UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Trabajo de Investigación previa la obtención del Título de Ingeniera en Gestión Empresarial.

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA ACEITERA (ANCUPA-QUEVEDO), PERIODO 2012-2016

Autora:

SUSANA CONCEPCIÓN CORNEJO LOOR

Tutora:

ING. BIRMANIA VELASCO, M.Sc.

QUEVEDO- LOS RÍOS- ECUADOR

2012

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL.

TEMA:

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA ACEITERA (ANCUPA-QUEVEDO), PERIODO 2012-2016

APROBADO POR:

_____

Presidente del Tribunal

_____ _____

Primer Miembro Segundo Miembro

QUEVEDO- LOS RÍOS- ECUADOR

2012

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

CERTIFICACIÓN

Ing. Birmania Velasco Barahona, Docente de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Técnica estatal de Quevedo.

CERTIFICO:

Que la Srta. Egresada Cornejo Loor Susana Concepción, ha concluido bajo mi dirección el trabajo de investigación, previo la obtención del título de Ingeniera en Gestión empresarial, cuyo tema es: **ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA ACEITERA (ANCUPA- QUEVEDO), PERIODO 2012-2016**, cumpliendo con todas las disposiciones reglamentarias, establecidas para el efecto.

Ing. Birmania Velasco Barahona

DIRECTORA

DEDICATORIA

A Dios por darme la fortaleza y la sabiduría para seguir adelante, a mis Padre Credis y Margot, en Especial a mi madre ya que me brindo su incondicional apoyo a mis Hermanas Fabiola y Roxana las cuales han sido mi motivación para dar un buen ejemplo de hermana mayor, a mi Sobrina Naomi a mis tías y tíos quienes me han dado sus consejos en especial a mi tía Sonia quien han sido de gran apoyo en estos años de estudio.

A toda mi familia mis abuelos, primos y amigos;

Gracias a todos quienes Confiaron en Mí.

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de investigación fue posible gracias a quienes me brindaron su apoyo y ayuda constantemente.

A Dios que siempre esta iluminando y dirigiendo mis pasos, para alcanzar mi meta propuesta.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, a la Facultad de Ciencias Empresariales a sus directivos y a todos los docentes quienes fueron los responsables de mi formación durante los 5 años de estudio.

A mi tutora la Ing. Birmania Velasco B, quien me guío y me dedicó su tiempo y su conocimiento, para realizar el presente trabajo para alcanzar el título anhelado.

A La Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera a todos sus colaboradores a mis amigos que me han motivado la elaboración del presente trabajo.

Y a todos quienes de manera directa e indirecta contribuyeron para la realización del presente trabajo de investigación.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad de la investigación, resultados y conclusiones del presente trabajo de investigación es exclusiva de su autora.

_____

CORNEJO LOOR SUSANA

(DUBLIN CORE) ESQUEMAS DE CODIFICACIÓN			
1	Titulo/Title	M	Elaboración de un plan estratégico para la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma aceitera (Ancupa- Quevedo), periodo 2012-2016.
2	Creador/Creator	M	Cornejo S.; Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3	Materia/Subject	M	Gestión Empresarial
4	Descripción/Description	M	El trabajo de investigación se aplica a un gremio de palmicultores Asociación Nacional de Cultivadores de Palma aceitera (Ancupa-Quevedo, siendo el objetivo principal diseñar un plan que permita el mejoramiento de los servicios ofrecidos tanto en área técnica como administrativa. Se concluye aportando sugerencias para el mejoramiento de las funciones administrativas, y de servicios para el fortalecimiento de una visión empresarial.
5	Editor/Publisher	M	FACEMP; Carrera Gestión Empresarial; Cornejo S.
6	Colaborador/Contributor	O	Ing. Birmania V. Velasco Barahona
7	Fecha/Date	M	Septiembre-2012
8	Tipo/Type	M	Trabajo de Investigación.
9	Formato/Format	R	Doc. MS Word 2007.
10	Identificador/Identifier	M	http://biblioteca.uteq.edu.ec

11	Fuente/Source	O	Servicios-Administrativo.
12	Lenguaje/Languaje	M	Español
13	Relación/Relation	O	Ninguno
14	Cobertura/Coverage	O	Área Técnica -Empresarial.
15	Derechos/Rights	M	Ninguno
16	Audiencia/Audience	O	Egresados de Pregrado.

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Pág.
CARÁTULA	i
CARÁTULA DE APROBACIÓN	ii
CERTIFICACIÓN	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD	vi
DUBLIN CORE	vii
ÍNDICE GENERAL	ix
ÍNDICE DE CUADROS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvii
ÍNDICE DE TABLAS	xix
ÍNDICE DE ANEXOS	xxi
RESUMEN EJECUTIVO	xxii
SUMMARY	xxiv
INTRODUCCIÓN	1
I. PROBLEMATIZACIÓN	3
1.1. Diagnóstico	4
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Sistematización del problema	4
1.4. Delimitación del problema	5
II. JUSTIFICACIÓN	6
III. OBJETIVOS	8
3.1. General	8
3.2. Específicos	8
IV. HIPÓTESIS	9
4.1. Hipótesis de la investigación	9
4.2. Hipótesis Específicas	9
4.3. Variables de la hipótesis	9
4.3.1. Variable Independiente	9
4.3.2. Variable Dependiente	9

V. MARCO TEÓRICO 10
5.1. Origen y significado actual de los conceptos 10
5.1.1. El plan 11
5.1.2. Estrategia 12
5.1.2.1. Formulación de las Estrategias 13
5.1.2.2. Ejecución de las Estrategias 13
5.1.2.3. Evaluación de las Estrategias 14
5.1.2.4. Implantación de la Estrategia Formulada 14
5.2. Planeación Estratégica 15
5.2.1. Formulación de políticas 15
5.2.2. Definición de la planeación estratégica 15
5.2.2.1. Importancia de la planeación estratégica 16
5.2.2.2. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica 16
5.2.2.2.1. Ventajas 16
5.2.2.2.2. Desventajas 17
5.2.3. Tipos de planes 17
5.2.3.1. Planes de uso único 17
5.2.3.2. Planes permanentes 18
5.2.4. Diferencias entre planes operativos y planes estratégicos 18
5.3. Análisis Interno y Externo 19
5.3.1. Análisis Interno 19
5.3.2. Análisis Externo 19
5.4. Formulación de la nueva misión empresarial 20
5.5. Determinación de Objetivos 20
5.6. Formulación de las Estrategias 21
5.7. Asignación de Recursos 22
5.8. Quienes deben ser los pensadores estratégicos 22
5.9. Eficiencia Administrativa 23
5.10. Calidad de Servicio 23
5.11. La Competitividad y Rentabilidad 24
5.12. Gremio Empresarial de Productores de Palma Aceitera 24
5.12.1. Asociación nacional de cultivadores de palma aceitera, zonal Quevedo 24

5.12.2. Socios e Integrantes 25
VI. MATERIALES Y MÉTODOS 27
6.1. Localización y duración de la Investigación 27
6.2. Materiales y Equipos 27
6.3. Tipos de Investigación 28
6.4. Métodos de Investigación Utilizados 28
6.4.1 Método Inductivo 28
6.4.2 Método Deductivo 29
6.4.3. El Método Histórico 29
6.4.4. Método Sintético 29
6.4.5. Método Analítico 30
6.4.6. Método de Observación 30
6.5. Técnica e Instrumentos de Evaluación 30
6.5.1. La Observación 30
6.5.2. Entrevista 31
6.5.3. Encuesta 31
6.6. Población y Muestra 31
6.6.1. Población 31
6.6.2. Muestra 31
6.7. Aspectos Técnicos Aplicados 32
6.7.1. Hoja de Trabajo FODA 32
6.7.2. Matriz de Impacto DOFA Ponderado 32
6.7.3. Matriz de Análisis Vertical 33
6.7.4. Árbol de Objetivos 33
6.7.5. Matriz Axiológica 33
6.7.6. Matriz de Correlación de Objetivos 33
6.7.7. Matriz de Correlación por Áreas 33
6.7.8. Matriz de Marco Lógico 34
6.7.9. Matriz de Estrategia de Proyectos 34
6.7.10. Ficha de Horizonte del Tiempo de Proyectos 34
6.7.11. Ficha de Componentes con Código 34
6.7.12. Plan de Acción por Componente 34
6.7.13. Fichas a Nivel de Perfil de los Proyectos Estratégicos 34

6.7.14. Plan Operativo Anual (POA) 35
6.7.15. Tabla de Presupuesto Detallado para cada componente 35
VII. RESULTADOS 36
7.1. Resultados de la encuesta aplicada a Palmicultores del cantón Quevedo 36
7.2. Resultados de encuestas aplicadas a empleados de Ancupa 48
7.3. Resultados de entrevistas aplicadas a Directores de Ancupa 61
VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 64
8.1. CONCLUSIONES 64
8.2. RECOMENDACIONES 66
IX. PROPUESTA 68
9.1. Tema 68
9.2. Importancia 68
9.3. Justificación 69
9.4. Factibilidad 70
9.5. Objetivos Estratégicos 70
9.5.1. General 70
9.5.2. Específicos 71
9.6. Análisis del Contexto Estratégico 71
9.6.1. Determinación de la Situación Actual 72
9.6.2. Diseño de la Estrategia 73
9.6.3. Planes de acción, Recursos, Indicadores 73
9.7. Elementos del Plan de Acción 74
9.7.1. Objetivos 74
9.7.1.1. Características de los objetivos 74
9.7.2. Metas 75
9.7.3. Indicadores 75
9.7.4. Actividades 76
9.7.5. Responsable 76
9.8. Determinación de la Situación Actual de ANCUPA- Quevedo 76
9.9. Diseño de las Estrategias a Ejecutar 81
9.9.1. Etapa Filosófica 81
9.9.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales 81

9.9.2.1. Misión 81
9.9.2.2. Visión 82
9.9.3. Valores Organizacionales 83
9.9.3.1. Responsabilidad 84
9.9.3.2. Respeto 84
9.9.3.3. Principios 84
9.9.3.3.1. Trabajo 84
9.9.3.3.2. Calidad 84
9.9.3.3.3. Productividad 84
9.9.3.3.4. Competitividad 85
9.9.3.3.5. Talento Humano 85
9.9.4. Servicios que ofrece ANCUPA 85
9.9.5. Etapa Analítica utilizando la herramienta D.A.F.O. 85
9.9.5.1. Análisis Interno utilizando las Capacidades 86
9.9.6. Análisis Foda 87
9.9.6.1. Hoja Trabajo 87
9.9.7. Matriz de Impactos 88
9.10. Direccionamiento Estratégico 90
9.10.1. Principios Corporativos 90
9.10.2. Matriz Axiológica 90
9.10.3. Matriz de correlación de Objetivos 91
9.10.4. Matriz de Correlación por Aéreas 92
9.11. Propuesta de elaboración de fichas a nivel de perfil Proyecto 1, 2 y 3 106
9.12. Recursos necesarios para la socialización 108
9.12.1. Humanos 108
9.12.2. Económicos 108
9.12.3. Tecnológicos 108
9.13 Cronograma de ejecución de Plan Estratégico 109
9.14. Impacto 110
9.14.1 Reconversión del proceso 110
9.14.2 Políticas del buen vecino 110
9.14.3. Valoración de la significancia de los Aspectos Ambientales 111

9.14.4. Matriz de Leopold 122
9.15. Seguimiento y Evaluación 123
9.15.1 Modificación del Plan Estratégico 124
X. BIBLIOGRAFÍA 125
XI. ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Pág.
1	Población investigada	31
2	¿Usted ha recibido algún (os) servicios que ofrece la Oficina de ANCUPA en Quevedo?	36
3	¿De los servicios que presta ANCUPA, cuales son los que utiliza frecuentemente?	37
4	Frecuencia con que solicita estos servicios	38
5	¿Cómo califica usted la imagen que proyecta la Empresa?	39
6	¿Considera usted que la Personas que le brindan asesoría están lo suficientemente capacitadas?	40
7	¿Cree usted que los servicios que usted ha solicitado han sido cumplidos oportunamente?	41
8	¿Con que frecuencia considera usted, que deberán ser entregadas las facturas de aportes?	42
9	¿Por qué medio se entera de los servicios que ofrece ANCUPA?	43
10	¿Indique que medio considera más efectivo para promocionar los servicios que ofrece ANCUPA?	44
11	¿De acuerdo a su experiencia como socio considera que los precios de los servicios como charlas, libros, productos biológicos son?	45
12	¿En que temas le gustaría recibir más capacitación?	46
13	¿De las alianzas estratégicas que mantiene ANCUPA, para descuento para sus asociados, cual ha utilizado?	47
14	¿Qué función desempeña en la Empresa?	48
15	¿Cuál es su nivel de Instrucción?	49
16	¿Indique el rango del nivel de Ingreso que usted percibe?	50
17	De acuerdo a la función que usted desempeña, el sueldo que percibe es:	51
18	¿Evalúe la Infraestructura de la Oficina Quevedo?	52
19	¿Cada qué tiempo recibe capacitación?	53

20	¿Considera usted que se está cumpliendo con la misión y los objetivos de la Empresa en su totalidad?	54
21	¿La empresa brinda algún tipo de incentivo, por cumplimiento de Objetivos?	55
22	¿El ambiente de trabajo a su criterio es?	56
23	¿Indique el porcentaje de recurso que considera usted, le ofrece la empresa para el desempeño de sus funciones?	57
24	¿Usted considera que la empresa brinda una planificación oportuna?	58
25	¿Indique usted el nivel de comunicación entre departamentos es?	59
26	A su criterio que recomienda usted; para que la Oficina Zonal Quevedo Cumpla con las expectativas de sus asociados	60
27	Cronograma de Actividades del Plan de Estratégico Ancupa Quevedo desde Junio 2012 a Diciembre del 2016	109

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Pág.
1	Ubicación de Quevedo	27
2	¿Usted ha recibido algún (os) servicios que ofrece la Oficina de ANCUPA en Quevedo?	36
3	Servicios más utilizados que presta ANCUPA	37
4	Frecuencia con que se solicita los servicios	38
5	Imagen que proyecta la empresa	39
6	Quienes le brindan asesoría en la empresa. ¿Están capacitados?	40
7	Los servicios solicitados han sido cumplidos oportunamente.	41
8	Frecuencia con la que deben entregarse facturas de aportes	42
9	Medio que me entero de los servicios de ANCUPA	43
10	Medio más efectivo para promocionar servicios de ANCUPA	44
11	Como considera los precios de los servicios y productos ofrecidos.	45
12	Capacitaciones que le gustaría recibir.	46
13	Alianzas estratégicas que mantiene ANCUPA en beneficios de sus asociados	47
14	Función que desempeña Ud. en la empresa	48
15	¿Que nivel de instrucción tiene?	49
16	Rango de ingreso que percibe	50
17	De acuerdo a la función que desempeña como considera su sueldo.	51
18	Como califica la infraestructura de la oficina Quevedo	52
19	¿Cada cuanto recibe capacitación?	53
20	¿Se cumple con la misión y los objetivos de la Empresa en su totalidad?	54
21	¿Existe algún incentivo para el cumplimiento de objetivos?	55
22	¿Cómo califica su ambiente de trabajo?	56
23	Porcentaje de recurso que considera usted, le ofrece la empresa para el desempeño de sus funciones.	57

24	La empresa brinda una planificación oportuna	58
25	Nivel de comunicación entre departamentos	59
26	Que recomienda usted; para que la oficina zonal Quevedo cumpla con las expectativas de sus asociados.	60

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Pág.
1	Matriz Axiológica	86
2	Hoja de trabajo Área Administrativa	87
3	Hoja Trabajo Área Transferencia Tecnología	88
4	Matriz de Impacto Dofa Ponderado	88
5	Matriz de Análisis Dofa ANCUPA-Quevedo	89
6	Matriz de Correlación de Objetivos (Trimestres)	91
7	Matriz de Correlación por Áreas	92
8	Matriz del Marco Lógico proyecto 1 “Promover El Desarrollo Humano”	93
9	Matriz Estratégica Proyecto 1	94
10	Ficha De Horizonte Del Tiempo 1	94
11	Ficha Del Componente 1 Con Código	95
12	Plan de acción componente 1	95
13	Ficha del Componente 2 Con Código	96
14	Plan de Acción Componente 2	96
15	Ficha del Componente 3 Con Código	97
16	Plan de Acción Componente 3	97
17	Matriz del Marco Lógico proyecto 2 “Mejorar El Desarrollo Empresarial y de la Organización”	98
18	Matriz Estratégica Proyecto 2	99
19	Ficha de Horizonte del Tiempo Proyecto 2	99
20	Ficha del Componente 1 Con Código	99
21	Plan de acción componente 1	100
22	Ficha del Componente 2 Con Código	100
23	Plan de acción componente 2	101
24	Ficha del componente 3 con código	101
25	Plan de acción componente 3	102
26	Matriz Del Marco Lógico Proyecto 3 “Obtener Desarrollo Comercial”	103
27	Matriz Estratégica Proyecto 3	104

28	Ficha de Horizonte del Tiempo Proyecto 3	104
29	Ficha del Componente 1 con Código	104
30	Plan de acción componente 1	105
31	Ficha del Componente 2 con Código	105
32	Plan de acción componente 2	105
33	Ficha Proyecto 001	106
34	Ficha Proyecto 002	107
35	Ficha Del Proyecto 003	107

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo		Pág.
1	Estructura Organizacional Ancupa Quevedo	127
2	Encuestas a Palmicultores	128
3	Encuestas a Empleados de Ancupa	130
4	Entrevistas a Empleados de Ancupa	132
5	Matriz de objetivos específicos marco teórico y resultado	133
6	Matriz de objetivos específicos resultados conclusiones y recomendaciones	134
7	Organigrama de ANCUPA	135
8	Imágenes Oficina Zonal Quevedo	136
9	Capacitaciones a Palmicultores	137
10	Servicios De Laboratorio	138
11	Investigaciones	139

RESUMEN EJECUTIVO

La Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera, ANCUPA se constituye el 29 de Octubre de 1970 y es aprobada por el Ministerio de Previsión Social y Trabajo, mediante acuerdo No. 815, de 30 de Diciembre de 1970. En diciembre de 2007, y por aprobación de la Asamblea General de la Asociación, el Ministerio de Agricultura, emite informe favorable para la reciente reforma de estatutos y cambio de razón social, titulándose a ANCUPA como la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera, con la finalidad de agrupar a todas las personas que están dedicadas al cultivo de la palma africana y a la extracción de aceite crudo de palma y de palmiste..

Actualmente en Ecuador existen más de 6.000 palmicultores, de los cuales el 78 % son pequeños palmicultores con menos de 50 hectáreas; se encuentran aproximadamente 240.000 hectáreas plantadas de palma aceitera, ubicadas en 5 zonas palmeras:

Quinindé, La Concordia, Quevedo, El Oriente y San Lorenzo; cuya producción es absorbida por 40 plantas extractoras de aceite Rojo y 5 extractoras de Aceite de Palmiste.

El marco de acción de ANCUPA tiene como pilar fundamental la protección de los intereses de los cultivadores, y el fomento de la cooperación y la asistencia mutua entre ellos. Así mismo, la difusión de nuevas investigaciones para el aprovechamiento adecuado de los suelos.

ANCUPA-Quevedo utilizará un Plan Estratégico, ya que se pondrá énfasis al mejoramiento de la gestión administrativa así como al servicio personalizado y una relación estrecha con el o los clientes. El mismo puede motivar a los inversionistas locales para que dirijan sus capitales a esta área productiva, aparte de crear una diversificación de la industria, que transforma plantas no tradicionales en materia prima para procesos industriales, favoreciendo la

creación de nuevas fuentes de trabajo tanto en el sector agrícola como en el industrial.

La metodología de análisis utilizada para el desarrollo de esta tesis se identifica como una herramienta científica y tecnológica, con el cual se obtuvo la recopilación estadística de información necesaria generada, para posteriormente elaborar y analizar en base a la información suministrada y los pasos estipulados en el Plan Estratégico para ANCUPA-Quevedo.

Los resultados obtenidos en la investigación de desarrollo alternativo que demuestren condiciones de sostenibilidad financiera, social y ambiental y se integren con toda la cadena productiva (producción, transformación, comercialización y distribución), o Adquirida la cultura empresarial por parte de los productores vinculados.

SUMMARY

The National Association of Oil Palm Growers, ANCUPA constitutes the October 29, 1970 and approved by the Ministry of Social Welfare and Labour, by resolution No. 815 of December 30, 1970. In December 2007, for approval of the General Assembly of the Association, Ministry of Agriculture, issued a favorable report to the recent reform laws and change of name, graduating to ANCUPA as the National Association of Oil Palm Growers with the purpose of bringing together all people who are dedicated to the cultivation of oil palm and the extraction of crude palm oil and palm kernel ..

Currently in Ecuador there are over 6,000 oil palm, of which 78% are small palm growers with less than 50 hectares are planted about 240,000 hectares of oil palm, palm trees located in 5 areas:

Quinindé, La Concordia, Quevedo, the East and San Lorenzo, whose production is absorbed by 40 oil extraction plants and 5 Red palm kernel oil extraction.

The framework for action is pillar ANCUPA protecting the interests of farmers, and promoting cooperation and mutual assistance among them. Also, the dissemination of new research for the appropriate use of soils.

ANCUPA-Quevedo used a Strategic Plan, as it will emphasize the improvement of administrative management and the personal service and a close relationship with or clients. It can encourage local investors to direct their capital to this productive area, and create a diversification of industry, non-traditional plants that transforms raw materials for industrial processes, favoring the creation of new jobs both in the agricultural sector and in industry.

The analysis methodology used for the development of this thesis is identified as a tool in science and technology, which was obtained by collecting statistical information generated, for subsequent processing and analysis based on the

information provided and the steps outlined in the Strategic Plan ANCUPA-Quevedo.

The results obtained in the investigation of alternative development to demonstrate financial sustainability conditions, social and environmental and integrated with the entire production chain (production, processing, marketing and distribution), or Acquired corporate culture by related producers.

INTRODUCCIÓN

El Ecuador es un país eminentemente agrícola, tanto así que históricamente los ingresos de su economía han dependido de la exportación de productos que como el petróleo, banano, cacao, camarón, entre otros han sido denominados por su importancia histórica “Productos tradicionales”. Dada la importancia de diversificar la oferta exportable hacia nuevos productos, el cultivo y proceso de la palma aceitera ha cobrado relevancia en los últimos años.

En la actualidad, el cultivo de Palma aceitera es uno de los principales cultivos en el país debido a los múltiples usos de esta planta y así también a su uso como biocombustible. Se cultiva principalmente en la provincias de Esmeraldas, Los Ríos, Pichincha, Santo Domingo y la provincias Orientales de Sucumbíos y Orellana.

La evolución creciente de precios de los productos y la necesidad de buscar nuevas fuentes de ingreso que generen crecimiento y mayor redistribución en la sociedad, obliga a que los esfuerzos de gobiernos, organismos de cooperación y empresarios, se centren en encontrar productos nuevos, que a partir de un proceso de transferencia de tecnología y de enlacen su cadena industrial, puedan ser productivos y competitivos.

Para planificar de forma sostenible, qué producir y cómo producirlo de forma eficiente, es importante conocer la realidad de cada uno de los productos, la situación de precios y demanda en los mercados internacionales y la posibilidad de encontrar buenos nichos de mercado a los cuales vender lo producido.

Luego de un importante estudio de la situación actual de la zona, realizado a partir de los diferentes trabajos que se han hecho sobre el cultivo de palma aceitera dicho acuerdo ha planteado entre sus metas más importantes para ser alcanzadas entre las que se mencionan:

- Desarrollo de una alta dinámica tecnológica en todos los eslabones de la Cadena, que sirva de soporte a sus empresas, para alcanzar posiciones competitivas sólidas en los mercados interno y externo.

- Dotación de la región con la infraestructura básica (vías, energía, telecomunicaciones), que permita desarrollar sus actividades de producción y logística de transporte y telecomunicaciones de manera efectiva.

- Aumento de la superficie sembrada con palma de aceite en la Zona, en condiciones de alta productividad y costos competitivos de producción agronómica y de beneficio, para poder soportar una producción industrial en gran escala y aumentar las exportaciones.

- Cumplimiento de las metas de reducción de costos de producción de la palmicultura.

- Articulación y armonización de los proyectos y programas de la palmicultura regional, con los lineamientos nacionales y del acuerdo de competitividad para la zona central.

Con esta visión y estrategia se pretende con el presente estudio incluir evaluar la situación tanto interna como externa de la empresa, ya que mediante la elaboración del Plan Estratégico para ANCUPA (Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera)- Quevedo, ayudará a la gerencia a estar preparados, a ser proactivos en la toma de decisiones. Así mismo, sensibilizar a la población que vive en las comunidades palmeras y aledañas acerca de la importancia de la delimitación de este monocultivo.

I. PROBLEMATIZACIÓN

1.1. Diagnóstico

Los cultivos de palma aceitera aparecieron en el Ecuador en los años 60 como parte de los programas que tenían relación con la explotación agrícola forestal. Las primeras se desarrollaron en Santo Domingo de los Colorados (desde 2007 Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas- antes provincia de Pichincha), en Quinindé (provincia de Esmeraldas) y en Quevedo (provincia de Los Ríos).

Progresivamente su demanda va en aumento año tras año y del mismo modo su explotación, pero así como se incrementa la demanda y plantaciones aparecen también en las empresas palmicultoras tales como:

El creciente interés con que las transnacionales han promovido la introducción de cultivos extensivos de palma aceitera en numerosos países del área tropical, responde primariamente al interés por mantener controlada la fuente de materia prima de su industria de producción de aceites, con esto logran mantener a la baja los precios de la materia prima. Siendo propietarios de todo el proceso de elaboración, estos precios bajos de la materia prima no sólo no los afecta, sino que les aporta jugosas utilidades ya que el precio del producto final es cada vez mayor.

Al relocalizar la inversión, las transnacionales además dejan de compartirlos importantes costos sociales y ambientales que esta práctica conlleva. En cambio, para los países productores, los bajos precios resultan en aumento de la dependencia exterior, en salarios bajos, en disminución en la ya baja calidad de vida y en muy serias afectaciones socio-culturales y ambientales.

Por este motivo en particular es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piense que la misión y visión de una empresa, forme parte del decorado de la sala de recepciones.

El Plan Estratégico ayudará a que los líderes de ANCUPA-Quevedo plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, frente a las circunstancias del entorno y pueda influir en la estructuración de la organización, en la planificación de las actividades, en la dotación y guía de los dirigidos y en el control de los resultados. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

El no tener competencia local, ha conllevado a que sus directivos no se preocupen en conocer la satisfacción de la misma en el mercado, además de realizar una verdadera planificación que les permita estar preparado en el presente y futuro, dicho plan le permitirá mantenerse en el mercado como una organización eficiente y de calidad.

1.2. Formulación del problema

¿La elaboración de un Plan Estratégico le permitirá a ANCUPA-Quevedo conocer sus deficiencias y al mismo tiempo plantear alternativas para su crecimiento y permanencia en el mercado?

1.3. Sistematización del problema

- ¿Cómo inciden los fundamentos investigativos en la elaboración de un Plan Estratégico?

- ¿De qué manera un diagnóstico organizacional ayuda a identificar el tipo de planificación y gestión necesaria para ANCUPA-Quevedo?

- ¿Qué impacto causa en ANCUPA Quevedo la aplicación de un Plan Estratégico?

1.4. Delimitación del problema

Objeto de la Investigación: Asociación Nacional De Cultivadores De Palma Aceitera (Ancupa- Quevedo).

Área: Gestión Empresarial

Campo de acción: Departamento Administrativo de la Asociación Nacional De Cultivadores De Palma Aceitera (Ancupa- Quevedo). Periodo 2012-2016

Ubicación: Cantón Quevedo, Provincia de Los Ríos.

Tiempo: Estimado seis meses.

II. JUSTIFICACIÓN

La maximización de los recursos ha sido siempre una de las preocupaciones que se plantean en toda organización, ANCUPA Quevedo no debería ser la excepción. Por ello, se cree conveniente elaborar un Plan Estratégico para potencializar la comercialización de los productos y servicios permitiendo así la optimización de recursos administrativos, económicos, tecnológicos y humanos.

Atendiendo la necesidad de la misma, el Plan Estratégico orientado a incrementar la operacionalidad de la Asociación, pretende servir como alternativa de búsqueda de estrategias orientadas a potencializar las operaciones comerciales, administrativas, de productos y servicios agrícolas comercializados y ofrecidos.

El actual documento involucra estrategias para mejorar el desempeño empresarial, asimismo se cree oportuno que en su momento que la organización desarrolle o ponga en marcha estrategias orientadas al cumplimiento de la visión, misión y valores.

La Provincia de Los Ríos, ha sido desde siempre, emporio de grandeza y símbolo de progreso para la región; llegando a representar para todos una esperanza sociocultural de gran valor y una despensa económica de relevancia regional y nacional. Desde siempre, ha habido palmeros interesados en que sus plantaciones progresen y trascienda dentro del entorno y se convierta en un modelo para otros de la región.

Poco a poco se fueron organizando en torno a ideas sociales de gran valor e importancia para todos, hasta conformar ANCUPA (Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera) cuya cultora organizacional sugiere:

Misión Existimos para representar y servir a los palmicultores asociados, impulsando su desarrollo económico y social con responsabilidad ambiental.

Visión Un gremio unido, sólido, con auténtica representatividad, orgullo de los palmicultores por su contribución económica y social al bienestar del país.

Objetivo social básico, es trabajar por el bienestar y el progreso de la región y de todos sus habitantes.

El Plan Estratégico, es una herramienta de gestión enfocada en base al estudio situacional y el análisis del nicho de mercado de actuación especifica del sector en el que se desenvuelve la organización, como una instrumento óptimo para alcanzar mejores resultados de la empresa ANCUPA-Quevedo.

Ayudará además a un reordenamiento de la empresa, tanto en el área de mercadeo como organizacional, aplicando estrategias como medidas de ayuda y mejoramiento en cada uno de los problemas.

No obstante lo anterior, debemos considerar a su vez, que el Plan Estratégico institucional debe ser flexible permitiendo, dado el caso, revisiones periódicas para ajustarlo a los cambios ocurridos conforme a la dinámica del entorno, lo cual conlleva al desarrollo de las funciones de la entidad.

III. OBJETIVOS

3.1 General

Elaborar un Plan Estratégico en la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera, zonal Quevedo, para el período 2012-2016.

3.2. Específicos

- Determinar los fundamentos para la elaboración de un Plan Estratégico para las empresas.

- Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar el tipo de planificación y gestión necesaria para ANCUPA-Quevedo

- Estructurar el Plan Estratégico para la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera, zonal Quevedo, (ANCUPA-Quevedo), para el período 2012-2016.

IV. HIPÓTESIS

4.1. Hipótesis de la investigación

La elaboración de un Plan Estratégico en la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera, (ANCUPA-Quevedo), permitirá el mejoramiento en la calidad de servicios y potenciar los recursos de la empresa, a partir del período 2012-2016.

4.2. Hipótesis Específicas

ANCUPA-Quevedo, con la implementación de un Plan Estratégico, obtendrán mejores resultados en cuanto a calidad de servicios y potenciar el desempeño de la empresa.

4.3. Variables de la hipótesis

4.3.1. Variable Independiente

- La elaboración de un Plan Estratégico.

4.3.2. Variable Dependiente

- Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA-Quevedo)

V. MARCO TEÓRICO

5.1. Origen y significado actual de los conceptos

El término “plan” proviene del latín y significa “espacio que ocupa la base de un edificio”, y más tarde se entendió como “diseño de un edificio”, o, más precisamente, “distribución del espacio que ocupa la base de un edificio”. Lo que podría equivaler a “esquema básico de diseño de cimientos y base de un edificio”.

Siglos después, su sentido se amplió hasta significar la “representación gráfica de cualquier lugar” (1600)[1]

El plan significaba entonces la prefiguración y el diseño de una planta edilicia, lo que hoy conocemos por “plano”. Era el resultado esperado y deseado de una obra por construirse. Más tarde (1737) el plan es definido como “escrito en que se apuntan las grandes líneas de una cosa”[2].

El término “estrategia” en su raíz etimológica, designa originalmente el nombre del “puesto” del titular del ejército, el lugar de mayor jerarquía. Con el correr del tiempo, el alcance del concepto se extendió hasta incorporar a su significado atributos de tipo psicológico y conocimientos y habilidades que se supone deben formar parte de la personalidad del jefe de un ejército: visión general, carácter, temple, destreza y pericia en el manejo o conducción de los hombres.

En tiempos de Pericles (450 A.C.), el término pasó a denotar las habilidades de conducción (liderazgo, gestión, capacidad o poder) y, en la época de Alejandro Magno (330 A.C.), connotó también la ingeniosidad, habilidad y destreza para el mando y pericia en la aplicación de la fuerza, la capacidad perceptual para

[1]Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana, 22° Edición, Joan Corominas, Espasa-Calpe, Madrid, 2001
[2]Idem anterior

anticiparse a los movimientos del enemigo y el manejo del gobierno de la administración y de la guerra en su conjunto[3].

5.1.1. El Plan

Diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo.

En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.

La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados.

La previsión como una visión anticipatoria de lo que “vendrá”; la organización como una diferenciación y armonización de los diferentes roles a cumplir y recursos o medios a instrumentar en la acción; la coordinación de esfuerzos como una inducción de sinergia que unifique la diversidad de componentes hacia el cumplimiento de aspectos complementarios de la acción y el control de procesos y resultados como una revisión constante de la trayectoria de la

[3]Mintzberg Henry / Bryan King James – Prentice Hall Hipanoamericana S.A., México, 2002

acción hacia la situación deseada, con vistas a corregir los desvíos que se pudieran presentar.

Se asemeja, pues, a una guía, "carta de navegación" o mapa en donde se registran los caminos a recorrer, los obstáculos a superar, el destino al que se quiere arribar y los medios necesarios para instrumentar la acción, orientada hacia los propósitos que se pretenden alcanzar.

El concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

Las definiciones que se presentan a continuación muestran desde diferentes perspectivas del significado de plan:

"La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente"[4].

"La planeación es algo que se lleva a cabo antes de efectuar una acción es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más futuros deseados que no es muy probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto."[5]

5.1.2. Estrategia

La estrategia es la dirección intencionada al cambio para conseguir ventajas competitivas en los diferentes negocios de la empresa. Esta definición nos aporta dos cosas: relaciona la estrategia con el cambio (interesante) y con la creación de ventajas competitivas (más interesante aún). Podemos adelantar que la estrategia tiene que ver básicamente con la búsqueda de la ventaja competitiva. Las ventajas competitivas se buscan, pero no siempre se encuentran, y esto es lo que diferencia a las organizaciones de éxito con las que no lo tienen.

[4]Gómez , Guillermo: "Planeación y Organización de Empresas". Editorial Diseño y Composición Litográfica, México, 2009

[5]Ackoff, Russell, "Rediseñando la empresa del futuro",. Editorial Limusa, México, 1993

Pero el concepto de estrategia tiene más derivadas. Estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes escenciales para lograrlos, establecidos de forma que definan en que clase de negocio la empresa está, o quiere estar, y que clase de empresa es o quiere ser.

Objetivos a conseguir (que queremos logar) y los planes para llegar a ellos (cómo vamos a lograrlo). Además implica determinar en que clase de negocio está la empresa (esto lo llamaremos campo de actividad) y qué clase de empresa se es y se quiere ser (a esto llamaremos misión y visión).[6]

5.1.2.1. Formulación de las Estrategias

Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa, investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y amenazas externas, estableciendo correlaciones entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa. En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las estrategias empresariales.

Esta fase se divide en tres actividades básicas: investigación, análisis y toma de decisiones.

5.1.2.2. Ejecución de las Estrategias

Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas.

Esta fase consiste de tres actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

[6]Carrión , Juan , "Estrategia de la visión a la acción". Editorial Esic Madrid, 2007

5.1.2.3. Evaluación de las Estrategias

Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; inicialmente se someten a un nuevo análisis los factores internos y externos, luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes.

Para ello es indispensable realizar tres actividades:

- Análisis de factores internos y externos
- Evaluación de estrategias
- Toma de medidas correctivas

5.1.2.4. Implantación de la Estrategia Formulada

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El solo poder concebir nuevas y claras estrategias no es suficiente. El gerente debe también tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que "se hagan las cosas".

Para superar el problema que surge a la hora de poner en practica una estrategia.

Se abordan tres puntos:

- La definición de tareas claves de implementación.
- Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia. [7]

[7] Goldtein Leonard, año 1999, Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 1ra. Edición, Pág. 197

5.2. Planeación Estratégica

La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

5.2.1. Formulación de políticas

Consiste en implantar reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.[8]

La necesidad de las empresas por integrar sus funciones, cuando comenzaron a crecer después de la Segunda Guerra mundial se hacía cada vez mayor, ya que éstas requerían de procedimientos más formales para lograr coordinar las actividades, tanto dentro como entre las áreas funcionales, permitió el seguimiento del análisis de la formulación de políticas. Sin embargo, este estudio comenzó a resultar inadecuado, porque las organizaciones aumentaban en complejidad así como en tamaño y la magnitud y lo impredecible de su entorno les ocasionaban problemas que dicho análisis no podía resolver.

5.2.2. Definición de la planeación estratégica

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.[9]

[8]Marín José Nicolás; Montiel Eduardo, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 2004
[9] Paredes Yaneth *et. al.* , Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 2000, Pág. 12

5.2.2.1. Importancia de la planeación estratégica

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.

5.2.2.2. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.[10]

5.2.2.2.1. Ventajas

- Redefine el rumbo institucional
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.

[10]Martínez Ever *et al.*, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2000

- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

5.2.2.2.2. Desventajas

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.[11]

5.2.3. Tipos de planes

En las organizaciones es necesario elaborar planes, ya que sin planes los gerentes no pueden saber como organizar a su personal ni sus recursos debidamente. Quizás incluso ni siquiera tenga una idea clara de que deban de organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan, no saben si van alcanzar su meta, no han de saber hacia donde van; dentro de las empresas existen diferentes tipos de planes de los cuales podemos mencionar:

5.2.3.1. Planes de uso único

Como los principales planes están los de uso único que son todos aquellos procedimientos detallados de acción que se siguen una vez solo eventualmente

[11]Martínez Ever *et al.*, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2000

con el fin de resolver un problema que no se presenta con frecuencia. Los planes de uso único son: los Programas, Proyectos y Presupuestos.

Proyectos, son proporciones pequeñas y distinguibles de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada, y directiva bien definida acerca dela asignación y el tiempo.

Presupuesto, son planteamientos formales y cuantitativos de los recursos asignados para programas o proyectos específicos en un período determinado[12].

5.2.3.2. Planes permanentes

Están constituidos por un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes. Estos permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planeación y toma de decisiones, porque las situaciones semejantes se manejan de modo uniforme y previamente establecido.

5.2.4. Diferencias entre planes operativos y planes estratégicos

Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres sentidos fundamentales:

En horizonte del tiempo

- Los planes estratégicos suelen contemplarse varios años o incluso decenios a futuro (2-10 años).
- Un plan operativo suele ser entre días, semanas, mensuales, trimestrales, anuales.

[12] Stoner, James *et al.*, Administración Editorial Mc Graw-Hill, año 1996, sexta edición, Pág. 243

En el alcance

- Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización.
- Los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

En el grado de detalle

- Los planes estratégicos se establecen en términos que parecen simples y genéricos.[13]

5.3. Análisis Interno y Externo

5.3.1. Análisis Interno

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización.

5.3.2. Análisis Externo

Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa. Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.[14]

[13]Stoner James, Administración, año 1996 México Editorial Prentice-Hall, inc., 6ta. Edición, Pag. 291
[14]Walker *et. al.* , Fundamentos de Marketing, año 2004, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47, 2004

5.4. Formulación de la nueva misión empresarial

Una vez realizada la auditoria interna y externa de la empresa, se correlacionan estos resultados en la misión empresarial, especificando los propósitos a largo plazo y valores que sustentarán el que hacer institucional.

La misión debe coordinar los esfuerzos y recursos en una sola dirección, definiendo claramente la posición de la empresa con respecto a: clientes, filosofía, servicio o producto, imagen, innovación, motivación y mercados.

Cada institución, dependiendo de su propia realidad, podrá suprimir o agregar los elementos que consideran convenientes. [15]

Hablar de misión empresarial es conocer su naturaleza, su propósito que debe ser exterior a la empresa misma, en el mercado, en la sociedad. El único medio válido de definir el propósito de la empresa es: crear clientes. Los mercados no son fruto espontáneo de la naturaleza o de las fuerzas económicas, sino de empresarios. El cliente potencial no experimenta el deseo hasta que la acción empresarial aparece. [16]

5.5. Determinación de Objetivos

Al igual que toda estrategia, cada área estructural debe establecer sus objetivos delos generales de la empresa.

Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- Establecer prioridad
- Diseñar controles
- Evaluar en una forma eficaz

[15]Walker *et. al*. , Fundamentos de Marketing, año 2004, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47, 2004
[16]Manso Francisco, Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial. Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, año 2003

- Asignar premios e incentivos
- Seguir la dirección asignada

En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo. Las características principales de los objetivos son: factibilidad, medición, coherencia, motivación y participación.[17]

5.6. Formulación de las Estrategias

La formulación de las estrategias del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera mas especifica el éxito, en el contexto del (los) negocio(s) en que desea participar. Investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y las amenazas externas, estableciendo una relación entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.[18]

"Las organizaciones empresariales no pueden aprovechar simultáneamente todas las posibilidades existentes de la diferenciación. Existe el peligro de perder el propio perfil al intentar ofrecer cuantas más características de diferenciación posibles. Cuando alguien intenta serlo para todos, termina siendo nada para nadie".[19]

Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. Hay que establecer estrategias para los niveles corporativo, empresarial y funcional de la organización. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.[20]

[17] www.cocora,uwqurdio.edu.com. Planeación Estratégica, México
[18] www.cocora,uwqurdio.edu.com. Planeación Estratégica, México
[19] Martínez Daniel y Milla Artemio. La elaboración del Plan Estrategico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz de Santos S.A., España. 2005.
[20] Robbins, *et al*. Administración Octava Edición. Pearson Educacion, México. 2005

5.7. Asignación de Recursos

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas y los límites establecidos en las políticas organizacionales.

Generalmente toda institución cuenta o tiene que disponer de cuatro recursos:

- Financieros
- Humanos
- Físicos
- Tecnológicos

Es recomendable para la asignación de estos recursos cuatro etapas básicas:

- Efectuar inventarios para los recursos actuales.
- Realizar inventarios por unidad.
- Requerir necesidad por unidad de trabajo.
- Asignar los recursos priorizados en base a los objetivos establecidos.

5.8. Quienes deben ser los pensadores estratégicos

El pensamiento estratégico necesita el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes en la empresa.

La responsabilidad final para la elaboración y la puesta en práctica de los planes estratégicos de la organización reside totalmente en su director general o en el asignado para tomar las decisiones importantes en la misma y en el equipo de alta administración, este abarca a los jefes de los departamentos

principales, y uno o dos consejeros de personal que dirija el proceso de planeación. [21]

5.9. Eficiencia Administrativa

Eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es imposible que los administradores sepan si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y de la organización.

La administración es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos.
La eficiencia administrativa, en resumen, es el cumplimiento de objetivos con la menor cantidad de recursos creando superávit, esto es conseguir una relación.[22]

5.10. Calidad de Servicio

La calidad se ha convertido en un factor que las organizaciones no pueden seguir ignorando, ahora los gerentes pretenden alcanzar la administración de la calidad total, la cual se presenta cuando toda la cultura de la organización se enfoca hacia la calidad y la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de herramientas técnicas y capacitaciones.

El servicio de calidad lo define el cliente ya que la única preocupación real del cliente es satisfacer sus propias necesidades. Prestar un servicio de calidad comienza desde el momento mismo que el cliente tiene directa o indirectamente un contacto con la empresa y debido a ese contacto tiene la oportunidad de formarse una impresión de la misma.[23]

[21] www.cocora,uwqurdio.edu.com. Planeación Estratégica,, México
[22] www.cocora,uwqurdio.edu.com. Planeación Estratégica, México
[23]FEPADE Folleto, Calidad de Servicio, año 1998

5.11. La Competitividad y Rentabilidad

La globalización ha reforzado el papel de los gobiernos y su influencia en la competitividad de los países, puede influir por medio del clima económico a las instituciones y los políticos.

La rentabilidad dependerá de la capacidad para organizar y administrar las operaciones, para crear temas publicitarios muy originales con los mismos presupuestos, para conseguir avance tecnológico con la misma inversión en investigación y desarrollo. Las compañías que tengan o posean esta excelente capacidad de implementación serán más rentables que el resto de las empresas.[24]

5.12. Gremio Empresarial de Productores de Palma Aceitera

La Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA), es una persona jurídica de derecho privado, sin finalidad de lucro, que agrupa a los cultivadores de esta oleoginosa, así como a los extractores de aceite de palma y palmiste dentro del territorio nacional.

5.12.1. Asociación nacional de cultivadores de palma aceitera, zonal Quevedo

Cumpliendo con unos de los objetivos del Directorio; ANCUPA puso a la orden a la comunidad palmicultora su nueva oficina Técnica en la Ciudad de Quevedo Ubicada en la Av. Jaime Roldós Aguilera y 18ava Ciudadela San José Planta Baja Edificio Aprocico.

El Objetivo principal es poder atender de mejor manera los requerimientos y necesidades de los socios de ANCUPA y mantener un contacto directo con todas las plantaciones de palma aceitera, en este caso la zona de Quevedo. [25]

[24]Taylor W. James Planeación de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall, 1ra. Edición
[25]Durango, J; 2007 ANCUPA "Reforma del Estatuto", Ecuador , 02pp

La siguiente oficina brinda servicios tales como:

- Soporte Técnico a Palmicultores, afiliado, técnicos transferencistas e instituciones vinculadas al sector, para el desarrollo y manejo del cultivo.
- Biblioteca especializada en palma aceitera.
- Información estadística sobre producción, productividad, mercados, precios, costos de producción, entre otras.
- Información constante de los múltiples beneficios de alianzas estratégicas celebradas con prestigiosas empresas.
- Elaboración de Planes de Nutrición.
- Recepción de muestras de suelo y foliar, entrega de resultados e interpretaciones de los mismos.
- Recepción de Aportes y entrega de facturas.
- Coordinación para capacitaciones integrales.
- La Oficina Zonal Quevedo fue habilitada el 15 de Junio del 2011 según consta en los archivos correspondientes.[26]

5.12.2. Socios e Integrantes

Los Socios de ANCUPA son: socios fundadores, socios activos y socios honorarios.

Son socios fundadores las personas naturales o jurídicas que suscribieron el acta de constitución de ANCUPA.

Los socios activos las personas naturales o jurídicas que se dedican al cultivo de palma aceitera y extracción de aceite rojo de y de palmiste en cualquiera de sus fases, que se encuentren al día en las aportaciones y no hayan sido objeto de sanción inhabilitante.

---

[26]Durango, J;2007 ANCUPA “Reforma del Estatuto”, Ecuador , 02pp

En el caso de las personas jurídicas, la calidad de socio ser a ejercida a través de su representante legal o de quien haya sido designado como su delegado, a través de su respectivo documento notariado que así lo acredite. Son socios honorarios las personas naturales o jurídicas de conocida prestancia en los campos científicos, profesional y socia que, por haber realizado obras relevantes en beneficio del sector palmicultor y por haber colaborado en el cumplimiento y desarrollo de los objetivos de la asociación, sean propuestas por el directorio de la Asociación a la Asamblea General de ANCUPA y que hayan sido designada por ésta.[27]

[27]Durango, J;2007 ANCUPA "Reforma del Estatuto", Ecuador , 02pp

VI. MATERIALES Y MÉTODOS

6.1. Localización y duración de la Investigación

La presente Investigación se realizó en la ciudad de Quevedo Provincia de Los Ríos oficina ANCUPA, la misma que se encuentra ubicada en la ciudadela San José Av. Jaime Roldós Aguilera y 18ava.

El tiempo de duración de la investigación fue de 6 meses.

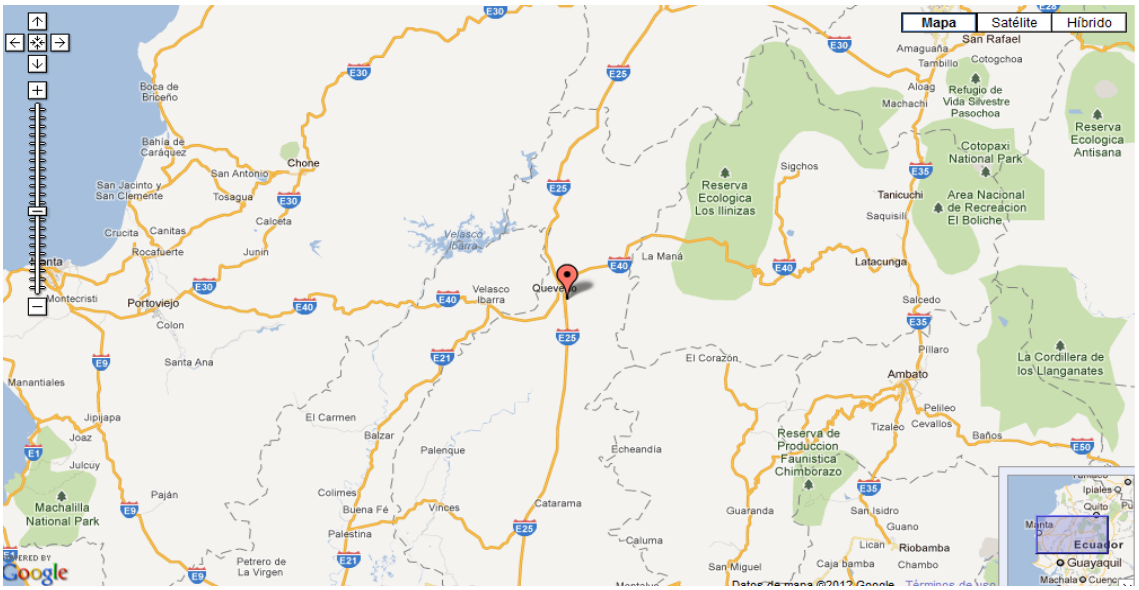


Figura 1. Ubicación de Quevedo
Fuente:http://www.guiarte.com/mapas-destinos/politico_poblacion_quevedo.

6.2. Materiales y Equipos

Materiales:	**Cantidad**
▪ Impresiones	500
▪ Libros	2
▪ Folletos	3
▪ Empastes	7
▪ CD-R	5
▪ Agenda	1
▪ Lapiceros	3

Equipos:

- Computador alquiler horas 120
- Pen driver de 4GB 1

Recursos humanos:

- Asesor 1
- Encuestador 1

6.3. Tipos de Investigación

La presente investigación realizada es de carácter exploratorio y descriptivo, ya que está destinada al análisis y solución de una problemática central la falta de un Plan Estratégico en la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera ANCUPA- Quevedo aplicado para un lapso de 4 años (junio 2012 a junio 2016), partiendo de la identificación de las causales y sus efectos independientes del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problema, determinando el inadecuado manejo el mismo que se profundiza con los diagnóstico participativo que se desarrolla en el entorno laboral.

6.4. Métodos de Investigación Utilizados

Para la presente investigación, se utilizaron métodos esenciales como los siguientes: Inductivo, Deductivo, Histórico, Sintético, Analítico y de Observación.

6.4.1 Método Inductivo

Mediante la observación de los hechos particulares de socios mediante un análisis a un grupo de personas se obtuvo proposiciones generales, o sea, que se estableció un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular. La inducción es un proceso mental que consiste en inferir de algunos casos particulares observados que permiten

establecer conclusiones generales del comportamiento de los socios de ANCUPA- Quevedo.

6.4.2 Método Deductivo

Se propuso una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos del gremio obtenidos de la Oficina ANCUPA -Quevedo. Es la vía primera de inferencias lógico deductivo para arribar a conclusiones particulares a partir de la hipótesis y que después se puedan comprobar experimentalmente.

6.4.3. El Método Histórico

Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos investigado, para conocer la evolución y desarrollo del Gremio de ANCUPA-Quevedo se hizo necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales lo que ayuda a comprender y a explicar hechos del presente basándose en información del pasado. De esta forma se conoce la forma y condiciones de cómo se ha producido la evolución ANCUPA- Quevedo lo que permitió interpretar y comprender mejor su situación actual.

6.4.4. Método Sintético

En este proceso mediante el cual se relacionó hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis.

6.4.5. Método Analítico

En este método se aplicó durante el procesamiento de los datos recolectados durante la investigación y no sirve para comparar con lo encontrado en la revisión, así como con los conocimientos y la experiencia obtenida durante de la Investigación.

6.4.6. Método de Observación

Se actúa como observador y se familiariza con el lugar para posteriormente volverse participante activo, desarrollar un plan de muestreo de eventos y seleccionar las posiciones para llevar a cabo la observación, para ello se recabó información referida al ambiente, los participantes, sus actividades e interacciones, la frecuencia y duración de los eventos para ir tomando “notas de campo”, “notas de observación”, “notas teóricas”, “notas metodológicas” y “notas personales”, obteniendo así información sobre la dinámica de grupo de palmicultores y empleados de ANCUPA Zonal Quevedo que es el fenómeno a estudiar.

6.5. Técnica e Instrumentos de Evaluación

Las técnicas utilizadas para la investigación en cuanto el ámbito interno y externo de la asociación, se realizó entrevista al Director Ejecutivo y encuestas dirigidas a empleados y socios de ANCUPA.

6.5.1. La Observación

Se observó varios días con detenimiento las actividades, para así poder asimilar la naturaleza investigada, su conjunto de datos.

6.5.2. Entrevista

Se realizó una entrevista en la Oficina Regional Quevedo al Director Técnico y de Investigación Ing. Roberto Burgos mediante la cual se obtuvo información de todas las actividades, en las diferentes áreas de la asociación, servicios, investigaciones, administración, proyectos en marcha. Luego de conocer esta información, se pudo determinar las necesidades y potencializar el desarrollo de manera planificada a la consecución de sus objetivos y el cumplimiento de su visión, razones por la que se realizo el presente proyecto.

6.5.3. Encuesta

Para la recopilación de la información externa se consideró realizar encuesta a los empleados de la empresa y la externa se obtuvo de encuesta a través de encuesta a los palmicultores, se consideró la muestra de los socios de la provincia de los Ríos y las Zonas aledañas.

6.6. Población y Muestra

6.6.1. Población

La población que se ha considerado para esta investigación, está distribuida de la siguiente manera:

Cuadro 1. Población investigada

Personal del Departamento Planeamiento Urbano	**Cantidad**
Unidad de investigación: Socios	1107
Personal Técnico – Administrativo	4
Total	**1111**

Fuente: ANCUPA Quevedo 2011.

6.6.2. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró el muestreo probabilístico aleatorio simple un total en base a los socios.

Donde:

n= Tamaño de la muestra

$U_\circ$= Universo objetivo

P = Nivel de aceptación

Q= Probabilidad de rechazo

Z= Nivel de confianza

e= Margen de error

$$n = \frac{U_\circ xPxQxZ^2}{(U_\circ - 1)e^2 + PxQxZ^2}$$

$$n = \frac{1107(0.5)(0.5)(1.96)^2}{1106(0.05)^2 + (0.5)(0.5)(1.96)^2}$$

$$n = \frac{1063{,}16}{3.7254}$$

$$n = 285 \text{ socios}$$

6.7. Aspectos Técnicos Aplicados

Para realizar el presente proyecto de investigación es necesario utilizar las siguientes herramientas que permitirán realizar el análisis correspondiente.

6.7.1. Hoja de Trabajo FODA

Matriz en la que se identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, obtenidas de la entrevista al Director Técnico y encuesta realizada a los empleados y palmicultores.

6.7.2. Matriz de Impacto DOFA Ponderado

Se realizó previo el análisis DOFA mediante calificación de impacto alto, medio y bajo, se establecen los factores claves del éxito, que nos permitieron plantear la estrategia idónea.

6.7.3. Matriz de Análisis Vertical

Permitió examinar alternativas de servicios en relación a las opciones de la demanda de los palmicultores, lo que permite definir la estrategia a seguir.

6.7.4. Árbol de Objetivos

Se insertan los factores con calificación alta señalados en el Dofa ponderados, los que son considerados como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas más relevantes de la empresa, para las cuales se plantea estrategias, analizando y contestándolas preguntas para la estrategia FO ¿Cómo se puede utilizar las fortalezas para acoger las oportunidades?, estrategias FA ¿de qué forma podemos enfrentar o anticiparnos ante una amenaza a través de una fortaleza? Estrategias DO ¿de qué manera se puede aprovechar una oportunidad para superar o mejorar una debilidad?, estrategias DA; ¿Cómo se puede mitigar una debilidad ante amenazas?

6.7.5. Matriz Axiológica

En ella se establecen los principios y valores de la empresa, previo a la identificación de grupos de referencia y sus principios son estos valores y principios los que conforman la cultura organizacional.

6.7.6. Matriz de Correlación de Objetivos

En esta se especifica la relación de los proyectos propuesto con cada objetivo.

6.7.7. Matriz de Correlación por Áreas

Se realiza la relación de competencia de cada proyecto con las áreas correspondientes de la empresa.

6.7.8. Matriz de Marco Lógico

Es un sistema estructurado que sirve para planificar y comunicar en un solo cuadro la información más importante como el presupuesto de cada proyecto seleccionado del árbol de objetivos a ejecutarse y por ende el presupuesto corporativo.

6.7.9. Matriz de Estrategia de Proyectos

Muestra todas sus estrategias y el responsable de ejecutarlas, esta información se toma del marco lógico.

6.7.10. Ficha de Horizonte del Tiempo de Proyectos

Especifica el tiempo de duración del proyecto, así como también se establece el responsable de su ejecución, datos que se toman del marco lógico.

6.7.11. Ficha de Componentes con Código

Este se elabora para cada componente el proyecto indicada en el marco lógico, especifica su indicador de éxito de estrategia el responsable.

6.7.12. Plan de Acción por Componente

Se elabora, para cada componente de proyecto y la información es tomada del marco lógico.

6.7.13. Fichas a Nivel de Perfil de los Proyectos Estratégicos

Contienen información detallada de forma breve de cada uno de los proyectos a ejecutarse sin especificar costos.

6.7.14. Plan Operativo Anual (POA)

Se indica los costos anuales de inversión para el cumplimiento de las actividades de todos los proyectos.

6.7.15. Tabla de Presupuesto Detallado para cada componente

Se lo elabora para cada proyecto detallado las estrategias para cada uno de sus componentes, y a la vez se muestra sus costos totales para cada uno de ellos.

VII. RESULTADOS

7.1. Resultados de la encuesta aplicada a Palmicultores del cantón Quevedo

Cuadro 2. ¿Usted ha recibido algún (os) servicios que ofrece la Oficina de ANCUPA en Quevedo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	285	**100**
NO	0	0
TOTAL	**285**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

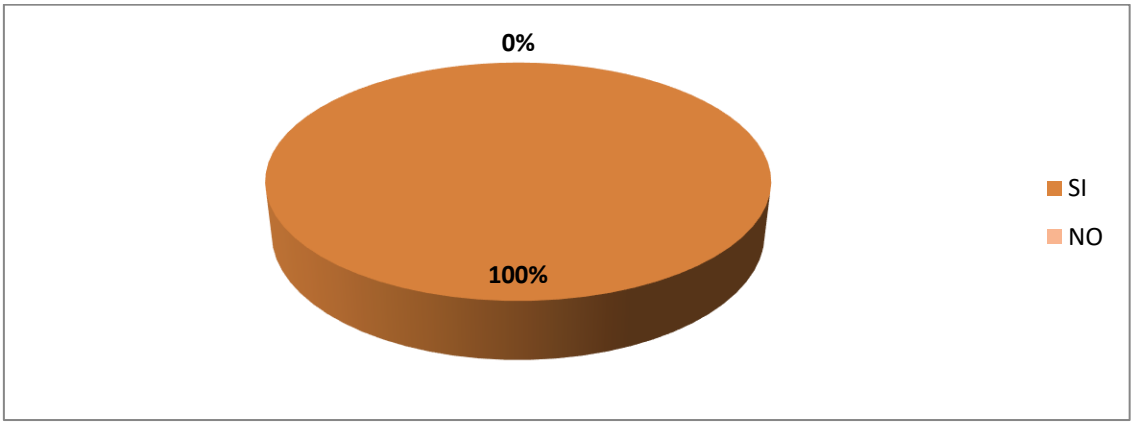


Figura 2. ¿Usted ha recibido algún (os) servicios que ofrece la Oficina de ANCUPA en Quevedo?

Análisis: De las personas encuestadas (palmicultores) se ha podido determinar que el 100% han recibido la atención o servicios que Ofrece ANCUPA Quevedo.

Cuadro 3. ¿De los servicios que presta ANCUPA, cuales son los que utiliza frecuentemente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Visitas	63	19
Escuela Campo	43	13
Talleres Prácticos	89	27
Adquisición Libros	28	9
Productos Laboratorio	11	3
Servicios Biblioteca	5	2
Charlas y Conferencias	85	26
TOTAL	**324***	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

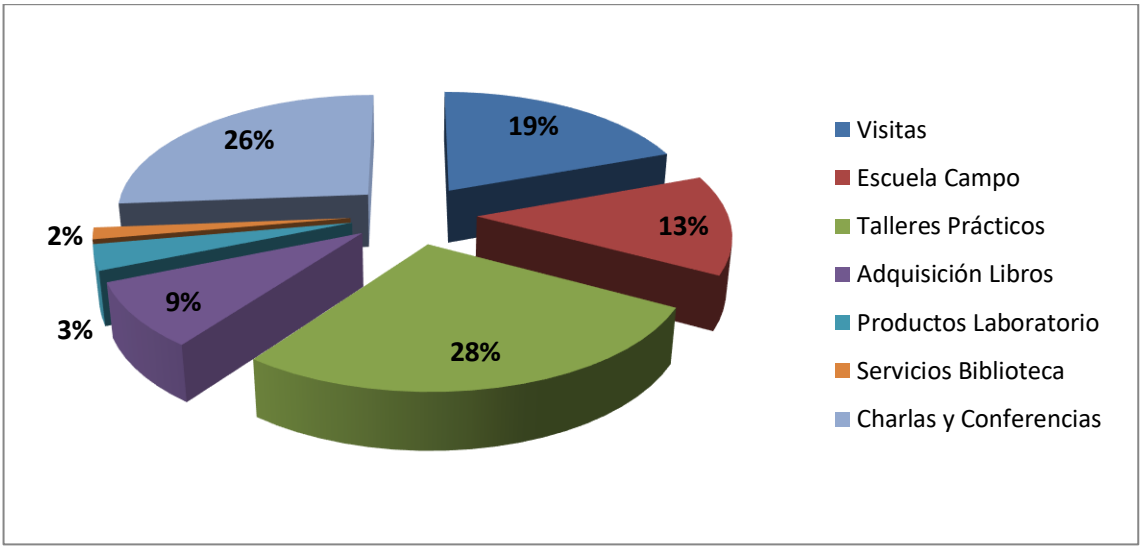


Figura 3. Servicios más utilizados que presta ANCUPA

Análisis: De los servicios que ofrece ANCUPA los más utilizados son los talleres prácticos con un 28 % y las charlas y conferencias con un 26 %, mientras que el porcentaje más bajo fue biblioteca con un 2%.

***Cabe indicar que el total de la frecuencia, no coincide con la muestra porque los encuestado objeto del estudio vertieron varias opiniones sobres los servicio que la empresa oferta.

Cuadro 4. Frecuencia con que solicita estos servicios?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Semanal	6	2
Mensual	103	36
Trimestral	94	33
Semestral	63	22
Anual	19	7
TOTAL	**285**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

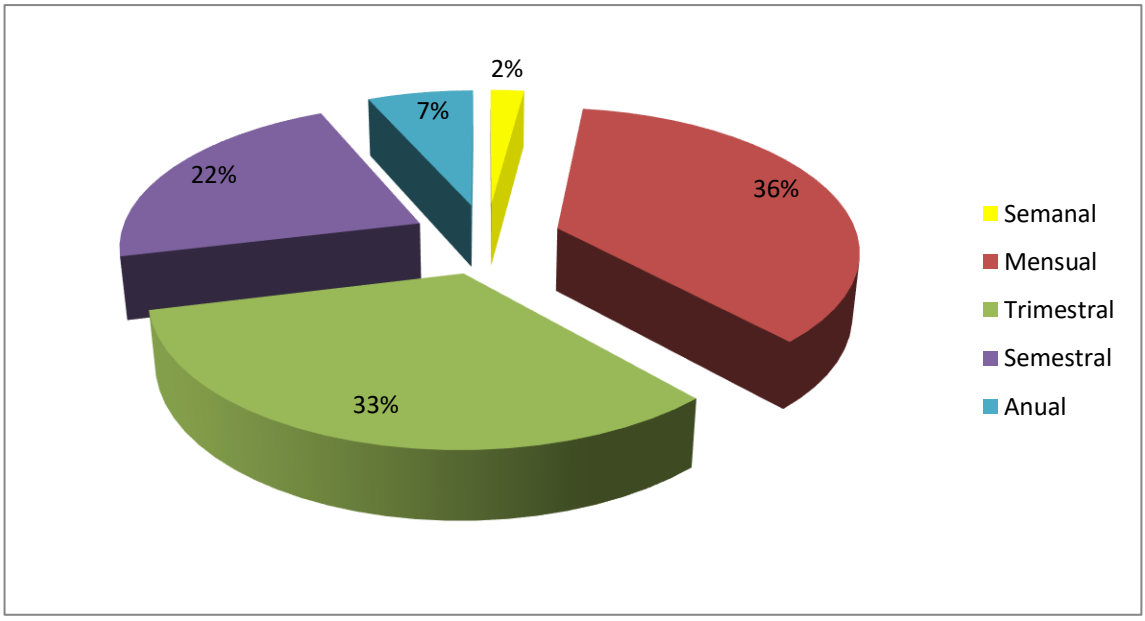


Figura 4. Frecuencia con que se solicita los servicios

Análisis: Se determinó que la frecuencia para solicitar servicios los palmicultores es la siguiente: mensual con un 36% seguido de trimestral con un 33% y el promedio más bajo con un 2%.

Cuadro 5. ¿Cómo califica usted la imagen que proyecta la Empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Buena	174	61
Buena	97	34
Regular	14	5
Mala	0	0
TOTAL	**285**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

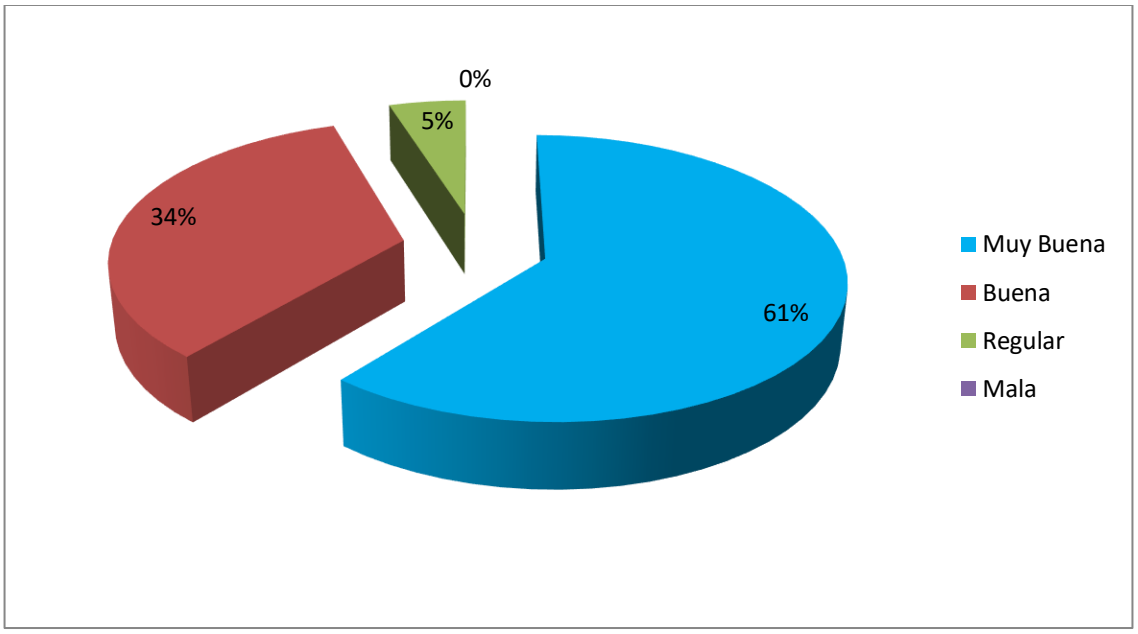


Figura 5. Imagen que proyecta la empresa

Análisis: La empresa cuenta con un nivel muy alto de credibilidad, es decir el 61% la califica como Muy Buena, el 34% Buena y ninguna persona encuestada la califica como mala.

Cuadro 6. ¿Considera usted que la Personas que le brindan asesoría están lo suficientemente capacitadas?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	285	100
NO	0	0
TOTAL	**285**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

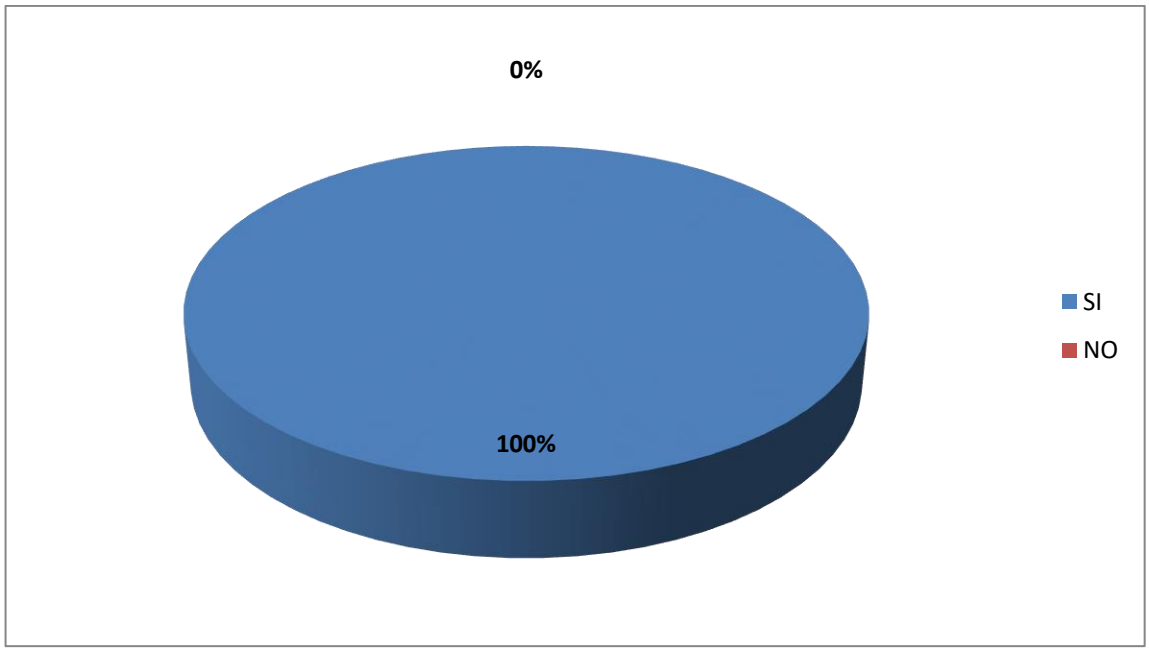


Figura 6. Quienes le brindan asesoría en la empresa. ¿Están capacitados?

Análisis: El 100% de palmicultores opinan que las personas que brindan asesoría están capacitadas.

Cuadro 7. ¿Cree usted que los servicios que usted ha solicitado han sido cumplidos oportunamente?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	248	87
NO	0	0
A VECES	37	13
TOTAL	**285**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

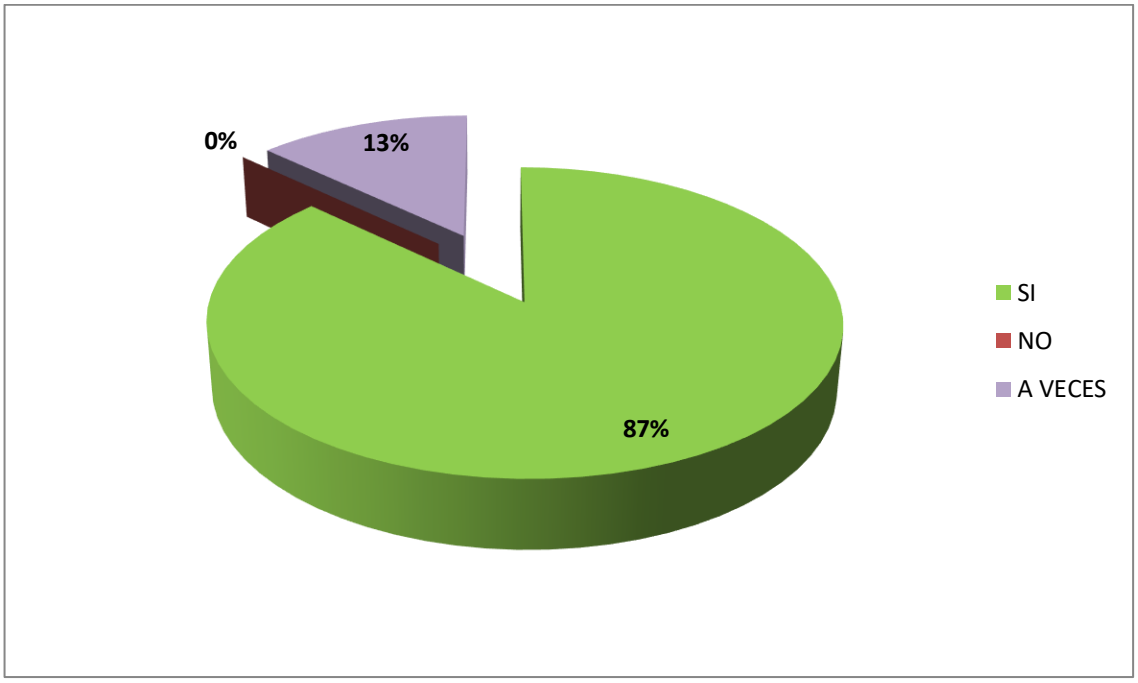


Figura 7. Los servicios solicitados han sido cumplidos oportunamente**.**

Análisis: El 87 % de palmicultores opina que los servicios solicitados han sido cumplidos oportunamente y el 13% opina que a veces respectivamente.

Cuadro 8. ¿Con que frecuencia considera usted, que deberán ser entregadas las facturas de aportes?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mensual	143	50
Semestral	94	33
Anual	48	17
TOTAL	**285**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

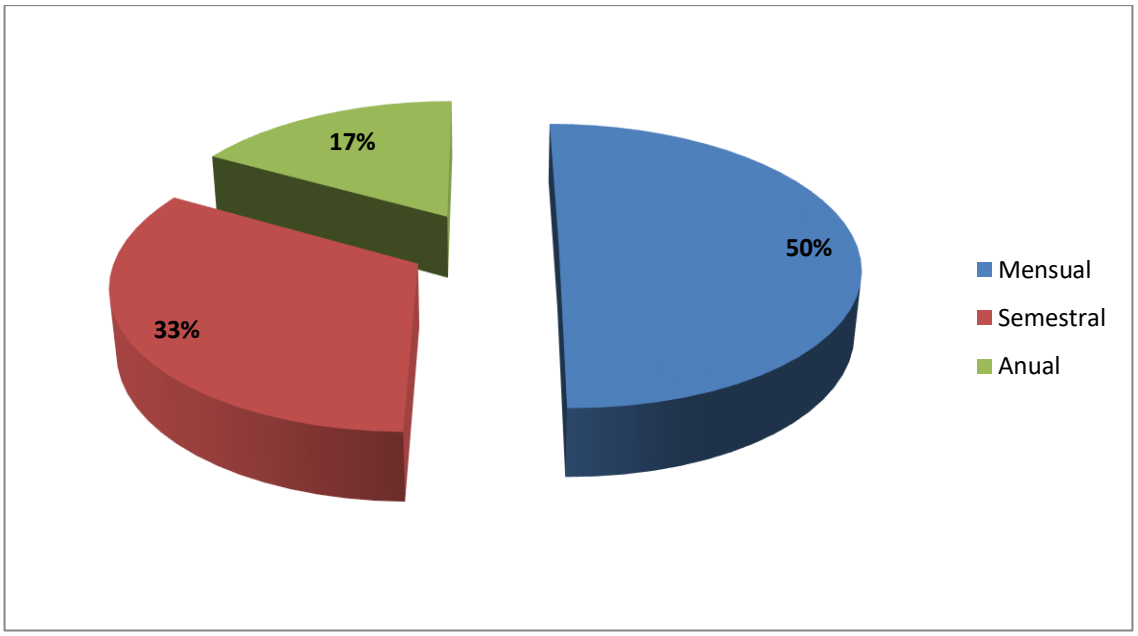


Figura 8. Frecuencia con la que deben entregarse facturas de aportes

Análisis: El 50% de palmicultores sugiere que las facturas sean entregadas mensualmente, un 33 % las prefiere semestralmente, y el 17% opina que anualmente.

Cuadro 9. ¿Por qué medio se entera de los servicios que ofrece ANCUPA?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	9	3
TV	0	0
Internet	31	12
Volantes	23	9
Com. Extractora	168	63
Alguien comento	31	12
Otros	6	2
TOTAL	**268***	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

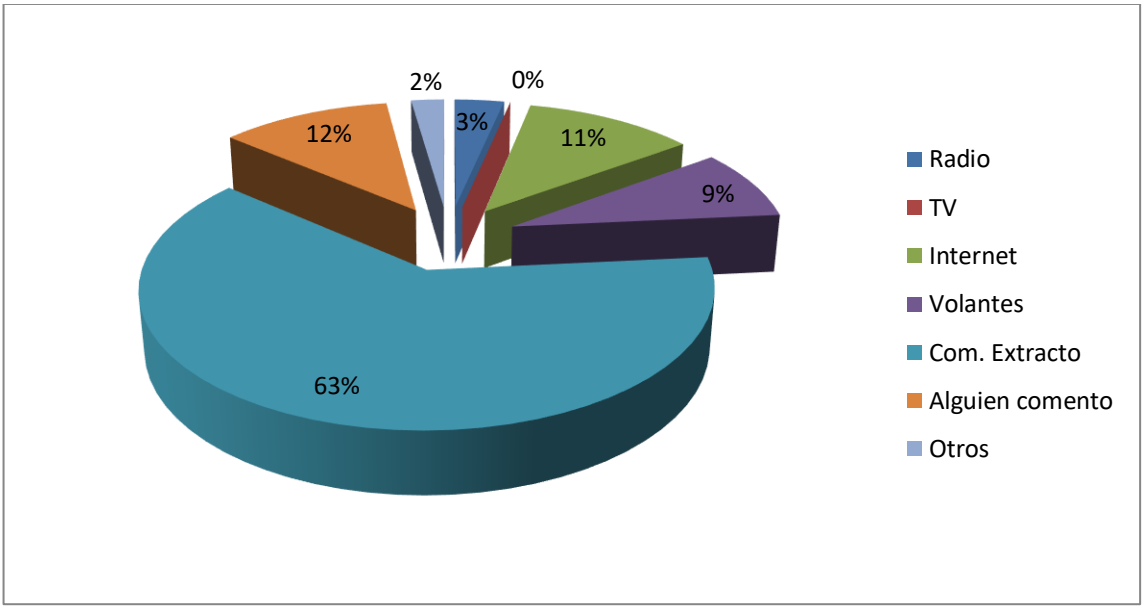


Figura 9. Medio que me entero de los servicios de ANCUPA

Análisis: Los palmicultores indican que ellos se enteran de los servicios en su mayoría por las comunicaciones en las extractoras con un 63%, el 12% por internet o porque alguien le comentó, mientras nadie se ha enterado a través de la televisión.

*Cabe indicar que el total de la frecuencia, no coincide con la muestra ya que varios palmicultores seleccionaron más de un medio de comunicación.

Cuadro 10 ¿Indique que medio considera más efectivo para promocionar los servicios que ofrece ANCUPA?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Com. Extractora	136	48
Radio	17	6
TV	9	3
Prensa Escrita	23	8
Volantes	66	23
Internet	34	12
Otros	0	0
TOTAL	**285**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

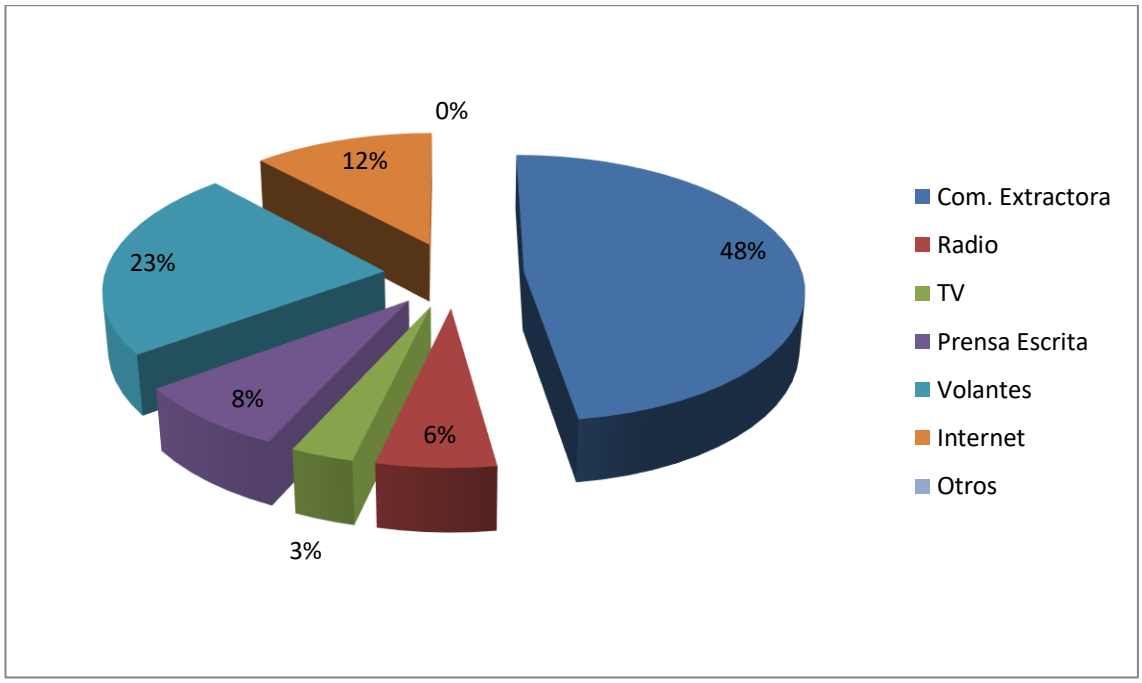


Figura 10. Medio más efectivo para promocionar servicios de ANCUPA

Análisis: Los palmicultores indican que el medio más efectivos para promocionar son las comunicación en extractoras el 48% y el otro de mayor relevancia son los volantes con un 23%**.**

Cuadro 11. ¿De acuerdo a su experiencia como socio considera que los precios de los servicios como charlas, libros, productos biológicos son?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Muy Alto	57	20
Alto	91	32
Bajo	137	48
TOTAL	**285**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

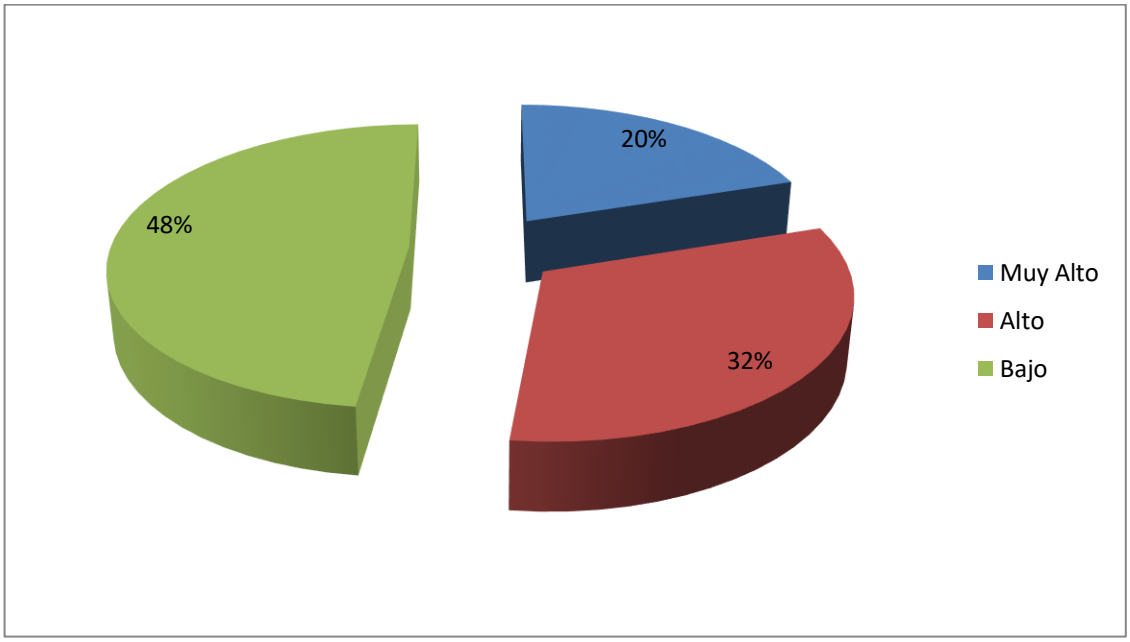


Figura 11. Como considera los precios de los servicios y productos ofrecidos.

Análisis: Se pudo constatar que los palmicultores consideran que los precios de los productos ofertados son muy altos con un 48% y un 32% indican que es alto y muy alto el 20% respectivamente.

Cuadro 12. ¿En qué temas le gustaría recibir más capacitación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Control plagas	89	30
Nutrición	72	24
Riego	39	13
Fertilización	81	27
Otros	14	5
TOTAL	**295***	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

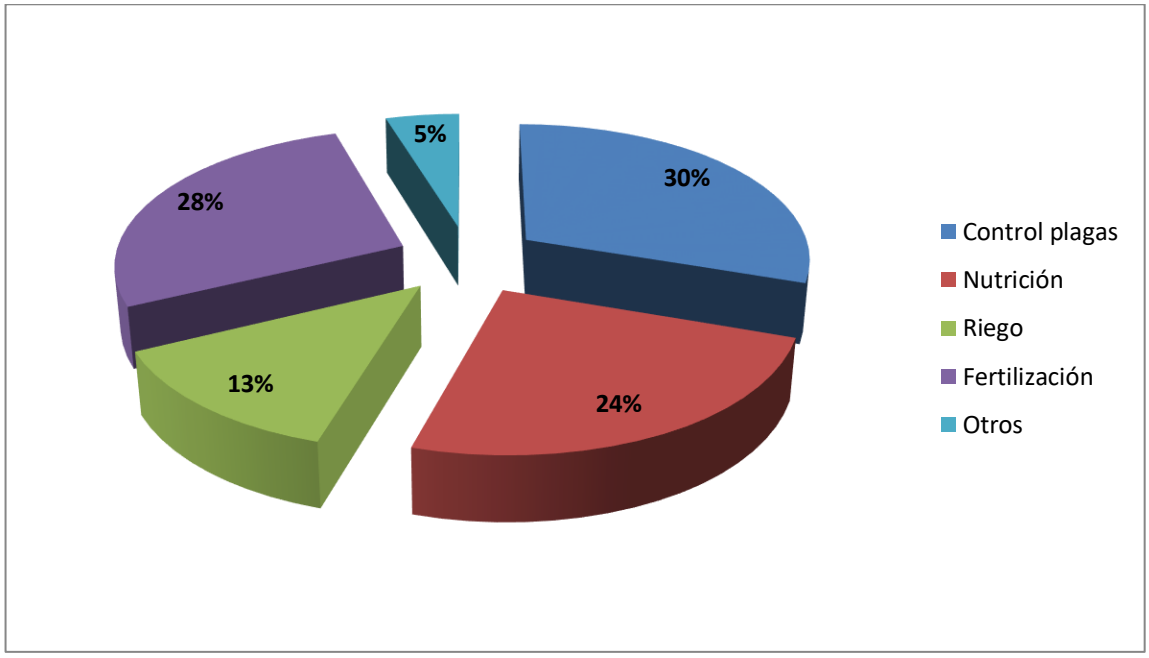


Figura 12. Capacitaciones que le gustaría recibir.

Análisis: Los temas que los palmicultores prefieren recibir es sobre el control de plagas con el 30%, 24% nutrición otros temas para las capacitaciones con un porcentaje del 5%.

*Cabe indicar que el total de la frecuencia, no coincide con la muestra porque los encuestados necesitan capacitación en más de un tema.

Cuadro 13. ¿De las alianzas estratégicas que mantiene ANCUPA, para descuento para sus asociados, cual ha utilizado?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Autolasa	5	2
Fertisa	97	33
Agripac	54	18
Ponce Yepes	0	0
Neoauto	0	0
Medicity	0	0
Ninguna	140	47
TOTAL	**296**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

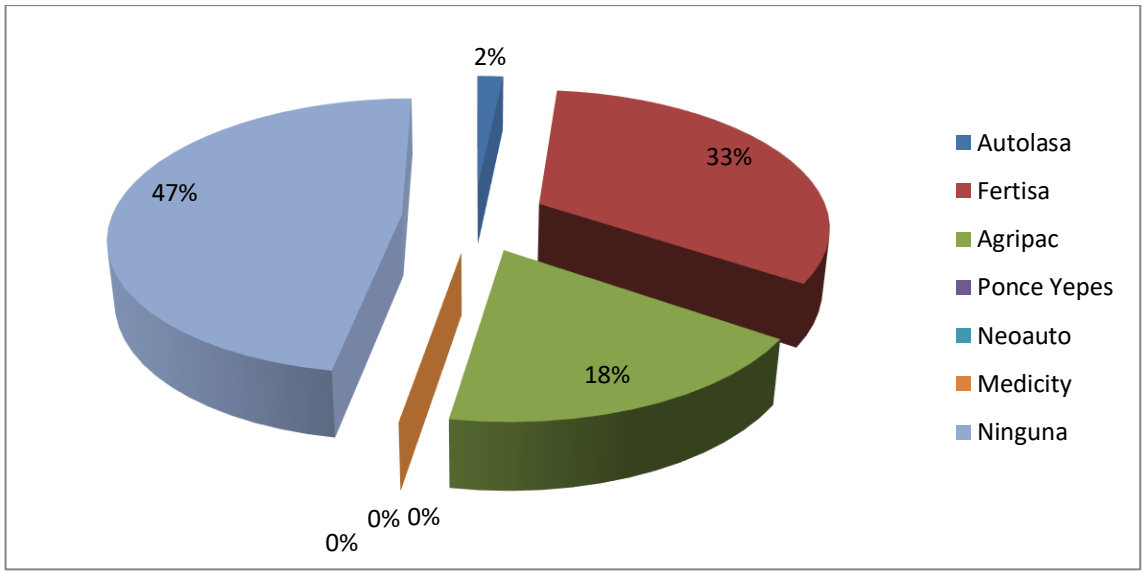


Figura 13. Alianzas estratégicas que mantiene ANCUPA en beneficios de sus asociados

Análisis: Se pudo verificar que el 47%de los palmicultores no ha utilizado las alianzas estratégicas, seguido de la alianza con fertisa que posee un 33% de utilización. Según los palmicultores encuestados**.**

Cabe indicar que el total de la frecuencia no coincide con la muestra ya que varios palmicultores han utilizado más de un beneficio con las alianzas establecidas.

7.2. Resultados de encuestas aplicadas a empleados de Ancupa

Cuadro 14. ¿Qué función desempeña en la Empresa?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Director Financiero	1	25
Auxiliar Administrativo	1	25
Director Invest. y Transferencia	1	25
Técnico Zonal Quevedo	1	25
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

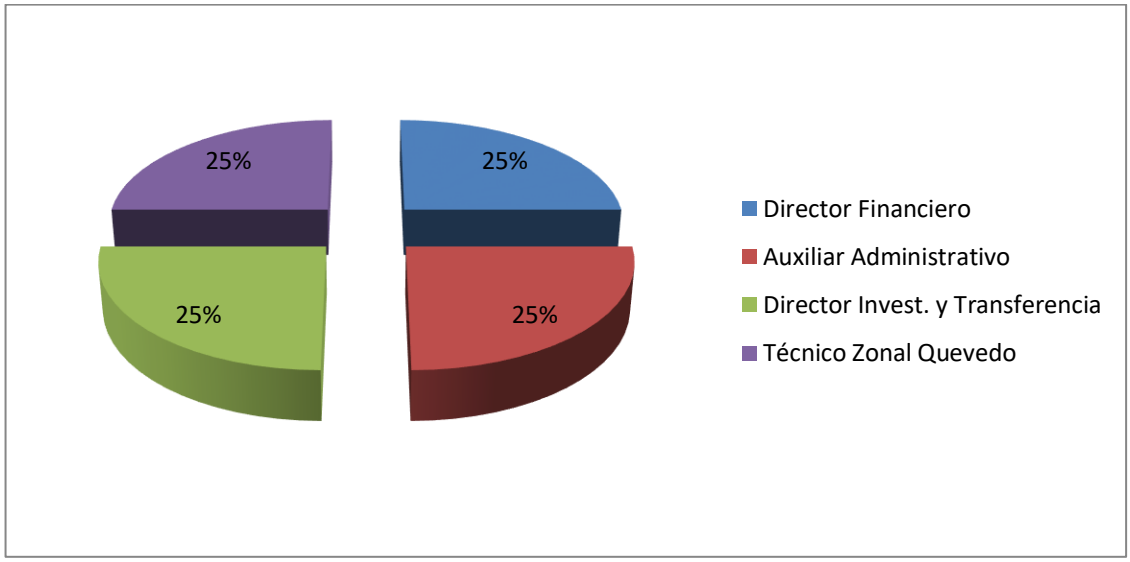


Figura 14. Función que desempeña Ud. en la empresa

Análisis: Se encuestó a 4 personas responsables de áreas y subordinados para poder obtener información necesaria para determinar debilidades y fortalezas.

Cuadro 15. ¿Cuál es su nivel de Instrucción?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Primario	0	0
Secundario	0	0
Universitario	4	100
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

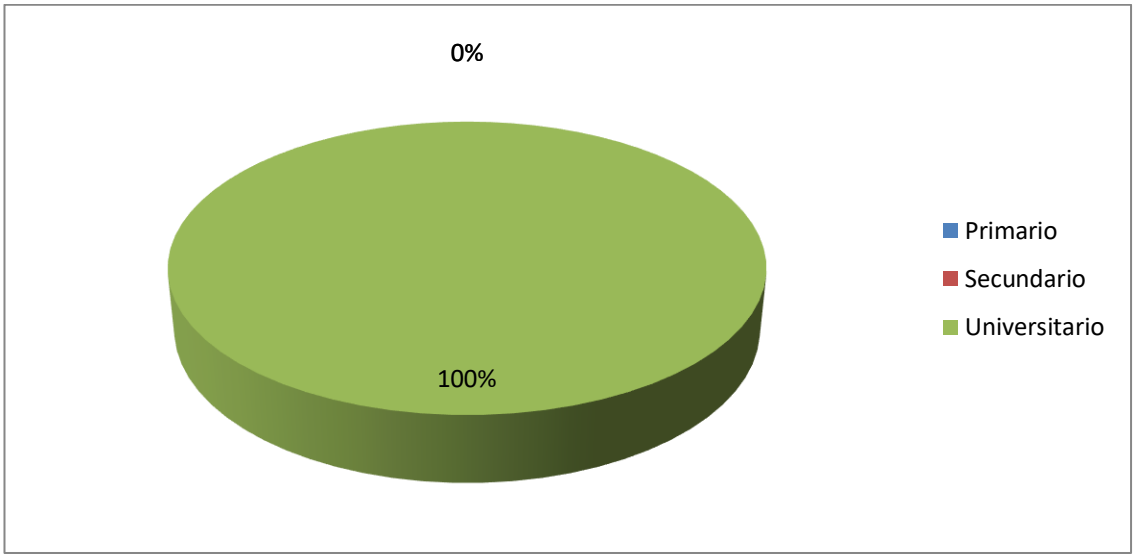


Figura 15. ¿Qué nivel de instrucción tiene?

Análisis: Se pudo determinar que el nivel de formación de los empleados de ANCUPA-Quevedo es de tercer nivel, es decir todos tienen título profesional.

Cuadro 16. ¿Indique el rango del nivel de Ingreso que usted percibe?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0 a 300	0	0
301 a 350	0	0
351 a 500	1	25
500 a 1000	0	0
1001 a 1500	3	75
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

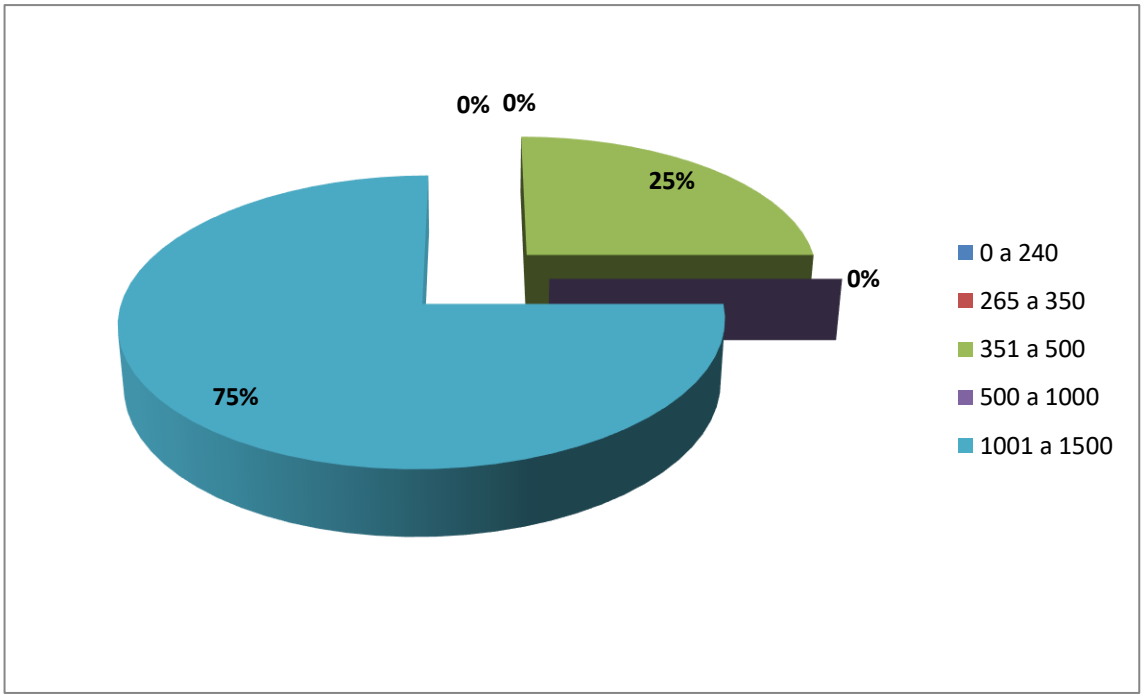


Figura 16. Rango de ingreso que percibe

Análisis: El 75% de los encuestados indica percibir un sueldo en el rango de 1001 a 1500 dólares, el 25% de 351 a 500 dólares, mientras que ninguna percibe ingresos por debajo de los 350 dólares.

Cuadro 17. De acuerdo a la función que usted desempeña, el sueldo que percibe es:

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy Bueno	2	50
Bueno	2	50
Regular	0	0
Malo	0	0
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

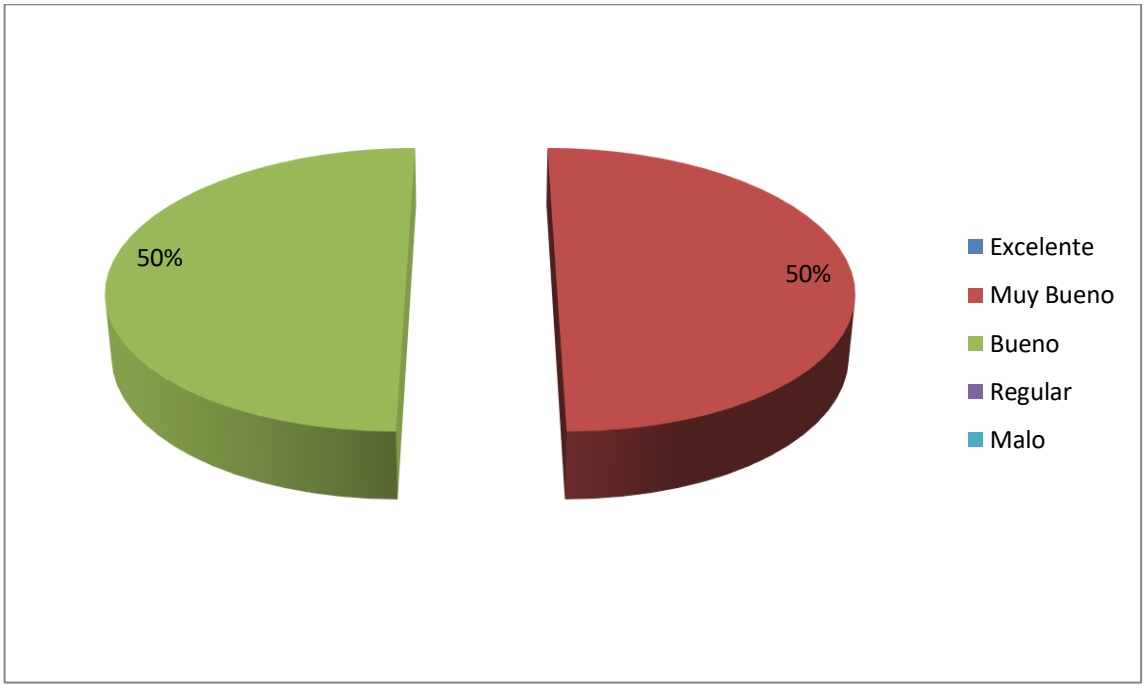


Figura 17. De acuerdo a la función que desempeña como considera su sueldo.

Análisis: El 50% de los encuestados considera que el sueldo que percibe es muy bueno el otro 50% estima que es bueno.

Cuadro 18. ¿Evalúe la Infraestructura de la Oficina Quevedo?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy Buena	2	50
Buena	2	50
Regular	0	0
Mala	0	0
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

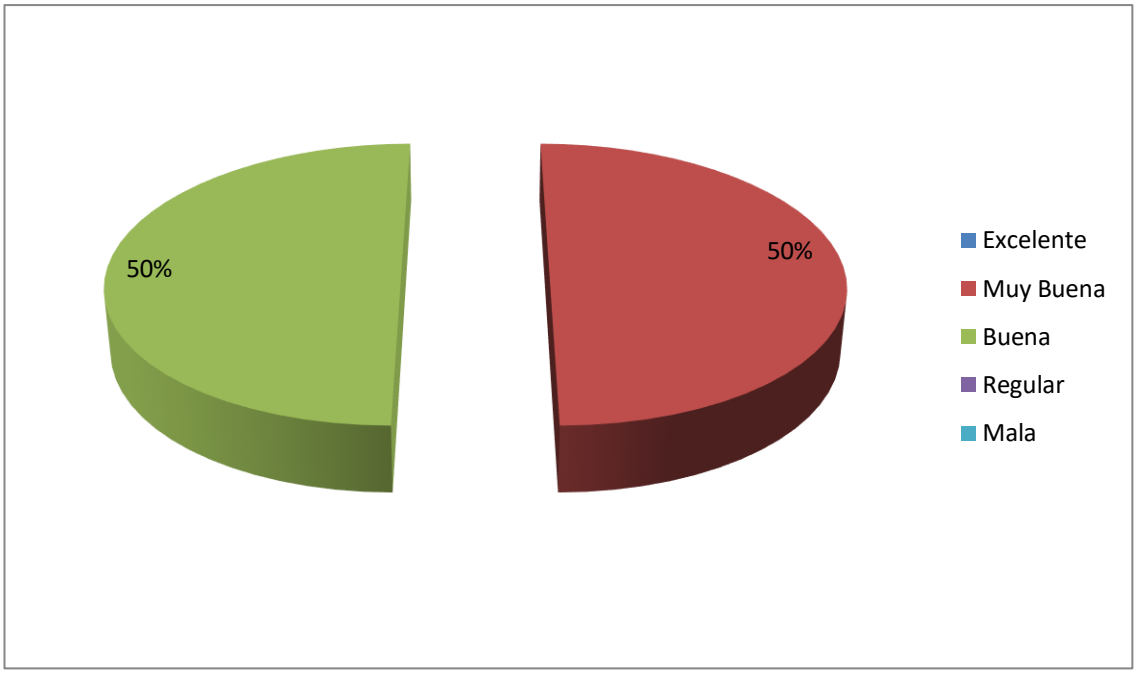


Figura 18. Como califica la infraestructura de la oficina Quevedo

Análisis: El 50% de los encuestados considera que la infraestructura de la Oficina Zonal Quevedo es muy buena el otro 50% estima que es buena.

Cuadro 19. ¿Cada qué tiempo recibe capacitación?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Anual	1	25
Semestral	1	25
Trimestral	2	50
Mensual	0	0
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

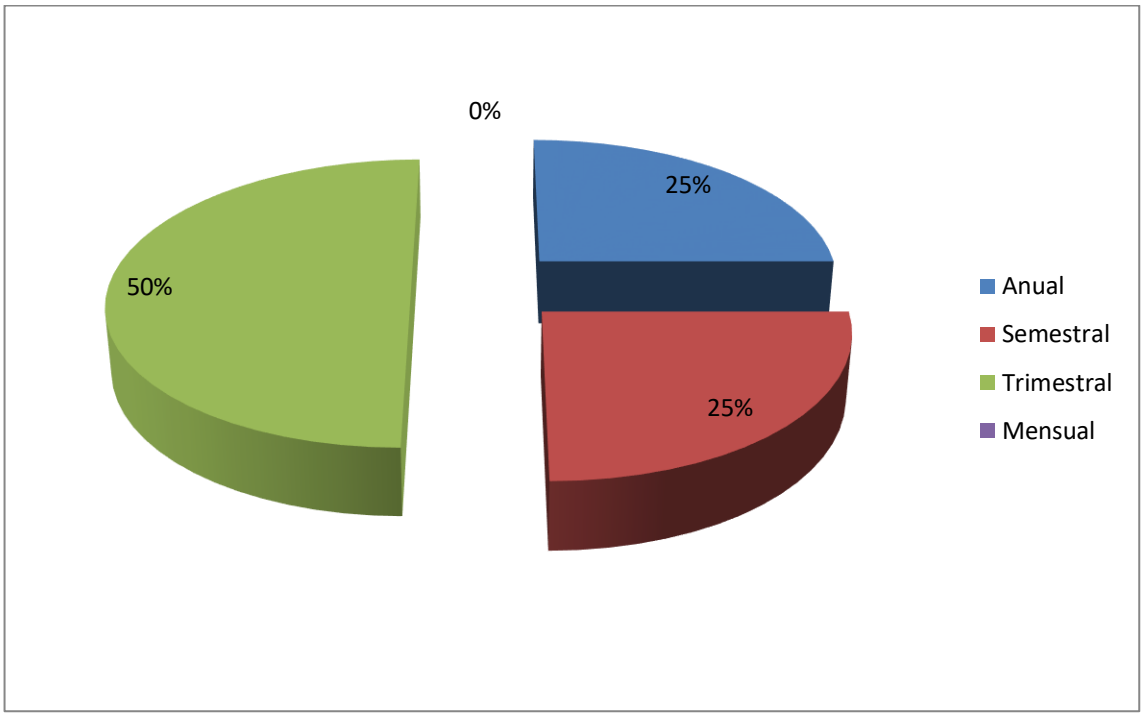


Figura 19. ¿Cada cuanto recibe capacitación?

Análisis: El 50% empleados indican que las capacitaciones las reciben trimestralmente el 25% recibe capacitación anualmente y el 25% semestral.

Cuadro 20. ¿Considera usted que se está cumpliendo con la misión y los objetivos de la Empresa en su totalidad?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

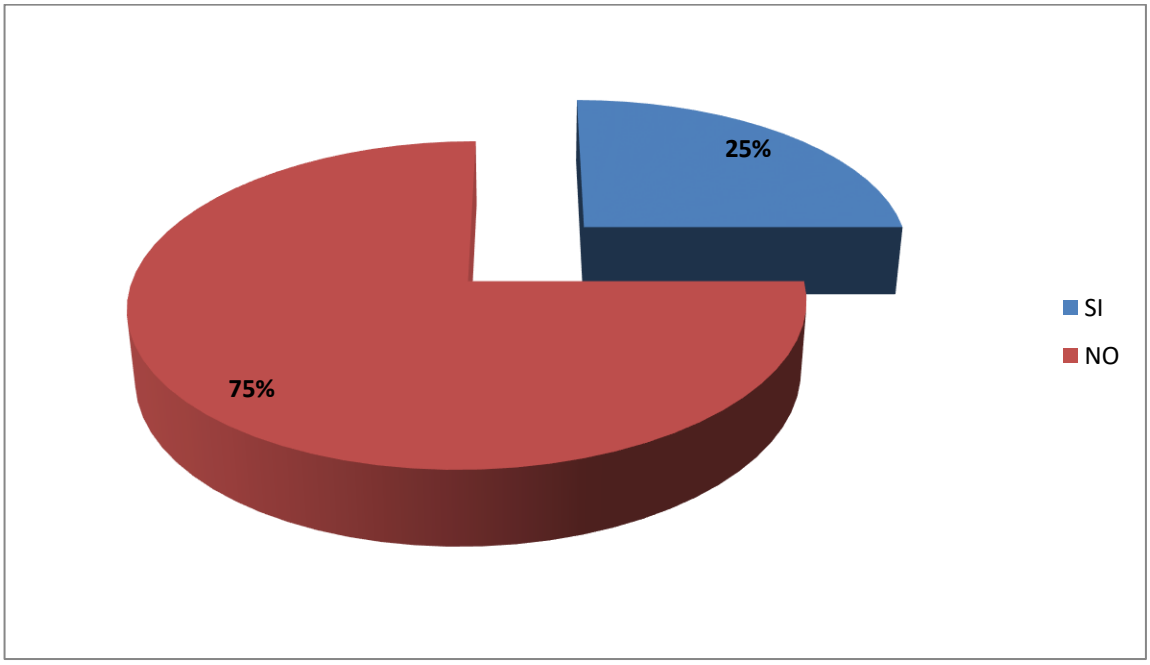


Figura 20. ¿Se cumple con la misión y los objetivos de la Empresa en su totalidad?

Análisis: El 75% empleados considera que no se está cumpliendo con la misión y objetivos la empresa en su totalidad y la diferencia que sí.

Cuadro 21. ¿La empresa brinda algún tipo de incentivo, por cumplimiento de Objetivos?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0
NO	4	100
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

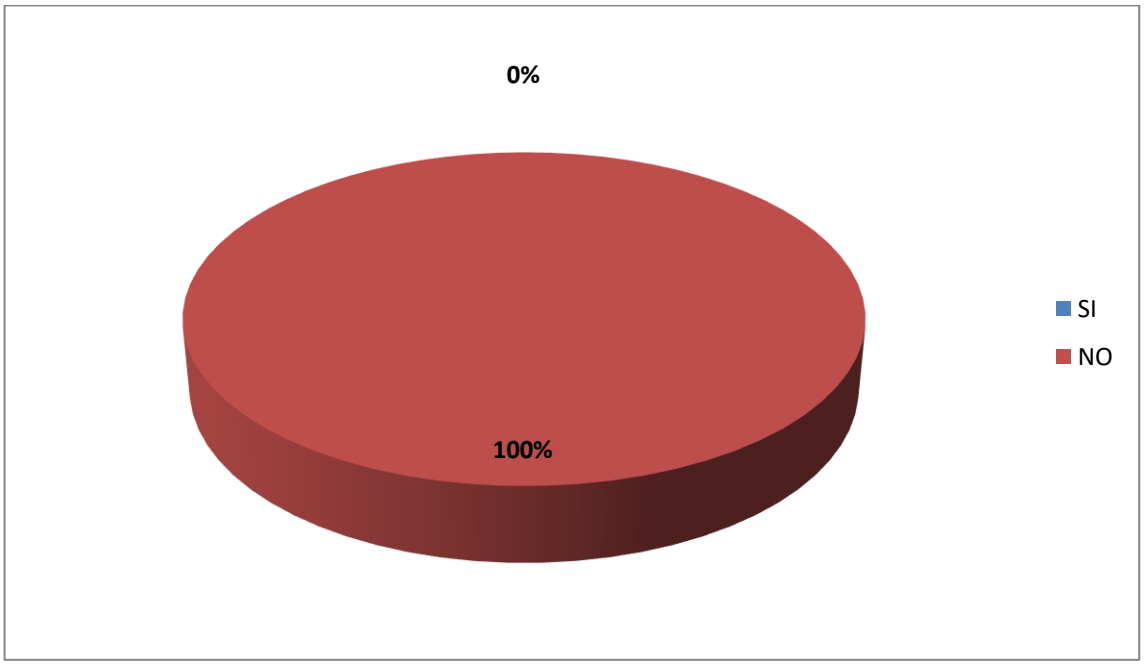


Figura 21. ¿Existe algún incentivo para el cumplimiento de objetivos?

Análisis: El 100% indica que no recibe ninguna clase de incentivos por el Cumplimiento de objetivos.

Cuadro 22. ¿El ambiente de trabajo a su criterio es?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy Bueno	2	50
Bueno	2	50
Malo	0	0
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

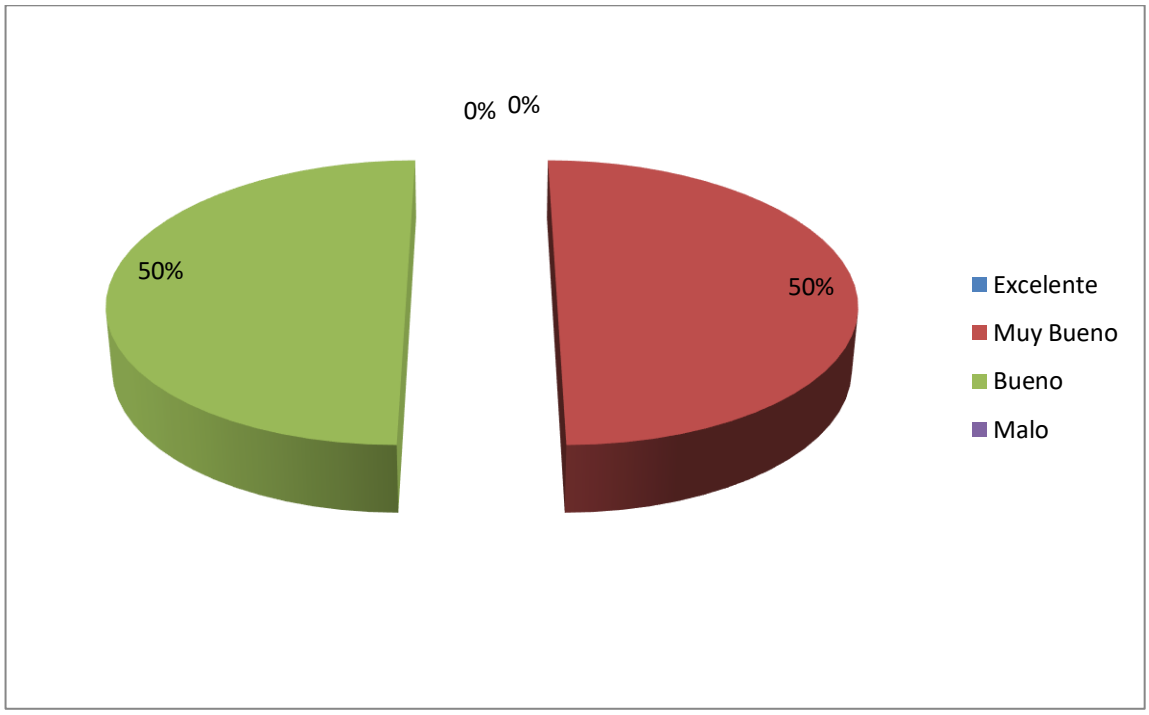


Figura 22. ¿Cómo califica su ambiente de trabajo?

Análisis: El 50% de encuestado indica que el ambiente de trabajo es muy bueno y el otro 50% indica que es bueno.

Cuadro 23. ¿Indique el porcentaje de recurso que considera usted, le ofrece la empresa para el desempeño de sus funciones?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
0 a 20 %	0	0
21 a 40 %	0	0
41 a 60 %	1	25
61 a 80 %	2	50
80 a 100 %	1	25
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

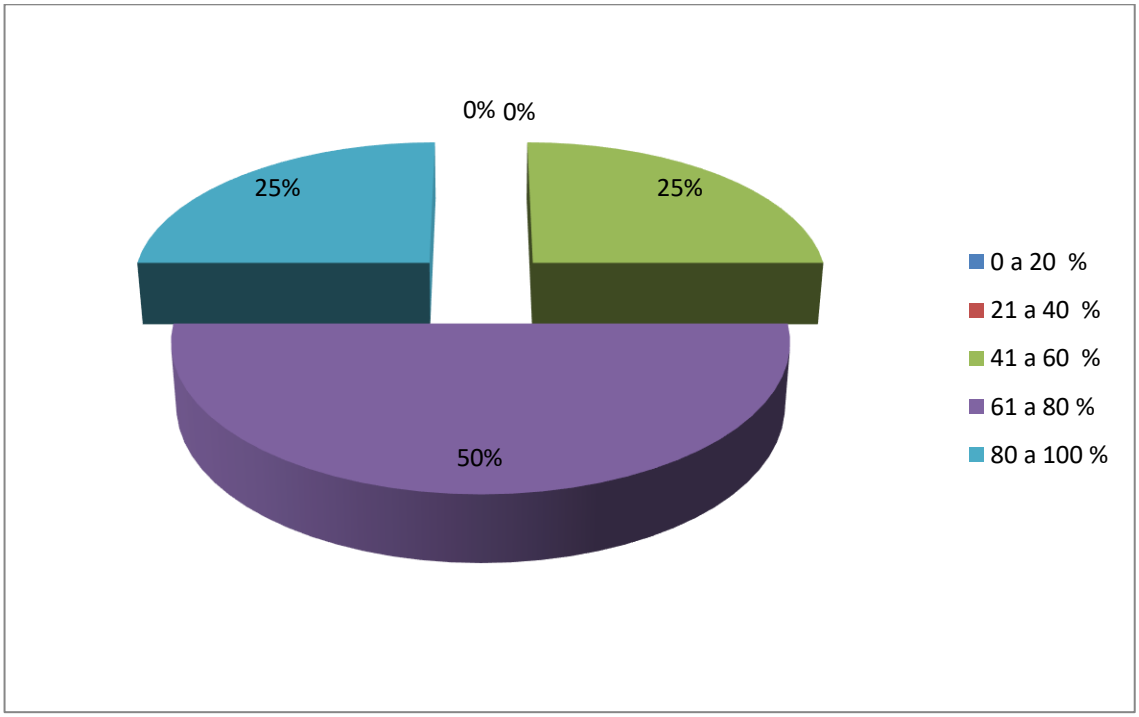


Figura 23. Porcentaje de recurso que considera usted, le ofrece la empresa para el desempeño de sus funciones.

Análisis: El 50% considera que el recurso que ofrece la empresa para el desempeño de sus funciones es de un 61 a un 80%; de 41 a 60% igual de 80 al 100% en un 25%.

Cuadro 24. ¿Usted considera que la empresa brinda una planificación oportuna?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25
No	0	0
A veces	3	75
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

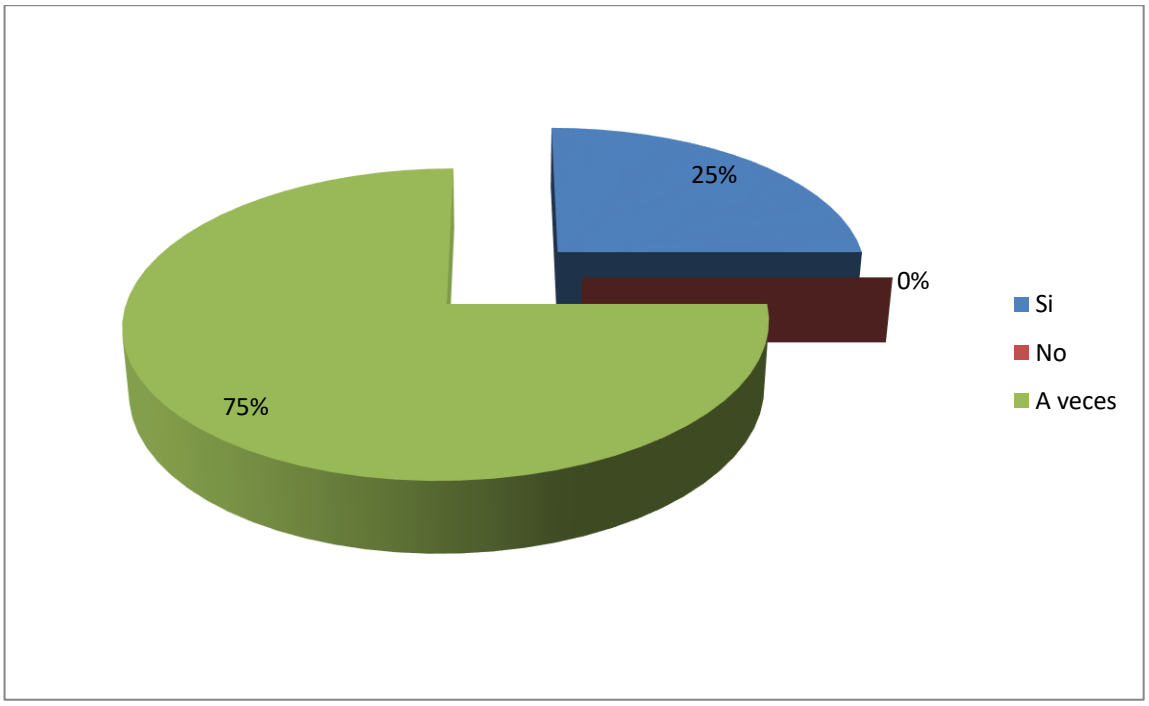


Figura 24. La empresa brinda una planificación oportuna

Análisis: El 75% considera que ANCUPA brinda a veces una planificación oportuna mientras que el otro 25% considera que la planificación si es oportuna.

Cuadro 25. ¿Indique usted el nivel de comunicación entre departamentos es?

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	0	0
Muy Bueno	1	25
Bueno	2	50
Regular	1	25
Malo	0	0
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

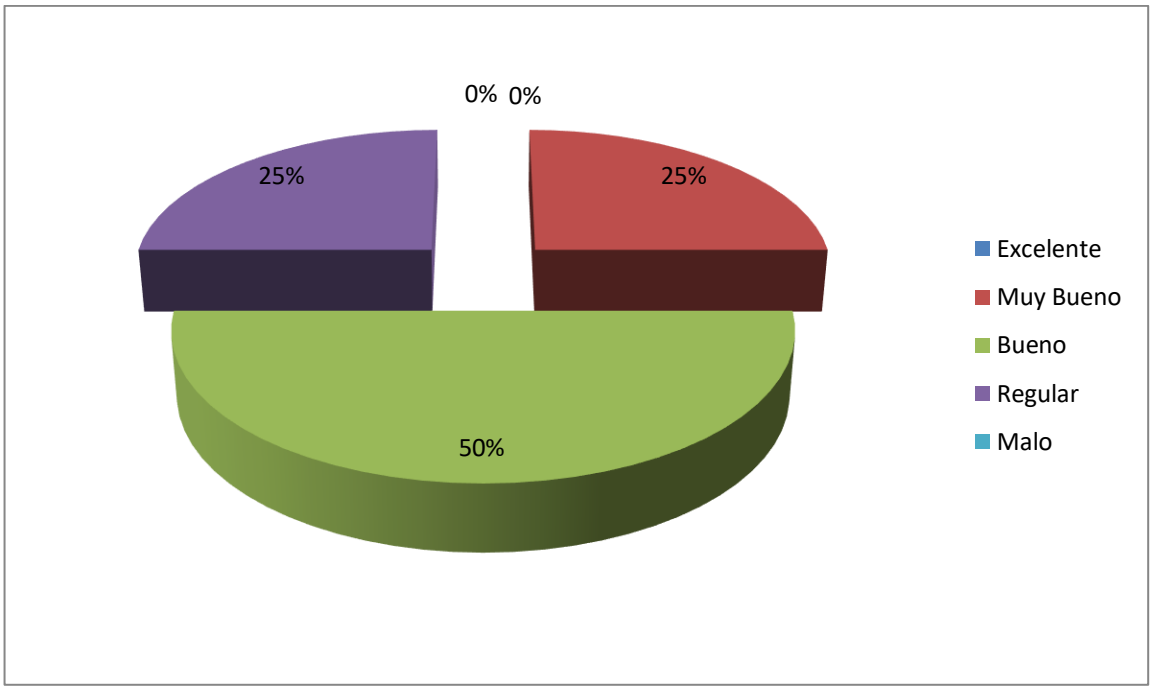


Figura 25. Nivel de comunicación entre departamentos

Análisis: El 50% de encuestados considera que la comunicación entre departamentos es buena mientras que el 25% es muy buena y el otro25% considera es regular.

Cuadro 26. A su criterio que recomienda usted; para que la Oficina Zonal Quevedo Cumpla con las expectativas de sus asociados

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Ampliar Sistema Visitas a Palmeros	1	25
Sistematizar Facturación Aportes	1	25
Mejoramiento y planificación Servicios	1	25
Programación	1	25
TOTAL	**4**	**100**

Fuente: Encuestas
Elaborado por: La Autora

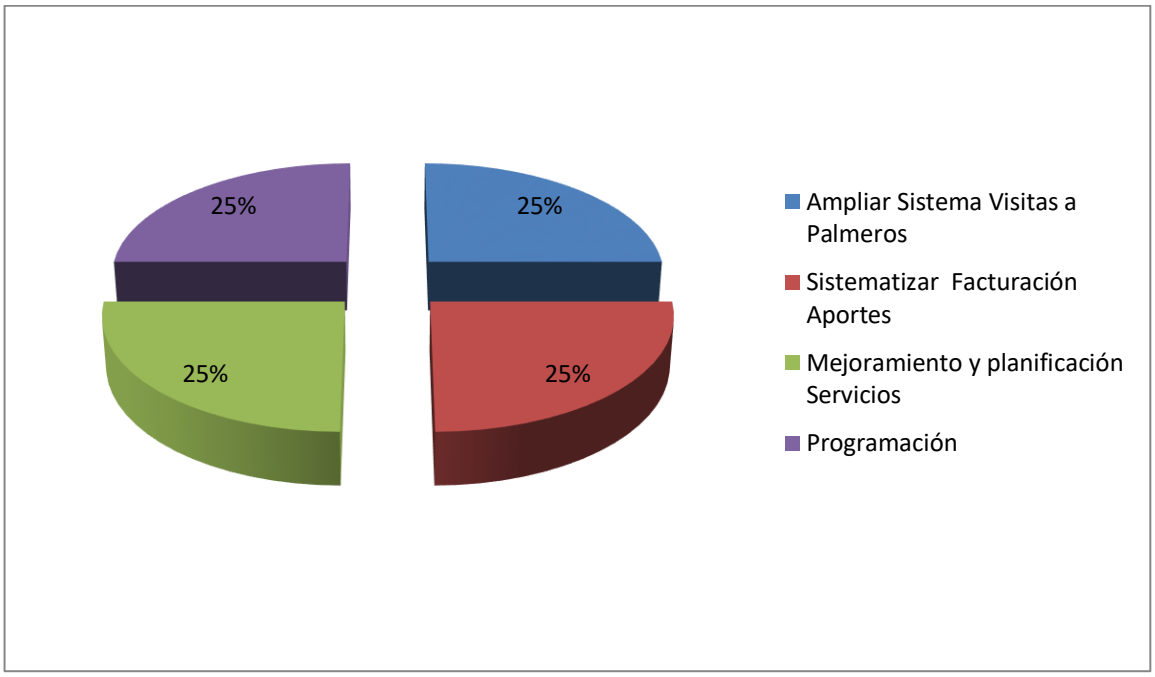


Figura 26. Que recomienda usted para el cumplimiento de sus asociados a Ancupa-Quevedo

Análisis: Se ha determinado de todos los encuestados que se han dividido opiniones iguales con un 25% cada en cuanto a recomendaciones a mejorara, Ampliar sistema visitas, sistematizar facturación aportes, mejoramiento y planificación de servicio y programaciones.

7.3. Resultados de entrevistas aplicadas a Directores de Ancupa

Se realizó una entrevista en la Oficina Regional Quevedo a los Directores de Ancupa Zona Quevedo

Cuadro 27. Codificación de datos, según los nombres (Directores).

ADMINISTRACION GENERAL		
Nombre y apellido	**Cargo**	**Código**
SRA. YOLANDA DONOSO	Directora Ancupa Zona Quevedo	A
ING. JOFFRE RUIZ	Director Suplente Ancupa Zona Quevedo	B
ING. FERNANDO SERRANO	Presidente Comisión Electoral	C

Fuente: Entrevistas
Elaborado por: La Autora

1) Conoce su la existencia del plan estratégico en ANCUPA Oficina Zonal Quevedo?

A. NO

B. NO

C. NO

Análisis

Las tres personas encuestadas no conocen de la existencia de plan estratégico alguno en las Oficinas del cantón Quevedo

2) Considera usted que es necesario que existencia de un plan estratégico en ANCUPA Oficina Zonal Quevedo?

A. Si porque Ayudará a determinar lo que realmente necesitamos los palmicultores.

B. Si, Por qué tendríamos una visión de la situación actual de ANCUPA Oficina Quevedo y de lo que debemos fortalecer.
C. Nos ayudara a tener una visión más amplia de lo que se tiene y de los que se desea mejorar.

Análisis

Los tres encuestados tienen como respuesta que si es necesario la existencia de un plan estratégico en ANCUPA Quevedo para mejorar en su accionar.

3) Como Director usted considera que la Zona Quevedo ha mejorado la calidad de los servicios.

A. Si, ya que ahora tenemos más contactos con técnicos y nos ha permite conocer y contrarrestar enfermedades de la palma.
B. Si ya que contamos con: Asesoramiento técnico, mayor relación técnicos especialistas en palma, mayor cobertura con palmicultores.
C. Si porque existe Mejor atención a socios.

Análisis

Se opina que en la actualidad, que e la zona de Ancupa- Quevedo existe mejor atención al servicio de los usuarios.

4) Qué factores considera usted debería mejorarse en la Oficina Zonal Quevedo?

A. Se debería trabajar para lograr mayor contacto con palmicultores además la capacitación proyectos de fertilización y riego.
B. Mayor número de seminarios e Incrementos Técnicos.
C. Instalación finca experimental, días campo, Información más efectiva a los socios; que llegue directo al palmicultor.

Análisis

Consideran debe mejorar en la capacitación sobre fertilización y riego, incrementar el número de Técnicos, así como la Instalación de una finca experimental en la zona también planificar días de campo.

5) Como director conoce de algún proyecto que se va a desarrollar para beneficio de los palmicultores de la zona Quevedo.

A. Ampliación Técnicos en la Zona, capacitar al palmicultor y trabajadores
B. Ninguno
C. Mejora de Precios, Igualdad de Precios entre zonas.

Análisis

Se destaca el incremento de Técnicos en la zona y mejora en los precios de su producción.

6) En promedio cuanto cree usted que la Oficina Zonal Quevedo ha estado cumpliendo con las expectativas de palmicultores en la zona y en qué porcentaje?

A. 40 % cumplimiento.
B. 40 % cobertura.
C. 50% cumplimiento

Análisis

Opinan los entrevistados que están cumpliendo con las expectativas de los palmicultores de la zona entre el 40 y 50%.

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

De los resultados se desprenden las siguientes conclusiones:

- Según análisis realizado a la misión, visión y objetivos generales de ANCUPA se pudo determinar que se está incumpliendo a los objetivos del gremio en este sector ya que se carece de un control de servicios ofrecidos y también existe un desconocimiento de los beneficios de ser afiliada lo que ha permitido que sus socios no soliciten los servicios.
  Por tal razón ANCUPA-Quevedo, en la actualidad necesita un Plan estratégico que permita mejorar su desempeño administrativo.

- Cuando se habla de planeación estratégica, se permite tener un diseño de un rumbo por medio del cual la empresa va alcanzar sus metas y objetivos, tomando en cuenta que se requiere de recursos económicos, financieros y humanos, y así poder definir el momento para nuevas líneas de productos, mercadeo, nueva adquisición o sustitución de equipo o una nueva selección de mano de obra, una administración que fomente un crecimiento en el horizonte del tiempo y la evaluación real de nuevos riesgos.
  Por lo que un plan estratégico al corto plazo con evaluaciones de cumplimientos de metas permanentes, ayudara al cumplimiento de misión visión y objetivos.

- De acuerdo a la obstacultacion del análisis realizado en sus resultados el 100% de la muestra de los palmicultores asociados de ANCUPA que fueron encuestados ha recibido servicios orientadores sobre la producción de palma, entre los mas destacados se han proyectado los Talleres Prácticos en el campo de acción (palmeras) con un promedio

aproximado del 27% obviamente estas estás son apoyados con una premisa de Charlas y Conferencias con un 26%.

Realizando análisis de los resultados se determina que la imagen que proyecta la empresa está en 61% considerada como muy buena, y de los medios de comunicación con mayor efectividad es la comunicaciones en las extractoras con un 63% seguido de los volantes, adicional podemos decir que el sistema administrativo los encuestados solicitan que la entrega de facturas por aportaciones sean entregadas de manera mensual con un porcentaje de 50%, seguido de un grupo que lo prefiere semestral 33%.

- Por tal razón se realiza un plan con 3 proyectos:

Promover el desarrollo humano con capacitación e incentivos para un mejor desempeño del personal que es una herramienta fundamental dentro de un programa de mejoramiento continuo de una empresa.
Mejorar el desarrollo empresarial y de la organización adquiriendo un programa contable que permita cumplir con los asociados en tiempos cortos y realizar planes fijos de capacitación y proyectos de investigación de interés de palmicultores.
Obtener Desarrollo Comercial con planes de difusión para obtener mayor cobertura de los servicios ofrecidos.

Queda demostrado que la hipótesis “La Elaboración de un Plan Estratégico en la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera, (ANCUPA-Quevedo), permitirá el mejoramiento en la calidad de servicios y potenciar los recursos de la empresa, a partir del período 2012-2016”, es factible debido a su importancia en el desempeño administrativo de ANCUPA Quevedo.

8.2. RECOMENDACIONES

De las conclusiones obtenidas, se determinar la viabilidad Plan Estratégico y se recomienda lo siguiente:

- Los directivos de ANCUPA deben controlar temporalmente el cumplimiento de los objetivos, misión y visión planteada y realizar un control mediante verificación por zonas de los servicios ofrecidos; impulsar el desarrollo y organización de la empresa con métodos y procesos que permitan mejorar la imagen empresarial.

  Esto favorecerá una mejor definición de las necesidades a satisfacer en el mercado y sus directrices, de manera que ANCUPA Quevedo, pueda anticiparse a cambios y decisiones que puedan afectar directa o indirectamente a la misma.

- El compromiso por parte de la organización para con su personal, facilita el cumplimiento de los planes propuestos y su evaluación del desempeño, para lograr que su productividad sea efectiva y de calidad, tanto interna como externa por lo que se sugiere se proporcione al personal programas, procedimientos, métodos y herramientas actualizadas de motivación y capacitación, para hacer de la organización un ambiente abierto que sea innovador en el logro de metas y objetivos.

  Se recomienda a los empleados de distintas áreas analizar los servicios ofrecidos y los problemas que se han presentados anualmente para así poder innovar , realizar correcciones para mejorar el servicio así como fomentar constantemente el trabajo en equipo para que en conjunto se enfoquen los esfuerzos de producir y vender lo que el mercado requiere.

- Según las conclusiones referentes a los servicios que ANCUPA oferta a sus asociados se sugiere ampliar las visitas técnicas, talleres prácticos en el campo de acción con base a las respectivas charlas y conferencias.

  Implementar los proyectos establecidos que se determinaron en el Plan Estratégico para que la institución “ANCUPA QUEVEDO” se logre posesionar en el mercado y así obtener mayor credibilidad aprovechando la buena imagen y aceptación con la que la institución cuenta y así poder fortalecer ciertas debilidades encontradas en la investigación realizada.

  Promover el talento humano con incentivos por el complimiento de metas y para motivar su permanencia.

  Continuar con programas para mejorar el rendimiento de la palma aceitera.

  Es necesario practicar el principio de asociatividad, en este caso es conveniente la afiliación de palmicultores que aún no lo han hecho a la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma para tener acceso a la transferencia de tecnología para mejorar la producción.

.

IX. PROPUESTA

9.1. Tema

Diseño de un Plan Estratégico para la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA- Quevedo), periodo 2012-2016.

9.2. Importancia

Es necesario que toda organización cuente con un Plan Estratégico, aunque a veces se piensa que la misión y visión de una empresa, forma parte del decorado de la sala de recepciones.

El Plan Estratégico ayuda a que los líderes de la organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.

Luego de saber hacia dónde queremos llegar, se debe de hacer un análisis que refleje la situación actual de la organización para saber sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Formulación de la Estrategia, posteriormente se debe de definir como llegar a las metas trazadas.

El desarrollo del presente Plan Estratégico es importante porque proporcionará Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera una fuente de información que contenga datos útiles, reales y actualizados del mercado de la palma aceitera en la zona, cumple además funciones de desarrollo y crecimiento en la organización, tomando en cuenta las necesidades particulares de los clientes-socios.

Es por esta razón la importancia de estar alerta a las exigencias y expectativas de los mercados, ya que de esta manera se podría asegurar el éxito de la organización, la satisfacción de los clientes ya que ellos son una parte fundamental para el funcionamiento de la misma, tomando en cuenta que siempre se debe llevar una constante investigación de mercados en relación a la competencia, canales de distribución, publicidad, variedad de productos, innovación, precios, calidad, servicio, entre otros.

9.3. Justificación

La maximización de los recursos ha sido siempre una de las preocupaciones que se plantean en toda organización, ANCUPA-Quevedo no debería ser la excepción. Por ello, se incluye en la presente propuesta denominado Diseño de un Plan Estratégico para la Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera (ANCUPA- Quevedo), periodo 2012-2016, las estrategias a seguir.

Algunas veces en las organizaciones se presentan oportunidades de mejorar, ampliar y aumentar sus ingresos que le permita mantener los niveles de venta para cubrir sus costos operativos y lograr un margen de ganancias al finalizar cada periodo, con el aprovechamiento de los recursos potenciales con que cuenta.

Atendiendo la necesidad de la misma, el Plan Estratégico orientado a incrementar la operacionalidad de ANCUPA- Quevedo de forma rentable, pretende servir como alternativa de búsqueda de estrategias orientadas a potencializar las operaciones comerciales de productos y servicios agrícolas comercializados y ofrecidos por la Asociación en el cantón Quevedo y zonas asignadas.

La propuesta se justifica, ya que involucra estrategias además para su ejecución, se tendrá como guía un marco orientador, mismo que lo llevará al cumplimiento de la meta propuesta (Visión), mediante una filosofía compartida y aplicada en toda la organización (Misión), estableciendo qué es lo que se va

a lograr y cuando serán alcanzados los resultados (Objetivos) y las estrategias que direccionan a la organización hacia el logro del mercado objetivo.

9.4. Factibilidad

El país requiere hacer un uso más racional de los recursos con que se cuentan, de tal manera que las inversiones a realizar deban ser necesarias para obtener las ganancias suficientes para mantener al productor y a su familia en esta actividad.

El problema de la palmicultura no es debido a la falta de tecnología que sirva para mejorar los rendimientos por hectárea, más bien es debido a la ausencia de una política agrícola dirigida al avance del cultivo por la vía de la eficiencia así como la no aplicación o existencia de planes estratégicos.

Los palmicultores de la zona, no son la excepción en la situación planteada por lo que se hace necesario realizar una investigación dirigida a dar un uso efectivo de los recursos existentes en cada unidad de producción. Lo anterior permitirá tener una proyección acerca de las tareas e inversiones que se deberán considerar para la puesta en marcha de lo esperado lo cual cumple en cuanto a su factibilidad.

9.5. Objetivos Estratégicos

9.5.1. General

Desarrollar un plan estratégico que permita a la Asociación Nacional de Cultivadores de palma Aceitera ANCUPA- QUEVEDO estar permanentemente orientados y potenciar los servicios que actualmente ofertan.

9.5.2. Específicos

- Realizar un análisis situacional ANCUPA- Quevedo, lo que permitirá conocer el estado de la organización, punto de partida de este Plan Estratégico

- Emplear un marco de planificación para ANCUPA-Quevedo que permita mejorar su desempeño organizacional.

- Establecer un plan de acción que sirva de base para implementar las estrategias encaminadas a potencializar la comercialización de la palma y servicios Asociación.

9.6. Análisis del Contexto Estratégico

Este estudio está orientado a diseñar un Plan Estratégico para ANCUPA-Quevedo, con el cual se pretende tener una herramienta de guía y de evaluación de los objetivos a cumplirse en el futuro.

Para el cumplimiento de los objetivos planteados, se ha hecho uso de un esquema basado en tres fases que son las siguientes:

A continuación se describen cada una de las fases del estudio:

9.6.1. Determinación de la Situación Actual

La situación actual implica realizar el levantamiento de la información ANCUPA-Quevedo, y para el efecto se analizan tres aspectos que son:

1) **La estrategia actual** con la que se maneja la Asociación desde su fecha de elaboración y sus elementos principales como Misión y Visión y sus valores Institucionales.

2) **La cadena de valor** que nos orienta en las aéreas de operación y soporte, es decir, cuales son los departamentos y procesos críticos a estudiar.

3) **Los mecanismos de control** que se utilizan para evaluar la estrategia que se ejecuta en la actualidad. Con esta información se puede tener una idea de cómo ha funcionado la Asociación hasta ahora, y qué cambios podrían llevar a mejorar los procesos y servicios que prestan a sus usuarios y clientes.

9.6.2. Diseño de la Estrategia

El diseño de la Planificación Estratégica se la llevará a cabo en tres etapas que definen parte del proceso integrado de planeación:

1) **La Etapa Filosófica**, donde se estudia si la Misión, la Visión y los Valores Organizacionales están acordes con la dirección de ANCUPA-Quevedo o se deben reajustar en caso de ser necesario.
2) **La Etapa Analítica**, donde se estudia interna y externamente la organización. La herramienta más utilizada en esta etapa es el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, que contempla internamente las fortalezas y debilidades; y externamente las oportunidades y amenazas de la Asociación.
3) **La Etapa Operativa**, donde se ejecutarán los planes de acción que se van a establecer para cumplir los objetivos mediante la asignación de

recursos, definición de funciones y responsabilidades de cada integrante de la organización así como la definición de indicadores de gestión con los cuales se controlará el funcionamiento de la Asociación, de igual manera determinar las fechas y plazos de cada una de las actividades que van a ser definidas en la planificación.

9.6.3. Planes de acción, Recursos, Indicadores

El plan de acción es una herramienta que facilita llevar a cabo los fines planteados por una organización, mediante una adecuada definición de objetivos y metas. El Plan de Acción permite organizar y orientar estratégicamente acciones, talento humano, procesos, instrumentos y recursos disponibles hacia el logro de objetivos y metas. Igualmente, el Plan de Acción permite definir indicadores que facilitan el seguimiento y evaluación de las acciones y sirven de guía para la toma oportuna de decisiones. Con el plan de acción respondemos las siguientes preguntas:

¿Qué vamos a hacer? ¿Para qué lo vamos a hacer? Como lo vamos a hacer? ¿Cuándo lo vamos a hacer? ¿Quién de nosotros lo va hacer? ¿Con que recursos?

Un plan de acción sirve para definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas de inicio y termino.

Un plan de trabajo debe contener la siguiente información: Definir los objetivos específicos, establecer las metas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos, establecer indicadores que permitan medir el logro de la meta, determinar las actividades que se deben desarrollar, especificar el despacho judicial responsable de llevar a cabo las actividades.

Si se necesita coordinar la realización de alguna actividad, se debe indicar con cual despacho, institución u organización.

9.7. Elementos del Plan de Acción

9.7.1. Objetivos

Un objetivo consiste en un deseo de lo que se quiere lograr (Atender a una problemática o necesidad). Este propósito debe ser expresado en forma clara y concisa. Todo objetivo debe responder la pregunta: ¿para qué?

9.7.1.1. Características de los objetivos

Precisos

De tal forma que se pueda realizar una buena planificación y adecuada evaluación de los objetivos.

Adecuados en el tiempo

Que se puedan cumplir en un período razonable de trabajo.

Flexibles

Que sean posibles de modificar cuando se presenten situaciones inesperadas.

Motivadores

Que sean para las personas un reto posible de alcanzar. Que los involucrados se sientan identificados con el desarrollo de actividades.

Participativos

Los mejores resultados se logran cuando los responsables del cumplimiento de los objetivos pueden participar en su establecimiento.

Factibles

Deben ser reales, prácticos y posibles de lograr.

Convenientes
Que sus logros apoyen los propósitos y misiones básicas de la organización.

Obligatorios
Una vez establecidos debe existir una obligación razonable, para lograr su cumplimiento. Todo objetivo ya sea general o específico, debe ser redactado en infinitivo, debido a que implica una acción o compromiso. Por ejemplo:

9.7.2. Metas

Reflejan lo que se va a lograr en un tiempo determinado, respondiendo a cuánto se desea alcanzar. La principal característica de una meta es que debe explicar claramente: ¿qué se quiere?, ¿cuánto se quiere? y ¿para cuándo se quiere? La fijación de metas hace posible la medición de los resultados y la evaluación del grado de cumplimiento y eficiencia logrados por el responsable. En otras palabras, la meta es la cuantificación del objetivo específico ubicado en el tiempo y lugar. Las metas definen la cantidad y calidad de lo que se desea alcanzar a través de los objetivos específicos, pueden especificarse en términos absolutos o relativos. Las metas deben ser:

Realistas: Que se pueden alcanzar con los recursos disponibles.
Precisas: Debidamente explícitas.
Periódicas: Definir la fecha en la que se desean alcanzar.
Medibles: Señalar unidades de medida.
Coherentes: Vinculadas con los objetivos.

9.7.3. Indicadores

Son parámetros de medida por medio de los cuales se determina el logro de la meta y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos específicos. Los indicadores tienen que ser medibles en cantidad y tiempo. El conjunto de indicadores permite analizar, evaluar y justificar las actividades y los resultados planteados.

9.7.4. Actividades

Las actividades son todas aquellas tareas o eventos destinados al cumplimiento de las metas previstas. Señalan los pasos lógicos o el camino que se debe seguir para contribuir al logro de las metas. Las actividades deben responder a las preguntas: ¿qué se debe hacer? y ¿cómo se debe hacer?

9.7.5. Responsable

Se debe señalar quién concretamente es responsable de realizar la actividad. Los responsables han de tener la capacidad de realizar la actividad planteada[28]

9.8. Determinación de la Situación Actual de ANCUPA-Quevedo

Según conversaciones con el Director Ejecutivo de ANCUPA Ing. Rommel Vargas Camacho, se pudo constatar que ellos implantaron un plan estratégico en el periodo 2008-2010 en el cual se determinaron los 14 desafíos que fueron aprobados para ANCUPA por el Directorio de ese entonces y en la actualidad se sigue trabajando con ellos.

Estos 14 desafíos son:

1) Presencia directa de ANCUPA en las zonas palmeras

En este desafío se estableció que se crearían oficinas en las zonas con mas índices de cultivadores por la que se determinó que serían las zona de QUININDE; QUEVEDO Y SAN LORENZO, de las cuales se cumplió en un 75 % ya que se establecieron en Quinindé y Quevedo con su respectivo técnico y en el caso de San Lorenzo solo cuenta con un técnico Zonal.

[28]http://es.scribd.com/doc/6490905/Plan-de-Accion

2) Departamento especializado en extractoras

Ciertamente se creó el Departamento de Extractoras la cual cuenta con un Ingeniero responsable mismo que se encarga de programar y ejecutar seminarios de capacitación, capacitar al personal técnico de extractoras, y trabajar en los procesos de normas de Conferencia Latinoamericana de la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible, **RSPO** por sus siglas en inglés, y ambientales para beneficio del sector Palmicultor.

RSPO: la imposibilidad de volver ecológico el negocio del aceite de palma. Durante las últimas décadas, las plantaciones de palma aceitera se han expandido rápidamente en Asia, África y América Latina, donde ya se han plantado millones de hectáreas y se planean más millones para los próximos años. Estas plantaciones están causando problemas cada vez más graves para las poblaciones locales y sus medios de vida, con inclusión de conflictos sociales y violaciones de los derechos humanos. A pesar de ello varios actores, tanto en lo nacional como en lo internacional, continúan promoviendo activamente este cultivo en contra de una oposición cada vez mayor en la esfera local.

Es en este contexto que surge un mecanismo voluntario de certificación, la Mesa Redonda sobre el Aceite de Palma Sostenible (RSPO), con el objetivo de asegurar a los consumidores que el aceite de palma que consumen – en alimentos, jabones, cosméticos o combustible – ha sido producido de manera "sostenible". En la actualidad ANCUPA está en proceso de dicha certificación.

3) Proyecto Cerrando Brechas

Este proyecto se encuentra en ejecución en la actualidad y se trabaja con palmicultores de la distinta zona del país para mejorar el rendimiento de la producción de palma de aceite en las fincas, la cual tiene mucho éxito y los palmicultores se encuentran satisfechos con este programa internacional.

4) Laboratorio de Suelo y Foliar

Este es unos de los objetivos que no se ha podido concluir se han realizado estudios técnicos de la implementación del mismo pero debido al costo de implementación del mismo no se ha podido ejecutar.

5) Capacitación Integral

En ANCUPA se ha logrado capacitar a Palmicultores, técnicos se ha trabajado en convenio con Universidades para lograr especialización en cultivos de palma, también se ha capacitado en temas laborales y de vital importancia para el gremio palmero.

6) Investigación con prioridad en problemas sanitarios

ANCUPA continuamente está realizando diferentes investigaciones en temas sanitarios en la que ha podido obtener resultados excelentes y además el departamento de Investigación es una de las fortalezas con la que cuenta este gremio.

7) Departamento de información y estadísticas

Ciertamente existe el departamento de estadísticas y en el podemos encontrar información referente precios referenciales de aceite en el mundo, y se determinan informes meteorológicos mensuales, estas informaciones están disponibles para socios y para todas las personas que requieran la información.

8) Promoción del sector palmero

ANCUPA ha trabajado con la promoción del sector mediante ferias, publicidad de productos servicios mediante un plan definido de promoción y también es el encargado de defender y representar al gremio ante organismos

gubernamentales, por lo que se estima se ha cumplido en un 50% del objetivo, pero podría decir que falta dar a conocer el sector palmero aun.

9) Incrementar el nivel de afiliación

Se ha trabajado para cumplir con este desafío se ha visitado extractoras para incentivar a palmicultores a la afiliación, se ha logrado incrementar las alianzas estratégicas y a promocionarlas y se ha utilizado los resultados de transferencias para motivar al sector.

10) La nueva revista de ANCUPA "Palma"

La Revista Palma es unos de los desafíos cumplido y de mucho éxito para ANCUPA a logrado que los palmicultores estén al tanto de los avances tecnológicos, proyectos internacionales e investigaciones que ha realizado el gremio, la cual también le han hecho varios cambios sobre sugerencias realizadas por el directorio pero continua como un objetivo efectivo que se implanto en este plan.

11) Relanzamiento página Web Interactiva

La pagina web también realizar cambios se creo una pagina interactiva que logrado mejorarse en los últimos días y permitió que las personas de diferentes países y locales obtengan información referente a capacitaciones, seminarios, ferias y trabajos realizados con organismos gubernamentales, lo que a logrado que nos todos puedan acceder a información de la misma y esto da como resultado que el desafío ha sido aprovechado ya que a brindado grandes beneficios.

12) Lanzamiento Programa de Radio

Se ha cumplido en un 25% ya que no se ha logrado concluir lo programado como es el programa radial informativo, solo se ha trabajado con cuñas las que nos ha servido para promocionar servicios ofrecidos , ferias y seminarios.

13) Primer Congreso de Palma Aceitera Ecuatoriano

Este es uno de los más importantes desafíos planteados en el plan estratégico establecido, ya que era el más ambicioso, se realizó el primer congreso Internacional de Palma Aceitera “Innovando para el futuro”, en Santo Domingo de los Tachillas del 7 al 9 de abril del 2010 entre los temas tratados se mencionan: manejo de cultivo de palma aceitera, mejoramiento genético, sanidad vegetal, nutrición y manejo ambiental y extracción, con una acogida extraordinaria.

El mismo contó con la presencia de delegaciones de países tales como: Francia, Malasia, Alemania, Argentina, EEUU, Costa Rica, Colombia y Perú dejando el nombre de ANCUPA muy en alto.

14) Alianzas estratégica

Se crearon alianzas estratégicas con empresas que facilitan productos con descuentos para beneficio de los socios, la cual se ha beneficiado a muchos palmicultores con sus descuentos en Pronaca, Farmaenlace, Autolasa, Ponce Yepes, Fertisa, aunque su impacto no ha sido el esperado se debe reforzar ya que existe desconocimiento en los palmicultores de los beneficios.

9.9. Diseño de las Estrategias a Ejecutar

9.9.1. Etapa Filosófica

Para el desarrollo de esta etapa se contó con el apoyo y colaboración de todo el personal de la ANCUPA-Quevedo, en especial de sus principales directivos con los cuales se procedió a mantener varias reuniones a fin de despejar todas las inquietudes existentes.

9.9.2. Misión, Visión y Valores Organizacionales

Una vez determinado que la Asociación cuenta con Misión, Visión y Valores Organizacionales, en forma conjunta con sus directivos se desarrolló lo siguiente:

9.9.2.1. Misión

La misión de una empresa, organización o departamento es la definición de lo que es fundamental, constante e inalterable de la misma. El objetivo de definir la misión de una empresa es múltiple:

- ✓ Proporcionar una identidad y una comprensión a la Asamblea General, Directorio, Presidente, Director Ejecutivo, empleados y palmicultores.
- ✓ Establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas.
- ✓ Contribuir a formar una actitud positiva y motivadora hacia la empresa.
- ✓ Proporcionar a la empresa el enfoque y dirección estratégica.
- ✓ Ayudar a seleccionar las opciones estratégicas.

La misión de ANCUPA es:

> Existimos para representar y servir a los palmicultores asociados, impulsando su desarrollo económico y social con responsabilidad ambiental.

Luego de los análisis y debates con su misión se sugiere de la siguiente manera para ANCUPA –Quevedo.

> Existimos para representar y servir a los palmicultores asociados. Contando con talento humano competente dedicado al cultivo de palma aceitera, extracción, prestación de servicios de asesoría y administración de cultivos en expansión.
>
> Todo ello mediante procesos de calidad certificada que respetan el medio ambiente para el sector agrícola y la industria nacional e internacional.

9.9.2.2. Visión

La visión de una empresa es aquella que guía los objetivos, metas, planes, estrategias, decisiones y actividades dentro de la empresa, esta se da a largo plazo; sin embargo es muy dinámica, en tanto en cuanto se crezca y por ende se generen nuevas necesidades, surjan nuevas percepciones y se clarifique el camino.

Una Visión:

- ✓ Motiva al cambio.
- ✓ Provee dirección guía y energía.

Sin una Visión:

- ✓ Incertidumbre.
- ✓ Ansiedad (No se sabe a dónde se quiere ir).
- ✓ Baja motivación.

De igual manera que en la misión, la Visión de ANCUPA es la siguiente:

> Un gremio unido, sólido, con auténtica representatividad, orgullo de los palmicultores por su contribución económica y social al bienestar del país

Tal como la misión, luego de los análisis respectivos, la Visión ANCUPA-Quevedo, queda establecida de la siguiente manera:

> En el año 2016 ANCUPA- Quevedo será un gremio unido, orgullo de los palmicultores por su contribución económica y social al bienestar del país. Con auténtica representatividad y alto sentido de responsabilidad social para el desarrollo y crecimiento de la agroindustria de la palma de aceite de manera competitiva y sostenible. Gestor empresarial generador y transmisor del conocimiento que posicione al sector palmero como transformador de la economía agraria del país.

9.9.3. Valores Organizacionales

Los Valores Organizacionales son pautas de conducta que dan identidad a la organización, generan actitudes en la gente y definen la personalidad de la Asociación, es una manera de evidenciar el desarrollo de sus actividades reflejando un reconocimiento de su responsabilidad social y ética. Cuando estos valores son aplicados y respetados se crea una cultura organizacional.

La cultura es la forma de reflejar claramente la manera cómo se trabaja y cómo se hacen las cosas en la organización. La cultura organizacional da el patrón, las reglas y los hábitos de las personas, configura el modo de actuar e interactuar dentro de la organización.

Los valores de la Asociación se establecieron de la siguiente manera, en función de las capacidades y destrezas del personal:

9.9.3.1. Responsabilidad

La postura de responsabilidad con nuestros socios, aliados estratégicos y demás instituciones es el punto de guía para alcanzar los objetivos.

9.9.3.2. Respeto

Las actividades de ANCUPA - Quevedo se basan en el respeto por los socios e instituciones ligadas al mismo como en los asuntos de pago de impuestos.

9.9.3.3. Principios

9.9.3.3.1. Trabajo

Realizamos nuestro trabajo con total compromiso con los palmicultores agremiados.

9.9.3.3.2. Calidad

Servicios de calidad es uno de los principales retos de ANCUPA -Quevedo, por esto mejoramos continuamente nuestros servicios y atención para que así los palmicultores se sientan satisfechos, y que puedan utilizar al máximo los beneficios que brinda la asociación.

9.9.3.3.3. Productividad

ANCUPA- Quevedo, seguirá brindando asesoría permanente a sus asociados, para así asegurar el desarrollo de su productividad en sus plantaciones, también cumplirá con sus obligaciones y responsabilidades con sus colaboradores, socios y extractoras.

9.9.3.3.4. Competitividad

ANCUPA se encuentra constantemente en búsqueda de innovación y mejoramiento de sus servicios y con alta calidad, lo que nos permite ser competitivos.

9.9.3.3.5. Talento Humano

El talento humano de ANCUPA es un factor fundamental, por tal razón ofrecemos oportunidades de crecimiento, así como también lo retribuimos justamente.

9.9.4. Servicios que ofrece ANCUPA

- Soporte Técnico para el manejo del cultivo a palmicultores afiliados, técnicos de transferencia e instituciones vinculadas al sector.
- Biblioteca Especializada en palma Aceitera
- Información Estadística en Producción, Productividad, precios, costos de producción.
- Elaboración Planes de Nutrición
- Recepción de Muestras de Suelo y Foliar, entrega de los mismos e interpretaciones de los mismos.
- Recepción de Aportes y Notas de Venta
- Coordinación para capacitaciones integrales
- Información sobre alianzas Estratégicas.

9.9.5. Etapa Analítica utilizando la herramienta D.A.F.O.

El análisis D.A.F.O. es una herramienta de gestión que permite, desde cuatro marcos de referencia o perspectivas, la toma de decisiones o la dirección a seguir sobre un tópico específico o general. Para el efecto se utilizan factores y

capacidades específicas, proyectando y estimando el impacto, el riesgo, el plazo y la probabilidad de ocurrencia de un evento.
Dicho análisis se desarrolló en las instalaciones ANCUPA-Quevedo, con la colaboración de varios directivos y palmicultores de esta organización.

9.9.5.1. Análisis Interno utilizando las Capacidades

Este análisis comprende las fortalezas y debilidades que posee la Asociación, y se lo realiza con el fin de identificar los puntos en los cuales son fuertes y así también aquellos en los que son débiles. Para su mejor comprensión se analizarán las fortalezas y debilidades en forma independiente.

Fortalezas internas

Las fortalezas internas son los recursos o capacidades que ayudan a la organización a cumplir con su misión; las cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Matriz Axiológica

Mediante el análisis en la matriz Axiológica se determinó los valores y principios sobre los que ANCUPA Quevedo orienta el desarrollo de sus actividades.

Tabla 1: Matriz Axiológica

GRUPO REFERENCIA	SOCIOS	COLABORADORES	ESTADO	EXTRACTORAS	SOCIEDAD	INSTITUCIONES PUBLICAS Y PRIVADAS
TRABAJO	x	x		x	x	x
HONESTIDAD	x	x	x		x	
RESPONSABILIDAD	x	x	x	x	x	
CALIDAD	x	x		x		
RESPETO	x	x	x	x	x	
PRODUCTIVIDAD	x	x		x		x
COMPETITIVIDAD	x	x		x		x
TALENTO HUMANO	x	x		x		x
BIENESTAR SOCIAL	x	x	x	x		x

9.9.6. Análisis Foda

Para la elaboración del análisis FODA se utilizo la Hoja de trabajo, matriz de Impactos y matriz factores claves del éxito.

9.9.6.1. Hoja Trabajo

En ellas se expondrán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las diferentes áreas de la empresa, para lo cual se estableció la organización estructural de: la área administrativa y área de transferencia de tecnología.

La información recopilada fue mediante la entrevista al Director Técnico, Jefe Zonal, Auxiliar Administrativo y encuesta dirigida a empleados y socios de la institución.

Tabla 2: Hoja de trabajo Área Administrativa

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Imagen de la Empresa • Cumplimiento de la cultura organizacional • Nivel Organizacional • Nivel académico del recurso humano	• Ubicación de la Oficina en zona de mayor afluencia de palmicultores • Entrega de documentos y productos al instante de visitas • Factura de Aportes entregados mensualmente desde las oficinas zonales.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Falta departamento recursos humanos • Comunicación interna inadecuada • Falta incentivos económicos para el recurso humano	• Incremento en el arriendo del Local • Fuga de recurso humano a otras empresas

Tabla 3: Hoja Trabajo Área Transferencia Tecnología

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Credibilidad y Confianza de sus socios • Oferta de Diversos Servicios • Cuentan con material necesario para el desempeño de funciones • Sistema de Planeación anual	• Aumento de personal técnico • Aplicación de un plan de promoción de servicios
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
• Escaso personal técnico • Escaza publicidad y promoción de Servicios • Falta de capacitación al personal de los servicios ofertados. • Técnico no permanece contantemente en la oficina	• Poco interés de palmicultores en programas de mejoramientos de cultivos • Que el gobierno implante leyes que afecten a los palmicultores

9.9.7. Matriz de Impactos

En esta matriz se realiza el análisis de cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas indicada en la hoja de trabajo, para el efecto se ha considerado el nivel de calificación de impacto, ya sea este alto, medio y bajo.

Tabla 4: Matriz de Impacto Dofa Ponderado

FORTALEZA	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO
Imagen de la Empresa	X			Ubicación de la Oficina en zona de mayor afluencia de palmicultores		X	
Cumplimiento de la cultura organizacional.	X			Entrega de documentos y productos al instante de visitas.		X	
Nivel Organizacional		X		Factura de Aportes entregados mensualmente desde las oficinas zonales	X		
Nivel académico del recurso humano	X			Aumento de personal técnico	X		
Credibilidad y Confianza de sus socios	X			Aplicación de un plan de promoción de servicios	X		
Oferta de Diversos Servicios		X					

Cuentan con material necesario para el desempeño de funciones	X						
Sistema de Planeación anual		X					
DEBILIDADES				**AMENAZAS**			
Falta departamento recursos humanos	X			Incremento en el arriendo del Local		X	
Comunicación interna inadecuada		X		Fuga de recurso humano a otras empresas		X	
Falta incentivos económicos para el recurso humano	X			Poco interés de palmicultores en programas de mejoramientos de cultivos		X	
Escaso personal técnico	X			Que el gobierno implante leyes que afecten a los palmicultores			X
Escaza publicidad y promoción de Servicios	X						
Falta de capacitación al personal de los servicios ofertados.	X						
Técnico no permanece contantemente en la oficina		X					

Tabla 5: Matriz de Análisis Dofa ANCUPA-Quevedo

ANÁLISIS	**FORTALEZAS** Imagen de la Empresa Nivel académico del recurso humano Credibilidad y Confianza de sus socios Cuentan con material necesario para el desempeño de funciones Sistema de Planeación anual	**DEBILIDADES** Falta incentivos económicos para el recurso humano Escaso personal técnico Escaza publicidad y promoción de Servicios Falta de capacitación al personal de los servicios ofertados.
OPORTUNIDADES Factura de Aportes entregados mensualmente desde las oficinas zonales Aumento de personal técnico Aplicación de un plan de promoción de servicios	**Estrategias FO** Sistema de facturación de aportes por zonas. F3,F4, D1 Realizar una planificación anual de capacitaciones por meses para Promocionarlo. O3, F2,F4	**Estrategias DO** Crear un plan de incentivo a los colaboradores por el cumplimiento de objetivos. F1, O3 Incremento de técnicos en la zona para cubrir asistencia a palmicultores. O2, D3 Desarrollar capacitaciones de servicios y avances de investigaciones. D4, O3

AMENAZAS Poco interés de palmicultores en programas de mejoramientos de cultivos	**Estrategias FA** Promoción de plan anual de capacitaciones en las extractoras F1,A1,F3,F5 Desarrollar 1 proyecto de investigación anual que incluya trabajos de palmicultores con temas de interés. A1, F2,F3,F5	**Estrategias DA** Realizar un spot publicitario de los distintos servicios para llegar hacia los palmicultores de una manera acertada A1, D3,D4

9.10. Direccionamiento Estratégico

Luego de haber realizado el diagnóstico situacional de ANCUPA oficina Quevedo y al tener definida la estrategia, es importante formular el direccionamiento que deberán tomar los actores del mismo, de tal forma que se propone, los valores misión y visión de la empresa alcanzarse con la ejecución de planes propuestos.

9.10.1. Principios Corporativos

La misión, visión y objetivos de ANCUPA Quevedo se hacen realidad en su cultura.

9.10.2. Matriz Axiológica

En esta matriz se identificó a los grupos de referencia (grupos de personas e instituciones con las cuales interactúa la asociación en la operación y logro de sus objetivos) se definió los principios, valores, de los cuales se constituirá el Gremio.

Grupo De Referencia Principios

Socios	Servicios _ Calidad
Colaboradores	Apoyo- Respeto- estímulo
Estado	Oportunidad
Extractoras	Apoyo- Aliado
Sociedades	Responsabilidad Social

9.10.3. Matriz de correlación de Objetivos

Esta matriz permite relacionar cada proyecto estratégico con los objetivos, que son los que dirigen al cumplimiento de objetivos globales.

Tabla 6: Matriz de Correlación de Objetivos (Trimestres)

Proyectos Estratégicos OBJETIVOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**
Proyecto 1: Promover el desarrollo humano	x				x				x				x			
Proyecto 2: Mejorar el desarrollo empresarial y de la organización	x				x				x				x			
Proyecto 3: Mejorar el desarrollo de la producción	x				x				x				x			
Proyecto 4: Obtener desarrollo comercial	x				x				x				x			

9.10.4. Matriz de Correlación por Aéreas

En esta matriz se enfoca la relación de competencia entre los proyectos estratégicos y las áreas de la empresa.

Tabla 7: Matriz de Correlación por Áreas

Proyectos Estratégicos / AREAS	Administración	Producción	Comercialización
Proyecto 1: Promover el desarrollo humano	X		
Proyecto 2: Mejorar el desarrollo empresarial y de la organización	X	X	
Proyecto 3: Mejorar el desarrollo de la producción		X	
Proyecto 4: Obtener desarrollo comercial			X

Tabla 8: Matriz del Marco Lógico proyecto 1 "Promover El Desarrollo Humano"

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN Potencializar el desarrollo ANCUPA - Quevedo	# Miles de palmicultores beneficiados entre junio del 2012 a junio del 2016	Registro de Asistencia de Palmicultores beneficiados	Oficina ANCUPA Quevedo contara con personal altamente capacitado
PROPOSITO Promover el Desarrollo Humano Zona de Quevedo	# Personal capacitado entre junio 2012 a junio 2016	Factura de Capacitación en la contabilidad	Personal preparado y dando soluciones efectivas a los palmicultores.
ACTIVIDADES 1.1 Elaborar un reglamento de incentivos al personal técnico 1.2 Asignar incentivo en el reglamento 2.1. Publicación para Recepción de Carpetas 2.2. Selección personal 3.1 Plantear temas de capacitación integral de servicios área administrativa y de transferencia tecnología. 3.2 Estructurar plan de capacitación 3.3. Seleccionar y contratar capacitador 3.4. Desarrollar capacitación 3.5 Realizar Evaluación para determinar la aceptación de la misma	**950,00** **2400,00** **220,00** **90,00** **82,50** **150,00** **4400,00** **1416,00** **250,00**		

Tabla 9: Matriz Estratégica Proyecto 1

Nombre Proyecto: PROMOVER DESARROLLO HUMANO	Responsable
ESTRATEGIA 1: Crear un plan de incentivo a los colaboradores por el cumplimiento de objetivos.	AREA ADMINISTRTIVA Directora Financiera
ESTRATEGIA 2: Incremento de técnicos en la zona para cubrir asistencia a palmicultores.	AREA TECNICA Director Técnico y de Investigación
ESTRATEGIA 3: Desarrollar capacitaciones de servicios y avances de investigaciones	AREA ADMNISTRATIVA Directora Financiera

Tabla 10: Ficha De Horizonte Del Tiempo 1

PROYECTO ESTRATEGICO PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO	CODIGO 001	RESPONSABLE DIRECTOR EJECUTIVO UNIDAD ESTRATEGICA: AREA ADMINISTRATIVA y TECNICA
Nombre Proyecto: Potencializar el desarrollo ANCUPA – Quevedo		
INDICADORES DE FIN: # Miles de palmicultores beneficiados entre junio del 2012 a junio 2016		
INDICADORES DE PROPOSITO: # Personal capacitado entre junio del 2012 a junio 2016		

Tabla 11: Ficha Del Componente 1 Con Código

CODIGO	RESPONSABLE
DIRECTOR EJECUTIVO Componente: 1.-Crear un plan de incentivo a los colaboradores por el cumplimiento de objetivos.	001-1
INDICADORES DE FIN: # de objetivos cumplidos de junio del 2012 a junio 2016	

TABLA 12: Plan de acción componente 1

Acciones para lograr promesa Básica	**Tiempo** **Inicio** **Finalizo**	**Metas**	**Responsable**	**Recursos Necesarios**	**Limitación**
1.1 Elaborar un reglamento de incentivos al personal técnico	04/06/2012 13/08/2012	Reglamento interno elaborado	DIRECTORA FINANCIERA	**950,00**	
1.2 Asignar incentivo en el reglamento	01/10/2012 30/06/2016	Establecer Los Incentivos y solicitar aprobación	DIRECTORA FINANCIERA Aprueba el: DIRECTORIO	**2400,00**	

Tabla 13: Ficha del Componente 2 Con Código

CODIGO	RESPONSABLE
001-2	DIRECTOR TECNICO Y DE INVESTIGACION
Componente: 2.- Incremento de técnicos en la zona para cubrir asistencia a palmicultores.	
INDICADORES DE FIN: # de técnicos aumentado de junio a diciembre del 2012.	

Tabla 14: Plan de Acción Componente 2

Acciones para lograr promesa Básica	**Tiempo** **Inicio** **Finalizo**	**Metas**	**Responsable**	**Recursos Necesarios**	**Limitación**
2.1 Publicación para Recepción de Carpetas	01/10/2012 03/10/2012	Receptar un buen n° de carpetas	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	**220,00**	
2.2 Selección personal	22/10/2012 23/10/2012	Seleccionar las Personas indicadas para ocupar los puestos	DIRECTOR TECNICO	**90,00**	

Tabla 15: Ficha del Componente 3 Con Código

CODIGO	RESPONSABLE
001-3	DIRECTOR TECNICO Y DE INVESTIGACION
Componente: 3.-Desarrollar capacitaciones de servicios y avances de investigaciones.	
1. INDICADORES DE FIN: # de empleados capacitados anualmente desde junio 2012 hasta junio 2016	

Tabla 16: Plan de Acción Componente 3

Acciones para lograr promesa Básica	**Tiempo** **Inicio** **Finalizo**	**Metas**	**Responsable**	**Recursos Necesarios**	**Limitación**
3.1 Plantear temas de capacitación integral de servicios área administrativa y de transferencia tecnología.	01/11/2012 02/11/2012	Determinar los temas de capacitación	DIRECTOR FINANCIERO	**82,50**	
3.2 Estructurar plan de capacitación	05/11/2012 09/11/2012	Realizar un plan de cómo y cuando se los va a realizar	DIRECTOR FINANCIERO	**150,00**	
3.3 Seleccionar y contratar capacitador	19/11/2012 23/11/2012	Seleccionar la persona adecuada que capacite	DIRECTOR FINANCIERO AUXILIAR ADMINISTRATIVO	**4400,00**	
3.4 Desarrollar capacitación	03/12/2012 07/12/2012	Tener un personal altamente capacitado	CAPACITADOR	**1416,00**	
3.5 Realizar Evaluación para determinar aceptación de la misma.	12/12/2012 12/12/2012	Verificar la aceptación de la capacitación y determinar el nivel del aprendizaje.	CAPACITADOR	**250,00**	

Tabla 17: Matriz del Marco Lógico proyecto 2 "Mejorar El Desarrollo Empresarial y de la Organización"

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN Potencializar el desarrollo Integral del Gremio ANCUPA - Quevedo	# Miles de aportantes satisfechos con los servicios ofrecidos por el gremio entre junio del 2012 a junio del 2016	Incremento en las Aportaciones en la contabilidad de ANCUPA	Oficina ANCUPA Quevedo tendrá mayor posicionamiento en la Provincia
PROPOSITO Mejorar el Desarrollo Empresarial de ANCUPA Zona de Quevedo	Planificación mejorada y procesos administrativos adecuados junio 2012 a junio 2016	Encuesta para verificar el nivel de satisfacción de los socios	Socios con un mayor nivel de credibilidad en el gremio.
ACTIVIDADES 1.1 Cotizar un Sistema de facturación adecuado 1.2 Compra de sistema facturación 1.3 Instalación Programa facturación 1.4 Capacitación sistema facturación 2.1 Realizar un plan fijo de capacitaciones 2.2 Aprobar el plan de capacitación 2.3 Publicar afiche del plan en las extractoras 3.1 Seleccionar 2 palmicultores anuales con problemas en su plantación. 3.2 Determinar tratamiento a seguir 3.3 Asignar presupuesto a cada parcela	**1781,25** **800,00** **350,00** **150,00** **75,00** **150,00** **8000,00**		

TABLA 18: Matriz Estratégica Proyecto 2

Nombre Proyecto: MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN	Responsable
ESTRATEGIA 1: Sistema de facturación de aportes por zonas.	AREA ADMINISTRTIVA Directora Financiera Auxiliar administrativo
ESTRATEGIA 2: Realizar una planificación anual de capacitaciones por meses y promocionar en las extractoras	AREA TECNICA Técnico Zonal Auxiliar administrativo
ESTRATEGIA 3: Desarrollar 1 proyecto de investigación anual que incluya trabajos de palmicultores con temas de interés	AREA TECNICA Director Técnico y de Investigación Jefe de Investigación

Tabla 19: Ficha de Horizonte del Tiempo Proyecto 2

PROYECTO ESTRATEGICO MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN EJECUTIVO	CODIGO 002	RESPONSABLE DIRECTOR UNIDAD
Nombre Proyecto: Potencializar el desarrollo Integral del Gremio ANCUPA - Quevedo		ESTRATEGICA: AREA ADMINISTRATIVA y TECNICA
INDICADORES DE FIN: # Miles de aportantes satisfechos con los servicios ofrecidos por el gremio entre Enero del 2013 a junio del 2016.		
INDICADORES DE PROPOSITO: Planificación mejorada y procesos administrativos adecuados junio 2012 a junio 2016.		

Tabla 20: Ficha del Componente 1 Con Código

CODIGO 002-1	RESPONSABLE DIRECTORA FINANCIERA
Componente: 1.-Sistema de facturación de aportes por zonas.	
INDICADORES DE FIN: Sistema de facturación Instalado a fines de diciembre del 2012.	

TABLA 21: Plan de acción componente 1

Acciones para lograr promesa Básica	Tiempo Inicio Finalizo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
1.1 Cotizar un Sistema de facturación adecuado	04/06/2012 08/06/2012	Programa idóneo seleccionado	ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
1.2 Compra de sistema facturación	02/07/2012 20/07/2012	Programa comprado	DIRECTORA FINANCIERA Aprueba el: DIRECTOR EJECUTIVO	**1781.25**	
1.3 Instalación Programa facturación	23/07/2012 10/08/2012	Programa instalado	JEFE DE SISTEMAS	**800,00**	
1.4Capacitación sistema facturación	13/08/2012 17/08/2012	Personal capacitado	JEFE DE SITEMAS	**350,00**	

Tabla 22: Ficha del Componente 2 Con Código

CODIGO 002-2 Componente: 1.-Realizar una planificación anual de capacitaciones por meses y promocionar en las extractoras.	RESPONSABLE DIRECTOR TECNICO Y JEFE ZONAL
INDICADORES DE FIN: Planificación efectuada desde junio del 2012 hasta junio del 2016.	

Tabla 23: Plan de acción componente 2

Acciones para lograr promesa Básica	Tiempo Inicio Finalizo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
2.1 Realizar un plan fijo de capacitaciones	25/06/2012 06/07/2012	Capacitar Palmicultores con temas específicos durante todo el año	JEFE TECNICO	**150,00**	
2.2 Aprobar el plan de capacitación	09/07/2012 20/07/2012	Temas de capacitación aprobados	DIRECTOR TÉCNICO		
2.3 Publicar afiche del plan en las extractoras	06/08/2012 10/08/2012	Plan de capacitación a la vista de palmicultor	AUXILIAR ADMINISTRATIVA	**75,00**	

Tabla 24: Ficha del componente 3 con código

CODIGO	RESPONSABLE
002-3	DIRECTORA FINANCIERA
Componente: 3.-Desarrollar 1 proyecto de investigación anual que incluya trabajos de palmicultores con temas de interésrealizar una planificación anual de capacitaciones por meses y promocionar en las extractoras.	
INDICADORES DE FIN: # de palmicultores beneficiados con investigaciones en plantaciones desde junio 2012 hasta junio 2016.	

Tabla 25: Plan de acción componente 3

Acciones para lograr promesa Básica	Tiempo Inicio Finalizo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
3.1 Seleccionar 2 palmicultores anuales con problemas en su plantación.	01/08/2012 15/08/2012	Palmicultores Definidos	JEFE ZONAL	**150,00**	
3.2 Determinar tratamiento a seguir	15/08/2012 24/08/2012	Tratamiento determinado	JEFE INVESTIGACIÓN		
3.3 Asignar presupuesto a cada parcela	27/08/2012 21/09/2012	Presupuesto asignado para desarrollo de la investigación	DIRECTOR TÉCNICO Y DE INVESTIGACION	**8000,00**	

Tabla 26: Matriz Del Marco Lógico Proyecto 3 "Obtener Desarrollo Comercial"

Objetivos	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN Fomentar el desarrollo comercial ANCUPA - Quevedo	# Miles de aportantes con un altos conocimiento de los servicios ofrecidos por el gremio entre junio del 2012 a junio del 2016	Incremento en el número de visitas a la Oficina Zonal de ANCUPA Quevedo solicitando servicios	
PROPOSITO Fortalecer el Desarrollo Comercial de ANCUPA-Quevedo	Publicidad Mejorada desde septiembre 2012 a junio 2016	Aumento en el Registro de Servicios Ofrecidos en la Oficina Quevedo	
ACTIVIDADES 1.1 Cotizar afiches de 20x30 1.2 Realizar afiches con plan anual 1.3 Colocar Extractoras 2.1 Realizar un Stop Publicitario Televisivo y Radial 2.2 Cotizar Publicidad TV Y Radios Locales 2.3 Realizar un Contrato Televisivo y Radial	**255,00** **75,00** **840,00** **4032,00**		

Tabla 27: Matriz Estratégica Proyecto 3

Nombre Proyecto: OBTENER DESARROLLO COMERCIAL	Responsable
ESTRATEGIA 1: Promoción de plan anual de capacitaciones en las extractoras	AREA ADMINISTRTIVA Directora Financiera Auxiliar Administrativo
ESTRATEGIA 2: Realizar un Spot publicitario de los distintos servicios para llegar hacia los palmicultores de una manera acertada.	AREA ADMINISTRTIVA Directora Financiera Auxiliar Administrativo

Tabla 28: Ficha de Horizonte del Tiempo Proyecto 3

PROYECTO ESTRATEGICO	CODIGO	RESPONSABLE
Fortalecer el Desarrollo Comercial de ANCUPA-Quevedo	003	DIRECTOR EJECUTIVO UNIDAD
Nombre Proyecto: Fomentar el desarrollo comercial ANCUPA - Quevedo ESTRATEGICA:		AREA ADMINISTRATIVA
INDICADORES DE FIN: # Miles de aportantes con un altos conocimiento de los servicios ofrecidos por el gremio entre septiembre del 2012 a junio del 2016		
INDICADORES DE PROPOSITO: Publicidad Mejorada desde junio del 2012 a junio del 2016		

Tabla 29: Ficha del Componente 1 con Código

CODIGO		RESPONSABLE DIECTORA FINANCIERA
Componente: 1.-. Promoción de plan anual de capacitaciones en las extractoras.	003-1	
INDICADORES DE FIN: Plan difundidos los primeros meses del año desde junio del 2012 a junio del 2016.		

Tabla 30: Plan de acción componente 1

Acciones para lograr promesa Básico	Tiempo Inicio Finalizo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
1.1 Cotizar afiches de 20x30	16/07/2012 31/07/2012	Costos afiches determinados	AUXILIAR ADMINISTRATIVO		
1.2 Realizar afiches con plan anual	13/08/2012 24/08/2012	Afiches realizados	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	**255,00**	
1.3 Colocar Extractoras	27/08/2012 31/08/2012	Afiches Instalados	Jefe Zonal	**75,00**	

Tabla 31: Ficha del Componente 2 con Código

CODIGO	RESPONSABLE
003-2	DIRECTORA FINANCIERA
Componente: 2.-. Realizar un Spot publicitario de los distintos servicios para llegar hacia los palmicultores de una manera acertada.	
INDICADORES DE FIN: Promoción efectuada los primeros meses del año desde junio del 2012 a junio del 2016.	

Tabla 32: Plan de acción componente 2

Acciones para lograr promesa Básico	Tiempo Inicio Finalizo	Metas	Responsable	Recursos Necesarios	Limitación
3.1 Realizar un Stop Publicitario Televisivo y Radial	01/08/2012 30/08/2012	Spot Publicitario Realizado	AUXILIAR ADMINISTRATIVO JEFE ZONAL	**840,00**	
3.2 2.1 Cotizar Publicidad TV Y Radios Locales	03/09/2012 21/09/2012	Costo de Publicidad idóneo	AUXILIAR ADMINISTRATIVO		
3.3 Realizar un Contrato Televisivo y Radial	24/09/2012 28/09/2012	Contrato de Publicidad Firmado	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	**4032,00**	

9.11. Propuesta de elaboración de fichas a nivel de perfil

Proyecto 1, 2 y 3

Mediante las siguientes fichas se describen los proyectos estratégicos seleccionados; la información se relaciona con la justificación de la ejecución de proyectos, los objetivos que persigue cada uno los involucrados y la prioridad de ejecución.

Tabla 33: Ficha Proyecto 001

Nombre del Proyecto **PROMOVER EL DESARROLLO HUMANO**
JUSTIFICACION Es de vital importancia promover el desarrollo del talento humano de la asociación, a través de dotación de incentivos, incremento del personal técnico y capacitaciones; ya que esto permitirá ser competitivos y permitirá que el sector palmicultor obtenga un servicio de calidad hacia todos sus asociados.
1. Crear un plan de incentivo a los colaboradores por el cumplimiento de objetivos. **2.** Incremento de técnicos en la zona para cubrir asistencia a palmicultores. **3.** Desarrollar capacitaciones de servicios y avances de investigaciones
Involucrados Director Ejecutivo, Palmicultores, Empleados
Prioridad Alta

Tabla 34: Ficha Proyecto 002

Nombre del Proyecto **OBTENER DESARROLLO COMERCIAL**
JUSTIFICACION Para mejora del desarrollo empresarial y de la organización de ANCUPA Quevedo es importante manejar de manera eficiente las distintas actividades, mejorar la calidad de los servicios, para así poder cumplir satisfactoria los objetivos planteados
1. Sistema de facturación de aportes por zonas 2. Realizar una planificación anual de capacitaciones por meses y promocionar en las extractoras 3. Desarrollar 1 proyecto de investigación anual que incluya trabajos de palmicultores con temas de interés
Involucrados Director Ejecutivo, Palmicultores, Empleados
Prioridad Alta

Tabla 35: Ficha Del Proyecto 003

Nombre del Proyecto **MEJORAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL Y DE LA ORGANIZACIÓN**
JUSTIFICACION Es de gran importancia obtener un desarrollo comercial , ya que permite dar a conocer los servicios de una manera efectiva mediante promoción de planes anuales y promoción de distintos servicios que lograran mantener un nivel alto el conocimiento de beneficios de los palmicultores asociados de Quevedo y zonas aledañas
1. Promoción de plan anual de capacitaciones en las extractoras. 2. Realizar un Spot publicitario de los distintos servicios para llegar hacia los palmicultores de una manera acertada.
Involucrados Director Ejecutivo, Palmicultores, Empleados, Medios de comunicación
Prioridad Alta

9.12. Recursos necesarios para la socialización

Antes de iniciar la investigación se debe tomar en cuenta la disponibilidad de tiempo y recursos financieros, humanos y materiales, los cuales determinan los alcances de la investigación. Recursos: Especifica la fuente, el rubro de presupuesto y los recursos necesarios para llevar a cabo el Plan Estratégico.

9.12.1. Humanos

Entre los recursos humanos necesarios para el cumplimiento de lo programado tenemos: Personal administrativo, Investigador principal (tesista), Asesor Especializado, (Director/a de tesis) y Auxiliares de investigación.

9.12.2. Económicos

Es necesario contar con recursos económicos para poder lograr la meta programada para lo cual se hace constar: Recursos Humanos, materiales, transporte, bibliografía, alquiler o adecuación de local para socialización, papelería, Compra y/o Alquiler de equipos, gastos de viajes, Imprevistos (5%).

9.12.3. Tecnológicos

Para socializar la propuestas se necesitará: Computadores portátiles, data show, pen driver, puntero láser, amplificadores, insumos de impresión.

9.9 Cronograma de ejecución del Plan estratégico

Cuadro 27. Cronograma de Actividades del Plan de Estratégico Ancupa Quevedo desde Junio 2012 a Diciembre del 2016

ACTIVIDAD	2012				2013				2014				2015				2016			
	Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño del Plan Estratégico																				
Estructurar plan de capacitación				x			x				x				x					
Desarrollar capacitación				x				x				x				x				
Elabora reglamento de incentivos al personal técnico		x	x																	
Elaboración del Plan Estratégico																				
Aplicación de Matriz de correlación de Objetivos	x				x				x				x							
Aplicación de Matriz de Correlación por Áreas		x				x				x				x						
Aplicación de Matriz del Marco Lógico		x				x				x				x			x			
Matriz Estratégica Proyecto 1	x	x	x	x																
Ficha De Horizonte Del Tiempo 1			x				x				x				x				x	
Plan de acción componente 1		x					x			x				x				x		
Plan de acción componente 2				x																
Plan de acción componente 3				x																
Matriz Estratégica Proyecto 2		x				x				x				x				x		
Ficha De Horizonte Del Tiempo 2					x				x			x						x		
Matriz Estratégica Proyecto 3			x				x				x				x				x	
Capacitación integral de servicios área administrativa y transferencia tecnología.				x			x				x				x					
Publicar afiche del plan en las extractoras			x				x				x				x					
Realizar un Spot Publicitario Televisivo y Radial			x			x				x				x				x		

Fuente: Las encuestas
Elaborado por: La Autora

9.9. Impacto

Mucho se viene hablando desde hace años en nuestro país, acerca del agronegocio de la palma africana o palma aceitera. Los cultivos de esta especie se estima ocupan 207.285 hectáreas en costa y amazonia, la mayor parte de los cuales han desplazado bosques tropicales.

El protagonismo de este tema presenta como resultado del análisis de los posibles impactos ambientales de las distintas actividades que componen las cadenas productivas de la palma africana, se pueden señalar los siguientes como los que revisten de mayor riesgo, sin menoscabar otros impactos que igual merecerían atención:

Se asocia a la tala masiva de bosque, el cultivo de palma africana se configura como una actividad de alto impacto ambiental y social.

Como todo monocultivo a gran escala, la palma africana remplaza ecosistemas agrícolas y silvestres de alta biodiversidad por miles de hectáreas de una sola especie, provocando una fuerte erosión genética y perdida de biodiversidad.

El paquete tecnológico de cultivo de palma africana incluye los usos intensivos de agro tóxicos (fertilizantes, pesticidas, etc.) para combatir el agotamiento del suelo y la amenaza de las plagas. Estas sustancias contaminan los suelos y los cursos de agua, afectando no solo al propio cultivo sino también a las poblaciones de las áreas aledañas.

El procesamiento del fruto de la palma africana genera gran cantidad de residuos que son comúnmente depositados en las riveras de los ríos, generando contaminación y afectando la vida acuática.

Sin embargo, esta situación puede cambiar en el largo plazo por lo que deben prepararse las respuestas para prevenir o mitigar los impactos de las actividades aquí señaladas. Adicionalmente, se debe tomar en consideración el

incremento de la producción y el área sembrada como respuesta a buenos precios de retorno prevaleciente en el mercado interno.

Desde el inicio de operaciones, la planta va a presentar diferencias en sus procesos como emisiones atmosféricas, aguas residuales y desechos sólidos, enfrentando serios problemas con los habitantes de las comunidades vecinas. Después de practicar una exhaustiva auditoria ambiental se diseñará una estrategia ambiental denominada Plan Correctivo Ambiental. Dicho plan tendrá como finalidad orientar a revertir el proceso a tecnologías amigables con el medio ambiente abarcando aspectos de optimización de procesos, manejo adecuado de desechos sólidos y regulación de emisiones, con el objeto de alcanzar los parámetros permitidos por la normativa ambiental nacional e internacional. Se tomará en cuenta además la seguridad industrial y laboral.

9.14.1 Reconversión del proceso

Este programa tendrá como meta mantener el volumen de emisiones y desechos sólidos de acuerdo a la normativa ambiental vigente. Implementar innovaciones en el proceso para hacerlo más eficiente y a la vez garantizar prácticas adecuadas de manejo y producción adquiriendo equipo, materiales e insumos eco amigables

9.14.2 Políticas del buen vecino

La organización planteará como meta mejorar las relaciones con la comunidad. Para lograrlo desarrollará un programa enfocado a una comunicación abierta con los miembros de la comunidad y con sus trabajadores, además de apoyar varios programas de educación, reforestación y mejoramiento del entorno.

9.14.3. Valoración de la significancia de los Aspectos Ambientales

El proceso de evaluación de los aspectos ambientales se realiza de forma colectiva por el equipo de trabajo y en el mismo participan especialistas de las

áreas involucradas, que tengan suficiente experiencia y conocimientos en las actividades de la entidad, de manera que se pueda llegar a una evaluación lo más certera posible.

A partir de este análisis se establecen los siguientes rangos de Importancia del Impacto (IM) para las distintas ponderaciones del impacto, de Significancia de los Aspectos Ambientales asociados y de Prioridad en la gestión de los mismos.

Rango de importancia del Impacto	Rango de Significancia del Aspecto	Prioridad
4-11	Bajo	Terciaria
12-16	Medio	Secundaria
18-36	Alto	Primaria

Todos los aspectos ambientales identificados y valorados constituyen la base para la elaboración de los objetivos, metas y programas ambientales de la organización, el control y gestión de los mismos es fundamental para un adecuado desempeño ambiental. La prioridad que se le atribuya a los mismos para su control y gestión está en dependencia del rango de **significancia**, lo que implica la asignación de recursos y la aplicación preferencial de acciones concretas.

Criterio de evaluación	Escala de evaluación		
	Valor	**Clasificación**	**Expresión**
Naturaleza del Impacto (N): Se refiere al efecto beneficios (+) o perjudicial (-) de los diferentes aspectos ambientales que van a incidir sobre los componentes considerados.	**(+)**	**Positivo**	Representan una mejora en las cualidades intrínsecas de los componentes del medio físico o social, contribuyendo a aumentar su complejidad orgánica funcional y su estabilidad regional. Ejemplo: Reutilización del agua, reciclado de los residuos, recuperación de piezas y componentes, etc.
	(−)	**Negativo**	Suponen un empeoramiento de las condiciones naturales o sociales del medio ambiente favoreciendo su desestabilización y conduciéndolo hacia una mayor simplicidad funcional concretada en una disminución de la riqueza

			biológica y de las relaciones ecológicas de autorregulación. Ejemplo: Consumo de recursos, generación y descarga de residuos, emisiones de gases, vertimiento de aguas residuales, situaciones potenciales de fugas derrames, incendios, explosiones, etc.
Criterio de evaluación	**Escala de evaluación**		
	Valor	**Clasificación**	**Expresión**
Intensidad (I): Representa la estimación de la posible intensidad y el grado de incidencia del aspecto ambiental asociado a un impacto real o potencial sobre el componente ambiental considerado, contemplando la profundidad de dicha afectación.	**(1)**	**Baja**	La categoría de consumo de recursos renovables y no renovables establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Bajos niveles de consumos de recursos renovables y no renovables [menor de 80% del valor de referencia aplicable (normas o planes de consumo)]. Existencia de control de los consumos. Existencia de normas o planes de consumo. Aplicación de prácticas de P+L. Considerando impactos reales negativos relacionados con aspectos ambientales dentro de la categoría de generación de contaminación establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Bajos niveles de volúmenes de generación de residuos (emisiones, descargas y vertidos). Bajos niveles de carga contaminante (emisiones, descargas y vertidos) dispuesta finalmente al medio. Manejo adecuado de residuos (cumplimiento total de los criterios operacionales y de aceptación de los Controles Operacionales Ambientales aplicables). Control y monitoreo de las emisiones, descargas y vertidos. Cumplimiento de los requisitos y límites máximos permisibles en la normativa reguladora aplicable. Están identificadas las potencialidades y se aplicación prácticas de P+L. Considerando impactos potenciales negativos relacionados con aspectos ambientales dentro de la categoría de situaciones de emergencia establecemos el grado de incidencia en cuanto a: No se almacenan ni manejan

			productos con características peligrosas (tóxicos, inflamables, etc). No existen riesgos de incendio, explosión, fugas y derrames, vertidos, descargas y emisiones no controladas, exposición a sustancias peligrosas. Está implementado y se gestiona la Preparación y Respuesta ante Emergencias [Plan de Reducción de Desastres (Tecnológicos, Naturales, Sanitarios, PCI)]. Considerando impactos reales positivos establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Ligera repercusión favorable, desde el punto de vista económico – social y/o ecológico.
	(2)	Media	Considerando impactos reales negativos relacionados con aspectos ambientales dentro de la categoría de consumo de recursos renovables y no renovables establecemos el grado de incidencia en cuanto Consumo medio de recursos [80 - 100% del valor de referencia aplicable (normas o planes de consumo)]. Control parcial de los consumos. Considerando impactos reales negativos relacionados con aspectos ambientales dentro de la categoría de generación de contaminación establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Niveles medios de volúmenes de generación de residuos (emisiones, descargas y vertidos). Niveles medios de carga contaminante (emisiones, descargas y vertidos) dispuesta finalmente al medio. Manejo parcialmente adecuado de residuos (cumplimiento parcial de los criterios operacionales y de aceptación de los Controles Operacionales Ambientales aplicables). Control y monitoreo parcial de las emisiones, descargas y vertidos. Cumplimiento parcial de los requisitos y límites máximos permisibles en la normativa reguladora aplicable. Están identificadas las potencialidades de prácticas de P+L pero no están implementadas.

			Considerando impactos potenciales negativos relacionados con aspectos ambientales dentro de la categoría de situaciones de emergencia establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Se almacenan y manejan pequeñas cantidades de productos con características peligrosas (tóxicos, inflamables, etc). Están disponibles en los puntos de uso y se conoce por parte del personal parcialmente las fichas de datos de seguridad y las guías de respuesta de emergencia de las sustancias peligrosas Están identificados, evaluados y se gestionan parcialmente los riesgos de incendio, explosión, fugas y derrames, vertidos, descargas y emisiones no controladas, exposición a sustancias peligrosas. Está implementado y se gestiona parcialmente la Preparación y Respuesta ante Emergencias [Plan de Reducción de Desastres (Tecnológicos, Naturales, Sanitarios, PCI)]. Considerando impactos reales positivos establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Mediana repercusión favorable, desde el punto de vista económico – social y/o ecológico.
	(3)	Alta	Considerando impactos reales negativos relacionados con aspectos ambientales dentro de la categoría de consumo de recursos renovables y no renovables establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Altos consumos de recursos [mayor de 100% del valor de referencia aplicable (normas o planes de consumo)]. No existe control de los consumos. No existencia de normas de consumo. Incumplimiento de las normas de consumo. Considerando impactos reales negativos relacionados con aspectos ambientales dentro de la categoría de generación de contaminación establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Niveles altos de volúmenes de generación de residuos

			(emisiones, descargas y vertidos). Niveles altos de carga contaminante (emisiones, descargas y vertidos) dispuesta finalmente al medio. Manejo inadecuado de residuos (incumplimiento de los criterios operacionales y de aceptación de los Controles Operacionales Ambientales aplicables). No control y monitoreo de las emisiones, descargas y vertidos. Incumplimiento de los requisitos y límites máximos permisibles en la normativa reguladora aplicable. No están identificadas las potencialidades de prácticas de P+L. UConsiderando impactos potenciales negativos relacionados con aspectos ambientales dentro de la categoría de situaciones de emergencia establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Se almacenan y manejan cantidades considerables de productos con características peligrosas (tóxicos, inflamables, etc). No están disponibles en los puntos de uso ni se conoce por parte del personal las fichas de datos de seguridad ni las guías de respuesta de emergencias de las sustancias peligrosas. No están identificados ni evaluados y no se gestionan los riesgos de incendio, explosión, fugas y derrames, vertidos, descargas y emisiones no controladas, exposición a sustancias peligrosas. No está implementado ni se gestiona la Preparación y Respuesta ante Emergencias [Plan de Reducción de Desastres (Tecnológicos, Naturales, Sanitarios, PCI)]. Considerando impactos reales positivos establecemos el grado de incidencia en cuanto a: Sustancial repercusión favorable, desde el punto de vista económico – social y/o ecológico

Criterio de evaluación	Escala de evaluación		
	Valor	Clasificación	Expresión
Frecuencia/Probabilidad (F/P): Regularidad de manifestación del efecto. Se refiere a la regularidad de manifestación del efecto causado por un aspecto ambiental asociado a un impacto real, o a la probabilidad de ocurrencia del efecto causado por un aspecto ambiental asociado a un impacto potencia (en este caso se establecerá sobre la base de estadísticas previas y/o estimación de acuerdo a la experiencia de los especialistas ambientales).	**(1)**	**Baja**	El efecto se manifiesta de forma irregular (impredecible). El aspecto ambiental se materializará con su efecto o daño raras veces.
	(2)	**Media**	El efecto se manifiesta de manera periódica (cíclica o recurrente). El aspecto ambiental se materializará con su efecto o daño en algunas ocasiones.
	(3)	**Alta**	El efecto se manifiesta de manera continua (constante en el tiempo). El aspecto ambiental se materializará con su efecto o daño siempre.

Criterio de evaluación	Escala de evaluación		
	Valor	Clasificación	Expresión
Extensión (E): Se refiere al área de influencia del impacto en relación con el entorno.	**(1)**	**Baja**	Cuando la extensión afectada es puntual y no rebasa los límites de un área de trabajo determinada o su influencia positiva es muy localizada.
	(2)	**Media**	Cuando el impacto (positivo o negativo) rebasa los límites de un área de trabajo determinado y se difunde hacia otras áreas de las instalaciones u objeto de estudio.
	(3)	**Alta**	Cuando el impacto (positivo o negativo) rebasa los límites de las instalaciones u objeto de estudio e implica al entorno y la comunidad.

Criterio de evaluación	Escala de evaluación		
	Valor	Clasificación	Expresión
Sensibilidad del componente impactado (S): Grado de Sensibilidad, Vulnerabilidad y/o Calidad del componente receptor del impacto: Se considera que el efecto negativo de una determinada acción sobre un componente del medio será mayor en tanto la sensibilidad, calidad o vulnerabilidad de dicho componente sea alta.	**(1)**	**Baja**	Se consideran componentes de baja sensibilidad, los siguientes: Medio Socioeconómico y Cultural Humano (Comunidad, empleados y/o terceros): cuando no exista impacto directo, indirecto, real o potencial con afectación a la salud y la seguridad de las personas, las infraestructuras, la cultura, la economía, los servicios u otros aspectos humanos. No existencia de quejas y reclamaciones por partes interesadas internas y externas. Medio Biótico: en áreas alejadas a reservas de flora y fauna o de interés ecológico. Medio Abiótico Suelo: áreas no degradadas (contaminadas, erosionadas, deforestadas, etc). Uso único del suelo. Agua: Cuerpos receptores superficiales o subterráneos no contaminados y/o ríos, embalses, zonas hidrogeológicas de menor valor desde el punto de vista del uso como: aguas de navegación, riego con aguas residuales, industrias poco exigentes con respecto a la calidad de las aguas a utilizar, riego de cultivos tolerantes a la salinidad y al contenido excesivo de nutrientes y otros parámetros. Aire: Índice de Calidad del Aire buena según las categorías y parámetros relacionados en NC 111:2001. Calidad del Aire. Regla para la vigilancia de la calidad del aire en asentamientos humanos (áreas de nula o escasa antropización) Recursos: Acceso, economía y abundancia del recurso renovable. Medio Perceptual Paisaje: en áreas alejadas a monumentos naturales/paisajísticos
	(2)	**Media**	Medio Biótico: en áreas cercanas (o con potencial de influencia) a reservas de flora y fauna o de interés ecológico. Medio Abiótico Suelo: áreas con potencial de degradación (contaminación, erosión, deforestación, etc).

			Agua: Cuerpos receptores superficiales o subterráneos con potencial de contaminación y/o ríos, embalses y zonas hidrogeológicas donde se captan aguas para el riego agrícola en especial donde existan cultivos que se consuman crudos, se desarrolla la acuicultura y se realizan actividades recreativas en contacto con el agua, así como cuerpos de agua que se explotan para el uso industrial en procesos que necesitan de requerimientos sobre la calidad del agua. Aire: Índice de Calidad del Aire aceptable según las categorías y parámetros relacionados en NC 111:2001. Calidad del Aire. Regla para la vigilancia de la calidad del aire en asentamientos humanos (áreas de baja antropización y dispersión de emisiones de gases de combustión, partículas, malos olores. Recursos: Potencial de limitaciones de acceso, carestía o escasez del recurso renovable. Medio Perceptual Paisaje: en áreas cercanas a monumentos naturales /paisajísticos o con potencial de influencia sobre las mismas.
	(3)	**Alta**	Se consideran componentes de alta sensibilidad, los siguientes: Medio Socioeconómico y Cultural Humano (Comunidad, empleados y/o terceros): en todos los casos en que exista impacto directo, indirecto, real o potencial con afectación a la salud y la seguridad de las personas, las infraestructuras, la cultura, la economía, los servicios u otros aspectos humanos. Quejas y reclamaciones por partes interesadas internas y externas. Medio Biótico: en áreas de reservas de flora y fauna o de interés ecológico. Medio Abiótico Suelo: áreas degradadas (contaminadas, erosionadas, deforestadas, etc). Uso múltiple del suelo. Agua: Cuerpos receptores superficiales o subterráneos contaminados y/o ríos, embalses y zonas hidrogeológicas que se

			utilizan para la captación de aguas destinadas al abasto público y uso industrial en la elaboración de alimentos. Cuerpos de aguas situados en zonas priorizadas de conservación ecológica. Aire: Índice de Calidad del Aire mala, pésima o critica según las categorías y parámetros relacionados en NC 111:2001. Calidad del Aire. Regla para la vigilancia de la calidad del aire en asentamientos humanos (áreas de concentración de emisiones de gases de combustión, partículas, malos olores, ruido) Recursos: Limitaciones de acceso, carestía o escasez del recurso renovable. Recurso no renovable. Medio Perceptual Paisaje: en áreas enclavadas en monumentos naturales/paisajísticos.

Criterio de evaluación	Escala de evaluación		
	Valor	Clasificación	Expresión
Persistencia (P): Se refiere al tiempo que, supuestamente,permanecería el efecto desde su aparición y, a partir del cual el factor afectado retornaría a las condiciones iniciales previas a la acción o causa que lo originó por medios naturales, o mediante la introducción de medidas correctoras. Impactos transitorios son aquellos que desaparecen cuando desaparece la causa de su generación Ejemplos: -Contaminación por ruidos molestos -Contaminación por emisiones gaseosas -Afectación al tránsito por correctoras de remediación). Ejemplos: -Contaminación del suelo por derrames -Agotamiento de recursos, por ejemplo, fertilidad del suelo -Modificación del paisaje por asentamientos urbanos -Desaparición de especies	**(1)**	**Baja**	Menos de un año
	(2)	**Media**	Entre 1-5 años
	(3)	**Alta**	Superior a los 5 años

movimiento vehicular -Afectación de la calidad de vida de los vecinos por actividad de obradores de construcciones -Afectación de la calidad de vida por la afluencia turística. Impactos permanentes cuyos efectos perduran en el tiempo, salvo que se tomen medidas correctoras de remediación). Ejemplos: -Contaminación del suelo por derrames -Agotamiento de recursos, por ejemplo, fertilidad del suelo -Modificación del paisaje por asentamientos urbanos -Desaparición de especies			

9.14.4. Matriz de Leopold

COMPONENTES	Modificación habitad		Quema		Siembra		Manejo Cultivo		Cosecha		Impactos Positivos	Impactos Negativos	Agregación de Impactos
AIRE													
Polvo			-1	1								1	-1
Gases			-3	3								1	-9
AGUA													
Contaminación							-2	2				1	-4
SUELO													
Erosión Hídrica	-2	2	-3	3								2	-13
Erosión Eólica			-1	1								1	-1
Degradación química			-2	2			-3	3				2	-13
Degradación física			-2	2	-2	2	-2	2				3	-12
BIÓTICAS													
Flora terrestre	-3	2	-2	2	1	1	-1	1			1	3	-10
Flora acuática													0
Fauna terrestre	-3	3	-3	3			-2	2				3	-22
Fauna acuática													
Cubierta vegetal	-3	3					2	2			1	1	-5
SOCIO-ECONÓMICO													
Salud pública	1	1	-1	1			-2	2			1	2	-4
Empleo y mano de obra	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5		45
SUMATORIA DE LOS EFECTOS											8	20	-49
												Comprobación	
Impactos positivos	2		1		2		2		1		8		
Impactos Negativos	4		9		1		6				20		
Agregación de Impactos	-18		-33		6		-13		9		-49		

9.15. Seguimiento y Evaluación

El seguimiento y la evaluación, permite evaluar la calidad e impacto del trabajo en relación con el plan de acción y plan estratégico. Para que el seguimiento y la evaluación resulten realmente valiosos, hay que haberlo planificado de manera correcta. Sobre planificación existe otra herramienta que la explica en detalle.

¿Quién debería utilizar esta herramienta?

Debería ser útil para cualquier persona que trabaje para una organización o proyecto y de verdad le importe la eficacia, efectividad e impacto de éstos.

¿Cuándo será útil esta herramienta?

Esta herramienta será útil cuando:

- Crees sistemas de recopilación de datos durante las fases de planificación de un proyecto u organización.
- Quieras analizar la información recopilada a través del proceso de seguimiento;
- Estés interesado en la eficacia y efectividad de tu trabajo.
- Llegues a una etapa en tu proyecto o en la vida de tu organización en la que pienses que sería útil evaluar el impacto que está teniendo tu trabajo.
- Soliciten una evaluación externa de tu organización y/o trabajo.

Los responsables de los distintos objetivos y acciones serán los responsables de asignar el nivel de cumplimiento de los mismos; debiendo comunicar al Servicio de Control de Gestión y Evaluación de Políticas de Recursos Humanos, con anterioridad a cada informe de seguimiento, la información sobre el grado de cumplimiento de los indicadores asociados a cada objetivo acción, así como un extracto de los aspectos más relevantes alcanzados y, en

su caso, de los obstáculos que han impedido o aminorado la obtención de los resultados esperados.

Los responsables de cada objetivo y acción deberán custodiar las evidencias documentales en las que se apoyaron las conclusiones sobre el grado de avance obtenido, a fin de tenerlas disponibles para cualquier examen o verificación que resulte precisa.

Para facilitar la comprensión rápida del nivel de ejecución de los objetivos y acciones se determina la siguiente tabla de niveles de cumplimiento:

NIVELES DE CUMPLIMIENTO		
Ejecutado al 100%	Verde	
Ejecutado más del 50%	Naranja	Verde
Ejecutado entre 25 y 50%	Naranja	
Iniciado hasta el 25%	Rojo	Naranja
No iniciado	Rojo	
Sin datos		

9.15.1 Modificación del Plan Estratégico

El Plan Estratégico debe ser un documento “vivo”, adaptable a los cambios en el entorno y a las nuevas estrategias que puedan surgir, así como a la modificación o supresión de aquéllas inicialmente previstas que por distintas circunstancias no puedan ejecutarse parcial o totalmente.

A fin de homogeneizar la captura de las propuestas de adición, modificación o supresión de objetivos y acciones se anexa una ficha modelo. Una vez cumplimentada la propuesta en la ficha deberá ser remitida al Servicio de Control de Gestión y Evaluación de Políticas de Recursos para su tratamiento.

Cualquier modificación del Plan Estratégico será previamente sometida a la Junta de Interventores.

X. BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Russell (1993), “Rediseñando la empresa del futuro”,. Editorial Limusa, México.

Breve Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana (2001), 22° Edición, Joan Corominas, Espasa-Calpe, Madrid.

CARRIÓN, Juan (2007), “Estrategia de la visión a la acción”. Editorial Esic Madrid.

DURANGO, Jaime. (2007) ANCUPA “Reforma del Estatuto”, Ecuador, 02pp

FEPADE (2000), Folleto, Calidad de Servicio

GOLDTEIN, Leonard (1999), Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 1ra. Edición, Pág. 197

GÓMEZ, Guillermo (2009), “Planeación y Organización de Empresas”. Editorial Diseño y Composición Litográfica, México.

MARÍN, José; MONTIEL Eduardo (2004), Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill.

MARTÍNEZ, Ever; MARTÍNEZ, Evelyn y ULLOA, Juan. (2000), Propuesta Plan Estratégico UNIVO.

MANSO, Francisco (2003). Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial- Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid.

MARTÍNEZ, Daniel y MILLA, Artemio (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral- ediciones Díaz de Santos, España.

MINTZBERG, Henry / BRYAN, King James – Prentice Hall Hipanoamericana S.A., México, 2002

PAREDES, Yaneth *et al.* (2000), Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 2000, Pág. 12

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER Mary (2005). Administración, Octava Edición. Pearson educación. México.

STONER, James (1996), Administración. Editorial Prentice-Hall, inc., 6ta. Edición, México. Pag. 291

STONER, James; FREEMAN, R; Edward y Gilbert Jr; y Daniel R. (1996). Administración. 6ª edición. Editorial Pearson. México, 1996.

TAYLOR James W. (1997), Planeación de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall, 1ra. Edición

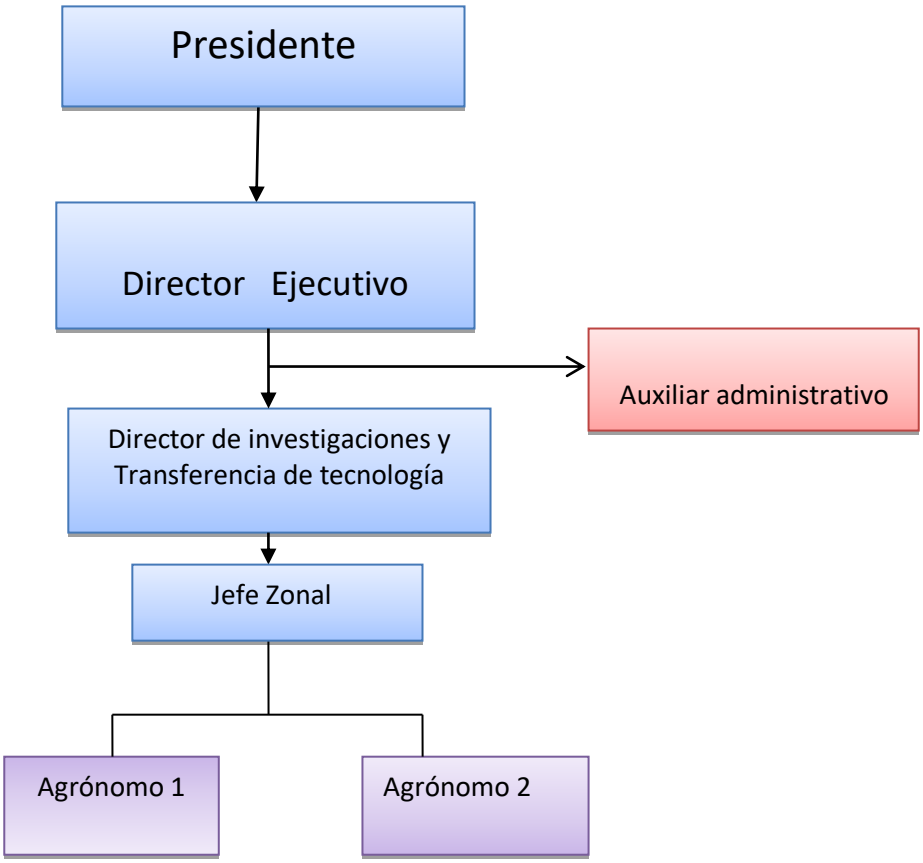
WALKER, STANTON y ETZEL (2004), Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Tercera Edición. México.

http://www.guiarte.com/mapas-destinos/politico_poblacion_quevedo

www.cocora,uwqurdio.edu.com. Planeación Estratégica, , México

XI. ANEXOS

Anexo 1: Estructura Organizacional Ancupa Quevedo



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL

Anexo 2. Encuestas a Palmicultores

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN ESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS PALMICULTORES DE LA ZONA DE QUEVEDO, LA CUAL CONTRIBUIRA CON EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO: "PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA ACEITERA ANCUPA-QUEVEDO PERIODO 2012-2016"

1) ¿Usted ha recibido algún (os) servicios que ofrece la Oficina de ANCUPA en Quevedo?

Si ☐
No ☐

2) ¿De los servicios que presta ANCUPA, cuales son los que utiliza frecuentemente?

- Visitas técnicas ( )
- Escuelas de campo ( )
- Talleres prácticos ( )
- Adquisición libros ( )
- Productos de laboratorio ( )
- Servicio de biblioteca ( )
- Charlas y conferencias con expositores reconocidos ( )

3) ¿Con qué frecuencia Ud. solicita estos servicios?

Semanal ( ) Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral ( ) Anual ( )

4) ¿Cómo califica usted la imagen que proyecta la Empresa?

a) Muy buena ( )
b) Buena ( )
c) Regular ( )
d) Mala ( )

5) ¿Considera usted que la Personas que le brindan asesoría están lo suficientemente capacitadas?

Si ☐
No ☐

6) ¿Cree usted que los servicios que usted ha solicitado han sido cumplidos oportunamente?

Si ( ) No ( ) A veces ( )

7) ¿Con que frecuencia considera usted, que deberán ser entregadas las facturas de aportes?

Mensual ( )
Semestral ( )
Anual ( )

8) ¿Por qué medio se entera de los servicios que ofrece ANCUPA?

Radio ( )
TV ( )
Internet ( )
Volantes ( )
Comunicaciones en Extractoras ( )
Alguien le Comento ( )
Otros

9) ¿Indique que medio considera más efectivo para promocionar los servicios que ofrece ANCUPA?

Con comunicaciones en las extractoras ( )
En la radio ( )
En la TV ( )
En prensa escrita ( )
Volantes ( )
Internet ( )
Otros ( )

10) ¿De acuerdo a su experiencia como socio considera que los precios de los servicios como charlas, libros, productos biológicos son?

Muy Alto ( )
Alto ( )
Bajo ( )

11) ¿En que temas le gustaría recibir más capacitación?

Control Plagas ( )
Nutrición ( )
Riego ( )
Otros _____

12) ¿De las alianzas estratégicas que mantiene ANCUPA, para descuento para sus asociados, cual ha utilizado?

AUTOLASA ( )
AGRIPAC ( )
FERTISA ( )
PONCE YEPES ( )
NEOAUTO ( )
MEDICITY ( )
NINGUNA ( )

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL

Anexo 3. Encuestas a Empleados de Ancupa

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN ESTA DIRIGIDA AL PERSONAL TECNICO Y ADMINISTRATIVO DE LA ZONA DE QUEVEDO, LA CUAL CONTRIBUIRA CON EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO: "PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA ACEITERA ANCUPA-QUEVEDO PERIODO 2012-2016"

1) ¿Qué función desempeña en la Empresa?

2) ¿Cual es su nivel de Instrucción?

Primario ( )
Secundario ( )
Universitario ( )
Otros ( )

3) ¿Indique el rango del nivel de Ingreso que usted percibe?
0 A 264 ( )
265 A 350 ( )
351 A 500 ( )
501 A 1000 ( )
1000 A 1500 ( )

4) De acuerdo a la función que usted desempeña, el sueldo que percibe es:
Excelente ( )
Muy bueno ( )
Bueno ( )
Regular ( )

5) ¿Evalué la Infraestructura de la Oficina Quevedo?

Excelente ( )
Muy Bueno ( )
Bueno ( )
Regular ( )
Malo ( )

6) ¿Cada qué tiempo recibe capacitación?
Anual ( )
Semestral ( )
Trimestral ( )
Mensual ( )

7) ¿Considera usted que se está cumpliendo con la misión y los objetivos de la Empresa en su totalidad?
SI
No
Porque _____

8) ¿La empresa brinda algún tipo de incentivo, por cumplimiento de Objetivos?

SI ( )
No ( )

9) El ambiente de trabajo a su criterio es:

Excelente ( )
Muy Bueno ( )
Bueno ( )
Malo ( )

10) ¿Indique el porcentaje de recurso que considera usted, le ofrece la empresa para el desempeño de sus funciones?

0 a 21 %___ 21 a 40 %___ 41 a 60% ___ 61 a 80% ___ 81 a 100%___

11) ¿Usted considera que la empresa brinda una planificación oportuna?

SI ( )
NO ( )
AVECES ( )

12) Indique usted el nivel de comunicación entre departamentos es:

Excelente ( )
Muy Buena ( )
Buena ( )
Regular ( )
Malo ( )

13) A su criterio que recomienda usted; para que la Oficina Regional Quevedo Cumpla con las expectativas de sus asociados.

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE GESTION EMPRESARIAL

Anexo 4. Entrevistas a Empleados de Ancupa

LA PRESENTE INVESTIGACIÓN ESTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE ANCUPA DE LA ZONA DE QUEVEDO, LA CUAL CONTRIBUIRA CON EL DESARROLLO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TITULADO: "PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA ACEITERA ANCUPA-QUEVEDO PERIODO 2012-2016"

1) Conoce su la existencia del plan estratégico en ANCUPA Oficina Zonal Quevedo?

SI

NO

2) Considera usted que es necesario que existencia de un plan estratégico en ANCUPA Oficina Zonal Quevedo?

SI

NO

Porque?_____

Ayudará a determinar lo que realmente necesitamos los palmicultores.

3) Como Director usted considera que la Zona Quevedo ha mejorado la calidad de los servicios.

Si la respuesta es afirmativa indique porque?

SI

NO

Porque?_____

4) Qué factores considera usted debería mejorarse en la Oficina Zonal Quevedo?

_____

_____

5) Como director conoce de algún proyecto que se va a desarrolla para beneficio de los palmicultores de la zona Quevedo.

_____

6) Cree usted que la Oficina Zonal Quevedo ha estado cumpliendo con las expectativas de palmicultores en la zona y en qué porcentaje?

_____

_____

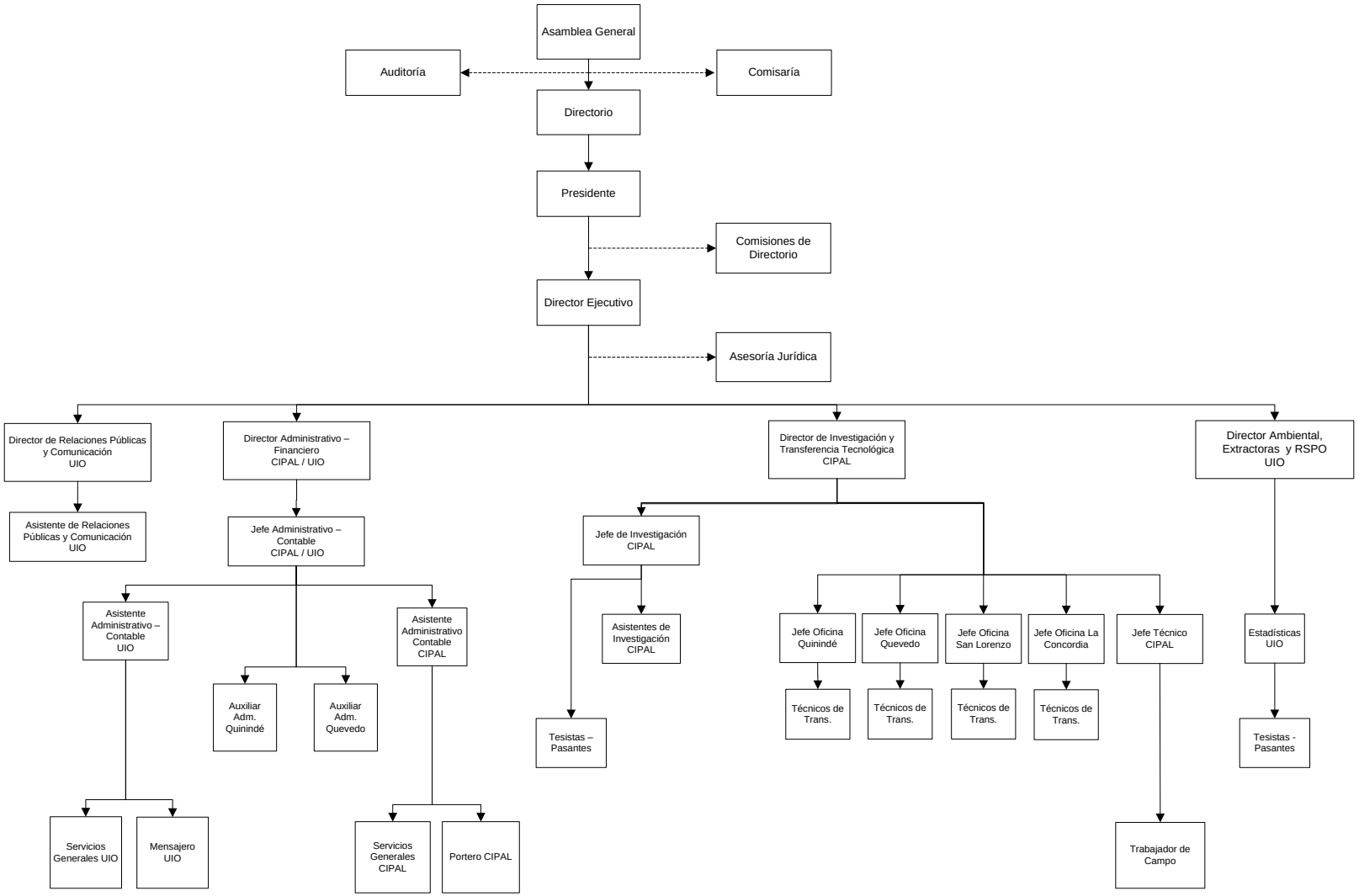
Anexo 5: Matriz de objetivos específicos marco teórico y resultado

OBJETIVOS ESPECIFICOS	MARCO TEORICO	RESULTADOS
• Analizar el direccionamiento estratégico visión, misión, objetivos, generales de los Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera para adaptarlos al plan estratégico de la Oficina Quevedo.	Direccionamiento Estrategia Visión Misión Objetivos Planeación Estratégico Estrategias: • Ofensiva • Defensiva • Globales Estrategas	Los encargados de la oficina regional Quevedo conocerán el direccionamiento? La misión visón y objetivos generales de la intuición están adaptados a los regionales y se podrá tener un direccionamiento claro.
• Realizar el FODA de la Oficina Quevedo a fin de determinar proyectos encaminados a su desarrollo.	FODA Análisis interno Fortalezas Debilidades Análisis externo Oportunidades Amenazas	Que se podría determinar realizando un análisis foda en la institución? Determinar las partes débiles y las más fuertes y así poder potencializarla para un mejor desarrollo de la institución
• Elaborar un Plan de Acción con actividades puntuales para el buen desempeño de la Oficina Regional Quevedo	Plan operativo anual Plan de acción Actividades Desempeño	Se podrán realizar actividades para que la oficina tenga un direccionamiento claro basándose en planes de acción a cumplir.

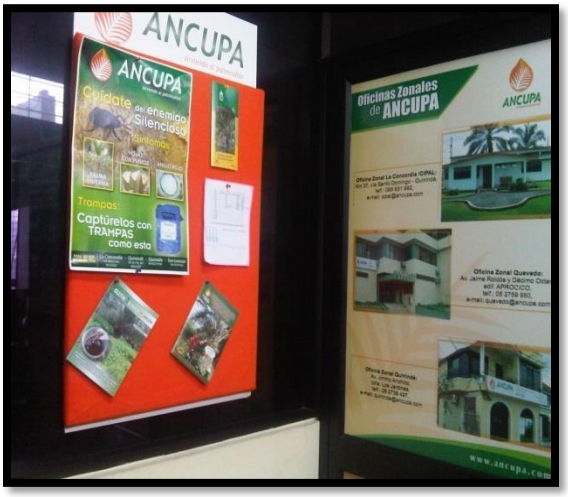
Anexo 6: Matriz de objetivos específicos resultados conclusiones y recomendaciones

OBJETIVOS ESPECIFICOS	RESULTADOS	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
• Analizar el direccionamiento estratégico visión, misión, objetivos, generales de los Asociación Nacional de Cultivadores de Palma Aceitera para adaptarlos al plan estratégico de la Oficina Quevedo.	La oficina Regional Quevedo , cuenta con un direccionamiento claro en cuanto a misión visión y objetivos	Una vez analizada y procesada la información se pudo determinar que la oficina regional Quevedo le ayudara mucho la adaptación de sus objetivos y su misión a la planificación estratégica	Los encargados de la oficina deben realizar y controlar temporalmente si están cumpliendo con los objetivos, misión y visión planteados .
• Realizar el FODA de la Oficina Quevedo a fin de determinar proyectos encaminados a su desarrollo.	La oficina Regional Quevedo cuenta con un foda la cual determino todo su potencial como sus falencias lo que permitirá tomar correctivos	La oficina tiene cosas positivas y negativas que permitirán mejorar el desempeño si se trabaja para su correctivos	Se debe realizar análisis periódicos para aplicar correctivos a tiempo
• Elaborar un Plan de Acción con actividades puntuales para el buen desempeño de la Oficina Regional Quevedo	Cree usted que es necesario elaborar un plan de acción	Es fundamental que se ejecuten nuevos planes y proyectos para fortalecer el desempeño y aceptación de los asociados	Cumplir todos los proyectos para el bienestar de la asociación.

Anexo 7. Organigrama de ANCUPA



Anexo 8: Imágenes Oficina Zonal Quevedo



Anexo 9. Capacitaciones a Palmicultores

Anexo 10. Servicios De Laboratorio

Anexo 11. Investigaciones