descriptivo**

Consiste en la observación actual de los hechos, fenómenos y casos. Se ubica en el presente, pero no se limita a la simple recolección y tabulación de datos, sino que procura la interpretación racional y el análisis objeto de los mismos, con alguna finalidad que ha sido establecida previamente.

Lo utilizare en la descripción de las principales dificultades que enfrenta la empresa para poder aumentar sus ventas y lograr que tenga un buen posicionamiento en el mercado.

### **TÉCNICAS**

Para la recopilación de la información utilizaré técnicas empíricas y científicas como son:

#### **Observación**

Es una técnica que consiste en observar el fenómeno, hecho, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos.



**Observación Directa:** Es aquella en la cual el investigador se pone en contacto personalmente con el hecho o fenómeno que trata de investigar.

**Observación Indirecta:** Cuando el investigador entra en el conocimiento del hecho o fenómeno observando a través de las observaciones realizadas anteriormente por otra persona. (Libros, revistas, catálogos, fotografías, etc.)

### **Entrevista**

Consiste en la obtención de información oral de parte del entrevistado recaudada por el entrevistador en forma directa. Se aplicará al gerente de la cooperativa y a los encargados de las empresas competidoras más cercanas de esta identidad.

### **Encuesta**

Es el conjunto de preguntas tipificadas que serán dirigidas a una muestra representativa. Es impersonal por ello no lleva nombre, ni identificación de la persona que responde. Se utilizará con el fin de obtener información para la realización del estudio de mercado con el fin de conocer el grado de aceptación que tiene esta cooperativa con respecto a su competencia.

o



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>Diagnostico de la Cooperativa</b>	X	X	X	X	X	X																										
Análisis externo	X	X	X																													
Análisis interno				X	X	X																										
<b>Análisis competitivo</b>							X	X																								
<b>Diseño de las matrices estratégicas</b>									X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X										
Matriz de las 5 fuerzas de Porter									X	X	X																					
Cadena de valor												X	X	X																		
Matriz BCG														X	X	X																
Matriz Interna y Externa																X	X	X														
Matriz FODA																			X	X	X	X										
<b>Plan operativo</b>																									X	X	X	X	X	X	X	X





### RECURSOS HUMANOS.

- Investigadora: Jackeline Ochoa
- Director de tesis
- Muestra de la población

### RECURSOS MATERIALES.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
4	Bolígrafos	\$ 0.30	\$ 1.20
1	Cuaderno	\$ 2.50	\$ 2.50
3	Resma de papel A4	\$ 4.00	\$ 12.00
2	Portaminas	\$ 1.00	\$ 2.00
2	Borrador	\$ 0.50	\$ 1.00
2	Cartuchos de Tinta	\$25 .00	\$50.00
200	Copias	\$ 0.02	\$ 4.00
<b>TOTAL:</b>			<b>\$58.70</b>

### RECURSOS TECNOLÓGICOS.

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
1	Computadora	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
1	Calculadora	\$ 15.00	\$ 15.00
1	Impresora	\$ 80.00	\$ 80.00
1	Flash Memoré	\$ 25.00	\$ 25.00
10	CDS	\$ 0.25	\$ 2.50
<b>TOTAL:</b>			<b>\$1122 .50</b>



### RECURSOS ECONÓMICOS.

DESCRIPCIÓN	VALOR UNIT.	VALOR TOTAL
Transporte	\$14.00	\$ 70.00
Alimentación	\$ 5.00	\$ 225.00
Hospedaje	\$18.00	\$270.00
Internet	\$ 1.00	\$ 20.00
<b>TOTAL:</b>		<b>\$585.00</b>

### RESUMEN DE PRESUPUESTOS

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Recursos Materiales	\$ 58.70
Recursos Tecnológicos	\$ 1122.50
Recursos Económicos	\$ 585.00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 1766.20</b>

### FINANCIAMIENTO.

El presente proyecto se realizara con financiamiento propio de la autora

# I. INDICE



**i. INDICE**

a.	TEMA	1
b.	INTRODUCCIÓN	2
c.	RESUMEN EJECUTIVO	6
c.1.	CASTELLANO	6
c.2.	INGLES	8
d.	REVISIÓN DE LITERATURA	11
e.	MATERIALES Y MÉTODOS	45
e.1.	METODOLOGÍA	45
e.2.	TÉCNICAS	46
e.3.	RECURSOS UTILIZADOS	49
f.	RESULTADOS	52
f.1.	TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS	52
f.2.	ENTREVISTA PARA GERENTE	60
f.3.	ANÁLISIS EXTERNO DE LA COOPERATIVA	65
f.4.	ANÁLISIS INTERNO DE LA COOPERATIVA	77
g.	DISCUSIÓN.	108
h.	CONCLUSIONES	144
i.	RECOMENDACIONES	146
j.	BIBLIOGRAFÍA	148
k.	ANEXO	150
l.	ÍNDICE	165