



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA
FACULTAD JURÍDICA, SOCIAL Y
ADMINISTRATIVA
CARRERA DE BANCA Y FINANZAS

TITULO:

“Planeación Estratégica 2017 - 2022 aplicada a la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo –Acrim, de la Ciudad de Zumba, Cantón Chinchipe, Provincia de Zamora Chinchipe”

TESIS PREVIA A OPTAR EL
GRADO DE INGENIERA EN
BANCA Y FINANZAS

Autora:

Alba Soledad Japón González

Director:

Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno

Loja-Ecuador

2017



Education
sinónimo de
Libertad

CERTIFICACIÓN

ECON. LENIN ERNESTO PELÁEZ MORENO DOCENTE DE LA CARRERA DE BANCA Y FINANZAS DE LA FACULTAD JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA.

CERTIFICA

Que el presente trabajo de investigación titulado “PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2017 - 2022 APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGÁNICOS CUENCAS DEL RÍO MAYO –ACRIM, DE LA CIUDAD DE ZUMBA, CANTÓN CHINCHIPE, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE” elaborado por la Srta. Alba Soledad Japón González, con cedula N° 1105687410 previo a optar el grado de Ingeniera en Banca y Finanzas, ha sido revisada su contenido teórico práctico, cumple con las normas generales para la graduación en la Universidad Nacional de Loja.

Por lo tanto autorizo su presentación.



Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno

Loja junio 2017

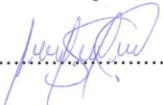
DIRECTOR DE TESIS

AUTORIA

Yo Alba Soledad Japón González, declaro ser autor(a) del presente trabajo tesis y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos o acciones legales, por el contenido de la misma.

Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja, la publicación de mi tesis en el Repositorio Institucional-Biblioteca Virtual.

AUTORA: Alba Soledad Japón González

FIRMA: 

CÉDULA: 1105687410

FECHA: Loja, junio de 2017

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE TESIS POR PARTE DE LA AUTORA PARA LA CONSULTA, REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRONICA DEL TEXTO COMPLETO.

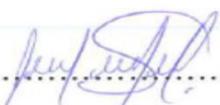
Yo, ALBA SOLEDAD JAPÓN GONZÁLEZ declaro ser autora de la tesis titulada: **“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2017 - 2022 APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGÁNICOS CUENCAS DEL RÍO MAYO –ACRIM, DE LA CIUDAD DE ZUMBA, CANTÓN CHINCHIPE, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”** como requisito para optar el grado de INGENIERA EN BANCA Y FINANZAS: Autorizo al sistema bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el repositorio digital institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el RDI, en las redes de información del país y del exterior, con lo cuales tenga convenio la universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia de la tesis que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la Ciudad de Loja a los 14 días del mes de junio del dos mil diecisiete, firma la autora.

AUTORA: Alba Soledad Japón González

FIRMA: 

CEDULA: 1105687410

DIRECCIÓN: Loja, Cdla. Sauces norte

CORREO ELECTRONICO: alba_1993_japon@yahoo.es

CELULAR: 0988507096

DATOS COMPLEMENTARIOS

DIRECTOR DE TESIS: Econ. Lenin Ernesto Peláez Moreno MGP

TRIBUNAL DE GRADO:

PRESIDENTA: Ing. María Yolanda Campoverde Bustamante Mg.Sc

VOCAL : Ing. Neusa Cecilia Cueva Jiménez Mg.Sc.

VOCAL : Ing. Maritza Jackeline Peña Vélez Mg. Sc.

AGRADECIMIENTO.

Mi profundo agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja, a la Carrera de Banca y Finanzas y a los docentes. De manera especial, agradezco a mis directores de tesis Ing. Sergio Pardo, Econ. Lenin Peláez por sus conocimientos impartidos que fueron fundamentales para el desarrollo de la tesis.

De igual manera, con la sencillez que me caracteriza, agradezco a Dios el cual fue motivo de inspiración en el término de este trabajo investigativo, a toda mi familia que incondicionalmente me han apoyado en cada momento de estudio y sacrificio a lo largo de esta carrera universitaria.

Finalmente, agradezco a los directivos y personal de la asociación ACRIM me que me colaboraron y me brindaron información para el desarrollo de este trabajo investigativo

La Autora

DEDICATORIA

Dedico esta tesis primeramente a Dios, pues él es quien me ha permitido y dado las fuerzas y sabiduría para llegar a esta parte de mi vida.

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, quienes han sido el pilar fundamental por su comprensión y apoyo incondicional en todos los momentos sean malos o buenos, quien me ha enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni ha desfallecer en el intento, dándome todo lo que soy como persona, enseñándome a mantener siempre la perseverancia y el empeño y para desarrollarme como persona

Alba Soledad

a. TITULO

“PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2017 - 2022 APLICADA A LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGÁNICOS CUENCAS DEL RÍO MAYO –ACRIM, DE LA CIUDAD DE ZUMBA, CANTÓN CHINCHIPE, PROVINCIA DE ZAMORA CHINCHIPE”

b. RESUMEN

La planificación estratégica se ha convertido en algo esencial dentro de las organizaciones en la medida que un buen plan es aquel que logra una interpretación de la situación, que enfrenta una organización y en consecuencia, permite la toma de decisiones para enfrentar los desafíos que enfrenta la realidad en la práctica. De tal manera, el propósito de este trabajo es “Realizar una planeación estratégica aplicada a la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo (ACRIM)

Para desarrollar el trabajo investigativo se utilizó los métodos histórico, analítico, inductivo y deductivo, aplicando técnicas de trabajo de campo como son las encuestas, entrevista las mismas que arrojaron datos necesarios para poder desarrollar los siguientes procesos de la planeación estratégica. Desarrollando el primer objetivo se realizó el estudio de la filosofía institucional, y además se realizó el levantamiento de información a los actores involucrados con la institución investigada.

En el segundo objetivo se desarrolló un análisis situacional a través de una evaluación externa en donde se determinó como principal oportunidad la comercialización internacional, y como amenaza principal la falta de fuentes de financiamiento. En el análisis interno se determinó dentro de las fortalezas la variedad y calidad de producción y como debilidad principal la subutilización de recursos.

En el tercer objetivo, se realizó el plan estratégico, el plan operativo anual en el que detalla las acciones metas y actividades anuales que se desarrollaran en el año, especifica el presupuesto necesario para la aplicación de dichas actividades, que será de \$3490,00.

Seguidamente, se diseñó indicadores de gestión que permiten evaluar continuamente el proceso, de aplicación del plan estratégico a través de la medición.

Finalmente, el trabajo incluye conclusiones y recomendaciones como utilización de varias técnicas para determinar factores internos y externos de la asociación y como recomendación Acrim debe dar apertura necesaria para que se investiguen diversos factores que ayuden a mejorar los procesos de la misma.

ABSTRACT

Strategic planning has become essential insofar as a good plan is one that achieves an interpretation of the situation, and confronts an organization and consequently allows decision making to face the challenges facing us reality in practice. Thus, the purpose of this work is "To carry out a strategic planning applied to the Agropecuaria Artesanal Association of Organic Producers of the River Basin (ACRIM) To develop the research work was used historical, analytical, inductive and deductive methods, applying fieldwork techniques such as surveys, interviewed the same that provided data needed to develop the following processes of strategic planning. Developing the first objective, the study of the institutional philosophy was carried out, and information was also collected from the actors involved with the institution under investigation.

In the second objective, a situational analysis was developed through an external evaluation in which international commercialization was identified as the main opportunity, and as a main threat the lack of funding sources. In the internal analysis was determined within the strengths as the variety and quality of production and as main weakness underutilization of resources.

In the third objective, it develops the strategic plan, the annual operational plan in which it details the actions actions and annual activities that will be developed in the year, specifies the budget necessary for the application of these activities, which will be \$ 3490.00.

Next, management indicators were designed to continuously evaluate the process of applying the strategic plan through measurement.

Finally, the work includes conclusions and recommendations among one of the first we have used several techniques to determine internal and external factors of the association and as an acrim recommendation should open the necessary to investigate various factors that help improve the processes of it.

c. INTRODUCCIÓN.

Las asociaciones, juegan un papel trascendental en la economía del Ecuador, ya que se constituyen en el pilar fundamental para el desarrollo económico y productivo, debido al crecimiento significativo que han tenido en los últimos años y que las han convertido en motores de producción.

El presente trabajo tiene como finalidad contribuir al desarrollo, crecimiento, permanencia y trascendencia en el tiempo de la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del río Mayo (ACRIM) de la ciudad de Zumba. El presente plan estratégico pretende proporcionar una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones que le permita proyectarse en el largo plazo, ofreciendo calidad y variedad de producción agrícola, para lograr un mejor posicionamiento en el mercado logrando así sus objetivos organizacionales.

El trabajo de tesis se estructura de la siguiente forma **Título**.- el cual presenta el tema objeto de estudio y aprobado de acuerdo a los lineamientos de la Carrera de Banca y Finanzas; **Resumen** que es un breve síntesis del trabajo realizado ya que fue desarrollado de acuerdo a los objetivos planteados; además consta de una **Introducción**, describe lo más relevante del tema objeto de estudio y de la parte que se da con el trabajo realizado. En lo que respecta a la; **Revisión de literatura**, consta de los contenidos teóricos relativos al tema, así definiciones, metodologías, teorías y aspectos inherentes a la planeación estratégica. Se utilizó **Materiales y Métodos** como herramientas y métodos necesarios que con su correcta aplicación han permitido brindar resultados de calidad. Seguidamente se tiene los **Resultados** que están constituidos de la siguiente manera: primeramente la tabulación de las encuestas aplicadas a los empleados, socios y la entrevista dirigida al administrador, **Discusión** aquí se retoman los resultados presentados anteriormente, es decir, en relación con cada objetivo específico planteado; consta de **Conclusiones** que fueron diseñadas en base a los resultados obtenidos del proyecto y las **Recomendaciones** que deben ser tomadas en cuenta al momento de poner en marcha la planeación; también consta de la **Bibliografía** en la cual se citan de donde se tomaron los referentes teóricos empleadas y por ultimo tenemos los **Anexos** que respaldan los diferentes contenidos expresados en la misma.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

Economía popular y solidaria

La economía popular y solidaria es un grupo de prácticas económicas orientadas al Buen Vivir, así lo manifiesta la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014), de Ecuador en el Art.- 1.- Que señala por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas individuales o colectivas auto gestionadas por sus propietarios que en el caso de las colectivas tienen simultáneamente la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas privilegiando al ser humano como sujeto y fin de su actividad orientada al buen vivir en armonía con la naturaleza por sobre el lucro y la acumulación de capital.

Formas de organización de economía popular y solidaria

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014), da a conocer en el siguiente artículo quienes forman parte de este segmento económico:

Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras que constituyen el Sector Asociativo.

Exclusividad de denominación.

Para desarrollar actividades económicas en el Ecuador la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014), especifica la exclusividad de denominación en el artículo siguiente: Art.- 12.-Únicamente las formas de organización económica sujetas a la presente Ley, podrán utilizar en sus denominaciones las palabras unidad socioeconómica popular, organización comunitaria, asociación, cooperativa o abreviaciones y logos que las identifiquen

Naturaleza jurídica

La legalidad de estas instituciones también se especifican en uno de los artículos de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014), el mismo que manifiesta lo siguiente:

Art.- 13.- Las formas de organización de los sectores asociativo y cooperativista, son sociedades de personas de derecho privado con finalidad social que ejercen actividades económicas como empresas auto gestionadas por sus asociados o socios y diferenciadas de las empresas públicas y privadas, en cuanto a sus relaciones internas, fines y normas jurídicas aplicables.

Acto jurídico económico solidario

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014), regula los tipos de actividades que los entes bajo su custodia pueden desarrollar como su actividad a que se dedican, es así como lo manifiesta el siguiente artículo:

Art.- 14.- Las operaciones que las formas de organización de la economía popular y solidaria, efectúen con sus miembros o entre ellas no constituyen actos mercantiles de transferencia de bienes o prestación de servicios sino actos económicos solidarios de distribución o partición; en cambio las que efectúen con terceros, constituyen actos mercantiles o de comercio.

Asociación

La asociación hace referencia al conjunto de personas que se unen para desarrollar ciertas actividades en específico, las mismas que pueden estar relacionadas con fines económicos comerciales, productivos, o que generen valor agregado a un bien o servicio cumpliendo con las especificaciones establecidas en el Art. 24 de La ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014)

Art.- 24.- Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas al menos por cinco personas naturales productores independientes de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o comercializar en forma

conjunta su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación.

Constitución

De acuerdo con la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014), constituir una sociedad es un proceso que debe cumplir con ciertos parámetros legales y requisitos necesarios para ser una asociación jurídica, así se detalla en uno de los artículos de la ley orgánica de economía popular y solidaria, el cual dice:

Art.- 25.- Las asociaciones productivas o de servicios, adquirirán personalidad jurídica mediante resolución emitida por el Instituto luego de verificado el cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento de la presente ley y para ejercer los derechos y cumplir las obligaciones previstas en la misma, se registrarán en el Instituto y se someterán a la supervisión de la Superintendencia.

Asociados y organización interna

Según la ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014), Cada asociación deberá constar con su propio estatuto donde se determinen requisitos, derechos y obligaciones para sus asociados, como también se debe establecer las autoridades de la misma sus formas de control y demás especificaciones organizativas que deben implementar para que puedan desarrollar sus actividades bajo los parámetros legales establecidos en el Art. 26 la Ley orgánica de economía popular y solidaria, el cual dice:

Art.- 26.- Los requisitos para la admisión de asociados así como sus derechos, obligaciones y las causas y procedimiento de sanciones; su forma de gobierno y administración interna constarán en el estatuto de cada organización, que contemplará la existencia de un órgano de gobierno, como máxima autoridad interna; un órgano directivo; un órgano de control social interno; y un administrador que tendrá la representación legal todos ellos elegidos por mayoría absoluta de sus asociados, en votación secreta y sujetos a rendición de cuentas alternabilidad y revocatoria del mandato.

Fondo social

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (2014), Regula la forma de constitución del fondo social que será aportado por parte de los socios.

Art.- 27.- El fondo social de las asociaciones, estará constituido por las cuotas de admisión de sus asociados, que tienen el carácter de no reembolsables; por las cuotas ordinarias y extraordinarias; y por los remanentes del ejercicio económico que no serán susceptibles de distribución entre los asociados.

La administración

Según Castro (1999), la administración ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

Planeación

La planeación es un proceso de adelantarse al futuro, es decir se proyecta a la organización a una fecha determinada en el futuro. Han existido muchos criterios pero una definición general dice:

En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización. (Araujo, 2010)

Clasificación de planes

La clasificación de los planes permite determinar a qué tipo de plan se dirige el tema objeto de estudio, estos planes se clasifican en tres que son los siguientes:

Planes estratégicos

Según Castro (1999), los planes se encuentran orientados a metas que competen a una determinada institución o empresa. Intentará determinar cuáles son los parámetros de orientación y las limitaciones. Para ello se establecen cuáles son los propósitos, los recursos que se emplearán y cuáles serán guías a la hora de administrarlos mismos.

Planes operativos

Es diseñado con el fin de determinar con anterioridad cual es el rol particular de cada individuo en las unidades operacionales donde trabajará.

Planes tácticos

Este tipo de planificación recurre a la planeación estratégica como base. Estos están destinados a trabajar sobre temas relacionados a los principales departamentos o áreas de las organizaciones.

Estrategia

Según Fred (2013), la estrategia es un herramienta que el estratega va a seguir con el fin de llegar a lograr los objetivos plantados y a cumplir las metas establecidas en el proceso de planeación, también una estrategia nos implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

Plan estratégico

El plan estratégico es el documento guía que nos va a indicar el camino por donde dirigirnos hacia llegar a un horizonte empresarial, es por eso que se considera:

Un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito. Los márgenes de utilidad entre las

empresas de la mayoría de las industrias son tan pequeños que el plan estratégico no admite la posibilidad de error. Un plan estratégico es el resultado del difícil proceso de elegir entre numerosas buenas alternativas e indica un compromiso con ciertos mercados, políticas, procedimientos y operaciones específicos y no con otros cursos de acción “menos deseables.

El término administración estratégica se utiliza en muchas facultades y universidades como el título de uno de los principales cursos impartidos en la carrera de administración de empresas. Este curso integra material de todos los cursos de negocios. (Fred, 2013)

Por qué desarrollar un plan estratégico

Según López (2012), es importante estar empapado por qué motivo y para que se va a desarrollar un plan estratégico de tal manera el autor manifiesta que una de las opiniones más extendidas es que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y de trabajo para los miembros de la organización. (Pág. 30)

Objetivo

Según Koon'tz (2003), el objetivo de la planeación estratégica es ayudar a enfocar de mejor manera hacia donde se quiere llegar con la plan estratégico escribe que el objetivo son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no sólo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control. (Pag. 37)

Importancia

Según Hill (2011), el plan estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos humanos, financieros y materiales.

La importancia de un Plan Estratégico radica básicamente en:

- Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.
- Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.

- Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

Principios de la planeación estratégica

Los siguientes principios de la planeación estratégica permiten desarrollar esta herramienta de forma precisa para que la empresa se dirija de acuerdo a los objetivos estratégicos.

1. Factibilidad: Lo que se planea debe ser realizable, es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad, a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

2. Flexibilidad: Al elaborar un plan es conveniente manejar márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas.

3. Unidad y Equilibrio : Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los objetivos generales, de tal manera que sean consistentes, armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre estos.

4. Cambio de estrategias: Cuando un plan se extiende en relación al tiempo (largo plazo) será necesario rehacerlo completamente. Esto no quiere decir que se abandonen los propósitos, sino que la empresa tendrá que modificar el curso de acción.

5. Objetividad: Los planes deben basarse en hechos reales y no en opiniones subjetivas.

6. Cuantificación: Los planes deben expresarse en cantidades, volúmenes y porcentajes.

7. Precisión: Los planes no deben ser vagos e inexactos sino precisos para lo cual deberán basarse en la objetividad y la cuantificación”. (Cliff, 2001)

Filosofía empresarial

Según Fred (2013), la filosofía institucional también conocida como estructura empresarial se trata de las especificaciones visionarias de la empresa, estableciendo así antecedentes

históricos, y además una carta de presentación, por lo tanto se dice que la filosofía empresarial genera una imagen pública, y que su concepto de negocio puede ser adoptado o comunicado a miembros importantes de la comunidad donde se detallan visión, valores, historia, políticas y objetivos

Visión

Según Fred (2013), la visión se trata del horizonte empresarial, es decir de las proyecciones de la empresa hacia donde desea llegar en un futuro planificado, establecer un rumbo definido es un gran avance para la empresa ya que no se contaría con un futuro incierto es así que la visión responde a la pregunta. ¿En qué nos queremos convertir. Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión.

Misión

Es lo que actualmente hace la empresa, la forma que lo consigue, también se dice que la misión nos identifica operativamente como empresa ya que se da a conocer específicamente la actividad principal de la empresa o razón de ser de la misma, por eso la misión:

Es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuáles nuestro negocio?. Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización.

Desarrollar la declaración de misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y alcance de las operaciones en curso y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de misión traza a grandes rasgos el rumbo futuro de una empresa. Es un recordatorio constante para los empleados del porqué de la existencia de la organización y de lo que los fundadores imaginaron cuando pusieron su fama y fortuna en riesgo para hacer realidad sus sueños. (Fred, 2013)

Políticas

Las políticas se consideran los lineamientos generales que rigen a la empresa, los mismos que permiten establecer un orden interno como también resolver ciertos casos especiales que se presentan durante la operatividad de la misma por lo tanto:

Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas información.

Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinados. Las políticas, al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias, ya que describen lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro y entre los departamentos de la organización. (Fred, 2013)

Objetivos estratégicos

Según Fred (2013), un objetivo estratégico es un elemento clave dentro de la plan estratégico, tomando en cuenta que nos detalla lo que se desea hacer, la forma en que se hará y para que se lo realizará, un objetivo estratégico nace a partir de una estrategia por lo tanto estos:

Señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control.

Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. En una empresa multidimensional, los objetivos deben establecerse de manera general para toda la organización y particulares para cada una de las divisiones.

Valores

Tolima (2013), afirma que los valores son sentimientos y comportamientos que los miembros de una organización deben adoptar para caminar juntos bajo los mismos lineamientos y remar todos hacia el mismo lado, por lo tanto en una asociación los valores son Acuerdos que inspiran y rigen la vida de la empresa, orientados a asegurar la eficiencia, integridad, transparencia y el logro de sus objetivos corporativos. Tienen carácter obligatorio por ser acuerdos de comportamiento

Factores (PESTEC)

Según Fred (2013), para desarrollar el proceso de plan estratégico una vez que se haya conocido la filosofía institucional se debe determinar los factores claves de éxito de la empresa por lo tanto se necesita analizar el entorno externo de la misma a través de los factores PESTEC, los cuales Permiten que los estrategias resuman y evalúen información económica, social, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva

Político

Según López (2012), el entorno político es un factor externo que la empresa no puede manipular y este puede afectar o beneficiar a la asociación a través de la aplicación de políticas, leyes, regulaciones, etc. que un régimen pueda aplicar teniendo incidencia en la empresa por lo tanto se dice que los factores políticos tienen que ver con la vida política de su contexto en los niveles pertinentes para su empresa

Económico

El entorno económico es una de los principales factores de estudio ya que la economía nacional se ve afectada por los acontecimientos de este tipo a nivel mundial, nacional y local, por lo tanto se debe determinar amenazas que puedan generar en el sentido económico, como también posibles oportunidades de este mismo tipo es así que los factores económicos pueden incluir cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos, y las distintas formas en que afectan a mujeres y hombres (López, 2012)

Social

Según López (2012), en base a las crecientes tendencias hacia un mercado cambiante tenemos que monitorear el factor social para determinar ciertos cambios que nuestros clientes o posibles consumidores pueden adoptar y que estos la empresa no los puede manipular a favor de la misma, si nos enfocamos más a profundidad, conocemos que los factores sociales incluyen oportunidades y desafíos relacionados con las distinciones sociales, como la cultura, la religión, la clase social, los papeles asignados en función del género y los estereotipos de género

Tecnológico

Los factores tecnológicos son por lo general oportunidades que se presentan a la empresa para que esta pueda mejorar su operatividad, pero también pasa a ser amenazas cuando esta asociación no aprovecha la tecnología y se queda en el pasado, es importante que las empresas tengan siempre en cuenta la visión innovadora para mejorar su competitividad, y para lograrlo siempre se debe apoyar de herramientas tecnológicas que le generan comodidad y ahorro en sus recursos, pero siempre las empresas se ven limitadas a innovar su fuerza operativa por razones económicas es por tal motivo que los factores tecnológicos tienen que ver con la disponibilidad de tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) para su campaña y el grado en que su público destinatario las utiliza. (López, 2012)

Competitivo

El entorno competitivo se muestra cada día más interesante o a la vez preocupante para la asociación ya que un descuido de este factor puede generar varios problemas para la misma por lo tanto las empresas deben asignar recursos para monitorear este factor a través de las cinco fuerzas de Porter y determinar posibles oportunidades y/o amenazas frente a la competencia para poder formular las estrategias más adecuadas para aprovechar y/o reducir el impacto de las mismas, y ser más competitivos y a la vez generar mayor productividad y riqueza, tal como se menciona en el siguiente concepto:

Una parte importante de las evaluaciones externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas,

objetivos y estrategias. Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias. Además, debido a razones competitivas, muchas empresas multidivisionales no proporcionan información sobre las ventas y las ganancias de sus diferentes divisiones (Fred, 2013)

Se formula las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los competidores?
2. ¿Cuáles son las principales debilidades de los competidores?
3. ¿Cuáles son los principales objetivos y estrategias de los competidores?
4. ¿Cómo responderán los competidores más importantes ante las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales, tecnológicas y competitivas que afectan a nuestra industria?
5. ¿Qué tan vulnerables son los principales competidores ante nuestras estrategias empresariales alternativas?
6. ¿Qué tan vulnerables son nuestras estrategias alternativas ante un contraataque exitoso por parte de nuestros competidores más importantes?
7. ¿Cómo están posicionados nuestros productos o servicios en relación con los de nuestros competidores más importantes?
8. ¿En qué medida están entrando nuevas compañías a esta industria, y hasta qué punto están dejando esta industria las viejas compañías?
9. ¿Cuáles factores clave han dado como resultado nuestra posición competitiva actual en esta industria?
10. ¿Cómo han cambiado las calificaciones de ventas y utilidades de los principales competidores en la los últimos años? ¿A qué se debe ese cambio?

11. ¿Cuál es la naturaleza de las relaciones de los proveedores y los distribuidores en esta industria?

12. ¿En qué medida podrían ser una amenaza los productos o servicios sustitutos para los competidores que participan en esta industria?

Fuerzas de Porter

Hace referencia a la forma más idónea de analizar el entorno competitivo para la asociación por lo tanto se conoce que las Fuerzas de Porter al:

Enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores. (Fred, 2013)

Nuevos competidores

Según Fred (2013), un aspecto interesante es la capacidad que la industria tiene para que aparezcan nuevos competidores, siempre se deben plantear estrategias que permitan limitar el acceso a nuevas empresas que puedan robar parte del mercado o tal vez hasta remplazar a la empresa es decir cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado

Rivalidad de competidores

La rivalidad entre empresas es la forma de competir activamente entre ellas con el afán de

liderar el mercado, tomando en cuenta que:

La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones. (Fred, 2013)

Condiciones que provocan una alta rivalidad entre compañías competidoras

1. Número elevado de compañías competidoras
2. Semejanzas en el tamaño de las compañías competidoras
3. Similitud en la capacidad de las compañías competidoras
4. Reducción de la demanda de los productos de la industria
5. Caída de los precios de productos/servicios de la industria
6. Cuando los consumidores pueden cambiar de marca con facilidad
7. Cuando las barreras para abandonar el mercado son altas
8. Cuando las barreras para entrar al mercado son bajas
9. Cuando los costos fijos son elevados entre las compañías competidoras
10. Cuando los productos son perecederos
11. Cuando los rivales tienen un exceso de capacidad
12. Cuando la demanda de los consumidores disminuye
13. Cuando los rivales tienen un exceso de inventario
14. Cuando los rivales venden productos/servicios similares
15. Cuando las fusiones son comunes en la industria. (Fred, 2013)

Presión de productos sustitutos.

Según Fred (2013), los productos sustitutos son aquellos que pueden remplazar en consumo al producto que se oferte actualmente en la empresa si esto llegara a pasar:

Las firmas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas.

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias.

La presencia de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores cambien al producto sustituto. Estos límites de precio determinan también la ganancia máxima y provocan una competencia más intensa entre rivales.

Poder de negociación de los compradores.

Según Fred (2013), se conoce como poder de negociación de clientes y esto implica que son ellos quienes pueden o tiene la capacidad de condicionar la compra de sus productos, los escenarios para este caso es que sean los únicos clientes de esta industria pero que existan más ofertantes, es aquí cuando los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras

Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva. Los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias:

1. Si pueden cambiar a otras marcas o a productos sustitutos sin incurrir en gastos excesivos
2. Si son especialmente importantes para el vendedor.
3. Si los vendedores están luchando contra la caída en la demanda del consumidor.
4. Si están informados sobre los productos, precios y costos de los vendedores.

5. Si es su decisión comprar un producto y cuándo hacerlo.

Poder de negociación de los proveedores.

Al igual que la fuerza anterior esta es similar solo que se presenta en un escenario contrario, es decir ahora los proveedores son quienes tienen la capacidad de condicionar la venta de sus productos, los escenarios en que se presenten es que formen parte de un mercado monopolizado es decir hay muchos demandantes del producto pero existe un solo ofertante u este puede reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios. (Fred, 2013)

Entorno (FODA)

Una de las formas más principales de diagnosticar el entorno externo como también el ambiente interno es a través de la Matriz foda que se considera como una de las formas más idóneas también para formular las estrategias generales que la empresa puede ejecutar según sea la necesidad, tal como lo menciona La matriz foda es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. (Rodríguez, 2006)

Factores externos

Según Chiavenato (2003), los factores externos son situaciones que la empresa no puede manipular por lo tanto estos al tener cierta incidencia con la empresa pueden convertirse en oportunidades si son positivas para la misma, como también pueden convertirse en amenazas si su incidencia es relativamente negativa.

Oportunidades

Rodríguez (2006), afirma las oportunidades se consideran a los factores externos que tiene una incidencia positiva para la empresa y que esta debe contar con la capacidad y los recursos de aprovechar en el momento que se presenten así lo menciona las oportunidades son elementos que existen en un momento dado (coyunturas), básicamente externos, que nos permiten avanzar hacia la visión estratégica

Amenazas

Según Rodríguez (2006), las amenazas se consideran como factores externos de incidencia negativa para la asociación los mismos que la empresa debe estudiarlos y generar estrategias que puedan reducir su impacto, tomando en cuenta que este tipo de factores la empresa no los puede manipular, únicamente se debe adoptar una posición defensiva para mantenerse en el nivel proyectado y aun generar mayor riqueza, así lo afirma las amenazas son factores que pueden afectar el desarrollo de la estrategia o la competencia de la institución, como una crisis económica y/o política

Factores internos

Según Fred (2011), los factores internos son situaciones que la empresa si puede manipular por lo tanto se consideran parte de la misma, la incidencia negativa o positiva en la empresa se la puede corregir y afirmar según sea la necesidad, así se da a conocer en el análisis de esta herramienta, consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera)

Fortalezas

Forman parte del ambiente interno y estas se las puede considerar como el punto fuerte de la empresa al momento de desarrollar su operatividad, así lo da a conocer las fuerzas son internas y requieren aprovecharse para avanzar. (Rodríguez, 2006)

Debilidades

Según Rodríguez (2006), las debilidades son factores internos negativos que la empresa los ha generado y que están afectando a la misma, esto se puede corregir para que se trasformen en fortalezas pero se necesita primero hacer una buena evaluación de los mismos y luego desarrollar un plan de acción para superar estos aspectos, tal como lo menciona las debilidades son los problemas internos de eficiencia y efectividad

Estrategias en acción

Las estrategias pueden clasificarse en tres grupos, por lo que como desarrolladora de dicha investigación me permite saber que estrategias utilizo para realizar el plan estratégico para el mejoramiento de la organización

1. Estrategias genéricas competitivas.
2. Estrategias externas alternativas y específicas
3. Estrategias internas específicas

Estrategias genéricas competitivas

El primer paso para definir las estrategias que permitan a la organización superar a la competencia es evaluar y elegir la estrategia genérica que guiará las actividades y operaciones de las organizaciones.

Estrategias externas alternativas

Se denominan estrategias externas por referirse a aquellas que debe desarrollar la organización para intentar alcanzar la visión establecida y son alternativas, ya que al existir un abanico de ellas el proceso estratégico determinará cuáles de dichas estrategias, usualmente cuatro o cinco, aunque podrían ser más, serán las escogidas.

Estrategias externas específicas.

Son las estrategias alternativas con nombre propio, las cuales se van a implementar para alcanzar la visión esperada al alcanzarse los objetivos de largo plazo.

Estrategias internas

Según Dalessio (2008), las estrategias internas son las que se desarrollan al interior de la organización con el fin de prepararla para desarrollar estrategias externas con mayor probabilidad de éxito. La evaluación interna ayuda a visualizar las estrategias internas que mejoren las debilidades de la organización y poder hacer uso intensivo de las competencias distintivas y fortalezas para competir con éxito en el sector industrial.

Matriz de estrategias FODA (alto impacto)

Según Dalessio (2008), esta matriz es una de las más interesantes por las cualidades intuitivas que exige a los analistas, y es posiblemente la más importante y conocida. Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, estos son los de: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA), y debilidades y amenazas (DA).

Por lo tanto para generar y registrar las estrategias en la matriz; para lo cual se requiere realizar los siguientes pasos:

- **Las Estrategias FO:** Estas usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- **Las Estrategias DO:** Estas pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- **Las Estrategias FA:** Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- **Las Estrategias DA:** Estas son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Análisis de la cadena de valor

Wheelen T y Hunger D (2007), afirma que la cadena de valor es conjunto de acciones que generar valor en la asociación, como es el caso de la producción de café que desarrolla ACRIM su cadena de valor empieza en comprar en café, luego procesarlo y al final ofertar al mercado el producto listo para ser consumido.

Cuadro 1
Cadena de valor

ESTRUCTURA DE LA ASOCIACION

ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO

DESARROLLO TECNOLOGICO

LOGISTICA DE ENTRADA	PROCESOS	ADQUISICIONES MERCADOTECNIA	PRODUCTO
---------------------------------	-----------------	--	-----------------

Fuente: (Fred David, 2013, Conceptos de Administración Estratégica)

Matriz de ventaja competitiva (MVC)

Según Fred (2013), la matriz de ventaja competitiva es una herramienta que nos permite determinar la ventaja competitiva frente a otros competidores similares, comparándolos así sus principales puntos altos y bajos en comparación con nuestra empresa, por ende la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra.

Cuadro 2
Matriz de ventaja competitiva (MVC)

N ^o	Factores	Competidor A			Competidor B		
		Valor	Calificación	valor ponderado	Valor	Calificación	Valor ponderado
1.....
2.....
3.....
4.....

Fuente: Fred David, 2013, Conceptos de Administración Estratégica)

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Según Fred (2013), esta matriz es una de las herramientas principales para valorar a la empresa en el ambiente interno dando una calificación a cada factor tanto interno como externo para al final tener una ponderación, teniendo como línea de equilibrio el 2.5 es decir si la ponderación supera este resultado, la empresa se centra bien en el ambiente interno, pero en caso de ser lo contrario tendría que mejorar, para ser más productiva y competitiva.

Esta matriz resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias.

- 1.- Identificar las fortalezas y debilidades básicas de la organización.
- 2.- Asignar ponderación indicando su importancia. Varía de 0 (sin importancia) hasta 1 (muy importante).
- 3.- Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar la representación de la variable a la organización.

Debilidad importante = 1; Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3; Fortaleza importante = 4

4.- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado para cada factor.

5.- Sumar los resultados ponderados con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Cuadro 3

Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fuerzas			
1.....
2.....
3.....
Debilidades			
1.....
2.....
3.....
TOTAL			

Fuente: (Fred David, 2013, Conceptos de Administración Estratégica)

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La matriz EFE en cambio nos permite analizar el entorno externo, el procedimiento de esta matriz es similar a la anterior e igualmente el resultado se analiza en base al 2.5, conociendo de esta forma si se encuentra preparada para aprovechar las oportunidades o si se encuentra en la capacidad de disminuir el impacto de las amenazas.

La matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de evaluación externa, que afecten a la empresa y a su sector.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero estas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas.
3. Asignar a una calificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total. (Fred, 2013)

Cuadro 4
Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

Factores externos clave	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1.....
2.....
3.....
Amenazas			
1.....
2.....
3.....
TOTAL			

Fuente: (Fred David, 2013, Conceptos de Administración Estratégica)

Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

Cuando ya se determina las estrategias en la matriz PEYEA se necesita además de aquellas tener por lo menos dos alternativas por lo tanto la matriz MCPE nos permite generar este

tipo de estrategias a través de la evaluación de factores internos como externos establecidos en las matrices MEFE y MEFI.

La MCPE es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados, la MCPE requiere de un buen juicio intuitivo.

1. Hacer una lista de las oportunidades/amenazas externas y de las fortalezas/debilidades internas clave en la columna izquierda de la MCPE. Esta información debe tomarse directamente de las matrices EFE y EFI. La MCPE debe incluir un mínimo de 10 factores externos y 10 factores internos clave para el éxito.
2. Asignar una ponderación a cada uno de los factores internos y externos clave. Estas ponderaciones son idénticas a las de las matrices EFE y EFI, y se presentan en una columna justo a la derecha de los factores internos clave.
3. Examinar las matrices (de adecuación) creadas de la etapa 2, e identificar las estrategias alternativas cuya implementación debe considerar la organización. Registre estas estrategias en la fila superior de la MCPE. De ser posible, agrupe estas estrategias en conjuntos mutuamente excluyentes.
4. Determinar el puntaje de atractivo (PA), es decir, un valor numérico que indique el atractivo relativo de cada una de las estrategias que conforman un conjunto específico de alternativas. El puntaje de atractivo (PA) se determina examinando uno a uno los factores internos o externos con base en esta pregunta: “¿Este factor afecta la elección de estrategias realizada?”. Si la respuesta es positiva, las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. Este puntaje debe asignarse específicamente a cada estrategia para indicar su atractivo relativo sobre las demás en lo que respecta al factor clave que se esté analizando. El rango del puntaje de atractivo es 1 = no atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = razonablemente atractivo, y 4 = altamente atractivo. Por atractivo queremos decir el grado en que una estrategia permite, en comparación con las demás, que la empresa capitalice sus fortalezas, supere sus debilidades, aproveche la oportunidad o evite la amenaza. Al desarrollar la MCPE es recomendable trabajar fila por fila. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa lo cual indica que el factor clave en cuestión no afecta la elección específica realizada, no asigne puntajes de atractivo a las estrategias

de ese conjunto; en lugar de ello utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la elección. Nota: si asigna un PA a una estrategia, haga lo propio con las demás. En otras palabras, si desde su punto de vista una de las estrategias de un conjunto en particular no tiene efecto sobre la elección (y por lo tanto, recibe un guión), todas las demás de ese conjunto deben calificarse igual.

5. Calcular la calificación del atractivo. La calificación del atractivo (CA) se define como el resultado de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por el puntaje de atractivo (paso 4) de cada fila. La calificación del atractivo indica el atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando exclusivamente el impacto de los factores internos clave adyacentes. Cuanto mayor sea la CA más atractiva será la alternativa estratégica (considerando sólo el factor clave adyacente).
6. Obtener la calificación total del atractivo. Sume las calificaciones del atractivo de cada columna de estrategia de la MCPE. La calificación total del atractivo (CTA) indica cuál es la estrategia más atractiva en un conjunto de alternativas. Los puntajes más altos indican las estrategias más atractivas, considerando todos los factores internos y externos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia que haya entre las calificaciones totales del atractivo en un conjunto determinado de alternativas estratégicas indica la superioridad de una estrategia respecto de las demás. (Fred, 2013)

Cuadro 5
Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MPCE)

FACTORES	PESO	ESTRATEGIAS		ESTRATEGIAS	
		PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES					
1.
AMENAZAS					
1.
SUBTOTAL				
FORTALEZAS					
1.
DEBILIDADES					
1.
SUBTOTAL				
TOTAL				

Fuente: (Fred David, 2013, Conceptos de Administración Estratégica)

ESQUEMA DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Los planes estratégicos tienen diversos diseños según se acoplen a las necesidades de la organización donde se aplica la planeación estratégica, consecuentemente se presenta un el siguiente diseño de plan estratégico del autor Fred D. (2013) que consta de seis etapas del proceso se planeación estratégica

Figura 1
Esquema para desarrollar un plan estratégico.



Fuente: (Fred David, 2013, Conceptos de Administración Estratégica)

1ra ETAPA: Análisis estratégico (interno y externo)

El análisis interno y externo hace referencia al estudio y análisis de factores internos y externos como el PESTEC, y análisis de las fuerzas de Porter además, se trata de determinar fortalezas y debilidades de la asociación, resumidos en la matriz EFE y EFI y finalmente en el análisis FODA.

2da ETAPA: Misión, visión y objetivos

Lo siguiente en el proceso es analizar la filosofía institucional y establecer cambios en los mismos de ser necesarios.

3ra ETAPA: Generar, evaluar y seleccionar estrategias

Esta etapa es la más importante ya que se utiliza varias matrices para determinar las estrategias más idóneas que ayuden a cumplir el horizonte empresarial.

4ta ETAPA Implementar estrategias corporativas de negocios

Una vez definidas las estrategias en el plan se procede implementar las estrategias principales que pueden ser comparativas o de gran importancia para la asociación.

5ta ETAPA Implementar estrategias funcionales.

Una vez aplicadas las estrategias principales se procede a implementar las estrategias funcionales de la asociación, las cuales tienen menor peso pero el mismo grado de importancia.

6ta ETAPA Medicino, evaluación y control

La última etapa del proceso se encarga de medir la aplicación de las estrategias, para lo cual se determinan indicadores de gestión.

e. MATERIALES Y MÉTODOS.

Materiales

Para la elaboración del presente trabajo investigativo se utilizó diversos recursos y materiales, los mismos que permitieron y aportaron significativamente con la elaboración y ejecución de la presente tesis, tales como equipos de oficina en los que se encuentran: Computadora, impresora, flash memory anillados que sirvieron para la culminación de la presente tesis.

Métodos.

La presente investigación se realizó bajo una metodología de tipo descriptiva en un nivel aplicada ya que pretende incorporar la planeación estratégica a la gestión administrativa de la Asociación, la cual busca contribuir a la solución de un problema específico, por medio de una planeación estratégica que permita aplicar, medir y controlar las actividades para ACRIM, las cuales ayuden a cumplir los objetivos organizacionales.

La investigación se desarrolló por medio del método científico con el que se fundamenta la teoría relacionada con la planeación estratégica. Además, se utilizó el método histórico para determinar situaciones pasadas de la organización finalmente se utilizó el método analítico – sintético, en virtud, de que se parte de un análisis general de los objetivos estratégicos para recabar indicadores que permitan medir el grado o nivel de cumplimiento de los mismos, pudiendo incorporarse también al método deductivo que va de lo general a lo particular, el cual permitió llegar a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Técnicas

Observación directa

Permitió visualizar los hechos o acontecimientos que se desarrollan en la asociación tales como: atención al socio, servicios que ofrece, infraestructura, imagen institucional.

Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica permitió sustentar mediante los conceptos científicos revisados en libros revistas tesis artículos etc. Los cuales sirvieron de apoyo para realizar la investigación.

Entrevista

La entrevista permitió obtener datos relevantes y significativos a través del dialogo que se mantuvo con el Ing. Vicente Troya, administrador de la asociación ACRIM, el día Sábado, 26 de Junio del 2016, en la oficina de gerencia de la asociación, cuyo objetivo era conocer los factores administrativos más relevantes de la organización, cuáles fueron sus situaciones pasadas, que realizan actualmente y cuáles son sus proyecciones en el tiempo. La estructura del dialogo se encuentra al final de la investigación en el Anexo N° 03.

Encuesta

Con esta técnica utilizada en la investigación, permitió recopilar información emitida por parte de los actores involucrados que contestaron un test de preguntas previamente formuladas, para estos fines no se tomó muestra alguna, ya que la organización objeto de estudio es una población finita de 133 socios por lo tanto se aplicó la encuesta a todos los socios de ACRIM y empleados de la misma, cuyo objetivo era determinar la estructura interna de la organización, y la opinión principal de los socios.

La encuesta se encuentra al final de la investigación en el anexo N° 01, 02

f. RESULTADOS

MACROENTORNO

FACTORES POLITICOS, ECONOMICOS, SOCIALES, TECNOLOGICOS Y COMPETITIVOS.

Los factores PESTEC de la asociación agropecuaria artesanal de productores orgánicos cuencas del río Mayo (ACRIM) son aquellas oportunidades o amenazas que afectan directamente positiva o negativamente a la asociación, los cuales se constituyen en factores de éxito para ACRIM, para lo cual se desarrolla el análisis que se presenta a continuación.

FACTOR PÓLITICO

- **Políticas de apoyo del Gobierno.-** Las políticas de apoyo que el gobierno está implementando a favor del sector primario exportador, el cual se beneficia de financiamiento a bajo interés, como es el caso de financiamiento otorgado por Corporación financiera nacional (CFN), Ban Ecuador, como también se paga bajos aranceles para productores manufactureros, producción agropecuaria, etc., este factor se considera como una oportunidad para la asociación ya que puede obtener financiamiento a menor costo y maximizar su producción.
- **Incremento del IVA.-** El incremento del IVA del 12 al 14% es una medida que estableció el gobierno con el fin de estabilizar la economía nacional, luego de estar atravesando una crisis y además los efectos catastróficos de la naturaleza. Este factor se considera como una amenaza para la entidad, ya que se incrementa el costo de venta de los productos con IVA que oferta la asociación.
- **Acompañamiento del MAGAP.-** El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca actualmente brinda asesoramiento técnico, apoyo con maquinaria, etc., para las organizaciones con fines productivos como ACRIM, constituyéndose este factor como una oportunidad para la asociación.
- **Certificación de Agro calidad.-** Agro calidad se encarga de buscar mejorar la calidad de los productos agrícolas producidos, dando una certificación acerca de la calidad de productos que ésta oferte, por lo tanto se considera como una oportunidad para la

asociación, ya que emitirá los certificados de calidad como el CBS, y pequeños productores, estas certificaciones le dan mayor competitividad en el mercado.

FACTOR ECONÓMICO

- **Pobreza.-** La pobreza es un factor importante para todo análisis ya que se disminuye la capacidad de compra o adquisición del cliente, además existen socios que por sus diversas calamidades domesticas no cuentan con los recursos necesarios para hacer producir sus tierras. Este factor se considera como una amenaza para ACRIM ya que se disminuirá el volumen de ventas y el volumen de compras también. Así lo demuestra que en el año 2015 estuvo en 24,12% y para el 2016 este índice se incrementó en 1,23% llegando a dar un índice de pobreza para el 2016 de 25,35%.
- **Desempleo.-** El desempleo, subempleo, y empleo independiente es un factor muy crítico que se presenta en la sociedad Ecuatoriana, ya que actualmente alcanza el 5,7%, esto se da por la falta de fuentes de empleo, hace que las personas se hagan menos consumistas y exista menos circulante de efectivo en el mercado, es así que se considera una amenaza para ACRIM.
- **Inflación.-** La inflación afecta directamente al costo de los productos, para el año 2015 la inflación fue de 3,38%, por lo tanto la inflación se considera una amenaza para ACRIM, ya que se incrementa el precio del café que compra a los socios, y por lo tanto se incrementa el precio de venta de los productos que esta oferta a los clientes.
- **Precios.-** Los precios de los productos se pueden incrementar, mantener o disminuir, en este caso ACRIM toma en cuenta políticas macroeconómicas referenciales para establecer el precio del producto que se oferta en el mercado, tomando en cuenta que se considera como una oportunidad ya que dicho precio se establece en base a los precios de la Bolsa de Valores de New York.

Siendo este precio de \$100 el quintal según datos del IPC (Índice de precio al Consumidor)

FACTOR SOCIAL

- **Demográfico.-** Se refiere a las diferentes especificaciones de la población donde se detalla, la edad, el género, y se convierte en una amenaza para ACRIM ya que la mayor parte de los socios son personas mayores de 50 años, que en poco tiempo dejarán de ser parte de la Población Económicamente Activa, así se demuestra en la siguiente tabla donde se detallan las edades de los socios activos de acuerdo a una escala de diez años:

Cuadro 6
Edad promedio de socios

EDAD	SOCIOS	PORCENTAJE
25 a 35	7	5%
36 a 45	23	17%
46 a 55	44	33%
56 a 65	59	44%
TOTAL	133	100%

Fuente: Base de datos ACRIM

- **Tendencias de los clientes.-** La tendencia porcentaje gráfico de los socios y clientes es muy volátil ya que los socios pueden cambiar de punto de venta, es decir vender su producción a otros compradores de la zona, en cambio los clientes pueda que elijan otro producto y así generar una amenaza para ACRIM.
- **Cultura y costumbres.-**La cultura y costumbres de los clientes consumidores de los productos de ACRIM, influye positivamente como una oportunidad para la asociación, ya que consumen este producto desde muchos años atrás como una tradición o costumbre.

FACTOR TECNOLÓGICO

- **Maquinaria de producción.-** Los adelantos tecnológicos se presentan con maquinaria de última tecnología que agilizan la producción del café y otros productos que oferta ACRIM, las cuales al ser adquiridas mejoran relativamente su fuerza operativa y productiva, por lo tanto se considera como oportunidad. Ya que se ampliaría la producción como también la exportación de café de calidad.
- **Costo de la tecnología.-** La tecnología tienes sus beneficios, pero se considera una amenaza para la asociación, ya que existen barreras de entrada como aranceles, salvaguardas y demás aspectos legales que ACRIM debe afrontar, pero no cuenta con los suficientes recursos ni la capacidad de endeudamiento para adquirirla.

FACTOR COMPETITIVO

- **Poder de negociación de los proveedores.-** Los principales proveedores de ACRIM son los mismos socios que proveen de café para que produzca la asociación, por lo tanto estos pueden condicionar la negociación del producto, convirtiéndose este factor en una amenaza ya que la asociación depende directamente de los productores para su proceso de comercialización.
- **Poder de negociación de los consumidores.-** Los consumidores de ACRIM son quienes compran el producto terminado, en este caso son otras asociaciones que exportan a Europa el café, pero también lo hace la asociación, a nivel nacional, considerándose una amenaza para la asociación ya que a nivel internacional cuenta con clientes con mayores exigencias, quienes además tiene varios ofertantes de otros lugares del mundo.
- **Amenaza de productos sustitutos.-** Los productos sustitutos son productos adicionales que pueden reemplazar al consumo de café, como es el caso de los Tés, Tés aromáticos (bolsitas de hierbas aromáticas), guayusa y otro tipo de bebidas que puedan sustituir al café, y por lo tanto se constituye en una amenaza para la asociación.
- **Entrada de nuevos competidores.-**La entrada de nuevos competidores que desarrollen la misma actividad de ACRIM, actualmente se encuentra impulsada por el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca (MAGAP) quien está impulsando la producción y comercialización de café en la región siete lo que da como resultado la creación de asociaciones, que por la intervención de organismos de apoyo puedan ofertar un producto con mayor calidad y pagar mejores precios a los productores, por lo tanto se considera una amenaza para la asociación.
- **Rivalidad entre competidores.-**La rivalidad entre competidores a nivel local no es un factor preocupante para ACRIM ya que las asociaciones como Apecap, Apecom, se brindan apoyo mutuo para llegar a los mismos fines encaminados en la calidad de producción, por lo tanto se considera como una oportunidad. En cambio si la asociación exporta a nivel internacional deberá competir con marcas ya posicionadas como: Black Blend, Calidad Oro

Cuadro 7
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES	VALOR	CALIFICACION	PONDERACION
OPORTUNIDADES			
1. Precio internacional competitivo \$100	0,05	3	0,15
2. Desabastecimiento del mercado internacional	0,1	3	0,3
3. Comercialización nacional e internacional	0,03	3	0,09
4. Certificaciones nacionales e internacionales	0,02	2	0,06
5. Apoyo con maquinaria del MAGAP	0,08	3	0,24
6. Asesoramiento técnico del MAGAP	0,09	1	0,09
7. Consumo tradicional del café	0,02	1	0,02
8. Existencia de nueva tecnología para mejorar procesos	0,2	3	0,6
9. Poder de negociación de consumidores	0,07	2	0,14
AMENAZAS			
1. Falta de fuentes de financiamiento para incrementar la capacidad de producción	0,03	3	0,09
2. Incremento de indicadores económicos(pobreza, IVA, desempleo, inflación)	0,03	2	0,06
3. Gustos y preferencias de los clientes	0,05	2	0,1
4. Barreras de entrada para adquirir la tecnología	0,04	3	0,12
5. Reducido número de socios	0,09	2	0,18
6. Amenaza de productos sustitutos(tés aromáticos, horchata y guayusa)	0,03	1	0,03
7. Entrada de nuevos competidores	0,07	3	0,21
TOTAL	1		2,48

Fuente: análisis externo de Acrim y análisis Pestec

Análisis

La Matriz de evaluación de factores externos permitió determinar un 2,48 de calificación, lo que indica que ACRIM, no se encuentra lo suficientemente preparada para aprovechar las oportunidades, y tampoco tiene planes de acción para mitigar el impacto de las amenazas, es decir la asociación debe plantearse estrategias que le ayuden afrontar los factores externos y a la vez buscar el desarrollo de la misma.

Cuadro 8
Matriz de ventaja competitiva (MVC)

N.-	FACTORES	“ACRIM”			“APECAP”		
		VALOR	CALIFICACION	PONDERACION	VALOR	CALIFICACION	PONDERACION
1	Comunicación y ambiente laboral	0,2	2	0,4	0,15	3	0,45
2	Comercialización de 5000 qq anuales	0,12	3	0,36	0,16	4	0,64
3	Infraestructura y adecuaciones	0,02	3	0,06	0,05	2	0,1
4	Ubicación de las asociaciones	0,06	2	0,12	0,03	3	0,09
5	Apoyo del MAGAP con recursos económicos	0,08	4	0,32	0,07	2	0,14
6	Servicio y atención al socio	0,15	3	0,45	0,14	2	0,28
7	Diversificación de la producción	0,05	4	0,2	0,07	2	0,14
8	Cantidad superior a 133 socios	0,1	2	0,2	0,15	3	0,45
9	Canales de distribución	0,09	3	0,27	0,1	4	0,4
10	Certificaciones recibidas	0,13	4	0,52	0,08	2	0,16
TOTAL		1		2,9	1		2,85

Fuente: www.gobernacionzamora.gob.ec

Análisis

La matriz de ventaja competitiva o matriz de competencia permite determinar los puntos fuertes y débiles con que cuenta la asociación frente a competidores similares, en este caso la Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos cuencas del río mayo (ACRIM) tienen un competidor bastante similar a la APECAP, con la cual se realizó la comparación y se determinó como puntos fuertes de la ACRIM: la diversificación de producción, por tal motivo a estos dos factores se los tomará como ventaja competitiva. En cambio si se analiza los puntos débiles se determina que ACRIM cuenta con un bajo nivel de socios, ya que se debería impulsar el incremento de los mismos para poder tener un enfoque de lo que se desea lograr en un periodo de tiempo establecido en la planeación estratégica.

ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

Situación actual de Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Río Mayo (ACRIM)

Historia

En el año 2000 se crea en la parroquia Chito, la Cooperativa de Productores Orgánicos “San Antonio de Chito”; y paralelamente, en la ciudad de Zumba se conformó la Asociación Alternativa Chinchipe; ambas organizaciones se crearon con la finalidad de poder comercializar la producción de café a través de FAPECAFES y lo hacen de manera conjunta hasta el 2004. Tuvieron que pasar casi 9 años para que este trabajo se consolide y la ACRIM forme parte de FAPECAFES y se consolide como una de las organizaciones más fuertes de la región, con una excelente calidad de café”.

Debido a razones jurídicas, estas organizaciones no podían pertenecer legalmente a Fapecafes, es por ello, que en el 2005 se liquida la cooperativa “San Antonio de Chito” y se crea la Asociación de Productores Ecológicos de Café Orgánico “Cuencas del Río Mayo” – ACRIM, con 48 productores de Chito y Zumba. Pero, debido a que no se contaba con el número mínimo de socios exigidos por FAPECAFES (100 socios), los socios deciden unirse por un cierto tiempo, hasta que el número de socios se incremente, con la Asociación de Productores Ecológicos de Café de Altura de Palanda – APECAP y conjuntamente formar parte de FAPECAFES, constituyéndose en la principal zona de producción de café en volumen y calidad del sur del Ecuador.

El crecimiento en número de socios y producción fue acelerado y la capacidad logística y de personal de la APECAP no le permitía hacer un trabajo eficiente con sus socios, generándose pérdidas que perjudicaban a la asociación y a los socios de Palanda y Chinchipe.

En este sentido, y cuando el número de socios del cantón Chinchipe superó los 100 socios, el 24 de Julio del 2009, los representantes de los grupos de Zumba, Cordón Fronterizo, Rancho Carmen, Progreso, Padilla y Chito deciden separarse de la APECAP y reactivar a la ACRIM, con lo cual se desvincularon estratégicamente de la APECAP y en el mes Febrero del 2010, la asamblea General de FAPECAFES aprobó a la ACRIM como socio de la Federación.

Desde el 11 de Agosto del 2013, ACRIM se registra como una organización de producción agropecuaria-artesanal de productores orgánicos para mercados especiales de calidad certificada, aprobada bajo el marco de la nueva Ley del Instituto de Economía Popular y Solidaria; regulada por La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria – SEPS, mediante acuerdo ministerial N°: SEPSROEPS- 2013-003319, con fecha del 12-07-2013. Está ubicada en la cuenca del Río Mayo, cantón Chinchipe, Provincia de Zamora Chinchipe, República del Ecuador.

Misión.

Ser una asociación de producción agropecuaria – artesanal de productos orgánicos, para mercados especiales de calidad certificada; ofrecer a sus socios servicios efectivos de asistencia técnica, comercialización, créditos, maquinaria e insumos; administra y auto gestiona responsablemente los recursos humanos y financieros a su cargo, promoviendo el equilibrio entre el hombre y la naturaleza.

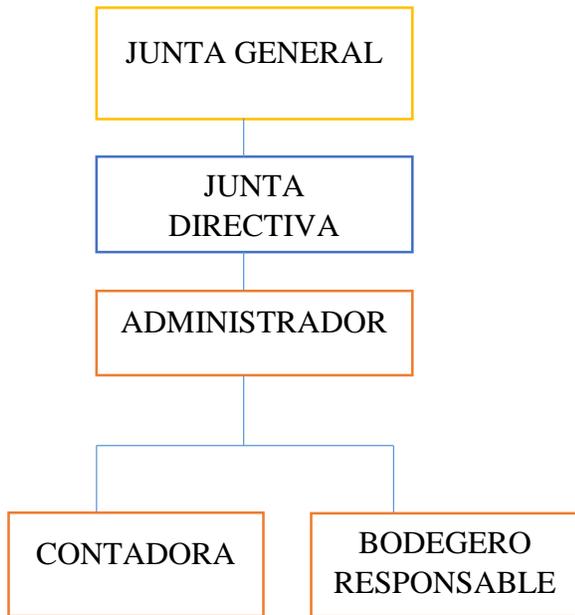
Visión.

Los socios y quienes trabajamos en ACRIM queremos siempre ser una institución sólida y competitiva, entregar a nuestros clientes café y otros productos alternativos de calidad orgánica certificada. La infraestructura, maquinaria con altos volúmenes de producción llegando a entregar por año promedio 5.000 qq de café y pagando a sus socios el mejor precio de mercado, cuenta con infraestructura física propia, equipos y maquinaria de última tecnología, personal técnico de planta y es la organización más grande y exitosa de la región.

ESTRUCTURA DE LA ASOCIACION.

En la siguiente figura se presenta la estructura interna de la asociación en los cuales se definen de acuerdo a los niveles jerárquicos y a los ingresos percibidos de acuerdo a sus funciones y responsabilidades en ACRIM

Figura 2
Organigrama estructural de la asociación



Fuente: ACRIM

NIVELES JERARQUICOS

NIVEL LEGISLATIVO

Es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social

NIVEL EJECUTIVO

Estará integrada por el Presidente, el Secretario y Vocal(es) principal(es), elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.

Los miembros de la Junta Directiva durarán 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva.

- ✓ **Administrador:** Representar legalmente a la Asociación, Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva, Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados, presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General;

NIVEL OPERATIVO

- ✓ **Secretario contador:** Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación, firmar conjuntamente con el Presidente la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones, certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente.
- ✓ **Bodeguero:** Es el encargado del almacenamiento y estibaje de la producción en las bodegas de la asociación.

Objetivos.

- ✓ Propender el mejoramiento social de sus miembros
- ✓ Comercialización asociativa
- ✓ Producción de café de alta calidad y productos alternativos
- ✓ Soberanía alimentaria
- ✓ Uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente

ANÁLISIS SOCIOS

Por medio de la encuesta aplicada a los socios de ACRIM se determina las fortalezas y debilidades de la Asociación donde se conoce que la mayoría de socios forman parte de la misma por el apoyo que les da para mejorar la calidad de producción de café en las diversas variedades, donde los manifiestan que la mayor frecuencia de venta es anual y semestral entregando en promedio 30 quintales cada socio, y en diversas variedades, ya que la asociación les brinda el principal apoyo que es la asistencia técnica, para que el café pueda ser

comercializado a nivel internacional y les generen mejores ingresos tanto para la asociación como para los socios de ACRIM.

ANÁLISIS EMPLEADOS

Es importante conocer la opinión de los colaboradores de ACRIM quienes hacen el equipo laboral y desarrollan las actividades tanto operativas como administrativas en la asociación. Por tal motivo se conoce que no recibe la suficiente capacitación ni tampoco existe el planteamiento de metas, también se determina que los colaboradores no laboran de acuerdo a su perfil profesional, todas estas situaciones hacen que ACRIM no esté dando el suficiente apoyo a los colaboradores, que se necesita que trabajen satisfechos para que se incremente la productividad, además manifiestan que no existe un adecuado control de los recursos.

ANÁLISIS ENTREVISTA

El administrador de ACRIM dio a conocer datos importantes para la asociación en el que se menciona la evolución de la misma en el tiempo, donde ha venido creciendo en recursos y en socios, y por tal motivo se ha ampliado la exportación hacia otras latitudes del mundo, también el administrador manifiesta que existe demanda del café en Japón pero por falta de recursos aun no se ha extendido la comercialización a estos lugares, también es evidente la ausencia de la planificación estratégica por lo tanto se debe incorporar estas herramientas de gestión administrativa para llevar a la asociación a que cumpla con sus objetivos institucionales y logre su horizonte empresarial.

FACTOR FINANCIERO

Para realizar el diagnóstico financiero de ACRIM se tomaron los estados financieros de los periodos 2014-2015 y se procedió al desarrollo de los análisis vertical y horizontal, así como la aplicación de algunos indicadores financieros que nos permitieron evidenciar la situación económica financiera de la misma.

ANÁLISIS FINANCIERO 2014–2015

ANÁLISIS VERTICAL 2014 - 2015

Mediante el análisis vertical se conocerá la estructuración tanto del balance general, como también del estado de resultados que se generaron en ACRIM durante el año 2014 y 2015

Cuadro 9

Análisis vertical del balance general 2014

1. ACTIVOS				
1.1. CORRIENTES				
1.1.1. Disponibles	1.678,83	0,79	5,04	
1.1.2. Activos financieros	29.760,54	13,98	89,29	
1.1.3. Inventarios	1.801,78	0,85	5,41	
1.1.4. Otros activos corrientes	90,54	0,04	0,27	
SUBTOTAL CORRIENTES	33.331,69		100%	15,66
1.2. NO CORRIENTES				
1.2.1. Propiedad planta y equipo	179.324,82	84,23	99,87	
1.2.3. Otros activos de largo plazo	233,34	0,11	0,13	
SUBTOTAL NO CORRIENTES	179.558,16		100%	84,34
TOTAL ACTIVOS	212.889,85	100%		100%
2. PASIVOS				
2.1. CORRIENTES				
2.1.1. Cuentas por pagar	72.767,88	34,18	100	
SUBTOTAL CORRIENTES	72.767,88		100%	34,18
2.2. NO CORRIENTES				
2.2.1. Obligaciones corto plazo	564,24	0,27	100	
SUBTOTAL NO CORRIENTES	564,24		100%	0,27
TOTAL PASIVOS	73.332,12			
3. PATRIMONIO				
3.1. CAPITAL				
3.1.1. Aporte de los socios	875,00	0,41	0,63	
3.1.3. Otros aportes patrimoniales	137.227,72	64,46	98,33	
3.1.4. Resultados	1.455,01	0,68	1,04	
SUBTOTAL PATRIMONIO	139557,73		100	65,55
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	212.889,85	100%		100%

Fuente: Análisis Vertical Balance General 2014

Análisis del activo 2014

La estructuración de los activos no es la más adecuada, ya que gran parte de su activo se concentra en la cuenta activos financieros la cual comprende cuentas por cobrar, este dato

puede significar problemas de recuperación de sus cuentas, el inventario debería ser uno de los más representativos pero según el balance únicamente representa el 0,83 de los activos totales, constituyéndose una debilidad financiera para la asociación. La propiedad planta y equipo representa el 84,23% conociendo que estos son los activos fijos de la asociación.

Análisis del pasivo 2014

En los Pasivos las cuentas por pagar son las más representativas siendo estas el 34,18% del total de pasivos + patrimonio

Análisis del patrimonio 2014

Patrimonio del 2014 el cual representa el 64,46% del total de pasivo más patrimonio, se considera que la asociación trabaja con capital propio.

Cuadro 10
Análisis vertical estado de resultados 2014

4. INGRESOS				
4.1. INGRESOS POR VENTAS				
4.1.1. Venta de bienes	372.423,78	77,37	100	
SUBTOTAL INGRESOS POR VENTAS	372.423,78		100%	77,37
4.2. INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES				
4.2.1. Cuotas para gastos de administración	33.843,43	7,03	95,65	
4.2.3. Cuotas de ingreso	246,00	0,05	0,70	
4.2.4. Multas	400,00	0,08	1,13	
4.2.5. Otros ingresos	891,71	0,19	2,52	
SUBTOTAL INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	35.381,14		100%	7,35
4.3. OTROS INGRESOS				
4.3.1. Por utilidades financieras, regalías y sub	78,76	0,02	0,11	
4.3.2. Otros	73.440,70	15,26	99,89	
SUBTOTAL OTROS INGRESOS	73.519,46		100%	15,27
TOTAL INGRESOS				
	481.324,38	100%		
5. COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS				100%
5.1. COSTO DE PRODUCCION				
5.1.1. Compras netas	387.230,40	95,54	99,80	
5.1.4. Gastos de distribución	766,50	0,19	0,20	
SUBTOTAL COSTO DE PRODUCCION	387.996,90		100%	95,73
5.2. COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS				
5.2.1. Costos de ventas de café	16.239,86	4,01	98,82	
5.2.2. Costos de ventas de plátano	21,00	0,01	0,13	
5.2.4. Costo de venta café nacional	172,80	0,04	1,05	

SUBTOTAL COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS	16.433,66		100%	4,05
5.3. COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS				
5.3.01. Costo de venta café rio mayo	866,50	0,21	100	
SUBTOTAL COSTO DE VENTA CAFÉ RIO MAYO	866,50		100%	0,21
TOTAL COSTOS	405.297,06	100%		100%
6. GASTOS				
6.1. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA				
6.1.1. Gastos de personal	30.588,27	41,02	48,91	
6.1.2. Gastos generales	31.951,87	42,85	51,09	
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	62.540,14		100%	83,87
6.2. GASTOS FINANCIEROS				
6.2.1. Intereses	1.963,54	2,63	89,92	
6.2.2. Comisiones	220,22	0,30	10,08	
SUBTOTAL GASTOS FINANCIEROS	2.183,76		100%	2,93
6.3. OTROS GASTOS				
6.3.1. Reembolso de gastos	1.876,45	2,52	19,05	
6.3.4. Otros gastos	7.971,94	10,69	80,95	
SUBTOTAL OTROS GASTOS	9.848,39		100%	13,21
TOTAL GASTOS	74.572,29	100%		100%

Fuente: Análisis Vertical Estado de Resultados 2014

Análisis de los ingresos 2014

Según los datos proporcionados por el análisis vertical se determina que los principales ingresos que llegan a ACRIM son por ventas de los productos, con un porcentaje de 77,34%, siendo estos los más importantes para la asociación ya que es la actividad principal a la que se dedican, otro de los rubros más importantes que forman parte del estado de resultados es el costo de producción y venta el cual comprende los costos derivados de las compras del café siendo estos el 95,54%, también existen otros costos que representan la diferencia de las compras; en un análisis global se determina que los principales egresos es por compras de la materia prima.

Análisis de los gastos 2014

En el balance también existen los Gastos, los cuales no están relacionados con el producto sino más bien con las actividades administrativas de la asociación, uno de los principales gastos es el de personal que son los sueldos administrativos con un 41,02% de los gastos, otro valor

representativo es el de otros gastos con un 10,69% del total de gastos, el alto porcentaje para Gastos administrativos hace que se convierta en una debilidad financiera para la asociación.

Cuadro 11
Análisis vertical balance general 2015

1. ACTIVOS				
1.1. CORRIENTES				
1.1.1. Disponibles	21.458,11	12,51	20,99	
1.1.2. Activos financieros	75.243,46	43,85	73,60	
1.1.3. Inventarios	5.438,06	3,17	5,32	
1.1.4. Otros activos corrientes	93,00	0,05	0,09	
SUBTOTAL CORRIENTES	102.232,63		100%	59,58
1.2. NO CORRIENTES				
1.2.1. Propiedad planta y equipo	69.354,91	40,42	100	
SUBTOTAL NO CORRIENTES	69.354,91		100%	40,42
TOTAL ACTIVOS	171.587,54	100%		100%
2. PASIVOS				
2.1. CORRIENTES				
2.1.1. Cuentas por pagar	126.016,45	73,44	100	
SUBTOTAL CORRIENTES	126.016,45		100%	73,44
TOTAL PASIVOS	126.016,45			
3. PATRIMONIO				
3.1. CAPITAL				
3.1.1. Aporte de los socios	875,00	0,51	1,92	
3.1.3. Otros aportes patrimoniales	32.025,69	18,66	70,28	
3.1.4. Resultados	12.670,40	7,38	27,80	
SUBTOTAL PATRIMONIO	45571,09		100%	26,56
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	171.587,54	100%		100%

Fuente: Análisis Vertical Balance General 2015

Análisis del activo 2015

Desarrollando el análisis vertical al Balance General 2015 se determina que en la estructuración de los activos se debe mejorar, ya que el 43,85% de su activo pertenece a la cuenta activos financieros la cual comprende cuentas por cobrar, este dato puede significar una elevada cantidad de las cuentas por cobrar, el inventario debería ser más representativo y solo significa el 3,17% de los activos totales, los costos de mantener inventarios son elevados pero si deberían representar más en la asociación.

Análisis del pasivo 2015

En los pasivos, las cuentas por pagar son las más representativas siendo estas el 73,44% del total de pasivos + patrimonio.

Análisis del patrimonio 2015

Finalmente está el Patrimonio del 2015 el cual representa el 18,66% del total de pasivo más patrimonio. Por lo tanto es evidente que los activos de la asociación en su mayor parte están financiados por recursos propios de ACRIM, constituyéndose como una fortaleza financiera para la asociación.

Cuadro 12
Análisis vertical estado de resultados 2015

4. INGRESOS				
4.1. INGRESOS POR VENTAS				
4.1.1. Venta de bienes	562.486,81	90,91	99,98	
4.1.2. Venta de servicios	91,00	0,01	0,02	
SUBTOTAL INGRESOS POR VENTAS	562.577,81		100%	90,93
4.2. INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES				
4.2.1. Cuotas para gastos de administración	42.226,9	6,82	99,30	
4.2.4. Multas	290,15	0,05	0,68	
4.2.5. Otros ingresos	6,09	0,00	0,01	
SUBTOTAL INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	42.523,1		100%	6,87
4.3. OTROS INGRESOS				
4.3.1. Por utilidades financieras, regalías y sub	227,44	0,04	1,67	
4.3.2. Otros	13.388,42	2,16	98,33	
SUBTOTAL OTROS INGRESOS	13.615,86		100%	2,20
TOTAL INGRESOS	618.716,81	100%		100%
5. COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS				
5.1. COSTO DE PRODUCCION				
5.1.1. Compras netas	545.384,31	98,14	99,63	
5.1.2. Mano de obra directa	471,06	0,08	0,09	
5.1.4. Gastos de distribución	1.535,52	0,28	0,28	
SUBTOTAL COSTO DE PRODUCCION	547.390,89		100%	98,50
5.2. COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS				
5.2.1. Costos de ventas de café	7.929,46	1,43	95,35	
5.2.4. Costo de venta de café nacional	386,57	0,07	4,65	
SUBTOTAL COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS	8.316,03		100%	1,50
TOTAL COSTOS	555.706,92	100%		100%
6. GASTOS				

6.1. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA				
6.1.1. Gastos de personal	28.441,06	54,91	63,92	
6.1.2. Gastos generales	16.051,30	30,99	36,08	
SUBTOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	44.492,36		100%	85,90
6.2. GASTOS FINANCIEROS				
6.2.1. Intereses	2.552,78	4,93	97,99	
6.2.2. Comisiones	52,33	0,10	2,01	
SUBTOTAL GASTOS FINANCIEROS	2.605,11		100%	5,03
6.3. OTROS GASTOS				
6.3.4. Otros gastos	4.697,03	9,07	100	
SUBTOTAL OTROS GASTOS	4.697,03		100%	9,07
TOTAL GASTOS	51.794,50	100%		100%

Fuente: Análisis Vertical Estado de Resultados 2015

Análisis de ingresos 2015

El análisis vertical del estado de resultados del 2015 da a conocer los diversos ingresos o gastos más representativos de la asociación que tuvo en el último año, así se tiene que el 90,93% de los ingresos representa a las ventas del producto de ACRIM siendo ésta la actividad principal de la asociación, además de dicho ingreso también existen los administrativos y sociales los cuales son el 6,87% del total de ingresos.

Los datos que representan los costos hacen referencia a las compras y otros costos que se incurre hasta traer la materia prima para ser procesada, la cual representa el 98,50 % de los costos, siendo este el valor mayor en este segmento de cuentas.

Análisis de los gastos 2015

También se analiza los egresos correspondientes a los gastos donde los administrativos y de ventas significan el 85,90% del total de gastos, en cambio el 5,03% de los egresos representan gastos financieros.

ANÁLISIS HORIZONTAL 2014 -2015

El análisis horizontal se aplicará a los balances y estado de resultados de ACRIM con el fin de determinar la evolución de la asociación durante los dos últimos años 2014 - 2015.

Cuadro 13

Análisis horizontal Balance General 2014 -2015

	P2	P1	P2-P1	VAL ABST/P1
	2015	2014	VAL ABS	% VALOR
1. ACTIVOS				
1.1. CORRIENTES	102.232,63	33.331,69	68.900,94	206,713011
1.1.1. Disponibles	21.458,11	1.678,83	19.779,28	1178,158599
1.1.2. Activos financieros	75.243,46	29.760,54	45.482,92	152,8296194
1.1.3. Inventarios	5.438,06	1.801,78	3.636,28	201,815982
1.1.4. Otros activos corrientes	93,00	90,54	2,46	2,717031146
1.2. NO CORRIENTES	69.354,91	179.558,16	-110.203,25	-61,37468216
1.2.1. Propiedad planta y equipo	69.354,91	179.324,82	-109.969,91	-61,32442235
1.2.3. Otros activos de largo plazo	0	233,34	-233,34	-100
TOTAL ACTIVOS	171.587,54	212.889,85	-41.302,31	-19,40078872
2. PASIVOS				
2.1. CORRIENTES	126.016,45	72.767,88	53.248,57	73,17592597
2.1.1. Cuentas por pagar	126.016,45	72.767,88	53.248,57	73,17592597
2.2. NO CORRIENTES	0	564,24	-564,24	-100
2.2.1. Obligaciones corto plazo	0	564,24	-564,24	-100
TOTAL PASIVOS	126.016,45	73.332,12	52.684,33	71,84345686
3. PATRIMONIO				
3.1. CAPITAL	45571,09	139547,73	-93.976,64	-67,34372533
3.1.1. Aporte de los socios	875,00	875,00		0
3.1.3. Otros aportes patrimoniales	32.025,69	137.227,72	-105.202,03	-76,6623755
3.1.4. RESULTADOS	12.670,40	1.445,01	11.225,39	776,8382226
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	171.587,54	212.879,85	-41.292,31	-19,39700258

Fuente: Análisis Horizontal Balances Generales 2014 – 2015

Análisis del balance general 2014 - 2015

En el análisis horizontal del balance general durante los dos últimos años se determina el decrecimiento de las cuentas, donde en los activos totales hubo un -19,40% de decrecimiento, siendo un dato desfavorable para la asociación, analizando los activos disponibles se tiene un gran incremento de 1178,15%, lo cual no es muy favorable ya que se está cayendo en subutilización de recursos económicos, se debería invertir este dinero en otras cuentas del activo que sean más productivos, el inventario creció casi el doble lo cual es un dato favorable para la asociación ya que existe más mercadería para hacer ventas, en cambio el pasivo excedió en un 71,84%, significa que se incrementó la deuda.

Analizando el patrimonio de ACRIM este se disminuyó un -67,34% lo cual significa que la asociación se está debilitando y debe implementar estrategias que ayuden a mantener y lograr un crecimiento sostenido, constituyéndose como una debilidad financiera de la asociación.

Cuadro 14
Análisis horizontal estado de resultados 2014 – 2015

	P2	P1	P2-P1	VAL ABST/P1
	2015	2014	VAL ABS	% VALOR
4. INGRESOS				
4.1. INGRESOS POR VENTAS	562.577,81	372.423,78	190.154,03	51,05850921
4.1.1. Venta de bienes	562.486,81	372.423,78	190.063,03	51,03407468
4.1.2. Venta de servicios	91,00	0	91,00	
4.2. INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	42.523,14	35.381,14	7.142,00	20,18589565
4.2.1. Cuotas para gastos de administración	42.226,90	33.843,43	8.383,47	24,77133671
4.2.3. Cuotas de ingreso	0	246,00	-246,00	-100
4.2.4. Multas	290,15	400,00	-109,85	-27,4625
4.2.5. Otros ingresos	6,09	891,71	-885,62	-99,31704254
4.3. OTROS INGRESOS	13.615,86	73.519,46	-59.903,60	-81,47992382
4.3.1. Por utilidades financieras, regalías y sub	227,44	78,76	148,68	188,7760284
4.3.2. Otros	13.388,42	73.440,70	-60.052,28	-81,76975437
TOTAL INGRESOS	618.716,81	481.324,38	137.392,43	28,54466462
5. COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS				
5.1. COSTO DE PRODUCCION	547.390,89	387.996,90	159.393,99	41,08125348
5.1.1. Compras netas	545.384,31	387.230,40	158.153,91	40,84232798
5.1.2. Mano de obra directa	471,06	0	471,06	
5.1.4. Gastos de distribución	1.535,52	766,5	769,02	100,3287671
5.2. COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS	8.316,03	16.433,66	-8.117,63	-49,39636088
5.2.1. Costos de ventas de café	7.929,46	16.239,86	-8.310,40	-51,17285494

5.2.2. Costos de ventas de plátano	0	21,00	-21,00	-100
5.2.4. Costo de venta de café nacional	386,57	172,8	213,77	123,7094907
TOTAL COSTOS	555.706,92	405.297,06	150.409,86	37,11101679
6. GASTOS				
6.1. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	<i>44.492,36</i>	<i>62.540,14</i>	-18.047,78	-28,85791429
6.1.1. Gastos de personal	28.441,06	30.588,27	-2.147,21	-7,019717035
6.1.2. Gastos generales	16.051,30	31.951,87	-15.900,57	-49,76412961
6.2. GASTOS FINANCIEROS	<i>2.605,11</i>	<i>2.183,76</i>	421,35	19,29470271
6.2.1. Intereses	2.552,78	1.963,54	589,24	30,00906526
6.2.2. Comisiones	52,33	220,22	-167,89	-76,23739896
6.3. OTROS GASTOS	<i>4.697,03</i>	<i>9.848,39</i>	-5.151,36	-52,30662068
6.3.1. Reembolso de gastos	0	1.876,45	-1.876,45	-100
6.3.4. Otros gastos	4.697,03	7.971,94	-3.274,91	-41,08046473
TOTAL GASTOS	51.794,50	74.572,29	-22.777,79	-30,54457628

Fuente: Análisis Horizontal Estados de Resultados 2014 – 2015

Análisis de los estados de pérdidas y ganancias 2014 - 2015

Mediante el análisis horizontal del estado de resultados se determina cómo han evolucionado los ingresos y los gastos de ACRIM, dando como resultados que existió un crecimiento de los ingresos 28,54% considerando un valor favorable para la asociación ya que ha existido un crecimiento de ventas, en cambio los ingresos administrativos y sociales tuvieron un crecimiento de 20,18% .La asociación debe mantener un crecimiento constante de sus ingresos no solo por ventas sino también otro tipo de ingresos que permitan solventar los costos y gastos que se han incrementado también para el 2015, ya que los costos de ventas disminuyen un -49,39% por lo tanto es un dato favorable ya que significa que los costos decrecen más que las ventas, esto genera que el porcentaje de utilidad se amenore. En la cuenta gastos se puede evidenciar que ha disminuido en un-30,54 del total de gastos se considera un dato favorable para la asociación ya que cuenta con menos gastos para cumplir con sus actividades y así incrementar el nivel de rentabilidad.

RAZONES FINANCIERAS

Cuadro 15
Liquidez

	Razón corriente = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	
	AÑO 2014	AÑO 2015
Activo corriente	33.331,69	102.232,63
Pasivo corriente	72.767,88	126.016,45
Resultado	0,46	0,81

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Meta: 1

Análisis

Es por esto que se halla la razón corriente, la cual para el año 2014 fue del 0,46 que corresponde a la división de los activos corrientes sobre los pasivos corrientes. Este valor numérico es de vital importancia porque es el que nos permitirá sacar el análisis financiero más adelante, si se compara la razón corriente de 0,81 con la razón corriente del 2015 se puede evidenciar que esta aumento a un 0,35.

Cuadro 16
Solidez

	Solidez = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	
	AÑO 2014	AÑO 2015
Pasivo total	73.332,12	126.016,45
Activo total	212.889,85	171.587,54
Resultado	0,34	0,73

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Meta: Máximo 1

Análisis

La solidez de la asociación ha incrementado para el último año ya que por cada dólar invertido debe 0,34 en el 2014 y 0,73 en el 2015, lo cual significa que la asociación trabaja más con recursos propios, estos datos son una fortaleza financiera para la asociación ya que

el financiamiento le cuesta a la organización, pero es considerable mantener entre el 40 y el 60% de endeudamiento esos márgenes son normales en las empresas y asociaciones, por lo tanto ACRIM si desearía obtener financiamiento en estos momentos cuenta con la solidez respectiva para hacerlo.

Cuadro 17
Prueba acido

Razón de la prueba acida = $\frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$		
	AÑO 2014	AÑO 2015
Activos corrientes - Inventario	33.331,69 – 1.801,78	102.232,63 – 5.438,06
Pasivos corrientes	72.767,88	126.016,45
Resultado	0,43	0,77

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

Los indicadores que arroja esta prueba son, para el año 2014 0,43 y para el año 2015 rotan 0,77. Esto ha generado un índice menor a uno en prueba acida, la organización no soporta la prueba acida, esto se da porque tiene otros tipos de activos corrientes que puedan ser convertibles en dinero a corto plazo las cuales pueden cubrir deudas en caso de perderse el inventario.

Cuadro 18
Rotación

Rotación ventas = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$		
	AÑO 2014	AÑO 2015
Ventas	372.423,78	562.577,81
Activo total	212.889,85	171.587,54
Resultado	1,75	3,28

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

Para el año 2014 la asociación sus ventas rotan 1,75, en cambio para el año 2015 rotan 3,28 esto quiere decir que en la asociación sus ventas son muy buenas ya que no tardan mucho en salir del almacén, se constituye en una fortaleza financiera, pero esto se da por que la producción del café se le da un tratamiento especial para lograr la calidad necesaria para la exportación a mercados europeos, generando estas una rotación al año de más de tres veces.

Cuadro 19
Rotación inventarios

	Rotación inventarios = $\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Inventario promedio}}$	
	AÑO 2014	AÑO 2015
Costo de lo vendido	16.433,66	8.316,03
Inventario promedio	(1.801,78 + 5.438,06) / 2	(1.801,78 + 5.438,06) / 2
Resultado	4,54 Veces	2,29 Veces

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

Según los datos de la aplicación de la razón estos rotaron 4,54 veces en el año 2014 y para el año 2015 roto 2,29 veces, por lo tanto este dato es negativo para la asociación ya que la mercadería pasa mucho tiempo en bodega, y mantener inventario también cuesta y genera improductividad de recursos, siendo esta una debilidad financiera, lo ideal es que esta rotación sea más acelerada para que genere mayor rentabilidad para Acrim.

Cuadro 20
Endeudamiento.

	Razón endeudamiento = $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	
	AÑO 2014	AÑO 2015
Pasivo total	73.332,12	126.016,45
Activo total	212.889,85	171.587,54
Resultado	0,34	0,73

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Meta: Entre 40% y 60%

Análisis

Tomando en cuenta los datos se puede decir que la asociación no presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores, es decir que para el año 2014 estuvo endeudada en un 34% y para el año 2015 aumento la deuda en un 39%, por lo tanto la diferencia está comprometido con capital de tercero. Por tal motivo se diría que la asociación cuenta con un endeudamiento muy alto ya que supera el 40%, tomando en cuenta que el nivel óptimo de endeudamiento es entre el 40 y el 60%, esto es una debilidad financiera.

Cuadro 21
Rentabilidad

Margen neto de utilidades = <u>Utilidad operativa – Intereses - Impuestos</u>		
	Ventas	
	AÑO 2014	AÑO 2015
Utilidad operativa – Intereses - Impuestos	-77.346,76 - 1.963,54 – 515,57	-27.601 – 2.552,78 – 88,37
Ventas	372.423,78	562.577,81
Resultado	-0,21	-0,05

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

Los márgenes de rentabilidad no son los más atractivos y peor aun cuando existe disminución de este margen, tal como se observa las ventas de la empresa para el año 2014 y 2015 generaron el -21% y el -5% de utilidad respectivamente. Adicionalmente se dice que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración, las ventas no crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento, es así como se genera una disminución del margen de utilidad, esto representa una debilidad financiera. Por lo tanto se debe desarrollar políticas de restructuración de costos y gastos, como también se deben generar estrategias de venta para incrementar el volumen de las mismas.

Cuadro 22

Rendimiento sobre los activos totales

Rendimiento sobre los activos totales = <u>Utilidad neta</u>		
	Activos totales	
	AÑO 2014	AÑO 2015
Utilidad neta	1.455,03	11.215,39
Activos totales	212.889,85	171.587,54
Resultado	0,006	0,06

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

El rendimiento de activos es una debilidad financiera para ACRIM ya que no cuenta con los suficientes activos que puedan generar mayores réditos o excedentes para la asociación, esto se debe a que la mayor parte de los activos no se concentra en el inventario y gran parte del mismo no sale con facilidad, es importante mantener una adecuada estructuración de los activos y hacer que cada uno de ellos generen productividad, de no ser así cada activo improductivo genera gastos innecesarios que hacen disminuir la rentabilidad de la asociación y de los socios.

Cuadro 23

Patrimonio

Patrimonio = <u>Utilidad neta del ejercicio</u>		
	Patrimonio	
	AÑO 2014	AÑO 2015
Utilidad neta del ejercicio	1.445,01	11.215,39
Patrimonio	139.557,73	45.571,09
Resultado	0,010	0,24

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

La rentabilidad de la inversión propia es más atractiva, quiere decir que los resultados de la asociación rinden entre el 1% y 24% del total de patrimonio, es decir en valores monetarios se puede decir que por cada dólar propio invertido este generó 0.10 centavos en el año 2014

y 0.24 en el 2015, en esta razón una vez más se determina que la rentabilidad de la Asociación ha disminuido por los diversos motivos como los que explicamos anteriormente, constituyéndose estos datos como una debilidad financiera de ACRIM, que se debe plantear una estrategia en la propuesta de mejora.

Cuadro 24
Capital de trabajo

Capital neto de trabajo = Activo corriente – Pasivo corriente		
	AÑO 2014	AÑO 2015
Activo corriente – Pasivo corriente	33.331,69 – 72.767,88	102.232,63 – 126.016,45
Resultado	-39,43	-23,78

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

Una vez que la asociación cancele el total de sus obligaciones corrientes, en el 2014 le quedaron \$-39,43 dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. En cambio se puede observar que para el año 2015 dicho capital de trabajo disminuyó a \$15,65 dólares, siendo así se dice que el capital de trabajo de ACRIM se ha disminuido durante el último año, es favorable mantener un adecuado capital de trabajo para cumplir normalmente con sus obligaciones pero un escaso capital de trabajo puede generar problemas de producción

Cuadro 25
Indicadores de eficiencia

Eficiencia administrativa = $\frac{\text{Gasto de personal}}{\text{Total de gastos} * 100}$		
	AÑO 2014	AÑO 2015
Gasto de personal	30.588,27	28.441,06
Total de gastos	74.572,29 * 100	51.794,50 * 100
Resultado	41,01%	54,91%

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

La eficiencia administrativa hace referencia al porcentaje que los gastos de personal cubren el total de gastos, es así que en el año 2014 los gastos de personal son 41,01%, y generando un crecimiento de 13,9% para el 2015 esto genera que la asociación tiene gastos muy excesivos en relación al total de gastos

Cuadro 26
Apalancamiento

Apalancamiento = $\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$		
	AÑO 2014	AÑO 2015
Activo total	212.889,85	171.587,54
Patrimonio	139.557,73	45.571,09
Resultado	1,52%	3,76%

Fuente: Estado de Situación Financiera 2014 2015

Análisis

El apalancamiento se refiere a cuanto representa nuestro activo frente a la inversión propia, por lo que únicamente representan valores mayores a 1, lo cual es fortaleza financiera para ACRIM, es decir por cada dólar propio invertido en la asociación esta cuenta 1,52 % en el año 2014, pero este apalancamiento ha crecido durante el último año quedando 3,76% y da la oportunidad a obtener mayor financiamiento, ya que el patrimonio de la entidad puede ir creciendo a medida que crecen los activos, mientras más apalancamiento exista los niveles de rentabilidad son mayores ya que se está generando mayor producción con la inversión propio de activos.

Cuadro 27
Cadena de valor de Acrim

ESTRUCTURA DE LA ASOCIACION Administración, Talento humano, Acopio, Contabilidad	VENTAJA COMPETITIVA
ADMINISTRACION DE TALENTO HUMANO Indagación, Reclutamiento, Selección y Capacitación	
DESARROLLO TECNOLÓGICO Sistemas contables y operativos, investigación de mercado, manual de funciones, investigación en laboratorios	

ADQUISICIONES

Contratación servicios de internet, otros servicios, mantenimiento de equipos informáticos, tecnología de producción.

LOGISTICA DE ENTRADA	PROCESOS	MERCADOTECNIA	PRODUCTO
Información al socio	Capacitación	Mercados nacional e internacionales	Café oro
Publicidad radial	Asistencia técnica	Precios internacionales	Café natural
Propaganda	Comercialización	Mejoramiento de calidad	Productos alternativos

Fuente: Acrim

Análisis

La cadena de valor indica la estructura general de ACRIM, es decir esta matriz nos permite conocer todos los departamentos empresariales y característicos generales de la institución, mismas que utiliza diariamente para llegar hacia los socios con los diversos servicios que oferta la misma, como también para adquirir su producto y procesarlo para luego venderlo a FAPECAFES, en grano y el molido a ILE.

Cuadro 28

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
FORTALEZAS			
1. Conocimiento de filosofía institucional	0,05	4	0,2
2. Disminución de gastos administrativos	0,04	3	0,12
3. Buena atención al cliente y socio	0,03	3	0,09
4. Asistencia técnica a los socios y apoyo con maquinaria	0,08	4	0,32
5. Variedad de café (oro y natural)	0,08	4	0,32
6. Precio de producción competitivo	0,06	3	0,18
7. Socios estratégicos para distribución internacional	0,06	4	0,24
8. Sistema contable actualizado	0,06	3	0,18
9. Empleo adecuado de recursos	0,04	2	0,08
DEBILIDADES			
1. Bajo nivel comunicativo entre socios y directivos	0,03	1	0,03
2. Crecimiento del nivel de endeudamiento (39%)	0,05	1	0,05
3. Infraestructura y adecuaciones incómodas	0,04	2	0,08
4. Ausencia de capacitación a empleados en administración, ventas y mercadeo	0,09	2	0,18
5. Insuficiente aplicación de herramientas administrativas	0,06	1	0,06
6. Niveles de rentabilidad muy bajos	0,09	1	0,09
7. Reducido número de socios	0,14	2	0,28
TOTAL	1		2,5

Fuente: Encuesta aplicada a los socios y empleados de Acrim

Análisis

La matriz de evaluación interna evalúa factores propios de la asociación que si puede manipular y que son el producto de proceso administrativo reflejado en fortalezas y debilidades, por lo tanto se ha procedido a la evaluación y con los resultados obtenidos en ACRIM, se obtuvo un valor ponderado de 2,50 lo que significa que la entidad cuenta con una posición estable; ya que las debilidades son menores a las fortalezas, y representa una ventaja por mantener un buen desarrollo de la empresa.

Destacando también en la evaluación interna como la fortaleza más relevante para la asociación ACRIM esto permitirá incrementar el número de socios y clientes, como también se van a sentir satisfechos. En lo referente a debilidades la asociación no cuenta con los recursos necesarios para adquirir nueva maquinaria.

Cuadro 29
Matriz de alto impacto (FODA)

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Conocimiento de filosofía institucional	1. Bajo nivel comunicativo entre socios y directivos
2. Disminución de gastos administrativos	2. Crecimiento del nivel de endeudamiento (39%)
3. Buena atención al cliente y socio	3. Infraestructura y adecuaciones incomodas
4. Asistencia técnica a los socios y apoyo con maquinaria	4. Ausencia de capacitación a empleados en administración, ventas y mercadeo
5. Variedad de café (oro y natural)	5. Insuficiente aplicación de herramientas administrativas
6. Precio de producción competitivo	6. Niveles de rentabilidad muy bajos
7. Socios estratégicos para distribución internacional	7. Reducido número de socios
8. Sistema contable actualizado	
9. Empleo adecuado de recursos	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Precio internacional competitivo	1. Falta de fuentes de financiamiento para incrementar la capacidad de producción
2. Desabastecimiento del mercado internacional	2. Incremento de indicadores económicos (pobreza, IVA, desempleo, inflación)
3. Comercialización nacional e internacional	3. Alta tasa de edad de los socios productores
4. Certificaciones nacionales e internacionales	4. Gustos y preferencias de los socios y clientes
5. Apoyo con maquinaria del MAGAP	5. Barreras de entrada para adquirir tecnología
6. Asesoramiento técnico del MAGAP	6. Amenaza de productos sustitutos (tés aromáticos, horchata y guayusa)
7. Consumo tradicional del café	7. Entrada de nuevos competidores
8. Existencia de nueva tecnología para mejorar procesos	
9. Poder de negociación de consumidores	

Fuente: Análisis interno y externo

FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Cuadro 30
Matriz de estrategias

	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento filosofía institucional 2. Disminución de gastos administrativos 3. Buena atención al cliente y socio 4. Asistencia técnica y apoyo con maquinaria 5. Variedad de café (oro y natural) 6. Precio de producción competitivo 7. Socios estratégicos para distribución internacional 7. Sistema contable actualizado 9. empleo adecuado de recursos 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajo nivel comunicativo entre socios y directivos 2. Crecimiento del nivel de endeudamiento (39%) 3. Infraestructura y adecuaciones incómodas 4. Ausencia de capacitación a empleados en administración, ventas y mercadeo 5. Insuficiente aplicación de herramientas administrativas 6. Niveles de rentabilidad muy bajos 7. Reducido número de socios
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precio internacional competitivo \$100 2. Comercialización nacional e internacional 3. Certificaciones nacionales e internacionales 4. Apoyo con maquinaria del MAGAP 5. Asesoramiento técnico del MAGAP 6. Consumo tradicional del café 7. Existencia de nueva tecnología 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ (F7,O1) Ofertar mayor cantidad de producto a nuevos mercados internacionales ✓ (F5,O6) Desarrollar una campaña publicitaria donde se incentive el consumo de café en las diversas variedades 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ (D4,O7) Renovar la infraestructura de la asociación para obtener mejor calidad de la producción ✓ (D5,O8) Ampliar la producción de nuevos productos como chifles y otros relacionados.

8. Demanda de otros productos de Acrim 9. Poder de negociación de consumidores		
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de fuentes de financiamiento para incrementar la capacidad de producción 2. Incremento de indicadores económicos (pobreza, IVA, desempleo, inflación) 3. Alta tasa de edad de los socios productores 4. Gustos y preferencias de los socios y clientes 5. Barreras de entrada para adquirir la tecnología 6. Amenaza de productos sustitutos 7. Entrada de nuevos competidores 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ (F7,A1) Buscar nuevas fuentes de financiamiento externo para adquirir maquinaria para obtener un producto de calidad ✓ (F4,A1) Buscar financiamiento externos para la adquisición de terrenos para la producción directa del café y otros cultivos 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ (D7,A3) Motivar a los hijos de los socios en temas de emprendimiento e innovación para que continúen y mantengan la producción ✓ (D2,A7) Ampliar el portafolio de socios para crecer en nuevos sectores y se han parte de ACRIM.

Fuente: Foda

PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2022

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGÁNICOS CUENCAS DEL RÍO MAYO –ACRIM.

Misión.

Ofertar servicios efectivos de asistencia técnica, comercialización, maquinaria e insumos; a los socios de ACRIM garantizando una producción de café orgánico con calidad de exportación, a mercados europeos y asiáticos, generando mayor desarrollo económico de la asociación y de los socios.

Visión

Para el 2022 ser una asociación líder en la producción de café orgánico con calidad de exportación a diversos mercados a nivel mundial. Siendo de esta manera referente de desarrollo sostenible de la ciudad de Zumba y de la región Sur del Ecuador.

Planteamiento de Objetivos estratégicos para la “Asociación agropecuaria artesanal de productores Orgánicos “Cuencas del Río Mayo” – ACRIM”

Los objetivos estratégicos permiten direccionar las estrategias para poderlas ejecutar de acuerdo a un plan de acción que se detallará luego de cada objetivo, mismo que ayudarán a cumplir con la misión y visión de la asociación, a través del logro de metas, logrando así el desarrollo de ACRIM.

Lo siguiente es desarrollar los objetivos y líneas de acción para lograr las estrategias que se describen a continuación:

OBJETIVO 1

Mejorar la producción de café y otros productos procesados que permitan incrementar las ventas y ofertar variedad de productos tanto para mercados nacionales como internacionales.

Descripción de objetivo

El objetivo estratégico diseñado anteriormente busca mejorar las condiciones actuales de ACRIM a través de una serie de pasos que lleven a los socios a que amplíen la producción no solo de café sino de otros productos que se los pueda procesar y dar valor agregados, cumpliendo todos los estándares de calidad los cuales sean productos seleccionados para que ACRIM por medio de FAPECAFES pueda exportar, y este tenga gran acogida también a nivel e internacional.

Para este objetivo se considera la siguiente estrategia.

- Ampliar la producción de nuevos productos como chifles y otros relacionados.

Cuadro 31
Plan objetivo estratégico 1

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un técnico para que brinde asistencia técnica a los socios en otros cultivos • Elaborar perfil profesional • Mantenimiento de maquinaria y tierras 	ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR ASISTENTE TECNICO	Contrato anual	Humanos y Económicos	Técnico contratado Perfil profesional Experiencia Mantenimiento de maquinas	Asistencias técnicas realizadas / Asistencia técnica programada
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la producción a otros cultivos de plátano café, yuca, zanahoria, maíz, trigo, frutas, etc., • Adquirir maquinaria que permita procesar otro tipo de productos derivado de los cultivos de plátano y yuca • Crear un vivero para sembrar y donar plantas de otros cultivos 	ASISTENTE TÉCNICO ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR	Cada tres meses	Humanos, económicos y materiales	Mejoramiento de la calidad del café Adquirir maquinaria Crear un vivero	Producción actual / Producción esperada

Fuente: Definición de objetivos estratégicos

Descripción de la estrategia.

ACRIM al ejecutar esta estrategia estará logrando mayor variedad en la producción de café y otros producción que se los pueda procesar, y ofertar tanto en mercados locales e internacionales.

Cuadro 32

Presupuesto de estrategia 1.

ACTIVIDAD	RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Contratar un técnico para que brinde asistencia técnica a los socios	Sueldo	12	\$850,00	\$ 10200,00
SUBTOTAL				\$ 10200,00
Medir periódicamente la evolución de los nuevos cultivos	Movilización	12	\$ 150,00	\$ 1800,00
	Materiales varios	12	\$ 20,00	\$240,00
SUBTOTAL				\$ 2040,00
TOTAL				\$ 12288,00

Fuente: Proformas

OBJETIVO 2

Ampliar la producción de ACRIM, por medio de la adquisición de terrenos para incentivar a los productores a diversificar los cultivos y a mejorar la calidad de producción.

Descripción de objetivo

Con este objetivo la asociación busca mejorar su nivel de ventas de los diferentes productos de café y otros cultivos que se oferten, por lo tanto se necesita adquirir terrenos para hacer investigación y realizar una producción propia, variada, orgánica y saludable, manteniendo la calidad en los productos de ACRIM.

Por tal motivo para cumplir este objetivo se ha planteado la siguiente estrategia:

- Buscar financiamiento externo para la adquisición de terrenos que ayuden a ampliar la producción de café y otros cultivos.

Cuadro 33

Plan del objetivo estratégico 2.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamiento con la CFN u organismos internacionales para la compra de tierras • Comprar insumos para diversificar la producción 	ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR	UN mes	Económicos y materiales	Obtener financiamiento Compra de insumos	Inversión terreno/ Capital de Financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar investigación para mejorar la producción y cultivo de diversos productos. • Cotizar terrenos para comprar tierras fértiles que generen producción de calidad 	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRADOR	Cada mes	Humanos, materiales y económicos	Cultivar café orgánico y otros productos mejorar las ventas. Cotizar terrenos	Café de variedad / Total producción Ventas año actual – Ventas año anterior

Fuente: Definición de objetivos estratégica

Descripción de la estrategia

Esta estrategia permite incrementar relativamente el volumen de ventas de los productos que se cultivaran en los terrenos que compre ACRIM, apoyados de la del financiamiento por medio de entidades que no generan muchos gastos en intereses, pero que se obtengan grandes resultados, por tal motivo se plantea:

- Buscar financiamiento externos para la adquisición de terrenos para la producción directa del café y otros cultivos

Es este caso se desarrollara investigación en los terrenos adquiridos para mejorar la calidad de producción tanto de café orgánico como de otros productos.

Cuadro 34
Presupuesto estrategia 2

ACTIVIDAD	RUBRO	CANTI DAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Buscar financiamiento con la CFN u organismos internacionales para la compra de tierras	Gestionar el financiamiento de ACRIM	12	\$ 20,00	\$ 240,00
	Cotizar terrenos fértiles para garantizar la producción.	1	\$ 50000,00	\$ 50000,00
TOTAL				\$ 50240,00
Desarrollar investigación para mejorar la producción y cultivo de diversos productos.	Investigación y donación de semillas mejoradas	10000	\$ 0,25	\$250,00
	Apoyo con insumos	12	\$ 50,00	\$ 600,00
SUBTOTAL				\$850,00
TOTAL				\$ 51090,00

Fuente: Proformas

OBJETIVO 3

Diversificar los mercados a nivel nacional e internacional a través de la oferta de productos de calidad, para atraer a nuevos socios estratégicos, que impulsen el consumo y exportación del café.

Descripción de objetivo

Con este objetivo se pretende que la asociación brinde mayor apoyo a los productores para que incrementen el volumen de producción de café con la mayor calidad, para que este sea exportado a nuevos mercados a nivel internacional y que se incremente el volumen de ingresos para la asociación y para los socios también.

Para ello se cree necesario implementar la siguiente estrategia:

- Ofertar mayor cantidad de producto a nuevos mercados internacionales

Cuadro 35
Plan del objetivo estratégico 3.

ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	RESULTADOS ESPECIFICOS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de producción de los socios Priorización de la calidad y posicionamiento de su marca en el mercado 	ASISTENTE TECNICO ADMINISTRADOR	Anual	Humanos y económicos	Incremento de producción Priorizar calidad	Compras año actual – compras años anterior
<ul style="list-style-type: none"> Exportar el café a mas mercados internacionales Abrir una nueva cadena de exportación para mercados de Asia como Japón china y corea 	ADMINISTRADOR ADMINISTRADOR	Anual	Humanos	Exportar a mercados europeos y asiáticos Abrir una nueva cadena de exportación	Demanda satisfecha / Demanda total

Fuente: Definición de objetivos estratégicos

Descripción de estrategia

Específicamente con la estrategia nombrada anteriormente se pretende incrementar el volumen de producción de café de calidad para ofertar el producto a nuevos mercados internacionales, como el Japón, actualmente se vende únicamente a diversos mercados Europeos teniendo una gran acogida el producto originario de las montañas de Zumba y sus alrededores.

Cuadro 36
Presupuesto de estrategia 3

ACTIVIDAD	RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Incrementar el nivel de producción de los socios	Incentivar la producción Material de oficina	12	\$50,00	\$ 600,00
	Producción bajo normas de calidad	1	\$ 150,00	\$ 150,00
	Comercialización	12	\$ 200,00	\$ 2400,00
SUBTOTAL				\$ 3150,00
Exportar el café a mas mercados internacionales	Selección del producto de mayor calidad	12	\$ 70,00	\$ 840,00
	Negociar en nuevos mercados internacionales	24	\$ 50,00	\$ 1200,00
SUBTOTAL				\$ 2040,00
TOTAL				\$ 5190,00

Fuente: Proformas

Cuadro 37

Resumen del plan estratégico y su presupuesto para ACRIM

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR
<i>Mejorar la producción de café y otros productos procesados que permitan incrementar las ventas y ofertar variedad de productos tanto para mercados nacionales como internacionales.</i>	Ampliar la producción de nuevos productos como chifles y otros relacionados	5 años	\$12288,00	Producción obtenida / Producción esperada
<i>Ampliar la producción de ACRIM, por medio de la adquisición de terrenos para incentivar a los productores a diversificar los cultivos y a mejorar la calidad de producción.</i>	Buscar financiamiento externos para la adquisición de terrenos para la producción directa del café y otros cultivos	5 años	\$51090,00	Ventas año actual - ventas año anterior.
<i>Diversificar los mercados a nivel nacional e internacional a través de la oferta de productos de calidad, para atraer a nuevos socios estratégicos, que impulsen el consumo y exportación del café.</i>	Ofertar mayor cantidad de producto a nuevos mercados internacionales	5 años	\$ 5190,00	Exportaciones realizadas / Exportaciones programadas.
TOTAL		5 AÑOS	\$ 68568,00	

Fuente: Propuesta plan estratégico

Cuadro 38
Plan operativo anual 2018

PLAN OPERATIVO ANUAL 2018			
			
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Contratar un técnico para que brinde asistencia técnica los socios en otros cultivos 	10.200,00	Administrador	Asisten tecn programadas/Asisten tecn recb
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar perfil profesional 	50,00	Administrador	Perfil programado/perfil obtenido
<ul style="list-style-type: none"> • Construir un vivero para sembrar plantas de otros cultivos 	7.000,00	Socios	Vivero programado/Vivero obtenido
TOTAL	17.250		

Fuente: Enero 2018

Cuadro 39
Plan operativo anual 2019

PLAN OPERATIVO ANUAL 2019			
 ASOCIACION AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGANICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM			
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar producción de otros cultivos 	800,00	Administrador	Producción actual/Producción esperada
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir maquinaria que permita procesar otro tipo de productos derivados de los cultivos de plátano y yuca 	30.000,00	Administrador	Maquinaria adquirida/Maquinaria utilizada
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de maquinaria y revisión de la producción 	1.000,00	Socios	Mantenimiento programado/Mantenimiento obtenido
TOTAL	31.800,00		

Fuente: Enero 2019

Cuadro 40
Plan operativo anual 2020

PLAN OPERATIVO ANUAL 2020			
			
ASOCIACION AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGANICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM			
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamiento con la corporación financiera nacional(CFN) u organismos internacionales para la compra de terrenos 	1.600,00	Administrador	Inversión terreno/Capital de finan
<ul style="list-style-type: none"> • Comprar insumos para diversificar la producción 	868,00	Técnico de calidad	Insumos prog/Insumos obtnd
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el nivel de producción de los socios 	300,00	Administrador	Compras año actual - Compras año anterior
<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar terrenos para comprar terrenos fértiles que generen producción de calidad 	6.000,00	Técnico de calidad	0
TOTAL	8.768,00		

Fuente: Enero 2020

Cuadro 41
Plan operativo anual 2021

PLAN OPERATIVO ANUAL 2021			
 ASOCIACION AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGANICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM			
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el nivel de producción de los socios 	700,00	Administrador	Compras año actual – Compras año anterior
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar producción de otros cultivos 	400,00	Socios	Producción actual/Producción esperada
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenimiento de maquinaria y revisión de la producción 	1.000,00	Administrador	Mantenimiento programado/Mantenimiento obtenido
TOTAL	2.100,00		

Fuente: Enero 2021

Cuadro 42
Plan operativo anual 2022

PLAN OPERATIVO ANUAL 2022			
 <p>ASOCIACION AGROPECUARIA ARTESANAL DE PRODUCTORES ORGANICOS CUENCAS DEL RIO MAYO ACRIM</p>			
ACTIVIDAD	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADOR
<ul style="list-style-type: none"> Incrementar el nivel de producción de los socios 	100,00	Administrador	Compras año actual – Compras año anterior
<ul style="list-style-type: none"> Priorización de la calidad y posicionamiento de su marca en el mercado 	2.000,00	Socios	Calidad obtenida/Calidad esperada
<ul style="list-style-type: none"> Exportar café a nuevos mercados 	4.000,00	Administrador	Demanda satisfecha/Demanda total
<ul style="list-style-type: none"> Abrir a una nueva cadena de exportación para mercados de Asia, Japón, China y Corea 	2.550,00	Administrador	0
TOTAL	8.650,00		

Fuente: Enero 2022

Cuadro 43

Cronograma del plan estratégico 2017 - 2022

OBJETIVO / ACTIVIDAD	AÑO 2018				AÑO 2019				AÑO 2020				AÑO 2021				AÑO 2022			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Objetivo 1: Mejorar la producción de café y otros productos procesados que permitan incrementar las ventas y ofertar variedad de productos tanto para mercados nacionales como internacionales																				
ACTIVIDADES																				
• Contratar un técnico para que brinde asistencia técnica a los socios en otros cultivos	X																			
• Elaborar perfil profesional		X																		
• Mantenimiento de maquinaria y revisión de la producción								X												
• Ampliar la producción de otros cultivos							X							X						
• Adquirir maquinaria que permita procesar otro tipo de productos derivados de los cultivos de plátano y yuca						X														

<ul style="list-style-type: none"> • Crear un vivero para sembrar y donar plantas de otros cultivos 				X															
Objetivo 2: Ampliar la producción de ACRIM, por medio de la adquisición de terrenos para incentivar a los productores a diversificar los cultivos y a mejorar la calidad de la producción																			
ACTIVIDADES																			
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar financiamiento con la corporación financiera nacional (CFN) u organismos internacionales para la compra de terrenos 					X														
<ul style="list-style-type: none"> • Comprar insumos para diversificar la producción 											X				X				
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar investigación para mejorar la producción y cultivo de otros productos 										X									
<ul style="list-style-type: none"> • Cotizar terrenos para comprar tierras fértiles que generen producción de calidad 									X										
Objetivo 3: Diversificar los mercados a nivel nacional e internacional a través de la oferta de productos de calidad, para atraer socios estratégicos, que impulsen el consumo y exportación de café																			

ACTIVIDADES																				
• Incrementar el nivel de producción de los socios													X							
• Priorización de la calidad y posicionamiento de su marca en el mercado															X					
• Exportar café a nuevos mercados																		X		
• Abrir una nueva cadena de exportación para mercados de Asia Japón China y Corea																			X	

Fuente: Cronograma plan estratégico 2017 - 202

g. DISCUSIÓN.

La presente planeación estratégica se enfoca en analizar primeramente la situación de la asociación para hacer el diagnóstico de la misma en los diferentes aspectos tanto externos como internos, donde según los datos se establece que las principales amenazas de las que debe protegerse ACRIM son las relacionadas con el incremento de la materia prima, y la disminución de la población económicamente activa de los socios productores de café, como también es preocupante la falta de financiamiento externo para que ACRIM pueda acelerar su desarrollo.

En un plan de fortalecimiento para ACRIM plasmado en la tesis de grado de la Autora Rodríguez Delgado Zaire Mabel, previo a la obtención de Título de ingeniera en Administración de Empresas de la UTPL se da a conocer que la producción de Acrim se basa en asociaciones y uniones con otras organizaciones que permitan generar mayor calidad de producción para exportación, mientras que en la presente investigación se plantea estrategias más complementarias que ayudan a enriquecer dichos planes como las estrategias intensivas como el de desarrollar un programa de asistencia técnica para que la producción sea de mayor calidad y esta ayude a cubrir la demanda internacional existente del producto.

Fred en su libro de conceptos de administración estratégica manifiesta que las empresas deben desarrollar estrategias genéricas cuando estas sean más competitivas, pero es importante mencionar que en esta investigación se aplicaron estrategias genéricas ya que no existe competencia directa porque las asociaciones productoras de café trabajan juntas para ofertar el producto a FAPECAFES, y este a la vez es exportado a mercados internacionales.

La autora Rodríguez Z. (2013) en el plan de fortalecimiento manifiesta que los clientes de ACRIM dependen directamente de los contactos que tiene FAPECAFE, esta aseveración es cierta únicamente para los clientes principales a nivel nacional e internacional, pero ACRIM también cuenta con clientes locales como es el caso de ILE, que compra gran cantidad de café directamente a la asociación, se coincide con la investigación cuando una de las principales amenazas es la alta tasa de edad entre los socios productores.

Esta situación es preocupante porque según Fred las empresas deben lograr mantener una producción ascendente en base a la demanda por tal motivo ACRIM debe tratar de incrementar su producción ya que cuenta con demanda insatisfecha en algunos mercados internacionales, pero para lograr este incremento de la producción debe aplicar las estrategias que se proponen en el plan de mejoras, y adicionalmente desarrollar un plan de incentivo para que los hijos de los socios productores continúen, mejoren y amplíen la producción, así se establece una estrategia en el Plan de fortalecimiento.

En el Plan de fortalecimiento se propone un programa de fidelización de socios para que toda su producción se la vendan a ACRIM, lo cual a mi criterio es incorrecto porque todas las personas productores son libres de buscar un buen mercado, por lo tanto si se desea lograr la fidelización de los socios no debe ser de forma obligada sino más bien que los productores sean conscientes de los beneficios y se sientan respaldados por la misma.

Finalmente, en esta investigación se diseñó el plan de mejoras, donde se realizaron cambios en la misión, visión y valores institucionales, ya que no cumplen con los parámetros de calificación y ACRIM no tiene bien trazado su horizonte hacia dónde quiere llegar.

Dando secuencia a este proceso del plan de mejorar se plantearon para ACRIM tres objetivos principales, para cumplirlos dentro de los cinco años para lo cual se ha diseñado la planeación, dentro de cada objetivo están las especificaciones de cada uno, que permitirán ejecutar las estrategias y cumplir con los objetivos en el tiempo planeado, y con la finalidad de coadyuvar al desarrollo de la asociación a la prestación de servicios de calidad en el área organizacional, aportando al buen vivir de las personas que hacen uso de ACRIM, siendo una fuente de desarrollo de los cafetaleros del sector, por lo tanto se desea incrementar estos servicios para apoyar a más personas que generan movimiento económico en la ciudad de Zumba y Región Sur del Ecuador.

h. CONCLUSIONES.

Una vez terminada la investigación se procede a detallar las siguientes conclusiones

1. Dando cumplimiento al primer objetivo de la investigación se determinó la contextualización de ACRIM, a través de la revisión de literatura científica que permitió desarrollar la planeación estratégica en la asociación, tomando como modelo principal de planeación el de Fred David, además se utilizó técnicas alternativas como encuestas aplicadas a los socios de ACRIM que ayudaron a establecer Fortalezas y Debilidades de la asociación. También se desarrolló el análisis del macro ambiente determinando oportunidades y amenazas externas de la asociación.
2. Par cumplir con el segundo objetivo de la presente investigación se realizó el análisis interno en el que se concluye que la asociación se encuentra con una adecuada gestión de sus recursos, obteniendo como puntaje de evaluación interna 2.48, superando al estándar promedio de 2.5, en lo referente a la evaluación externa ACRIM debe mejorar su capacidad de aprovechar oportunidades y reducir el impacto de sus amenazas, ya que no supera el estándar normal de calificación de factores externos.
3. Cumpliendo con el objetivo tres se concluye también que ACRIM debe mejorar la filosofía institucional para que cubra las expectativas de los socios, y diseñando el plan de mejoras se concluye que ACRIM debe ejecutar tres tipos de estrategias principales para lograr el desarrollo esperado, mismas que cuentan con tres objetivos macro que darán la dirección a la asociación al momento de ejecutar dichos planes especificados en la propuesta del plan de mejoras institucional.
4. Dando cumplimiento al cuarto objetivo se concluye que para lograr todas las metas y objetivos planteados en esta planeación estratégica es importante diseñar indicadores de gestión que permitan controlar la implementación de dichas estrategias, en el tiempo y con los recursos asignados, así podemos conocer la eficiencia y eficacia de la administración de las mismas, y se podrá evaluar los resultados que la presente planeación ha diseñado

i. RECOMENDACIONES.

Las presentes recomendaciones se derivan de las conclusiones planteadas anteriormente, a continuación se detallan.

1. Se recomienda a la asociación y a los investigadores externos consultar bibliografía de fuentes principales, como también ACRIM debe dar la apertura necesaria para que se investiguen diversos factores que ayuden a mejorar los procesos de la asociación.
2. Recomiendo a ACRIM monitorear constantemente el entorno externo para poder detectar a tiempo posibles amenazas que puedan afectar negativamente a la institución, como también detectar posibles oportunidades que ayudan al logro de los objetivos, como también debe mantener y mejorar las fortalezas para reducir las debilidades con que cuenta actualmente la asociación.
3. Es necesario recomendar a la asociación para que ésta ejecute planes y tome decisiones enfocadas a cumplir con el horizonte organizacional, diseñando anualmente un plan operativo que permita mejorar la calidad de la asociación y generar mayor satisfacción a los socios.
4. También se recomienda a los directivos y administrativos de ACRIM, mantener las buenas prácticas de control de la asociación para conocer el avance de las actividades planteadas en esta investigación para poder ejecutarlas en el tiempo programado y con la utilización de recursos asignados para cada actividad.

j. BIBLIOGRAFÍA.

- Wwww.endvawnow.org. (2012). Recuperado el 17 de 05 de 2016, de www.endvawnow.org: <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>
- Araujo, A. J. (10 de 08 de 2010). slideshare. Recuperado el 16 de 05 de 2016, de <http://es.slideshare.net/ajaraujo/procesoadministrativoplaneacion>
- Chiavenato, I. (2003). Introducción a la Administración. Colombia: McGraw. Hill Interamericana.
- Fred, D. (2013). Conceptos de Administracion Estrategica. Mexico: Pearson Educacion 14va Ed.
- Gerence.com. (s.f.). Posicionamiento en el mercado.
- Gestio.suport. (s.f.). Recuperado el 01 de Enero de 2016, de http://gestio.suport.org/index.php?option=com_content&view=article&id=105%3Aque-es-el-pla-estrategic&catid=34%3Apmf-activitats&Itemid=44&lang=es
- Ipinza, F. A. (2008). El proceso Estrategico. Mexico: Pearson Educacion.
- Johonson, G. S. (2000). Direccionamiento Estrategico. Centro de Investigaciones .
- Keller, K. y. (2006). foda
- Miclos Tomas, y. m. (2009). Las Decisiones Politicas de la Planificación Estrategica. Siglo XXI.
- Reyes, r. m. (2016). Factores culturales.
- RobertoEspinoza.es. (2013). Dafo.
- Seps. (2015). Ley de Economia Popular y Solidaria. Quito.

- Siisarh.com. (2013). Plan a largo plazo.
- Sugerendo. com. (s.f.). Recuperado el 01 de 05 de 2016, de <http://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>
- Thomas L.Wheelen, J. D. (2007). Administración estratégica y política de negocios . Mexico: Prentice Hall 10ma Edición .
- Tolima, C. (2013). Recuperado el 16 de 05 de 2016, de <http://chaparral-tolima.gov.co/glosario.shtml?apc=kgxx1-&s=b>

k. ANEXOS

ANEXO 01

TABULACION DE ENCUESTAS A LOS SOCIOS DE ACRIM.

Cuadro 44

¿Género?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	125	93,98%
Femenino	8	6,02%
TOTAL	133	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

Los datos de la tabulación nos dan a conocer que existe una gran mayoría de socios hombres, por lo que es lógico pensar ya que estos serían los jefes de hogar, los que forman la asociación este dato es contundente representando un 93.98% del total de los socios activos que cuenta actualmente la asociación, por lo que son ellos la fuerza productiva del café y subproductos que se comercializa en ACRIM.

Cuadro 45

¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de la asociación?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	88	66,17%
No	45	33,83%
TOTAL	133	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

El conocimiento de la filosofía institucional es un parámetro principal para el desarrollo de las asociaciones ya que debemos tomar en cuenta que cuando tanto administradores como socios tiene claro el horizonte empresarial de la misma, todos trabajan para lograr esas metas

y objetivos y como es el caso de ACRIM en un 66,17% si conocen la filosofía institucional lo cual nos genera una buena expectativa ya que conocen los principales lineamientos de la asociación, mientras que el 33,83% de la asociación no la conocen por lo tanto ACRIM debe preocuparse por actualizar y socializar estos parámetros de identificación e imagen asociativa

Cuadro 46

¿Por qué razón se asoció a ACRIM?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Facilidad	39	27,08%
Ubicación	3	2,08%
Comodidad	10	6,94%
Apoyo	92	63,89%
TOTAL	144	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

Los criterios para asociarse son muy variados sin embargo los datos de la encuesta indican que un 63,89% se asociaron por el apoyo que ACRIM les brinda, otra razón es por la facilidad que presta y por ende se determina que es una asociación preocupada por el bienestar de los socios brindándoles todo el apoyo necesario para que puedan producir técnicamente el café, y generar mayor calidad en la producción y comercialización en los mercados nacionales e internacionales del mismo.

Cuadro 47

¿Cómo califica la atención de los servicios que ofrece la asociación ACRIM?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	20	15,04%
Muy buena	63	47,37%
Buena	48	36,09%
Mala	2	1,50%
TOTAL	133	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

Según los datos de la encuesta se determina que los socios están satisfechos con los servicios que ésta les ofrece, es así que un 47,37% de los socios manifiestan que la atención de los servicios que presta ACRIM es muy buena, como también tomamos el criterio del 36,09% de la población que nos dice que es buena, estos porcentajes indican brevemente que ACRIM está ofreciendo servicios de calidad sin embargo también existe un porcentaje bastante bajo acerca de que la atención es mala, por lo tanto la asociación debe tomar medidas de acción para mantener ese concepto de sus asociados y también a superar esos pequeños porcentajes y hacer que todos estén satisfechos, seguros y respaldados por ACRIM.

Cuadro 48

¿Qué servicios le brinda la asociación ACRIM?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Capacitación	104	41,60%
Asistencia técnica	50	20,00%
Comercialización	96	38,40%
Otros	0	0,00%
TOTAL	250	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

La asociación cuenta con una variedad de servicios por lo tanto en la pregunta N° 5 se conoció los principales servicios que presta ACRIM a sus asociados, siendo el más trascendente la capacitación, con un 41,60% ya que se la realiza en diversos ámbitos, es decir la capacitación en ACRIM hacia sus socios es constante dándoles a conocer información actualización sobre nuevos acontecimientos y formación técnica en los procesos de cultivos, estas charlas están apoyadas de la asistencia técnica que les brindan, otro servicio principal es la comercialización con un 38,40% ya que la asociación compra el café a los productores, para procesarlo y vender en los mercados nacionales y extranjeros.

Cuadro 49**¿Qué variedad de café cultiva?**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Típico	120	48,98%
Borbón	80	32,65%
Pacas	0	0,00%
Caturra	30	12,24%
Catimoros	15	6,12%
Otros	0	0,00%
TOTAL	245	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim**Análisis**

La variedad de producción de café que existe en la zona hace que el producto sea clasificado en diversos estándares de calidad, es así que según los datos de la encuesta se conoce que la mayor parte de los socios se dedican principalmente al cultivo de café caturra en un 45,71%, siendo esta la clase de café principal y de mayor calidad que cuenta ACRIM, otra especie de café es el catimoros con una producción de 33,47% siendo la segunda clase de café que se produce, procesa y comercializa en ACRIM, tomando en cuenta que también en un 20,41% de los socios se dedican al cultivo de café típico, esta gran variedad de producción le da mejores estándares de calidad a la asociación ya que diversifica la producción, tomando en cuenta que las variedades de café que tienen mayor porcentaje en esta encuesta son aquellas que se producen porque se adaptan al clima de esta región.

Cuadro 50**¿Con qué frecuencia usted vende café a la asociación?**

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	0	0,00%
Quincenal	2	1,50%
Mensual	4	3,01%
Trimestral	31	23,31%
Semestral	31	23,31%
Anual	65	48,87%
TOTAL	133	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

La frecuencia de venta depende directamente de la cantidad de producción que se genere en cada socio, por lo tanto se conoce que en la pregunta Nro.7, el 48,87% que es la mayor parte de los socios manifiestan que venden anualmente el café, este dato es entendible en función a la temporada de producción que existe, que por lo general se lo cosecha entre Junio y Octubre o depende la temporada, Las otras frecuencias de venta son semestral y trimestral cuenta con un 23,31% de los socios que hacen esta frecuencia de ventas, debemos tomar en cuenta que en las temporadas altas la asociación se encarga de almacenar en sus bodegas el café.

Cuadro 51

¿Cuántos quintales vende usted a la asociación y con qué frecuencia los realiza?

VARIABLE	FRECUENCIA QQ	PORCENTAJE
Quincenal	6	6,25%
Mensual	7	7,29%
Trimestral	17	17,71%
Semestral	36	37,50%
Anual	30	31,25%
TOTAL	96	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

De acuerdo a la pregunta anterior los socios únicamente no tenían ventas con frecuencia semanal, por lo tanto en esta pregunta se solicitó que especifiquen la cantidad de quintales que venden en la frecuencia antes señalada, para determinar dicha frecuencia se tomó en cuenta los puntos medios de todas las cantidades que detallaron los socios, es así que mayor cantidad de café se vende en semestralmente, en promedio el 23,31% de los socios venden 36 quintales, mientras que en una frecuencia anual el 48,87% venden 30 quintales.

Cuadro 52

¿La asociación le brinda asesoría técnica para la producción y cultivo de café para mejorar la calidad en taza?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	127	95,49%
No	6	4,51%
TOTAL	133	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

La asesoría técnica en la producción del café se muestra evidente en la asociación ya que todos o en su gran mayoría de los socios si han recibido el apoyo de la ACRIM en asesoramiento técnico, así se demuestra en la encuesta ya que un 94,49% afirman que si se ha realizado, por eso la asociación se caracteriza no solo por comparar sus productos sino también en darles los métodos de producción necesarios para que estos sean de la mayor calidad posible y puedan generar mayor competitividad del producto, sin embargo se debe mejorar la asesoría técnica ya que existe un 4.51% de socios que manifiestan lo contrario por eso es importante mantener a todo el grupo satisfechos para trabajar juntos hasta alcanzar el mismo objetivo.

Cuadro 53

¿Considera usted que la asociación le paga un precio justo por la calidad del café?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	95	71%
No	38	29%
TOTAL	133	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

Los precios del café se establecen a través de indicadores internacionales como es el precio relativo en la bolsa de valores de New York así lo manifestó el Administrador de ACRIM, por lo tanto se preguntó a los socios si se pagan precios justos por el café y hay criterios divididos siendo así la diferencia entre los dos resultados es mínima la aceptación corresponde al 51.13% de los socios, mientras que la negación constituye el 48,87%, estos valores nos dan la idea de hacer una reestructuración de gastos internos para tratar de ofrecer

un precio más justo a los socios que no están conformes, tomando en cuenta que el precio es una primera causa de aceptación a la asociación.

Cuadro 54

¿Conoce usted a donde distribuye la asociación el café?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	105	78,95%
No	28	21,05%
TOTAL	133	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

Un 78,95% de los socios si conocen a donde se distribuye el producto de café procesado teniendo en cuenta que éste es vendido a otras asociaciones del país y luego se distribuye a mercados internacionales, por lo tanto su expectativa de ventas es más interesante para.

Mercados europeos, es así que la asociación debe implementar un plan de capacitación para que todos los socios estén conscientes de la calidad del producto que deben ofrecer y de los distintos canales de distribución que se necesitan para que el producto final llegue hacia las manos del consumidor final en Europa.

Cuadro 55

¿En el sector existe otra asociación que le brinde servicios similares?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	14	10,53%
No	119	89,47%
TOTAL	133	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los socios de Acrim

Análisis

La competencia de ACRIM es un buen factor para analizar, por tal motivo se preguntó a los socios si conocen una asociación parecida que les brinde los mismos servicios y beneficios, lo que un 89,47% contestaron que no, este dato es favorable para ACRIM ya que no cuenta con competencia en la zona o al menos los socios no conocen, pero también existe un 10,53% que si conocen a la competencia que no se encuentran organizada como asociación debido a que son comerciantes que se acercan a estos sectores en los días feriados para comprar café a mejores precios que los de la asociación. Por ende se debe prestar mayor atención a la calidad del producto, en servicios y en atención a los clientes y socios para generar mayor ventaja competitiva frente a socios y clientes.

ANEXO 02

TABULACIÓN DE ENCUESTAS A EMPLEADOS DE ACRIM.

Cuadro 56

¿Genero?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	2	67%
Femenino	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

Según la aplicación de la encuesta dos de los colaboradores de ACRIM son de género masculino, los cuales hacen la fuerza productiva de ACRIM y la otra persona es de género femenino desarrollando labores administrativos, es así que se evidencia que en esta asociación existe equidad de género, siendo una fortaleza.

Cuadro 57

¿Qué puesto ocupa dentro de la institución?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Contadora	1	33,33%
Bodeguero	1	33,33%
Técnico de calidad	1	33,33%
TOTAL	3	100,00%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

En la asociación existen tres puestos principales los cuales están conformados por la contadora, técnico de calidad, y bodeguero, los cuales desarrollan las actividades administrativas y operativas de ACRIM, aparte de estos tres puestos también está el Administrador de la asociación, a quien se le realizó la entrevista del presente estudio investigativo. Con estos datos se determina que ACRIM cuenta con poco personal esto le permite minimizar gastos administrativos y operativos, considerándose como una fortaleza.

Cuadro 58

¿Usted conoce la misión, visión, objetivos y valores de la asociación ACRIM?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

La filosofía institucional debe ser un aspecto principal que los colaboradores deben conocer y en ACRIM, se considera una fortaleza ya que por medio de la aplicación de la encuesta se determina que todos conocen la misma por lo tanto todos trabajan por los mismos objetivos encaminados con la misma metodología y visión.

Cuadro 59

¿Cómo considera usted que es el ambiente laboral dentro de la asociación ACRIM?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	0	0%
Bueno	2	67%
Regular	1	33%
Malo	0	0
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

A través de la aplicación de la encuesta se determina que los colaboradores de ACRIM manifiestan que el ambiente laboral es bueno, mientras que otra parte mencionan que es Regular, con estos datos se puede asumir que existe una debilidad en la asociación ya que el ambiente laboral debería ser excelente para que sus colaboradores trabajen al 100% comprometidos en el desarrollo de la misma

Cuadro 60

¿Las funciones que desempeña están relacionadas con su perfil profesional?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	33,33%
No	2	66,67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

En ACRIM cada colaborador no está desarrollando su trabajo de acuerdo a su perfil profesional, lo que indica que es una debilidad para la entidad, ya que no tiene estructurados adecuadamente los puestos de trabajo y no cuenta con personal apto para cada función, así lo demuestra la aplicación de la encuesta donde la mayoría seleccionaron la opción 2. En muchas ocasiones también se conoce empresas que cuentan con personal que desarrolla funciones contrarias a su perfil profesional, por eso existen retrasos en el desarrollo, tomando estas experiencias ACRIM debe mantener esta iniciativa y continuar trabajando para el bienestar de la sociedad de Zumba.

Cuadro 61

¿Cada que tiempo la institución se plantea metas?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semanal	0	0%
Mensual	0	0%
Semestral	2	67%
Anual	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

La planeación hace que nos adelantemos al futuro en un periodo de tiempo determinado, que puede variar de acuerdo a las políticas internas de cada empresa o asociación, en este caso los planes de actividades que ejecuta ACRIM se los realiza Semestral y Anual con 67 y 33% respectivamente, así lo demuestra la aplicación de la encuesta, donde dio como resultado en la opción 3, por tal motivo se considera una debilidad para la asociación ya que el planteamiento de metas debe manejarse con periodos más cortos de tiempo.

Cuadro 62

¿Usted alguna vez ha recibido capacitación dentro de la asociación ACRIM?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

La capacitación a los colaboradores es un aspecto muy importante ya que un personal capacitado puede desarrollar mejor sus funciones y sentirse más realizado como persona, por lo tanto se aplicó la encuesta dando un resultado que No se ha recibido capacitación, considerándose como una debilidad para la asociación ya que no se preocupa por los colaboradores ofreciéndoles conocimientos no solo en relación a su trabajo sino también formación para su vida personal.

Cuadro 63

¿Cada que tiempo recibe capacitación el personal de la asociación?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Semestral	1	33%
Anual	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

A través de la aplicación de la encuesta se determina que la capacitación no es muy idónea ya que se capacita anualmente, estos datos proporcionados por la encuesta aplicada a los colaboradores de ACRIM, indican que este factor es una debilidad para la asociación, ya que debería ser con mayor frecuencia, es decir mantener un programa de capacitación constante para que el colaborador adquiera nuevos conocimientos y se sienta satisfecho en su lugar de trabajo.

Cuadro 64

¿La asociación ACRIM cuenta con un plan estratégico?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	3	100%
No	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

La planeación estratégica es una herramienta administrativa muy trascendental, que debe ser aplicada en todas o en la gran mayoría de las empresas, ya que planificar el futuro es estar preparado para aprovechar oportunidades y reducir el impacto de las amenazas, que puedan presentarse en los años próximos, es así que mediante la aplicación de la encuesta se determina que ACRIM cuenta con una fortaleza frente a este aspecto ya que sus colaboradores manifiestan que si existe planeación estratégica.

Cuadro 65

¿Usted ha colaborado con la elaboración del plan estratégico de la asociación?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	3	100%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

Mediante la aplicación de la encuesta se determina que los empleados que no han colaborado en el desarrollo de la planeación estratégica, por lo tanto quien la desarrolla es el Administrador de ACRIM, y en parte está bien que El la desarrolle, pero primero se debe tomar en cuenta las opiniones de los colaboradores para que la planeación sea muy apegada a la realidad y no genere conflictos en la asociación, por tal motivo se considera como una debilidad, ya que los colaboradores deberán también participar activamente en el desarrollo de la misma.

Cuadro 66

¿Cree que es necesaria la implementación de un plan estratégico en la asociación ACRIM?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	2	67%
No	1	33%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

Mantener constantemente el desarrollo de planeaciones estratégicas es una fortaleza para ACRIM, así lo demuestra la aplicación de la encuesta dando el resultado a la opción 1 donde los colaboradores están de acuerdo con la implementación de un nuevo plan estratégico para la asociación que rija los años siguientes de la misma.

Cuadro 67

¿Cree que existe un buen sistema de control de los recursos humanos, financieros y tecnológicos?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	1	33%
No	2	67%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

Mantener el control de los diversos recursos es prioritario ya que se mantendría siempre el orden en las acciones y se actuaría de forma transparente, es así que ACRIM es una entidad ejemplo en este sentido, así lo demuestra la aplicación de la encuesta donde los empleados manifiestan que no existe un adecuado sistema de control de recursos, considerándose como una debilidad para la asociación, por tal motivo debe mejorar este control.

Cuadro 68

¿Las decisiones que toma el administrador dentro de la asociación ACRIM son?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Democráticas	1	33%
Autocráticas	2	67%
Paternalista	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

Las toma de decisiones es un aspecto crítico en las empresas y se debe analizar las forma en que se lo hace, por tal motivo se preguntó a los empleados de ACRIM sobre este aspecto y a través de la aplicación de la encuesta se determina que las decisiones son autocráticas, considerándose una debilidad ya que el Administrador para tomar decisiones no toma en cuenta la opinión de los demás.

Cuadro 69

¿Cómo considera usted las actividades que lleva a cabo el administrador dentro de la asociación?

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Excelente	1	33%
Bueno	2	67%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTAL	3	100%

Fuente: Encuestas aplicadas a los empleados de Acrim

Análisis

Los empleados deben estar satisfechos con las actividades que desarrolla su jefe y líder de la asociación, donde la aplicación de la mediana determinan como buena a las actividades que lleva a cabo el administrador, lo cual genera una debilidad para la asociación ya que la aceptación de la gestión no es muy óptima.

ANEXO 03

RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista se la aplico al Administrador de ACRIM con el fin de obtener información principal acerca de las posibles oportunidades o amenazas que puedan influir en el accionar de la asociación, como también es necesario conocer fortalezas y debilidades principales con que cuente la misma.

1. ¿Quién es la asociación ACRIM y como se ha desarrollado en el tiempo?

Respuesta: ACRIM lleva 11 años en el mercado con el fin de ayudar y mejorar la calidad de vida de los socios, permitiéndoles unirse con el fin de hacer volumen en grandes cantidades y poder comercializar sus productos en nichos de mercados europeos.

Análisis: Con la unión siempre se logran grandes Objetivos este es el caso de ACRIM que logra vender su producción a mercados internacionales, los cuales son una oportunidad para las asociación, ya que compara a los socios el café , luego lo procesa y lo exporta a mercados preferenciales.

2. ¿La Asociación realiza planeación estratégica?

Respuesta: Se ha desarrollado planeación estratégica de manera cambiante ya que por varios factores como la variabilidad de directivos no hay estabilidad a largo plazo,

Análisis: La variabilidad de los administradores de ACRIM, genera como resultado que no exista una planeación y una administración en secuencia, todos los cambios generan reacciones y cada vez que se nombra un nuevo Administrador el proceso administrativo vigente queda obsoleto y se hace una nueva planeación, por lo tanto se considera como una debilidad de la asociación, ya que se deberá mantener estabilidad en los principales puestos de la misma.

3. ¿En ACRIM se ha definido una misión y visión?

Respuesta: La asociación si cuenta con una misión y visión, pero ésta se encuentra desactualizada lo cual estamos encaminados a re potencializarla para cumplir con los objetivos y metas que se plantea la misma.

Análisis: La filosofía institucional es el principal lineamiento que las empresas deben adoptar ya que éste los guía hacia el horizonte empresarial, por lo tanto se debe de tener actualizada dicha filosofía, por tal motivo se considera que en ACRIM existe una debilidad, al no tener su filosofía actualizada.

4. ¿Cuáles son las variedades de productos que ofrece ACRIM?

Respuesta: La asociación ofrece café de calidad aproximadamente hace 6 meses lanzo variedad de productos tales como: chips de plátano, zanahoria blanca matizada, yuca, etc., estos productos ayudan a lograr una variabilidad de productos exportables a nivel internacional en mercados europeos, y a comercializar a nivel nacional.

Análisis: El éxito de las empresas es que cuenten con variabilidad de productos para que puedan satisfacer de mejor forma las necesidades de los socios, es así que ACRIM cuenta con una fortaleza ya que ofrece más productos, para comercializar a nivel nacional e internacional.

5. ¿Cuál es el producto potencial de la asociación?

Respuesta: El producto potencial en el cual se enfoca más es el café oro y natural.

Análisis: ACRIM cuenta con un producto especial que es el café Oro y Natural, este es el característico de la asociación con el que se da a conocer, además este producto es el principal para exportarlo a mercados internacionales ya que cuenta con una gran calidad y existe buena acogida en mercados Europeos y últimamente hasta en Japón, esto se considera como una oportunidad para la asociación ya que puede exportar más producción.

6. ¿Los precios del café son fijos o existe volatilidad de precios

Respuesta: Los precios del café se fijan en base a la Bolsa de Valores de New York, y por un diferencial que ACRIM por ser asociativo y por el proceso que lleve el productor, fijan al inicio del año de acuerdo a lo que el productor estime de cosecha, o según los acuerdos que son los contratos con el exterior precio calidad FOB

Análisis: Es importante mantener una adecuada política de precios, por lo tanto ACRIM cuenta con una oportunidad ya que oferta a mercados internacionales y para evitar la variabilidad o volatilidad de precios del mercado, proceden a fijar precios para un

determinado periodo, tomando como referencia los precios de la Bolsa de Valores, además este puede variar al momento de exportar según sea la modalidad de exportación del mismo.

7. ¿Qué regulaciones benefician a la Asociación?

Respuesta: Existen varias regulaciones que benefician a la asociación como Agro-Calidad que les otorga un certificado bajo inspección de la materia prima que vamos a exportar de café orgánico, el MAGAP tiene competencias hasta cierto punto les brinda asistencia técnica a los técnicos, capacitación al productor acerca de los procesos de producción del café, permisos de funcionamiento.

Análisis: Actualmente los organismos estatales están preocupados en garantizar la producción de calidad para que se abra a nuevos mercados internacionales por tal motivo ACRIM cuenta con la oportunidad de obtener todas estas certificaciones de calidad para ser más competitiva, y generar mayores beneficios.

8. ¿La producción del café se la realiza de acuerdo a las especificaciones ecológicas?

Respuesta: La producción se lleva a cabo en base a las especificaciones ecológicas, porque existen varias normas como: no aplicar químico a la producción, no contaminar el suelo, etc., por eso su producción es certificada bajo la certificadora CBS.

Análisis: Es importante ofertar un producto de calidad pero a la vez un producto saludable, es así que ACRIM incentiva y exige la producción del café de la forma más ecológica posible donde no se afecte al medio ambiente ni a la salud de los consumidores, por tal motivo es una fortaleza ya que cuida de su cadena de producción hace que esta sea amigable con el medio ambiente.

9. ¿A qué mercados se llega con el producto de ACRIM?

Respuesta: Asociación ACRIM cuenta con mercados nacionales e internacionales en nichos de mercado europeos como Francia, Canadá y Japón.

Análisis: El éxito de las empresas o cualquier sociedad de producción se empieza a generar cuando estas aspiran a ofrecer su producción más allá de las fronteras de su zona

de su provincia y de su país, esta oportunidad de exportar el producto hace crecer económicamente a la asociación y se contribuye también a la economía del país.

10. ¿Qué aspectos considera usted oportunidades o amenazas que existen en ACRIM?

Respuesta: Cuenta con varias Oportunidades conocida a nivel nacional, variedad de productos para la mercados nacionales e internacionales. Amenazas no contamos con capital o financiamiento al volumen se requiere. Específicamente no contamos con un área financiera dentro de la asociación pero contamos con el área de contabilidad la cual maneja todo lo que se refiere a la contabilidad ya que contamos con un programa Visual Fac el cual esta actualizado y acorde a las necesidades que requiere ACRIM, de la misma ya que podría mencionar que si requiere capacitación para el adecuado manejo de recursos.

Análisis: ACRIM cuenta con diversas oportunidades y amenazas como ya se las detallo anteriormente, donde las principales oportunidades son: Reconocimiento nacional e internacional, y acogida del mercado para exportaciones.

Las principales amenazas con que cuenta en cambio son: Falta de financiamiento externo, Desabastecimiento de la demanda.

Por lo tanto ACRIM debe preocuparse en plantearse estrategias que permitan aprovechar esas oportunidades y reducir el impacto de dichas amenazas.

ANEXO 04



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Al 31/12/2014

1. ACTIVO		212,889.85
1.1. CORRIENTES	33,331.69	
1.1.1. DISPONIBLES	1,678.83	
1.1.1.1. CAJA	185.14	
1.1.1.1.01 EFECTIVO	185.14	
1.1.1.2. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	1,493.69	
1.1.1.2.01. CUENTAS DE AHORRO	1,493.69	
1.1.1.2.01.01 COOP DE AHORRO Y CREDITO CAC	575.75	
1.1.1.2.01.02 COOP DE AHORRO Y CREDITO CAC	917.94	
1.1.2. ACTIVOS FINANCIEROS	29,760.54	
1.1.2.1. CUENTAS POR COBRAR	29,460.54	
1.1.2.1.01. CLIENTES	19,075.85	
1.1.2.1.01.01. POR VENTA DE BIENES	19,075.85	
1.1.2.1.01.01.01. CLIENTES NACIONALES	19,030.85	
1.1.2.1.01.01.01.01 CTAS POR COBRAR	18,030.85	
1.1.2.1.01.01.01.06 CTAS POR COBRAR	1,000.00	
1.1.2.1.01.01.05. OTRAS CTAS POR COBRAR	45.00	
1.1.2.1.01.01.05.01 CTAS POR COBRAR	45.00	
1.1.2.1.02. SOCIOS	10,384.69	
1.1.2.1.02.01. POR VENTA DE BIENES	2,571.88	
1.1.2.1.02.01.01 CTAS POR COBRAR MATERI	2,571.88	
1.1.2.1.02.03. POR COTAS	390.00	
1.1.2.1.02.03.12 CTAS POR COBRAR INASIS	390.00	
1.1.2.1.02.04. POR PRESTAMO	7,422.81	
1.1.2.1.02.04.01. ANTICIPO A SOCIOS	7,422.81	
1.1.2.1.02.04.01.01 ANTICIPO CAPE OR	5,622.81	
1.1.2.1.02.04.01.02 ANTICIPO CAPE CO	300.00	
1.1.2.1.02.04.01.03 ANTICIPO CAPE BO	1,500.00	
1.1.2.5. ANTICIPO A PROVEEDORES	300.00	
1.1.2.5.01. A PROVEEDORES DE BIENES	300.00	
1.1.2.5.01.02 INT. PROVEEDORES LOCALES	300.00	
1.1.3. INVENTARIOS	1,801.78	
1.1.3.4. PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN AL	1,801.78	
1.1.3.4.03. PRODUCTOS ALTERNATIVOS	1,801.78	
1.1.3.4.03.02 MALLA GALVANIZADA	393.51	
1.1.3.4.03.03 PLASTICO INVERNADERO	1,344.00	
1.1.3.4.03.05 MALLA PLASTICA	33.92	
1.1.3.4.03.06 SUNCHO	30.35	
1.1.4. OTROS ACTIVOS CORRIENTES	90.54	
1.1.4.4. IMPUESTOS AL SRI POR COBRAR	90.54	
1.1.4.4.02 RETENCIONES EN LA FUENTE	90.54	
1.2. NO CORRIENTES	179,558.16	
1.2.1. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	179,324.82	
1.2.1.02 EDIFICIOS LOCALES	143,764.63	
1.2.1.04 MUEBLES Y ENSERES	2,514.90	
1.2.1.08 MAQUINARIA Y EQUIPO	39,810.35	
1.2.1.08 EQUIPOS DE COMPUTACION	4,626.00	
1.2.1.11. DEPRECIACION ACUMULADA	(11,391.06)	
1.2.1.11.01 EDIFICIOS LOCALES	(7,188.23)	
1.2.1.11.02 MUEBLES Y ENSERES	(251.40)	
1.2.1.11.03 MAQUINARIA Y EQUIPO	(2,409.43)	
1.2.1.11.06 EQUIPOS DE COMPUTACION	(1,542.00)	
1.2.3. OTROS ACTIVOS DE LARGO PLAZO	233.34	
1.2.3.4 INTERES DIFERIDO	233.34	
2. PASIVOS		73,332.12
2.1. CORRIENTES	73,332.12	

**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)**

Al 31/12/2014

2.1.1. CUENTAS POR PAGAR	72,767.00	
2.1.1.1. PROVEEDORES	52,473.46	
2.1.1.1.01. DE BIENES	51,510.12	
2.1.1.1.01.01. PROVEEDORES LOCALES	49,210.12	
2.1.1.1.01.01.01 CTAS POR PAGAR CAPE 20	34,761.36	
2.1.1.1.01.01.01.04 CTAS POR PAGAR CAPE 20	5,485.65	
2.1.1.1.01.01.01.08 CTAS POR PAGAR MICROLO	8,971.11	
2.1.1.1.01.07. CUENTAS POR PAGAR OTROS PRO	2,300.00	
2.1.1.1.01.07.07 CTAS POR PAGAR MARIA Y	1,100.00	
2.1.1.1.01.07.08 CTAS POR PAGAR SEGUNDO	1,000.00	
2.1.1.1.02. DE SERVICIOS	1,155.34	
2.1.1.1.02.01. CTAS POR PAGAR SERVICIOS VA	1,155.34	
2.1.1.1.02.01.11 CTAS POR PAGAR BODEGUE	75.34	
2.1.1.1.02.01.12 CTAS POR PAGAR CERTIFI	80.00	
2.1.1.1.02.01.19 CTAS POR PAGAR AURORA	1,000.00	
2.1.1.2. OBLIGACIONES PATRONALES	6,453.53	
2.1.1.2.01. REMUNERACIONES	6,350.22	
2.1.1.2.01.02 SUELDOS POR PAGAR	6,350.22	
2.1.1.2.03 APORTES AL IESS	95.31	
2.1.1.3. OBLIGACIONES POR PAGAR AL SRI	529.78	
2.1.1.3.06 IVA Y RETENCIONES POR PAGAR AL SRI	529.78	
2.1.1.6. OBLIGACIONES POR PRESTAMOS A CORTO PLAZO	13,311.11	
2.1.1.6.01 CON COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDI	13,311.11	
2.2. NO CORRIENTES	564.24	
2.2.1. OBLIGACIONES CORTO PLAZO	564.24	
2.2.1.6. INTERESES DE OBLIGACIONES POR PRESTAMOS	233.34	
2.2.1.6.02 EN INSTITUCIONES DEL SISTEMA FIN	233.34	
2.2.1.8. OBLIGACIONES CON EMPLEADOS	330.90	
2.2.1.8.01 PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLE	330.90	
3. PATRIMONIO		139,557.73
3.1. CAPITAL	139,557.73	
3.1.1. APORTES DE LOS SOCIOS	875.00	
3.1.1.1 CERTIFICADOS DE APORTACION	875.00	
3.1.3. OTRAS APORTES PATRIMONIALES	137,227.72	
3.1.3.02. DONACIONES NACIONALES	137,227.72	
3.1.3.02.01 DONACIONES	137,227.72	
3.1.4. RESULTADOS	1,455.01	
3.1.4.04 RESULTADOS ACUMULADOS	1,455.01	

Elaborador por: USUARIO	Analista Contable	Aprobado por
-------------------------	-------------------	--------------

“ACRIM”
RUC. 1191732681001
AC. MIN. N° 050103



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Al 31/12/2015

1. ACTIVO		
1.1. CORRIENTES		171,587.54
1.1.1. DISPONIBLES	102,232.63	
1.1.1.1. CAJA	21,458.11	
1.1.1.1.01 EFECTIVO	2.25	
1.1.1.1.01 EFECTIVO	2.25	
1.1.1.2. COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	21,224.13	
1.1.1.2.01. CUENTAS DE AHORRO	21,224.13	
1.1.1.2.01.01 COOP DE AHORRO Y CREDITO CACPE	20,306.19	
1.1.1.2.01.02 COOP DE AHORRO Y CREDITO CACPE	917.94	
1.1.1.3. BANCOS Y OTRAS INSTITUCIONES FINANCIERAS	231.73	
1.1.1.3.01. BANCOS	231.73	
1.1.1.3.01.02. CUENTAS CORRIENTES	231.73	
1.1.1.3.01.02.01 BANCO NACIONAL DE FOMEN	231.73	
1.1.2. ACTIVOS FINANCIEROS	75,243.46	
1.1.2.1. CUENTAS POR COBRAR	75,052.57	
1.1.2.1.01. CLIENTES	67,592.98	
1.1.2.1.01.01. POR VENTA DE BIENES	67,592.98	
1.1.2.1.01.01.01. CLIENTES NACIONALES	67,329.32	
1.1.2.1.01.01.01.01 CTAS POR COBRAR	66,079.32	
1.1.2.1.01.01.01.04 CTAS POR COBRAR	250.00	
1.1.2.1.01.01.01.06 CTAS POR COBRAR	1,000.00	
1.1.2.1.01.01.05. OTRAS CTAS POR COBRAR	263.66	
1.1.2.1.01.01.05.01 CTAS POR COBRAR	263.66	
1.1.2.1.02. SOCIOS	7,459.59	
1.1.2.1.02.01. POR VENTA DE BIENES	2,397.21	
1.1.2.1.02.01.01 CTAS POR COBRAR MATERIA	2,397.21	
1.1.2.1.02.03. POR CUOTAS	852.92	
1.1.2.1.02.03.08 CTAS POR COBRAR CERTIFI	458.92	
1.1.2.1.02.03.11 CTAS POR COBRAR SECADO	4.00	
1.1.2.1.02.03.12 CTAS POR COBRAR INASIST	390.00	
1.1.2.1.02.04. POR PRESTAMO	4,209.46	
1.1.2.1.02.04.01. ANTICIPO A SOCIOS	4,209.46	
1.1.2.1.02.04.01.01 ANTICIPO CAFE O	4,209.46	
1.1.2.5. ANTICIPO A PROVEEDORES	300.00	
1.1.2.5.01. A PROVEEDORES DE BIENES	300.00	
1.1.2.5.01.02 ANT. PROVEEDORES LOCALES	300.00	
1.1.2.6. PROVISION INCOBRABLES DE CUENTAS Y DOCUMENTOS (109.11)	
1.1.2.6.02 CLIENTES	109.11)	
1.1.3. INVENTARIOS	5,436.06	
1.1.3.1. MATERIA PRIMA	3,244.80	
1.1.3.1.01. MATERIA PRIMA CAFÉ	3,244.80	
1.1.3.1.01.01 CAFÉ ORGÁNICO	3,244.80	
1.1.3.4. PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACEN A	2,193.26	
1.1.3.4.01. PRODUCTOS CAFÉ	1,624.00	
1.1.3.4.01.04 ABOVO ORGANICO 50KG	1,624.00	
1.1.3.4.03. PRODUCTOS ALTERNATIVOS	569.26	
1.1.3.4.03.02 MALLA GALVANIZADA	133.51	
1.1.3.4.03.03 PLASTICO INVERNADERO	405.40	
1.1.3.4.03.06 BUNCHO	30.35	
1.1.4. OTROS ACTIVOS CORRIENTES	93.00	
1.1.4.4. IMPUESTOS AL SRI POR COBRAR	93.00	
1.1.4.4.02 RETENCIONES EN LA FUENTE	93.00	
1.2. NO CORRIENTES	69,354.91	
1.2.1. PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	69,354.91	
1.2.1.01 TERRENOS	9,953.26	
1.2.1.02 EDIFICIOS LOCALES	59,401.65	



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (Acumulado)

Al 31/12/2015

1.2.1.04 MUEBLES Y ENSERES		2,514.90	
1.2.1.05 MAQUINARIA Y EQUIPO		39,810.25	
1.2.1.08 EQUIPOS DE COMPUTACION		4,826.00	
1.2.1.11. DEPRECIACION ACUMULADA	(18,903.94	
1.2.1.11.01 EDIFICIOS LOCALES	(8,926.67	
1.2.1.11.02 MUEBLES Y ENSERES	(502.80	
1.2.1.11.03 MAQUINARIA Y EQUIPO	(6,390.47	
1.2.1.11.06 EQUIPOS DE COMPUTACION	(3,084.00	
2. PASIVOS			126,016.45
2.1. CORRIENTES			
2.1.1. CUENTAS POR PAGAR			126,016.45
2.1.1.1. PROVEEDORES			137,390.50
2.1.1.1.01. DE BIENES			116,938.47
2.1.1.1.01.01. PROVEEDORES LOCALES			114,756.39
2.1.1.1.01.01.01 CTAS POR PAGAR CAFE 201		23,315.72	
2.1.1.1.01.01.05 CTAS POR PAGAR CAFE 201		69,472.29	
2.1.1.1.01.01.08 CTAS POR PAGAR MICROLOT		8,880.70	
2.1.1.1.01.01.24 PROV. CTAS POR PAGAR 2		15,087.68	
2.1.1.1.01.07. CUENTAS POR PAGAR OTROS PROVEEDORES			182.08
2.1.1.1.01.07.12 CTAS POR PAGAR OTROS PR		182.08	
2.1.1.1.02. DE SERVICIOS			452.03
2.1.1.1.02.01. CTAS POR PAGAR SERVICIOS VARIO			452.03
2.1.1.1.02.01.09 CTAS POR PAGAR TRANSPOR		20.00	
2.1.1.1.02.01.21 CTAS POR PAGAR COMITE D		432.03	
2.1.1.2. OBLIGACIONES PATRONALES			2,090.56
2.1.1.2.01. REMUNERACIONES			2,090.56
2.1.1.2.01.02 SUELDOS POR PAGAR		2,090.56	
2.1.1.3. OBLIGACIONES POR PAGAR AL SRI			1,712.39
2.1.1.3.06 IVA Y RETENCIONES POR PAGAR AL SRI		1,712.39	
2.1.1.6. OBLIGACIONES POR PRESTAMOS A CORTO PLAZO			4,823.00
2.1.1.6.01 CON COOPERATIVAS DE AHORRO Y CREDITO DE		4,823.00	
3. PATRIMONIO			45,571.09
3.1. CAPITAL			
3.1.1. APORTA DE LOS SOCIOS			45,571.09
3.1.1.1. CERTIFICADOS DE APORTACION			875.00
3.1.1.1.01 CERTIFICADOS DE APORTACION		875.00	
3.1.1.3. OTRAS APORTAS PATRIMONIALES			32,025.69
3.1.1.3.02. DONACIONES NACIONALES			32,025.69
3.1.1.3.02.01 DONACIONES		32,025.69	
3.1.1.4. RESULTADOS			12,670.40
3.1.1.4.02 UTILIDAD DEL EJERCICIO		12,670.40	
3.1.1.4.04 RESULTADOS ACUMULADOS		11,215.39	
		1,455.01	

Elaborador por: USUARIO	Analista Contable	Aprobado por

“ACRIM”
 RUC. 1191732681001
 AC. MIN. N° 050193
 Calle San Martín

**ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)**

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

4. INGRESOS		481,324.38
4.1. INGRESOS POR VENTAS	372,423.78	
4.1.1. VENTA DE BIENES	372,423.78	
4.1.1.1. VENTA DE BIENES GRAVADAS CON IVA	1,404.24	
4.1.1.1.01. VENTAS CAFÉ	1,239.78	
4.1.1.1.01.01 VENTAS DE CAFÉ RIO MAYO	1,234.88	
4.1.1.1.01.02 VENTA DE CAFÉ TOSTADO EN GRA	4.90	
4.1.1.1.02. VENTAS PLATANO	164.46	
4.1.1.1.02.01 VENTAS CHIPS PLATANO	164.46	
4.1.1.2. VENTA DE BIENES NO GRAVADAS CON IVA	371,019.54	
4.1.1.2.01. VENTAS CAFÉ	350,648.86	
4.1.1.2.01.01 VENTA CAFÉ ORGÁNICO 1	338,728.86	
4.1.1.2.01.05 VENTA CAFÉ NATURAL ESPECIAL	11,270.00	
4.1.1.2.01.06 VENTA DE SEMILLA DE CAFÉ	650.00	
4.1.1.2.02. VENTAS PLATANO	16,735.60	
4.1.1.2.02.01 VENTA PLATANO PELADO	16,735.60	
4.1.1.2.04. VENTA DE OTROS BIENES	3,635.08	
4.1.1.2.04.01 VENTA DE LAMINAS DE CERA	20.08	
4.1.1.2.04.03 VENTA DE PLÁSTICO	2,157.00	
4.1.1.2.04.04 VENTA DE MALLA	1,458.00	
4.2. INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	35,381.14	
4.2.1. CUOTAS PARA GASTOS DE ADMINISTRACION	33,843.43	
4.2.1.1. PRESUPUESTOS	33,843.43	
4.2.1.1.1. PRESUPUESTO CAFÉ	33,843.43	
4.2.1.1.1.01 PRESUPUESTO CAFÉ 2014	26,242.21	
4.2.1.1.1.03 SERVICIO DE SECADO DE CAFÉ	3,100.52	
4.2.1.1.1.04 PREMIO FLO PLATANO	108.90	
4.2.1.1.1.05 MEREDA DE CAFÉ	235.80	
4.2.1.1.1.06 MATERIALES PROYECTO MAGAP - A	2,150.00	
4.2.1.1.1.07 INGRESO POR VENTA DE ARBOL	6.00	
4.2.3. CUOTAS DE INGRESO	246.00	
4.2.3.1. INGRESO NUEVOS SOCIOS	45.00	
4.2.3.1.01 INGRESO SOCIOS ZURBA	45.00	
4.2.3.2. MENSUALIDADES SOCIOS	201.00	
4.2.3.2.01 MENSUALIDADES GRUPO CRIFO	40.00	
4.2.3.2.05 MENSUALIDADES GRUPO PROGRESO	102.00	
4.2.3.2.06 MENSUALIDADES GRUPO RIO BLANCO	59.00	
4.2.4. MULTAS	400.00	
4.2.4.01. MULTAS	400.00	
4.2.4.01.01 MULTA ASAMBLEA GENERAL	400.00	
4.2.5 OTROS INGRESOS	891.71	
4.3. OTROS INGRESOS	73,519.46	
4.3.1. POR UTILIDADES FINANCIERAS, REGALIAS Y SUBSI	78.76	
4.3.1.2. EN INVERSIONES DE RENTA VARIABLE	78.76	
4.3.1.2.01 INTERESES EN CUENTAS CORRIENTES	36.81	
4.3.1.2.02 INTERESES EN CUENTAS DE AHORROS	41.95	
4.3.2. OTROS	73,440.70	
4.3.2.4. OTROS INGRESOS	73,440.70	
4.3.2.4.01 OTROS INGRESOS POR COMPENSACION AJ	73,440.70	
5. COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS		405,297.06
5.1. COSTO DE PRODUCCION	387,996.90	
5.1.1. COMPRAS NETAS	387,230.40	
5.1.1.1. COMPRA DE BIENES	387,230.40	
5.1.1.1.01. MERCADERIAS	2,082.06	
5.1.1.1.01.01 COMPRAS DE SACOS DE YUTE	1,814.21	
5.1.1.1.01.02 COSTO DE VENTA DE MATERIALES	267.85	
5.1.1.1.02. MATERIAS PRIMAS	383,682.78	

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

5.1.1.1.02.01.08 COSTO DE VENTA DE CAFE	369,320.55	
5.1.1.1.02.02. MATERIA PRIMA DE PLATANO	14,021.69	
5.1.1.1.02.02.02 PELADO DE PLATANO	1,219.29	
5.1.1.1.02.02.03 ACOMPAÑAMIENTO A CAMIO	150.00	
5.1.1.1.02.02.04 AYUDANTES PARA ACOPIO	496.34	
5.1.1.1.02.02.07 FUNDAS ACOPIO PLATANO	695.80	
5.1.1.1.02.02.08 COSTO DE VENTA PLATANO	11,460.35	
5.1.1.1.02.03. MATERIA PRIMA DE PRODUCTOS	340.54	
5.1.1.1.02.03.02 COMRA DE MANAHORIA	35.50	
5.1.1.1.02.03.06 COMRA DE ARRACACHA	5.00	
5.1.1.1.02.03.09 COSTO DE VENTA PRODUCT	300.04	
5.1.1.1.03. MATERIALES AUXILIARES, SUMINISTRO	1,460.56	
5.1.1.1.03.02 NYLON, SACOS DE YUTE Y NYLON	224.10	
5.1.1.1.03.03 GAS DOMESTICO E INDUSTRIAL	697.51	
5.1.1.1.03.04 AGUA CAYACION	41.75	
5.1.1.1.03.05 OTROS SUMINISTROS	497.20	
5.1.1.1.04 COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	5.00	
5.1.4. GASTOS DE DISTRIBUCION	766.50	
5.1.4.1. GASTOS DE TRANSPORTE	766.50	
5.1.4.1.01 TRANSPORTE CAFE	316.50	
5.1.4.1.02 TRANSPORTE PLATANO	450.00	
5.2. COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCIDOS	16,433.64	
5.2.1. COSTOS DE VENTAS DE CAFÉ	16,239.86	
5.2.1.02 SUMINISTROS Y MATERIALES	411.68	
5.2.1.10 SERVICIO DE ESCONIDO DE CAFE	3,724.43	
5.2.1.12 CERTIFICACION FLD	3,981.00	
5.2.1.13. CERTIFICACION ORGANICA	8,122.75	
5.2.1.13.01 INSPECCIONES INTERNAS	1,145.00	
5.2.1.13.02 INSPECCIONES EXTERNAS	6,977.75	
5.2.2. COSTOS DE VENTAS DE PLATANO	23.00	
5.2.2.07 ENVIOS DE MUESTRAS Y DOCUMENTOS (CHIPS)	8.00	
5.2.2.08 TRANSPORTE DE CHIPS Y OTROS	13.00	
5.2.4. COSTO DE VENTA CAFE NACIONAL	172.80	
5.2.4.02 ENVIOS DE CAFE	35.00	
5.2.4.03 SERVICIO DE PROCESAMIENTO CAFE	137.80	
5.3. COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS COMERCIALIZADOS	866.50	
5.3.01 COSTO E VENTA CAFE RIO MAYO	866.50	
6. GASTOS		74,572.29
6.1. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	62,540.14	
6.1.1. GASTOS DE PERSONAL	30,588.27	
6.1.1.1. REMUNERACIONES	4,453.83	
6.1.1.1.01 REMUNERACION BASICA UNIFICADA	3,971.34	
6.1.1.1.06 APOORTE PATRONAL	482.49	
6.1.1.2. BENEFICIOS SOCIALES	585.90	
6.1.1.2.01 DECIMO TERCER SUELDO	330.93	
6.1.1.2.02 DECIMO CUARTO SUELDO	254.97	
6.1.1.3. GASTOS DE ALIMENTACION, MOVILIZACION Y	418.52	
6.1.1.3.01 ALIMENTACION	35.00	
6.1.1.3.02 MOVILIZACION	111.00	
6.1.1.3.06 OTROS GASTOS PERSONAL	271.52	
6.1.1.6. OTROS GASTOS DE PERSONAL	25,130.02	
6.1.1.6.06 BONIFICACION	25,130.02	
6.1.2. GASTOS GENERALES	31,951.87	
6.1.2.1. SERVICIOS	2,327.28	
6.1.2.1.02. SERVICIOS BANCARIOS	26.04	
6.1.2.1.02.01 DESCUENTO POR TRANSFERENCIA	26.04	
6.1.2.1.05. SERVICIOS DE CORREO	18.59	

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

6.1.2.1.07. COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y PROPAG	2,282.65
6.1.2.1.07.01 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	350.00
6.1.2.1.07.02 CORREO, COMUNICACIONES Y FIB	402.65
6.1.2.1.07.03 CAMISETAS PUBLICITARIAS	1,530.00
6.1.2.10. SERVICIOS BASICOS	1,284.60
6.1.2.10.01 ENERGIA ELECTRICA	563.77
6.1.2.10.02 TELEFONO FIJO E INTERNET	630.17
6.1.2.10.03 AGUA POTABLE	90.66
6.1.2.12. OTROS GASTOS	9,955.35
6.1.2.12.01 DONACIONES	270.00
6.1.2.12.03 OBSOLENCIA DE INVENTARIOS	714.24
6.1.2.12.05 AJUSTE CAPE MICROLOTES	8,971.11
6.1.2.2. MANTENIMIENTO Y REPARACION	853.96
6.1.2.2.03 MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	791.89
6.1.2.2.07 VEHICULOS	62.07
6.1.2.3. MATERIALES Y SUMINISTROS	1,509.44
6.1.2.3.01 UTILES DE OFICINA	628.99
6.1.2.3.02 UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	17.40
6.1.2.3.04. COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	706.82
6.1.2.3.04.01 COMPRA DE GAS	706.82
6.1.2.3.05 OTROS SUMINISTROS	156.23
6.1.2.6. IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	515.57
6.1.2.6.02. IMPUESTOS MUNICIPALES	146.60
6.1.2.6.02.01 IMPUESTOS MUNICIPALES	146.60
6.1.2.6.04. MULTAS	333.34
6.1.2.6.04.01 MULTAS	333.34
6.1.2.6.05. INTERESES DE MORA	35.63
6.1.2.6.05.01 INTERES POR MORA SERVICIOS B	1.02
6.1.2.6.05.03 INTERES POR MORA IESS	34.61
6.1.2.7. SERVICIOS VARIOS	4,075.64
6.1.2.7.01 ASAMBLEA ORDINARIA Y EXTRAORDINARI	1,167.00
6.1.2.7.02 SESIONES DE CONSEJO	394.43
6.1.2.7.03. JUDICIALES Y NOTARIALES	119.50
6.1.2.7.03.02 NOTARIALES	73.50
6.1.2.7.03.03 REGISTRADOR DE LA PROPIEDAD	46.00
6.1.2.7.04. HONORARIOS POR SERVICIOS	2,400.71
6.1.2.7.04.01 HONORARIOS POR SERVICIOS PRO	2,400.71
6.1.2.8. DEPRECIACIONES	11,430.03
6.1.2.8.01 EDIFICIOS Y LOCALES	7,188.23
6.1.2.8.02 MUEBLES Y ENSERES	251.40
6.1.2.8.03 MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	2,409.43
6.1.2.8.06 EQUIPOS DE COMPUTACION	1,580.97
6.2. GASTOS FINANCIEROS	2,183.76
6.2.1. INTERESES	1,963.54
6.2.1.5. OTROS INTERESES	1,963.54
6.2.1.5.01. INTERESES POR CREDITOS OBTENIDOS	1,963.54
6.2.1.5.01.01 INTERESES FAFECAPES	255.00
6.2.1.5.01.02 INTERESES APECAP	727.40
6.2.1.5.01.03 INTERESES BNY	981.14
6.2.2. COMISIONES	220.22
6.2.2.5. OTRAS COMISIONES	220.22
6.2.2.5.01 COMISIONES POR SERVICIOS BANCARIOS	220.22
6.3. OTROS GASTOS	9,848.39
6.3.1. REEMBOLSO DE GASTOS	1,876.45
6.3.1.01 REEMBOLSO MOVILIZACION, ALIMENTACIÓN Y	1,876.45
6.3.4. OTROS GASTOS	7,971.94
6.3.4.01. GASTOS NO DEDUCIBLES	51.50



ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2014 al 31/12/2014

6.3.4.02 IMPREVISTOS	2,647.51
6.3.4.03. PROYECTOS	356.53
6.3.4.03.01 PROYECTO CADERS	356.53
6.3.4.04 IVA GASTO	4,031.55
6.3.4.3. PRESUPUESTO CAPE	884.45
6.3.4.3.3. PRESUPUESTO FLO CERY	884.45
6.3.4.3.3.02 FORTALECIMIENTO SOCIAL, RECUP	884.45

UTILIDAD DEL EJERCICIO

1,455.03

Elaborador por: USUARIO	Analista Contable	Aprobado por

"ACRIM"
RUC. 1191732681001
AC. MIN. N° 050105
SE. T. 01/01/2014

ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2015 al 31/12/2015

4. INGRESOS		618,716.81
4.1. INGRESOS POR VENTAS		
4.1.1. VENTA DE BIENES	562,577.81	
4.1.1.1. VENTA DE BIENES GRAVADAS CON IVA	562,486.81	
4.1.1.1.1. VENTAS CAFÉ	1,261.00	
4.1.1.1.1.01. VENTAS DE CAFÉ RÍO MAYO	1,261.00	
4.1.1.1.1.01.01 VENTAS DE CAFÉ RÍO MAYO	1,261.00	
4.1.1.1.2. VENTAS CAFÉ	561,225.81	
4.1.1.1.2.01. VENTAS CAFÉ	536,942.26	
4.1.1.1.2.01.01 VENTA CAFÉ ORGÁNICO 1	466,517.95	
4.1.1.1.2.01.02 VENTA CAFÉ ORGÁNICO 2	5,450.16	
4.1.1.1.2.01.03 VENTA CAFÉ CONVENCIONAL	36,296.00	
4.1.1.1.2.01.05 VENTA CAFÉ NATURAL ESPECIAL BOLA	28,450.00	
4.1.1.1.2.01.07 VENTA CAFÉ CISCO	228.15	
4.1.1.1.2.02. VENTAS PLÁTANO	16,849.26	
4.1.1.1.2.02.01 VENTA PLÁTANO PELADO	16,849.26	
4.1.1.1.2.03. VENTAS PRODUCTOS ALTERNATIVOS	3,575.28	
4.1.1.1.2.03.03 VENTA GUANABANA	800.00	
4.1.1.1.2.03.04 VENTA DE SAMANORÍA ARRACACHA	2,166.94	
4.1.1.1.2.03.05 VENTA DE YUCA	608.34	
4.1.1.1.2.04. VENTA DE OTROS BIENES	3,859.01	
4.1.1.1.2.04.03 VENTA DE PLÁSTICO	2,196.00	
4.1.1.1.2.04.04 VENTA DE MALLA	340.00	
4.1.1.1.2.04.09 VENTA DE ABOHO	1,323.01	
4.1.1.2. VENTA DE SERVICIOS	91.00	
4.1.1.2.02. VENTA DE SERVICIOS NO GRAVADAS CON IVA	91.00	
4.1.1.2.02.01 SERVICIO ALQUILER DE MOTOGUARDIA	55.00	
4.1.1.2.02.02 SERVICIO DE ZARANDA	36.00	
4.2. INGRESOS ADMINISTRATIVOS Y SOCIALES	42,823.24	
4.2.1. COTAS PARA GASTOS DE ADMINISTRACION	42,226.90	
4.2.1.1. PRESUPUESTOS	42,226.90	
4.2.1.1.1. PRESUPUESTO CAFÉ	42,226.90	
4.2.1.1.1.03 SERVICIO DE SECADO DE CAFÉ	2,104.05	
4.2.1.1.1.04 PREMIO FIO PLÁTANO	4,656.89	
4.2.1.1.1.08 PRESUPUESTO CAFÉ 2015	32,356.88	
4.2.1.1.1.09 CERTIFICACION ORGANICA	3,109.08	
4.2.4. MULTAS	290.15	
4.2.4.01. MULTAS	290.15	
4.2.4.01.02 MULTA INCUMPLIMIENTO CAFÉ	290.15	
4.2.5 OTROS INGRESOS	6.09	
4.3. OTROS INGRESOS	13,615.86	
4.3.1. POR UTILIDADES FINANCIERAS, REGALIAS Y SUBSIDIOS	227.44	
4.3.1.2. EN INVERSIONES DE RENTA VARIABLE	227.44	
4.3.1.2.02 INTERESES EN CUENTAS DE AHORROS	227.44	
4.3.2. OTROS	13,388.42	
4.3.2.1. REMBOLSO DE GASTOS	755.00	
4.3.2.1.01 REMBOLSO DE GASTOS VECO	755.00	
4.3.2.4. OTROS INGRESOS	12,073.42	
4.3.2.4.01 OTROS INGRESOS POR COMPENSACION AJUSTE	12,073.42	
4.3.2.5. DONACIONES	560.00	
4.3.2.5.01 DONACIONES EN EFECTIVO	560.00	
5. COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS		555,706.92
5.1. COSTO DE PRODUCCION	547,390.89	
5.1.1. COMPRAS NETAS	545,384.31	
5.1.1.1. COMPRA DE BIENES	545,384.31	
5.1.1.1.01. MERCADERIAS	3,180.52	
5.1.1.1.01.02 COSTO DE VENTA DE MATERIALES	3,180.52	



ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2015 al 31/12/2015

5.1.1.1.02. MATERIAS PRIMAS	540,186.98	
5.1.1.1.02.01.08 COSTO DE VENTA DE CAFE	520,243.64	
5.1.1.1.02.02. MATERIA PRIMA DE PLATANO	17,111.19	
5.1.1.1.02.02.01 COMPRA DE PLATANO CASCARA	18.50	
5.1.1.1.02.02.02 PELADO DE PLATANO	2,401.30	
5.1.1.1.02.02.03 ACOMPAÑAMIENTO A CAMION	431.00	
5.1.1.1.02.02.04 AYUDANTES PARA ACOPIO	1,290.00	
5.1.1.1.02.02.08 COSTO DE VENTA PLATANO	11,555.25	
5.1.1.1.02.02.09 OTROS GASTOS PLATANO	1,415.14	
5.1.1.1.02.03. MATERIA PRIMA DE PRODUCTOS ALTERNATIVO	2,932.15	
5.1.1.1.02.03.02 COMPRA DE ZAMAHORIA	20.00	
5.1.1.1.02.03.05 COMPRA DE YUCA	13.50	
5.1.1.1.02.03.09 COSTO DE VENTA PRODUCTOS ALTERNATI	2,798.65	
5.1.1.1.03. MATERIALES AUXILIARES, SUMINISTROS Y REPUES	2,016.81	
5.1.1.1.03.02 NYLON, SACOS DE YUTE Y NYLON	144.00	
5.1.1.1.03.03 GAS DOMESTICO E INDUSTRIAL	551.04	
5.1.1.1.03.04 AGUA CATAACION	14.69	
5.1.1.1.03.05 OTROS SUMINISTROS	1,307.08	
5.1.2. MANO DE OBRA DIRECTA	471.06	
5.1.2.7 OTROS GASTOS DIRECTOS	471.06	
5.1.4. GASTOS DE DISTRIBUCION	1,535.52	
5.1.4.1. GASTOS DE TRANSPORTE	1,535.52	
5.1.4.1.01 TRANSPORTE CAFE	1,200.52	
5.1.4.1.04 TRANSPORTE DE MATERIALES/ABONOS	335.00	
5.2. COSTOS DE VENTAS DE ARTICULOS PRODUCCIDOS	8,316.03	
5.2.1. COSTOS DE VENTAS DE CAFE	7,929.46	
5.2.1.02 SUMINISTROS Y MATERIALES	821.94	
5.2.1.11 ENVIOS DE MUESTRAS Y DOCUMENTOS	430.17	
5.2.1.13. CERTIFICACION ORGANICA	4,741.98	
5.2.1.13.01 INSPECCIONES INTERNAS	15.60	
5.2.1.13.02 INSPECCIONES EXTERNAS	4,726.38	
5.2.1.15 REEMBOLSO DE GASTOS	1,935.37	
5.2.4. COSTO DE VENTA CAFE NACIONAL	386.57	
5.2.4.03 SERVICIO DE PROCESAMIENTO CAFE	356.57	
5.2.4.08 COSTO DE VENTA DE VIVERO	30.00	
6. GASTOS		51,794.50
6.1. GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	44,492.36	
6.1.1. GASTOS DE PERSONAL	28,441.06	
6.1.1.3. GASTOS DE ALIMENTACION, MOVILIZACION Y UNIFORMES	873.03	
6.1.1.3.02 MOVILIZACION	873.03	
6.1.1.4. APORTES AL IESS	294.06	
6.1.1.4.02 FONDOS DE RESERVA	294.06	
6.1.1.6. OTROS GASTOS DE PERSONAL	27,273.97	
6.1.1.6.06 BONIFICACION	27,273.97	
6.1.2. GASTOS GENERALES	16,051.30	
6.1.2.1. SERVICIOS	4,303.76	
6.1.2.1.02. SERVICIOS BANCARIOS	40.00	
6.1.2.1.02.02 COSTO EMISION CHEQUERA	40.00	
6.1.2.1.07. COMUNICACIÓN, PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	4,263.76	
6.1.2.1.07.01 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	3,931.34	
6.1.2.1.07.02 CORREO, COMUNICACIONES Y PUBLICIDAD	332.42	
6.1.2.10. SERVICIOS BASICOS	1,401.20	
6.1.2.10.01 ENERGIA ELECTRICA	709.14	
6.1.2.10.02 TELEFONO FIJO E INTERNET	678.94	
6.1.2.10.03 AGUA POTABLE	13.12	
6.1.2.11. CUENTAS INCOBRABLES	100.11	



ESTADO DE RESULTADOS (Acumulado)

Del 01/01/2015 al 31/12/2015

6.1.2.11.01 GASTO DE PROVISION DE CUENTAS INCOBRABLES	109.11
6.1.2.12. OTROS GASTOS	910.00
6.1.2.12.01 DONACIONES	910.00
6.1.2.6. IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y MULTAS	88.37
6.1.2.6.02. IMPUESTOS MUNICIPALES	77.16
6.1.2.6.02.01 IMPUESTOS PRODIALES	77.16
6.1.2.6.04. MULTAS	9.83
6.1.2.6.04.01 MULTAS	9.83
6.1.2.6.05. INTERESES DE MORA	1.30
6.1.2.6.05.01 INTERES POR MORA SERVICIOS BASICOS	0.05
6.1.2.6.05.02 INTERES POR MORA SRI	1.33
6.1.2.7. SERVICIOS VARIOS	1,725.98
6.1.2.7.02 SESIONES DE CONSEJO	1,725.98
6.1.2.8. DEPRECIACIONES	7,512.88
6.1.2.8.01 EDIFICIOS Y LOCALES	1,738.44
6.1.2.8.02 MUEBLES Y ENSERES	251.40
6.1.2.8.03 MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS	3,981.04
6.1.2.8.06 EQUIPOS DE COMPUTACION	1,542.00
6.2. GASTOS FINANCIEROS	2,605.11
6.2.1. INTERESES	2,552.78
6.2.1.5. OTROS INTERESES	2,552.78
6.2.1.5.01. INTERESES POR CREDITOS OBTENIDOS	2,552.78
6.2.1.5.01.02 INTERESES APECAP	2,202.12
6.2.1.5.01.03 INTERESES BNF	350.66
6.2.2. COMISIONES	52.33
6.2.2.5. OTRAS COMISIONES	52.33
6.2.2.5.01 COMISIONES POR SERVICIOS BANCARIOS	52.33
6.3. OTROS GASTOS	4,697.03
6.3.4. OTROS GASTOS	4,697.03
6.3.4.02 IMPREVISTOS	1,200.53
6.3.4.04 IVA GASTO	3,496.50
UTILIDAD DEL EJERCICIO	11,215.39

Elaborador por: USUARIO	Analista Contable	Aprobado por

"ACRIM"
 RUC. 1191732681001
 AC. MIN. N° 050105
 Calle San Mateo 100 - Zamborá

INDICE

CARATULA.....	i
CERTIFICACIÓN	ii
AUTORIA	iii
CARTA DE AUTORIZACION.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA	vi
a. TITULO.....	1
b. RESUMÉN.....	2
abstract.....	3
c. INTRODUCCIÓN.....	4
d. REVISIÓN DE LITERATURA	5
Economía popular y solidaria.....	5
Formas de organización de economía popular y solidaria.....	5
Exclusividad de denominación.....	5
Naturaleza jurídica.....	6
Acto jurídico económico solidario.....	6
Asociación	6
Constitución	7
Asociados y organización interna.....	7
Fondo social	8
Planeación	8
Clasificación de planes	8
Planes estratégicos.....	9
Planes operativos	9
Planes tácticos.....	9
Estrategia	9
Plan estratégico.....	9
Por qué desarrollar un plan estratégico	10
Objetivo	10
Importancia.....	10

Principios de la planeación estratégica	11
Filosofía empresarial	11
Visión	12
Misión	12
Políticas	13
Objetivos estratégicos.....	13
Valores.....	14
Factores (PESTEC)	14
Político	14
Económico	14
Social.....	15
Tecnológico	15
Competitivo.....	15
Nuevos competidores.....	17
Rivalidad de competidores.....	17
Presión de productos sustitutos.	19
Poder de negociación de los compradores.	19
Poder de negociación de los proveedores.....	20
Entorno (FODA).....	20
Factores externos.....	20
Oportunidades	20
Amenazas	21
Factores internos	21
Fortalezas	21
Debilidades	21
Estrategias en acción	22
Estrategias genéricas competitivas.....	22
Estrategias externas alternativas	22
Estrategias externas específicas.....	22
Estrategias internas.....	22
Matriz de estrategias FODA (alto impacto)	23

Análisis de la cadena de valor.....	23
Matriz de ventaja competitiva (MVC).....	24
Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	25
Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	26
Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)	27
e. MATERIALES Y MÉTODOS.	32
f. RESULTADOS	34
MACROENTORNO	34
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	40
Situación actual de Asociación Agropecuaria Artesanal de Productores Orgánicos Cuencas del Rio Mayo (ACRIM).....	40
Historia	40
Misión.	41
Visión.	41
Objetivos.	43
ANÁLISIS EMPLEADOS.....	44
FACTOR FINANCIERO	44
RAZONES FINANCIERAS	55
PLAN ESTRATÉGICO 2017 - 2022.....	67
g. DISCUSIÓN.....	86
h. CONCLUSIONES.	88
i. RECOMENDACIONES.	89
j. BIBLIOGRAFÍA.	90
K. ANEXOS	92
INDICE	121

ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro 1 Cadena de valor</i>	24
<i>Cuadro 2 Matriz de ventaja competitiva (MVC)</i>	25
<i>Cuadro 3 Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)</i>	26
<i>Cuadro 4 Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)</i>	27
<i>Cuadro 5 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MPCE)</i>	29
<i>Cuadro 6 Edad promedio de socios</i>	36
<i>Cuadro 7 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	38
<i>Cuadro 8 Matriz de ventaja competitiva (MVC)</i>	39
<i>Cuadro 9 Análisis vertical del balance general 2014</i>	45
<i>Cuadro 10 Análisis vertical estado de resultados 2014</i>	46
<i>Cuadro 11 Análisis vertical balance general 2015</i>	48
<i>Cuadro 12 Análisis vertical estado de resultados 2015</i>	50
<i>Cuadro 13 Análisis horizontal Balance General 2014 -2015</i>	52
<i>Cuadro 14 Análisis horizontal estado de resultados 2014 – 2015</i>	53
<i>Cuadro 15 Liquidez</i>	55
<i>Cuadro 16 Solidez</i>	55
<i>Cuadro 17 Prueba ácido</i>	56
<i>Cuadro 18 Rotación</i>	56
<i>Cuadro 19 Rotación inventarios</i>	57
<i>Cuadro 20 Endeudamiento</i>	57
<i>Cuadro 21 Rentabilidad Rentabilidad</i>	58
<i>Cuadro 22 Rendimiento sobre los activos totales</i>	59
<i>Cuadro 23 Patrimonio</i>	59
<i>Cuadro 24 Capital de trabajo Capital de trabajo</i>	60
<i>Cuadro 25 Indicadores de eficiencia</i>	60
<i>Cuadro 26 Apalancamiento</i>	61
<i>Cuadro 27 Cadena de valor de Acrim</i>	61
<i>Cuadro 28 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)</i>	63
<i>Cuadro 29 Matriz de alto impacto (FODA)</i>	64
<i>Cuadro 30 Matriz de estrategias</i>	65
<i>Cuadro 31 Plan objetivo estratégico 1</i>	69
<i>Cuadro 32 Presupuesto de estrategia 1</i>	70
<i>Cuadro 33 Plan del objetivo estratégico 2. Plan del objetivo estratégico 2.</i>	72
<i>Cuadro 34 Presupuesto estrategia 2</i>	73
<i>Cuadro 35 Plan del objetivo estratégico 3. Plan del objetivo estratégico 3.</i>	75
<i>Cuadro 36 Presupuesto de estrategia 3</i>	76
<i>Cuadro 37 Resumen del plan estratégico y su presupuesto para ACRIM</i>	77
<i>Cuadro 38 Plan operativo anual 2018</i>	78
<i>Cuadro 39 Plan operativo anual 2019</i>	79
<i>Cuadro 40 Plan operativo anual 2020</i>	80
<i>Cuadro 41 Plan operativo anual 2021</i>	81
<i>Cuadro 42 Plan operativo anual 2022</i>	82
<i>Cuadro 43 Cronograma del plan estratégico 2017 - 2022</i>	83
<i>Cuadro 44 ¿Género?</i>	92
<i>Cuadro 45 ¿Conoce usted la misión, visión, objetivos y valores de la asociación?</i>	92
<i>Cuadro 46 ¿Por qué razón se asoció a ACRIM?</i>	93
<i>Cuadro 47 ¿Cómo califica la atención de los servicios que ofrece la asociación ACRIM?</i>	93
<i>Cuadro 48 ¿Qué servicios le brinda la asociación ACRIM?</i>	94
<i>Cuadro 49 ¿Qué variedad de café cultiva?</i>	95
<i>Cuadro 50 ¿Con qué frecuencia usted vende café a la asociación?</i>	95
<i>Cuadro 51 ¿Cuántos quintales vende usted a la asociación y con qué frecuencia los realiza?</i>	96
<i>Cuadro 52 ¿La asociación le brinda asesoría técnica para la producción y cultivo de café para mejorar la calidad en taza? ¿La asociación le brinda asesoría técnica para la producción y cultivo de café para mejorar la</i>	97

<i>Cuadro 53</i> ¿Considera usted que la asociación le paga un precio justo por la calidad del café?	97
<i>Cuadro 54</i> ¿Conoce usted a donde distribuye la asociación el café?	98
<i>Cuadro 55</i> ¿En el sector existe otra asociación que le brinde servicios similares?	99
<i>Cuadro 56</i> ¿Genero?	100
<i>Cuadro 57</i> ¿Qué puesto ocupa dentro de la institución?	100
<i>Cuadro 58</i> ¿Usted conoce la misión, visión, objetivos y valores de la asociación ACRIM?	100
<i>Cuadro 59</i> ¿Cómo considera usted que es el ambiente laborar dentro de la asociación ACRIM?	101
<i>Cuadro 60</i> ¿Las funciones que desempeña están relacionadas con su perfil profesional?	101
<i>Cuadro 61</i> ¿Cada que tiempo la institución se plantea metas?	102
<i>Cuadro 62</i> ¿Usted alguna vez ha recibido capacitación dentro de la asociación ACRIM?	102
<i>Cuadro 63</i> ¿Cada que tiempo recibe capacitación el personal de la asociación?	103
<i>Cuadro 64</i> ¿La asociación ACRIM cuenta con un plan estratégico?	103
<i>Cuadro 65</i> ¿Usted ha colaborado con la elaboración del plan estratégico de la asociación?	103
<i>Cuadro 66</i> ¿Cree que es necesaria la implementación de un plan estratégico en la asociación ACRIM?	104
<i>Cuadro 67</i> ¿Cree que existe un buen sistema de control de los recursos humanos, financieros y tecnológicos	104
<i>Cuadro 68</i> ¿Las decisiones que toma el administrador dentro de la asociación ACRIM son?	105
<i>Cuadro 69</i> ¿Cómo considera usted las actividades que lleva a cabo el administrador dentro de la asociación? ..	105