



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

MODALIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) DE LA CIUDAD DE LOJA.”

AUTOR:

*Tesis Previa a la Obtención
del Grado de Ingeniero
Comercial.*

Fausto David Pauta Correa

DIRECTOR:

Ing. Manuel Neptalí Calderón Sánchez MAE

LOJA – ECUADOR

2013

CERTIFICACIÓN

Ing. Manuel Neptalí Calderón Sánchez. MAE

**DOCENTE DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL
ÁREA JURÍDICA SOCIAL Y ADMINISTRATIVA**

CERTIFICO:

Que he revisado el presente trabajo de investigación titulado: **“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) DE LA CIUDAD DE LOJA”**, realizado por el egresado Fausto David Pauta Correa, el mismo que cumple con todos los requisitos que determina el Reglamento para el Sistema de Graduación en la Universidad Nacional de Loja, por lo cual autorizo su presentación.

Loja, enero del 2013.

Ing. Manuel Neptalí Calderón Sánchez. MAE
DIRECTOR DE TESIS

AUTORÍA

Los razonamientos, pensamientos, análisis, interpretaciones, selección de datos, conclusiones, recomendaciones, resultados e información vertida en presente Trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Fausto David Pauta Correa

DEDICATORIA

Por el esfuerzo realizado y sobre todo por la confianza depositada, dedico el presente proyecto investigativo a mis padres, por ser ellos quienes a través de su apoyo incondicional me han demostrado que los sueños pueden ser realizados con constancia y perseverancia; a mi esposa y con especial cariño a mis hijos por ser quienes me motivan a vivir cada día ayudándome a surgir y lograr grandes metas como es la consecución de este objetivo.

Fausto David

AGRADECIMIENTO

Mi eterna gratitud a Dios, que me concede salud y amor, y al mismo tiempo me ha brindado la oportunidad de concluir exitosamente una etapa más de mi vida profesional. A mi familia, que día a día han compartido mis ilusiones y tropiezos, impulsándome permanentemente al logro de mis objetivos

Así mismo quiero agradecer a todas aquellas personas que me apoyaron en todo momento, a la Universidad Nacional de Loja, a sus docentes quienes con altruismo, con sabiduría y excelencia académica guiaron mis pasos por el camino del éxito.

También quiero dejar constancia de mi imperecedero agradecimiento al Ingeniero Manuel Neptalí Calderón Sánchez, Director de Tesis, quien con mucha paciencia, entrega y desprendimiento, me supo guiar en el desarrollo y ejecución de este proyecto.

El Autor

a.TITULO:

**“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO
AL GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM
PROGRESSIO (FEPP) DE LA CIUDAD DE LOJA.”**

b.RESUMEN

Los procesos de desarrollo local y nacional han recibido aportes significativos desde distintos sectores de la sociedad, este es el caso del **Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio “GRUPO SOCIAL FEPP”**, cuya institución tiene como lema: “Invertimos en Humanidad para cosechar Amor, Felicidad y Paz”. A sus 41 años de vida institucional, la demanda de servicios en los sectores populares, rurales y urbano marginales, reciben un aporte real y eficiente dotándoles a las familias y comunidades una guía técnica permanente, préstamos a bajos intereses y en otros casos sin interés.

Es así como el FEPP de una manera integral y eficiente, es una institución que tiene la capacidad real para dejar a lado los discursos genéricos, para cristalizar los planteamientos reales y concretos en cada área que su administración está presente, priorizando su gestión y estableciendo con los habitantes del campo y los sectores mas vulnerables en la población especialmente rural de Loja; diagnosticando sus reales necesidades, potenciando su actividad productiva, para que sus ingresos mejoren a través de charlas, asesoramiento técnico y por otro lado con préstamos para la compra de insumos y otros ítems, como mejorar la infraestructura de sus lugares de trabajo.

Por tanto, esta investigación va encaminada a fortalecer la gestión institucional a través de mejores servicios y una atención personalizada, lo que posibilitará una mejor gestión y desarrollo.

Para tal efecto, se realizó la recopilación de la información necesaria para profundizar en aspectos tales como, planes, estrategias, programas, políticas, así también se procedió a aplicar dos tipos de encuestas una aplicada a los 13 empleados de la institución y una segunda encuesta a los 345 beneficiarios; también se realizó una entrevista al Gerente de la empresa; con la finalidad de obtener información que permita realizar un diagnóstico situacional de la empresa y estructurar el análisis FODA, que sirvió para establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, determinándose los factores internos y externos, base sobre la que genera la propuesta.

El contenido de la propuesta del Plan Estratégico básicamente contiene cinco objetivos estratégicos los cuales están dados de la siguiente manera: como primer objetivo se estableció un plan de publicidad para incrementar la cobertura de los servicios que presta el grupo social Fepp, en la ciudad y provincia de Loja, el mismo que se estima que tendrá un costo anual de \$ 4.320,00 dólares.

Así también se propone un objetivo que permita capacitar a todo el personal, el mismo que tiene un costo anual de 1.465,00 dólares y en el que se hace constar cuatro tipos de capacitaciones para los empleados en sus diferentes áreas.

Se formuló un manual de funciones que permita determinar las actividades que le compete cumplir a cada empleado, con la finalidad de garantizar la efectividad de los empleados y permanencia de la empresa en el mercado.

Prosiguiendo con la investigación se propone un objetivo para adquirir dos vehículos que mejoren la entrega oportuna de los insumos a los diferentes sectores, de igual manera se facilite la movilización de los técnicos a los diferentes lugares de trabajo; este objetivo tiene un costo total de \$ 55.980,00 dólares.

Se plantea un último objetivo que permita adquirir fertilizantes y balanceados para mejorar la producción agrícola y pecuaria en los proyectos que ejecuta el FEPP, el mismo que tendrá un costo total de \$ 431.248,00 dólares.

Una vez planteado los cinco objetivos estratégicos, se explicó en resumen el costo total del presente plan estratégico, el mismo que asciende a un valor de \$493.013,00dólares.

Concluida la investigación fue posible plantear las conclusiones a las que se ha llegado luego de desarrollado todo el tema de estudio; concluyendo que si los Directivos del FEPP toman en consideración esta propuesta estarán generando más recursos para la entidad en un futuro; además que el costo total del presente Plan Estratégico será cubierto en su totalidad por los recursos propios de la institución.

Finalmente se planteó establecer algunas conclusiones y recomendaciones que al ser tomadas en consideración y poner en practica por quienes dirigen el grupo FEPP, ayudarán a esta entidad a crecer, fortalecerse y lograr un futuro muy exitoso.

SUMMARY

The processes of local and national development have received significant contributions from different sectors of society; this is the case Ecuadorian Fund Populorum Progressio "FEPP SOCIAL GROUP", whose institution has as its motto: "We invest in humanity to reap Love, Happiness and Peace ". At 41 years of institutional life, the demand for services at the grassroots, rural and poor urban areas, receive real and effective contribution to families and providing them with technical guidance permanent communities, low-interest loans and other non-interest cases. Thus FEPP a comprehensive and efficient way, is an institution that has the real ability to leave aside the generic speeches, to crystallize the real and concrete approaches in each area that is present administration, management and priority setting with rural people and the most vulnerable in the population, especially rural Loja, diagnosing their real needs, enhancing their productive activity, to improve their income through lectures, technical advice and on the other side with loans for the purchase of inputs and other items, such as improving the infrastructure of their workplaces.

Therefore, this research aims to strengthen institutional management through better service and personal attention, which will enable better management and development.

To this end, we performed the data collection necessary to further aspects such as plans, strategies, programs, policies, so we applied two types of surveys one applied to the 13 employees of the institution and a second

survey the 345 beneficiaries also conducted an interview with Manager of the company, in order to obtain information to conduct a situational analysis and structuring business SWOT analysis, which served to establish the strengths, weaknesses, opportunities and threats, determining the internal and external factors, generated based on the proposal.

The content of the proposed Strategic Plan basically contains five strategic objectives which are given as follows: first target established an advertising plan to increase the coverage of services provided by the social group FEPP in the city and province Loja; it is estimated to have an annual cost of \$ \$ 4,320.00.

This also suggests a lens that offers training to all staff, the same that has an annual cost of \$ 1,465.00 and in which it is stated four types of training for employees in different areas.

He formulated a manual functions to determine the activities that each employee is to perform, in order to ensure the effectiveness and retention of employees of the company in the market.

Continuing research objective is proposed to acquire two vehicles to improve the timely delivery of inputs to different sectors, likewise facilitate the mobilization of technicians to different workplaces, this lens has a total cost of \$ \$ 55,980.00.

This raises a final objective, balanced fertilizer acquire permits to improve agricultural production and livestock projects running FEPP, the same that will cost a total of \$ 431,248.00 dollars.

Once raised the five strategic objectives are explained in brief the full cost of this strategic plan, which amounts to a value of \$ 493,013.00 dollars. After the investigation was possible to raise the conclusions that have been reached developed after all the subject of study, concluding that if the directors of FEPP take into consideration this proposal will generate more resources for the entity in the future, plus the cost Total of this Strategic Plan will be fully covered by the resources of the institution. Finally, some conclusions and proposed recommendations to be considered and put into practice by those running the group FEPP, help this organization to grow stronger and achieve a very successful future.

C. INTRODUCCIÓN

En los últimos años en todas las esferas de la vida social, económica, política y hasta religiosa se va observando que para poder tener mayor sostenibilidad, mayor impacto y acogida en la sociedad y en el mercado, mayor fuerza de relación y crecimiento es necesario crear, organizarse, planificar y trabajar en equipo.

Siendo la planificación estratégica el proceso para determinar cuales son las necesidades operativas primordiales de esta Institución y los criterios técnicos para lograr un mejor uso y disposición de recursos, alcanzando una mejor eficiencia de la gestión administrativa y operativa.

La planeación estratégica es un proceso que analiza la situación presente de la organización y su entorno, cuyo propósito es decidir la dirección que se tomará para alcanzar y mantener sus objetivos empresariales. Es por esto que se realizó un plan estratégico para el grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) de la ciudad de Loja.

El presente estudio cuenta con un Resumen, en el cual se detalla una síntesis del trabajo de investigación, la cual se escribe en dos idiomas; luego se describió la problemática en donde se hace constar las partes más relevantes de esta investigación realizada; luego se describe la revisión de literatura, en relación con el marco teórico utilizado en este trabajo investigativo; seguidamente se hace constar los materiales y métodos utilizados, que sirvieron de soporte para el desarrollo y ejecución del mismo; también se incluyen los resultados del trabajo efectuado, esto

es el análisis e interpretación de la entrevista dirigida al Coordinador Regional del FEPP, la encuesta aplicada a todos los 13 empleados que trabajan en la Institución, la cual ayudó a indagar y estudiar su problemática interna, sus fortalezas y debilidades, así mismo se aplicó otra encuesta a los 345 beneficiarios del FEPP para conocer la parte externa de la empresa. Este diagnóstico sirvió para efectuar el análisis de la situación actual externa e interna del entorno a la empresa Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) de la ciudad de Loja. Con estos resultados obtenidos se efectuó un análisis FODA para determinar los factores internos y externos de la empresa, para luego efectuar la matriz de valoración y alto impacto, elementos necesarios para determinar los objetivos estratégicos del presente trabajo.

En la discusión, se describió el objeto de estudio de esta investigación realizada en la que se establece la propuesta y delimitación de los objetivos estratégicos a través de un marco lógico, en que hace constar las estrategias, tácticas, periodo de duración, el costo aproximado al que se incurrirá para la puesta en marcha y los responsables. Asegurando así su permanencia en el mercado y posibilitando un mayor grado de satisfacción por parte de los consumidores o usuarios de esta institución. Finalmente se exponen las conclusiones y recomendaciones luego de terminado este trabajo investigativo, para así propender y dar solución a los problemas que aquejan al desarrollo Institucional del FEPP y aprovechando las oportunidades que brinda el mercado para crecer y fortalecerse.

d. REVISIÓN DE LITERATURA

MARCO REFERENCIAL

Que es un fondo social?

Es un instrumento financiero para fomentar el empleo en estados miembros y promover una mayor cohesión económica y social. Es una figura en el pasivo del balance, es el capital suscrito en las sociedades no mercantiles, su movimiento es igual que la cuenta capital social.

Características

Algunas de las características de un fondo social son:

1. Fomento a la vida comunitaria y creación de capital social
2. Prevención y protección civil ante emergencias y desastres naturales
3. Fomento productivo
4. Acción social
5. Mejorar el capital humano
6. Dar oportunidades de acceso al empleo
7. Capacitar a trabajadores

El funcionamiento

El funcionamiento de un fondo social no esta definido, son diversos casos de un fondo social para los cuales son creados, pero particularmente el funcionamiento del grupo Fepp, el cual es materia de la presente investigación, los órganos del funcionamiento a nivel nacional son:

El Directorio: Le corresponde definir las políticas general e la institución, aprobar los planes y programas, balances y presupuestos y contratos.

El Director Ejecutivo: Nombrado por el directorio representa legalmente al GSFEP. Le corresponde el cumplimiento de la resolución del Directorio, la elaboración de los planes de trabajo, el nombramiento de los funcionarios.¹

El Subdirector: Tiene a su cargo el tema migratorio, la relación con el movimiento indígena y campesinos y el cuidado de los bienes del GSFEP.

El Consejo de Coordinación: Órgano de consulta, asesoramiento, intercambio y ayuda en la toma de decisiones.

La Oficina central: Conformada por el Director, el Subdirector, el Coordinador, el Departamento de asesoría a regionales y empresas, el Departamento financiero, el Departamento de personal, secretaria y servicios generales.

Las Oficinas Regionales: Responsables de la ejecución directa del trabajo con las organizaciones campesinas actualmente son diez: Cuenca, Coca, esmeraldas, Guaranda, Ibarra, Lago Agrio, Latacunga, Loja, Portoviejo y Riobamba.

Los Programas Institucionales Autofinanciados o Empresas Sociales:

Prestan servicios a las organizaciones campesinas apoyadas por el GSFEP y a la misma institución, funcionan bajo criterio empresariales, se autofinancian y contribuyen parcialmente al financiamiento del trabajo del GSFEP.

¹ FEPP Regional Loja

MARCO CONCEPTUAL

La Planeación Estratégica

La Planificación estratégica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativos, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones.

Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar dicha deficiencia. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema.

Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.

Sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”².

Proceso de la planificación

Debe seguirse un enfoque lógico y bien desarrollado con las siguientes fases:

²TEAM BUILDERS, Javier Miño. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. Reconocimiento de las oportunidades existentes. Los grandes éxitos se consiguen aprovechando las grandes oportunidades. ¿Existe algún servicio deseable que podría prestar la organización?

2. Selección de los objetivos del plan. El plan ha de tener algún propósito. Sin un objetivo claro y cuantificable el plan fracasará, un objetivo preciso ofrece una dirección y un sentido a las demás fases de la planificación.

3. Identificación y creación de alternativas. En esta fase es importante tener ideas creativas pues las mejores alternativas no son siempre las que resultan evidentes.

4. Evaluación de las alternativas. El éxito precisa un estudio cuidadoso de las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas existentes

5. Selección de una alternativa. Si se han seguido las fases anteriores cuidadosamente, se puede tener confianza en que la selección es la adecuada. No obstante, nunca se obtiene toda la información que sería deseable para obtener una decisión.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Propósito.

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades.

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia irá encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Identificación de nuestros clientes y servicios.

Un "pequeño detalle" en el que debemos pensar para el desarrollo de muchas actividades de nuestro negocio es definir quién es nuestro cliente.

¿Por qué esto es importante?

Porque toda nuestra comunicación va a tener sentido (o no) para ese alguien. Porque en esa comunicación, damos a conocer de muchas formas diferentes el valor de nuestra oferta al mercado (y el mercado hace foco - para nuestra actividad - en el cliente). La compra es el resultado de ese vínculo oferta - comunicación - valor (sentido) - cliente.

- ¿Quién es mi mercado meta y quién es mi cliente ideal?
- ¿Dónde encontraré a mi cliente ideal y mercado meta, con la mayor concentración posible?
- ¿Cuál va a ser mi oferta, y qué es lo que mis clientes quieren comprar?
- Y por último, ¿cómo les voy a comunicar dicha oferta?

Conocer a nuestros clientes es el primer escalón de una escalera que permite llegar hasta su puerta, poder tener una comunicación directa con él. Ser eficiente en la gestión de esta relación es la clave para la fidelización de clientes.

Conocer sus movimientos, sus intenciones, sus necesidades, nos permitirá atenderle mejor y acertar en nuestros planteamientos de negocio. Además, la calidad en la atención a nuestros clientes será la que haga que estén permanentemente satisfechos con nosotros, si no es así, se irán.

Investigación de las necesidades.

En esta sección se analizan las necesidades prioritarias que tienen las empresas, como un ejercicio de análisis y reflexión para proponer: porque es importante impulsar las asesorías de planeación estratégica en las empresas. Las necesidades prioritarias son demandas implícitas o explícitas de requerimientos necesarios en actividades, insumos, procesos o cosas concretas.

De acuerdo a la clasificación de las dimensiones administrativas donde adscribimos las competencias de los problemas de las necesidades prioritarias, para ubicarlas en la planeación estratégica son: Gestión, Recursos humanos, Finanzas, Mercadotecnia.

La gestión es la cuarta dimensión demandada que interviene a las necesidades prioritarias generales.

- Ser más competitivos.
- Tener organización de tienda.

- Saber cómo dirigir el negocio.
- Grandes responsabilidades para que el proyecto planeado se realice.
- Desarrollo y comunicación.
- Sistema Informativo.
- Administración general.
- Administración optima de recursos.

En cuanto a la organización de su operación se requiere de diseñar los sistemas administrativos para mejorar y optimizar su desempeño. En caso de tener un sistema que no ha rendido de la manera deseada es necesario una reestructuración.

La demanda de actualización es para conocer los avances en teorías, enfoques y sistemas de administración y en su caso para renovar. Sobre la necesidad de control los sistemas de calidad han permitido sistematizar los procedimientos de forma adecuada. Pero desde nuestra opinión es necesario no dejar de ver los escenarios externos de manera conjunta en la organización y para ello requiere la planeación estratégica (en el caso de los modelos europeos si la incorpora previamente).

En cuanto a la implementación de sistemas o nuevos sistemas se debe contemplar una capacitación integral para que sean efectivas las innovaciones.

En cuanto a las formas de trabajo se requiere mayor compromiso colectivo, compañerismo, mejorar las relaciones humanas y generar un ambiente adecuado de trabajo.

Recursos humanos es la segunda dimensión demandada que interviene a las necesidades prioritarias generales.

La necesidad de fomentar una cultura organizacional donde se comprometan todos los integrantes en el desarrollo de la empresa (sobre todo los dueños), impulsando ciertas actitudes y disposiciones generales en el trabajo como el desarrollo humano o servicio.

Criterios orientadores en la contratación o permanencia como es puntualidad, servicio y compromiso.

En cuanto a estrategias organizativas se presenta la necesidad de revisión de puestos, reducción de rotación de personal.

Los salarios son la parte importante social en las empresas, ya que necesitan tener un buen salario para que no emigren al otro lado, vivan con dignidad, estén motivados, estén seguros, etc. Y no sigan estando en condiciones deplorables los trabajadores.

La capacitación y el adiestramiento son importantes para las empresas medianas ya que necesitan tener a sus empleados actualizados con la tecnología, por todo lo anterior se debe considerar lo siguiente:

Mano de obra, Falta de personal (obreros), Mano de obra capacitada, Personal capacitado, Personal calificado, Capacitación en general, Contratar más personal, Incrementar la ocupación.

Las finanzas es la quinta dimensión demandada que interviene a las necesidades prioritarias generales. Con referencia a las necesidades prioritarias y los problemas financiero

Alternativas Estratégicas Posibles

Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizaran como fuerza principal de impulsión", así como por ejemplo:

Costos más bajos

Recursos financieros superiores

Amplia y organizada red de distribución

Mejor imagen de productos, etc.

Esta fuerza principal de propulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar:

Movimiento estratégico en el ámbito Producto mercado

Serán todas aquellas acciones que deberán realizarse con los productos y con los mercados, entendiendo por estos últimos tanto las zonas geográficas como los sectores

Movimiento Estratégico en el Entorno en el que esta la Empresa

Son las diferentes acciones que la empresa por si sol (en el caso de grandes multinacionales) o por agrupaciones de todo un sector (sector siderúrgico, artefactos, etc.) emprenden con la esperanza de modificar las condiciones del entorno, entendidos por tales:

La situación y evolución político-legal

La situación y evolución económica

La situación y evolución socio-cultural

La situación y evolución del desarrollo tecnológico

Movimiento estratégico en la propia empresa

Estos movimientos implican la toma de decisiones sobre la dimensión de la empresa, que puede implicar:

Seguir con la misma dimensión

Incrementar la dimensión

Reducir la dimensión

Cualquier movimiento que se realice sobre la propia empresa, implica modificaciones en alguno de los siguientes apartados:

Nombre y propiedad de la empresa

Estructura financiera, Ubicación de la empresa, Edificios instalaciones Mobiliario, Estructura organizativa, Equipo Directivo, Estilos y filosofía de gestión, Recurso, capacidades, operatividad, Comercial, Oficina técnica, Aprovisionamiento, Producción, Logística, Administración, Finanzas.

ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA FUTURA

De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara.

La elección de la estrategia se aplicará en función de:

Los gastos de implementación previstos

Los resultados que se espera conseguir

El nivel de riesgo que conlleva su aplicación

Las probabilidades de éxito estimadas

LA ELECCION DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa

Estos deben trazarse a:

Cortó Plazo, Medio Plazo, Largo Plazo

Y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos:

Cuantitativos

Participación de mercado, Ventas, Márgenes, beneficios, Rentabilidad de las inversiones, Otros

Cualitativos

Ambiente laboral, Imagen de empresa, Tecnología propia, Otros

TÁCTICAS

La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa.

Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costes, tecnología, etc, a la vez que mayor detalle en las especificaciones.

Cada departamento función de la empresa deberá de realizar su propio plan operativo

La punta de lanza o plan clave será el plan de Marketing que condicionará el resto de planes de la empresa

Cada plan operativo deberá constar de:

Objetivos departamentales o funcionales

Acciones a realizar por el departamento o función

Programación y coordinación de dichas funciones entre sí

Presupuestos departamentales o funcional

Establecimiento de controles departamentales o funcionales

Ventajas de la Planeación Estratégica

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. Al servirse de ella los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas para poder elegir entre ellas.

Importancia de Planeación Estratégica

La planeación estratégica es importante para las empresas porque a través de técnicas de diagnóstico, le permite conocer la situación actual de la institución, para edificar un plan bien concebido, que señale el peso específico de cada elemento estratégico con el fin de alcanzar objetos determinados.

Beneficios de la planificación estratégica.

- ✍ “Contribuye a mejorar la competitividad de la institución.”³
- ✍ Ayuda a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.
- ✍ Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.

³ Planificación estratégica Team Builders Javier Miño Andrade

- # Mantiene la razonabilidad en alto grado.
- # Suministra dirección y coordinación.
- # Favorece la unidad.
- # Permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas.
- # Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- # Reduce la posibilidad de extravío.
- # Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- # Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo”.

Dentro de la planeación estratégica se hace constar compuesta de dos partes importantes que son el análisis interno y el análisis externo:

La ESTRATEGIA

Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa.

A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios.

"El proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos"⁴.

"La determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos"⁵. El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

Tipos de estrategias

1. Estrategia como plan

"Para muchos la estrategia es un plan, una especie de curso de acción consiente, una guía para abordar una situación específica orientada a lograr objetivos preestablecidos. Como plan, la estrategia aborda el aspecto fundamental de la percepción, es decir cómo se conciben las intenciones en el cerebro humano y que significan en realidad las mismas. Las estrategias tiene dos aspectos esenciales: se elaboran antes de las

⁴ Henry Mintzberg. "strategy Making in Three Modes" California Management Review, invierno 1973

⁵ Louis V. Grestner, Jr. "Can Strategic Planning Pay Off?" Management-Perspectives and Applications (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1976),

acciones en las que se aplicarán y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.⁶

2. Estrategia como pauta de acción

En este caso se utiliza una maniobra para ganar la partida al competidor. Una organización puede amenazar con ampliar la capacidad de sus plantas para desanimar al competidor de una nueva planta. Aquí la verdadera estrategia es la amenaza, no la expansión. La estrategia nos lleva al plano de la competencia directa, donde las amenazas, los artificios y otras maniobras son empleadas para obtener ventajas.

3. Estrategias como patrón:

No es suficiente una estrategia como plan, es necesario definir el comportamiento que deseamos que se produzca. Según esta definición durante un tiempo Picasso pintó azul, esto era una estrategia, como lo fue cuando Henry Ford ofreció su modelo "T" solo en color negro. Gradualmente los enfoques exitosos se convierten en un patrón de comportamiento que se hace cada vez más estrategia. Para que una estrategia sea en realidad deliberada, es decir, que se haya asumido como patrón tal como se planteó en forma consciente, tendría que venir de los altos mandos. Las intenciones precisas tendrán que haber sido manifestadas con antelación por los directivos de la organización. Como patrón la estrategia permite a los líderes saber cómo intentar establecer direcciones específicas para las organizaciones y así encauzarlas en

⁶ Henry Mintzberg. "Strategy making in three Modes" California Management Review, invierno 1973, Págs. 44.53

recursos de acción predeterminados, también introduce la noción de convergencia y el logro de la consistencia en el comportamiento de la organización.

4. Estrategia como posición:

En particular es un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos suelen llamar entorno o medio ambiente. De acuerdo con esta definición viene a ser la fuerza mediadora, o acoplamiento entre el contexto interno y el medio ambiente, es decir entre el contexto interno y el externo. Nótese que esta definición puede ser compatible con cualquiera de las anteriores o con todas, se puede aspirar, incluso a una posición, mediante un plan o patrón de comportamiento. La estrategia nos incita, como posición, a considerar las organizaciones en su entorno competitivo; como se encuentran sus posiciones y como las protegen para enfrentar, evitar o vencer la competencia.

5. Estrategia como perspectiva

Su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera de participar en la percepción del mundo. En este caso la estrategia es para la organización como la personalidad es para el individuo. Como perspectiva la estrategia plantea cuestionamiento en relación a las intenciones y el comportamiento en un contexto colectivo.

La estrategia de la organización será el resultado de este análisis y reflexión, enfatizando los puntos fuertes de la organización y mermando sus puntos débiles, permitirá salir al paso de las amenazas del entorno y aprovechar las oportunidades que este ofrece.

6. Estrategia de actuación frente a la competencia

Según adoptemos una postura u otra frente a la competencia, podemos diferenciar cuatro tipos distintos de estrategias:

- **Estrategia de líder.** El líder es aquel que ocupa una posición dominante en el mercado reconocida por el resto de las empresas. Un líder se enfrenta a tres retos: el desarrollo de la demanda genérica, desarrollando la totalidad del mercado captando nuevos consumidores o usuarios del producto, desarrollando nuevos usos del mismo o incrementando su consumo; proteger la participación del mercado, con respecto a la cual puede adoptar diversas estrategias como la innovación, la distribución intensiva, la confrontación abierta con respecto a los precios; y ampliar la participación del mercado, aumentando la rentabilidad de sus operaciones sin incurrir en posiciones monopolísticas.
- **Estrategia de retador.** Consistente en querer sustituir al líder, ya que no se domina el mercado. Con ello trata de incrementar su participación de mercado mediante estrategias agresivas. Éstas pueden consistir: ⁷
 - Ataque frontal: utilizando las mismas armas que el líder.
 - Ataques laterales: teniendo como objetivo los puntos más débiles del competidor, pudiendo adoptar varias formas como el desbordamiento, el acercamiento, la guerrilla, etc.

⁷ ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2001.

- **Estrategia de seguidor.** El seguidor es aquel competidor que tiene una cuota de mercado más reducida que el líder. Su estrategia consiste en alinear sus decisiones con respecto a las del líder. No ataca, coexiste con él para repartirse el mercado. Trata de desarrollar la demanda genérica concentrándose en segmentos del mercado en los que posee una mayor ventaja competitiva, con una estrategia propia.
- **Estrategia de especialista.** El especialista es aquel que busca un hueco en el mercado en el que pueda tener una posición dominante sin ser atacado por la competencia. Se concentra en un segmento del mercado, dominándolo y sirviéndolo con una gran especialización y obteniendo suficiente potencial de beneficio.

Elementos de la Planeación Estratégica

Un buen plan estratégico requiere de elementos importantes. Antes de esto es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado de la organización, y para lograrlo es necesaria primeramente:

- La información histórica
- Los índices actuales de desempeño

Se requiere contar también con la información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía: quienes son los competidores, cuantos servicios ofrecen, a qué costo, nivel de calidad, mercado o nivel al cuál se enfocan los servicios, relaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro.

Con la información obtenida, el primer paso de un plan estratégico consiste en realizar un análisis de la situación actual, definiendo:

- Misión
- Visión
- Valores que regirán a la empresa
- Posición competitiva actual.

a) MISIÓN.

La Misión de una organización es una descripción del propósito, objetivo supremo o la razón de ser que justifica la existencia de la organización.

Esta constituye un elemento de vital importancia porque la misión orienta el rumbo y el comportamiento en todos los niveles de la organización. Una

Misión bien formulada permite guiar todas las acciones, sentimientos, valores y ofrece la imagen acertada que permite saber hacia dónde se dirige la institución así como el apoyo, tiempo y recursos vinculados a ella. De lo anterior se desprende que el propósito de una misión no es poner fines concretos, sino dar una dirección general, una filosofía que motiva y sirva de guía al desarrollo de la institución.

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

¿Quiénes somos? = identidad y legitimidad

¿Que buscamos? = propósitos

¿Qué hacer? = principales medios para lograr el propósito.

¿Por qué lo hacemos? = valores, principios, motivaciones ¿para quienes trabajamos?= clientes

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización.

b) VISIÓN

Visualizar el futuro implica un permanente diagnóstico de la organización, frente a sus clientes su competencia, su propia cultura y por sobre todo discernir entre lo que es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Los aspectos a revisar son los siguientes:

- Lo que la empresa aspira a ser y no lo tiene que hacer
- ¿Qué tipo de empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la empresa y cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

Pasos a seguir para llegar a la definición de visión

- Confirmación de la declaración de la visión
- Compresión de impacto ambiental, definición de los clientes
- Selección de los grupos de productos y / o servicios de la empresa
- Estimación del potencial de la empresa para facilitar cualquier decisión futura de inversión estratégica.
- Identificación de valores agregados.

- Selección de valores agregados principales y secundarios.
- Determinación de proveedores potenciales y las fuentes.
- Cuantificación de los criterios de éxito de los productos.

Elaboración de los Objetivos

Los objetivos constituyen una de las categorías fundamentales de la actividad de dirección debido a que condiciona la actuación de la institución y en especial a la de sus dirigentes. Un objetivo constituye la expresión de un propósito a obtener en este aspecto se debe tener en cuenta que desde el punto de vista jerárquico el primer nivel de objetivos está definido por la institución como la expresión más general de su razón de ser en cuanto a su papel social.

El segundo nivel de los objetivos de una organización de los objetivos generales los cuales expresan los propósitos o metas a nivel global y a largo plazo en función de su misión pero también en función de la situación del entorno y sobre todo de su evolución futura, en especial de las oportunidades y amenazas que éste presente así como de la propia situación interna. En la actualidad constituye un elemento polémico sobre cuáles son los objetivos generales de una institución. Pueden ser cuantitativos o cualitativos o ambas cosas, pero siempre serán claros, medibles y verificables. Los objetivos que a continuación se señalan, son estructurados en base a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas anteriormente expuestas.

MATRIZ FODA (FODA O DAFO)



El Análisis DAFO, también conocido como Matriz o Análisis DOFA, FODA, es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características **internas (Debilidades y Fortalezas)** y su situación **externa (Amenazas y Oportunidades)** en una matriz cuadrada.

Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planificar una estrategia de futuro.

Durante la etapa de planificación estratégica y a partir del análisis **DAFO** se debe poder contestar cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo se puede destacar cada fortaleza?
- ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?
- ¿Cómo se puede defender cada debilidad?

¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo del análisis **DAFO** es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

El análisis consta de cuatro pasos:

Análisis Externo (también conocido como "Modelo de las cinco fuerzas de Porter")

Análisis Externo

La organización no existe ni puede existir fuera de un entorno, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

De carácter político:

- ✓ Estabilidad política del país.
- ✓ Sistema de gobierno.
- ✓ Relaciones internacionales.
- ✓ Restricciones a la importación y exportación.

- ✓ Interés de las instituciones públicas

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales

- ✓ Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- ✓ Forma de pago de impuestos.
- ✓ Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación

Laboral.

- ✓ Mantenimiento del entorno.
- ✓ Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas

- ✓ Deuda pública.
- ✓ Nivel de salarios.
- ✓ Nivel de precios.
- ✓ Inversión extranjera.

De carácter social:

- ✓ Crecimiento y distribución demográfica.
- ✓ Empleo y desempleo.
- ✓ Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- ✓ Rapidez de los avances tecnológicos.
- ✓ Cambios en los sistemas.

Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. Es

decir, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar, ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representen AMENAZAS para la organización y que puedan hacer más graves sus problemas.

Oportunidades.

Las oportunidades son aquellos factores, positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿Existe una coyuntura en la economía del país?

¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando?

¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentando?

Amenazas.

Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

¿Qué obstáculos se enfrentan a la empresa?

¿Qué están haciendo los competidores?

¿Se tienen problemas de recursos de capital?

¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Análisis Interno

Los elementos internos que se deben analizar durante el análisis DAFO corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas.

Las fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué consistencia tiene la empresa?
- ¿Qué ventajas hay en la empresa?
- ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades.

Las debilidades se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizacionales, aspectos de control.

Las debilidades son problemas internos, que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo son:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Que se debería mejorar?
- ¿Qué desventajas hay en la empresa?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

De la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia.

Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable como sería el Desarrollo de un nuevo producto.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

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

La estrategia FA: Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA: Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o de misión.

La estrategia DO: Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria:

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores
3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos
4. Poder de negociación de los proveedores
5. Poder de negociación de los consumidores

El clasificar estas fuerzas de esta forma permite lograr un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y, de ese modo, en base a dicho análisis, poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

El análisis de la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras estrategias o ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y, de ese modo, saber, por ejemplo, si debemos mejorar o rediseñar nuestras estrategias.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se refiere a la entrada potencial de empresas que vendan el mismo tipo de producto.

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos.

El análisis de la amenaza de la entrada de nuevos competidores nos permite establecer barreras de entrada que impidan el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados; o, en todo caso, nos permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Se considera a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria.

Un ejemplo de productos sustitutos sería las bebidas gaseosas que podrían ser sustitutas o competencia de las aguas minerales.

La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

En análisis de la amenaza del ingreso de productos sustitutos nos permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Se manifiesta a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de

compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, nos permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores

Se determina a la capacidad de negociación con que cuentan los consumidores o compradores, por ejemplo, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos.

Además de la cantidad de compradores que existan, el poder de negociación de los compradores también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Cualquier que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores.

El análisis del poder de negociación de los consumidores o compradores, nos permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente tesis se utilizó algunos métodos, técnicas y procedimientos, que sirvieron como información base en la realización del presente trabajo, cuya información permitió organizar, ejecutar y establecer un Plan Estratégico, que se logro combatir las deficiencias existentes dentro del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, de la ciudad de Loja.

1. MATERIALES

Papel, Borradores, Esferos, Calculadora, Computadora, Flash memory, Cd's.

2. MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó los siguientes métodos.

- ☞ **Método histórico dialéctico:** ya que busca explicar el funcionamiento de la sociedad, estudiando la misma en su constante cambio y analizando los hechos sociales buscando su origen.

Se lo utilizó en la presente investigación al método histórico para analizar hechos sociales buscando su origen, estudiando a la sociedad en constante cambio y de dialéctico, para superar conocimientos, confrontar conclusiones, buscando descubrir y explicar el funcionamiento de la sociedad.

☞ **Método Estadístico:** A este método se lo utilizó para la tabulación y presentación de los resultados con la aplicación de las encuestas y la estructuración de gráficos estadísticos.

☞ **Método Analítico - Descriptivo:** Se utilizó para realizar un análisis de cuadros estadísticos desde su tabulación hasta llegar a explicar el porqué de los resultados.

3. TÉCNICAS

El presente trabajo investigativo se desarrollo utilizando las siguientes técnicas: La **observación directa y documental**, la primera consiste en la inspección y estudio por medio de los sentidos, de las características más sobresalientes del hecho a investigar, captando la realidad natural, económica y social, informándome de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el entorno de la empresa FEPP, y la segunda consiste en la recopilación de la información por medio de folletos, revistas, libros y personas versadas en la materia que me proporcionaron sus conocimientos acerca de la investigación en estudio.; así como de algunos libros, folletos e informes del año 2010 y 2011 del FEPP en Loja.

También se utilizó la técnica de la **entrevista**, la misma que fue dirigida al Director Regional del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp).

Por otro lado se aplicó **dos tipos de encuestas**, una encuesta aplicada a todos los 13 empleados que laboran en la empresa en estudio, y una segunda encuesta aplicada a toda los beneficiaros de el FEPP, según el

censo de los **Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria Sostenibles**; esto con la finalidad de obtener datos objetivos y veraces, acerca del accionar en su gestión, a través de los proyectos que viene ejecutando el FEPP a en favor de las comunidades y sectores más vulnerables. Cuyo cuadro se describe a continuación:

Cuadro Nº 1
SISTEMAS INTEGRALES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SOSTENIBLES (SIPAS)

REGIONAL	SISTEMAS INTEGRALES APOYADOS DESDE 2007 - 2009			SISTEMAS INTEGRALES APOYADOS DESDE 2010 – Junio 2011		
	Hectáreas	Número	Familias	Hectáreas	Número	Beneficiarios
Coca	1.826,00	83	83	79,82	61	150
Cuenca	143,00	202	202	18,00	33	33
Esmeraldas	1.012,53	246	246	32,00	67	86
Guaranda	478,00	304	304	60,50	37	28
Ibarra	309,37	469	469			
Lago Agrio	183,00	276	276	520,00	72	72
Latacunga	872,70	651	651	62,00	116	117
Loja	722,98	257	257	379,75	76	88
Portoviejo	189,65	181	181	91,66	77	92
Riobamba	158,00	134	134	105,50	82	82
TOTAL	5.895,23	2.083	2.083	1.349,23	621	748

Fuente: Informe Anual de Gestión FEPP 2011

Para la Regional Loja se tomaron las 257 beneficiarios de los Sistemas Integrales Apoyados en los años 2007 – 2009 y 88 beneficiarios apoyados en los Sistemas Integrales en los años 2010 a Junio 2011, sumando estos dos rubros se obtienen un total de 345 beneficiarios.

Dando un total de 345 beneficiarios a ser encuestadas en el presente estudio.

f. RESULTADOS

Diagnostico Situacional

ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ACTUALES DEL GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO.



El fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) es una fundación privada con la finalidad social, sin fines de lucro y ecuménica, auspiciada por la conferencia Episcopal Ecuatoriana.

Nació de la intención común de un grupo de laicos, sacerdotes y obispos, liderado por Mons. Cándido Rada, que buscaba dar respuesta al llamado de Pablo VI en la encíclica Populorum Progressio de crear un “Fondo común” para la asistencia a los más desheredados en la perspectiva de un desarrollo solidario de la humanidad.

Los primeros estatutos del FEPP fueron aprobados el 22 de julio de 1970, por decreto supremo de gobierno. La evolución institucional se refleja en las inversiones nuevas de los estatutos: 1971, 1974 y 1980 hasta la última reforma aprobada el 29 de enero de 1999.⁸

⁸ José Tonello Director Ejecutivo del GSFPEPP. Serie 2 “con inteligencia sudor y amor (artes e impresión imprefepp)”

Con este reconocimiento oficial, la institución tiene plena capacidad jurídica para realizar lícitamente todos los actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas y el derecho internacional.

Desde el año 2000 se define como Grupo Social FEPP, ya que se han constituido al interior de la institución nuevas personerías jurídicas que mantienen principios, valores, metodologías y destinatarios comunes.

VISIÓN

El fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) está al servicio de hombres y mujeres campesinos, indígenas, afro ecuatorianos, mestizos y pobladores urbano marginales organizados, como una instancia de apoyo a los esfuerzos que realizan para el logro de sus aspiraciones profundas en aspectos de organización, educación, acceso a fuentes de trabajo y medios de producción, transformación y comercialización, conservación del medio ambiente, equidad entre géneros y bienes contribuyendo a crear esperanza, justicia y paz.

MISIÓN

El fondo Ecuatoriano Populorum Progressio es un Grupo Social consolidado y sostenible, integrado por oficinas, empresas y cooperativas descentralizadas, fuertemente unidas por principios y valores comunes y articulados entre sí, que generan productos y servicios eficientes y de calidad.

En una sociedad en constante evolución impulsa con ideas innovadoras, acompañamiento solidario y recursos humanos, materiales y técnicos, los esfuerzos de grupos populares, familias y personas necesitadas que

desarrollan capacidades locales, creando economías de encadenamiento vinculadas a mercados reales.

VALORES DE LA EMPRESA

- # Inspiración cristiana ⁹
- # Opción por los pobres
- # Espíritu de paz y no violencia
- # Honradez y transparencia
- # Austeridad y sobriedad
- # Solidaridad y generosidad
- # Agilidad y sencillez
- # Alegría
- # Creatividad
- # Dialogo y respeto
- # Eficiencia y eficacia
- # Esperanza
- # Justicia y equidad
- # Gratuidad

⁹ José Tonello Director Ejecutivo del GSFEP. Serie 2 "con inteligencia sudor y amor (artes e impresión impreff)

ESTRUCTURA

El Grupo Social FEPP está integrado por 10 oficinas regionales, 1 oficina central, la Cooperativa de Ahorro y crédito CODESARROLLO, la Fundación Educativa Cándido Rada, 6 empresas sociales de servicios especializados y alcance nacional y 4 empresas locales.

Tiene un directorio de 5 miembros (un Obispo de la Iglesia Católica, Mons. Vicente Cisneros; el representante de CESA, Eco. Francisco Román; el Secretario de la Comisión Episcopal de Pastoral Social, P. Giorgio Peroni; el representante del Consejo de Coordinación del GSFPEPP, Lic. Xabier Villaverde; el director Ejecutivo de GSFPEPP, Lic. José Tonello).

El Consejo de Coordinación está integrado por los coordinadores/as de todos los equipos y departamentos del GSFPEPP (25 personas). CODESARROLLO y la Fundación Educativa Rada, tienen sus propios directorios y jefaturas en sus respectivas agencias y sedes.

LÍNEAS DE ACCIÓN

- Crédito, ahorro y estructuras financieras locales
- Formación profesional de jóvenes campesinos y crédito educativo
- Promoción socio – organizativa, fortalecimiento y acompañamiento a las organizaciones
- Acceso a la tierra, medición y legalización de territorios
- Producción de alimentos, partiendo de lo que los campesinos ya conocen y consumen.

- Procesamiento y transformación local de la producción local de la producción agropecuaria
- Comercialización de la producción campesina
- Conservación y uso inteligente de los recursos naturales agua-suelos – bosque.
- Dotación de agua potable y riego
- Construcción de viviendas e infraestructura comunitarias
- Suministros de herramientas, equipos, materiales, semillas e insumos
- Acercamiento de las herramientas informáticas, software y hardware a las organizaciones.
- Publicaciones de materiales educativos, informáticos, administrativos y comerciales.
- Asumir la realidad migratoria como uno de los ejes transversales para la acción del FEPP.
- Formalizar y promover el autofinanciamiento y capitalización de todas las instancias del FEPP.
- Inducir y desarrollar en el personal actitudes y aptitudes de crecimiento personal y de pertenencia e identificación con el FEPP.

EMPRESAS NACIONALES CON SERVICIOS ESPECIALIZADOS

ESCUELA DE FORMACIÓN EMPRESARIAL.- Forma profesionales para microempresas populares (títulos artesanales y certificados ocupacionales).

FEPP CONSTRUCCIONES AGUA Y VIVIENDA.- Estudios, planificación y ejecución de sistemas hidrosanitarios (agua potable, microriego), saneamiento ambiental, viviendas de interés social y obras civiles en general, capacitación y fiscalización de obras. ¹⁰

IMPREFEPP.- Elaboración de Libros, revistas, trípticos, folletos, boletines, carpetas, calendarios, tarjetas, etiquetas, papelería en general. Servicios de: diseño gráfico, impresión offset, terminados gráficos.

PROTIERRAS.- Medición y legalización de tierras y territorios, asesoría para la compra de tierras, trabajos de topografía, personería jurídica a organizaciones.

AGROIMPORTADORA.- Importación y comercialización de insumos agrícolas, semillas, herramientas y equipos, materiales para agua potable, riego, construcciones, carpintería, artesanías, agroindustrias.

YURAFEPP.- Comercialización solidaria de madera calificada y procesada y productos no maderables, servicios de carpintería y ebanistería, elaboración de programas de aprovechamiento forestal y programas de conservación ambiental.

INFOFEPP.- Software y hardware para sectores populares, importación y distribución de equipos, asistencia técnica.

CAMARI.- Comercialización de productos campesinos: agropecuarios, granos, harinas, cárnicos, embutidos, lácteos, productos biológicos; artesanales: tejidos en fibras vegetales y animales, cerámica.

¹⁰ José Tonello Director Ejecutivo del GSFPEP. Serie 2 "con inteligencia sudor y amor (artes e impresión imprefepp)

CODESARROLLO.- Ahorro y crédito con visión social, inversiones, financiamiento, remesas, transferencias, promoción y prestación de servicios financieros, fortalecimiento de mercados financieros y EFLs.

EMPRESAS LOCALES

- AGROFEPP, VIVERO JOSÉ ALMEIDA

OFICINAS CENTRAL Y REGIONALES **Cuadro N° 2**

CIUDAD	DIRECCIÓN
CENTRAL: QUITO	Mallorca N24-275 y Coruña, la Floresta, Quito – Ecuador.
REGIONALES	
COCA	Av. Mons. Alejandro Labaca (diagonal al sindicato de Choferes.
CUENCA	Av. Federico Malo 1 -203 y Tadeo Torres
ESMERALDAS	Sucre 1133 y Juan Montalvo
GUARANDA	Convención de 1884 N° 106.
IBARRA	Oviedo 11 – 18 y Luis Cabezas Borja
LAGO AGRIO	12 de Febrero 267 y 10 de Agosto
LATACUNGA	Av. 5 de Junio y Rio Langoa
LOJA	Av. Nueva Loja 1278 (entre Yaguachi y catamara)
PORTOVIEJO	Ramos Iduarte N° 208 y Chile
RIOBAMBA	Guayaquil 1931 y Tarqui

Antecedentes Institucionales

El FEPP dentro de su marco Institucional apoya a las organizaciones populares para el desarrollo equitativo y sostenible del Ecuador. Esta institucionalidad se constituye permanentemente sobre cuatro bases:

A. La Estructura.

Como fundación, el GSFPEPP (Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio) tiene un directorio, una dirección ejecutiva y un consejo de coordinación, formado por los coordinadores de todos los equipos.

B. Los documentos.

El más importante es el Estatuto, aprobado por el Gobierno Ecuatoriano, que norma la vida legal. El ser profundo del GSFPEPP y de su personal esta definido en el CODIGO ETICO. Cada cinco años se realiza una Planificación Estratégica. Cada año el Directo Ejecutivo y el consejo de coordinación entregan a todo el personal "Las Orientaciones" para la acción.

C. La Historia.

Especialmente lo vivido y enseñado por el fundador y primer presidente del GSFPEPP, Mons. Cándido Rada, pero también todos los aprendizajes a asimilados a lo largo de 35 años de vida institucional.

D. las Relaciones y las Alianzas.

Primero con los grupos campesinos, indígenas y afro ecuatorianos. Después con las fuentes de financiamiento y de ayuda técnica, sea del Ecuador y del exterior.

Por fin con las instituciones fraternas, entre estas merece un señalamiento particular el auspicio que el GSFEPF recibe de la conferencia Episcopal Ecuatoriana.

El funcionamiento

Los órganos del funcionamiento del FEPP a nivel nacional son:

El Directorio: Le corresponde definir las políticas general e la institución, aprobar los planes y programas, balances y presupuestos y contratos.

El Director Ejecutivo: Nombrado por el directorio representa legalmente al GSFEPF. Le corresponde el cumplimiento de la resolución del Directorio, la elaboración de los planes de trabajo, el nombramiento de los funcionarios.

El Subdirector: Tiene a su cargo el tema migratorio, la relación con el movimiento indígena y campesinos y el cuidado e los bienes del GSFEPF.

El Consejo de Coordinación: Órgano de consulta, asesoramiento, intercambio y ayuda en la toma de decisiones.

La Oficina central: Conformada por el Director, el Subdirector, el Coordinador, el Departamento de asesoría a regionales y empresas, el Departamento financiero, el Departamento de personal, secretaria y servicios generales.

Las Oficinas Regionales: Responsables de la ejecución directa del trabajo con las organizaciones campesinas actualmente son diez: Cuenca, Coca, esmeraldas, Guaranda, Ibarra, Lago Agrio, Latacunga, Loja, Portoviejo y Riobamba.

Los Programas Institucionales Autofinanciados o Empresas

Sociales:

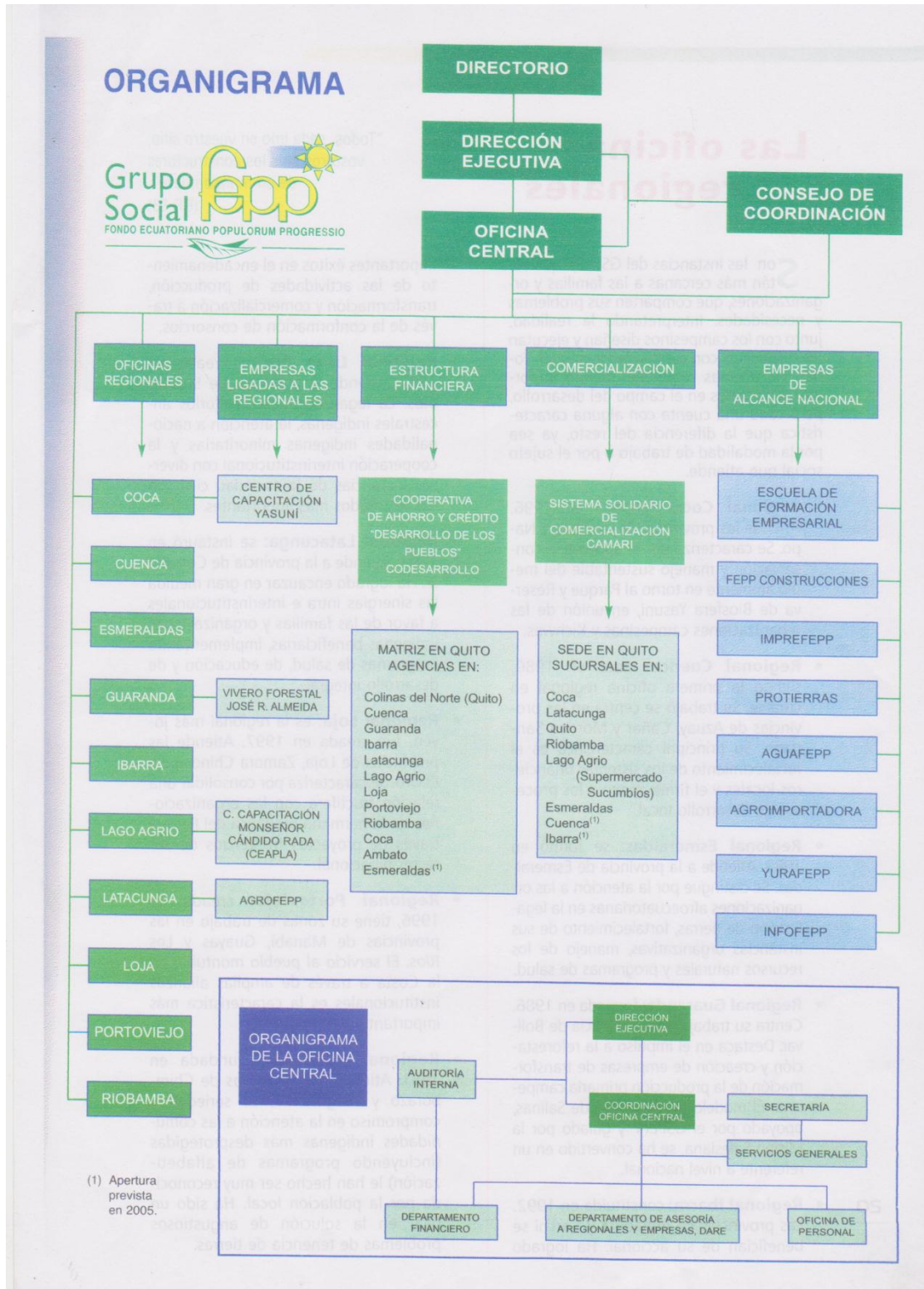
Prestan servicios a las organizaciones campesinas apoyadas por el GSFEPP y a la misma institución, funcionan bajo criterio empresariales, se autofinancian y contribuyen parcialmente al financiamiento del trabajo del GSFEPP. Actualmente las siguientes tienen cobertura nacional.

- ✓ AGROIMPORTADORA FEPP
- ✓ AGUAFEPP
- ✓ La Cooperativa de Ahorro y Crédito “Desarrollo de los Pueblos”
CODESARROLLO.
- ✓ FEPPCONSTRUCCIONES.
- ✓ FEPPPROTIERRAS
- ✓ SISTEMA SOLIDARIO DE COMERCIALIZACION CAMARI FEPP.
- ✓ IMPREFEPP.

Las empresas con cobertura local son:

- ✓ Agrofepp en Latacunga, provincia de Cotopaxi
- ✓ Centro de Capacitación Ya suní en la ciudad del Coca
- ✓ Centro de Educación y Animación Popular de Lago Agrio” Monseñor
Cándido Roda”
- ✓ Vivero forestal “José Ramón Almeida” de Guaranda.

Organigrama del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio.



Por otro lado la organización popular es imprescindible para construir aquel desarrollo local que es el principal resultado que nos hemos propuesto.

El FEPP, es de su origen, trabaja con personas pobres, pero organizadas a nivel de base, con o sin personería jurídica.

A comienzos de los años 80 el FEPP descubre las organizaciones de segundo grado (OSG) y se dedica a promoverlas y fortalecerlas. Esta tarea también la realizan algunas instituciones públicas, que asignan a las OSG recursos económicos si exigir contrapartidas locales, ni una visión estratégica, ni un especial esfuerzo educativo y organizativo.

A lo largo de todos los años 90 toma fuerza el movimiento indígena, organizado a nivel nacional en la CONAIE. En forma paralela inversamente simétrica entran en crisis y se debilitan muchas OSG, sin que esto haya una relación de causa o efecto.

En estos primeros años del nuevo milenio se perfilan nuevas formas de organización, nuevos contenidos para su acción y nuevas metas a las cuales tender.

El GSFPEPP hoy reafirma la importancia de trabajar con grupos organizados y lamenta haber tal vez perdido tiempo y recursos, dedicándose a tareas que no han tomado en cuenta la dimensión organizativa como motor de los cambios.

Formación de Formadores

La escuela de formación empresarial del Grupo Social FEPP, esta adoptando, desarrollando e implementando esta propuesta, mediante el

modelo ocupacional por competencias, por que permite que los programas de formación profesional y los materiales didácticos, elaborados para las sesiones de enseñanza a aprendizaje estén ligados a lo largo de competencias profesionales.

Este modelo parte del análisis ocupacional, un proceso de conocimiento, ordenamiento y valoración de las necesidades de formación profesional desde los empleados y los empleadores, la oferta y la demanda y los requerimientos que estas plantean al trabajador para un desempeño satisfactorio.

El camino para la implementación de sistemas de formación por competencias tiene el siguiente recorrido.

- Análisis ocupacional
- Diseño del programa curricular modular
- Desarrollo del programa curricular modular
- Implementación
- Evaluación y certificación

Redes Existentes del FEPP en el Ecuador

A continuación se describen las siguientes:

REFIDER SN: Imbabura y Carchi

UNICORT: Tungurahua

REFLA: Azuay y Cañar¹¹

REFSE: Loja, el Oro y Zamora Chinchipe

RED DEL PACIFICO: Manabí y Guayas

¹¹ José Tonello Director Ejecutivo del GSFPEPP. Serie 2 "con inteligencia sudor y amor (artes e impresión imprefepp)

REBACOR: Los Ríos¹²

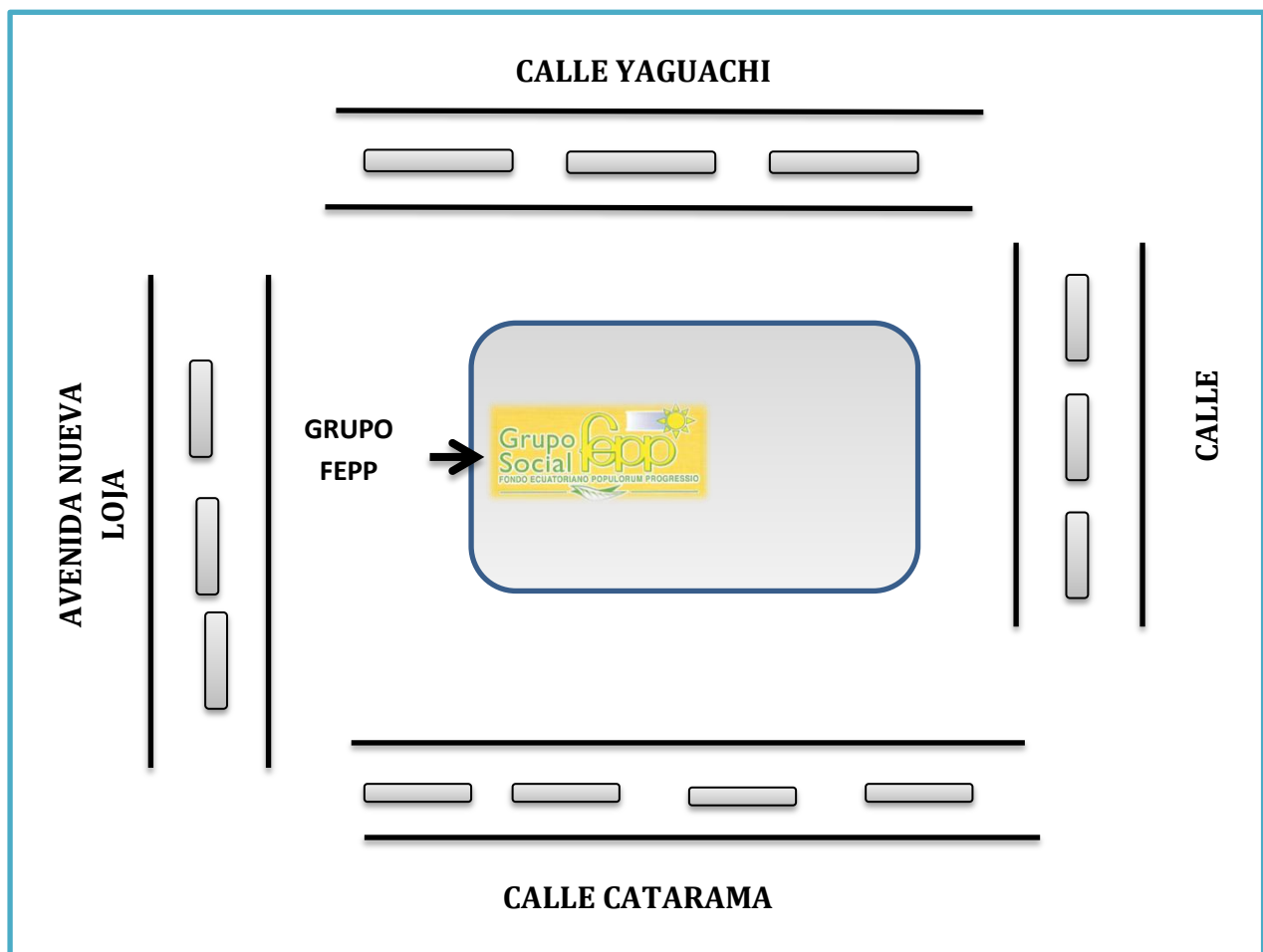
REFNOR: Sucumbíos

RED ORELLANA: Orellana

RED EQUINOCCIO: Pichincha

MICRO LOCALIZACIÓN DE FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO

Gráfico N° 1



El FEPP se encuentra ubicado, en la ciudad de Loja en la Avenida Nueva Loja 12-78 entre Calle Yaguachi y Catarama. Teléfono 072 583 – 781.

Correo Electrónico: loja@fepp.org.ec

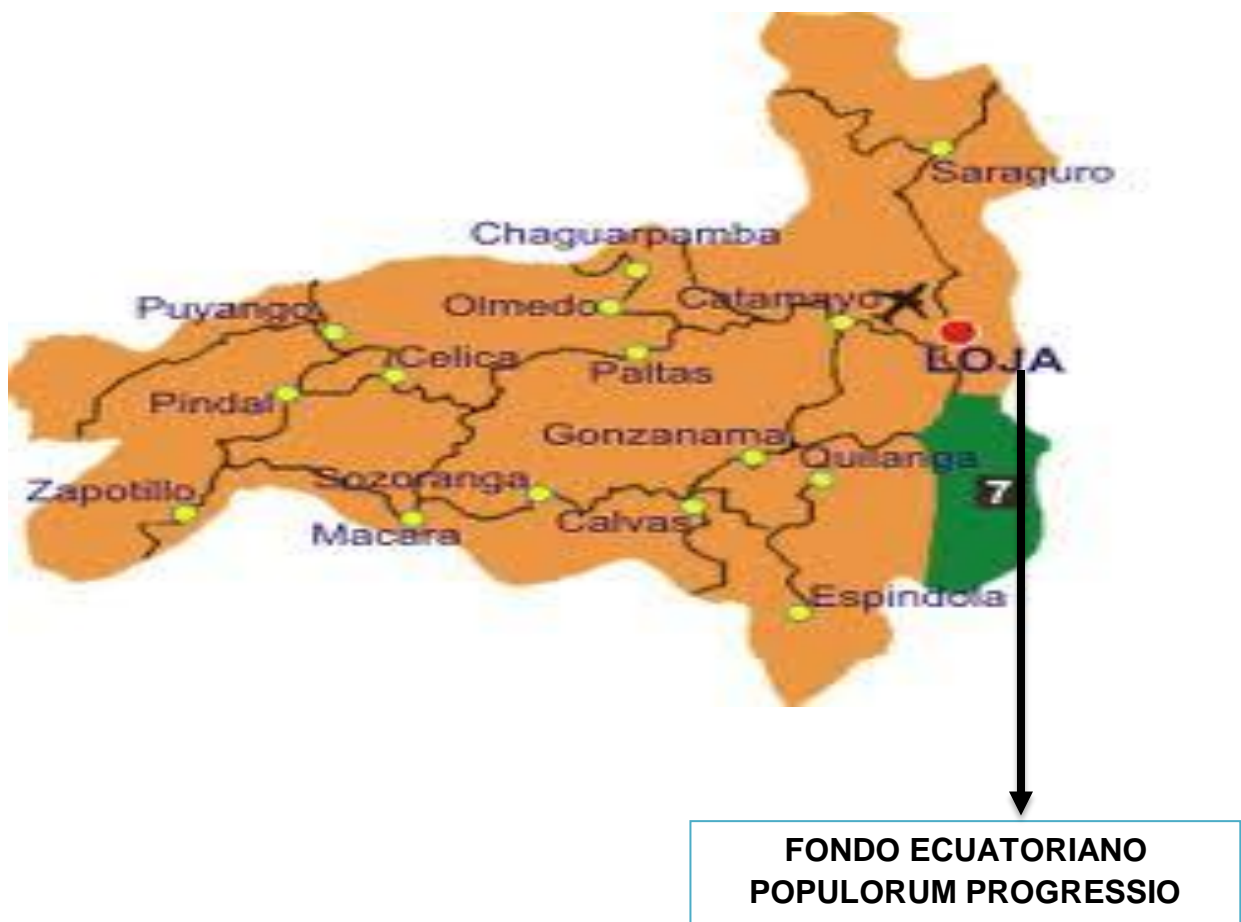
¹² Carrillo de Albornoz y Serra "Manual de autodiagnóstico estratégico"

MACROLOCALIZACIÓN

Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, tiene presencia en muchas provincias de nuestro país, su oficina central se encuentra ubicada en la ciudad de Quito y una de las oficinas regionales está ubicada en la provincia de Loja en su cabecera cantonal Loja.

La provincia de Loja cuenta con una población aproximada de 242,571 habitantes con una tasa de crecimiento anual del 0.5%.

Gráfico N° 2



ANÁLISIS EXTERNO

Las fundaciones son instituciones que permiten llegar a las partes rurales o más necesitadas de la región.

Estas organizaciones, no perciben fines de lucro, se asocian con las instituciones para poder desarrollar sus proyectos en beneficio de la colectividad más necesitada para lo cual se analizarán algunos indicadores sociales, demográficos y económicos.

Las personas beneficiarias del FEPP, que son quienes aportan con el análisis externo de la empresa, brindan como sugerencia para mejorar la gestión institucional que se debe incrementar medios de transporte ya que existen lugares que se encuentran muy alejados del sector urbano y que retrasan la entrega oportuna de los insumos destinados a los diferentes lugares de la provincia. Además opinan que se debería agilizar el despacho de documentos ya que existe mucho retraso en los mismos, lo que no permite obtener la ayuda necesaria en el momento oportuno.

FACTOR POLÍTICO

En la actualidad el factor político no se ha desarrollado adecuadamente, debido a la influencia de los partidos políticos, que buscan intereses partidistas y no en beneficio de la nación; para lo cual mencionamos algunos indicadores que han crecido y son de preocupación para la comunidad ecuatoriana:

- “La inestabilidad económica en la política Nacional se ha incrementado, pues el índice de riesgo país del Ecuador se situó al 7 de mayo del 2012, en 794 puntos.”¹³.
- “La deuda pública total interna y externa, actualmente se sitúa en \$13.173 millones de dólares, el presupuesto general del estado aprobado para en el 2012 (incluidos los fondos petroleros) fue de \$26,109 millones de dólares”¹⁴.

Estas variables dentro de la estructura política gubernamental se han incrementado y afectan al desarrollo normal y sostenido de las instituciones y empresas que componen el aparato productivo y desarrollo del país; ya que se depende de una serie de Leyes que cambian la estructura organizativa y legal en el Ecuador. Por estas consideraciones, también el FEPP se ve afectado aun siendo una institución de carácter social, porque no hay políticas claras para tener un desarrollo y crecimiento armónico en cuanto al servicio y optimización de sus recursos.

FACTOR ECONÓMICO (Análisis de las Fundaciones)

El entorno económico más amplio de una empresa es un factor que puede afectar al entorno de negocios de la misma. Durante una recesión, los consumidores gastan menos en elementos opcionales, tales como automóviles y electrodomésticos. Como resultado, el entorno comercial sufre. Por otro lado, si el entorno económico es próspero, los

¹³Revista de economía y negocios lideres

¹⁴Banco Central del Ecuador. Índices Financieros y económicos.

consumidores son más propensos a gastar dinero, no sólo en las necesidades sino también en artículos más grandes¹⁵.

“El salario básico unificado se incrementó en el año 2012, situándose en \$292,00 dólares; encareciendo los productos de primera necesidad y el desempleo llegó al 5.1% hasta diciembre del 2011; en las exportaciones ecuatorianas de petróleo en lo que va del año 2012 son de \$1 305 millones; en tanto que el precio del crudo oriente al 18 de Mayo del 2012, se situó en \$ 91.12 el barril.¹⁶, a esto se suma los elevados cánones de arrendamiento especialmente en la ciudad de Loja, entre otros factores que afectan en gran medida al normal desempeño empresarial.

Es por esto que la situación económica actual es crítica y el poder adquisitivo del dinero es cada vez más restringido, por consiguiente, las empresas son menos competitivas, arrojando saldos negativos y generando significativas pérdidas en el sector productivo, industrial y comercial.

Inciendiando todos estos aspectos en el FEPP, por que el factor económico incide el valor de cada proyecto al momento de su implementación, Así también las remesas de los migrantes se redujeron lo que perjudicó e incidió en la economía ecuatoriana y por ende en los extractos mas vulnerables del país, viendo disminuidos sus servicios e ingresos, ante la presencia de esta crisis mundial que constituye un problema más en la economía de los ecuatorianos.

¹⁵Revista Lideres N° 645, Marzo 2010

¹⁶Banco Central del Ecuador.

FACTOR SOCIO-CULTURAL

Durante los últimos 10 años, la inestabilidad política y económica del país motivó a que una décima parte de la población optara por la emigración, principalmente hacia España, Italia, y en menor grado a los Estados Unidos, afectando nuestra estructura Social y Cultural por la desmembración del núcleo familiar, las nuevas costumbres y hábitos, creando nuevos problemas en la población ecuatoriana.

La mayor parte de los emigrantes provenían predominantemente de los sectores más desprotegidos del país, en especial el número altamente excesivo de emigrantes está compuesto por personas indígenas que salían del país junto con mestizos de baja condición socioeconómica y algunos blancos viéndose afectados por la crisis económica, el incremento de pobreza, desempleo, falta de vivienda, desatención médica y buscando mejores estándares de vida. Lo que ha provocado que el sector empresarial limite su accionar en cuanto a su producción y capacidad para contratar.

En cuanto a las remesas de los emigrantes, se dice que, es el segundo ingreso más importante después del petróleo, unos tres millones de ecuatorianos han emigrado a Estados Unidos, España e Italia, entre otros países. El Fondo Multilateral de Inversiones estima que los migrantes envían el 33% que representa \$1.740 millones de sus ingresos a sus familiares, aunque en estos últimos meses del año los ingresos han bajado especialmente por la crisis financiera mundial.

Estos aspectos influyen en el FEPP directamente dentro del factor socio cultural como consecuencia de las políticas gubernamentales para incorporar a la población y en los diferentes sectores productivos un mejor accionar, fortaleciendo los vínculos familiares con una estabilidad económica y un mejor ambiente confiable para producir y crecer en forma sostenida.

FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología es, después del capital humano fundamental en todo proceso de crecimiento de la empresa. Si las personas son las responsables de la reflexión y el cambio de sus actividades y esquemas mentales se encuentra en la tecnología el más poderoso aliado para multiplicar su eficiencia. A la informática con frecuencia la han llamado Capacitador o Habilitador, esto nos indica claramente, que no tiene mucho sentido pensar en los esfuerzos de cambio de una institución, sin considerar el uso estratégico y adecuado de la tecnología, ya que es una herramienta de trabajo por ejemplo el Internet nos permite comunicarnos, enviar información y empaparnos de lo que está sucediendo en nuestro medio, además nos optimiza el tiempo ya que con esta tecnología podemos ver nuestra situación financiera entrando a las cuentas bancarias y realizando desde nuestro sitio de trabajo las transacciones que requiera la empresa.

Para sintetizar se puede decir que la base del cumplimiento de los objetivos lo constituyen tres pilares fundamentales: Las personas, los procesos y las tecnologías, y que el FEPP no ha descuidado en miras de

ser una institución que aporte significativamente y para ello su parte tecnológica va a la par con su gestión.

FACTOR COMPETITIVO

De acuerdo a lo analizado en el libro de las Fundaciones Inscritas en el libro del Registro Forestal de Loja, se puede mencionar que existen 30 fundaciones que ejercen una relativa competencia sobre el FEPP, (según el Anexo N° 7) ya que estas fundaciones realizan otras actividades en lo referente a la conservación y desarrollo ambiental.

(Ver Anexo 7 Fundaciones Inscritas en el Libro del Registro Forestal)

En tanto que el FEPP su accionar está dirigido a las familias campesinas de muy bajos recursos económicos en las áreas agrícola, pecuaria entre los principales.

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE POTER

Permite realizar evaluaciones cualitativas basadas en principios teóricos como la interacción social comparando el producto con la competencia, ya que es un análisis externo a la Institución el que se realiza identificando las 5 fuerzas competitivas fundamentales.

1. Amenazas de Entrada de nuevos Competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que pueden llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), se encuentra preparado para enfrentar la llegada de nuevos competidores a su mercado, ya que en la actualidad la empresa cuenta con capacidad tecnológica y administrativa aceptable, las mismas que se encuentran en condiciones de prestar servicios eficientes y de calidad; y poder entrar a competir con las instituciones que ya existen y hacerle frente a las amenazas que se le presenten; es decir a las empresas u organismos que incursionen significativamente en la región sur del país, para mejorar la calidad de vida de este sector pobre y poco atendido.

2. La Rivalidad entre los Competidores

Para una empresa será más difícil competir en un mercado, especialmente con los segmentos en donde los competidores están muy bien posicionados; sean estos muy numerosos, o sus costos fijos sean altos, pues constantemente estarán enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) debe capacitar todos sus recursos eficientemente con los perfiles adecuados y según su formación académica, para mejorar su gestión, ya que la competencia está pendiente del desarrollo diario en sus actividades y por lo tanto existirá una guerra constante por mejorar los servicio, y no faltarán políticos que me quieran minimizar a la empresa quitándole valiosos segmentos de mercados lo cual provoca una disminución de la rentabilidad de la misma.

3. Poder de Negociación de los Proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precios y tamaño del pedido.

Respecto a esto a FEPP tiene productos con distribución exclusiva, permitiéndole tener un stock amplio y generando una confianza en el mercado por su calidad y precios competitivos.

4. Poder de Negociación de los Clientes.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios; a mayor calidad y servicios la empresa tendrá disminución en los márgenes de utilidad.

Es por esto que el FEPP debe producir con calidad, precios competitivos, atención culta y esmerada, con la finalidad de abarcar un mejor nivel de clientes que realmente crean en las personas y sus productos; por tanto debe buscar los mejores métodos para aumentar su competitividad, de esta manera tener la posibilidad de expandirse en nuevos mercados, e implementar nuevas estrategias y tácticas, con promociones que beneficien directamente al cliente, a través de ferias exponiendo las potencialidades y creando un mejor clima de confiabilidad y aceptación productor-cliente.

5. Amenazas de Ingreso en Productos Sustituídos

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más

avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad. Pero en este caso los productos del FEPP son de buena calidad y son de consumo masivo y preferencial en las familias, como son la producción de hortalizas, granos, aves, entre otros

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)
Cuadro N° 3

FACTORES EXTERNOS	FACTOR	PONDER.	CALIF.	TOTAL
OPORTUNIDADES				
Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer la empresa.	O. 1	0,15	4	0,60
Agilizar los procesos.	O. 2	0,15	4	0,60
Aprovechar la capacitación para los empleados de la empresa.	O. 3	0,15	3	0,45
AMENAZAS				
Crisis económica a nivel global	A.1	0,13	1	0,13
Servicios sustitutos	A.2	0,14	2	0,28
Pérdida de clientes por presencia de empresas mejor organizadas	A.3	0,14	2	0,28
Aplicación de nuevos impuestos por parte del gobierno	A.4	0,14	1	0,14
TOTAL		1,00		2,48

Fuente: Cuadro demostrativo FODA

Elaboración: El autor

Interpretación: Como podemos observar el resultados es de 2.48, lo que representa que existe un predominio de las oportunidades sobre las amenazas, por lo que la empresa debe aplicar estrategias para disminuir estos problemas, a fin de mejorar sus potencialidades.

La empresa debe aprovechar las oportunidades con el fin de mejorar su imagen y las actividades que realizan dentro de la misma, y en las amenazas la empresa debe eliminar para que no se presenten problemas en el futuro de esta Institución.

**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS BENEFICIARIOS SEGÚN EL CENSO DE
PRODUCCIÓN AGROPECUARIO SOSTENIBLE DEL FEPP EN LOJA**

1. ¿Usted como beneficiario del FEPP, indique que tipo de ayuda recibe?

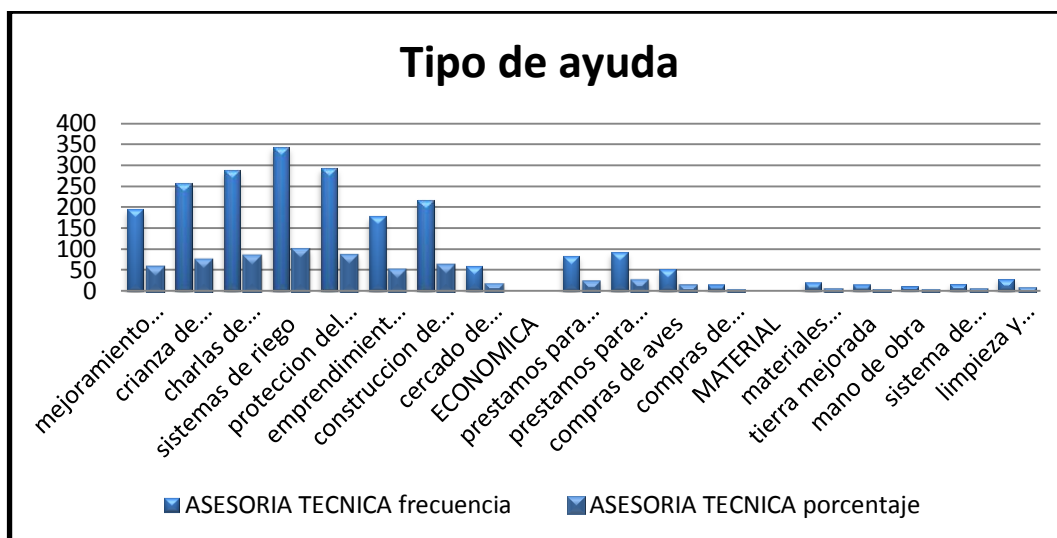
Cuadro N° 4

ASESORIA TECNICA		
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Mejoramiento de cultivo	196	56,81
Crianza de animales	257	74,49
Charlas de prevención fitosanitario	289	83,77
Sistemas de riego	343	99,42
Protección del eco sistema	294	85,22
Emprendimiento productivo	178	51,59
Construcción de galpones	216	62,61
Cercado de potreros	59	17,10
ECONOMICA		
Préstamos para balanceado	83	24,06
Préstamos para semillas	91	26,38
Compras de aves	52	15,07
Compras de ganado	14	4,06
MATERIAL		
Materiales postes, madera, zing	20	5,80
Tierra mejorada	15	4,35
Mano de obra	11	3,19
Sistema de cultivos y cosechas	17	4,93
Limpieza y cuidado de entorno	28	8,12

Fuente: Encuesta a beneficiarios del FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 3



ANÁLISIS.- Los beneficiarios del FEPP en lo que se refiere a asesoría técnica cuenta con ocho alternativas como crianza de animales con un porcentaje del 74,49%; mejoramiento de cultivo el 56,81%; charlas de prevención con un porcentaje del 83,77%; sistemas de riego con un 99,42%; emprendimiento productivo con el 51,59%; construcción de galpones 62,61% y cercado de poteros el 17,10% de acuerdo con las encuestas los beneficiarios aseguran que reciben material apoyando los proyectos de inversión que tiene cada una de las personas tales como: prestamos para balanceado con un porcentaje del 24,06%; prestamos para semillas con el 26,38%; compra de aves el 15,07, en lo material están la mano de obra con el 3,19%; materiales para las personas mas pobres les dan material como postes, madera, zing con un porcentaje del 5,80%; sistemas de cultivos y cosechas con el 4,93%; limpieza y cuidado del entorno con el 8,12% esto es en cuanto se pudieron manifestar los beneficiarios.

2. ¿Qué opinión tiene acerca de los beneficios que recibe por parte del FEPP?

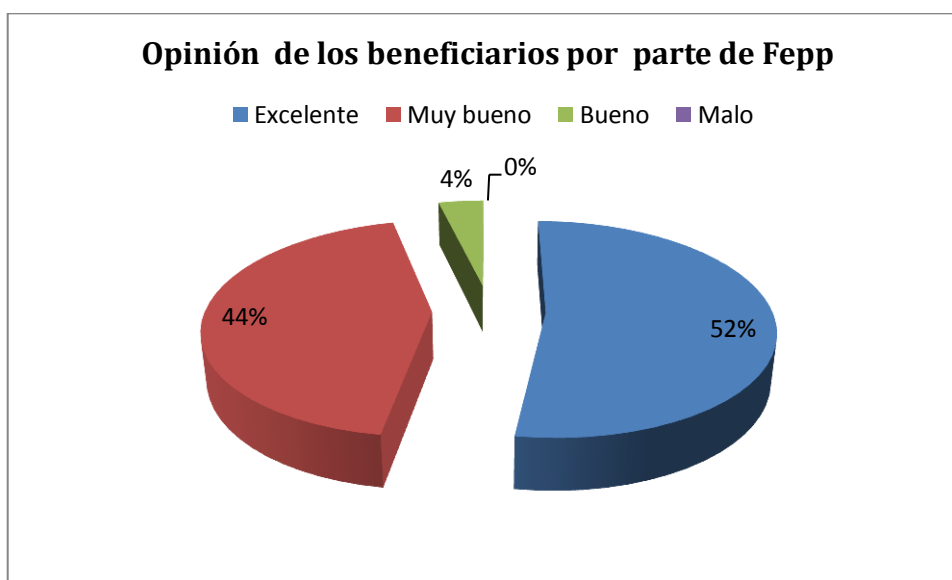
Cuadro N° 5
Beneficios que recibe por el Fepp

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	181	52,46
Muy bueno	151	43,77
Bueno	13	3,77
Malo	0	0,00
Total	345	100,00

Fuente: Encuesta a beneficiarios del FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 4



ANÁLISIS.- Los beneficiarios del FEPP opinan que la calidad de los servicios que perciben en un total de 52,46% es excelente, un 43,77% afirma que la ayuda brindada es muy buena, un 3,77% opina que el beneficio que perciben es bueno, lo que da a notar que la ayuda brindada satisface las necesidades de los usuarios de esta institución.

3. ¿Por qué motivos prefiere al FEPP? Explique

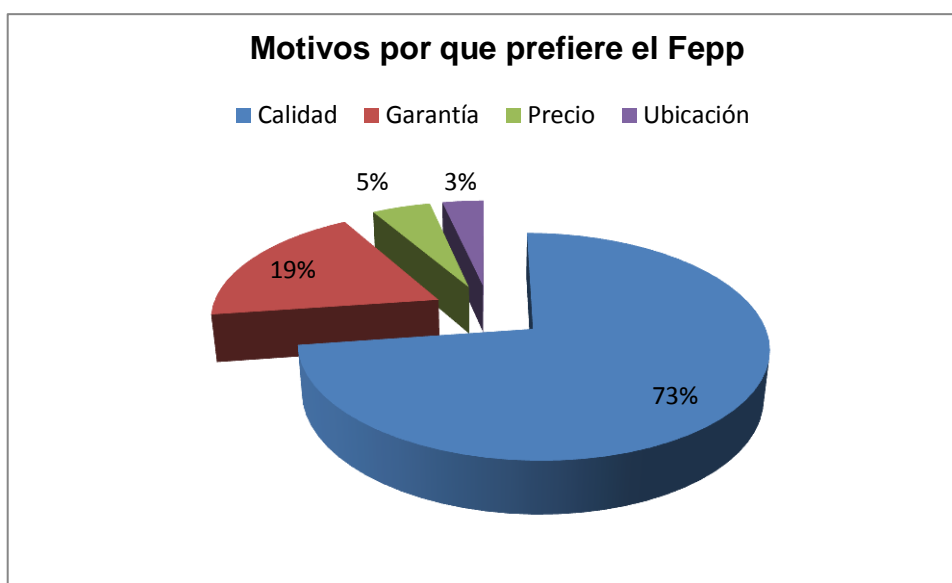
Cuadro N° 6
Motivos porque prefiere el Fepp

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Calidad	251	72,75
Garantía	65	18,84
Precio	17	4,93
Ubicación	12	3,48
Total	345	100,00

Fuente: Encuesta a beneficiarios del FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 5



ANÁLISIS.- Los beneficiarios del FEPP opinan en un total de 72,75% prefieren los servicios por la calidad, mientras que un 18,84% la prefiere por la garantía que ofrece en la prestación de los servicios, un 4,93% que prefieren esta institución por el precio de los servicios que oferta y un 3,48% afirma que optan por su ubicación.

4. ¿Qué criterio tiene a cerca de la atención que ofrecen en el FEPP?

Cuadro N° 7

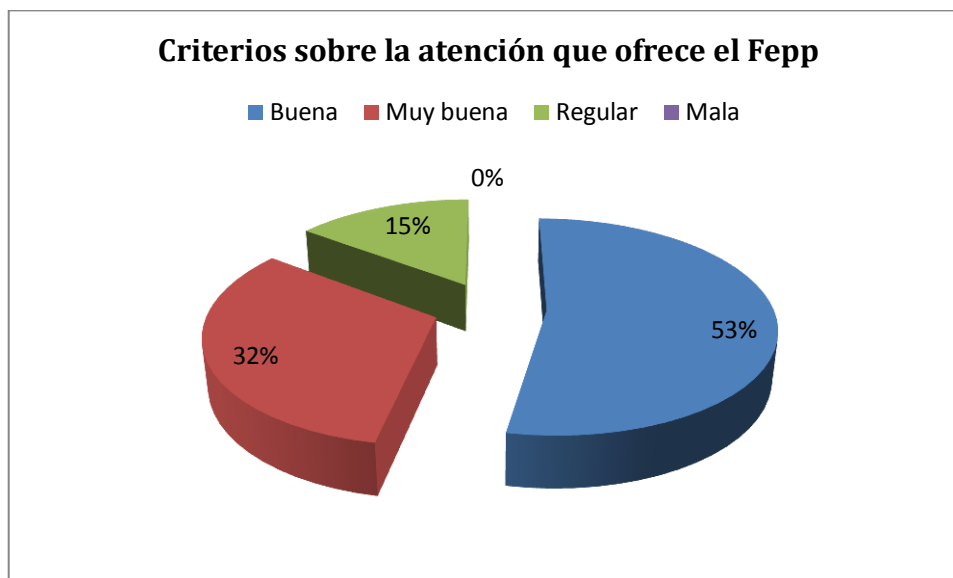
Criterios sobre la atención que ofrece el Fepp

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Buena	183	53,04
Muy buena	111	32,17
Regular	51	14,78
Mala	0	0,00
Total	345	100,00

Fuente: Encuesta a beneficiarios del FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 6



ANÁLISIS.- Los beneficiarios del FEPP opinan que la atención brindada es muy buena en un 32,17%, un 53,04% opina que es buena la calidad de la atención que perciben por parte de esta institución, un 14,78% opina que es regular, mientras que negativamente no se opina ninguna de las personas encuestadas.

5. ¿Qué sugerencias puede señalar para mejorar la gestión del FEPP con su área de producción?

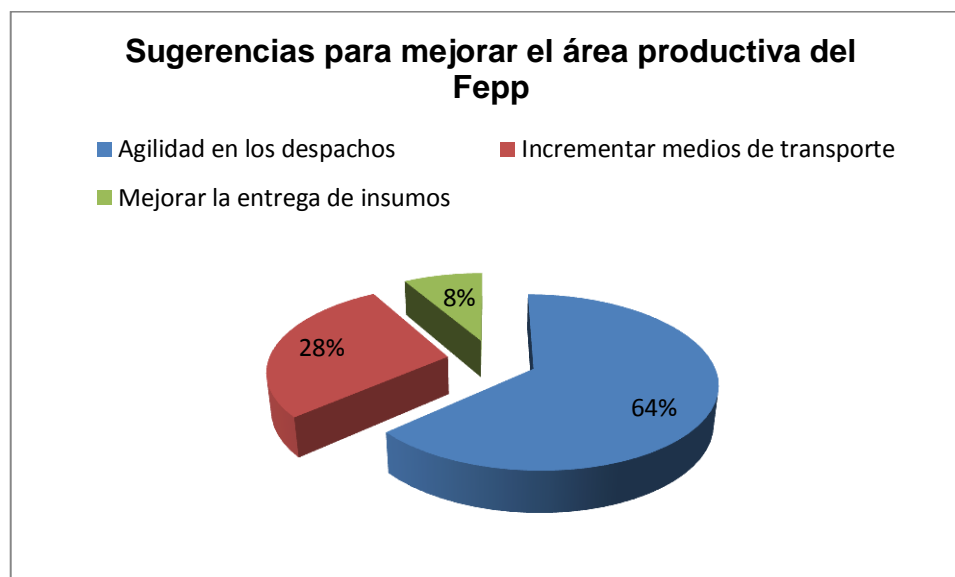
**Cuadro N° 8
Sugerencias**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Agilidad en los despachos	219	63,48
Incrementar medios de transporte	97	28,12
Mejorar la entrega de insumos	29	8,41
Total	345	100,00

Fuente: Encuesta a beneficiarios del FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 7



ANÁLISIS.- Los beneficiarios del FEPP ante los directivos darían la sugerencia en un 63,48% que debería darse más agilidad a los procesos de despacho de las documentaciones presentadas, un 28,12% opina que sería necesario incrementar los medios de transporte y el 8,41% hace referencia a mejorar la entrega de insumos. Con estos puntos a criterio de los beneficiarios, el FEPP podrá tener mayor solvencia en el mercado.

6. ¿Por qué medios de comunicación conoció la existencia del FEPP?

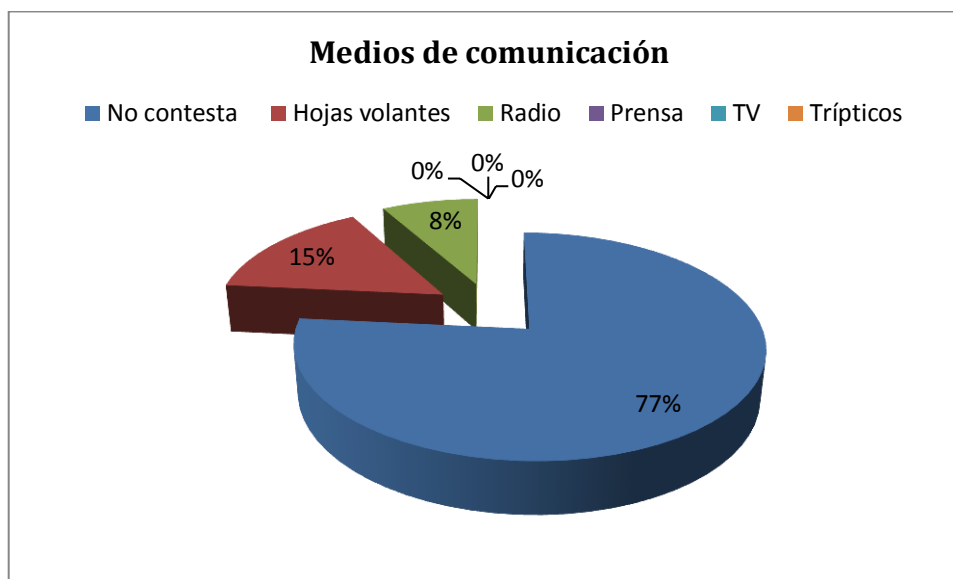
Cuadro N° 9
Medios de comunicación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
No contesta	264	76,52
Hojas volantes	53	15,36
Radio	28	8,12
Prensa	0	0,00
TV	0	0,00
Trípticos	0	0,00
Total	345	100,00

Fuente: Encuesta a beneficiarios del FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 8



ANÁLISIS.- El 77% de encuestados opina que no existe un medio de comunicación donde se conozca de esta empresa, un 15% realizan a través de hojas volantes, un 8% opina que lo ha hecho a través de la radio de otras ciudades.

INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

- ✓ Se indican las oportunidades y amenazas de la empresa
- ✓ Se asigna una ponderación a cada factor los valores oscilan entre 0.01 y 0.09 cuyo resultado total es uno de estas ponderaciones.
- ✓ Se asigna una calificación de uno a cuatro a los factores de la siguiente manera:

Cuadro N° 10

Factor	Valoración
Oportunidad Mayor	4
Oportunidad Menor	3
Amenaza Menor	2
Amenaza Mayor	1

- Se multiplica cada ponderación por la calificación asignada a cada factor, determinando como respuesta el resultado ponderado.
- La sumatoria de los resultados ponderados, da un valor mayor a 2.5 hay predominios de las oportunidades sobre las amenazas y no tiene problemas externos, si es menor a 2.5 indica que existe predominio de las amenazas sobre las oportunidades y que tiene problemas externos, si es igual a 2.5 en la empresa hay estabilidad o equilibrio.

ANÁLISIS INTERNO

ENTREVISTA DIRIGIDA AL COORDINADOR DEL FEPP A NIVEL REGIONAL

1. ¿Qué tiempo lleva laborando en este cargo?

En el cargo de Coordinador del FEPP llevo aproximadamente un año y medio.

2. Cual son las principales líneas de acción con las que trabaja FEPP

- Finanzas populares
- Sistemas de producción agropecuaria sostenibles (SIPAS)
- Gestión para el desarrollo local: juntas parroquiales, gobiernos municipales y organizaciones.
- Emprendimiento productivo
- Manejo y conservación de RR.NN

3. ¿Cómo se encuentra estructurado el FEPP a nivel nacional y en la ciudad y provincia de Loja?

A nivel nacional contamos con un directorio ejecutivo el mismo que se encuentra conformado por un Obispo de la Iglesia Católica, Mons. Vicente Cisneros; el representante de CESA, Eco. Francisco Román; el Secretario de la Comisión Episcopal de Pastoral Social, P. Giorgio Peroni; el representante del Consejo de Coordinación del GSFEP, Lic. Xabier Villaverde; el Director Ejecutivo del GSFEP, Lic. José Tonello. Luego

tenemos los coordinadores regionales, que somos los encargados de llevar a cabo los proyectos de acuerdo al presupuesto otorgado para cada provincia. A nivel de ciudad y provincia de Loja tenemos equipos de trabajo en los cantones de intervención, así mismo el departamento administrativo está conformado por el coordinador y contadora.

4. ¿El FEPP posee una estructura orgánica funcional?

Actualmente trabajamos con la estructura orgánica que se nos fue entregada desde la Matriz en la ciudad de Quito.

5. ¿El FEPP tiene misión y visión?

Si porque es una institución con una finalidad social y esta al servicio de la comunidad

Misión:

El Fondo Populorum Progressio (FEPP), institución privada con finalidad social, está al servicio de los hombres y mujeres del campo, indígenas, afro ecuatoriano, montubio, mestizos y pobladores urbanos marginales, pobres preferentemente organizados.

Visión:

En 2012 el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio es un GRUPO SOCIAL consolidado y sostenible, integrado por personas motivadas y organizadas en varias instancias especializadas, unidas por principios y valores comunes, que trabajan solidaria, descentralizada y

sinérgicamente en acciones de desarrollo integral, con servicios, procesos y productores innovadores de calidad e impacto.

6. ¿Cuáles son las políticas por las que se rige el FEPP?

- a. Inspiración cristiana
- b. Dialogo y respeto
- c. Eficiencia y eficacia
- d. Justicia y equidad
- e. Agilidad y sencillez

7. ¿El FEPP realiza algún tipo de publicidad?

Por el momento esta institución no realiza ningún tipo de publicidad, puesto que es una institución con carácter benéfica, para los mas necesitados.

8. ¿Cuántos empleados tiene actualmente?

A nivel local contamos con 23 empleados que conforman el departamento administrativo y los técnicos que laboran en los proyectos en ejecución.

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Codesarrollo laboran 8 personas, en Agro importadora una persona y en la Fundación Educativa Cándido Rada (FUNDER) una persona.

9. ¿Cuáles son los horarios de trabajo del personal?

En la oficina se labora en un horario de 08H00 - 12H30 y de 14H00 a 17H30. En los proyectos del campo, no se tiene un horario fijo. En cuanto al personal técnico que sale a la provincia a inspeccionar los proyectos con la autorización correspondiente y cronograma a ejecutar.

10. ¿FEPP ofrece capacitación a sus empleados? Indique.

Se ha dado capacitación en temáticas como gestión para el desarrollo local y agroecología

11. ¿Cuáles son las fundaciones en Loja que ofrecen beneficios similares?

En Loja las fundaciones que ofrecen servicios y beneficios parecidos a los del FEPP son la fundación **ARCOÍRIS y URIEL**.

12. ¿A nivel de Provincia de Loja cuál es la cobertura del FEPP?

El FEPP se encuentra en 10 cantones de la provincia: Espíndola, Gonzanamá, Calvas, Paltas, Sozoranga, Puyango, Celica, Pindal, Chahuarpamba, Macará.

A nivel regional estamos presentes en Loja, El Oro y Zamora Chinchipe.

13. ¿A qué sector de la población están destinados los servicios que ofrece el FEPP?

A sectores campesinos y urbano marginales.

14. ¿Cómo se financian los proyectos que ejecutan?

Se cuenta con el apoyo generoso de más de 115 agencias financieras y organismos de cooperación nacional e internacional, que han confiado en el FEPP para que los recursos lleguen a los más necesitados promoviendo un desarrollo integral.

15. ¿Cuántos beneficiarios cuentan actualmente en Loja y la Provincia y que sectores?

A nivel de Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria Sostenibles (SIPAS) contamos con alrededor de 345 beneficiarios, cubriendo un total

de 1.102,73 hectáreas de las cuáles un 50% (551 hectáreas aproximadamente) necesita un nuevo proceso, a fin de mejorar la calidad del suelo y garantizar la calidad de producción; los Centros de Negocios Campesinos (CNCs) son aproximadamente 1.160 y en finanzas populares: 11.500 socios agrupados en la Red de Entidades Financieras Equitativas.

16. ¿El financiamiento con que cuenta el FEPP es el necesario para la ejecución de los proyectos planteados?

El financiamiento con el que se cuenta en Loja para la ejecución de los proyectos es muy poco, puesto que no se logra cubrir todas las aspiraciones formuladas a inicios del año; a nivel del país se tiene 11 equipos que tienen resultados positivos y 8 han tenido un resultado negativo, entre ellos se encuentra ubicado Loja, lo que hace que se afecte el patrimonio del FEPP en la provincia. (Ver Anexo 8).

17. ¿Cuáles son las principales potencialidades del FEPP?

Personal comprometido con el desarrollo rural y urbano marginal, los sectores involucrados colaboran para capitalizar el proyecto que va en beneficio de la comunidad en sí.

18. ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones?

Financiamiento externo escaso, falta de capacitación continua, no existe cobertura a todos los cantones de la provincia de Loja.

19. ¿Cuáles son las aspiraciones a corto y largo plazo?

Institucionalizar acciones tendentes a mejorar la calidad de vida en las líneas mencionadas e incrementar aspectos de salud y energía renovable.

20. ¿Cómo se proyecta el FEPP en los próximos años?

Como una institución que aporte al desarrollo local en coordinación con gobiernos locales, relación interinstitucional que persigue éstas líneas de desarrollo.

21. ¿Qué sugerencia daría como director de FEPP para la aplicación de un plan estratégico institucional?

Generar indicadores medibles que permitan dar los pasos adecuados o a su vez en caso de desviaciones, nos permitan alinearnos a lo planificado estratégicamente.

Análisis: De acuerdo con la entrevista realizada al coordinador del FEPP, gracias a él que me facilitó la información para así mismo poder realizar el presente trabajo. Como me pude dar cuenta que el financiamiento con que cuenta el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio en Loja para la ejecución de los proyectos es muy poco puesto que no se logra cubrir con las aspiraciones planificadas a inicios del año, por lo tanto el coordinador del FEPP si está en acuerdo que se debería aplicar un plan estratégico que permitan alinearse estratégicamente en los diferentes funciones que se le asigna a cada uno de los trabajadores.

ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DEL FEPP

ANTECEDENTES GENERALES: Nombre, Cargo y Profesión.

Cuadro N° 11

Nº	NOMBRE	CARGO	PROFESION
1	Dr. Fabián Aníbal Cango Rivera	Técnico Pecuario	Dr. Veterinario
2	Dra. María Cabrera Puchaicela	Técnica Pecuaria	Dra. Veterinaria
3	Ing. Jorge Jara Ruiz	Técnico Agrícola	Ing. Agrícola
4	Ing. Susana Hurtado	Técnica Agropecuaria	Ing. Agropecuaria
5	Ing. Yadira Ortega	Técnica Comercial	Ing. Comercial
6	Atilio Prado Sánchez	Técnico Agropecuario	Ing. Industrias Agropecuarias
7	Edwin Fabricio Patiño	Técnico Agropecuario	Ing. Industrias Agropecuarias
8	Diego Fernando Valarezo	Técnico Agropecuario	Ing. Industrias Agropecuarias
9	Ing. Edita Morocho Plasencia	Técnica Agrónoma	Ing. Agrónoma
10	Ing. Alberto Ramiro Ríos Santos	Técnico Agroforestal	Ing. Agroforestal
11	Ximena Ruiz	Secretaria	Lic. En secretariado Ejecutivo
12	Liliana Erique Piedra	Contadora	Dr. En contabilidad
13	Sra. Silvia Jiménez	Conserje	Bachillerato

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

ANTECEDENTES ESPECÍFICOS

1. ¿Cómo considera al FEPP dentro de su estructura organizacional y de gestión?

Cuadro N° 12

Estructura organizacional

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	8	61,54
Buena	4	30,77
Regular	1	7,69
Total	13	100

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 9



ANÁLISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 61.54% manifiesta que la organización y gestión del FEPP, es muy buena, un 30.77% nos dice que es buena, y un 7.69 % indica que esta estructura es regular.

2. ¿Qué tipo de técnicos cuenta para el cumplimiento de actividades operativas?

Cuadro N° 13

Técnicos para el cumplimiento de las actividades

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Agropecuarios	4	40,00
Pecuarios	2	20,00
Agroforestales	1	10,00
Agrónomo	1	10,00
Agrícola	1	10,00
Comercial	1	10,00
Total	10	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 10



ANÁLISIS.- Como se puede observar, en la presente pregunta he podido determinar qué: para el cumplimiento de las actividades el FEPP cuenta con 4 técnicos Agropecuarios, 2 Pecuarios, 1 Agro-forestal, 1 Agrónoma y 1 comercial.

3. ¿Conoce cuál es la misión y visión de “FEPP”?

Cuadro N° 14

Conoce misión y visión del grupo FEPP

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	12	92,31
No	1	7,69
Total	13	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 11



ANÁLISIS.- Como se puede observar en el presente gráfico el 92.31% de los encuestados conoce la visión y misión del FEPP, en tanto que un 7.69% no la conoce.

4. ¿Cómo considera la relación que lleva con los directivos?

Cuadro N° 15

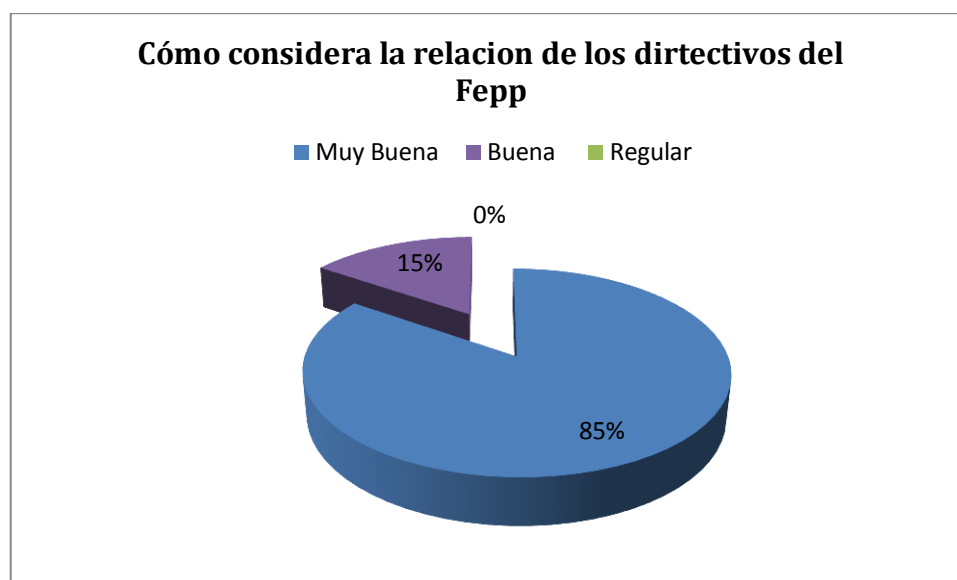
Relación con los directivos del Fepp

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	11	84,62
Buena	2	15,38
Regular	0	0,00
Total	13	100

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 12



ANÁLISIS.- La relación laboral entre empleados del FEPP, es muy buena así lo manifiesta el 84.62% de los encuestados, en tanto que un 15.38% indica que las relaciones laborales son buenas.

5. ¿Ha recibido alguna capacitación para realizar su trabajo?

Cuadro N° 16

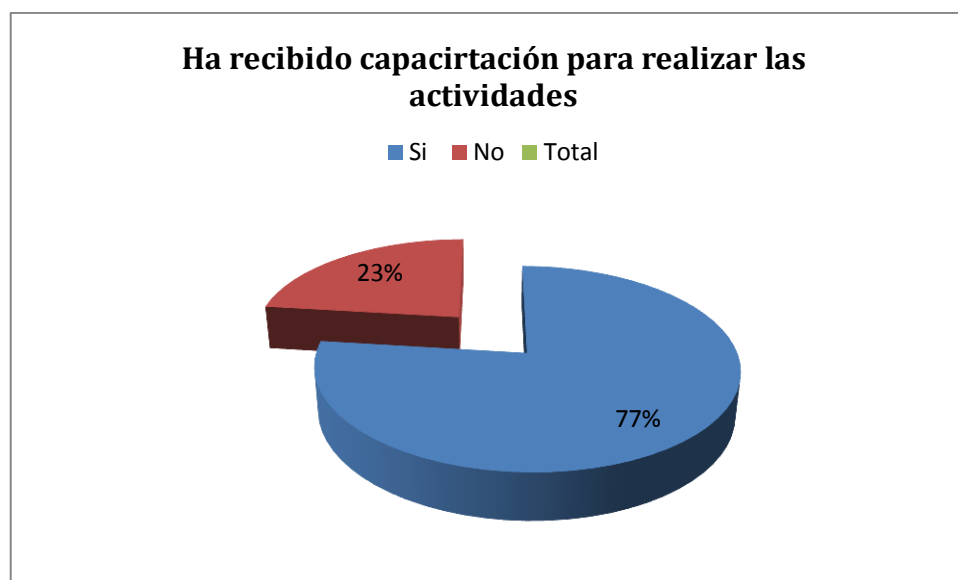
Capacitación

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	76.92
No	3	23.08
Total	13	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 13



ANÁLISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos el 70,92% si ha recibido capacitación, esto es en áreas técnicas relacionadas a la agricultura, desarrollo local, agroecología, etc. En tanto que un 23,08% manifiesta que labora en el departamento administrativo y no ha recibido capacitación para el eficiente desarrollo de sus actividades.

6. ¿Cómo se retroalimentan los procesos dentro de la gestión que ejecuta el FEPP en Loja? Indique cuales.

Cuadro N° 17

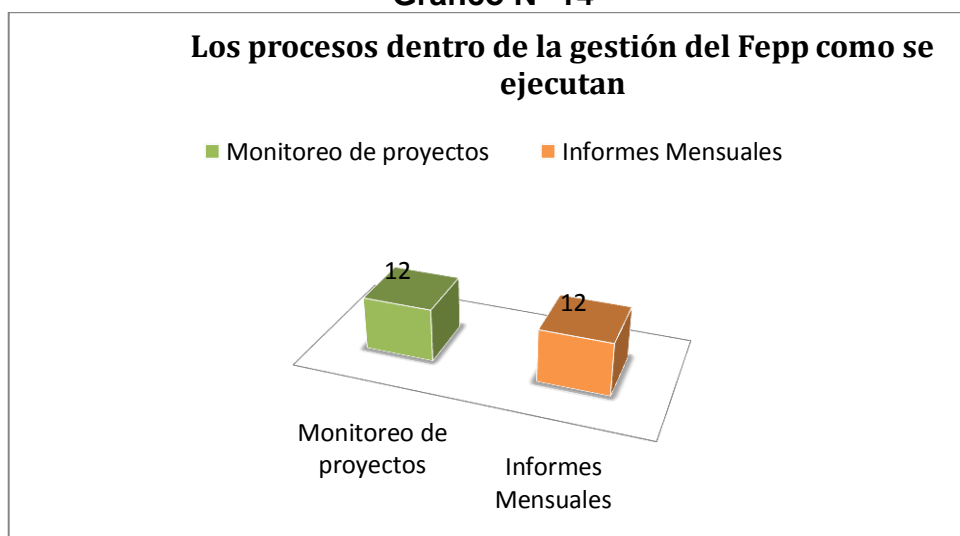
Los procesos dentro de la gestión del Fepp como se ejecutan

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Monitoreo de proyectos	12	92,31
Informes Mensuales	12	92,31

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 14



ANÁLISIS.- Todos los empleados que trabajan en esta institución indican que parte de la retroalimentación de los procesos de gestión, se realizan a través del monitoreo de los proyectos en forma semanal para saber su avance y ejecución; también a través de los informes mensuales que se emiten por parte de cada técnico, ayudando a identificar cualquier retraso o contratiempo que se presente en los mismos. El conserje como no son éstas sus funciones no contestó a esta interrogante; por tanto el 92.31% se pronuncia por estas dos alternativas.

7. ¿Cómo considera el desenvolvimiento de sus compañeros de trabajo?

Cuadro N° 18

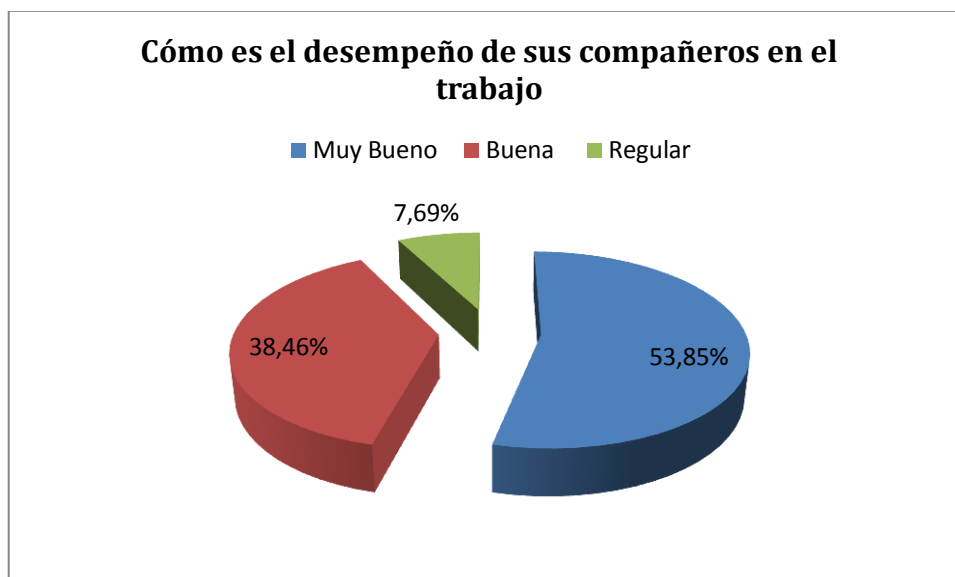
Cómo es el desempeño de sus compañeros en el trabajo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy Bueno	7	53,85
Buena	5	38,46
Regular	1	7,69
Total	13	100,00

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 15



ANÁLISIS.- De acuerdo a los resultados el 53.85% manifiesta que el desenvolvimiento de sus compañeros de trabajo es muy bueno; un 38.46% indica que es bueno, y un 7.69% dice que es regular.

8. ¿A su parecer cuales son las potencialidades que tiene el FEPP?

Cuadro N° 19

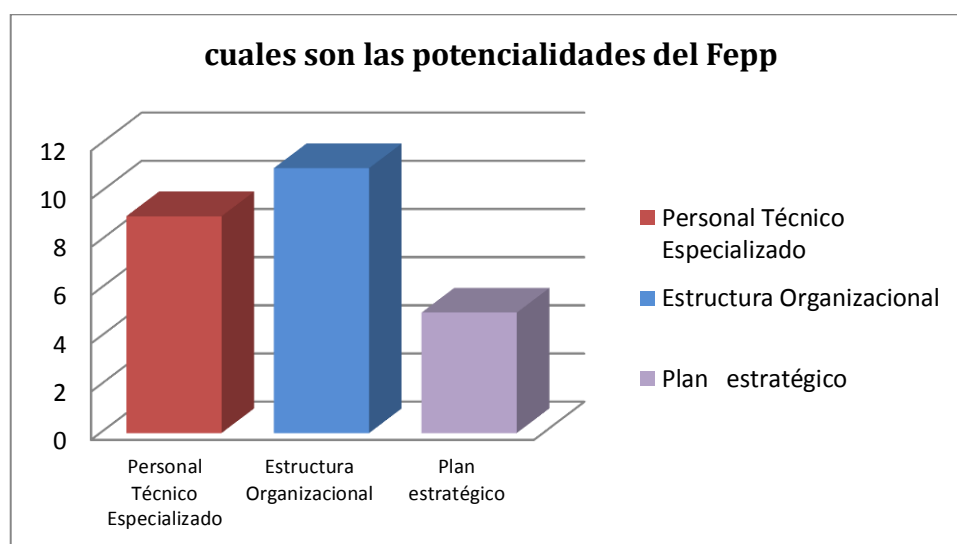
Potencialidades del Fepp

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estructura Organizacional	11	84,62
Personal Técnico Especializado	9	69,23
Plan estratégico	5	38,46

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 16



ANÁLISIS.- Las opiniones de los empleados son diversas entre las más destacadas obtengo que con un 84.62% la estructura organizacional bien definida, con un 69.23% la existencia de técnicos especializados en las diferentes áreas, y 38.46% por el plan estratégico institucional que poseen.

9. ¿Cuáles son los principales inconvenientes que se han presentado en FEPP?

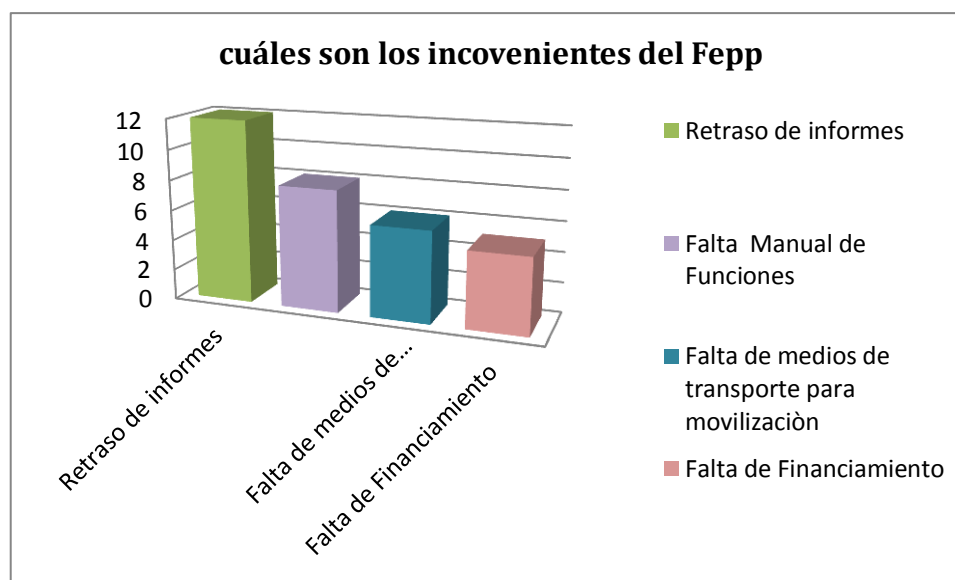
Cuadro N° 20
Inconvenientes en el Fepp

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Retraso de informes	12	92,31
Falta Manual de Funciones	8	61,54
Falta de medios de transporte para movilización	6	46,15
Falta de Financiamiento	5	38,46

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 17



ANÁLISIS.- Los principales inconvenientes que se presentan en el FEPP son: con un 92.31% el retraso de informes, con un 61.54% falta de un manual de funciones, y 46.15% manifiesta que el principal inconveniente es la falta de medios de transporte para movilización a los diferentes sectores en los que se desarrollan los proyectos, además con un 38,46% la falta de financiamiento para el desarrollo de las actividades planificadas.

10. El sueldo que percibe se encuentra acorde con las actividades que ejecuta.

Cuadro N° 21

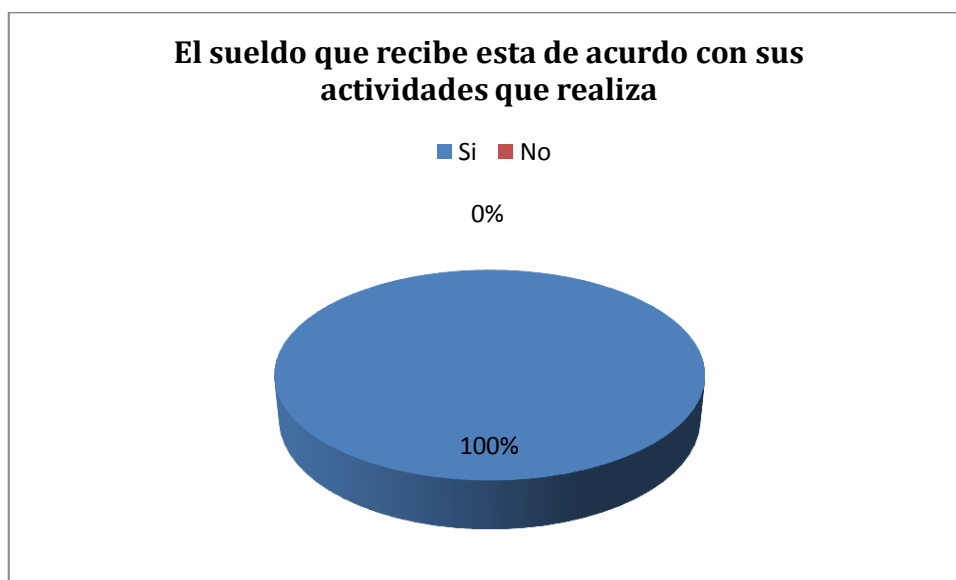
El sueldo esta de acuerdo con sus actividades que realiza

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	13	100,00
No	0	0,00
Total	13	100

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 18



ANÁLISIS.- La totalidad de los encuestados indica que su remuneración si está acorde con las actividades que ejecuta.

11. ¿Conoce si el FEPP realiza algún tipo de publicidad?

Cuadro N° 22

Realiza publicidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	15,38
No	11	84,62
Total	13	100

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 19



ANÁLISIS.- De acuerdo a los resultados obtenidos obtengo que el 84.62% indica que el FEPP no realiza ninguna clase de publicidad y el 15.38% manifiesta que realiza publicidad pero internamente.

11. En qué líneas de acción trabaja actualmente el FEPP

Cuadro N° 23

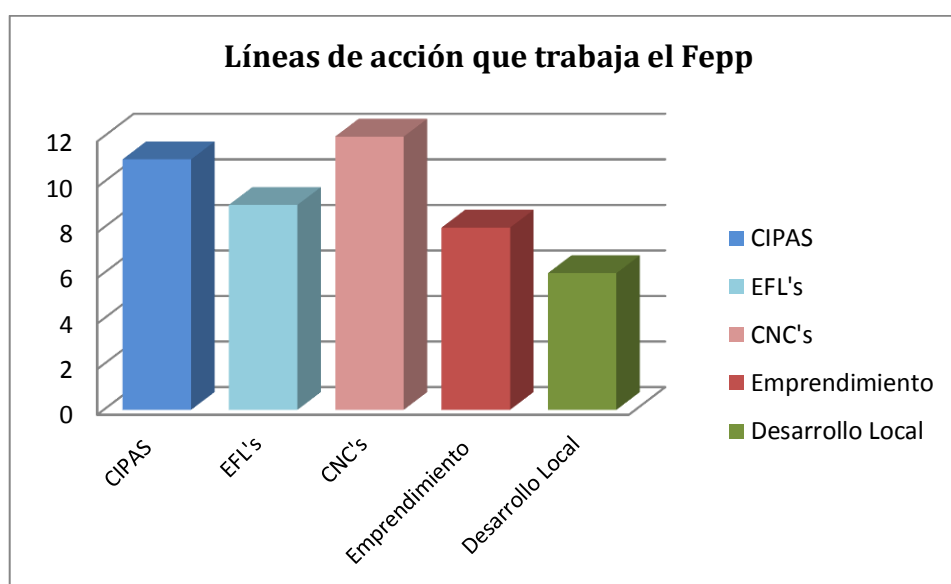
Líneas de acción

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Constitución de los Centros de Negocios Campesinos (CNCs)	12	92,31
Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria Sostenibles (SIPAS)	11	84,62
Estructuras Financieras Locales (EFL)	9	69,23
Emprendimientos	8	61,54
Desarrollo Local	6	46,15

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 20



ANÁLISIS.- De acuerdo a los resultados puedo determinar que actualmente el FEPP viene desarrollándose en las líneas de Acción como son la CNC con un 92.31%, la SIPAS con un 84.62%, EFL con un 69.23% entre las más representativas.

11.¿Qué aspectos considera que deberían mejorar en el FEPP?

Cuadro N° 24

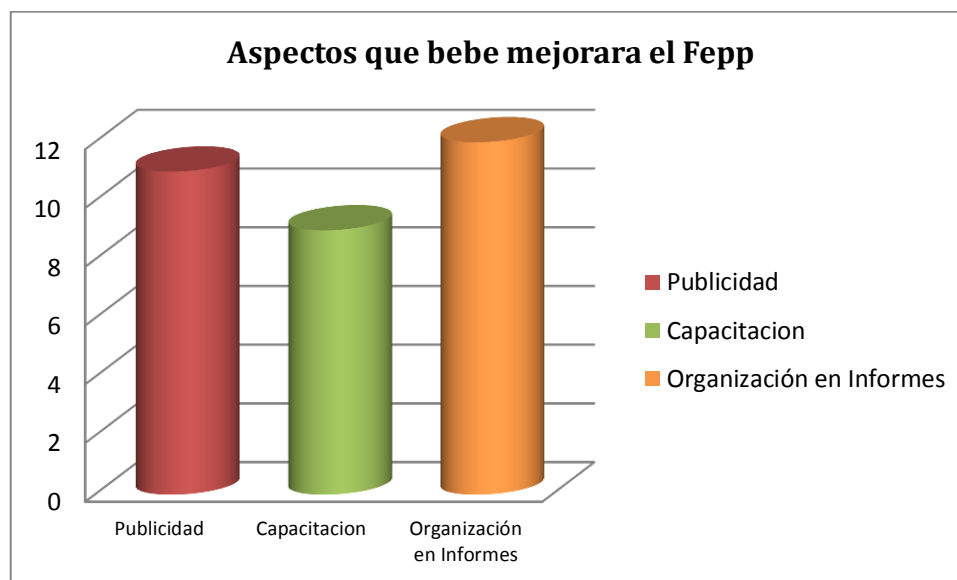
Aspectos que debe mejorar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Organización en Informes	12	92,31
Publicidad	11	84,62
Capacitación	9	69,23

Fuente: Encuesta a empleados de FEPP

Elaboración: El autor

Gráfico N° 21



ANÁLISIS.- Las sugerencias de los empleados son variadas pero se presentan las más representativas entre ellas se obtiene que 92.31% manifiesta que algo importante sería la organización de informes para que estos se entreguen a tiempo, con un 84.62% que se debe incrementar la publicidad de las actividades que realiza la institución y con un 69.23% que sería importante capacitar al personal especialmente en el área administrativa.

INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Una vez identificados los factores internos y externos de la empresa, se procedió a realizar la matriz de evaluación de factores internos para lo cual fue necesario seguir los siguientes pasos:

1. Identificar las fortalezas y debilidades del FEPP.
2. Asignar una ponderación a cada factor: La ponderación ésta dada entre los valores que oscilan entre 0.01 a 1.00. La ponderación indica la importancia que tiene cada uno de los factores, ya sea si este se refiere a las fortalezas y debilidades.

La suma de las ponderaciones de los factores internos, deben dar como resultado (1.00)

1. Asignar una calificación de 1 a 4 para indicar el impacto de cada factor; así tenemos:

Cuadro N° 25

FACTOR	VALOR
Fortaleza mayor	4
Fortaleza menor	3
Debilidad mayor	2
Debilidad menor	1

2. El producto de multiplicar cada ponderación por la calificación en cada factor, da el resultado ponderado.

3. La sumatoria de los resultados de la empresa, dan como respuesta los totales requeridos para conocer la posición en que se encuentran internamente la empresa.

El resultado se lo interpreta así:

1. Si el valor es de 2.5 me indica que la empresa se mantiene internamente o existe un equilibrio entre las fortalezas y debilidades.
2. Si el resultado es menor a 2.5 indican superioridad de las debilidades sobre las fortalezas, es decir la empresa tiene problemas internos.
3. Sí el resultado es superior a 2.5 hay predominio de las fortalezas sobre las debilidades, es decir la empresa no tiene problemas internos y se encuentra en condiciones óptimas para competir en el mercado.

Nota: Los valores asignados a los factores internos son sobre la base del criterio personal, están basados en lo que se ha visto y experimentado en el transcurso de la investigación, a través del diagnóstico situacional a la empresa (observación directa, entrevista, encuestas, etc.)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Cuadro N° 26

FACTORES INTERNOS	FACTOR	PONDER.	CALIF	TOTAL
FORTALEZAS				
Trabajo en Equipo	F.1	0,10	4	0,40
Especialización en gestiones agrícolas y pecuarias	F.2	0,09	3	0,27
Personal comprometido con el Fepp	F.3	0,09	3	0,27
Compromiso con el desarrollo de los sectores rurales y urbanos marginales	F.4	0,10	4	0,40
Buen trato por parte de los trabajadores hacia los beneficiarios.	F.5	0,10	4	0,40
DEBILIDADES				
Falta de capacitación	D.1	0,09	2	0,18
Falta de financiamiento	D.2	0,08	1	0,08
Falta de medios de transporte para la movilización de los integrantes de la fundación a los diversos proyectos	D.3	0,08	1	0,08
Retraso en los informes que se entregan hacia esta entidad.	D.4	0,09	1	0,18
Escasa política publicitaria.	D.5	0,09	2	0,18
Falta un Manual de Funciones	D.6	0,09	1	0,09
TOTAL		1,00		2,53

Fuente: Cuadro demostrativo FODA

Elaboración: El autor

Interpretación: De acuerdo a los resultados obtenidos se tiene un resultado de 2.53, esto quiere decir que existe un predominio de las fortalezas sobre las debilidades, factor que puede ser aprovechado por la Institución para mejorar su accionar.

ANÁLISIS Y ESTUDIO FODA

1. FORTALEZAS

Posiciones favorables que se posee en relación con alguno de sus elementos (recursos, procesos, etc.) y que la colocan en condiciones de responder eficazmente ante una oportunidad o delante de una amenaza.

- ☞ Trabajo en Equipo
- ☞ Especialización en gestiones agrícolas y pecuarias
- ☞ Personal comprometido con el Fepp
- ☞ Compromiso con el desarrollo de los sectores rurales y urbanos marginales
- ☞ Buen trato por parte de los trabajadores hacia los beneficiarios.

2. DEBILIDADES

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia: recursos de los que carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente; las cuales no permiten responder eficazmente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo.

- ☞ Falta de capacitación
- ☞ Falta de financiamiento
- ☞ Falta de medios de transporte para la movilización de los integrantes de la fundación a los diversos proyectos
- ☞ Retraso en los informes que se entregan hacia esta entidad.
- ☞ Escasa política publicitaria.

- ☞ Falta un Manual de Funciones

3. OPORTUNIDADES

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, permitiendo obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.

Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer la empresa.

- ☞ Agilizar los procesos.
- ☞ Minimizar el retraso de informes aprovechando la capacitación para los empleados de la empresa.
- ☞ Elaboración de un manual de funciones a fin de explicar con claridad a los trabajadores las funciones que les corresponde hacer a cada uno.

4. AMENAZAS

Situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas con la idea de minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento y la sobrevivencia de la organización.

- ☞ Crisis económica a nivel global
- ☞ Servicios sustitutos
- ☞ Pérdida de clientes por presencia de empresas mejor organizadas
- ☞ Aplicación de nuevos impuestos por parte del gobierno

MATRIZ FODA

Cuadro N° 27

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>f.1 Trabajo en Equipo</p> <p>f.2 Especialización en gestiones agrícolas y pecuarias</p> <p>f.3 Personal comprometido con el Fepp</p> <p>f.4 Compromiso con el desarrollo de los sectores rurales y urbanos marginales</p> <p>f.5 Buen trato por parte de los trabajadores hacia los beneficiarios.</p>	<p>d.1. Falta de capacitación</p> <p>d.2 Falta de financiamiento</p> <p>d.3 Falta de medios de transporte para la movilización de los integrantes de la fundación a los diversos proyectos</p> <p>d.4 Retraso en los informes que se entregan hacia esta entidad.</p> <p>d.5 Escasa política publicitaria.</p> <p>d.6 Falta un Manual de Funciones</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>o.1 Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer la empresa.</p> <p>o.2 Agilizar los procesos.</p> <p>o.3 Minimizar el retraso de informes aprovechando la capacitación para los empleados de la empresa.</p> <p>o.4 Elaboración de un manual de funciones a fin de explicar con claridad a los trabajadores las funciones que les corresponde hacer a cada uno.</p>	<p>a.1. Crisis económica a nivel global</p> <p>a.2. Servicios sustitutos</p> <p>a.3. Pérdida de clientes por presencia de empresas mejor organizadas</p> <p>a.4. Aplicación de nuevos impuestos por parte del gobierno</p>

Fuente: Análisis FODA

Elaboración: El Autor

MATRIZ DE ALTO IMPACTO (FODA O DOFA)
Cuadro N° 28

FACTORES EXTERNOS (oportunidades, amenazas)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FACTORES INTERNOS (fortalezas, debilidades)	<p>o.1 Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer la empresa.</p> <p>o.2 Agilizar los procesos.</p> <p>o.3 Aprovechar la capacitación para los empleados de la empresa.</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<p>f.1 Trabajo en Equipo</p> <p>f.2 Especialización en gestiones agrícolas y pecuarias</p> <p>f.3 Personal comprometido con el FEPP</p> <p>f.4 Compromiso con el desarrollo de los sectores rurales y urbanos marginales</p> <p>f.5 Buen trato por parte de los trabajadores hacia los beneficiarios.</p>	<p>f.4 - o.1 Aprovechar los medios de comunicación para dar a conocer la empresa y el compromiso que tiene con el desarrollo de los sectores rurales y urbanos marginales.</p>	<p>f.2 - a.2 Adquirir insumos y fertilizantes para mejorar la producción agrícola pecuaria en los proyectos que ejecuta el FEPP.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>d.1. Falta de capacitación</p> <p>d.2 Falta de financiamiento</p> <p>d.3 Falta de medios de transporte para la movilización de los integrantes de la fundación a los diversos proyectos</p> <p>d.4 Retraso en los informes que se entregan hacia esta entidad.</p> <p>d.5 Escasa política publicitaria.</p> <p>d.6 Falta un Manual de Funciones</p>	<p>d.1 - o.3 Elaborar planes de capacitación a fin de minimizar el retraso de informes por parte de las personas que laboran en el FEPP.</p> <p>d.6 - o.2 Construir un manual de funciones a fin de agilizar los procesos, determinando las funciones para cada puesto de trabajo.</p>	<p>d.3 - a.3 Adquirir 2 vehículos para movilización del personal técnico y para el transporte de insumos a las áreas de trabajo, a fin de evitar pérdida de clientes por empresas mejor organizadas.</p>

Fuente: Diagnostico Interno y Externo

Elaboración: El Autor

g. DISCUSIÓN

Propuesta del Plan Estratégico para la Institución FEPP de la Ciudad de Loja

Un Plan Estratégico en una empresa es indispensable para la marcha y administración eficaz, ya que esta orienta y guía a todas las fortalezas, transformando las debilidades y tomando en cuenta los problemas externos como amenazas y oportunidades que permiten un diagnóstico de todos los problemas que se presentan en la Institución, así por ejemplo en la institución Fondo Ecuatoriano Populorum Progresivo (FEPP) de la ciudad de Loja, se proyecta con una misión y visión al desarrollo y progreso de la institución.

En esta planificación estratégica se hace costar un sin número de actividades que junto a políticas y estrategias se tratará de que los objetivos propuestos lleguen a una meta establecida para que esta institución, mediante el trabajo en equipo de sus directivos conjuntamente con los empleados brinden un mejor servicio a todos la comunidad y a la vez ayude al desarrollo socio - económico de la ciudad de Loja promoviendo una cultura organizacional de calidad total para lograr el liderazgo en la realización el plan estratégico.

PROPUESTA DE LA MISIÓN Y VISIÓN

VISIÓN

EL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) ES UNA INSTITUCIÓN AL SERVICIO DE LOS SECTORES MÁS DESPROTEGIDOS, CON UNA PROFUNDA PERSPECTIVA SOCIAL, CREANDO FUENTES DE TRABAJO, MEDIOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, PROTEGIENDO AL MEDIO AMBIENTE CON UNA EQUIDAD ALTAMENTE BENÉFICA. PROYECTÁNDOSE PARA EL AÑO 2015 SER UNA DE LAS MEJORES EMPRESAS DE AYUDA SOCIAL Y COMUNITARIA DE LA REGIÓN.

MISIÓN

EL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESIVO (FEPP) ES UN GRUPO SOCIAL INTEGRADO POR EMPRESAS Y COOPERATIVAS DESCENTRALIZADAS, UNIDAS POR PRINCIPIOS Y VALORES, QUE GENERAN PRODUCTOS Y SERVICIOS DE ALTA CALIDAD. PROMOVRIENDO IDEAS INNOVADORAS CON UNA CAPACITACIÓN TÉCNICA Y ESPECIALIZADA A GRUPOS FAMILIARES POPULARES Y PERSONAS QUE NECESITAN SER INCORPORADAS A UN SISTEMA PRODUCTIVO A FIN DE SATISFACER LAS NECESIDADES INTERNAS Y EXTERNAS DEL MERCADO.

PROPUESTA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA EL FEPP

Cuadro N° 29

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
1	DAR A CONOCER LA EMPRESA Y EL COMPROMISO QUE TIENE CON EL DESARROLLO DE LOS SECTORES RURALES Y URBANOS MARGINALES.
2	MINIMIZAR EL RETRASO DE INFORMES POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL FEPP.
3	AGILITAR LOS PROCESOS, DETERMINANDO LAS FUNCIONES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO, A TRAVEZ DE UN MANUAL DE FUNCIONES
4	MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE
5	BRINDAR PRODUCTOS DE CALIDAD QUE PERMITA MEJORAR LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y PECUARIA EN LOS PROYECTOS QUE EJECUTA EL FEPP.

DESARROLLO DEL PLAN OPERATIVO.

En la presente propuesta consta de cinco objetivos estratégicos, desarrollados a través de un marco lógico estratégico, en el que se hace constar el problema, meta, políticas, estrategias, tácticas, financiamiento, costos y responsables, los mismos que luego de la aprobación institucional se pondrán en ejecución en el nuevo plan operativo del FEPP.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1

DAR A CONOCER LA EMPRESA Y EL COMPROMISO QUE TIENE CON EL DESARROLLO DE LOS SECTORES RURALES Y URBANOS MARGINALES

Problema

Con el análisis de la información obtenida a los empleados de la empresa, se ha podido determinar que el FEPP debe implementar un plan de publicidad con varias alternativas, para tener una mayor cobertura del servicio en el mercado.

Meta

A partir del primer semestre del año 2013, se aplicará este nuevo sistema publicitario que permitirá dar a conocer el FEPP en toda la provincia de Loja, en un 30%

Estrategia

En lo referente a la publicidad radial esta se la realizará en radio WG Milenio y en Radio RC Plus. Y la publicidad en prensa escrita se la efectuará en diario la hora.

Políticas

La publicidad se diseñará en forma precisa de manera que llegue con un mensaje claro a toda la ciudadanía de la provincia de Loja, esta será aplicada en forma permanente a partir de enero del 2012 a enero del 2013.

Tacticas

Los spot publicitarios serán transmitidos por las radios WG Milenio y en Radio RC Plus y publicados en el diario la Hora.

Responsables

Director Regional del FEPP

Tiempo

El tiempo que será para la implementación de este objetivo el mismo que servirá para dar a conocer a la empresa a nivel de toda la provincia el tiempo será permanente todo el año 2013.

Recursos

Los recursos que se utilizara son los siguientes:

Recursos Humanos

Gerente, Personal (13)

Recursos Materiales

Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos,
Internet

Recursos Económicos

El costo para la implementación de este objetivo es \$4320.00

Presupuesto

El presupuesto para las cuñas radiales para todo el año es de \$4320.00

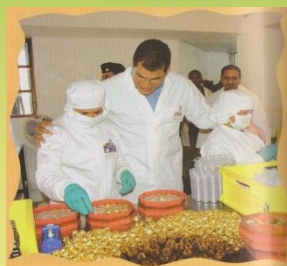
Resultados

La empresa ser reconocida a nivel de la toda la provincia.

Indicadores

Con la nueva implementación del objetivo alcanzar las metas propuestas.

SPOT PUBLICITARIO PARA LAS RADIOS WG MILENIO, RC PLUS Y DIARIO LA HORA



OFRECE APOYO PARA CONSTRUIR UNA MEJOR VIDA A LOS ESFUERZOS SOLIDARIOS QUE REALIZAN LAS FAMILIAS CAMPESINAS Y URBANO MARGINALES POBRES DE LA PROVINCIA DE LOJA, BRINDADANDO AYUDA EN MATERIA DE CRÈDITO Y AHORRO, PRODUCCIÒN DE ALIMENTOS, PROCESAMIENTO Y TRANSFORMACIÒN DE LA PRODUCCIÒN AGROPECUARIA, COMERCIALIZACIÒN DE LA PRODUCCIÒN, DOTACIÒN DE EQUIPOS, MATERIALES, SEMILLAS E INSUMOS Y CONSTRUCCIÒN DE VIVIENDAS E INFRAESTRUCTURAS COMUNITARIAS.

***Nos encontramos ubicados, en la ciudad de Loja en la Avenida Nueva Loja 12-78 entre Calle Yaguachi y Catarama.
Teléfono 072 583 - 781.
Correo Electrónico: loja@fepp.org.ec***

“LO ESPERAMOS... NOS SERÁ MUY GRATO APOYARLO”

Costo:

El presente plan que contiene tres spots publicitarios publicados en Radio WG Milenio, Radio RC Plus y Diario La Hora, tendrá un costo anual de \$ 4.320,00 dólares, los mismos que se detallan a continuación:

PLAN PUBLICITARIO PARA EL FEPP DURANTE UN AÑO**Cuadro N° 30**

PUBLICIDAD	DESCRIPCION	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
<u>Cuñas radiales:</u>			
Radio WG Milenio FM	36 segundos	\$120.00	\$1.440,00
Radio RC Plus	36 segundos	\$130.00	\$1.560,00
<u>Anuncios de prensa:</u>			
Diario la hora	4x4 mm	\$110.00	\$1.320,00
Total anual			\$ 4.320,00

Fuente: Radio WG Milenio, Radio RC Plus, Diario La Hora. Investigación Directa

Responsables: El desarrollo del presente Objetivo estará a cargo del Director Regional del FEPP.

Cuadro N° 31
Matriz: Objetivo N° 1

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1				
DAR A CONOCER LA EMPRESA Y EL COMPROMISO QUE TIENE CON EL DESARROLLO DE LOS SECTORES RURALES Y URBANOS MARGINALES.				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
A partir del primer semestre del año 2013, se aplicará este nuevo sistema publicitario que permitirá dar a conocer el FEPP en toda la provincia de Loja, en un 30%.	En lo referente a la publicidad radial esta se la realizará en radio WG Milenio y en Radio RC Plus. Y la publicidad en prensa escrita se la efectuará en diario la hora.	La publicidad se diseñará en forma precisa de manera que llegue con un mensaje claro a toda la ciudadanía de la provincia de Loja, esta será aplicada en forma permanente a partir de enero del 2012 a enero del 2013.	Los spot publicitarios serán transmitidos por las radios WG Milenio y en Radio RC Plus y publicados en el diario la Hora.	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
El tiempo que será para la implementación de este objetivo el mismo que servirá para dar a conocer a la empresa a nivel de toda la provincia el tiempo será permanente todo el año 2013.	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$4320.00	El costo de las cuñas durante todo el año es de \$4320.00	La empresa ser reconocida a nivel de la toda la provincia.	Con la nueva implementación del objetivo alcanzar las metas propuestas.

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 2

MINIMIZAR EL RETRASO DE INFORMES POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL FEPP.

Problema

El FEPP debe capacitar al recurso humano, en las áreas donde existe un contacto directo con el cliente, por lo que en base a las encuestas realizadas a los empleados del FEPP, pude determinar un considerable porcentaje de empleados no ha recibido capacitación; por lo que he planteado un programa para capacitarlos con la finalidad de lograr la eficiencia en cada una de las personas que laboran en los diferentes departamentos y así también reforzar algunos aspectos administrativos.

Meta

Se pronostica para el año 2013 capacitar 100% del personal de la empresa con diferentes cursos según sus áreas de trabajo, con organismos reconocidos a nivel nacional y con personal especializado de estas entidades.

Estrategias

- El plan de capacitación contempla dos cursos anuales para cada empleado, para capacitarlo en su área estratégica de trabajo
- Realizar contactos con entidades públicas o privadas para la capacitación del personal del FEPP.

Políticas

- Efectuar evaluaciones permanentes con la finalidad de examinar los resultados de la capacitación.

- Elaborar un cronograma de capacitación, con fechas y horas pre-establecidas, de manera que no dificulte el desarrollo normal de sus actividades.

Tacticas

- La duración de los cursos de capacitación, se determinan en el plan correspondiente adjunto.
- Los horarios de capacitación no deben obstaculizar el trabajo de las actividades normales.
- La capacitación se relacionará con puntualidad y con el cien por cien de asistencia.

Responsabilidad

Director Regional del FEPP

Tiempo

Para la realización de esta capacitación se la realizara cada año los sábados y domingos.

Recursos

Recursos Humanos

Gerente, Personal (13)

Recursos Materiales

Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos,

Internet

Recursos Económicos

El costo para la implementación de este objetivo es \$1465.00

Presupuesto

- 1 (40 C/u) un total de \$40.00
- 13 (35 C/u) un total de \$455.00
- 13 (40 c/u) un total de \$ 520.00
- 3 (150 c/u) un total de \$ 450.00

Resultados

Lograr la capacitación al personal para que a si mismo sean más eficientes para desempeñar en el trabajo.

Indicadores

Aprobación de certificaciones del curso.

Cursos de Capacitación: Estos estarán dirigidos al personal de la institución, según su puesto de trabajo, y lo dictarán instituciones acreditadas nacionalmente como: el SRI, LEARNING Life Ecuador y el SECAP. Con instructores de reconocida experiencia en cada una de las temáticas a capacitar.

Dirigido a: Contadora.

1. Curso Actualización y Reformas

Impuesto a la Renta e IV \$ 40.00 x 1 empleados = \$ **40.00**

Dirigido a: Todo el personal.

2. Atención y Servicio al cliente \$ 35,00 x 13 empleados = \$ **455,00**

Dirigido a: Todo el personal.

3. Curso de Superación y Autoestima \$ 40,00 x 13 empleados = \$ **520,00**

Dirigido a: Técnicos Agrónomos, Agrícolas y Agroforestales.

4. Manejo, Aprovechamiento y Control de las propiedades del suelo. \$150 x 3
empleados = \$ 450,00

Total: \$ 1.465,00

PLAN DE CAPACITACIÓN

Cuadro N° 32

No.	Contenido del Curso	Tiempo	Institución	Horario	Participantes	Valor
1	Actualización y Reformas SRI	5 días (15 H)	SRI - Loja	17:00 - 20:00	1 (40 c/u)	\$ 40,00
2	Atención y Servicio Cliente	5 días (30 H)	SECAP	18:00 - 21:00	13 (35 c/u)	\$ 455,00
3	Superación y Autoestima(*)	4 días (40H)	LEARNING Life Ecuador	8:00 - 18:00	13 (40 c/u)	\$ 520,00
4	Manejo, Aprovechamiento y Control de las propiedades del suelo.	5 días (20 H)	SECAP	17:00 - 21:00	3 (150.00 c/u)	\$ 450,00
TOTAL ANUAL						\$ 1.465,00

(*)Este curso se dictará sábados y domingos todo el día

Cuadro N° 33

Matriz: Objetivo N° 2

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2				
MINIMIZAR EL RETRASO DE INFORMES POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL FEPP.				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
A partir del primer semestre del año 2013, se aplicará este nuevo sistema publicitario que permitirá dar a conocer el FEPP en toda la provincia de Loja, en un 30%.	En lo referente a la publicidad radial esta se la realizará en radio WG Milenio y en Radio RC Plus. Y la publicidad en prensa escrita se la efectuará en diario la hora.	La publicidad se diseñará en forma precisa de manera que llegue con un mensaje claro a toda la ciudadanía de la provincia de Loja, esta será aplicada en forma permanente a partir de enero del 2012 a enero del 2013.	Los spot publicitarios serán transmitidos por las radios WG Milenio y en Radio RC Plus y publicados en el diario la Hora.	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
Para la realización de esta capacitación se la realizara cada año los sábados y domingos.	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$1465.00	1 (40 C/u) un total de \$40.00 13 (35 C/u) un total de \$455.00 13 (40 c/u) un total de \$ 520.00 3 (150 c/u) un total de \$ 450.00 El total es de \$ 1465.00	Lograr la capacitación al personal para que a si mismo sean más eficientes para desempeñar en el trabajo.	Aprobación de certificaciones del curso.

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATEGICO N° 3

AGILITAR LOS PROCESOS, DETERMINANDO LAS FUNCIONES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO, A TRAVEZ DE UN MANUAL DE FUNCIONES

PROBLEMA

El FEPP no tiene bien definidas las tareas que le corresponde realizar a cada trabajador lo que ocasiona la duplicidad de funciones y que algunas personas sean improductivas, ocasionando pérdidas de tiempo y procesos innecesarios.

Meta

Se pronostica para el año 2013 dar a conocer al 100% del personal la propuesta de un manual de funciones, el mismo que debe ser aprobado por los directivos del FEPP (Loja), y regirá de inmediato, para agilizar los procesos que desarrollan las personas que trabajan en cada puesto de trabajo.

Estrategias

Se dictará un seminario para en el menor tiempo posible poner en marcha el aprendizaje de las funciones mencionadas para cada empleado en el manual a fin de lograr que las personas se adapten de mejor manera a los puestos de trabajo a fin de garantizar la eficiencia en el trato por parte de los trabajadores del FEPP hacia sus beneficiarios.

Políticas

- Determinar para cada trabajador las funciones pertinentes según su formación y perfil profesional con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de la entidad.
- Establecer un tiempo máximo de 15 días para que las personas reconozcan sus funciones y las cumplan de la mejor manera posible.
- Reproducir y entregar el Manual de Funciones aprobado, a todos los directivos y empleados.

Tácticas

La entrega de los manuales se realizara con puntualidad a cada uno de los trabajadores.

Responsabilidad

Director Regional del FEPP.

Tiempo

Será 15 minutos para que conozcan sus funciones cada empleado esto estará en el mes de Abril.

Recursos**Recursos Humanos**

Gerente, Personal (13)

Recursos Materiales

Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet

Recursos Económicos

El costo de este objetivo es de \$ 00.00

Presupuesto

Es de \$00,00


Resultados

Lograr que todos los empleados conozcan las funciones que le corresponde a cada uno.

Indicadores

Manual de funciones entregados

PROPUESTA DE UN MANUAL DE FUNCIONES PARA LA EMPRESA
FEPP NIVEL EJECUTIVO


	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	FEPP - 001
		FECHA DE APROBACIÓN	
	FEPP		Enero 2012
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		DIRECCIÓN REGIONAL FEPP	
Inmediato Superior		DIRECTOR NACIONAL FEPP	
Nivel Jerárquico		EJECUTIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Planificar, organizar, ejecutar, dirigir y controlar el desarrollo de proyectos y programas que se realizan en el FEPP a nivel provincial.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir y hacer las políticas de la empresa en materia de planificación, organización, dirección y control las actividades, programas y proyectos que desarrolla el FEPP a nivel nacional. - Cumple con las disposiciones dadas en el Directorio e informar sobre la marcha de las mismas. - Ejercer la representación legal judicial y extrajudicial de la entidad a nivel provincial. - Diseña, implementa y mantiene procedimientos de compras de materia prima. - Realiza tramites órdenes, controles, cheques y más documentos que el reglamento lo autorice, aprobando, autorizando y firmando para lograr un correcto desenvolvimiento. - Nombra y controla a los trabajadores cumpliendo con los requisitos del caso. - Organizar cursos de capacitación a los empleados. 			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
<ul style="list-style-type: none"> a. Tener habilidad y destrezas en las funciones que desempeña b. Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando. c. Actuar con independencia, profesional usando su criterio. d. Requiere de iniciativa propia. 			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel universitario, especialmente en carreras orientadas al aspecto administrativo, financiero o contable e incluso legal. • Realización de por lo menos un post grado que le confiera titulo de especialización • Tener conocimientos de informática como: Excel, Word, etc. • Persona de buen trato, amable, cortés y seria. • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Persona proactiva y organizada, Buena presencia • Facilidad para interactuar en grupos. • Espíritu de liderazgo, emprendedor y motivador 		
EXPERIENCIA	2. Experiencia mínima tres años en funciones similares		

NIVEL ASESOR

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	FEPP - 002
	FEPP	FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo	ASESOR JURÍDICO		
Inmediato Superior	DIRECTOR NACIONAL FEPP		
Nivel Jerárquico	ASESOR		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Representar al FEPP en todos aspectos legales en los que se vea involucrado			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Celebrar en nombre de la fundación contratos, convenios y ejecutar los planes y proyectos dentro de las normas institucionales, reglamento interno y los acuerdos celebrados con las distintas organizaciones de la provincia. ✓ Estar habilitado para construir apoderados judiciales y extrajudiciales, que deberán ser ratificados por el Director Regional. ✓ Ejecutar las decisiones resueltas por el Director Regional. ✓ Dirigir y ejecutar las políticas y programas del FEPP. ✓ Presentar informes al Director Regional del FEPP sobre la ejecución de los planes, programas y proyectos de trabajo. ✓ Coordinar, dirigir y supervisar la elaboración de informes y estudios técnicos solicitados por las autoridades de la Fundación. ✓ Participar en la programación del Plan Operativo de actividades y funciones bajo los lineamientos generales de política interna y de los organismos de adscripción 			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
e. Requiere responsabilidad como capacidad analítica para resolver los problemas judiciales en los que se involucre la empresa.			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Abogado, Licenciado o Especializado en alguna rama de la Jurisprudencia. • Conocimiento en derecho internacional. • Conocimiento del marco legal regulatorio ecuatoriano. • Conocimientos en derecho laboral y administrativo 		
EXPERIENCIA	3. Experiencia mínima dos años en trabajos similares.		


	MANUAL DE FUNCIONES FEPP	CODIGO	FEPP - 003
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo	COMISIÓN TÉCNICA, FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN.		
Inmediato Superior	DIRECTOR NACIONAL FEPP		
Nivel Jerárquico	ASESOR		
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Brindar al FEPP un apoyo seguro en materia de elaboración de presupuestos departamentales e institucionales.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener reuniones cada mes con la finalidad de determinar si se están cumpliendo con los planes, objetivos, y proyectos planteados. ✓ Elaborar los presupuestos departamentales e institucionales. ✓ Mantener el correcto funcionamiento de las áreas, técnica, financiera, administrativa y de gestión con que cuenta la empresa. ✓ Verificar el cumplimiento de los proyectos requeridos para los beneficiarios. ✓ Supervisar el trabajo realizado por los técnicos operativos en los diferentes lugares destinados a cada uno. ✓ Elaborar nuevos programas que permitan el desarrollo institucional a fin de mejorar la gestión del FEPP hacia la colectividad. 			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
f. Requiere responsabilidad como capacidad analítica de cada uno de los integrantes para plantear nuevos proyectos.			
g. Puntualidad en el cumplimiento de las acciones a realizar.			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • La requerida para cada miembro: Ing. Agroforestal, Ing. Agrónomo, Ing. Pecuario, Ing. Agropecuario. 		
EXPERIENCIA			

NIVEL AUXILIAR

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	FEPP - 005
	FEPP	FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		SECRETARIA	
Inmediato Superior		DIRECTOR REGIONAL	
Nivel Jerárquico		AUXILIAR	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Brindar a su jefe un apoyo incondicional con las tareas establecida, además de acompañar en la vigilancia de los procesos a seguir			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Atender y orientar al público que solicite los servicios de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara • Registrar tarjetas de control de los expresos • Elaborar oficios y guías • Elaborar órdenes de pago • Despachar los materiales • Redactar actas de las cesiones del Directorio • Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al gerente de los compromisos y demás asuntos. • Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por el gerente • Elaborar contratos de trabajo 			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
h. Recibir e informar asuntos que tenga que ver con el departamento correspondiente, para que todos estemos informados y desarrollar bien el trabajo asignado.			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología en secretariado ejecutivo • Buena presencia. • Persona de buen trato, amable, cortés y seria. • Excelente redacción y ortografía. • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Persona proactiva y organizada. • Facilidad para interactuar en grupos. • Dominion de Windows, Microsoft Office, Internet 		
EXPERIENCIA	Un año de experiencia en funciones similares.		


	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO	FEPP - 006
			FEPP	
			Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo		CONSERJE		
Inmediato Superior		SECRETARIA		
Nivel Jerárquico		OPERATIVO		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Mantener limpias las instalaciones de la empresa.				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Abrir y cerrar las instalaciones de la empresa. • Abrir las oficinas y hacer la limpieza de las mismas. • Mantener limpias las instalaciones de la empresa. • Ayudar al resto de departamentos en labores cotidianas. • Repartir la correspondencia. • Realizar depósito y cobro de cheques. • Realizar la limpieza de la bodega de inventario 2 veces por semana. 				
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE				
i. Realizar la limpieza de las oficinas y de todas las instalaciones de la empresa				
IV. REQUISITOS MINIMOS				
EDUCACIÓN		<ul style="list-style-type: none"> • Título de Bachiller • Recomendaciones personales • Hoja de vida con todos los documentos en regla (cédula, certificado de votación, record policial) • Referencias personales del trabajo anterior • Buena presencia. • Persona de buen trato, amable, cortés y seria. 		
EXPERIENCIA		Un año de experiencia en funciones similares.		

NIVEL OPERATIVO
DEPARTAMENTO CONTABLE

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	FEPP - 007
	FEPP	FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		CONTADORA	
Inmediato Superior		DIRECTOR REGIONAL	
Nivel Jerárquico		AUXILIAR	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Llevar la contabilidad de la empresa registros contables, archivo y todo lo relacionado con lo económico de la cooperativa			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Registrar las transacciones contables de la cooperativa. • Llevar el registro del Libro diario, libro mayor. • Analizar las cotizaciones de compras de insumos para la empresa. • Elaborar la nomina para pagar empleados. • Controlar gastos o ingresos presupuestales, verificando la correcta aplicación. • de partidas genéricas y específicas. • Interpretar cuadros estadísticos del movimiento contable y cuadros de costos. • Ejecutar el sistema contable establecido en la entidad, comprobantes de ingresa y egreso. • Llevar Inventarios, control interno y externo. • Supervisar el registro de asientos, documentos e ingresos, salidas de fondos, saldo de operaciones y bienes patrimoniales. • Elaborar informes semanales sobre los resultados obtenidos. 			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
<ul style="list-style-type: none"> j. Recopilar y registrar información contable de los estados financieros k. Registro de caja común, registro de pago de préstamos en salidas l. Emisión de facturas p convenios, descargar cuentas por cobrar socios y empleados 			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines • Curso de capacitación en la Contraloría General del Estado de especialización en el área contable Tributaria. • Buena presencia. • Persona de buen trato, amable, cortés y seria. • Persona proactiva y organizada. • Facilidad para interactuar en grupos. • Dominion de Windows, Microsoft Office, Internet y programas contables 		
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> 4. Experiencia mínima de dos años en puesto similar. 5. Experiencia en la utilización de balances contables y tributarios 		


	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO	FEPP - 007
	FEPP		FECHA DE APROBACIÓN	
			Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo		AUXILIAR DE CONTABILIDAD		
Inmediato Superior		CONTADORA		
Nivel Jerárquico		AUXILIAR		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Asistente del contador (a)				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Llevar el control presupuestario y registros auxiliares; • Realizar la codificación contable y presupuestaria; • Elaboración de cédulas presupuestarias de ingresos y gastos, anexo de Caja, Bancos, Estado de Resultados, varios anexos; • Clasificar y revisar comprobantes, recibos y otros documentos contables para fines de registro; • Elaboración de conciliaciones bancarias; • Elaboración de cheques; • Demás funciones, disposiciones y procedimientos contables bajo la supervisión y autoridad del Jefe de Contabilidad. • Elaborar informes semanales sobre la obtención de los resultados. 				
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE				
<p>m. Recopilar y registrar información contable de los estados financieros</p> <p>n. Registro de caja común, registro de pago de préstamos en salidas</p> <p>o. Emisión de facturas p convenios, descargar cuentas por cobrar socios y empleados</p>				
IV. REQUISITOS MINIMOS				
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. en Contabilidad y Auditoría o carreras a fines • Curso de capacitación en la Contraloría General del Estado de especialización en el área contable Tributaria. • Buena presencia. • Persona de buen trato, amable, cortés y seria. • Dominion de Windows, Microsoft Office, Internet y programas contables • Cursos de capacitación en el área de Contabilidad y Auditoría. • Poseer título de Contador Público o Auditor; 			
EXPERIENCIA	<p>6. Experiencia mínima de dos años en trabajos afines.</p> <p>7. Experiencia en la utilización de balances contables y tributarios</p>			

DEPARTAMENTO COMERCIAL ADMINISTRATIVO


	MANUAL DE FUNCIONES FEPP	CODIGO	FEPP - 002
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		TÉCNICO COMERCIAL	
Inmediato Superior		DIRECTOR REGIONAL FEPP	
Nivel Jerárquico		APOYO ADMINISTRATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Planificar, desarrollar y controlar las eventualidades futuras del servicio en el mercado.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar y desarrollar la metodología de trabajo a fin de dar a conocer a las personas los servicios que presta esta entidad financiera al público en general. • Determinar el potencial de adquisición de los servicios en los diferentes proyectos, por parte de los clientes. • Elaborar las previsiones de adquisición del servicio. • Planificar los objetivos y estrategias de su equipo o grupo de trabajo. • Desarrollar una estructura organizativa de comercialización del servicio, capaz de alcanzar los objetivos. • Emite informes semanales en materia de ejecución de los proyectos 			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
<p>p. Supervisar, coordinar y controlar las actividades del personal bajo su mando.</p> <p>q. Actuar con independencia, profesional usando su criterio.</p> <p>r. Requiere de iniciativa propia.</p>			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Ingeniero Comercial o afines. • Tener conocimientos de informática como: Excel, Word, etc. • Persona de buen trato, amable, cortés y seria. • Facilidad de expresión verbal y escrita. • Persona proactiva y organizada, Buena presencia • Facilidad para interactuar en grupos. • Espíritu de liderazgo, emprendedor y motivador 		
EXPERIENCIA	8. Experiencia mínima dos años en funciones similares		

DEPARTAMENTO TÉCNICO Y DE GESTIÓN

	MANUAL DE FUNCIONES	CODIGO	FEPP - 003
	FEPP	FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		TÉCNICO PECUARIO 1	
Inmediato Superior		DIRECTOR REGIONAL FEPP	
Nivel Jerárquico		OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Brindar servicios de consulta médico-veterinaria, atendiendo, examinando y controlando las diferentes especies animales de la Institución, a fin de apoyar las actividades docentes de investigación y extensión.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> • Elabora y desarrolla proyectos de investigación en materia animal. • Participa en la elaboración del presupuesto de la unidad. • Asiste y participa en reuniones, congresos y otros. • Lleva registros genealógicos de los animales. • Controla los programas de alimentación, reproducción y ambientación de animales. • Participa en la elaboración de normas y procedimientos de producción y control de calidad de productos y derivados animales. • Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo. • Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. • Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. • Elabora informes semanales de las actividades realizadas. • Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. • Dicta charlas y conferencias en el área de su competencia. 			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
<p>s. Es responsable directo de ejecución presupuestaria y de la custodia de materiales.</p> <p>t. Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.</p> <p>u. El cargo está sometido a accidente y/o enfermedad, con una magnitud de riesgo moderado, con posibilidad de ocurrencia media.</p>			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de Médico o Dr. Veterinario ✓ Capacidad de analizar y sintetizar información. ✓ Facilidad para organizar el trabajo. ✓ Destreza para establecer relaciones interpersonales. ✓ Facilidad de expresión. ✓ Habilidad para supervisar personal. ✓ Manejo de equipos e instrumentos de laboratorio ✓ Manejo de animales 		
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de veterinaria.		

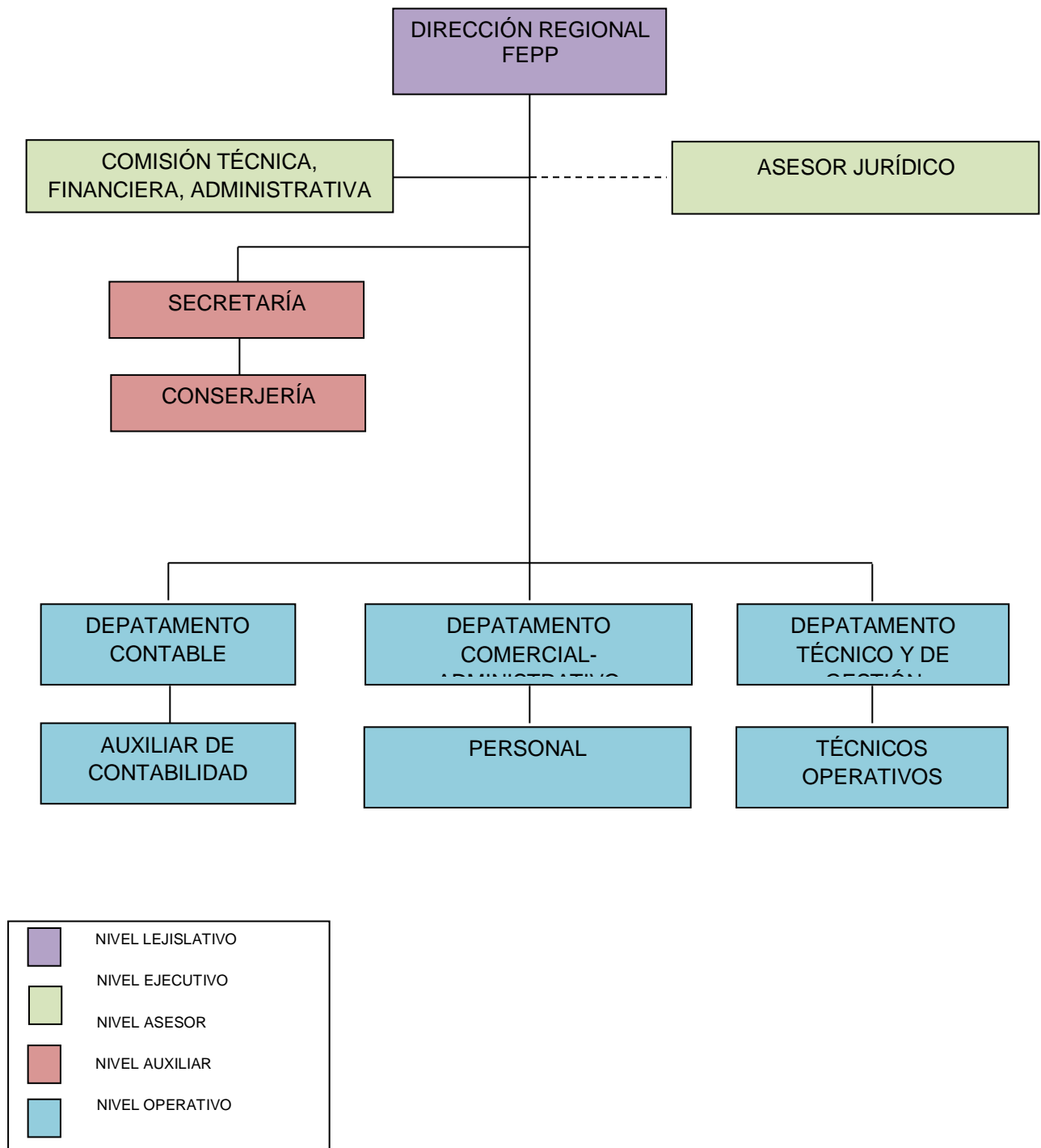
	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO	FEPP - 004
	FEPP		FECHA DE APROBACIÓN	
			Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo		TÉCNICO PECUARIO 2		
Inmediato Superior		TÉCNICO PECUARIO 1		
Nivel Jerárquico		OPERATIVO		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Brindar servicios de consulta médico-veterinaria, atendiendo, examinando y controlando las diferentes especies animales de la Institución, a fin de apoyar las actividades docentes de investigación y extensión.				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> • Planifica, coordina y ejecuta programas de saneamiento animal. • Realiza diagnósticos y control de los animales. • Realiza y analiza exámenes de laboratorio. • Aplica tratamientos a los animales. • Brinda apoyo técnico en el área de su competencia. • Inspecciona y supervisa las actividades de mantenimiento. • Realiza intervenciones quirúrgicas y curas en general. • Realiza inventario de insumos y requisición de los mismos. • Realiza informes semanales sobre las labores ejecutadas. 				
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE				
<p>v. Maneja constantemente equipos y materiales altamente complejos y especializados, siendo su responsabilidad directa.</p> <p>w. El cargo se ubica en un sitio cerrado y/o abierto, generalmente algo desagradable y mantiene contacto con agentes contaminantes, tales como: polvo, enfermedades, animales, químicos y otros.</p>				
IV. REQUISITOS MINIMOS				
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Médico o Dr. Veterinario • Conocimiento en leyes, normas y reglamentos sobre sanidad animal. • Noción de Producción de alimentos. • Conocimiento en Tratamientos de animales. • Métodos y prácticas en el cuidado de animales • Relaciones Humanas • Manejo de animales 			
EXPERIENCIA	Dos (2) años de experiencia progresiva de carácter operativo y supervisorio en el área de veterinaria.			

	MANUAL DE FUNCIONES FEPP	CODIGO	FEPP - 008
		FECHA DE APROBACIÓN	
		Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Cargo		TÉCNICO AGROFORESTAL	
Inmediato Superior		DIRECTOR REGIONAL	
Nivel Jerárquico		OPERATIVO	
II. NATURALEZA DEL PUESTO			
Manejar técnicamente los recursos naturales renovables y el uso racional del ambiente, ejecutando programas de conservación, uso y aprovechamiento de los recursos, a fin de mantener un desarrollo sustentable de los recursos forestales.			
III. FUNCIONES PRINCIPALES			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en el establecimiento de plantaciones forestales. ✓ Realiza el trazado, construcción y mantenimiento de campamentos, picas, vías y cortafuegos forestales. ✓ Aprovecha productos forestales secundarios. ✓ Evalúa y maneja bosques naturales. ✓ Realiza actividades de recuperación y desarrollo forestal en cuentas hidrográficas y aéreas degradadas. ✓ Orienta técnicamente en materia de su competencia. ✓ Maneja sistemas agroforestales. ✓ Realiza actividades relacionadas con el desarrollo rural. ✓ Maneja y aprovecha reservas de fauna silvestre. ✓ Realiza el mantenimiento y control de equipos y maquinarias del área. ✓ Participa en la coordinación institucional en materia de guardería ambiental. ✓ Diseña, organiza y maneja viveros. ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización. ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ✓ Elabora semanalmente informes de las actividades realizadas. ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 			
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE			
<ul style="list-style-type: none"> x. Maneja constantemente equipos y materiales medianamente complejos, siendo su responsabilidad directa. y. Es responsable indirecto de la custodia de materiales y equipos. z. Maneja en forma indirecta un grado de confidencialidad bajo 			
IV. REQUISITOS MINIMOS			
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico Medio en el área forestal, más curso en el área, de por lo menos un (1) año de duración o Técnico Superior en Recursos Naturales Renovables o carrera afín (Ing. Agroforestal). • Actualización y especialización en el área forestal y ambiental. • Persona proactiva y organizada. • Facilidad para interactuar en grupos. 		
EXPERIENCIA	9. Tres (3) años de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de tecnología de recursos naturales renovables.		

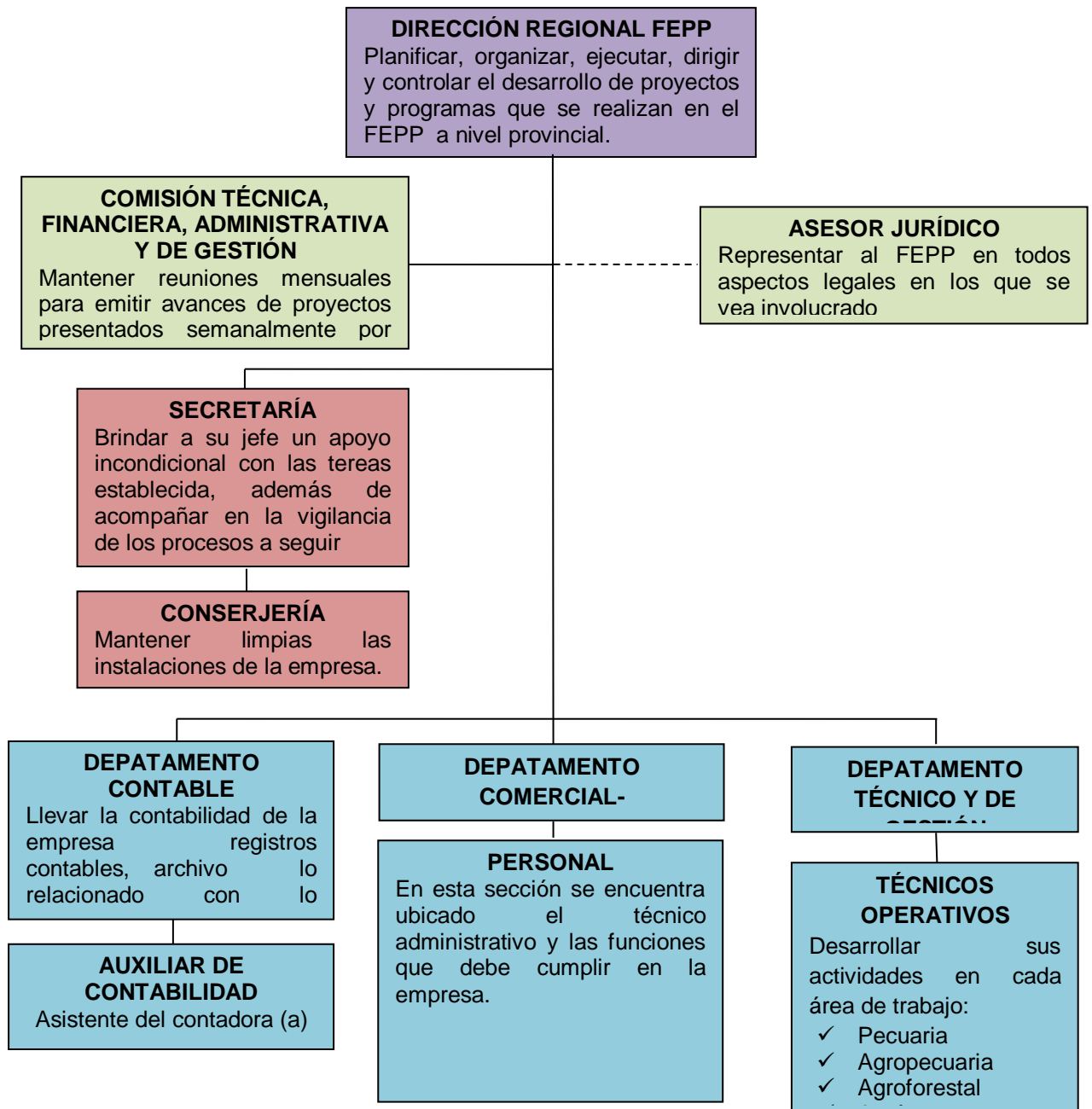
	MANUAL DE FUNCIONES		CODIGO	FEPP - 009
	FEPP		FECHA DE APROBACIÓN	
			Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo		TÉCNICO AGRÓNOMO		
Inmediato Superior		DIRECTOR REGIONAL		
Nivel Jerárquico		OPERATIVO		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Regular el uso, manejo y protección de los recursos naturales.				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar, organizar, dirigir, controlar y evaluar la ejecución de las actividades consernientes al área agrónoma. ✓ Elaborar el plan de acción de su dependencia con relación al plan de acción general del FEPP. ✓ Implementar la transferencia de tecnología más adecuada para la prestación del servicio a los beneficiarios. ✓ Vigilar las actividades de producción y explotación de los recursos obtenidos en la siembra de los beneficiarios, a fin de determinar la cantidad de producto que se compra. ✓ Recibir las quejas de la colectividad, con respecto a insumos, semillas defectuosas, etc. ✓ Coordinar campañas tendientes a erradicar y prevenir las plagas de las siembras. ✓ Coordinar campañas de vacunación de las diferentes especies a fin de erradicar y prevenir las enfermedades infectocontagiosas que amenacen la actividad de los productores. ✓ Emite informes semanales sobre la ejecución de proyectos. 				
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE				
aa. Realizar el presupuesto anual del área según el presupuesto general del FEPP. bb. Fiscalizar el cumplimiento de los parámetros ambientales dentro de los diferentes procesos. cc. Evaluar el cumplimiento de los proyectos mes a mes.				
IV. REQUISITOS MINIMOS				
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Título de Ing. Agrónomo • Conocimientos de Administración Empresarial. • Instrucción en manejo de personal • Conocimientos de Informática Básica • Capacidad de investigación, elaboración y formulación de proyectos. • Manejo de paquetes contables. 			
EXPERIENCIA	10. Dos (2) años de experiencia progresiva, de carácter operativo en el área de agronomía.			

	MANUAL DE FUNCIONES FEPP		CODIGO	FEPP - 010
			FECHA DE APROBACIÓN	
			Enero 2012	
I. DATOS DE IDENTIFICACIÓN				
Denominación del Cargo		TÉCNICO AGROPECUARIO		
Inmediato Superior		DIRECTOR REGIONAL		
Nivel Jerárquico		OPERATIVO		
II. NATURALEZA DEL PUESTO				
Participar en el desarrollo de proyectos agrícolas, ejecutando actividades de investigación, asistencia y extensión, a fin de mejorar la producción vegetal de la Institución.				
III. FUNCIONES PRINCIPALES				
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Participa en el desarrollo de proyectos agropecuarios programados por la Institución. ✓ Ejecuta y controla las actividades sanitarias del área agrícola. ✓ Organiza y ejecuta programas de siembra de pastizales, evaluación alimenticia y otros. ✓ Realiza estudios de condiciones de explotación agrícola. ✓ Determina costos de producción, precios y forma de adquisición de insumos. ✓ Participa en preparación de medios de cultivo. ✓ Recaba y analiza información de los diversos proyectos. ✓ Supervisa el manejo y mantenimiento de viveros y área de siembra. ✓ Solicita y lleva control de los químicos, materiales y equipos necesarios para la ejecución de las actividades. ✓ Elabora y coordina estudios de mercado de los diversos proyectos. ✓ Supervisa el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos e implementos del área. ✓ Participa en la realización del inventario físico de materiales y equipos. ✓ Hace seguimiento y evalúa el desarrollo de los programas. ✓ Establece y mantiene registro y control de la producción agropecuaria. ✓ Coordina y supervisa la recolección y preparación de las diversas muestras de agua, suelo y vegetal. ✓ Participa en la elaboración del presupuesto de la unidad. ✓ Mantiene en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía. ✓ Emite informes semanalmente de las actividades realizadas. ✓ Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 				
CARACTERÍSTICAS DE LA CLASE				
dd. Maneja en forma directa un grado de confidencialidad medio.				
ee. Es responsable indirecto de la custodia de materiales.				
IV. REQUISITOS MINIMOS				
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Título de Ing. Agropecuario ✓ Técnicas de supervisión. ✓ Conocimientos de producción genética. ✓ Poseer técnica de fertilización. ✓ Control fitosanitario y ganadería de carne 			
EXPERIENCIA	✓ Un año de experiencia progresiva, de carácter operativo y supervisorio en el área de desarrollo de proyectos agrícolas.			

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO PARA EL FEPP LOJA



ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROPUESTO PARA EL FEPP LOJA



Cuadro N° 34
Matriz: Objetivo N° 3

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 3				
MINIMIZAR EL RETRASO DE INFORMES POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL FEPP.				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
Se pronostica para el año 2013 dar a conocer al 100% del personal la propuesta de un manual de funciones, el mismo que debe ser aprobado por los directivos del FEPP (Loja), y regirá de inmediato, para agilizar los procesos que desarrollan las personas que trabajan en cada puesto de trabajo.	Se dictará un seminario para en el menor tiempo posible poner en marcha el aprendizaje de las funciones mencionadas para cada empleado en el manual a fin de lograr que las personas se adapten de mejor manera a los puestos de trabajo a fin de garantizar la eficiencia en el trato por parte de los trabajadores del FEPP hacia sus beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar para cada trabajador las funciones pertinentes según su formación y perfil profesional con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de la entidad. • Establecer un tiempo máximo de 15 días para que las personas reconozcan sus funciones y las cumplan de la mejor manera posible. • Reproducir y entregar el Manual de Funciones aprobado, a todos los directivos y empleados. 	La entrega de los manuales se realizara con puntualidad a cada uno de los trabajadores.	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
Será 15 minutos para que conozcan sus funciones cada empleado esto estará en el mes de Abril.	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$00.00	Es de \$00,00	Lograr que todos los empleados conozcan las funciones que le corresponde a cada uno.	Manual de funciones entregados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4 MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE

Problema

El FEEP tiene falta de vehículos para la movilización del personal técnico y para el transporte de insumos a las áreas de trabajo, por lo que se hace necesario adquirir 2 vehículos (camionetas 4x4 MAZDA BT-50), que solucione este problema.

Meta

Para el año 2013 adquirir dos vehículos a fin de mejorar la gestión de los técnicos en las diversas áreas de trabajo.

Estrategia

En el menor tiempo posible adquirir el vehículo a fin de garantizar la eficiencia en el trato por parte de los trabajadores del FEEP hacia los beneficiarios.

Políticas

Hacer uso de los vehículos para transportar al personal y los insumos a las diversas áreas de trabajo.

Tácticas

La adquisición de los vehículos estará a disponibilidad de todos los técnicos, que necesiten movilizarse a las áreas específicas de trabajo.

Tiempo

En el menor tiempo posible

Recursos

Recursos Humanos

Gerente, Personal (13)

Recursos Materiales

Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos,
Internet

Recursos Económicos

El costo para la implementación de este objetivo es \$55980.00

Presupuesto

2 camionetas (c/u 27990.00)

Resultados

Transportar al personal

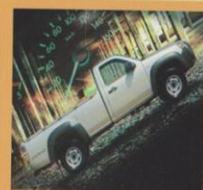
Indicadores

Utilización de las camionetas

COMPRA DE DOS CAMIONETAS

Cabina Simple
2.6L

4x4



BT-50

...seguridad a toda prueba



LOJACAR

DIR.: AV. ISIDRO AYORA Y AV. NUEVA LOJA (ESQ.) • PBX.: 2574788 • www.lojacar.com.ec

Cuadro N° 35

Matriz: Objetivo N° 4

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 4 MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
Para el año 2013 adquirir dos vehículos a fin de mejorar la gestión de los técnicos en las diversas áreas de trabajo.	En el menor tiempo posible adquirir el vehículo a fin de garantizar la eficiencia en el trato por parte de los trabajadores del FEPP hacia los beneficiarios.	Hacer uso de los vehículos para transportar al personal y los insumos a las diversas áreas de trabajo.	La adquisición de los vehículos estará a disponibilidad de todos los técnicos, que necesiten movilizarse a las áreas específicas de trabajo.	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
En el menor tiempo posible	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$55980	2 camionetas (c/u 27990.00) Dando un total de \$55980.00	Transportar al personal	Utilización de las camionetas

Elaboración: El Autor

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5
BRINDAR PRODUCTOS DE CALIDAD QUE PERMITAN MEJORAR LA
PRODUCCION AGRÍCOLA Y PECUARIA EN LOS PROYECTOS QUE
EJECUTA EL FEPP.

Problema

El FEPP requiere la adquisición de insumos y fertilizantes para mejorar la producción que corresponde a los beneficiarios de esta institución, esto con la finalidad de mejorar la producción agrícola y pecuaria en los proyectos que ejecuta.

Meta

Para el año 2013 adquirir insumos y fertilizantes para mejorar la producción agrícola y pecuaria, en las comunidades donde ejecuta sus proyectos planificados, mejorando su gestión institucional.

Estrategia

- En el menor tiempo posible adquirir y entregar la úrea los beneficiarios, a fin de garantizar la calidad de la producción, así como la participación de éstas personas y sus productos en el mercado.
- Hacer entrega oportuna del alimento para cerdos con la finalidad de acelerar el crecimiento de los animales y su temprana comercialización.

Políticas

- Dotar a los beneficiarios de la úrea necesaria para mejorar la calidad de producción del suelo.

- Brindar ayuda a las personas que se benefician de la ayuda pecuaria, a través de la entrega de balanceado que permita el crecimiento oportuno y sostenible de sus animales.

Tacticas

- La adquisición de los fertilizantes se la hará de forma oportuna, garantizando que las personas no tengan retraso en la siembra de sus productos.
- La entrega de la úrea se realizará a las personas que tengas hectáreas muy sobresembradas a fin de mejorar la calidad de producción del suelo.

Responsables

Director Regional del FEPP

Tiempo

4 meses

Recursos**Recursos Humanos**

Gerente, Personal (13)

Recursos Materiales

Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos

Recursos Económicos

El costo para la implementación de este objetivo es \$431248

Presupuesto

Fertilizantes con un costo de \$22048 y balanceado con un \$ 409200

Resultados

Cumplir con los costos de los fertilizantes y balanceado con lo que se propone

Indicadores

Compra de fertilizantes

Cuadro N° 44

COSTO DE FERTILIZANTES

FERTILIZANTE	PRECIO UNITARIO	HÉCTAREAS A CUBRIR	CANTIDAD ANUAL	PRECIO ANUAL
Úrea	\$ 16,00	551	1378 qq.	\$ 22.048

Cuadro N° 45

COSTO DE BALANCEADO

BALANCEADO	PRECIO UNITARIO	NÚMERO ANIMALES	CANTIDAD ANUAL	PRECIO ANUAL
Balanceado	\$ 22,00	310	18600 qq.	\$ 409200

Así se puede concluir que el número de hectáreas a ser beneficiadas será la mitad del total de hectáreas con las que trabaja en el FEPP a nivel de Loja, así como la entrega de balanceado para los animales será en un total de 18600 qq anuales puesto que son 30 animales con los que se trabaja.

Cuadro N° 36

Matriz: Objetivo N° 5

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 5				
BRINDAR PRODUCTOS DE CALIDAD QUE PERMITAN MEJORAR LA PRODUCCION AGRÍCOLA Y PECUARIA EN LOS PROYECTOS QUE EJECUTA EL FEPP.				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
Para el año 2013 adquirir insumos y fertilizantes para mejorar la producción agrícola y pecuaria, en las comunidades donde ejecuta sus proyectos planificados, mejorando su gestión institucional.	En el menor tiempo posible adquirir y entregar la úrea los beneficiarios, a fin de garantizar la calidad de la producción, así como la participación de éstas personas y sus productos en el mercado. Hacer entrega oportuna del alimento para cerdos con la finalidad de acelerar el crecimiento de los animales y su temprana comercialización.	Dotar a los beneficiarios de la úrea necesaria para mejorar la calidad de producción del suelo. Brindar ayuda a las personas que se benefician de la ayuda pecuaria, a través de la entrega de balanceado que permita el crecimiento oportuno y sostenible de sus animales.	<ul style="list-style-type: none"> La adquisición de los fertilizantes se la hará de forma oportuna, garantizando que las personas no tengan retraso en la siembra de sus productos. La entrega de la úrea se realizará a las personas que tengas hectáreas muy sobresembradas a fin de mejorar la calidad de producción del suelo. 	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
4 meses	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$431248	Fertilizantes con un costo de \$22048 y balanceado con un \$ 409200	Cumplir con los costos de los fertilizantes y balanceado con lo que se propone	Compra de fertilizantes

RESUMEN DE COSTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

CUADRO N° 37

N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	COSTO
1	DAR A CONOCER LA EMPRESA Y EL COMPROMISO QUE TIENE CON EL DESARROLLO DE LOS SECTORES RURALES Y URBANOS MARGINALES.	\$ 4.320,00
2	MINIMIZAR EL RETRASO DE INFORMES POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL FEPP.	\$ 1.465,00
3	AGILITAR LOS PROCESOS, DETERMINANDO LAS FUNCIONES PARA CADA PUESTO DE TRABAJO, A TRAVEZ DE UN MANUAL DE FUNCIONES	\$ 00,00
4	MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE	\$ 55.980,00
5	BRINDAR PRODUCTOS DE CALIDAD QUE PERMITA MEJORAR LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA Y PECUARIA EN LOS PROYECTOS QUE EJECUTA EL FEPP.	\$ 431.248,00
TOTAL:		\$ 493.013,00

INTERPRETACIÓN: El costo del presente plan estratégico para el FEPP es de \$ **493.013,00**dólares, el mismo que contiene cinco objetivos estratégicos que permitan mejorar el funcionamiento de la empresa.

Cuadro N° 38

PRESUPUESTO GENERAL DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FEPP				
OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 1				
DAR A CONOCER LA EMPRESA Y EL COMPROMISO QUE TIENE CON EL DESARROLLO DE LOS SECTORES RURALES Y URBANOS MARGINALES.				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
A partir del primer semestre del año 2013, se aplicará este nuevo sistema publicitario que permitirá dar a conocer el FEPP en toda la provincia de Loja, en un 30%.	En lo referente a la publicidad radial esta se la realizará en radio WG Milenio y en Radio RC Plus. Y la publicidad en prensa escrita se la efectuará en diario la hora.	La publicidad se diseñará en forma precisa de manera que llegue con un mensaje claro a toda la ciudadanía de la provincia de Loja, esta será aplicada en forma permanente a partir de enero del 2012 a enero del 2013.	Los spot publicitarios serán transmitidos por las radios WG Milenio y en Radio RC Plus y publicados en el diario la Hora.	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
El tiempo que será para la implementación de este objetivo el mismo que servirá para dar a conocer a la empresa a nivel de toda la provincia el tiempo será permanente todo el año 2013.	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$4320.00	El costo de las cuñas durante todo el año es de \$4320.00	La empresa ser reconocida a nivel de la toda la provincia.	Con la nueva implementación del objetivo alcanzar las metas propuestas.

OBJETIVO ESTRATÉGICO N° 2				
MINIMIZAR EL RETRASO DE INFORMES POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL FEPP.				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
A partir del primer semestre del año 2013, se aplicará este nuevo sistema publicitario que permitirá dar a conocer el FEPP en toda la provincia de Loja, en un 30%.	En lo referente a la publicidad radial esta se la realizará en radio WG Milenio y en Radio RC Plus. Y la publicidad en prensa escrita se la efectuará en diario la hora.	La publicidad se diseñará en forma precisa de manera que llegue con un mensaje claro a toda la ciudadanía de la provincia de Loja, esta será aplicada en forma permanente a partir de enero del 2012 a enero del 2013.	Los spot publicitarios serán transmitidos por las radios WG Milenio y en Radio RC Plus y publicados en el diario la Hora.	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
Para la realización de esta capacitación se la realizara cada año los sábados y domingos.	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$1465.00	1 (40 C/u) un total de \$40.00 13 (35 C/u) un total de \$455.00 13 (40 c/u) un total de \$ 520.00 3 (150 c/u) un total de \$ 450.00 El total es de \$ 1465.00	Lograr la capacitación al personal para que a si mismo sean más eficientes para desempeñar en el trabajo.	Aprobación de certificaciones del curso.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 3				
MINIMIZAR EL RETRASO DE INFORMES POR PARTE DE LAS PERSONAS QUE LABORAN EN EL FEPP.				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
Se pronostica para el año 2013 dar a conocer al 100% del personal la propuesta de un manual de funciones, el mismo que debe ser aprobado por los directivos del FEPP (Loja), y regirá de inmediato, para agilizar los procesos que desarrollan las personas que trabajan en cada puesto de trabajo.	Se dictará un seminario para en el menor tiempo posible poner en marcha el aprendizaje de las funciones mencionadas para cada empleado en el manual a fin de lograr que las personas se adapten de mejor manera a los puestos de trabajo a fin de garantizar la eficiencia en el trato por parte de los trabajadores del FEPP hacia sus beneficiarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar para cada trabajador las funciones pertinentes según su formación y perfil profesional con la finalidad de garantizar el buen funcionamiento de la entidad. • Establecer un tiempo máximo de 15 días para que las personas reconozcan sus funciones y las cumplan de la mejor manera posible. • Reproducir y entregar el Manual de Funciones aprobado, a todos los directivos y empleados. 	La entrega de los manuales se realizara con puntualidad a cada uno de los trabajadores.	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
Será 15 minutos para que conozcan sus funciones cada empleado esto estará en el mes de Abril.	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$00.00	Es de \$00,00	Lograr que todos los empleados conozcan las funciones que le corresponde a cada uno.	Manual de funciones entregados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 4 MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
Para el año 2013 adquirir dos vehículos a fin de mejorar la gestión de los técnicos en las diversas áreas de trabajo.	En el menor tiempo posible adquirir el vehículo a fin de garantizar la eficiencia en el trato por parte de los trabajadores del FEPP hacia los beneficiarios.	Hacer uso de los vehículos para transportar al personal y los insumos a las diversas áreas de trabajo.	La adquisición de los vehículos estará a disponibilidad de todos los técnicos, que necesiten movilizarse a las áreas específicas de trabajo.	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORES
En el menor tiempo posible	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$55980	2 camionetas (c/u 27990.00) Dando un total de \$55980.00	Transportar al personal	Utilización de las camionetas

OBJETIVO ESTRATÉGICO Nº 5				
BRINDAR PRODUCTOS DE CALIDAD QUE PERMITAN MEJORAR LA PRODUCCION AGRÍCOLA Y PECUARIA EN LOS PROYECTOS QUE EJECUTA EL FEPP.				
META	ESTRATEGIAS	POLITICAS	TÁCTICAS	RESP.
Para el año 2013 adquirir insumos y fertilizantes para mejorar la producción agrícola y pecuaria, en las comunidades donde ejecuta sus proyectos planificados, mejorando su gestión institucional.	En el menor tiempo posible adquirir y entregar la úrea los beneficiarios, a fin de garantizar la calidad de la producción, así como la participación de éstas personas y sus productos en el mercado. Hacer entrega oportuna del alimento para cerdos con la finalidad de acelerar el crecimiento de los animales y su temprana comercialización.	Dotar a los beneficiarios de la úrea necesaria para mejorar la calidad de producción del suelo. Brindar ayuda a las personas que se benefician de la ayuda pecuaria, a través de la entrega de balanceado que permita el crecimiento oportuno y sostenible de sus animales.	<ul style="list-style-type: none"> • La adquisición de los fertilizantes se la hará de forma oportuna, garantizando que las personas no tengan retraso en la siembra de sus productos. • La entrega de la úrea se realizará a las personas que tengan hectáreas muy sobresembradas a fin de mejorar la calidad de producción del suelo. 	Director Regional del FEPP.
TIEMPO	RECURSOS	PRESUPUESTO	RESULTADOS	INDICADORE S
4 meses	Recursos Humanos Gerente, Personal (13) Recursos Materiales Equipo de cómputo, Materiales de Oficina, Recursos Tecnológicos, Internet Recursos Económicos El costo para la implementación de este objetivo es \$431248	Fertilizantes con un costo de \$22048 y balanceado con un \$ 409200	Cumplir con los costos de los fertilizantes y balanceado con lo que se propone	Compra de fertilizantes
TOTAL				493013.00

El presupuesto general al ser aplicado para la empresa asciende a un costo total de 493013,00 dólares americanos

h.CONCLUSIONES

- ✓ Se ha realizado un análisis de la empresa que ayudó a determinar las fortalezas y debilidades, mediante un cuadro ponderado que ha permitido concluir que la empresa cuenta con un gran potencial interno que puede ser aprovechado y contrarrestar las amenazas con las que se enfrenta el FEPP en el día a día.
- ✓ La evaluación de los factores internos dio como resultado el valor de 2,53 lo que significa que las fortalezas están predominantes sobre las debilidades que posee la empresa.
- ✓ La evaluación de los factores externos dio como resultado el valor de 2,48 lo que significa que las debilidades son levemente superiores sobre las fortalezas, lo que demuestra que debe aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el mercado para lograr tener un mejor posicionamiento.
- ✓ El FEPP no aplica una planeación estratégica, por lo que no cuenta con una correcta planificación organizacional.
- ✓ El FEPP no efectúa un plan de publicidad con la finalidad de tener una mejor cobertura y posicionamiento en el mercado, para lo que se realizó un plan publicidad, cuyo presupuesto asciende a \$4.320,00 dólares.
- ✓ Se realizó un plan de capacitación al personal con el fin de mejorar el servicio en la empresa, cuyo monto asciende a 1.465,00 dólares.

- ✓ También se realizó una propuesta de un manual de funciones y sus respectivos organigramas, el mismo que permitirá mejorar el accionar de los empleados en la institución, dicho plan no tendrá valor alguno ya que es una propuesta de la persona que elaboró este trabajo de investigación.
- ✓ Se planteó un objetivo que permita adquirir dos nuevos vehículos (camioneta 4x4 MAZDA BT 50) cabina simple que permitan la entrega oportuna de los insumos que ofrece la empresa, así como mejorar el traslado de los técnicos a los sitios de trabajo; este objetivo tiene un costo total de \$ 27.990,00 dólares
- ✓ Además se planteó un objetivo que permita adquirir fertilizantes y balanceado para mejorar la producción agrícola y pecuaria en los proyectos que ejecuta el FEPP, el mismo que tendrá un costo total de \$ 431.248,00 dólares.
- ✓ El presente Plan Estratégico propuesto, contiene cinco objetivos estratégicos a implementarse con un costo total de \$ 493.013,00 dólares americanos

i. RECOMENDACIONES

Al término del presente trabajo es pertinente presentar algunas recomendaciones que conlleven a fortalecer el accionar del FEPP:

- ✓ El Director Regional del FEPP deberá implementar el plan estratégico propuesto, previa a una reunión con todo el personal que labora en la misma para su difusión y operativización.
- ✓ Se debe realizar una agresiva campaña de publicidad a través de los medios de comunicación, impresos y radiales, con la finalidad de tener una mayor cobertura en el mercado, y por ende captar una mayor número de clientes.
- ✓ Es importante recomendar el compromiso institucional que tienen los empleados del FEPP en colaborar con la difusión e imagen de la empresa en forma positiva, para tener una mejor rentabilidad.
- ✓ Se recomienda que el presupuesto propuesto para el presente estudio se lo planifico adecuadamente para incluirlo en el año 2012, cuyo costo asciende a \$ 493.013,00 dólares americanos.
- ✓ Recomiendo un plan de Capacitación al personal de la empresa en materia de atención al cliente, con la finalidad de mejorar el funcionamiento de la empresa.

j. BIBLIOGRAFÍA

- ACCIÓN SOCIAL Y PATRONAL “Relaciones Humanas en la Empresa.
- ABENDAÑO, Augusto y BENAVIDES, Verónica, Planificación Estratégica, Primera Edición, Quito-Ecuador 2001.
- ARANGO, Luís Ángel; BANCO DE LA REPÚBLICA (BIBLIOTECA), Economía-Factores de Producción; Colombia.
- ENCICLOPEDIA MICROSOFT Encarta CORPORACIÓN 2007. ENCICLOPEDIA Microsoft Encarta; "DICCIONARIO." Microsoft Corporation2007.
- Henry Mintzberg. “strategy Making in Three Modes” California Management Review, invierno 1973
- ¹Louis V. Grestner, Jr. “Can Strategic Planning Pay Off?” Management-Perspectives and Applications (Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1976),
- LINDEGAARD, Eugenia. “ENCICLOPEDIA DEL EMPRESARIO”; Editorial Gedisa, Publicación Océano Centrum, Barcelona España, 2001
- PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TEAM BUILDERS JAVIER MIÑO ANDRADE.
- ROSEMBERG, Jerry M. “DICCIONARIO INTERACTIVO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS”, Grupo Editorial Océano. SEPARATAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA,

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA OCTAVO MODULO GESTIÓN TECNOLÓGICA EMPRESARIAL. 2005.

- VARIOS, “ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL”; Guía de Estudio, Módulo III; Carrera de Administración de Empresas; Facultad de Ciencias Administrativas; Editorial Universitaria; UNL Loja- Ecuador, 2001 - 2002; 101pp.
- VARIOS, “ELABORACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN”; Guía de Estudio, Módulo X; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; U.N.L. Loja- Ecuador, 2004 – 2005; 114 pp.
- VARIOS, “MERCADOTECNIA”; Guía de Estudio; Módulo IV; Carrera de Administración de Empresas; Área Jurídica, Social y Administrativa; Editorial Universitaria; UNL; Loja- Ecuador, 2002; 90pp.
- guias@economia.gob.mx, “PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS”; Secretaría de Economía, 22 de diciembre del 2004; México.
- www.google.com “DICCIONARIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS” Factores de Producción.
- www.google.com “CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS”; Universidad Regiomontana; Maestría en Administración; Materia de Contabilidad Administrativa.
- www.google.com “EL EMPRESARIO DENTRO DEL LOS FACTORES DE PRODUCCIÓN”

k. ANEXOS**ANEXO N° 1****FICHA RESUMEN DEL PROYECTO****TEMA:**

“ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO APLICADO AL GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) DE LA CIUDAD DE LOJA”

PROBLEMATIZACIÓN.

El desconocimiento y la falta de información administrativa eficiente de los gerentes o de quienes están al frente de las empresas del país, ha dado origen al estancamiento y al escaso desarrollo del área productiva y comercial de nuestra sociedad.

La provincia de Loja por ser fronteriza y ubicada al sur del Ecuador, se ha visto siempre marginada de los poderes centrales, no obstante cuenta con una variedad de recursos humanos, materiales y económicos, lo que representa condiciones favorables para el desarrollo de las actividades comerciales y productivas, las mismas que proveen recursos económicos lo cual ha permitido a la ciudad y provincia de Loja con esfuerzo llegar a ubicarse en el sitio en que nos encontramos.

Además el inadecuado tratamiento y aplicación de la Administración de Empresas, la falta de capacitación especializada, desconocimiento de estrategias y técnicas de conformismo por parte de los propietarios, ha limitado el desarrollo de las empresas de nuestra ciudad, que no ha visto al cliente como un punto de referencia y de trascendencia importante del

éxito de la gestión, sino como un elemento más que no prioriza ninguna actividad productiva en especial. Por ello consideramos como punto de partida la elaboración de nuevas políticas y estrategias que permitan al Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, empresa destinada a la ayuda social sin fines de lucro, a mejorar su sistema de planificación y organización.

Por lo antes mencionado el presente trabajo investigativo pretende dar un aporte dentro de lo que respecta a la parte organizativa ya que se evidencia que uno de los principales problemas que afectan a las empresas lojanas es la carencia de manuales de funciones, organigramas, reglamentos y estatutos entre otros, por ello el problema central se lo denomina “FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN EL GRUPO SOCIAL FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) DE LA CIUDAD DE LOJA”.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis y propuesta de políticas y estrategias para mejorar los sistemas de planificación y organización en el grupo social fondo ecuatoriano POPULORUM PROGRESSIO (FEPP) de la ciudad de Loja

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Realizar un diagnóstico de la empresa fondo ecuatoriano POPULORUM PROGRESSIO.

- Establecer sistemas de planificación para el grupo social.
- Definir una propuesta de organización para la empresa.

e. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente tesis se utilizaron algunos métodos, técnicas y procedimientos, que sirvieron como información base en la realización del presente trabajo, cuya información permitió organizar, ejecutar y establecer un Plan Estratégico, que logre combatir las deficiencias existentes dentro del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio, de la ciudad de Loja.

5.1 MATERIALES

- ✓ Papel
- ✓ Borradores
- ✓ Esferos
- ✓ Calculadora
- ✓ Computadora
- ✓ Flash memory
- ✓ Cd's

5.2 MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación, se utilizó los siguientes métodos.

-Método histórico dialéctico: ya que busca explicar el funcionamiento de la sociedad, estudiando la misma en su constante cambio y analizando los hechos sociales buscando su origen.

-Método Estadístico: Este método fue utilizado para la tabulación y presentación de los resultados con la aplicación de las encuestas y la estructuración de gráficos estadísticos.

-Método Analítico - Descriptivo: Permitió realizar análisis de cuadros estadísticos desde su tabulación hasta llegar a explicar el porqué de los resultados.

TÉCNICAS

El presente trabajo investigativo se desarrolló utilizando las siguientes técnicas: La **observación directa y documental**, la primera consiste en la inspección y estudio por medio de los sentidos, de las características más sobresalientes del hecho a investigar, captando la realidad natural, económica y social, informándome de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el entorno de la empresa FEPP, y la segunda consiste en la recopilación de la información por medio de folletos, revistas, libros y personas versadas en la materia que me proporcionaron sus conocimientos acerca de la investigación en estudio.; así como de algunos libros, folletos e informes del año 2010 y 2011 del FEPP en Loja.

También se utilizó la técnica de la **entrevista**, la misma que fue dirigida al Director Regional del Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (Fepp). Por otro lado se aplicaron **dos tipos de encuestas**, una encuesta aplicada a todos los 13 empleados que laboran en la empresa en estudio, y una segunda encuesta aplicada a todas las familias

beneficiarias de el FEPP, según el censo de los **Sistemas Integrales de Producción Agropecuaria Sostenibles**; esto con la finalidad de obtener datos objetivos y veraces, acerca del accionar en su gestión, a través de los proyectos que viene ejecutando el FEPP a en favor de las comunidades y sectores más vulnerables. Cuyo cuadro se describe a continuación:

SISTEMAS INTEGRALES DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA SOSTENIBLES (SIPAS)

REGIONAL	SISTEMAS INTEGRALES APOYADOS DESDE 2007 - 2009			SISTEMAS INTEGRALES APOYADOS DESDE 2010 – Junio 2011		
	Hectáreas	Número	beneficiarios	Hectáreas	Número	beneficiarios
Coca	1.826,00	83	83	79,82	61	150
Cuenca	143,00	202	202	18,00	33	33
Esmeraldas	1.012,53	246	246	32,00	67	86
Guaranda	478,00	304	304	60,50	37	28
Ibarra	309,37	469	469			
Lago Agrio	183,00	276	276	520,00	72	72
Latacunga	872,70	651	651	62,00	116	117
Loja	722,98	257	257	379,75	76	88
Portoviejo	189,65	181	181	91,66	77	92
Riobamba	158,00	134	134	105,50	82	82
TOTAL	5.895,23	2.083	2.083	1.349,23	621	748

Fuente: Informe Anual de Gestión FEPP 2011

Para la Regional Loja he tomado las 257 beneficiarios de los Sistemas Integrales Apoyados en los años 2007 – 2009 y 88 beneficiarios apoyadas en los Sistemas Integrales en los años 2010 a Junio 2011. Dando un total de 345 beneficiarios encuestadas en el presente estudio.

ANEXO Nº 2



ANEXO N° 3

FORMATO ENTREVISTA AL DIRECTOR DE FEPP

- * ¿Qué tiempo lleva laborando en este cargo?
- * Cual son las principales líneas de acción con las que trabaja FEPP
- * ¿Cómo se encuentra estructurado el FEPP a nivel nacional y en la ciudad y provincia de Loja?
- * ¿El FEPP posee una estructura orgánica funcional?
- * ¿El Fepp tiene misión y visión?
Misión:

Visión:
- * ¿Cuáles son las políticas por las que se rige el FEPP?
- * ¿El FEPP realiza algún tipo de publicidad?
- * ¿Cuántos empleados tiene actualmente?
- * ¿Cuáles son los horarios de trabajo del personal?
- * ¿FEPP ofrece capacitación a sus empleados? Indique.
- * ¿Cuáles son las fundaciones en Loja que ofrecen beneficios similares?
- * ¿A nivel de Provincia de Loja cuál es la cobertura del FEPP?
- * ¿A qué sector de la población están destinados los servicios que ofrece el FEPP?
- * ¿Cómo se financian los proyectos que ejecutan?
- * ¿Cuántos beneficiarios cuentan actualmente en Loja y la Provincia y que sectores?
- * ¿Cuáles considera que son las principales potencialidades del FEPP?

- * ¿Cuáles considera que son las principales limitaciones?
- * ¿Cuáles son las aspiraciones a corto y largo plazo?
- * ¿Cómo se proyecta el FEPP en los próximos años?
- * ¿Qué áreas le gustaría que se estudien y se implementen dentro del plan estratégico?
- * ¿Qué sugerencia daría como director de FEPP para la aplicación de un plan estratégico institucional?

- **¿Cómo considera el desenvolvimiento de sus compañeros de trabajo?**

Muy bueno ()

Bueno ()

Regular ()

Malo ()

- **¿A su parecer cuales son las potencialidades que tiene**

FEPP?

.....

.....

.....

- **¿Cuáles son los principales inconvenientes que se han presentado en FEPP?**

.....

.....

- **El sueldo que percibe se encuentra acorde con las actividades que ejecuta.**

SI () NO ()

- **¿Conoce si la FEPP realiza algún tipo de publicidad?**

SI () NO ()

- **En qué líneas de acción trabaja actualmente el FEPP**

.....

- **¿Qué aspectos considera que deberían mejorar en el**

FEPP?

Organización en informes ()

Publicidad ()

Capacitación ()

ANEXO Nº 5

FORMATO ENCUESTA DIRIGIDA A LOS BENEFICIARIOS DE FEPP

✓ **¿Usted como beneficiario del FEPP, indique que tipo de ayuda recibe?**

Económica ()

Material ()

✓ **¿Qué opinión tiene acerca de la calidad de los beneficios que percibe por parte del FEPP?**

Excelente ()

Muy bueno ()

Bueno ()

Malo ()

✓ **¿Porque prefiere al FEPP?**

Precio ()

Ubicación ()

Calidad ()

Garantía ()

✓ **¿Qué criterio tiene acerca de la atención que le presta el FEPP?**

Muy bueno ()

Bueno ()

Malo ()

Regular ()

✓ **¿Qué sugerencias puede señalar para mejorar la gestión del FEPP con su área de producción?**

Incrementar medios de transporte ()

Mejorar la entrega de insumos ()

Agilidad en los despachos ()

✓ **¿Por qué medios de comunicación conoció la existencia del FEPP?**

Radio ()

Prensa ()

TV ()

Hojas volantes ()

Trípticos ()

Ninguno ()

ANEXO Nº 6

EMPRESAS NACIONALES QUE COLABORAN EN LOS PROYECTOS

	OFICINA LOCAL	CODESARROLLO	CAMARI	EFE	IMPREFEPP	FEPP CONSTRUCCIONES Agua-Vivienda	PROTIERRAS	AGRO- IMPORTADORA	YURAFEPP	INFOFEPP	EMPRESAS LOCALES				
		Cd	Ca	Efe	If	CAV	Pt	Ag	Yf	Inf	Ccy	Ss	Cea	Agf	Vg
Quito	⌚	⌚⌚⌚	⌚⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚					
Coca	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚				
Cuenca	⌚	⌚	⌚	⌚											
Esmeraldas	⌚	⌚		⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚						
Guaranda	⌚	⌚		⌚	⌚			⌚	⌚						⌚
Ibarra	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚						
Lago Agrio	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚		⌚		⌚		
Latacunga	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚		⌚				⌚	
Loja	⌚	⌚		⌚		⌚	⌚	⌚							
Portoviejo	⌚	⌚		⌚	⌚	⌚	⌚	⌚							
Riobamba	⌚	⌚	⌚	⌚	⌚			⌚							
Ambato		⌚													

ESMERALDAS 1. ÁREA NORTE DE ESMERALDAS 2. ÁREA MANGLARES (Reserva Cayapas-Mataje) 3. ÁREA MUISNE 4. ZONA DE APOYO PUNTUAL	IMBABURA 11. ÁREA GUALLUPE 14. ÁREA IMBABURA	TUNGURAHUA 28. ZONA SUR-OCCIDENTAL STA. ROSA	SUCUMBÍOS 40. ZONA LAGO AGRIO 41. ZONA SHUSHUFINDI 42. ZONA CASCALES-GONZALO PIZARRO 43. ZONA LA BONITA 44. ZONA CUYABENO-PUTUMAYO
MANABÍ 5. ÁREA NORTE SAN ISIDRO 6. ZONA SUR 7. GRUPOS DE APOYO PUNTUAL	PICHINCHA 15. OFICINA CENTRAL	CHIMBORAZO 29. ÁREA ACHUPALLAS 30. ÁREA CEBADAS 31. ZONA MICRO CUENCA RÍO LAUNAG	ORELLANA 45. ZONA CRÉDITO PRODUCTIVO 46. ZONA SACHA 47. ZONA BAJO RÍO NAPO 48. ZONA VÍAS
GUAYAS 8. ÁREA NORTE DEL GUAYAS	COTOPAXI 16. ZONA ANGAMARCA 17. ZONA SIGCHOS 18. ZONA LA MANÁ 19. ZONA SALCEDO-CUSUBAMBA 20. ZONA LATACUNGA	CAÑAR 32. ZONA DE APOYO PUNTUAL	PASTAZA 49. GRUPOS DE APOYO PUNTUAL
LOS RÍOS 9. GRUPO DE APOYO PUNTUAL	21. ZONA PUJILÍ 22. ZONA TOACAZO	AZUAY 33. ÁREA GUACHAPALA-PALMAS 34. ÁREA RÍO ZHIO	MORONA SANTIAGO 50. ZONA DE APOYO PUNTUAL
EL ORO 10. GRUPOS DE APOYO PUNTUAL	BOLÍVAR 23. ÁREA CENTRAL 24. ÁREA SIMIÁTUG 25. ÁREA SALINAS 26. ÁREA FACUNDO VELA 27. ZONA CHILLANES	LOJA 35. ÁREA SARAGURO 36. ZONA OCCIDENTAL DE LOJA 37. ÁREA ESPÍNDOLA 38. ÁREA PALTAS 39. ZONA DE APOYO PUNTUAL VILCABAMBA	ZAMORA CHINCHIPE 51. GRUPOS DE APOYO PUNTUAL

ANEXO Nº 7

FUNDACIONES DE LOJA
DISTRITO REGIONAL 8 LOJA ZAMORA CHIMCHIPE
FUNDACIONES INSCRITAS EN EL LIBRO DEL REGISTRO FORESTAL

Nº	FECHA DE INSCRIPCIÓN	NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	ACUERDO MINISTERIAL	REPRESENTANTE	DIRECCIÓN	PROVINCIA	TELEFONO
1	12 de Octubre de 1999	Fundación San Francisco (Naturaleza y Cultura)	43 (08-10-1998)	Renzo Paladines	Av. Pio Jaramillo Alvarado y Venezuela	Loja	2573623-2573691
2	13 de Octubre de 1999	Fundación TELLO (*)	127 (31-08-1999)	Dr. Victor Orlando Tello	No existen documentos representados	Loja	
3	22 de Diciembre de 1999	Fundación de Protección Animal	50 (23-03-1999)	Ing. Byron Álvarez	Calle 18 de Noviembre 04-60 e Imbabura	Loja	2586821
4	25 de Febrero del 2000	Fundación Ecológica ALPACAMAG	90(08-06-1999)	Ing. Jorge Gálvez Maza	Calle Bolívar 07-17 y José Antonio Eguiguren	Loja	2579206
5	16 de Marzo del 2000	Fundación Ecológica conservación y desarrollo del Sur "CONDESUR"	17(16-02-2000)	Ing. Héctor Maza	Av. Pio Jaramillo Alvarado y Adán Smith.	Loja	2575611-2563202
6	3 de Mayo del 2000	Fundación el MANANTIAL (*)	96(28-05-1998)	Emerita Ajila Torres	Parroquia Orianga, Cantón Paltas	Loja	
7	21 de Julio del 2000	Fundación Arco Iris	267(13-06-1991)	Ing. Fausto López	Segundo Cueva Celi 03-15 y Clodoveo Carrión	Loja	2577449-2572926
8	15 de Noviembre del 2000	Fundación NUEVO AMANECER	57(25-06-2000)	Sr. Boris Vinicio Galarza	Calle Azuay 09-20 y 24 de Mayo	Loja	2573449
9	15 de Noviembre del 2000	Corporación BIOCORP (*)	115(19-10-2000)	Lic. Iván Vélez Burneo	No existen documentos representados	Loja	
10	20 de Noviembre del 2000	Fundación FUTURO	20(10-05-2000)	Ing. Patricia Rodríguez	Avda. Iberoamérica 18-49 entre Chile y Malvinas	Loja	2561271
11	28 de Diciembre del 2000	Fundación DECORA (*)	26(31-05-2000)	Ing. Cléber Piedra	No existen documentos representados	Loja	
12	04 de Enero del 2001	Fundación AGCE	106(23-10-2000)	Ing. Jaime Armijos	Av. Lauro Guerrero y Miguel Riofrío	Loja	2583667
13	30 de Marzo del 2001	Fundación GEOPAL	25(15-01-1999)	Ing. Yves Van Gijscel	Calle Azuay 12-34 y Olmedo	Loja	2579926

14	16 de Octubre del 2001	Fundación ORION (*)	51(20-09-2001)	Ing. Eva Jijón Hidalgo	Calle Salvador Bustamante Celi y Marco Ochoa M.	Loja	2576056
15	06 de Febrero del 2000	Fundación KULLKI YACU (*)	130(31-08-99)	Tec. Luis Macas Morocho	Calle 10 de Marzo y Sto. Hno. Miguel	Saraguro	2200397
16	03 de Junio del 2002	Fundación PODOCARPUS	604(26-12-1991)	Ing. Gustavo Costa Jaramillo	Calle 24 de Mayo 13-25 y Lourdes	Loja	2571734
17	29 de enero del 2009	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio	072 583 781		Av. Nueva Loja 12-78 entre Yaguachi y Catarama	Loja	2583781
18	03 de Julio del 2002	Fundación VAL-CE	282(20-06-2002)	Sr. Miguel Valdivieso Cueva	Av. Quito y Jaime Roldós	Zapotillo	265949- 2659398
19	14 de Marzo del 2003	Fundación CEAC (*)	17(14-01-2003)	No hay archivos	No existen documentos representados		
20	10 de Abril del 2003	Fundación FIDECOMUN	602(06-04-1993)	Ing. Edgar Rivas	Azuay 21-26 Y Nicolás García	Loja	2570133
21	14 de Abril del 2003	Fundación CUXIBAMBA	109(17-03-1995)	Ing. Cléber Chamba	Calle Atahualpa y Carán Shyri	Loja	2573060
22	04 de Janio del 2003	Fundación GESTIÓN AMBIENTAL	34(27-02-2003)	Ing. Norman Moutoya L.	Calle Bolívar y Colon	Loja	2576995
23	30 de Julio del 2003	Fundación EL TAMBO	83(24-06-2003)	Ing. Fernanda Livisaca	Calle Celi Román	Loja	
24	20 de Octubre del 2003	Fundación FUNBOTANICA (*)	253(05-06-1991)	Ing. Pablo Lozano	No existen documentos representados		
25	19 de Agosto del 2004	CITEA	62	Sr. Miguel Angel Vacancela	Lagunas	Saraguro	
26	09 de Enero del 2005	ECOSUR	73(02-08-1991)	Ing. Franco Muñoz	Hno. Miguel 08-31	Loja	2571134
27	22 de Febrero del 2005	AGUARONGO (*)	32(04-052004)	Lic. Víctor Manuel Santana	Calle 10 de Agosto 16-09 y 18 de Noviembre	Loja	2583661
28	28 de Noviembre del 2005	WILCOPAMBA (*)	85(09-09-2004)	Ing. Wilson R. Quishpe Cor.		Loja	2583590
29	29 de Marzo del 2007	Fundación Amigos de la Amazonia	116(11-08-1999)	Biólogo Ernesto Gallo	Tena 15-45 Cas. Post. 1101532	Loja	2578080 fax 573617

ANEXO N° 8

BALANCE DESGLOSADO DEL FEPP AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

Podrá observarse que de los 19 equipos que forman el GSFEP, 11 han tenido resultados positivos y 8 han tenido un resultado negativo, que afecta su patrimonio. El resultado de estos últimos tiene varias justificaciones, pero especialmente la del contexto de crisis que se ha debido enfrentar. Los datos nos plantean retos para mejorar.

BALANCES DESGLOSADOS Y RESUMIDOS DE
OFICINA CENTRAL, REGIONALES Y EMPRESAS DEL GSFEP
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2010

OFICINA	ACTIVO	PASIVO	PATRIMONIO	INGRESOS	GASTOS	RESULTADOS
Of. Central	3.285.694,36	1.798.943,10	1.506.010,13	787.930,01	807.188,88	-19.258,87
REGIONALES						
Coca	1.022.930,74	150.953,13	862.163,03	318.534,15	308.719,57	9.814,58
Cuenca	770.824,30	77.673,72	699.088,00	461.582,60	467.520,02	-5.937,42
Esmeraldas	18.918,47	144.727,97	-134.429,64	627.698,72	619.078,58	8.620,14
Guaranda	1.044.403,31	196.441,63	773.398,23	599.189,07	524.625,62	74.563,45
Ibarra	745.776,66	82.087,49	638.060,23	467.345,87	441.716,93	25.628,94
Lago Agrio	1.367.459,00	-68.320,74	1.405.099,13	768.726,35	738.045,74	30.680,61
Latacunga	762.852,11	115.659,92	687.827,49	1.002.564,97	1.043.200,27	-40.635,30
Loja	376.698,45	232.913,15	212.138,01	555.537,69	623.890,40	-68.352,71
Portoviejo	454.758,22	133.976,59	304.997,75	373.333,84	357.549,96	15.783,88
Riobamba	1.507.092,71	765.013,37	790.872,74	412.013,15	460.806,55	-48.793,40
SUBTOTAL A OF. CENTRAL Y REGIONALES	11.357.408,33	3.630.069,33	7.745.225,10	6.374.456,42	6.392.342,52	-17.886,10
EMPRESAS						
Agroimportadora	180.062,72	65.644,84	104.588,89	1.002.044,09	992.215,10	9.828,99
Camari Nacional	1.066.351,34	1.202.342,62	-204.622,29	3.764.059,28	3.695.428,27	68.631,01
EFE	165.107,14	57.562,98	106.481,80	301.519,18	300.456,82	1.062,36
FEPP Construcciones	1.079.160,98	604.555,74	375.539,52	2.146.029,46	2.046.963,74	99.065,72
Imprefepp	274.923,06	86.485,33	209.532,84	307.469,88	328.564,99	-21.095,11
Infofepp	60.306,77	44.797,31	51.390,56	134.072,71	169.953,81	-35.881,10
Protierras	61.121,23	54.570,51	23.780,89	123.902,72	141.132,89	-17.230,17
SUBTOTAL B EMPRESAS	2.887.033,24	2.115.959,33	666.692,21	7.779.097,32	7.674.715,62	104.381,70
SUBTOTAL (A+B)	14.244.441,57	5.746.028,66	8.411.917,31	14.153.553,74	14.067.058,14	86.495,60
CODESARROLLO	58.994.266,00	51.278.690,00	7.715.576,00	7.423.817,00	6.850.263,00	573.554,00
TOTAL GSFEP	73.238.707,57	57.024.718,66	16.127.493,31	21.577.370,74	20.917.321,14	660.049,60

(A+B) La sumatoria del Activo, Pasivo y Patrimonio no coincide con el Balance Consolidado del GSFEP porque existen cuentas relacionadas entre las diferentes oficinas.

ANEXO Nº 9



Dir.: Av. Isidro Ayora y Av. Nueva Loja Esq.
Telf.: 2613 898 / 2613 516 / 2614 188
www.lojacar.com.ec



PROFORMA

M 001- Nº 003586



LUGAR Y FECHA: Loja - 21 Abril 2012

CLIENTE: SI FONDO ECUATORIANO POPULAR UN PROGRESIVO (TEPP)

C.I.: _____ PROFESIÓN: _____ EMAIL: _____

TELÉFONOS: 257 3017 DIRECCIÓN: _____

MODELO: BT-50C15 444 STD. @AS. 2.2FL

PRECIO INC. IVA: 27,990.00 TIPO DE NEGOCIACIÓN: _____

CRÉDITO: _____ CRÉDITO: _____

ENTRADA: _____ ENTRADA: _____

SALDO: Como: SALDO: _____

SEGURO: Tarjeta de seguro SEGURO: _____

DISPOSITIVO: lo toma obra DISPOSITIVO: _____

GASTOS LEGALES: 5% J n suenos GASTOS LEGALES: _____

PLAZO: _____ MESES: _____ PLAZO: _____ MESES: _____

_____ MESES: _____ MESES: _____

_____ MESES: _____ MESES: _____

ACCESORIOS: _____ ACCESORIOS: _____

DISPONIBILIDAD DE ENTREGA: _____

AUTORIZACIÓN DE BURÓ DE CRÉDITO:
Por medio de la presente autorizo a Lojacar hacer la revisión de mi estado financiero en el Buró de Crédito o Central de Riesgo para proceder con los trámites respectivos a la obtención de crédito directo para la adquisición de un vehículo

FIRMA CLIENTE

No. C.I. _____

ASESOR: Mónica Paona

TELÉFONOS: 084462409

EMAIL: 2613-516 EX-105

M. P.
ASESOR DE LOJACAR

* ESTA PROFORMA SERÁ VÁLIDA 15 DÍAS

I.ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	II
AUTORÍA	III
AGRADECIMIENTO	IV
DEDICATORIA	V
a. Título	1
b.Resumen	4
c. Introducción	10
d. Revisión de la Literatura	12
e.Materiales y Métodos	46
f.Resultados	49
<u>Análisis Externo</u>	64
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	69
Encuestas a los Beneficiarios	73
<u>Análisis Interno</u>	81
Entrevista Aplicada al Gerente	81
Encuesta dirigida al personal de la Institución	87
Estudio y análisis FODA	104
g. Discusión	108
Propuesta del plan estratégico	108
Propuesta de los objetivos estratégicos	110
h.Conclusiones	154
i.Recomendaciones	156
j.Bibliografía	157
k. Anexos	159
l. Índice General	176