



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**“ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR  
AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y ELABORACIÓN DE UN  
PLAN ESTRATÉGICO PARA APAZUAY (ASOCIACIÓN DE  
PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS DEL AZUAY) MEDIANTE LA  
APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL  
PERIODO 2014-2015”.**

Tesis previo a la obtención del Título de  
Ingeniera Comercial

**AUTORAS:**

KARINA ANABEL TACURI ORELLANA

ERIKA NATALIA VÁSQUEZ SALINAS

**DIRECTOR:**

ING. ELEC. JORGE ARTURO CAMPOVERDE CAMPOVERDE, MBA

**CUENCA - ECUADOR**

**2015**



## RESUMEN

El problema principal del sector agrícola en la ciudad de Cuenca es la carencia de un análisis de las herramientas de planificación.

Por ello se ha establecido como objetivo principal “Analizar los Planes Estratégicos del Sector Agrícola en la ciudad de Cuenca y Elaborar un Plan Estratégico para APAAZUAY mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral”.

Para alcanzar este objetivo se realizó una investigación exploratoria donde se obtuvieron datos fundamentalmente de tipo cualitativo, la información se obtuvo a través de fuentes primarias, aplicando encuestas a los representantes legales de las asociaciones agrícolas en el cantón Cuenca, y fuentes terciarias utilizando bases de datos proporcionadas por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

A través de la investigación se pudo diagnosticar que el sector agrícola en la ciudad de Cuenca al momento no cuenta con ninguna planificación estratégica.

**PALABRAS CLAVE:** Sector Agrícola, Plan estratégico, Misión, Visión, FODA, Estrategias y Cuadro de Mando Integral.



## ABSTRACT

The main problem of agriculture in the city of Cuenca is the lack of an analysis of the planning tools.

Therefore it has been established as a principal objective analyzing the Strategic Plans of the Agricultural Sector in the city of Cuenca and develop a Strategic Plan for APAAZUAY by implementing Balanced Scorecard.

To achieve this an exploratory research which primarily qualitative data obtained was performed , the information was obtained through primary sources , using surveys to the legal representatives of agricultural associations in the canton Cuenca, and tertiary sources using databases provided by the Ministry of Agriculture, Livestock, Aquaculture and Fisheries (MAGAP) and the Superintendency of Popular and Solidarity Economy (SEPS) .

Through investigation it was diagnosed that the agricultural sector in the city of Cuenca when you do not have any strategic planning.

**KEYWORDS:** Agricultural Sector, strategic plan, mission, vision, strategies and balanced scorecard.



## CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>17</b>
<b>Capítulo I.....</b>	<b>18</b>
<b>ANTECEDENTES DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y DE APAAZUAY.....</b>	<b>18</b>
1.1 Historia del sector.....	19
1.2 Reseña histórica de la empresa .....	22
1.3 Ubicación .....	22
1.4 Misión.....	22
1.5 Visión.....	23
1.6 Organigrama institucional .....	23
1.7 Objetivo general .....	23
1.8 Balance Social .....	24
1.9 Comercialización .....	24
<b>Capítulo II .....</b>	<b>25</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>25</b>
2.1 Planeación Estratégica .....	26
2.1.1 Definición de Planeación.....	26
2.1.2 Definición de Estrategia .....	27
2.2 Formulación de la estrategia .....	27
2.2.1 Misión .....	28
2.2.2 Visión.....	28
2.2.3 Evaluación Externa .....	28
2.2.3.1 Fuerzas Económicas.....	29
2.2.3.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales.....	29
2.2.3.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales. ....	30
2.2.3.4 Fuerzas Tecnológicas .....	31
2.2.3.5 Fuerzas Competitivas.....	31
2.2.3.6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	32
2.2.3.7 Matriz de Evaluación del Factor Externo. ....	35
2.2.3.8 Matriz de Perfil Competitivo. ....	36



---

2.2.4 Evaluación Interna .....	36
2.2.4.1 Gerencia .....	37
2.2.4.2 Mercadotecnia .....	38
2.2.4.3 Análisis de Oportunidades.....	40
2.2.4.4 Finanzas y Contabilidad.....	40
2.2.4.5 Matriz de Evaluación del Factor Interno.....	40
2.2.7 Cuadro de Mando Integral .....	42
2.2.7.1 Componentes del Cuadro de Mando Integral.....	42
<b>2.2.7.1.1 Misión, visión y valores.</b> .....	42
<b>2.2.7.1.2 Objetivos estratégicos.</b> .....	43
<b>2.2.7.1.3 Perspectivas.</b> .....	43
<b>2.2.7.1.4 Mapa estratégico</b> .....	51
<b>2.2.7.1.5 Indicadores</b> .....	52
<b>2.2.7.1.6 Metas</b> .....	53
<b>Capítulo III.....</b>	<b>54</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA .....</b>	<b>54</b>
3.1 DISEÑO METODOLÓGICO .....	55
3.1.1 Tipo de investigación.....	55
3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.2.1 Modalidad de la investigación.....	55
3.3 UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN .....	55
3.4 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	56
3.4.1 Fuentes Primarias .....	56
3.4.2 Fuentes Terciarias.....	56
3.5 PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	56
3.5.1 Proceso de levantamiento de información para la selección de la población. ....	56
3.5.2 Proceso de levantamiento de información del sector.....	57
3.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	59
3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS .....	59
3.8 CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA .	71
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>73</b>

---



---

<b>ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA APAAZUAY MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>73</b>
4.1 Construir una misión para APAAZUAY .....	74
4.2 Construir una visión para APAAZUAY .....	76
4.3 Establecer valores éticos para APAAZUAY .....	76
4.4 Análisis externo de APAAZUAY .....	77
4.4.1 Identificación de Oportunidades .....	77
4.4.2 Identificación de Amenazas.....	77
4.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter .....	78
4.4.4 Matriz de evaluación del factor externo (EFE).....	80
4.4.5 Matriz de Perfil Competitivo.....	81
4.5 Análisis interno de APAAZUAY .....	82
4.5.1 Identificación de fortalezas .....	82
4.5.2 Identificación de debilidades .....	83
4.5.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI) .....	84
4.6 Establecer objetivos .....	85
4.7 Establecer estrategias .....	85
4.8 Propuesta de un cuadro de mando integral .....	87
4.8.1 Misión .....	87
4.8.2 Visión.....	87
4.8.3 Valores éticos .....	87
4.8.4 Objetivos estratégicos .....	88
4.8.4.1 Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera .....	88
4.8.4.2 Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes.....	89
4.8.4.3 Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.....	89
4.8.4.4 Objetivos estratégicos de la perspectiva de formación y crecimiento .....	90
4.8.5 Mapa estratégico .....	91
4.8.6 Indicadores.....	92
4.8.7 Metas.....	93
4.8.8 Detalle del Cuadro de Mando Integral .....	94
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>97</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>98</b>



---

<b>ANEXOS.....</b>	<b>99</b>
ANEXO 1: Espacios de Comercialización de APAAZUAY.....	100
ANEXO 2: Encuesta dirigida a los representantes de las Asociaciones Agrícolas en la ciudad de Cuenca.....	105
ANEXO 3: Listado de Asociaciones Agrícolas registradas en el MAGAP.....	109
ANEXO 4: Listado de Asociaciones Agrícolas registradas en la SEPS.....	114
ANEXO 5: Listado de Asociaciones Agrícolas activas en la ciudad de Cuenca registradas en el MAGAP y la SEPS. ....	117
Anexo 6: Acuerdo de cooperación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y la Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, APAAZUAY.....	121
ANEXO 7: Variación de las ventas de APAAZUAY Año 2013 y Año 2014. ...	125
<b>BIBLIOGRAFIA UTILIZADA .....</b>	<b>126</b>
<b>DISEÑO DE TESIS .....</b>	<b>127</b>

### INDICE DE CUADROS.

Cuadro N° 1 Parroquias rurales que se dedican principalmente a la agricultura.....	21
Cuadro N° 2 Balance Social de APAAZUAY.....	24
Cuadro N° 3 Lugares de comercialización de APAAZUAY.....	24
Cuadro N° 4 Variables económicas claves.....	29
Cuadro N° 5 Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales claves. ....	30
Cuadro N° 6 Variables políticas, gubernamentales y legales. ....	30
Cuadro N° 7 Funciones de la Gerencia.....	37
Cuadro N° 8 Lista de asociaciones encuestadas. ....	58
Cuadro N° 9 Oportunidades. ....	77
Cuadro N° 10 Amenazas. ....	78
Cuadro N° 11 Clasificación para factores externos clave. ....	81
Cuadro N° 12 Clasificación para los factores claves de éxito.....	82
Cuadro N° 13 Debilidades. ....	83
Cuadro N° 14 Clasificación para los factores claves.....	85
Cuadro N° 15 Perspectiva de clientes. ....	92
Cuadro N° 16 Perspectiva de Procesos Internos.....	92
Cuadro N° 17 Perspectiva de Formación y Crecimiento. ....	92
Cuadro N° 18 Semaforización.....	93



### INDICE DE TABLAS.

Tabla N° 1 Tabulación pregunta 1. ....	59
Tabla N° 2 Tabulación pregunta 2. ....	60
Tabla N° 3 Tabulación pregunta 3. ....	61
Tabla N° 4 Tabulación pregunta 4. ....	62
Tabla N° 5 Tabulación pregunta 5. ....	63
Tabla N° 6 Tabulación pregunta 6. ....	65
Tabla N° 7 Tabulación pregunta 7. ....	66
Tabla N° 8 Tabulación pregunta 8. ....	68
Tabla N° 9 Tabulación pregunta 9. ....	69
Tabla N° 10 Tabulación pregunta 10. ....	70
Tabla N° 11 Componentes para definir la Misión.....	75
Tabla N° 12 Matriz EFE. ....	80
Tabla N° 13 Matriz de Perfil Competitivo. ....	81
Tabla N° 14 Fortalezas. ....	83
Tabla N° 15 Matriz EFI.....	84
Tabla N° 16 Perspectiva Financiera.....	92
Tabla N° 17 Detalle del Cuadro de Mando Integral.....	94

### INDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico N° 1 Organigrama de APAAZUAY.....	23
Gráfico N° 2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter. ....	32
Gráfico N° 3 Modelo de un Cuadro de Mando Integral. ....	44
Gráfico N° 4 Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral.....	52
Gráfico N° 5 Tabulación pregunta 1.....	59
Gráfico N° 6 Tabulación pregunta 2.....	60
Gráfico N° 7 Tabulación pregunta 3.....	61



Gráfico N° 8 Tabulación pregunta 4.....	63
Gráfico N° 9 Tabulación pregunta 5.....	64
Gráfico N° 10 Tabulación pregunta 6.....	65
Gráfico N° 11 Tabulación pregunta 7.....	67
Gráfico N° 12 Tabulación pregunta 8.....	68
Gráfico N° 13 Tabulación pregunta 9.....	69
Gráfico N° 14 Tabulación pregunta 10.....	70
Gráfico N° 15 Mapa Estratégico.....	91



**CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR**

*Karina Anabel Tacuri Orellana*, autora de la tesis "ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA APAZUAY (ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS DEL AZUAY) MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL PERIODO 2014-2015" reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial.

El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 11 de junio de 2015

Karina Anabel Tacuri Orellana

C.I: 0106681554



**CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Karina Anabel Tacuri Orellana, autora de la tesis "ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA APAAZUAY (ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS DEL AZUAY) MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL PERIODO 2014-2015", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de junio de 2015

Karina Anabel Tacuri Orellana

C.I: 0106681554



**CLAUSULA DE DERECHOS DE AUTOR**

*Erika Natalia Vásquez Salinas*, autora de la tesis "ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA APAZUAY (ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS DEL AZUAY) MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL PERIODO 2014-2015" reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Ingeniera Comercial.

El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autora.

Cuenca, 11 de junio de 2015

---

Erika Natalia Vásquez Salinas

C.I: 1400756811



**CLAUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL**

Yo, Erika Natalia Vásquez Salinas, autora de la tesis "ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA APAZUAY (ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS DEL AZUAY) MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL PERIODO 2014-2015", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 11 de junio de 2015

Erika Natalia Vásquez Salinas

C.I: 1400756811



## AGRADECIMIENTO

Agradecemos de manera especial a nuestro director de tesis el Ing. Jorge Campoverde, que con sus conocimientos nos asesoró durante todo este trabajo. De la misma manera expresamos nuestros sinceros agradecimientos al Ing. Patricio Nieves administrador de APAAZUAY, quien nos colaboró con información de manera desinteresada.

**Karina y Natalia.**



## DEDICATORIA

El siguiente trabajo lo dedico a Dios quien me ha guiado por el buen camino y me ha dado la sabiduría para seguir cumpliendo mis metas.

A mis padres Blanca y Giraldo por brindarme su amor, su confianza y apoyo incondicional en todo mi trayecto de formación académica.

También lo dedico a mi hermana Marisol, mi hermano Wilson y a mi pequeña sobrina Cristhaly por sus enseñanzas y consejos para alcanzar una meta más en mi vida.

***Karina***



## DEDICATORIA

El presente trabajo quiero dedicarlo a Dios, por ser mi guía en cada paso de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.

A mis padres Patricio y Rebeca, por ser mi pilar fundamental, por su amor incondicional, por sus consejos y por todo su apoyo durante estos años de formación académica.

A mis amores Jairo y Sofía que con su amor me motivaron para culminar con éxito mi carrera universitaria.

***Natalia***



## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo de investigación se desarrolla un análisis de los Planes Estratégicos de las diferentes asociaciones que conforman el Sector Agrícola en la ciudad de Cuenca con el propósito de dar a conocer la situación estratégica actual de este sector, adicionalmente se elaborará un Plan Estratégico para la Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay (APAAZUAY) mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral, este trabajo servirá como guía para que la asociación pueda alcanzar los objetivos planteados.

En el capítulo I se realiza una introducción acerca de los antecedentes del sector agrícola en el Ecuador, también se da a conocer de manera breve la historia, productos y parroquias relacionados con la agricultura en la ciudad de Cuenca. Además se realiza una presentación de los antecedentes y filosofía de APAAZUAY.

Dentro del capítulo II se desarrolla los conceptos teóricos fundamentales relacionados con la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral, los cuales permiten cimentar conocimientos claros para el desarrollo de la presente tesis.

En el capítulo III se realiza una presentación de la situación actual de los planes estratégicos del sector agrícola en la ciudad de Cuenca, con el propósito de conocer el grado de planificación que tienen las asociaciones de este sector, para lo cual se efectuó encuestas a los representantes legales de las distintas asociaciones.

En el capítulo IV se plantea un plan estratégico y un cuadro de mando integral para la “Asociación de productores agroecológicos del Azuay”.

# Capítulo I

## ANTECEDENTES DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y DE APAAZUAY



Dentro de este primer capítulo se realiza una introducción acerca de los antecedentes del sector agrícola en el Ecuador, también se pretende dar a conocer de manera breve la historia, productos y parroquias relacionados con la agricultura en la ciudad de Cuenca.

Además se realiza una presentación de los antecedentes y filosofía de APAAZUAY, la misma que es esencial para el desarrollo de este trabajo de investigación.



# ANTECEDENTES DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y DE APAAZUAY

## 1.1 Historia del sector

La agricultura se lo practica desde los inicios de la humanidad, cuando la economía de las sociedades humanas evolucionó desde la recolección, la caza y la pesca a la agricultura y la ganadería en el período Prehistórico.

Las técnicas utilizadas en la agricultura durante esta época eran básicas y se realizaba como una forma de vida y para el consumo interno, con el pasar de los años estas han venido evolucionando con la implementación de nuevos métodos para hacer producir la tierra, este desarrollo representa un papel muy importante en los niveles de productividad y diversificación de los productos agrícolas, además se ha facilitado el arduo trabajo del agricultor.

En la actualidad podemos observar dos tipos de perspectiva de la agricultura como modo de producción.

1. **Punto de vista tradicional.**- La agricultura como una forma de vida, donde las personas que lo practican lo hacen para su autoconsumo sin buscar ganancias económicas.
2. **Punto de vista económico.**- La agricultura como una forma de ganarse la vida, es cuando las personas realizan esta actividad con el propósito de obtener réditos económicos.

Ecuador es un país fundamentalmente agrícola, gracias a su ubicación geográfica cuenta con diferentes regiones y pisos climáticos.



El suelo ecuatoriano se utiliza para la agricultura de la siguiente manera:

1. La Región Costa posee 4 millones de hectáreas destinadas a los cultivos; de esta superficie, el 21,38% se utiliza para cultivos de ciclo corto: maíz, yuca, arroz, algodón, frutas tropicales; el 26,99%, para cultivos permanentes: banano, palma africana, café, cacao, caña de azúcar; y el 51,62%, para pastos (AGRICULTURA SOSTENIBLE, 2010).
2. En la Sierra la producción agrícola varía con la altitud; en zonas de 2.200 a 2.400 m.s.n.m. se cultivan tomate de árbol, frutales entre otros productos. Entre los 2.400 y los 3.000 m.s.n.m. se cultivan maíz, fréjol y trigo. Sobre los 3.200 m.s.n.m., se producen cebada y tubérculos como oca, melloco y papa. La mayor parte de la superficie agrícola se destina a pastizales (42,88%); el 38,26% es para cultivos de ciclo corto como: papa, haba, maíz, hortalizas, y el resto (18,86%) está dedicado a cultivos permanentes de frutas de clima templado y, en las zonas subtropicales, a cultivos de caña de azúcar y café (AGRICULTURA SOSTENIBLE, 2010).
3. En la Amazonía los terrenos son poco fértiles y para su explotación es necesaria la rotación permanente de cultivos. Su producción está consagrada principalmente a los pastizales (63,12%); los cultivos permanentes: palma africana, caña de azúcar y cítricos ocupan el 19,22% de la superficie; y el restante 17,66% es ocupado por cultivos de ciclo corto como: maíz, yuca y naranjilla (AGRICULTURA SOSTENIBLE, 2010).

Cuenca, es una ciudad ubicada en la Sierra, al centro sur de la República del Ecuador y es la capital de la provincia del Azuay, se encuentra aproximadamente a 2.550 sobre el nivel del mar; se caracteriza por un tipo climático Mediterráneo templado, con influencia al noreste del tipo Mediterráneo templado fresco y al suroeste del Mediterráneo continental templado, la forma de agricultura inicial dentro de esta ciudad



fue la hacienda tradicional con características semif feudales, su producción agrícola estaba orientada hacia la demanda para el consumo interno y con un alto grado de autoconsumo.

Los principales productos que se cultivan dentro de las tierras de esta ciudad son:

- Maíz
- Trigo
- Papas
- Legumbres
- Tomate de árbol
- Hortalizas
- Cebada
- Variedad de frutas, entre otros productos.

Esta ciudad cuenta con las siguientes parroquias rurales que tienen como actividad fundamental la agricultura:

Cuadro N° 1 Parroquias rurales que se dedican principalmente a la agricultura.

Cumbe	San Joaquín	Paccha
Chaucha	Santa Ana	Quingeo
Checa	Sayausí	Victoria de Portete
Chiquintad	Molleturo	Sinincay
Nulti	Turi	
Octavio Cordero	El Valle	

**Fuente:** Investigación de campo Las Autoras.

**Elaboración:** Las Autoras.

En la actualidad el gobierno nacional se encuentra brindando apoyo a los agricultores de Cuenca y del resto del país, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP).



Por lo tanto podemos concluir que las personas que se dedican a la agricultura dentro de la ciudad cuentan con el apoyo de esta y otras instituciones como la Prefectura del Azuay y del municipio de Cuenca, además podemos concluir que la producción agrícola de esta ciudad está destinada al consumo interno.

## **1.2 Reseña histórica de la empresa**

APAAZUAY es una organización formada en el año 1995 conformado por productores de diferentes cantones de la provincia del Azuay, es una asociación jurídica y legalmente constituida bajo el aval de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

La organización trabaja en la línea de granjas integrales de producción orgánica y agroecológica caracterizada por generar un mínimo impacto en el medio ambiente. Actualmente se encuentra bajo la Administración del Ingeniero Agrónomo Patricio Nieves.

## **1.3 Ubicación**

En la actualidad las oficinas de APAAZUAY se encuentran ubicadas en la provincia de Azuay, cantón Cuenca, Parroquia San Blas, Calles Alfonso Malo 1-140 y Miguel Ángel Estrella.

## **1.4 Misión**

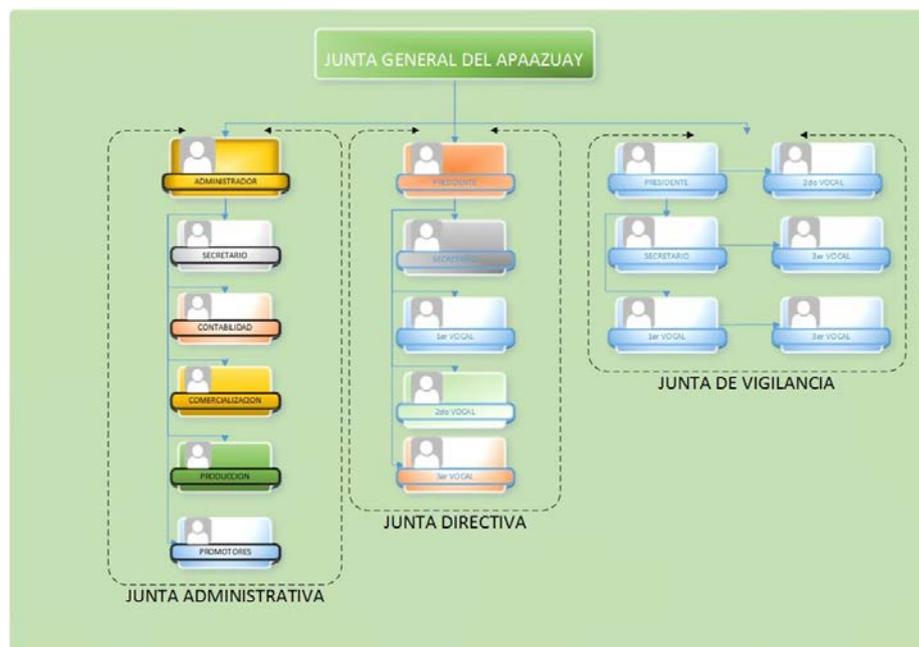
“Somos una organización dedicada a la producción agroecológica que respeta el medioambiente, la salud humana porque no se utilizan agro tóxicos, además garantiza el comercio justo brindando calidad, cantidad, a sus clientes” (Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, 2013).

## 1.5 Visión

“Ser una organización con una sólida estructura administrativa y financiera, tener un centro de comercialización propio, más solidaria, que vaya en beneficio de los socios” (Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, 2013).

## 1.6 Organigrama institucional

Gráfico N° 1 Organigrama de APAAZUAY



**Fuente:** (Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, 2013)

**Elaboración:** Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay.

## 1.7 Objetivo general

“Contribuir en la profundización de la acción social, económica y productiva, establecer alternativas para juntar a los mercados oferentes y demandantes, mejorar los ingresos a los productores y menores precios con una mejor calidad en los productos alimenticios para los

consumidores de los sectores populares” (Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, 2013).

### 1.8 Balance Social

Cuadro N° 2 Balance Social de APAAZUAY.

<b>Beneficiarios Directos e Indirectos</b>	450 Mujeres y 370 hombres
<b>Edad Promedio</b>	43 años
<b>Ha. Sembradas</b>	63,77
<b>Ha. Pastorales</b>	123,80
<b>Ha. Forestales</b>	76,37
<b>Ha. Con Cobertura vegetal</b>	40,17

**Fuente:** (Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, 2013)  
**Elaboración:** Las Autoras.

### 1.9 Comercialización

Los productores de APAAZUAY comercializan sus productos directamente del productor al consumidor dando lugar a una comercialización directa.

Sus productos son ofertados en los siguientes espacios y horarios dentro de la ciudad de Cuenca:

Cuadro N° 3 Lugares de comercialización de APAAZUAY.

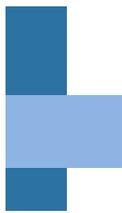
<b>LUGAR</b>	<b>DIAS</b>	<b>HORARIO DE ATENCIÓN</b>
Mercado 12 de Abril	Lunes - Domingo	7:00 a 13:00
Mercado 3 de Noviembre	Lunes - Domingo	7:30 a 11:00
Mercado 27 de Febrero	Jueves	7:00 a 11:00
Plataforma de Miraflores	Sábados	6:00 a 11:00

# Capítulo II

## MARCO TEÓRICO



Dentro de este capítulo se desarrollan los conceptos teóricos fundamentales relacionados con la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral, los cuales permiten cimentar conocimientos claros para el desarrollo de la presente tesis.



## MARCO TEÓRICO

### 2.1 Planeación Estratégica

La planeación estratégica se originó en los años 50, es una parte de la dirección estratégica que se refiere solo a la formulación de estrategias según lo menciona (David, 2003).

(David, 2003) Señala que la dirección estratégica “Se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”.

En muchos escritos se define de igual manera a la planificación estratégica y a la dirección estratégica. Un significado más puntual sobre lo que es la planificación estratégica lo encontramos en:

(Roche, 2005) Planificación Estratégica es:

El proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a medio y largo plazo, elige (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Todo ello estableciendo un sistema de seguimiento y actualización permanente que adapte los citados objetivos, estrategias y programas a los posibles cambios, externos e internos, que afectan a la organización.

#### 2.1.1 Definición de Planeación

Para (Ponce, 2007) “La Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización”.



Según (Chiavenato, 1986) la Planeación estratégica es “La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura”.

### **2.1.2 Definición de Estrategia**

(David, 2003) “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo”.

(Kluyver, 2001) En su libro nos dice:

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su meta principal es crear valor para el accionista y partes interesadas, ofreciendo valor al cliente.

(Michael, 1999) Define a la estrategia como “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas de la empresa para posicionarse, influir y/o anticiparse al mercado con el fin de crear y desarrollar una ventaja competitiva a largo plazo”.

### **2.2 Formulación de la estrategia**

En la formulación de la estrategia las empresas deben realizar los siguientes pasos:

1. Crear una visión y misión para la empresa,
2. Identificar las oportunidades y amenazas externas que tiene la empresa a través de una evaluación externa,
3. Identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa a través de la evaluación interna,
4. Establecer objetivos a largo plazo,
5. Crear estrategias alternativas para la empresa,



6. Finalmente se debe elegir las estrategias específicas que la empresa va a seguir.

### **2.2.1 Misión**

La misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos, y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas (Thompson, 2005).

### **2.2.2 Visión**

La visión según lo menciona (David, 2003) en su libro la declaración de la visión de una empresa debe responder a la siguiente pregunta: ¿Que queremos llegar a ser? Además nos indica que “La declaración de la visión debe ser corta, formada de preferencia por una oración y desarrollada por tantos gerentes como sea posible”.

La visión de una empresa es lo que esta pretende llegar a ser o busca alcanzar en un futuro ya sea a mediano o largo plazo, para ello la empresa debe tomar en cuenta factores tanto internos como externos.

### **2.2.3 Evaluación Externa**

Toda empresa debe realizar una evaluación externa con el fin de encontrar y evaluar factores externos que están fuera de su control, la evaluación externa le permite a la empresa desarrollar una lista limitada de sus oportunidades y amenazas, con esta información los gerentes de la organización pueden empezar a formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y evitar o reducir las amenazas.

### 2.2.3.1 Fuerzas Económicas

A continuación se presentan algunas variables económicas que representan oportunidades y amenazas para las empresas:

Cuadro N° 4 Variables económicas claves.

Cambios en la demanda de productos y servicios	Niveles de productividad de los trabajadores
Factores de importación y exportación	Fluctuaciones de precios
Nivel de ingreso disponible	Déficit de presupuesto gubernamental
Patrones de consumo	Políticas fiscales
Políticas monetarias	Tasas de inflación
Tasas de interés	Tasas de mercado de dinero
Tasas fiscales	Tendencias de desempleo

**Fuente:** (David, 2003, pág. 83)

**Elaboración:** Las Autoras.

### 2.2.3.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales

Estas fuerzas crean un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes pues definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo de las personas.

A continuación se presentan algunas variables sociales, culturales, demográficas y ambientales que representan oportunidades y amenazas para las empresas:



Cuadro N° 5 Variables sociales, culturales, demográficas y ambientales claves.

Actitudes hacia el ahorro	Actitudes hacia el trabajo
Actitudes hacia la inversión	Actitudes hacia la recreación
Confianza en el gobierno	Cambios regionales en gustos y preferencias
Estilos de vida	Hábitos de compra
Nivel promedio de educación	Número de defunciones
Número de divorcios	Número de graduados de preparatoria y Universidad por área geográfica
Número de iglesias	Número de matrimonios
Programas de seguridad social	Promedio de esperanza de vida
Reciclaje	Regulación gubernamental
Tasas de inmigración y emigración	Tasas de natalidad

**Fuente:** (David, 2003, pág. 87)

**Elaboración:** Las Autoras.

### 2.2.3.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.

A continuación se presentan algunas variables políticas, gubernamentales y legales que representan oportunidades y amenazas para las empresas:

Cuadro N° 6 Variables políticas, gubernamentales y legales.

Nivel de subsidios gubernamentales	Tasas de participación de los votantes
Cambios en la política fiscal y monetaria gubernamental	Tamaño de los presupuestos gubernamentales
Regulaciones o eliminación de las regulaciones gubernamentales	Mercados mundiales de petróleo, moneda corriente y mano de obra



Legislación para el empleo equitativo	Cambios en las leyes de patentes
Legislación antimonopolios	Leyes de protección ambiental
Comités de acción política	Impuestos especiales
Regulaciones sobre importaciones y exportaciones	Condiciones políticas en países extranjeros

**Fuente:** (David, 2003, pág. 91)

**Elaboración:** Las Autoras.

#### **2.2.3.4 Fuerzas Tecnológicas**

Las fuerzas tecnológicas representan oportunidades y amenazas importantes que las empresas deben tener presente al momento de formular las estrategias. La identificación y la evaluación de estas oportunidades y amenazas son consideradas la parte principal de una evaluación externa.

Los avances tecnológicos afectan a:

- a) Los productos y servicios actuales ya que crean nuevos y mejores modelos,
- b) Crean nuevos mercados,
- c) Los procesos de producción ya que gracias a los avances tecnológicos estos se vuelven más cortos,
- d) Las expectativas de los clientes
- e) Las ventajas competitivas actuales pues generan nuevas ventajas competitivas que son más eficaces.

En la actualidad, todas las empresas están atentas a los avances tecnológicos que se presentan en el mercado, las empresas que se quedan en el pasado dejan de existir.

#### **2.2.3.5 Fuerzas Competitivas**

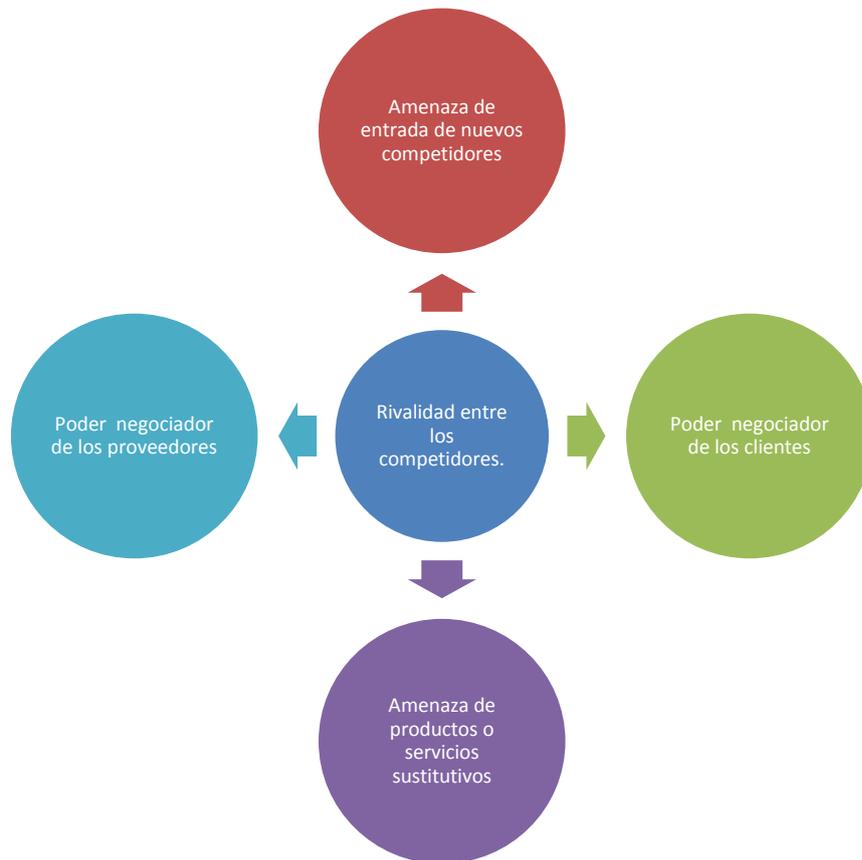
Consiste en identificar a las empresas rivales y determinar sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias. Se busca recolectar y analizar la información de la

competencia esta no es una tarea fácil ya que muchas empresas no revelan toda su información como financiera y de marketing por razones competitivas.

Entre las fuentes para obtener información se encuentran el internet, las revistas comerciales, los artículos de periódicos, los clientes, proveedores etc.

### 2.2.3.6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Gráfico N° 2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



**Fuente:** (Porter, 1982, pág. 24)

**Elaboración:** Las Autoras.



### **1. Rivalidad entre los competidores.**

La rivalidad entre los competidores es por lo general la fuerza más poderosa de las cinco fuerzas, se refiere a la rivalidad entre empresas que participan directamente en una misma industria, ofreciendo un mismo tipo de producto. Esta rivalidad tiende a incrementarse cuando el número de competidores aumenta, los clientes no son fieles a una marca, la demanda por los productos de la industria se reduce, costos fijos elevados, las reducciones de precios se hacen normales, etc. Cuando esto sucede la industria se vuelve poco atractiva y las utilidades se dirigen a la baja.

### **2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

Se refiere a la entrada de nuevas empresas que producen o venden el mismo tipo de producto a la industria. Cuando las empresas pueden ingresar con facilidad a una industria, la intensidad de la competencia se incrementa.

Para ingresar a una industria las empresas deben enfrentarse a ciertas barreras de entrada que puede presentar la industria como las siguientes: tecnología especializada, falta de experiencia, lealtad de los consumidores, necesidades de capital para invertir, mercado saturado, etc. A pesar de estas barreras de entrada, algunas empresas ingresan con facilidad a una industria cuando cuentan con productos de una calidad excelente, precios más bajos a los existentes entre otros factores que los consumidores consideren importantes al momento de realizar una compra.

### **3. Amenaza de productos o servicios sustitutos**

La fuerza de amenaza de productos o servicios sustitutos se refiere a que las empresas de una industria compiten con empresas de otras industrias, esto se debe a que otras empresas producen o venden



productos similares a los de esa industria, la existencia de productos o servicios sustitutos ocasiona un límite en el precio de los productos ya que si este es muy elevado los consumidores van a inclinarse por un producto/servicio sustituto.

Las empresas que ofertan productos o servicios sustitutos pueden ingresar sin mayores inconvenientes a una industria cuando: ofertan productos con precios bajos, los productos actuales no están bien posicionados por falta de publicidad, los consumidores no son leales a una marca, etc.

#### **4. Poder negociador de los proveedores.**

Esta fuerza se refiere al poder que tienen los proveedores de la industria en el control de los precios de sus productos, si existe un número reducido de proveedores estos pueden aprovecharse ofertando sus productos a precios elevados por lo tanto su poder de negociación es mayor, sucedería lo contrario si en la industria existiría un gran número de proveedores.

Además del número de proveedores que existen en la industria existen otros elementos que aumentan el poder de negociación de los proveedores como: la existencia de pocas materias primas sustitutas, que los costos de cambiar de proveedor resulte elevado, etc.

#### **5. Poder negociador de los clientes.**

El poder negociador de los clientes se refiere al poder que estos poseen frente a las empresas o vendedores, este poder suele ser mayor cuando el número de clientes es pequeño obteniendo ventaja sobre precios y condiciones de compra. Pero no solo el número de clientes permite obtener ventajas en los precios sino también otros factores como:



grandes volúmenes de compras, existencia de productos sustitutos, poca diferenciación en los productos, etc.

### **2.2.3.7 Matriz de Evaluación del Factor Externo.**

“Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 2003).

Para realizar una matriz de evaluación del factor externo se debe seguir los siguientes pasos según (David, 2003):

1. Realizar una lista de los factores externos que se encontraron en el proceso de evaluación externa. Esta lista debe contener de 10 a 20 factores entre oportunidades y amenazas que afecten a la empresa.
2. Asignar a cada factor un valor comprendido entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). Las oportunidades debe recibir valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado severas. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0. Estos valores dependen del sector.
3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde: 4 = respuesta excelente, 3 = respuesta por arriba del promedio, 2 = respuesta de nivel promedio y 1 = respuesta deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como 1, 2, 3, o 4.
4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

El valor ponderado más alto que una empresa puede conseguir es de 4.0 y el más bajo es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Cuando una empresa alcance un valor ponderado total de 4.0 indica que responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

#### **2.2.3.8 Matriz de Perfil Competitivo.**

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde: cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal (David, 2003).

#### **2.2.4 Evaluación Interna**

Las empresas deben realizar una evaluación interna con el propósito de determinar sus fortalezas y debilidades estos factores internos deben establecerse de manera colectiva por gerentes y empleados.

Según (David, 2003) Para realizar una evaluación interna se debe recolectar, asimilar y evaluar la información sobre las operaciones de: dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y



operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información de la gerencia de la empresa.

### 2.2.4.1 Gerencia

Para (David, 2003) la gerencia de una empresa tiene las siguientes las funciones básicas:

Cuadro N° 7 Funciones de la Gerencia.

<b>Planeación</b>	Consiste en todas las actividades de la gerencia relacionadas con la preparación o el futuro. Las tareas específicas incluyen pronóstico, establecimiento de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y establecimiento de metas.
<b>Organización</b>	Incluye todas las actividades de la gerencia que dan como resultado una estructura de relaciones entre las tareas y la autoridad. Las áreas específicas incluyen el diseño de la organización, la especialización del trabajo, las descripciones del puesto, las especificaciones de los trabajos, el alcance del control, la unidad de mando, la coordinación, el diseño de los procesos y el análisis de los trabajos.
<b>Motivación</b>	Consiste en dirigir los esfuerzos, configurando así el comportamiento humano. Entre los temas específicos están el liderazgo, la comunicación, los equipos de trabajo, la delegación de autoridad, la satisfacción en el trabajo, la satisfacción de necesidades, el cambio en la organización, la moral de los empleados y la moral de los gerentes.
<b>Factor</b>	Las actividades en el factor humano se centran en la gerencia del personal. Entre estas actividades se encuentran la administración de sueldos y salarios, las



<b>humano</b>	prestaciones laborales, las entrevistas, la contratación, los despidos, la capacitación, el desarrollo de la gerencia, las oportunidades equitativas de empleo, las relaciones sindicales, la investigación del personal.
<b>Control</b>	Se refiere a todas las actividades de la gerencia dirigidas hacia la obtención de resultados reales que concuerden con los resultados planeados. Las áreas de interés clave incluyen control de calidad, control financiero, control de ventas, control de inventarios, control de gastos, análisis de variaciones, recompensas y sanciones.

**Fuente:** (David, 2003, pág. 129)

**Elaboración:** (David, 2003).

#### **2.2.4.2 Mercadotecnia**

“La mercadotecnia se describe como el proceso que define, anticipa, crea y satisface las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios” (David, 2003).

A continuación se mencionan y explican las funciones básicas de mercadotecnia:

##### **1. Análisis de clientes**

Consiste en realizar una evaluación acerca de las necesidades, los deseos y las carencias de los consumidores, esta información se puede conseguir a través de encuestas, evaluación de las estrategias de posicionamiento en el mercado, el desarrollo de perfiles de clientes y la determinación de estrategias óptimas para la segmentación del mercado.



## **2. Venta de productos y servicios**

Las ventas de productos y servicios incluyen muchas herramientas de mercadotecnia entre ellas se encuentran: la publicidad, la promoción de ventas, la venta personal, las relaciones con los clientes, las relaciones con los intermediarios, la fuerza de ventas entre otras actividades.

## **3. Planeación de productos y servicios**

Esta función de mercadotecnia involucra actividades como: la mercadotecnia de prueba, el posicionamiento de productos y marcas, el diseño de garantías, el empaque, la determinación de opciones de productos, las características de los productos, el estilo y la calidad de los productos, la eliminación de productos viejos y el servicio al cliente.

## **4. Establecimiento de precios**

Para el establecimiento de precios en productos y servicios las empresas deben analizar a los siguientes grupos: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores. Los precios deben ser establecidos tanto a corto como a largo plazo porque la competencia imita los cambios en los precios con relativa facilidad.

## **5. Distribución**

La función de distribución incluye almacenaje, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicaciones de los sitios de venta a minoristas, territorios de ventas, niveles y ubicación de inventarios, líneas aéreas de transportación, venta a mayoristas y a minoristas. La mayoría de los productores en la actualidad no venden sus productos directamente a los consumidores, lo hacen por medio de intermediarios.



## **6. Investigación de mercados**

La investigación de mercados es la recolección, el registro y el análisis de datos sobre problemas relacionados con la mercadotecnia de productos y servicios, la mejor investigación de mercados se logra al observar a la competencia.

### **2.2.4.3 Análisis de Oportunidades**

(David, 2003) El análisis de oportunidades involucra la evaluación de costos, beneficios y riesgos relacionados con las decisiones de mercadotecnia. Para el análisis de costos y beneficios se requiere de tres pasos:

1. Calcular los costos totales relacionados con una decisión,
2. Estimar los beneficios totales que se obtendrán de dicha decisión,
3. Comparar los costos totales con los beneficios totales.

Las oportunidades son más atractivas mientras los beneficios esperados exceden a los costos totales. En ocasiones no se puede medir las variables incluidas en un análisis de costos y beneficios pero se puede realizar cálculos para realizar el análisis.

### **2.2.4.4 Finanzas y Contabilidad**

A menudo se considera que la mejor medida de posición competitiva de una empresa es el estado financiero además es una de las principales atracciones para los inversionistas. Determinar las fortalezas y debilidades financieras de la empresa es esencial para la formulación de estrategias de una manera eficaz (David, 2003).

### **2.2.4.5 Matriz de Evaluación del Factor Interno**



Es una forma resumida de evaluar los factores internos de la gestión estratégica dado que resume las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, asignándolos una calificación y siendo determinantes en el éxito que pueda alcanzar la empresa con su estrategia (García, 2011).

(García, 2011) Utiliza el siguiente procedimiento para la elaboración de esta matriz:

1. Preparar una lista con los factores que tengan mayor participación en el éxito de la gestión empresarial, fortalezas y debilidades, asignándoles un porcentaje representativo de la incidencia del factor elegido.
2. El porcentaje del factor indica la importancia del mismo para alcanzar el éxito en la industria, independientemente que el factor clave sea una fortaleza o una debilidad interna, se incluirán los factores que tengan mayor efecto en el desempeño de la empresa, los mismos que llevarán el peso más alto.
3. Según el factor represente una debilidad mayor (calificación 1), debilidad menor (calificación 2), fortaleza menor (calificación 3) o una fortaleza mayor (calificación 4), dicha calificación numérica será de menor a mayor dentro de los límites establecidos. Las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que el peso a la industria a que pertenece.
4. Multiplicar el peso de cada factor por la calificación que le corresponda para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la empresa.

No importa el número de factores que se incluyan en una matriz, el total ponderado debe sumar un mínimo de 1 y un máximo de 4, en promedio de 2.5. Las empresas en donde los totales ponderados están muy por debajo de 2.5 son empresas débiles en lo interno, mientras que



los totales ponderados por arriba del 2.5 indicarán una posición interna fuerte.

### **2.2.7 Cuadro de Mando Integral**

El Cuadro de Mando Integral se originó en la década de los noventa, desarrollado por (Robert Kaplan, David Norton, 2000), quienes señalan que “El Cuadro de Mando Integral contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización”.

El CMI es una herramienta muy útil que sirve para valorar la evolución de las actividades de una empresa y los resultados, desde un punto de vista estratégico. Los gerentes emplean esta herramienta porque contribuye de forma eficaz en la visión de la empresa tanto a mediano como a largo plazo.

(Amo, 2011) Definió al Cuadro de Mando integral como:

Una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.

#### **2.2.7.1 Componentes del Cuadro de Mando Integral**

##### **2.2.7.1.1 Misión, visión y valores.**

###### **Misión**

La misión es la razón de ser, el propósito de una empresa la misma que se puede construir haciendo preguntas como: ¿quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Por qué lo hacemos? Y ¿Para quienes trabajamos?



para fundar una misión tenemos que tener claro los fines y los medios que se van a utilizar para conseguir su ejecución.

### **Visión**

La visión es el camino por el que la empresa se dirige para visualizar el futuro, la cual tiene que ser clara, realista y alcanzable. Para la construcción de una visión se tiene que valorar e incluir las ambiciones de todos los funcionarios de la organización sean estos internos o externos, se debe tener en cuenta aspectos como: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré? ¿En qué plazo?

### **Valores**

Los valores son principios éticos mediante los cuales una empresa muestra su cultura y comportamiento dentro y fuera como son los proveedores, clientes. Para definir los valores se puede formular las siguientes preguntas: ¿Cómo somos? ¿En qué creemos?

#### **2.2.7.1.2 Objetivos estratégicos.**

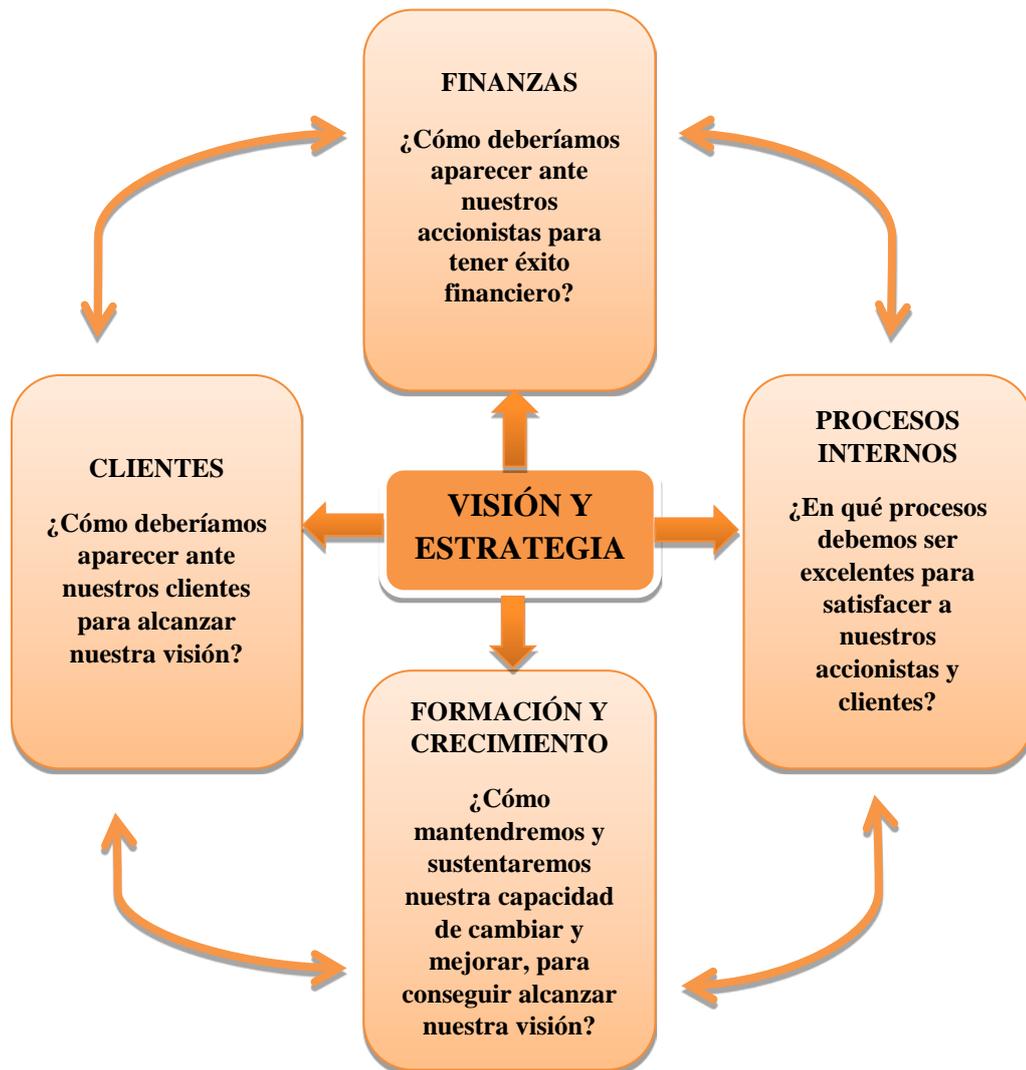
El objetivo estratégico es un fin que se desea alcanzar para fortalecer la posición de la organización a largo plazo. Los objetivos se plantean en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral y son medidos a través de indicadores y metas de forma que ayuden a expresar de qué manera se va a conseguir dicho objetivo.

#### **2.2.7.1.3 Perspectivas.**

(Robert Kaplan, David Norton, 2000) En su libro señalan que el Cuadro de Mando Integral tiene cuatro perspectivas: financiera, cliente, proceso interno y la perspectiva de formación y crecimiento.

No existe ningún teorema matemático que diga que las cuatro perspectivas son a la vez necesarias y suficientes. Aun no conocemos empresas que no utilicen las cuatro perspectivas, pero, dependiendo de las circunstancias del sector y de la estrategia de la unidad de negocio, pueden necesitar una, o más perspectivas adicionales (Robert Kaplan, David Norton, 2000).

Gráfico N° 3 Modelo de un Cuadro de Mando Integral.



**Fuente:** (Kaplan R; Norton D, 1996, pág. 22)

**Elaboración:** Las Autoras.



## 1. Perspectiva financiera

Se considera como la perspectiva más importante pero no es suficiente para evaluar el desempeño total de un negocio. Esta perspectiva responde a las expectativas de los accionistas.

Los indicadores financieros son valiosos para medir y crear el valor de la empresa, los objetivos financieros se relacionan con la rentabilidad, otro objetivo es el rápido crecimiento de las ventas o la generación del cash flow.

Las tres principales estrategias que puede adoptar una empresa dentro de esta perspectiva son:

1. **Estrategia de crecimiento o expansión:** es factible lanzar nuevos productos, empezar abordar nuevos mercados, de esta manera aumentar las ventas creando un mayor valor.
2. **Estrategia de mantenimiento o sostenibilidad:** lo primordial es obtener la mayor rentabilidad con la menor inversión, en esta fase los objetivos se definen mediante indicadores de productividad y rentabilidad.
3. **Estrategia de madurez o recolección:** en esta etapa la empresa ya no crece, en esta situación se puede maximizar el ROI y minimizar los costos.

**Entre otros algunos objetivos para la perspectiva financiera, podrían ser:**

1. Incrementar la rentabilidad
2. Aumentar las ventas
3. Mejorar la gestión de nuestros activos
4. Aumentar el valor de la empresa
5. Asegurar una apropiada estructura financiera
6. Incrementar la variación de las fuentes de ingresos



7. Conservar una estructura financiera consistente

Entre otros algunos indicadores para la perspectiva financiera, podrían ser:

**1. ROA**

Se denomina rendimiento sobre los activos totales y mide la eficacia de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Mientras más alto es el resultado del ratio mayores beneficios ha generado el activo total. El ROA se calcula con la siguiente fórmula:

$$ROA = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Total de activos}}$$

**2. ROE**

El retorno sobre el patrimonio mide la tasa de rendimiento que obtienen los accionistas de una empresa respecto a su inversión, mientras más alto es el ratio más ganan los propietarios. El ROE se calcula con la siguiente fórmula:

$$ROE = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Capital en acciones comunes}}$$

**3. Prueba Ácida.**

La prueba ácida es un indicador de liquidez, entendiéndose por liquidez a la capacidad que tiene una empresa para enfrentar sus obligaciones cuando estas llegan a su vencimiento.

Este indicador revela la capacidad inmediata que tiene para pagar las deudas a corto plazo; excluyendo el inventario ya que es el activo corriente menos líquido, sea porque no es fácil de vender o por que se vende a crédito.

La prueba ácida se calcula de la siguiente manera:

$$\mathbf{Prueba\ Ácida} = \frac{\mathit{Activos\ Corrientes} - \mathit{Inventario}}{\mathit{Pasivos\ Corrientes}}$$

#### **4. Margen de utilidad bruta**

Este índice de rentabilidad mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que la empresa pagó los bienes. El margen de utilidad bruta se calcula con la siguiente formula:

$$\begin{aligned} & \mathbf{Margen\ de\ Utilidad\ Bruta} \\ & = \frac{\mathit{Ventas} - \mathit{Costo\ de\ los\ bienes\ vendidos}}{\mathit{Ventas}} \\ & = \frac{\mathit{Utilidad\ Bruta}}{\mathit{Ventas}} \end{aligned}$$

#### **2. Perspectiva del cliente**

Mediante esta perspectiva se crea el valor que la empresa ofrece a los clientes sean estos actuales y futuros, entendiendo que es el valor adicional que se ofrece frente a la competencia. Esta perspectiva es de crucial importancia ya que sin los clientes la empresa no puede sobrevivir, no solo se debe satisfacer necesidades del momento sino satisfacerlas mejor que la competencia.



Los directivos identifican los segmentos de mercado, en donde la empresa competirá y las medidas de actuación que tendrá la unidad de negocios en dichos segmentos.

**Entre otros algunos objetivos estratégicos para la perspectiva de clientes, podrían ser:**

1. Incrementar la satisfacción del cliente
2. Aumentar el grado de fidelización
3. Atraer nuevos clientes
4. Aumentar la cuota de mercado

**Principales indicadores para la perspectiva de clientes.**

1. **Satisfacción del cliente:** % de quejas de clientes, Nivel de garantía del servicio, % de defectos, % de puntualidad en la entrega de producto, % de solución de problemas.
2. **Retención de clientes:** tiempo medio de retención de clientes, frecuencia de repetición de compra, % de crecimiento del negocio gracias a los clientes existentes.
3. **Cuota de mercado:** % de ingresos de nuevas zonas geográficas.
4. **Adquisición de nuevos clientes:** % de nuevos clientes vía acción promocional.

### **3. Perspectiva del proceso interno**

Esta perspectiva examina la adecuación de los procesos internos de la empresa para obtener la satisfacción de los clientes y conseguir beneficio económico. Para esto se puede realizar un análisis a través de la cadena de valor considerando aquellos procesos críticos.



Los directivos identifican los procesos críticos en los que la empresa debe sobresalir con excelencia si es que quiere satisfacer al segmento de clientes.

Dentro de los procesos internos podemos diferenciar dos enfoques: enfoque tradicional y el enfoque del CMI.

Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes como: procesos de entrega de los productos o servicios y a los clientes actuales.

Los enfoques de CMI buscan identificar procesos nuevos, innovadores a la perspectiva del cliente. Productos o servicios completamente nuevos, que satisfagan las necesidades de clientes actuales y futuros.

**Entre otros algunos objetivos para la perspectiva de procesos, podrían ser:**

1. Reducir los tiempos para conseguir un producto terminado
2. Integrar en los procesos a los proveedores
3. Incrementar la eficiencia en los procesos productivos
4. Asegurar el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la ley

**Entre otros algunos indicadores para la perspectiva de procesos, podrían ser:**

1. % de tiempo de inactividad
2. % de productos patentados
3. Velocidad de respuesta a fallos
4. Porcentaje de piezas defectuosas
5. Costo de reparaciones
6. % de ventas de nuevos productos



#### 4. Perspectiva de formación y crecimiento

La cuarta perspectiva identifica la infraestructura que la empresa debe construir para establecer un progreso a largo plazo. Esta perspectiva procede de tres fuentes: personas, sistemas y procedimientos de la empresa. La formación y crecimiento son necesarios para conseguir excelentes resultados en la perspectiva financiera, cliente y procesos internos.

**Entre otros algunos objetivos para la perspectiva de formación y crecimiento, podrían ser:**

1. Tener capacidad de investigación
2. Atraer talentos

**Entre otros algunos indicadores para la perspectiva de formación y crecimiento, podrían ser:**

##### 1. Nivel de productividad

La productividad es la relación entre producción e insumo. También puede decirse que es la relación entre lo que sale y lo que entra (output/input), o la relación entre lo que se obtiene y los recursos usados para obtenerlo (Alavarrieta, 1999).

Para calcular la productividad se emplea la siguiente formula:

$$\textit{Nivel de Productividad} = \frac{\textit{Cantidad Producida}}{\textit{Recursos Utilizados}}$$

## 2. Rotación del personal

Según (Castillo, 2006) la rotación de personal es el número de trabajadores que ingresan y salen de una empresa. Este índice está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal de la empresa, en un periodo determinado.

Este indicador se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de Personal} = \frac{\frac{A+D}{2}}{\frac{F1+F2}{2}} * 100$$

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo.

F1: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado.

F2: Número de trabajadores al final del periodo.

### 2.2.7.1.4 Mapa estratégico

El mapa estratégico es la contribución gráfica del cuadro de mando integral, de esta manera se puede visualizar y entender de mejor manera tanto los objetivos estratégicos como la estrategia de la empresa. Los mapas están compuestos por los objetivos estratégicos y las relaciones causales que son las que explican las relaciones entre los diferentes objetivos.

El mapa estratégico está compuesto básicamente de cuatro bloques los mismos que fueron definidos anteriormente:

1. Formación y Crecimiento,
2. Procesos internos,
3. Clientes y
4. Financiera.

En cada bloque se ubican objetivos relacionados, iniciando por la parte inferior que corresponde a la perspectiva de formación y crecimiento y concluyendo con la perspectiva financiera en la parte superior.

Gráfico N° 4 Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral.



**Fuente:** (Robert Kaplan, David Norton, 2000)

**Elaboración:** Las Autoras.

Una vez distribuidas las cuatro perspectivas, se ubican los objetivos estratégicos en cada una de ellas y se definirán sus relaciones causales para poder observar su interrelación con los objetivos. En esta parte se efectúa un análisis de todos los objetivos de tal manera que algunos de ellos posiblemente perderán importancia. En caso de que así sea (queden aislados), se debe revisar si tiene sentido ese objetivo, de no ser así se procede a eliminarlo.

#### 2.2.7.1.5 Indicadores

Se utilizan indicadores para las cuatro perspectivas del CMI y sirven para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos que la



empresa se ha planteado, los mismos que deben tener características como: medibles, específicos, realistas y alcanzables.

Para cada indicador se elegirá un responsable de llevar a cabo las actividades necesarias para que el mismo alcance los niveles deseados.

### **Tipos de indicadores**

- a) **Indicadores de causa:** miden los resultados de las actividades que se realizan para conseguir un objetivo.
- b) **Indicadores de resultado:** miden el grado de la consecución de los resultados.

#### **2.2.7.1.6 Metas**

Son límites que se fijan para alcanzar los indicadores planteados en cada una de las perspectivas del CMI en un tiempo determinado.

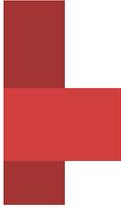
# Capítulo III

## ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA



En el capítulo III se pretende realizar un diagnóstico de: “la situación actual de los planes estratégicos del sector agrícola en la ciudad de Cuenca”, con el propósito de conocer el grado de planificación que tienen las asociaciones de este sector.

Para realizar este análisis hemos aplicado encuestas a los representantes legales de las distintas asociaciones.



# ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA

## 3.1 DISEÑO METODOLÓGICO

### 3.1.1 Tipo de investigación.

Para el presente estudio vamos a realizar una investigación exploratoria donde obtendremos datos de tipo cualitativo porque buscamos determinar el grado de planificación estratégica que existe dentro del sector agrícola en la ciudad de Cuenca.

## 3.2 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1 Modalidad de la investigación.

La modalidad de nuestra investigación es de tipo cualitativa.

## 3.3 UNIVERSO DE LA INVESTIGACIÓN

Las asociaciones agrícolas ubicadas en la ciudad de Cuenca.

Para determinar nuestra población vamos a considerar las siguientes características:

- a) **Homogeneidad.-** Que todas las asociaciones a investigar pertenezcan al sector agrícola y estén ubicadas dentro de las parroquias urbanas o rurales en la ciudad de Cuenca según los registros del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y



Pesca (MAGAP) y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

- b) **Tiempo.-** Nuestra investigación se realizó en los meses de noviembre y diciembre del año 2014.
- c) **Espacio.-** Cantón Cuenca.
- d) **Cantidad.-** El total de asociaciones agrícolas es de 49, siendo este un número reducido por lo que se ha resuelto no obtener muestra y trabajar con la totalidad de la población.

### **3.4 METODOLOGÍA DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.4.1 Fuentes Primarias**

En nuestra investigación para la recolección de la información acerca de la situación de los planes estratégicos del sector agrícola en la ciudad de Cuenca, se utilizó como fuente primaria encuestas dirigidas a los representantes legales de las asociaciones, la misma que fue elaborada por las autoras y se adjunta como Anexo 2.

#### **3.4.2 Fuentes Terciarias**

Las fuentes terciarias que utilizamos en nuestro estudio para determinar la población fueron las bases de datos proporcionadas por los funcionarios del MAGAP y la SEPS.

### **3.5 PROCESO DE LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

#### **3.5.1 Proceso de levantamiento de información para la selección de la población.**

Para seleccionar y determinar la población a investigar a mediados del mes de noviembre acudimos a las oficinas del MAGAP ubicadas en



las calles Antonio Vega Muñoz 2-40 y Tomás Ordoñez (sector de la Chola Cuencana), para solicitar información acerca de las asociaciones agrícolas situadas en la ciudad de Cuenca.

La Dra. Cecilia Guartatanga, Técnica de la Unidad de Ejecución de la Dirección Provincial, nos proporcionó un listado de las asociaciones registradas en el MAGAP con sede en la provincia del Azuay, analizando esta información obtuvimos un registro final de 82 asociaciones agrícolas correspondientes al cantón Cuenca el mismo que se adjunta en el Anexo 3.

Otra fuente de información fue la SEPS, en sus oficinas situadas en las calles Miguel Moreno s/n entre Roberto Crespo y Jacinto Flores (sector Escuela de Bomberos en Cuenca), en donde se nos comunicó que la información requerida la podíamos encontrar en la página web de la institución, obteniendo un registro de 31 asociaciones, como se puede observar en el Anexo 4.

Por medio de las dos fuentes citadas anteriormente hemos obtenido en total 113 asociaciones agrícolas. Luego de analizar con profundidad este listado conseguimos un registro de 49 asociaciones agrícolas activas y ubicadas en la ciudad de Cuenca, el mismo que se adjunta en el Anexo 5.

Las 49 asociaciones fueron nuestra población universo para realizar la investigación de los planes estratégicos del sector.

### **3.5.2 Proceso de levantamiento de información del sector.**

Durante el mes de diciembre y la primera semana de enero nos dirigimos a las parroquias del cantón Cuenca donde están ubicadas las 49 asociaciones agrícolas que se encuentran registradas en el MAGAP y en la SEPS para aplicar la encuesta dirigida a los representantes legales de cada asociación, obteniendo una respuesta favorable de 32



representantes, no pudimos obtener información del resto de asociaciones esto es (17) por diferentes motivos, entre otros: falta de direcciones, números de teléfonos incorrectos y no se pudo localizar a los representantes.

Las asociaciones que nos brindaron información se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 8 Lista de asociaciones encuestadas.

<b>LISTADO DE ASOCIACIONES</b>	
1	Asociación de productores agrícolas 12 de octubre
2	Asociación de productores y procesamiento de cacao orgánico Zhalalito
3	Asociación de desarrollo de trabajadores autónomos agrícolas Flor del Azuay
4	Asociación de producción y comercialización de cacao Camacho
5	Asociación de trabajadores agropecuarios autónomos Abdón Calderón Asodac
6	Asociación de trabajadores autónomos fruticultores Pie de Ganapa
7	Asociación de desarrollo social de Octavio Cordero Palacios
8	Asociación de desarrollo comunitario ÑucanchiHuasi
9	Asociación de productos orgánicos de Santa Ana
10	Asociación de productores agropecuarios Primero de Septiembre
11	Asociación de productores agroecológicos del Azuay
12	Asociación de productores agropecuarios Corazón de Jesús
13	Asociación de productores agropecuarios Corazón de María
14	Asociación nuevo amanecer de Turi
15	Asociación de productores agroecológicos Virgen del Rosario
16	Asociación de productores agroecológicos Santa Martha
17	Asociación de productores y comercializadores de productos agroecológicos del Austro
18	Asociación de agrícolas familiares agroecológicas Nero
19	Asociación Páramos del Yanuncay
20	Asociación señor de los milagros del Puca Cruz
21	Asociación de agricultura familiar San Pedro
22	Asociación de trabajadores agrícolas de Pilachiquir
23	Asociación agroecológico de hortalizas Divino Niño de Quingeo
24	Asociación 8 de Octubre
25	Asociación Luchando para el Futuro

26	Asociación de productores agroecológicos "Creciendo hacia el Futuro"
27	Asociación de producción, comercialización e industrialización de cacao Río Blanco
28	Asociación de productores agropecuarios Yanuncay
29	Asociación de productores agroecológicos y de animales menores Virgen del Carmen
30	Asociación de productores agroecológicos los Geranios
31	Asociación de emprendedoras san Antonio de Galpal
32	Asociación hortícola Cristo del Consuelo

**Fuente:** Investigación de campo (MAGAP) y (SEPS).

**Elaboración:** Las Autoras.

### 3.6 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información adquirida a través de las fuentes primarias y terciarias fue analizada mediante tablas y gráficos con el propósito de resumir y destacar la información cuantitativa y cualitativa respectivamente.

### 3.7 ANÁLISIS DE LOS DATOS

#### 1. ¿Su asociación tiene una misión definida?

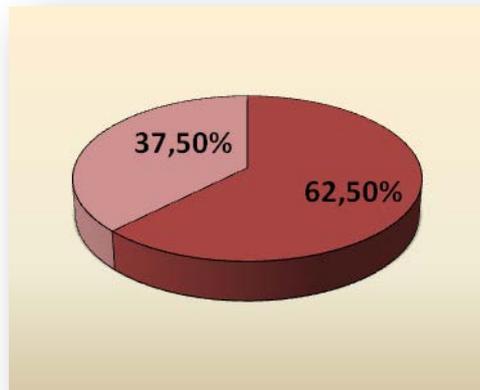
Tabla N° 1 Tabulación pregunta 1.

Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
SI	20	62,50%
NO	12	37,50%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Gráfico N° 5 Tabulación pregunta 1.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

De las 32 encuestas realizadas a los representantes legales de las asociaciones agrícolas en la ciudad de Cuenca, podemos concluir que 62,50% de las asociaciones cuentan con una misión definida, mientras que el 37,50% restante no poseen una misión.

## 2. ¿Su asociación tiene una visión definida?

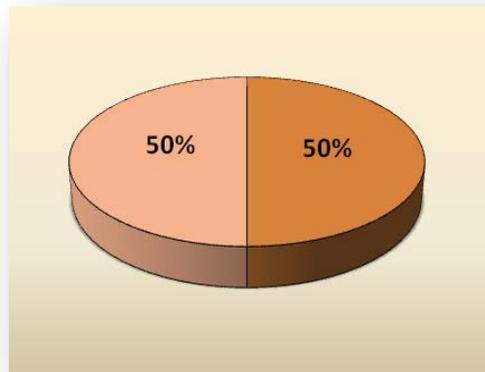
Tabla N° 2 Tabulación pregunta 2.

Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
SI	16	50,00%
NO	16	50,00%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Gráfico N° 6 Tabulación pregunta 2.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

De las 32 encuestas realizadas a los representantes legales de las asociaciones agrícolas en la ciudad de Cuenca, determinamos que el 50% de las encuestadas cuentan con una visión definida, mientras que un 50% no han determinado una visión para su asociación.

### 3. ¿Su asociación cuenta con valores éticos definidos?

Tabla N° 3 Tabulación pregunta 3.

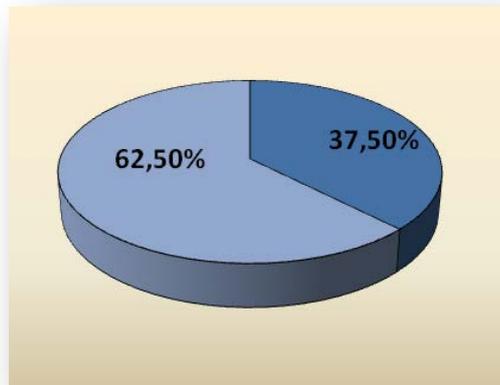
Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
SI	12	37,50%
NO	20	62,50%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:**

Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras

Gráfico N° 7 Tabulación pregunta 3.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

De la población encuestada en la ciudad de Cuenca, podemos determinar que el 37,50% de las asociaciones indican que poseen valores éticos definidos y un 62,50% de las asociaciones no tienen valores éticos establecidos.

#### 4. Indique cómo están distribuidas las funciones dentro de la asociación.

Tabla N° 4 Tabulación pregunta 4.

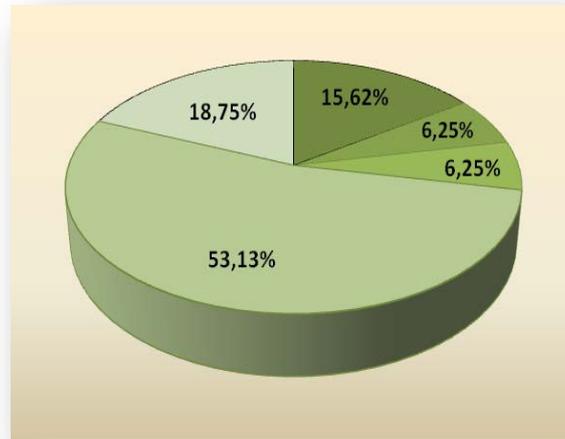
Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
Organigrama	5	15,62%
Descripción de puestos de trabajo	2	6,25%
Manual de funciones	2	6,25%
Otros (junta directiva)	17	53,13%
Ninguna	6	18,75%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:**  
Encuesta a

las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Gráfico N° 8 Tabulación pregunta 4.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Los resultados obtenidos después de haber realizado las encuestas a los representantes legales de cada asociación agrícola en la ciudad de Cuenca, nos indican que las asociaciones distribuyen sus funciones de la siguiente manera: un 15,62% a través de un organigrama; un 6,25% mediante descripción de puestos de trabajo, otro 6,25% de las asociaciones por medio de un manual de funciones, un 53,13% mediante junta directiva y un 18,75% no tienen distribuidas sus funciones de ninguna manera.

**5. Marque con una X en cuál de las siguientes actividades de gestión usted participa dentro de la asociación.**

Tabla N° 5 Tabulación pregunta 5.

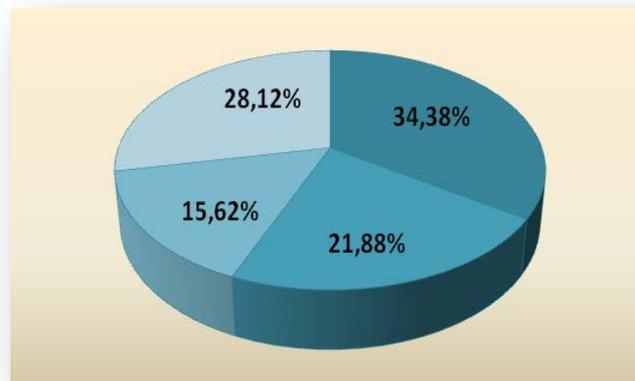
Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
Cursos de capacitación	11	34,38%

Realizando charlas para socios	7	21,88%
Aportando recursos para implantar sistemas de gestión	5	15,62%
Ninguna	9	28,12%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Gráfico N° 9 Tabulación pregunta 5.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Al realizar un análisis sobre la gestión que realizan los representantes legales dentro de las asociaciones se determina que un 34,38% cumplen cursos de capacitación; un 21,88% realizan charlas para los socios; un 15,62% aporta recursos para implantar sistemas de gestión y un 28,12% de los representantes no realizan ninguna actividad de gestión dentro de la asociación a la cual pertenece.

**6. Indique el método o métodos utilizados para definir estrategias de comercialización.**

Tabla N° 6 Tabulación pregunta 6.

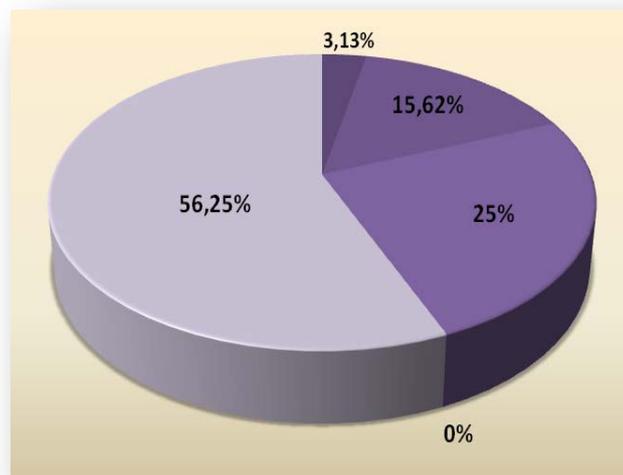
Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
Informes de estudio de mercado	1	3,13%
Análisis FODA	5	15,62%
Informes de asociaciones y del sector	8	25,00%
Informes acerca de la competencia	0	0,00%
Ninguna	18	56,25%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:**

Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Gráfico N° 10 Tabulación pregunta 6.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Dentro del análisis del método o métodos utilizados para definir estrategias de comercialización que utiliza la asociación, se puede observar que la mayoría de las asociaciones con un porcentaje de 56,25% no ha empleado ningún método o métodos para definir estrategias de comercialización; un 25% conoce sus estrategias de comercialización a través de informes de asociaciones y del sector; un 15,62% ha realizado un análisis FODA y el 3,13% restante definió sus estrategias de comercialización por medio de informes de estudio de mercado.

**7. Marque la opción que más utiliza la asociación para levantar y analizar la información que se maneja en la misma.**

Tabla N° 7 Tabulación pregunta 7.

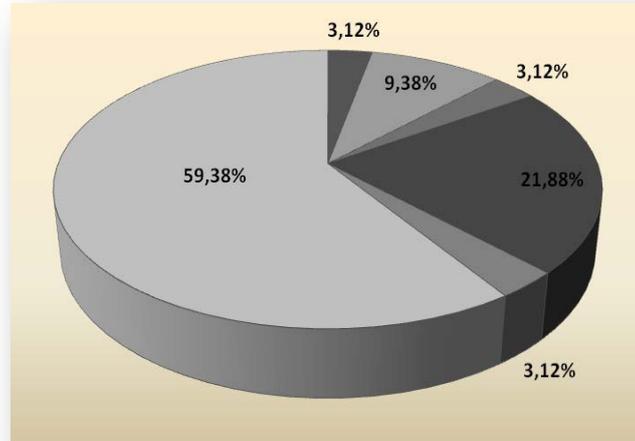
Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
Buzones de sugerencias	1	3,12%
Encuestas a clientes	3	9,38%
Informes o resúmenes postventa	1	3,12%
Entrevistas con socios	7	21,88%
Medios electrónicos	1	3,12%
Ninguna	19	59,38%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:**

Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Gráfico N° 11 Tabulación pregunta 7.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.  
**Elaboración:** Las Autoras.

Al realizar un análisis sobre como las asociaciones levantan y analizan su información se concluye que el 3,12% lo realizan por medio de buzones de sugerencias; un 9,38% realiza encuestas a sus clientes; un 3,12% trabaja con informes postventa; un 21,88% a través de entrevistas con socios; asociaciones que utilizan medios electrónicos representan un 3,12% y un 59,38% no realiza ninguna de las opciones antes mencionadas para el levantamiento y análisis de la información que se maneja dentro de la asociación.

**8. Indique las formas de comercialización utilizadas por la asociación.**

Tabla N° 8 Tabulación pregunta 8.

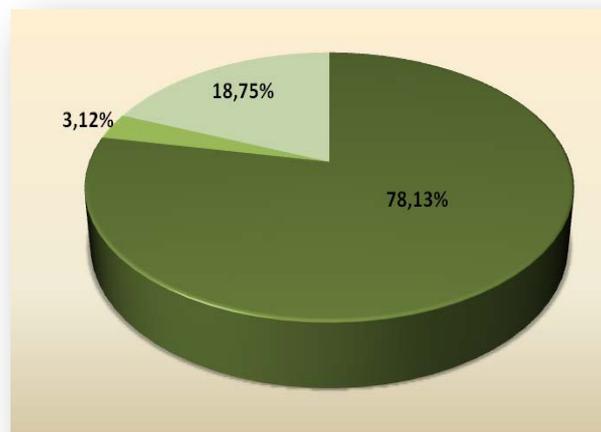
Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
Comercialización directa	25	78,13%
A través de minoristas	1	3,12%
A través de mayoristas	6	18,75%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:**

Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras

Gráfico N° 12 Tabulación pregunta 8.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Los resultados de la investigación sobre las formas de comercialización utilizadas por la asociación fueron los siguientes: un 78,13% realiza una comercialización directa; las asociaciones que comercializan a través de minoristas representan un 3,12% de la población estudiada y un 18,75% comercializa por medio de mayoristas.

9. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la asociación?

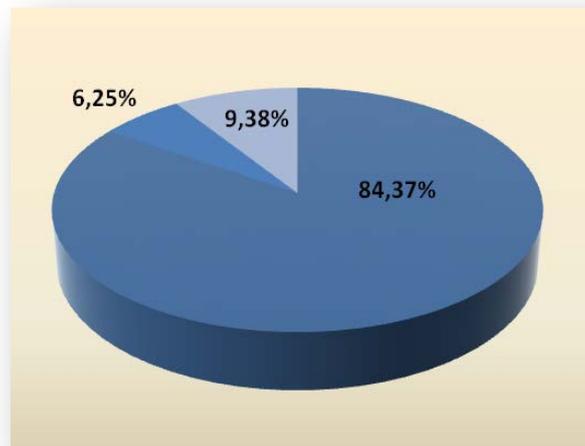
Tabla N° 9 Tabulación pregunta 9.

Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
Financiamiento propio	27	84,37%
Financiamiento a través de organismos gubernamentales	2	6,25%
Financiamiento a través de instituciones bancarias	3	9,38%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Gráfico N° 13 Tabulación pregunta 9.



**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

De la población encuestada en la ciudad de Cuenca, podemos determinar que el 84,37% de las asociaciones trabajan con financiamiento propio; un 6,25% es financiado por organismos gubernamentales y un 9,38% se financia a través de instituciones bancarias.

### 10. Señale el tipo de estrategias que utiliza la asociación.

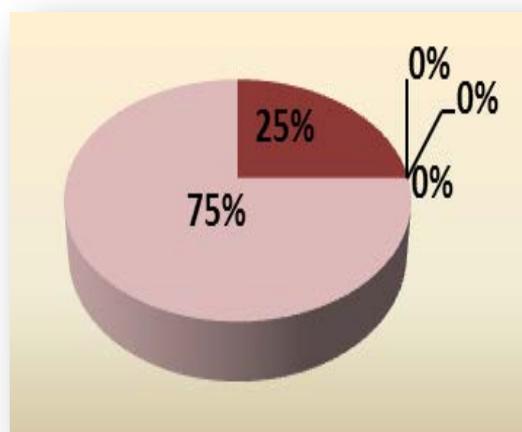
Tabla N° 10 Tabulación pregunta 10.

Opciones	Nro. de respuestas	Porcentaje
Estrategias de integración	8	25,00%
Estrategias intensivas	0	0,00%
Estrategias de diversificación	0	0,00%
Estrategias defensivas	0	0,00%
Ninguna	24	75,00%
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.

**Elaboración:** Las Autoras.

Gráfico N° 14 Tabulación pregunta 10.





**Fuente:** Encuesta a las asociaciones.  
**Elaboración:** Las Autoras.

De las 32 encuestas ejecutadas a los representantes legales de las asociaciones agrícolas en la ciudad de Cuenca, se concluye que un 25% de las encuestadas trabajan con estrategias de integración y un 75% no utiliza ningún tipo de estrategias.

### **3.8 CONCLUSIONES DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA**

Una vez presentados los resultados de la encuesta dirigida a los 32 representantes legales de las asociaciones agrícolas en el cantón Cuenca, con sus análisis e interpretaciones, a continuación se da a conocer las conclusiones respectivas:

1. **Misión.-** La mayoría de las asociaciones cuentan con una misión definida, saben claramente cuál es su negocio.
2. **Visión.-** El 50% de las asociaciones tienen una visión, saben hacia donde quieren llegar luego de un tiempo determinado.
3. **Valores éticos.-** Un 62,50% de las asociaciones del sector no poseen valores éticos establecidos los cuales son esenciales dentro de cualquier empresa.
4. **Funciones.-** Un gran número de asociaciones que corresponde al 53,13% de la población tienen distribuidas sus funciones a través de una Junta Directiva que consta de presidente, secretaria, tesorero y vocales.
5. **Gestión.-** La actividad de gestión que más realizan los representantes legales es la ejecución de cursos de capacitación.
6. **Estrategias de comercialización.-** Un 56,25% de la población analizada no ha realizado ningún estudio de comercialización.



7. **Levantamiento de información.-** Un 59,38% de las asociaciones no dan la debida importancia al levantamiento y análisis de la información.
8. **Estrategias de ejecución de la comercialización.-** Un 78,13% de las asociaciones realizan comercialización directa, los agricultores ofertan sus productos en los diferentes mercados ubicados en los siguientes puntos de la ciudad: sector ex CREA, Mercado Biocentro, el Valle, Miraflores, Mercado 12 de Abril, Mercado 3 de Noviembre, plataforma de Totoracocha, entre otros lugares del cantón.
9. **Fuentes de financiamiento.-** Un 84,37% de las asociaciones trabajan con financiamiento propio, los socios aportan una cuota de manera mensual para solventar gastos generales.
10. **Estrategias utilizadas.-** Dentro del sector, el 75% de las asociaciones no tienen planteadas ningún tipo de estrategia.

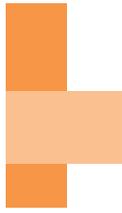
Basándonos en los puntos anteriores los mismos que son básicos dentro de un plan estratégico podemos concluir que el sector agrícola en la ciudad de Cuenca al momento no tiene desarrollada una planificación estratégica. Otro problema que se pudo detectar es que las asociaciones no tienen oficinas o lugar geográfico definido como sede de la asociación.

# Capítulo IV

## **ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA APAAZUAY MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



En este capítulo se planteará un plan estratégico y un cuadro de mando integral para la “Asociación de productores agroecológicos del Azuay” (APAAZUAY), el mismo que al ser implementado en la asociación ayudará a alcanzar sus objetivos, como también a la toma de decisiones apropiadas.



## **ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA APAAZUAY MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para desarrollar este capítulo hemos levantado información a través de una entrevista dirigida al Ing. Agrónomo Patricio Nieves administrador de APAAZUAY, la misma que fue fundamental para el desarrollo de cada uno de los siguientes puntos.

### **4.1 Construir una misión para APAAZUAY**

#### **Misión actual de la asociación**

“Somos una organización dedicada a la producción agroecológica que respeta el medioambiente, la salud humana porque no se utilizan agrotóxicos, además garantiza el comercio justo brindando calidad, cantidad, a sus clientes” (Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, 2013).

Al realizar un análisis a la misión actual de la asociación se ha observado que faltan algunos componentes esenciales dentro de la misma como: productos, mercados, tecnología, interés en los empleados, filosofía, interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.

Tabla N° 11 Componentes para definir la Misión.

<b>COMPONENTES DE UNA MISIÓN</b>	
<b>Clientes</b>	Personas que acuden a los diferentes espacios donde se encuentran ubicados los puntos de comercialización de la asociación en el cantón Cuenca.
<b>Productos</b>	Hortalizas, legumbres, lácteos, frutales y animales menores.
<b>Mercados</b>	Mercados 12 de abril, 27 de febrero y 3 de noviembre. Plataformas de Miraflores y de Totoracochoa.
<b>Tecnología</b>	Toda la asociación trabaja con un 10% de tecnología.
<b>Interés a la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad</b>	A través de la venta de insumos agrícolas a sus socios y comercialización de productos.
<b>Filosofía</b>	Respeto, responsabilidad, honestidad y puntualidad.
<b>Ventaja competitiva o concepto propio</b>	Oferta una gran gama de productos agroecológicos.
<b>Preocupación por la imagen pública</b>	Producción sin agrotóxicos, cuidan el medioambiente.
<b>Interés en los empleados</b>	Si, los socios son la parte fundamental de la asociación

**Fuente:** Investigación de campo entrevista al Ing. Patricio Nieves.

**Elaboración:** Las Autoras.

### Misión propuesta

Ofrecer a nuestros clientes en la ciudad de Cuenca una gran diversidad de productos agrícolas de alta calidad a través de una producción agroecológica que respete el medioambiente y la salud humana, obteniendo beneficios económicos para el desarrollo personal de todos los socios; manteniendo relaciones basadas en el respeto, responsabilidad, honestidad y puntualidad dentro y fuera de la organización.



## 4.2 Construir una visión para APAAZUAY

### Visión actual de la asociación

“Ser una organización con una sólida estructura administrativa y financiera, tener un Centro de comercialización propio, más solidaria, que vaya en beneficio de los socios” (Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, 2013).

Mediante un análisis realizado a la visión actual de la asociación, se ha decidido realizar algunas modificaciones y establecer un periodo de alcance a largo plazo.

### Visión propuesta

En el año 2020 seremos una cooperativa de producción agrícola, con una sólida estructura administrativa y financiera en beneficio de nuestros socios, buscando expandirnos hacia el mercado internacional, disponiendo de centros propios de acopio y comercialización.

## 4.3 Establecer valores éticos para APAAZUAY

APAAZUAY en la actualidad no cuenta con valores éticos establecidos dentro de sus estatutos.

A continuación se enumeran y describen los valores éticos que se consideran importantes para la asociación:

### Valores éticos propuestos

1. **Respeto-** Las relaciones externas (clientes) e internas (socios), estarán fundamentadas en el respeto.

2. **Responsabilidad.-** Existe un compromiso de la asociación con los clientes, los socios y el medioambiente.
3. **Honestidad.-** Los productos que la asociación ofrece a sus clientes son 100% agroecológicos.
4. **Puntualidad.-** En los compromisos asumidos con los clientes y los directivos de la asociación.

#### 4.4 Análisis externo de APAAZUAY

##### 4.4.1 Identificación de Oportunidades

Luego de haber realizado un análisis externo de la asociación se han encontrado las siguientes oportunidades:

Cuadro N° 9 Oportunidades.

<b>OPORTUNIDADES</b>	Capacitación a los productores sobre programas de desarrollo agrícola por parte del MAGAP.
	Acceder a los créditos que ofrece el estado a través del Banco Nacional del Fomento.
	Iniciar exportaciones de productos agrícolas.
	Interés de las empresas privadas por invertir capital en proyectos agrícolas.
	Apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para el desarrollo de proyectos agrícolas.

**Fuente:** Investigación de campo entrevista al Ing. Patricio Nieves.

**Elaboración:** Las Autoras.

##### 4.4.2 Identificación de Amenazas

Luego de haber realizado un análisis externo de la asociación se han encontrado las siguientes amenazas:

Cuadro N° 10 Amenazas.

<b>AMENAZAS</b>	Calentamiento global.
	La migración de los habitantes del área rural a la ciudad.
	Falta de interés en los jóvenes hacia la producción agrícola.
	Presencia de vendedores informales alrededor de los espacios donde la asociación comercializa.
	Desnivel tecnológico en relación a la competencia.

**Fuente:** Investigación de campo entrevista al Ing. Patricio Nieves.

**Elaboración:** Las Autoras.

#### 4.4.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

##### 1. Rivalidad entre competidores

En los espacios donde comercializa sus productos APAAZUAY no existe rivalidad entre competidores, debido al convenio con la municipalidad del cantón Cuenca donde se determinan los precios para la venta de productos agrícolas sin importar si estos son o no agroecológicos.

##### 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

No existen barreras de entrada para la producción y comercialización de productos agrícolas, lo cual ocasiona que exista un gran número de vendedores dentro de la ciudad, sean estos productores internos o externos.

##### 3. Amenaza de productos sustitutos

Existe una amenaza para los productos agroecológicos de la asociación, estos pueden ser sustituidos por productos agrícolas de



producción convencional los mismos que se obtienen a un precio más bajo en el sector de la feria libre.

#### **4. Poder negociador de los proveedores**

La asociación no cuenta con proveedores.

#### **5. Poder negociador de los clientes**

El poder negociador de los clientes de este sector es bajo porque los comerciantes tienen precios establecidos para los productos, a los cuales tienen que sujetarse para evitar conflictos entre ellos.

#### 4.4.4 Matriz de evaluación del factor externo (EFE)

Tabla N° 12 Matriz EFE.

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Capacitación a los productores sobre programas de desarrollo agrícola por parte del MAGAP.	0,15	1	0,15
Acceder a los créditos que ofrece el estado a través del Banco Nacional del Fomento.	0,08	1	0,08
Iniciar exportaciones de productos agrícolas.	0,20	2	0,40
Interés de las empresas privadas por invertir capital en proyectos agrícolas.	0,06	3	0,18
Apoyo del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) para el desarrollo de proyectos agrícolas.	0,15	4	0,60
<b>AMENAZAS</b>			
Calentamiento global.	0,05	3	0,15
La migración de los habitantes del área rural a la ciudad.	0,08	2	0,16
Falta de interés en los jóvenes hacia la producción agrícola.	0,08	1	0,08
Presencia de vendedores informales en los espacios donde la asociación comercializa.	0,05	2	0,10
Desnivel tecnológico en relación a la competencia.	0,10	2	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,10</b>

**Fuente:** Investigación de campo entrevista al Ing. Patricio Nieves.

**Elaboración:** Las Autoras.

Cuadro N° 11 Clasificación para factores externos clave.

Clasificación	
4	respuesta excelente
3	respuesta por arriba del promedio
2	respuesta de nivel promedio
1	respuesta deficiente

Fuente: (David, 2003, págs. 110-111)

Elaboración: Las Autoras.

**Interpretación:** Según la matriz de los factores externos, la asociación APAAZUAY obtuvo una calificación de 2,10 valor que se encuentra por debajo del valor promedio; esta calificación nos indica que la empresa responde de buena manera pero no óptima a las oportunidades y amenazas presentes en el sector agrícola, es decir sabe aprovechar las oportunidades existentes pero no lo hace al máximo y en cierto grado reduce los efectos potenciales de las amenazas externas.

#### 4.4.5 Matriz de Perfil Competitivo

Tabla N° 13 Matriz de Perfil Competitivo.

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	Asociación de productores agroecológicos del Azuay		Asociación de productores y comercializadores de productos agroecológicos del Austro		
	Valor	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Puntos de venta	0,15	4	0,60	1	0,15
Cartera de productos	0,15	3	0,45	4	0,60
Publicidad	0,05	3	0,15	2	0,10
Calidad de los productos	0,20	4	0,80	4	0,80
Precios bajos	0,05	2	0,10	2	0,10
Experiencia de los productores	0,20	4	0,80	4	0,80
Tecnología	0,10	1	0,10	1	0,10

Estabilidad financiera	0,10	4	0,40	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,40</b>		<b>2,95</b>

**Fuente:** Investigación de campo entrevista al Ing. Patricio Nieves.

**Elaboración:** Las Autoras

Cuadro N° 12 Clasificación para los factores claves de éxito.

<b>Clasificación</b>	
<b>4</b>	Fortaleza principal
<b>3</b>	Fortaleza menor
<b>2</b>	Debilidad menor
<b>1</b>	Debilidad principal

**Fuente:** (David, 2003, pág. 112)

**Elaboración:** Las Autoras.

**Interpretación:** Una vez identificado a la Asociación de productores y comercializadores de productos agroecológicos del Austro como el principal competidor de APAAZUAY y realizado el respectivo análisis de los factores claves para el éxito, se puede observar que los factores: calidad de los productos y la experiencia de los productores con un valor de 0.2, son los factores más importantes para el éxito, en donde se considera que las dos asociaciones poseen en estos factores una fortaleza principal.

La asociación con mayor calificación es APAAZUAY con un puntaje de 3,40 mientras que la Asociación de productores y comercializadores de productos agroecológicos del Austro obtuvo un menor puntaje siendo este igual a 2,95.

## 4.5 Análisis interno de APAAZUAY

### 4.5.1 Identificación de fortalezas

Después de haber realizado un análisis interno se han identificado las siguientes fortalezas dentro de la asociación:

Tabla N° 14 Fortalezas.

<b>FORTALEZAS DE APAAZUAY</b>	Posee socios comprometidos con la producción agroecológica.
	Mantiene un convenio con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para que los socios puedan acceder a créditos por valores de hasta \$20.000; el mismo que se adjunta en el Anexo 6.
	Mantiene un convenio con el municipio del cantón Cuenca para utilizar los espacios de los mercados para la venta de sus productos.
	Producción 100% agroecológica.
	Posee una gran variedad de productos.
	Todos los socios están capacitados en producción agroecológica.
	Realiza comercialización directa y ventas en efectivo.

**Fuente:** Investigación de campo entrevista al Ing. Patricio Nieves.

**Elaboración:** Las Autoras.

#### 4.5.2 Identificación de debilidades

Después de haber realizado un análisis interno se han identificado las siguientes debilidades dentro de la asociación:

Cuadro N° 13 Debilidades.

<b>DEBILIDADES DE APAAZUAY</b>	APAAZUAY no posee un plan estratégico debidamente estructurado.
	Los productos de la asociación se venden a precios bajos.
	No poseen centros de comercialización propios.
	Carencia de publicidad en medios de comunicación masivos.

**Fuente:** Investigación de campo entrevista al Ing. Patricio Nieves.

**Elaboración:** Las Autoras.

#### 4.5.3 Matriz de evaluación del factor interno (EFI)

Tabla N° 15 Matriz EFI.

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR R	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS INTERNAS</b>			
Posee socios comprometidos con la producción agroecológica.	0,15	4	0,6
Mantienen un convenio con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo para que los socios puedan acceder a créditos por valores de hasta \$20.000.	0,05	3	0,15
Mantienen un convenio con el municipio del cantón Cuenca para utilizar los espacios de los mercados para la venta de sus productos.	0,08	4	0,32
Producción 100% agroecológica.	0,10	4	0,40
Posee una gran variedad de productos.	0,12	4	0,48
Todos los socios están capacitados en producción agroecológica.	0,12	4	0,48
Realiza comercialización directa y ventas en efectivo.	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES INTERNAS</b>			
APAAZUAY no posee un plan estratégico.	0,11	1	0,11
Los productos de la asociación se venden a precios bajos.	0,08	2	0,16
No poseen centros de comercialización propios.	0,05	2	0,10
Carencia de publicidad en medios de comunicación masivos.	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,28</b>

**Fuente:** Investigación de campo entrevista al Ing. Patricio Nieves.

**Elaboración:** Las Autoras.

Cuadro N° 14 Clasificación para los factores claves.

Clasificación	
4	Fortaleza mayor
3	Fortaleza menor
2	Debilidad menor
1	Debilidad mayor

**Fuente:** (David, 2003, pág. 150)

**Elaboración:** Las Autoras.

**Interpretación:** Según la matriz de los factores internos (EFI), APAZUAY obtuvo una calificación de 3,28 este valor se encuentra por encima del valor promedio; esta calificación nos indica que la empresa posee una posición interna sólida, es decir sabe aprovechar sus fortalezas y reducir el efecto de sus debilidades.

#### 4.6 Establecer objetivos

1. Ubicar en la ciudad de Cuenca centros de acopio y comercialización propios.
2. Incrementar las ventas de los productos en un 6%.
3. Apoyar económicamente a los socios en sus proyectos de producción.
4. Exportar productos agroecológicos de alta calidad.

#### 4.7 Establecer estrategias

**Objetivo 1:** Ubicar en la ciudad de Cuenca centros de acopio y comercialización propios.

**Estrategia:** Ubicar centros de acopio y comercialización propios en distintos puntos de la ciudad de Cuenca, los mismos que en un inicio serán arrendados para que la asociación no incurra en costos demasiado elevados, estos locales atenderán al público todos los días de la semana, ofreciendo productos frescos y 100% agroecológicos.



Con esto la asociación pretende incrementar sus ingresos, pues si cuenta con locales propios puede tomar decisiones relacionadas con el precio de sus productos y con los horarios de atención.

**Objetivo 2:** Incrementar las ventas de los productos en un 6%.

Este objetivo fue planteado en base a la variación mensual del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de la ciudad de Cuenca, el cálculo se adjunta en el anexo 7.

**Estrategia:** Aumentar la publicidad de la asociación a través de cuñas publicitarias en la radio más escuchada por las amas de casa en el cantón Cuenca, adicionalmente se entregarán afiches con los productos que ofrece la asociación estos serán repartidos por los socios a todas las personas que visitan los diferentes puntos de comercialización, es decir en los mercados 27 de febrero, 3 de noviembre y 12 de abril y en las plataformas de Miraflores y Totoracocha.

**Objetivo 3:** Apoyar económicamente a los socios en sus proyectos de producción.

**Estrategia:** Crear una caja de ahorros para financiar créditos a los socios por montos menores o iguales a \$500,00 con el fin de que estos dispongan de los recursos económicos necesarios para realizar con éxito sus proyectos de producción, esta caja de ahorros se pretende crear con el capital que dispone la asociación, el mismo que se ha venido formando con los aportes mensuales y con las multas de los socios.

**Objetivo 4:** Exportar productos agroecológicos de alta calidad.

**Estrategia:** APAAZUAY realizará convenios con Agrocalidad (Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro), con el fin de obtener una certificación que permita a la asociación tener acceso a los mercados internacionales con sus productos agroecológicos y



garantizar a los consumidores que sus productos son 100% sanos y de alta calidad.

#### **4.8 Propuesta de un cuadro de mando integral**

##### **4.8.1 Misión**

Ofrecer a nuestros clientes en la ciudad de Cuenca una gran diversidad de productos agrícolas de alta calidad a través de una producción agroecológica que respete el medioambiente y la salud humana, obteniendo beneficios económicos para el desarrollo personal de todos los socios; manteniendo relaciones basadas en el respeto, responsabilidad, honestidad y puntualidad dentro y fuera de la organización.

##### **4.8.2 Visión**

En el año 2020 seremos una cooperativa de producción agrícola, con una sólida estructura administrativa y financiera en beneficio de nuestros socios, buscando expandirnos hacia el mercado internacional, disponiendo de centros propios de acopio y comercialización.

##### **4.8.3 Valores éticos**

- 1. Respeto-** Las relaciones externas (clientes) e internas (socios), estarán fundamentadas en el respeto.
- 2. Responsabilidad.-** Existe un compromiso de la asociación con los clientes, los socios y el medioambiente.
- 3. Honestidad.-** Los productos que la asociación ofrece a sus clientes son 100% agroecológicos.
- 4. Puntualidad.-** En los compromisos asumidos con los clientes y los directivos de la asociación.

#### 4.8.4 Objetivos estratégicos

Los siguientes objetivos estratégicos se proyectan alcanzar en un horizonte de tiempo anual.

##### 4.8.4.1 *Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera*

<b>Objetivo</b>	<b>Incrementar las ventas anuales de la organización.</b>
-----------------	---

<b>1</b>
----------

<b>Meta</b>	6%
-------------	----

Para plantear la meta de este objetivo se utilizó los datos de la variación porcentual mensual del IPC de la ciudad de Cuenca de los años 2013 y 2014 según el INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

Se realizó una proyección a partir del valor de las ventas del mes de enero del año 2013, obteniendo una variación anual del 3,88%; para el final del año 2015 se espera que la organización aumente sus ventas en un 6% en relación al porcentaje anterior.

Para alcanzar este objetivo la organización se proyecta atender al público en un centro de comercialización propio, sin dejar de comercializar sus productos en los espacios actuales que posee a través del convenio con la municipalidad del cantón Cuenca.

<b>Objetivo</b>	<b>Aumentar los ingresos de la asociación mediante un incremento del aporte mensual de los socios.</b>
-----------------	--

<b>2</b>
----------

<b>Meta</b>	\$41.400,00
-------------	-------------

La organización en la actualidad cuenta con 218 socios, quienes aportan un valor de \$13,00 obteniendo un total de ingresos anuales de \$34.008,00. Para alcanzar la meta propuesta se pretende crecer en 12 socios anuales (230 socios) y aumentar la cuota mensual a \$15,00.

#### **4.8.4.2 Objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes**

<b>Objetivo 1 Mejorar la satisfacción del cliente.</b>	
<b>Meta</b>	100%
<p>Este objetivo se ha planteado en base a que la asociación realiza entregas semanales de productos específicos como: frutilla y tomate de árbol a propietarios de locales de comida en un volumen considerable.</p> <p>Para que se cumpla la meta señalada los pedidos deben llevarse a cabo con puntualidad con el fin de incrementar el grado de satisfacción de los clientes.</p>	

#### **4.8.4.3 Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos**

<b>Objetivo 1 Mejorar la calidad del servicio a los socios</b>	
<b>Meta</b>	80%
<p>El cumplimiento de este objetivo se medirá a través del indicador de solicitudes de los socios que se solucionan de manera inmediata (5 días laborables), se ha planteado como meta un 80% debido a que se pueden presentar solicitudes que requieran de un tiempo mayor a los esperado por los socios.</p>	

**Objetivo 2 Obtener el certificado Fitosanitario otorgado por Agrocalidad para la exportación.****Meta** 100%

El objetivo planteado se debe alcanzar en un 100%, debido a que la asociación debe cumplir a cabalidad los requisitos que exige Agrocalidad para la exportación de sus productos.

Requisitos para la emisión del Certificado Fitosanitario de Exportación, que se debe obtener para cada envío de productos que realice la asociación (AGROCALIDAD):

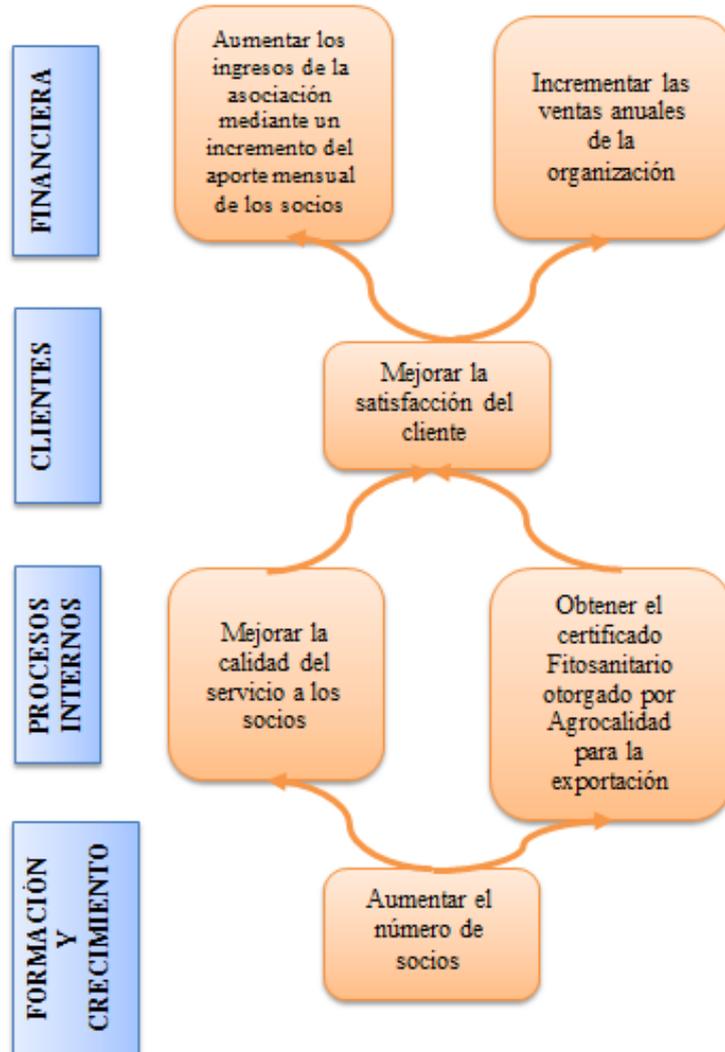
- Solicitud de inspección
- Informe de inspección fitosanitaria del envío
- Copia de la factura comercial
- Pago de tasa por la extensión del Certificado Fitosanitario de Exportación (cuatro dólares por certificado).
- Resultados de análisis de laboratorio sí el país importador lo establece.

**4.8.4.4 Objetivos estratégicos de la perspectiva de formación y crecimiento****Objetivo 1 Aumentar el número de socios****Meta** 12 socios

El objetivo está planteado con el fin de crecer como organización y aumentar los ingresos de la misma, se propone como meta la incorporación de 12 socios anualmente, considerando que en la actualidad los agricultores tienen otras asociaciones como alternativa.

#### 4.8.5 Mapa estratégico

Gráfico N° 15 Mapa Estratégico.



**Fuente:** Investigación de campo las Autoras.

**Elaboración:** Las Autoras.

#### 4.8.6 Indicadores

Tabla N° 16 Perspectiva Financiera

<b>Perspectiva Financiera</b>	
Incrementar las ventas anuales de la organización.	Tasa de crecimiento porcentual de las ventas Incremento de los puntos de comercialización
Aumentar los ingresos de la asociación mediante un incremento del aporte mensual de los socios.	Ingresos por aportes de los socios

**Fuente:** Investigación de campo las Autoras.

**Elaboración:** Las Autoras.

Cuadro N° 15 Perspectiva de clientes.

<b>Perspectiva de clientes</b>	
Mejorar la satisfacción del cliente.	% de puntualidad en la entrega de los productos.

**Fuente:** Investigación de campo las Autoras.

**Elaboración:** Las Autoras.

Cuadro N° 16 Perspectiva de Procesos Internos

<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	
Mejorar la calidad del servicio a los socios.	% de solicitudes de socios que se solucionan de manera inmediata.
Obtener el certificado Fitosanitario otorgado por Agrocalidad para la exportación.	% de nivel de cumplimiento de los estándares.

**Fuente:** Investigación de campo las Autoras.

**Elaboración:** Las Autoras.

Cuadro N° 17 Perspectiva de Formación y Crecimiento.

<b>Perspectiva de Formación y crecimiento</b>	
Aumentar el número de socios.	Incremento del número de socios

**Fuente:** Investigación de campo las Autoras.

**Elaboración:** Las Autoras

#### 4.8.7 Metas

De acuerdo a lo investigado existen dos maneras de establecer los indicadores en un Cuadro de Mando Integral:

1. **Método empírico.-** Donde se expresa la voluntad por conseguir o alcanzar depende del criterio del gerente o dueño de la empresa.
2. **Método técnico.-** Es decir una meta prefijada en función de los datos históricos para esto se puede utilizar gráficas y planificar las proyecciones.

Las metas de cada uno de los indicadores planteados anteriormente se realizaron de manera empírica debido a que la empresa actualmente no cuenta con datos históricos lo cual no nos permitió aplicar un método técnico.

Para medir el avance de los objetivos e indicadores planteados en la empresa se utilizara la siguiente semaforización:

1. El color verde nos indica un avance favorable de la meta planteada.
2. El color amarillo nos indica un avance medio de la meta planteada.
3. El color rojo nos indica que no se ha avanzado sobre la meta planteada.

Cuadro N° 18 Semaforización.



**Fuente:** Las Autoras.

**Elaboración:** Las Autoras.

#### 4.8.8 Detalle del Cuadro de Mando Integral

Tabla N° 17 Detalle del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta	Límites	Frecuencia de medición
Financiera	Incrementar las ventas anuales de la organización	Ventas	$Tasa\ de\ crecimiento\ de\ las\ ventas = \frac{Ventas\ año\ t - Ventas\ año\ t - 1}{Ventas\ año\ t - 1} * 100$	6%	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">&gt;6%</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">5%-6%</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">&lt; 5%</div>	Anual
		Puntos de comercialización	<b>Incremento de los puntos de comercialización</b> # de centros de comercialización actuales – # de centros de comercialización anteriores	1	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">&gt;1</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">=1</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">&lt;1</div>	Anual
	Aumentar los ingresos de la asociación mediante un incremento del aporte mensual	Ingresos	<b>Ingresos por aportes de los socios</b> = (# de socios * cuota mensual) * 12	\$41.400	<div style="background-color: green; color: white; padding: 2px;">&gt;\$41.400</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px;">\$34.008-\$41.400</div> <div style="background-color: red; color: white; padding: 2px;">&lt; \$34.008</div>	Anual



	de los socios					
Clientes	Mejorar la satisfacción del cliente	% de puntualidad	$\% \text{ de puntualidad en la entrega de los productos} = \frac{\# \text{ de pedidos atendidos a tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} * 100$	100%	100%	Anual
					97%- 99%	
					< 1	
Procesos Internos	Mejorar la calidad del servicio a los socios	Solicitudes de socios que se solucionan de manera inmediata	$\% \text{ de solicitudes solucionadas de socios} = \frac{\# \text{ de solicitudes atendidas}}{\text{Total de solicitudes recibidas}} * 100$	80%	> 80%	Anual
					70%-80%	
					< 70%	
Procesos Internos	Obtener el certificado Fitosanitario otorgado por Agrocalidad para la exportación	Nivel de cumplimiento	$\% \text{ de nivel de cumplimiento de los estándares} = \frac{\# \text{ de estándares cumplidos por la asociación}}{\text{Total de estándares exigidos por Agrocalidad}} * 100$	100%	100%	Anual
					99%-100%	
					< 99%	
Formación y crecimiento	Aumentar el número de socios	Incremento del número de socios	$\text{Incremento del número de socios} = \# \text{ de socios actuales} - \# \text{ de socios anteriores}$	12	> 12	Anual
					10-12	
					< 10	



nto						
-----	--	--	--	--	--	--

**Fuente:** Investigación de campo las Autoras.

**Elaboración:** Las Autoras



## CONCLUSIONES

Luego de haber concluido este trabajo de investigación se logró conocer la situación actual del sector agrícola en el cantón Cuenca en cuanto a planificación estratégica y elaborar con éxito un plan estratégico para APAAZUAY mediante la aplicación de un cuadro de mando integral, el mismo que será de mucha utilidad para la empresa.

Dentro de la investigación del sector se determinó que las asociaciones agrícolas al momento no cuentan con una planificación estratégica lo cual no les permite alcanzar los objetivos deseados.

Mediante la planificación estratégica se logró definir la misión, visión, valores éticos, objetivos y estrategias para la asociación agrícola APAAZUAY.

Se logró realizar un análisis interno y externo de la asociación, según este análisis se concluye lo siguiente:

1. La asociación ofrece a la ciudadanía una gran variedad de productos agroecológicos los cuales tienen buena aceptación en el mercado, obteniendo un valor de ventas de \$512.775,23 en el año 2014 según las proyecciones que se adjuntan en el Anexo 7.
2. APAAZUAY posee centros de comercialización en diferentes puntos en la ciudad de Cuenca, los mismos que se han obtenido a través de convenios con el municipio de la ciudad.
3. La asociación cuenta con un capital propio de \$40.366,25 para apoyar a los socios, este valor se conoce por afirmación directa del Ing. Patricio Nieves administrador de APAAZUAY.
4. Los socios pueden acceder a créditos de la cooperativa de ahorro y crédito Jardín Azuayo, gracias al convenio firmado entre las partes, el mismo que se adjunta en el Anexo 6.



5. APAAZUAY no tiene un sistema de administración eficiente.
6. No se lleva contabilidad de manera adecuada, lo cual no permitió plantear objetivos estratégicos financieros reales.
7. Los socios de la asociación presentan resistencia al cambio.

### **RECOMENDACIONES**

Se dan las siguientes recomendaciones a la asociación APAAZUAY una vez concluido el trabajo de investigación:

1. Poner en marcha el plan estratégico desarrollado con anterioridad.
2. Realizar un seguimiento de los objetivos e indicadores planteados en el Cuadro de Mando Integral.
3. Capacitar al personal administrativo: administrador, secretaria y contadora de la asociación para que pueda desempeñar con éxito sus funciones.
4. Implementar un sistema administrativo financiero dentro de la asociación con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos planteados.
5. Trabajar más en cuanto a la publicidad en redes sociales, con publicaciones más frecuentes de las actividades que la asociación realiza e invitar al público que visite los espacios donde comercializan sus productos.



UNIVERSIDAD DE CUENCA

---

---

# ANEXOS

**ANEXO 1: Espacios de Comercialización de APAAZUAY.**

- **Mercado 12 de Abril.**



**Fuente:** Mercado 12 de Abril. APAAZUAY.2015  
**Elaboración:** Las Autoras.



**Fuente:** Mercado 12 de Abril. APAAZUAY.2015  
**Elaboración:** Las Autoras.

- **Mercado 3 de Noviembre.**



**Fuente:** Mercado 3 de Noviembre. APAAZUAY. 2015  
**Elaboración:** Las Autoras.



**Fuente:** Mercado 3 de Noviembre. APAAZUAY. 2015  
**Elaboración:** Las Autoras.

- **Mercado 27 de Febrero**



**Fuente:** Mercado 27 de Febrero. APAAZUAY. 2015  
**Elaboración:** Las Autoras.



**Fuente:** Mercado 27 de Febrero. APAAZUAY. 2015  
**Elaboración:** Las Autoras.

- **Plataforma de Miraflores**



**Fuente:** Plataforma de Miraflores. APAAZUAY. 2015  
**Elaboración:** Las Autoras.



**Fuente:** Plataforma de Miraflores. APAAZUAY. 2015  
**Elaboración:** Las Autoras.

- **Plataforma de Totoracocha**



**Fuente:** Plataforma de Totoracocha. APAAZUAY. 2015  
**Elaboración:** Las Autoras.



**Fuente:** Plataforma de Totoracocha. APAAZUAY. 2015  
**Elaboración:** Las Autoras.



**ANEXO 2:** Encuesta dirigida a los representantes de las Asociaciones Agrícolas en la ciudad de Cuenca.



**ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LAS ASOCIACIONES AGRÍCOLAS EN LA CIUDAD DE CUENCA.**

Buenos días, somos estudiantes de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de Cuenca, estamos realizando nuestro trabajo de Tesis previo a la obtención del título de Ingenieras Comerciales, el propósito de esta encuesta es obtener información acerca de la planificación estratégica de la asociación a la cual usted representa; los resultados serán utilizados para poder determinar si el sector agrícola en la ciudad de Cuenca cuenta con una planificación estratégica establecida.

**Información general de la empresa:**

Nombre de la Asociación:	<input type="text"/>
Ubicación:	<input type="text"/>
Número de socios actuales:	<input type="text"/>
Nombre del representante legal:	<input type="text"/>

**1. ¿Su asociación tiene una misión definida?**

SI

NO

**2. ¿Su asociación tiene una visión definida**

SI

NO

**3. ¿Su asociación cuenta con valores éticos definidos?**

SI

NO

**4. Indique cómo están distribuidas las funciones dentro de la asociación.**

Organigrama

Descripción de puestos de trabajo

Manual de funciones

Otros

Ninguna


**5. Marque con una X en cuál de las siguientes actividades de gestión usted participa dentro de la asociación.**

Cursos de capacitación

Realizando charlas para socios

Aportando recursos para implantar sistemas de gestión

Ninguna


**6. Indique el método o métodos utilizados para definir estrategias de comercialización.**

Informes de estudio de mercado

Análisis FODA

Informes de asociaciones y del sector

Informes acerca de la competencia

Ninguna


**7. Marque la opción que más utiliza la asociación para levantar y analizar la información que se maneja en la misma.**

Buzones de sugerencias

Encuestas a clientes

Informes, o resúmenes postventa

Entrevistas con socios

Medios electrónicos

Ninguna


**8. Indique las formas de comercialización utilizadas por la asociación.**

Comercialización directa

A través la Minorista

A través de Mayorista


**9. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que utiliza la asociación?**

Financiamiento propio

Financiamiento a través de organismos gubernamentales

Financiamiento a través de instituciones bancarias


**10. Señale el tipo de estrategias que utiliza la asociación.**




Estrategias de integración



Estrategias intensivas

Estrategias de diversificación

Estrategias defensivas

Ninguna

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO 3:** Listado de Asociaciones Agrícolas registradas en el MAGAP.

<b>Nr o.</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PARROQUIA</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>
1	<b>CAMPESINA "LOS ANDES DEL VERDE"</b>	MOLLETURO			ACTIVA
2	<b>NERO</b>	BAÑOS	0967457720	Maclovia Illescas	ACTIVA
3	<b>CASCADA EL TABLÓN</b>	CHAUCHA	072832194	Genaro Cabrera D.	ACTIVA
4	<b>PARAMOS DEL YANUNCAY</b>	CHAUCHA	072864233	Jackson Fernández	ACTIVA
5	<b>UNASAY</b>	CUENCA			ACTIVA
6	<b>GANADEROS DEL AUSTRO</b>	CUENCA			ACTIVA
7	<b>SALUD Y VIDA</b>	CUMBE	0988383445	Wilson Porras Polo	ACTIVA
8	<b>SAN ANTONIO MALUAY</b>	EL VALLE		Ángel Ordoñez Yunga	ACTIVA
9	<b>VIRGEN DEL ROSARIO</b>	EL VALLE	072828412	María Criollo Chillogallo	ACTIVA
10	<b>SANTA MARTHA</b>	EL VALLE	072896852	Fernanda Nieves N.	ACTIVA
11	<b>SAN JUDAS TADEO</b>	EL VALLE	0985038589	Jorge Arévalo Panza	ACTIVA
12	<b>VIRGEN DEL CARMEN</b>	EL VALLE	0997868866	Oswaldo Plaza León	ACTIVA
13	<b>LOS GERANIOS</b>	EL VALLE	0997558643	José Arévalo P.	ACTIVA
14	<b>EMPRENDEDORAS SAN ANTONIO DE GAPAL</b>	EL VALLE	093926265	Rosalina Rojas	ACTIVA
15	<b>PUCA CRUZ</b>	EL VALLE	0967377750	Blanca Pugo	ACTIVA
16	<b>SAN PEDRO</b>	EL VALLE	0987550128	Fernando Guamán	ACTIVA
17	<b>ASOPASO</b>	GIL RAMÍREZ	072838029	Jorge Paez	ACTIVA
18	<b>EL PROGRESO</b>	JADAN			ACTIVA



	<b>DE JADAN</b>				
19	<b>PANCHO GARCÍA</b>	MOLLETURO	0989423738	Miguel Ángel Ochoa O.	ACTIVA
20	<b>12 DE OCTUBRE</b>	MOLLETURO	072454259	Manuel Cruz Sumba	ACTIVA
21	<b>CAMACHO</b>	MOLLETURO	074042580	Celio Cabrera S.	ACTIVA
22	<b>RIO BLANCO</b>	MOLLETURO	0990573210	Isidro Bermeo L.	ACTIVA
23	<b>MOLLETURO</b>	MOLLETURO		Orlando Sandoval G.	ACTIVA
24	<b>AUTÓNOMOS ABDÓN CALDERÓN "ASOAC"</b>	MOLLETURO			ACTIVA
25	<b>AGROECOLÓGICA DE AZHAPUD Y ADOBEPAMBA</b>	OCTAVIO CORDERO			ACTIVA
26	<b>VIRGEN DE GUADALUPE</b>	OCTAVIO CORDERO	0985791062	Cenaida Carchi Q.	ACTIVA
27	<b>PILACHIQUIR</b>	QUINGEO	074035089	Juan Jiménez Lituma	ACTIVA
28	<b>MACAS FLORIDA</b>	QUINGEO	0990618250	María VenturaMontaño	ACTIVA
29	<b>DIVINO NIÑO DE QUINGEO</b>	QUINGEO	0989941421	Ramiro Ganuquiza	ACTIVA
30	<b>YANUNCAY</b>	SAN JOAQUÍN	072893371	Matilde SaguayPillco	ACTIVA
31	<b>CUENCA DEL YANUNCAY</b>	SAN JOAQUÍN	072854658	Paolo Montenegro T.	ACTIVA
32	<b>APOSA SANTA ANA ALSA</b>	SANTA ANA	074030182	María N. Loja Loja	ACTIVA
33	<b>SANTA ANA "ALSA"</b>	SANTA ANA		Enrique Portilla M.	ACTIVA
34	<b>PRIMERO DE SEPTIEMBRE</b>	SANTA ANA	072851174	Gerardina Caldas	ACTIVA
35	<b>CORAZÓN DE JESÚS</b>	SIDCAY	072365126	Germán Bonete C.	ACTIVA
36	<b>8 DE OCTUBRE</b>	SIDCAY	0989446902	Blanca Simbaña	ACTIVA
37	<b>CORAZÓN DE MARÍA</b>	SININCAY	074087248	Olga León Arpi	ACTIVA
38	<b>LUCHANDO</b>	SININCAY	0723904	Marisol	ACTIVA



	<b>PARA EL FUTURO</b>		86	Reinoso	
39	<b>HOLSTEIN FRIESIAN FILIAN CUENCA</b>	SUCRE	072817141	Byron Terán M.	ACTIVA
40	<b>TOTOROCOCHA</b>	TARQUI	0996027257	Luis Ayavaca C.	ACTIVA
41	<b>LA VICTORIA</b>	TARQUI			ACTIVA
42	<b>CRECIENDO HACIA EL FUTURO</b>	TURI	0996843118	Gladys Cumbe Q.	ACTIVA
43	<b>LA VOLUNTAD DE DIOS</b>	HUAYNA CAPAC			DISUELTA
44	<b>CENTRO DE AGRICULTURA BIOLÓGICA (CAB)</b>	S.SEBASTIAN			DISUELTA
45	<b>SANTA FÉ DEL CISNE</b>	OCTAVIO CORDERO			DISUELTA
46	<b>DESPERTAR ZHIN ALTO</b>	CHAUCHA			INACTIVA
47	<b>SAN ANTONIO CHAUCHA</b>	CHAUCHA			INACTIVA
48	<b>TRES LAGOS</b>	CHECA			INACTIVA
49	<b>APROCUAZ</b>	CUENCA			INACTIVA
50	<b>AUSTROESCARGOT</b>	CUENCA			INACTIVA
51	<b>ANDINA DE CARACOLE</b>	CUENCA			INACTIVA
52	<b>CAÑICULTORES DEL AZUAY</b>	CUENCA			INACTIVA
53	<b>AVICULTORES DEL AZUAY</b>	CUENCA			INACTIVA
54	<b>APIAUSTRO</b>	CUENCA			INACTIVA
55	<b>SAN LUIS DE TOTORILLAS</b>	CUMBE			INACTIVA
56	<b>LA UNIÓN</b>	CUMBE			INACTIVA
57	<b>CAMPESINA DE CUMBE</b>	CUMBE			INACTIVA
58	<b>GANADEROS</b>	GUALACE			INACTIVA



	<b>AUTÓNOMO</b>	O			VA
59	<b>PATUL</b>	MOLLETU RO			INACTI VA
60	<b>SANAHUIN</b>	MOLLETU RO			INACTI VA
61	<b>8 DE SEPTIEMBRE</b>	MOLLETU RO			INACTI VA
62	<b>COCHAPAMBA</b>	MOLLETU RO			INACTI VA
63	<b>APANGORA DE CHAULLABAM BA</b>	NULTI			INACTI VA
64	<b>LA INMACULADA</b>	NULTI			INACTI VA
65	<b>AUTÓNOMO SAN LUIS DE PARCOLOMA</b>	O.CORDE RO			INACTI VA
66	<b>CABULLIN</b>	PACCHA			INACTI VA
67	<b>GUALAY</b>	PORTETE			INACTI VA
68	<b>EL PAJONAL</b>	PORTETE			INACTI VA
69	<b>SAN. JOSÉ CORTEPAMBA</b>	QUINGEO			INACTI VA
70	<b>NONADEL</b>	QUINGEO			INACTI VA
71	<b>PASACA CORONEL DE GALGAL</b>	SAN JOAQUIN			INACTI VA
72	<b>CRUZ PAMBA</b>	SAYANSI			INACTI VA
73	<b>EL PROGRESO DE SIDCAY</b>	SIDCAY			INACTI VA
74	<b>SEMBRANDO EL FUTURO</b>	SIDCAY			INACTI VA
75	<b>MUJERES POR UNA NUEVA SOCIE</b>	SIDCAY			INACTI VA
76	<b>LA MERCED</b>	SIDCAY			INACTI VA
77	<b>NUEVA JUVENTUD DE TOTORILLAS</b>	TARQUI			INACTI VA
78	<b>SAN AGUSTÍN</b>	TARQUI			INACTI



---

					VA
79	<b>ZAPALLO HUAICO</b>	TOMEBA MBA			INACTI VA
80	<b>EL CARMEN DE GUZHO</b>	TURI			INACTI VA
81	<b>DE DESARROLLO SOCIAL LA NUEVA ESPERANZA</b>	VICTORIA DE PORTETE			INACTI VA
82	<b>FUERZA CAMPEÑO NERO</b>	BAÑOS			INACTI VA

**Fuente:** Investigación de campo (MAGAP).

**Elaboración:** Las Autoras.

**ANEXO 4:** Listado de Asociaciones Agrícolas registradas en la SEPS.

<b>Nro.</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>PARROQUIA</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>ESTADO</b>
1	<b>AGROARTESANAL LUZ Y GUIA</b>	CAMILO PONCE ENRIQUEZ	0724045187	ACTIVA
2	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS ECOLOGICOS DE CUMBE "SALUD Y VIDA"</b>	CUMBE	072811999	ACTIVA
3	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA MERCED DE BUENOS AIRES</b>	GENERAL TORRES 7-33 Y PRESIDENTE CORDOVA	072943009	ACTIVA
4	<b>PRODUCTORES AGRICOLAS 12 DE OCTUBRE</b>	MOLLETURO	072454259	ACTIVA
5	<b>PRODUCTORES Y PROCESAMIENTO DE CACAO ORGANICO ZHAGALITO</b>	MOLLETURO	074043997	ACTIVA
6	<b>DESARROLLO COMUNITARIO PEPA DE ORO</b>	MOLLETURO	072454313	ACTIVA
7	<b>DESARROLLO DE TRABAJADORES AUTONOMOS AGRICOLAS FLOR DEL AZUAY</b>	MOLLETURO	074045406	ACTIVA
8	<b>PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CACAO CAMACHO</b>	MOLLETURO	074042528	ACTIVA
9	<b>PRODUCCION, COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DE CACAO RIO BLANCO</b>	MOLLETURO	073053663	ACTIVA
10	<b>TRABAJADORES AGROPECUARIOS AUTONOMOS ABDON CALDERON ASODAC</b>	MOLLETURO	072454252	ACTIVA
11	<b>TRABAJADORES AUTONOMOS FRUTICULTORES PIE</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS	074039866	ACTIVA



	<b>DE GANAPA</b>	(SANTA ROSA)		
12	<b>PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS AGROECOLOGICOS Y LIMPIOS EL ARAYAN</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	074031488	ACTIVA
13	<b>AGROPECUARIA VIRGEN DE GUADALUPE</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	072470325	ACTIVA
14	<b>HORTICOLA CRISTO DEL CONSUELO</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	074090250	ACTIVA
15	<b>DESARROLLO SOCIAL Y AGROECOLOGICA DE AZHAPUD Y ADOBEPAMBA</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	074031661	ACTIVA
16	<b>DESARROLLO SOCIAL DE OCTAVIO CORDERO PALACIOS</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	072365430	ACTIVA
17	<b>AGROPECUARIA MACAS FLORIDA</b>	QUINGEO	074035164	ACTIVA
18	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS YANUNCAY</b>	SAN JOAQUIN	072893371	ACTIVA
19	<b>DESARROLLO COMUNITARIO ÑUCANCHI HUASI</b>	SANTA ANA	073054503	ACTIVA
20	<b>PRODUCTOS ORGANICOS DE SANTA ANA</b>	SANTA ANA	074030182	ACTIVA
21	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS PRIMERO DE SEPTIEMBRE</b>	SANTA ANA	072851174	ACTIVA
22	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DEL AZUAY</b>	SIDCAY	074030404	ACTIVA
23	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS CORAZON DE JESUS</b>	SIDCAY	072365126	ACTIVA
24	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS</b>	SININCAY	074087248	ACTIVA



	<b>CORAZON DE MARIA</b>			
25	<b>NUEVO AMANECER DE TURI</b>	TURI	072386817	ACTIVA
26	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS "CRECIENDO HACIA EL FUTURO"</b>	TURI	074095296	ACTIVA
27	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS VIRGEN DEL ROSARIO</b>	VALLE	072828412	ACTIVA
28	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS Y DE ANIMALES MENORES VIRGEN DEL CARMEN</b>	VALLE	072879062	ACTIVA
29	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS SANTA MARTHA</b>	VALLE	074189788	ACTIVA
30	<b>PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO</b>	YANUNCAY	072418047	ACTIVA
31	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS LOS GERANIOS</b>		072432143	ACTIVA

**Fuente:** Investigación de campo (SEPS).

**Elaboración:** Las Autoras.



**ANEXO 5:** Listado de Asociaciones Agrícolas activas en la ciudad de Cuenca registradas en el MAGAP y la SEPS.

<b>Nro.</b>	<b>RAZON SOCIAL</b>	<b>PARROQUIA</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>ESTADO</b>
1	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS ECOLOGICOS DE CUMBE "SALUD Y VIDA"</b>	CUMBE	072811999	ACTIVA
2	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS LA MERCED DE BUENOS AIRES</b>	GENERAL TORRES 7-33 Y PRESIDENTE CORDOVA	072943009	ACTIVA
3	<b>PRODUCTORES AGRICOLAS 12 DE OCTUBRE</b>	MOLLETURO	072454259	ACTIVA
4	<b>PRODUCTORES Y PROCESAMIENTO DE CACAO ORGANICO ZHAGALITO</b>	MOLLETURO	074043997	ACTIVA
5	<b>DESARROLLO COMUNITARIO PEPA DE ORO</b>	MOLLETURO	072454313	ACTIVA
6	<b>DESARROLLO DE TRABAJADORES AUTONOMOS AGRICOLAS FLOR DEL AZUAY</b>	MOLLETURO	074045406	ACTIVA
7	<b>PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE CACAO CAMACHO</b>	MOLLETURO	074042528	ACTIVA
8	<b>PRODUCCION, COMERCIALIZACION E INDUSTRIALIZACION DE CACAO RIO BLANCO</b>	MOLLETURO	073053663	ACTIVA
9	<b>TRABAJADORES AGROPECUARIOS AUTONOMOS ABDON CALDERON ASODAC</b>	MOLLETURO	072454252	ACTIVA
10	<b>TRABAJADORES AUTONOMOS FRUTICULTORES PIE DE GANAPA</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (SANTA ROSA)	074039866	ACTIVA
11	<b>PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES</b>	OCTAVIO CORDERO	074031488	ACTIVA



	<b>DE PRODUCTOS AGROECOLOGICOS Y LIMPIOS EL ARAYAN</b>	PALACIOS (STA. ROSA)		
12	<b>AGROPECUARIA VIRGEN DE GUADALUPE</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	072470325	ACTIVA
13	<b>HORTICOLA CRISTO DEL CONSUELO</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	074090250	ACTIVA
14	<b>DESARROLLO SOCIAL Y AGROECOLOGICA DE AZHAPUD Y ADOBEPAMBA</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	074031661	ACTIVA
15	<b>DESARROLLO SOCIAL DE OCTAVIO CORDERO PALACIOS</b>	OCTAVIO CORDERO PALACIOS (STA. ROSA)	072365430	ACTIVA
16	<b>AGROPECUARIA MACAS FLORIDA</b>	QUINGEO	074035164	ACTIVA
17	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS YANUNCAY</b>	SAN JOAQUIN	072893371	ACTIVA
18	<b>DESARROLLO COMUNITARIO ÑUCANCHI HUASI</b>	SANTA ANA	073054503	ACTIVA
19	<b>PRODUCTOS ORGANICOS DE SANTA ANA</b>	SANTA ANA	074030182	ACTIVA
20	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS PRIMERO DE SEPTIEMBRE</b>	SANTA ANA	072851174	ACTIVA
21	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DEL AZUAY</b>	SIDCAY	074030404	ACTIVA
22	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS CORAZON DE JESUS</b>	SIDCAY	072365126	ACTIVA
23	<b>PRODUCTORES AGROPECUARIOS CORAZON DE MARIA</b>	SININCAY	074087248	ACTIVA
24	<b>NUEVO AMANECER DE TURI</b>	TURI	072386817	ACTIVA
25	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS</b>	TURI	074095296	ACTIVA



	<b>"CRECIENDO HACIA EL FUTURO"</b>			
26	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS VIRGEN DEL ROSARIO</b>	VALLE	072828412	ACTIVA
27	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS Y DE ANIMALES MENORES VIRGEN DEL CARMEN</b>	VALLE	072879062	ACTIVA
28	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS SANTA MARTHA</b>	VALLE	074189788	ACTIVA
29	<b>PRODUCTORES Y COMERCIALIZADORES DE PRODUCTOS AGROECOLOGICOS DEL AUSTRO</b>	YANUNCAY	072418047	ACTIVA
30	<b>PRODUCTORES AGROECOLOGICOS LOS GERANIOS</b>		072432143	ACTIVA
31	<b>NERO</b>	BAÑOS	0967457720	ACTIVA
32	<b>CASCADA EL TABLÓN</b>	CHAUCHA	072832194	ACTIVA
33	<b>PÁRAMOS DEL YANUNCAY</b>	CHAUCHA		ACTIVA
34	<b>SAN ANTONIO MALUAY</b>	EL VALLE		ACTIVA
35	<b>SAN JUDAS TADEO (GANADERIA)</b>	EL VALLE	0985038589	ACTIVA
36	<b>EMPRENDEDORAS SAN ANTONIO DE GAPAL</b>	EL VALLE	0993926265	ACTIVA
37	<b>PUCA CRUZ</b>	EL VALLE		ACTIVA
38	<b>SAN PEDRO</b>	EL VALLE		ACTIVA
39	<b>ASOPASO (CABALLOS)</b>	GIL RAMÍREZ	072838029	ACTIVA
40	<b>MOLLETURO</b>	MOLLETURO		ACTIVA
41	<b>CAMPESINA "LOS ANDES DEL VERDE"</b>	MOLLETURO		ACTIVA
42	<b>PANCHO GARCÍA</b>	MOLLETURO	0989423738	ACTIVA
43	<b>CUENCA DEL YANUNCAY (ASO GANADERA)</b>	SAN JOAQUÍN	072854658	ACTIVA
44	<b>PILACHIQUIR</b>	QUINGEO	074035089	ACTIVA
45	<b>DIVINO NIÑO DE QUINGEO</b>	QUINGEO	0989941421	ACTIVA



46	<b>8 DE OCTUBRE</b>	SIDCAY	0989446902	ACTIVA
47	<b>LUCHANDO PARA EL FUTURO</b>	SININCAY	072390486	ACTIVA
48	<b>TOTOROCOCHA</b>	TARQUI	0996027257	ACTIVA
49	<b>LA VICTORIA</b>	TARQUI		ACTIVA

**Fuente:** Investigación de campo (MAGAP) y (SEPS).

**Elaboración:** Las Autoras.

## Anexo 6: Acuerdo de cooperación entre la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo y la Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay, APAZUAY.



### Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

www.jardinazuayo.fin.ec

#### ACUERDO DE COOPERACIÓN ENTRE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO Y LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DEL AZUAY, APA-AZUAY.

Comparecen a la celebración de este acuerdo, por una parte la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, Oficina Cuenca, debidamente representada por Juan Pablo Sánchez, como Responsable de la Oficina Cuenca, y por otra parte el La Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay APA-AZUAY, debidamente representado por el Ing. Patricio Nieves, quienes libre y voluntariamente convienen en celebrar este acuerdo contenido en las siguientes cláusulas:

##### PRIMERA.- ANTECEDENTES:

LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO, es una institución financiera creada mediante acuerdo ministerial No. 0836 del 27 de mayo de 1996 y debidamente autorizada su funcionamiento por la Superintendencia de Bancos y Seguros según resolución N° SBS-2006-707 y regulada actualmente por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria mediante oficio SEPS-IFPS-2012-2033 del 28 de diciembre del 2012. Tiene entre sus objetivos fundamentales contribuir a mejorar las condiciones de vida de sus socios a través de la prestación de servicios financieros inclusivos y de calidad.

LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DEL AZUAY, APA-AZUAY, tiene acuerdo ministerial N° 05031 dada el 31 de Enero del 2005 y otorgado por el MIPRO Ministerio de Industrias y Productividad, actualmente está regulada por la SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA-SEPS, su objeto social es la producción Agroecológica y Orgánica de hortalizas, legumbres, cereales, frutas, plantas medicinales, lácteos, crianza y reproducción animales menores, flores y productos procesados sin la utilización de productos tóxicos que alteren la salud y el medio ambiente. Sus productos se comercializan en los mercados del cantón cuenca, generando de esta manera fuentes de trabajo.

##### SEGUNDA.- OBJETIVO DEL ACUERDO:

El presente acuerdo tiene por objeto acompañar el fortalecimiento de APA-AZUAY a través de la formación y capacitación cooperativa, conforme a un cronograma de actividades aprobado por las partes integrantes de este acuerdo y promover los servicios que ofrece la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO.

##### TERCERA.- COMPROMISOS:

###### LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DEL AZUAY, APA-AZUAY

- Cumplir con las actividades que son responsabilidad de APA-AZUAY, conforme el cronograma de trabajo establecido.
- Proveer la logística necesaria para el normal desarrollo del presente acuerdo.
- Atender los requerimientos que demande la COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN Azuayo para el adecuado desarrollo del presente acuerdo.
- Organizar los talleres en lugares, fechas y horas acordadas para lo cual deberá convocar y garantizar la asistencia de las personas al taller.

**DOMICILIO:** Benigno Malo 9 -75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar  
Teléfono 07 2833 255 / Cuenca - Ecuador



## Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

[www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

- Coordinar con el educador cooperativo de Jardín Azuayo la ejecución de los talleres.
- Permitir en los talleres, que se dedique un tiempo donde se socialice y hable de los servicios y productos de la cooperativa Jardín Azuayo.
- Apoyar en los procesos cooperativos y sociales de la cooperativa Jardín Azuayo, cuidando siempre la imagen y buen nombre de la Institución.
- En la medida de las posibilidades y previa invitación, participar en ferias organizadas por la cooperativa Jardín Azuayo.
- Facilitar los refrigerios para los participantes en los talleres.
- Conformar una comisión de pre-calificación de solicitudes de crédito productivo de sus socios. En el caso de que algún crédito cayere en mora, la organización se compromete a ayudar en la recuperación.
- Resolver sobre la viabilidad de crear una caja de ahorro y crédito y de un fondo de riesgo solidario de APA-AZUAY. De ser viable, APA-AZUAY se compromete a comunicar por escrito dicha resolución a Jardín Azuayo y realizar todas las actividades necesarias para alcanzar dichos fines.

### LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO:

La Cooperativa Jardín Azuayo, a través de su Oficina Cuenca, se compromete a:

- Planificar y coordinar con el responsable o delegado de APA-AZUAY, fecha, lugar y hora de los talleres.
- Acompañar con el Tutor los procesos de formación organizados por APA-AZUAY.
- Atender oportunamente a los inconvenientes que se pudieran presentar en el desarrollo del presente acuerdo.
- Facilitar los talleres correspondientes a Educación Financiera, Economía Popular y Solidaria y Buen Vivir.
- Facilitar talleres de formación en las líneas productivas del: cuy, pollo, producción de leche y construcciones rurales.
- Proporcionar acompañamiento técnico a socios que han obtenido crédito para la implementación de proyectos productivos en las líneas de cuy, pollo, producción de leche y construcciones rurales.
- Previa resolución de viabilidad de APA-AZUAY y comunicación escrita, La cooperativa Jardín Azuayo se compromete a brindar la asesoría necesaria para la creación de una caja de ahorro y crédito, y un fondo de riesgo solidario.
- Entregar créditos de acuerdo a las políticas internas de la Cooperativa y en el marco del proyecto de Crédito Productivo.
- Otorgar certificados de asistencia a los participantes de los talleres programados.

### CUARTA: PLAZO

El presente acuerdo se desarrollará en el plazo de un año calendario, contado a partir de la firma del mismo. El presente documento podrá ser renovado siempre que las dos partes estén de acuerdo.

**DOMICILIO:** Benigno Malo 9 -75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar  
Telefax (593) 7 2833 255 / Cuenca - Ecuador



## Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CONTROLADA POR LA SUPERINTENDENCIA DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA

[www.jardinazuayo.fin.ec](http://www.jardinazuayo.fin.ec)

### QUINTA: CONTACTOS Y DOMICILIO

Las partes señalan a las siguientes personas y su domicilio, como contactos para la adecuada ejecución del presente acuerdo, tal y como sigue:

#### COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO JARDÍN AZUAYO:

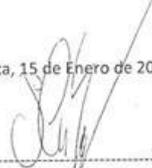
País: Ecuador  
Provincia: Azuay  
Ciudad: Cuenca  
Dirección: Simón Bolívar 7-15 y Sucre  
Teléfono: 072250-465  
Correo electrónico: [j.sanchez@jardinazuayo.fin.ec](mailto:j.sanchez@jardinazuayo.fin.ec)

#### LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLOGICOS DEL AZUAY, APA-AZUAY

País: Ecuador  
Provincia: Azuay  
Ciudad: Cuenca  
Parroquia: Sucre  
Dirección: Alfonso Malo 1-140 y Miguel Ángel Estrella  
Teléfono: 07404-4810  
Correo: [apaazuay@gmail.com](mailto:apaazuay@gmail.com)

Para constancia las partes se ratifican lo anteriormente expuesto y firman de común acuerdo en tres ejemplares idénticos.

Cuenca, 15 de Enero de 2015

  
Juan Pablo Sánchez Loor  
REPRESENTANTE DE OFICINA  
COAC.JARDIN AZUAYO



  
Ing. Patricio Nieves  
REPRESENTANTE LEGAL  
APA-AZUAY



**DOMICILIO:** Benigno Malo 9 -75 entre Gran Colombia y Simón Bolívar  
Telefax (593) 7 2833 255 / Cuenca - Ecuador

**Fuente:** Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo  
**Elaboración:** Juan Pablo Sánchez.





**ANEXO 7:** Variación de las ventas de APAAZUAY Año 2013 y Año 2014.

	VENTAS 2013	VARIACION MENSUAL 2013	VARIACION \$	VENTAS 2014	VARIACION MENSUAL 2014	VARIACION \$
ENERO	\$ 40.465,15	0,08%	32,37	\$ 41.972,93	0,67%	281,22
FEBRERO	\$ 40.497,52	0,21%	85,04	\$ 42.254,15	0,22%	92,96
MARZO	\$ 40.582,57	0,80%	324,66	\$ 42.347,11	0,23%	97,40
ABRIL	\$ 40.907,23	0,00%	0,00	\$ 42.444,51	0,63%	267,40
MAYO	\$ 40.907,23	0,19%	77,72	\$ 42.711,91	-0,18%	-76,88
JUNIO	\$ 40.984,95	0,08%	32,79	\$ 42.635,03	0,19%	81,01
JULIO	\$ 41.017,74	0,34%	139,46	\$ 42.716,03	0,47%	200,77
AGOSTO	\$ 41.157,20	-0,14%	-57,62	\$ 42.916,80	0,06%	25,75
SEPTIEMBRE	\$ 41.099,58	1,67%	686,36	\$ 42.942,55	0,57%	244,77
OCTUBRE	\$ 41.785,94	0,67%	279,97	\$ 43.187,32	0,11%	47,51
NOVIEMBRE	\$ 42.065,91	0,23%	96,75	\$ 43.234,83	0,41%	177,26
DICIEMBRE	\$ 42.162,66	-0,45%	-189,73	\$ 43.412,09	0,13%	56,44
<b>TOTAL VENTAS ANUALES</b>	<b>\$ 493.633,67</b>			<b>\$ 512.775,23</b>		

**Fuente:** Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay y (INEC, 2013-2014)

**Elaboración:** Las Autoras



## BIBLIOGRAFIA UTILIZADA

AGRICULTURA SOSTENIBLE. (25 de NOVIEMBRE de 2010). Recuperado el 25 de OCTUBRE de 2014, de <http://blog.espol.edu.ec/chrmahur/2010/11/25/agricultura-en-ecuador/>

Alavarrieta, J. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad para la pequeña y mediana empresa*. Mexico.

Amo, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. España: ESIC Editorial.

Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay. (11 de SEPTIEMBRE de 2013). PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA INSTITUCIONAL DE APAAZUAY. CUENCA.

Castillo, J. (2006). *Administración de personal. Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Chiavenato, I. (1986). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Bogotá: Mc Graw Hill.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

García, A. E. (2011). *Estrategias Empresariales: Una visión holística*. Bogotá: Bilineata Publishing.

INEC. (2013-2014). *INEC*. Recuperado el 18 de Febrero de 2015, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-comunidor-2013/> <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor-2014/>

Kaplan R; Norton D. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced ScoreCard*. Boston: Harvard Business School Press.



- Kluyver, C. (2001). *Pensamiento Estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- MAGAP. (s.f.). *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Recuperado el 22 de OCTUBRE de 2014, de <http://www.agricultura.gob.ec/valores-mision-vision/>
- Michael, P. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Deusto.
- Ponce, A. R. (2007). *Administración Moderna*. Mexico: Limusa.
- Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*. México: C.E.C.S.A.
- Robert Kaplan, David Norton. (2000). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL The Balanced Scorecard*. España: Gestión 2000.
- Roche, F. P. (2005). *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*. Badalona (España): Paidotribo.
- SEPS. (s.f.). *Superintendencia de Economía Popular y Solidaria*. Recuperado el 23 de Octubre de 2014, de <http://www.seps.gob.ec/web/guest/consulta-roeps>
- Thompson, I. (Junio de 2005). *PromonegocioS.net*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de [PromonegocioS.net: http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm](http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm)
- Zambrano, A. (2006). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, PRESUPUESTO Y CONTROL DE LA GESTIÓN PÚBLICA*. Caracas: Editorial Texto, C.A.



---

---

# DISEÑO DE TESIS



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

“ANÁLISIS DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS DEL SECTOR AGRÍCOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA APAZUAY (ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROECOLÓGICOS DEL AZUAY) MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL PERIODO 2014-2015”.

**Diseño de Tesis previo a la obtención del  
Título de Ingeniera Comercial**

**AUTOR:**

KARINA ANABEL TACURI ORELLANA

ERIKA NATALIA VASQUEZ SALINAS

**ASESOR:**

ING. JORGE CAMPOVERDE

**CUENCA - ECUADOR**

**2014**



## 1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Análisis de los planes estratégicos del sector agrícola en la ciudad de Cuenca y elaboración de un plan estratégico para APAAZUAY (Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay) mediante la aplicación de un cuadro de mando integral para el periodo 2014-2015.”

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Nuestro tema de Investigación se verá justificado por los siguientes criterios:

### ➤ Criterio Académico

El tema a desarrollarse se justifica dentro de lo académico, por que servirá como una guía metodológica para estudiantes que deseen realizar tesis sobre el tema, también se puede utilizar como fuente de información y consulta para las personas que requieran conocer información profunda y de calidad sobre el tema a tratar. De otra manera la planeación estratégica se justifica por que servirá como soporte para que la asociación mejore sus actividades en el sector a que pertenece.

### ➤ Criterio Institucional

Nuestra tema de investigación se argumenta institucionalmente porque servirá como guía para las empresas del Sector Agrícola en la Ciudad de Cuenca siendo “APAAZUAY” la empresa principal beneficiada que mediante la implementación de este plan estratégico elaborado en base a sus necesidades y objetivos, con esto se pretende que la empresa crezca de manera local y nacional y que pueda alcanzar con éxito su objetivo principal el mismo que se menciona a continuación: “Contribuir en la profundización de la acción social, económica y productiva, establecer alternativas para juntar a los mercados oferentes y demandantes, mejorar los ingresos a los productores y menores precios con una mejor calidad



en los productos alimenticios para los consumidores de los sectores populares”.

➤ **Impacto Social**

APAAZUAY busca mejorar los ingresos a los productores y a su vez ofrecer al mercado productos alimenticios 100% libres de pesticidas y otros químicos, con menores precios con una excelente calidad para los consumidores de los sectores populares.

Con el análisis de los planes estratégicos en el sector agrícola, se beneficiará a toda la sociedad ya que de este sector nos abastecemos para nuestra alimentación y es uno de los sectores más importantes en la actualidad a nivel nacional debido al cambio de la matriz productiva que se está realizando dentro de nuestro país.

➤ **Criterio Personal**

Nosotras estamos seguras de contar con los conocimientos necesarios para realizar con éxito nuestro trabajo de investigación, al finalizar el mismo estamos convencidas de que entregaremos al Sector Agrícola y a la Empresa APAAZUAY un estudio de calidad con el cual ellos podrán alcanzar sus objetivos planteados, es por ello que nosotras estamos comprometidas a desarrollar un trabajo con el más alto desempeño académico.

➤ **Criterio de Factibilidad**

Este tema es factible en su realización, ya que existe el compromiso por parte del Directivo de APAAZUAY en brindarnos toda la información que se pueda necesitar, para realizar con éxito nuestra Tesis. Además podremos obtener información primaria por medio de técnicas de investigación de mercado, y obtener información secundaria de fuentes bibliográficas y digitales.



### 3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

**a) Numero de RUC:**

0190369110001

**b) Razón Social:**

“Asociación de Productores Agroecológicos del Azuay.”

**c) Resolución Ministerial:**

Nro. 05031

**d) Nombre Comercial:**

APAAZUAY

**e) Representante Legal:**

Nieves Nieves Patricio Romualdo

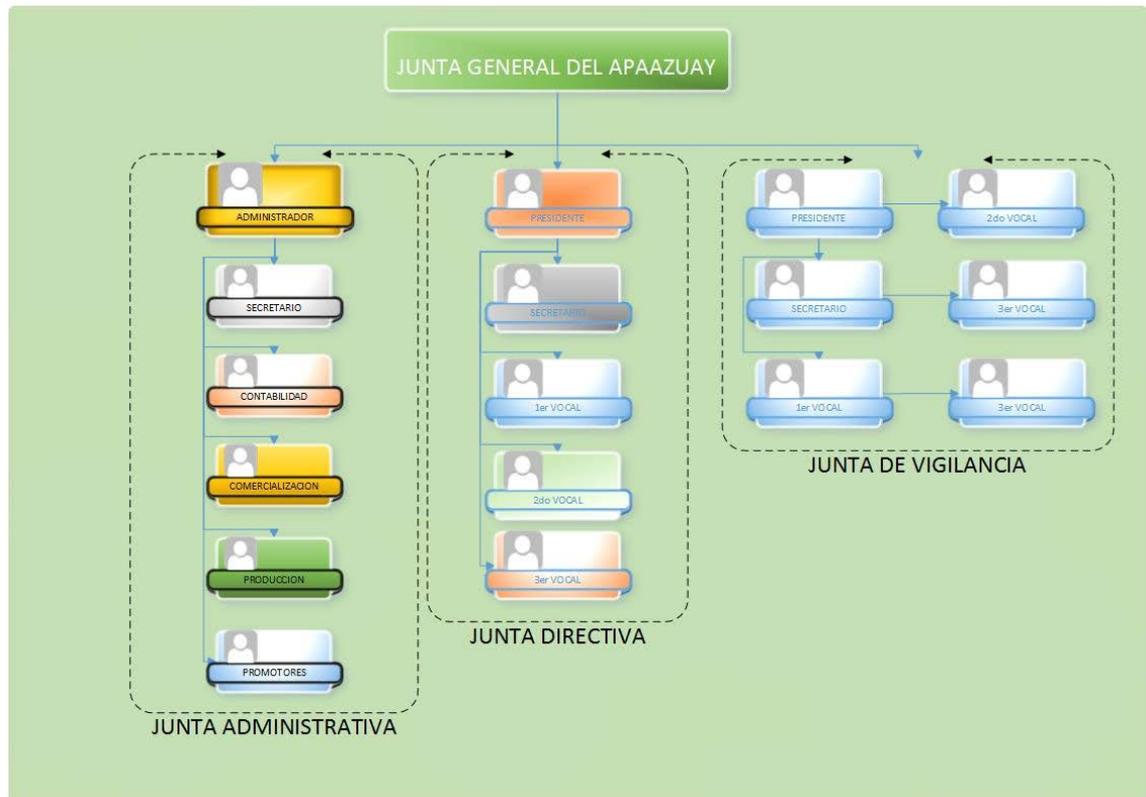
**f) Actividad Económica Principal:**

Actividades de asociaciones para la defensa y propensión de la eficiencia de la producción de sus asociados.

**g) Ubicación:**

En la actualidad las oficinas se encuentran ubicadas en la provincia de Azuay, cantón Cuenca, Parroquia San Blas, Calles Alfonso Malo 1-140 y Miguel Ángel Estrella.

## h) Organigrama Institucional:



## i) Misión:

Somos una organización dedicada a la producción agroecológica que respeta al medioambiente, la salud humana porque no se utilizan agro tóxicos, además garantiza el comercio justo brindando calidad, cantidad, a sus clientes.

## j) Visión:

Ser una organización con una sólida estructura administrativa y financiera, tener un Centro de comercialización propio, más solidaria, que vaya en beneficio de los socios.



**k) Objetivo General:**

Contribuir en la profundización de la acción social, económica y productiva, establecer alternativas para juntar a los mercados oferentes y demandantes, mejorar los ingresos a los productores y menores precios con una mejor calidad en los productos alimenticios para los consumidores de los sectores populares.

**l) Balance Social:**

- **Beneficiarios Directos e Indirectos:** 450 Mujeres y 370 hombres.
- **Edad Promedio:** 43 años.
- **Ha. Sembradas:** 63,77
- **Ha. Pastorales:** 123,80
- **Ha. Forestales:** 76,37
- **Ha. Con Cobertura vegetal:** 40,17

**4. FORMULACION DEL PROBLEMA**

➤ **Problema Central**

Carencia de un análisis de Herramientas de Planificación dentro del sector agrícola en la ciudad de Cuenca.

➤ **Problemas Secundarios**

1. Falta de un estudio de los planes estratégicos del Sector Agrícola en la ciudad de Cuenca.
2. Carencia de un análisis de la situación actual de APAAZUAY.
3. Falta de una herramienta de planificación dentro de la empresa para la toma de decisiones.



## 5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

### 5.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los Planes Estratégicos del Sector Agrícola en la ciudad de Cuenca y Elaborar un Plan Estratégico para APAAZUAY mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Investigar los Planes Estratégicos del Sector Agrícola en la ciudad de Cuenca.
2. Analizar la situación actual Externa e Interna de APAAZUAY
3. Elaborar un plan estratégico para APAAZUAY mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral.

## 6. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

### 6.1 MARCO DE ANTECEDENTES

#### ➤ CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

**Autor:** Fred R. David

Este libro será utilizado como libro base para nuestro trabajo de investigación ya que su contenido está estrechamente ligado con la Planeación Estratégica que vamos a realizar para la empresa APAAZUAY, además este libro ya es conocido por nosotras y tenemos dominio de los conceptos que en él se presentan, pues se trabajó con él la cátedra de Estrategia Competitiva I y II y creemos que es el adecuado para realizar con éxito nuestra tesis.



➤ LA ELABORACION DEL PLAN ESTRATEGICO Y SU IMPLANTACION A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

**Autores:**

Daniel Martínez Pedros

Artemio Milla Gutiérrez

Este libro lo utilizaremos para darnos una perspectiva de cómo realizar un cuadro de mando integral de igual manera como implantar el cuadro de mando integral. Ya que en la parte II del libro podemos encontrar desde elementos básicos del cuadro, hasta cómo construir la perspectiva de aprendizaje/ crecimiento, perspectiva de procesos internos, perspectiva del cliente y perspectiva financiera, que es la estructura del cuadro del mando integral.

➤ FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN – PLANEACION ESTRATEGICA

**Autores:**

Junior Estiven Cuero Osorio

Ana Milena Espinosa Ortegón

Martha Inés Guevara Restrepo

Katherin Andrea Montoya Zapata

Leidy Patricia Orozco Moreno

Yeidi Andrea Ortiz Martínez

**Fuente:**[http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloca/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)

En este link encontramos una síntesis de trascendentales conceptos sobre la planeación, estrategia, planeación estratégica, entre otros importantes aportes sobre la planeación estratégica este es un trabajo



realizado en el año 2007 por un grupo de estudiantes de la Universidad Nacional de Colombia Sede Palmira que se basan en los aportes de Henry Mintzberg para la realización del mismo.

- ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA "TECNI FERRETERÍA RICAURTE" PARA EL AÑO 2010

**Autores:**

Fernández León Melania Sofía

Sinchi Padilla Esperanza Concepción

**Fuente:**

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1107/1/tad963.pdf>

Fernández León Melania Sofía y Sinchi Padilla Esperanza Concepción elaboraron un Plan Estratégico para la empresa "Tecní Ferretería Ricaurte" para el año 2010, su trabajo consta de 5 capítulos como son: Antecedentes, Etapa Filosófica del Plan Estratégico, Análisis y Diagnóstico Situacional, Ejecución del Plan Estratégico y Conclusiones y Recomendaciones.

En este trabajo se dio como recomendación que es necesario para la empresa implementar el Plan Estratégico desarrollado por las estudiantes para que la empresa pueda alcanzar los objetivos planteados. Esta Investigación fue realizada previa la obtención del Título de Ingeniería Comercial en la Universidad de Cuenca año 2010.

Este trabajo de investigación nos servirá como guía para realizar nuestro trabajo de investigación.

- DISEÑO Y DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE CONTROL ESTRATÉGICO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES DEL ECUADOR.



**Autor:** Alexandra Orbe Aguirre

**Fuente:**

<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2912/1/T1036-MBA-Orbe-Dise%C3%B1o.pdf>

Esta tesis “Diseño y Desarrollo del Cuadro de Mando Integral como herramienta de control estratégico en una empresa de servicios de telecomunicaciones del Ecuador” realizada por Alexandra Orbe Aguirre (2012) nos sirve como guía metodológica, también para enriquecer nuestros conocimientos en el tema a desarrollar. En el primer capítulo realiza lo que es el marco teórico todos los criterios que se toman en cuenta para la realización del cuadro de mando integral. En el segundo capítulo analiza la situación actual de la empresa. Y en el último capítulo realiza lo que es la propuesta del cuadro de mando integral, analizando varios puntos, concluyendo este trabajo dando recomendaciones como la implementación del cuadro y para esto se debe contratar personal especial.

## **6.2 MARCO TEÓRICO**

### **ADMINISTRACION ESTRATEGICA**

Para nuestro trabajo de investigación vamos a tomar como libro base “*CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICA*” de Fred R. David. Del cual nos vamos a guiar para la creación del Plan Estratégico para la empresa APAAZUAY.

“La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. (David, 2003)



La planificación estratégica es una de las etapas de la dirección estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia.

### **Formulación de la Estrategia**

La formulación de la estrategia contiene la elaboración de:

- Visión y misión,
- La identificación de las oportunidades y amenazas externas de una empresa,
- La determinación de las fortalezas y debilidades internas,
- El establecimiento de objetivos a largo plazo,
- La creación de estrategias alternativas y
- La elección de estrategias específicas a seguir.

### **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para desarrollar dentro de nuestra investigación el Cuadro de mando integral vamos a utilizar los aportes de Kaplan y Norton ellos nos plantean que el Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración, el concepto de CMI que fue presentado entre los meses de enero/febrero de 1992 en la revista Harvard Business Review, con base en un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del



cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio". (Kaplan R; Norton D, 1996)

### **6.3 MARCO CONCEPTUAL**

#### **➤ Planeación**

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de sugerirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización”. (Agustín, 2004)

#### **➤ Estrategia**

“La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva sostenible. Esto implica decidir cuáles son las industrias en las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que queremos ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr alguna ventaja competitiva. Su objetivo principal es crear valor al accionista y demás partes interesadas, ofreciendo valor al cliente”. (Kluyver, 2001)

#### **➤ La Planeación estratégica**



“La planeación estratégica es un proceso complejo que lleva a una empresa hacia un territorio inexplorado. No ofrece una prescripción establecida para lograr el éxito, sino que lleva a la empresa a través de un viaje y ofrece un marco para abordar preguntas y resolver problemas. La posibilidad de permanecer al tanto de los errores potenciales y estar listos para corregirlos es esencial para lograr el éxito”. (David, 2003)

➤ **Misión**

“La misión es más específica que la visión y está centrada en los medios con los que la empresa competirá en el mercado. Las declaraciones de misión suelen incorporar la gestión de los grupos de interés primarios para la empresa”. La misión suele ser algo más concreto, tiene que ver con la razón de ser de la empresa y debe plantear las bases de la diferenciación respecto a los competidores (la ventaja competitiva)”. (Juan, 2007)

➤ **Visión**

“Se entiende por visión aquella percepción clara y compartida sobre lo que la empresa desea llegar a ser en el mediano o largo plazo. No se refiere a lo que una empresa aporta a la sociedad sino más bien a lo que ella se propone ser y hacia dónde quiere llegar en el futuro”. (Ballvé Alberto; Debeljuh Patricia, 2006)

➤ **Análisis interno**

“Proporciona una comprensión detallada de los aspectos clave de la empresa, identificando puntos fuertes y débiles, problemas y restricciones. Entre las tareas que se realizan destacan los análisis de rendimiento, de la estrategia existente, de la organización interna, de los costos, del portafolio de productos, de los recursos y de las limitaciones financieras”. (Miguel, 2006)

➤ **Análisis externo**



“Supone el examen de los elementos exógenos que afectan a la empresa, lo que da lugar a la identificación de amenazas y oportunidades, tanto presentes como potenciales. Esta tarea consta de cuatro análisis: del cliente, de la competencia, del sector y del entorno”. (Miguel, 2006)

➤ **Cuadro de mando integral**

“El Cuadro de Mando Integral complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores de Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización, y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la formación y crecimiento”. (Robert S. Kaplan; David P. Norton, 2009)

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **7.1 TIPO DE INVESTIGACION**

Nosotras vamos a realizar una Investigación Exploratoria de los Planes Estratégicos del Sector Agrícola en la ciudad de Cuenca, con el fin de obtener información general y alcanzar un conocimiento aproximado de lo que está pasando en la actualidad con este sector. Nuestra investigación terminará cuando, con los datos recolectados, nos sea posible crear un marco teórico lo suficientemente fuerte como para determinar qué factores son relevantes al problema y por lo tanto deben ser investigados con el fin de poder elaborar un manual que brinde las directrices para la solución de los problemas encontrados dentro del sector.

### **7.2 METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION**

#### **Fuentes de Información:**



La recolección de información se apoyara en fuentes primarias como: la observación directa, entrevistas a los administradores de las diferentes empresas del sector agrícola, y encuestas a algunos de los socios.

También se recolectara información de fuentes secundarias como: tesis, archivos, revistas, periódicos, proyectos, artículos, sitios web, etc.

### **7.3 TRATAMIENTO DE LA INFORMACION**

La información que se obtenga a través de los métodos de recolección sean estos primarios o secundarios se le dará un tratamiento automático es decir se procesara de manera digital. Utilizaremos tablas para resumir la información cuantitativa, gráficos para la información cualitativa y figuras. Entre los principales programas a utilizar se encuentra Excel el mismo que nos ayudara para realizar los cálculos y la elaboración de los gráficos, también utilizaremos Word para redactar la información obtenida e irla ordenado de manera consecuente.

## **8. ESQUEMA TENTATIVO DEL INFORME**

### **INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO I: ANTECEDENTES DEL SECTOR AGRICOLA EN LA CIUDAD DE CUENCA Y DE APAAZUAY**

- 1.1 Historia del Sector
- 1.2 Descripción de la situación actual del sector agrícola
- 1.3 Reseña historia de la empresa
- 1.4 Ubicación
- 1.5 Misión
- 1.6 Visión



- 1.7 Organigrama Institucional
- 1.8 Objetivo General
- 1.9 Balance Social
- 1.10 Comercialización

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

- 2.1 Planeación Estratégica
  - 2.1.1 Definición de Planeación
  - 2.1.2 Definición de Estrategia
- 2.2 Formulación de la Estrategia
  - 2.2.1 Misión
  - 2.2.2 Visión
  - 2.2.3 Evaluación Externa
    - 2.2.3.1 Fuerzas Económicas
    - 2.2.3.2 Fuerzas Sociales, Culturales, Demográficas y Ambientales
    - 2.2.3.3 Fuerzas Políticas, Gubernamentales y Legales.
    - 2.2.3.4 Fuerzas Tecnológicas
    - 2.2.3.5 Fuerzas Competitivas
    - 2.2.3.6 Modelo de las cinco fuerzas de Porter
    - 2.2.3.7 Matriz de Evaluación del Factor Externo
    - 2.2.3.8 Matriz de Perfil Competitivo
  - 2.2.4 Evaluación Interna
    - 2.2.4.1 Gerencia
    - 2.2.4.2 Mercadotecnia
    - 2.2.4.3 Análisis de Oportunidades
    - 2.2.4.4 Finanzas y Contabilidad
    - 2.2.4.5 Matriz de Evaluación del Factor Interno
  - 2.2.5 Estrategias en acción
    - 2.2.5.1 Tipo de Estrategias



- 2.2.5.1.1 Estrategias de Integración
- 2.2.5.1.2 Estrategias Intensivas
- 2.2.5.1.3 Estrategias de Diversificación
- 2.2.5.1.4 Estrategias Defensivas
- 2.2.5.1.5 Estrategias Genéricas de Porter
- 2.2.6 Análisis y selección de la estrategia
  - 2.2.6.1 Etapa de Ajuste
  - 2.2.6.2 Etapa de Decisión
- 2.2.7 Cuadro de Mando Integral
  - 2.2.7.1 Perspectiva Financiera
  - 2.2.7.2 Perspectiva del Cliente
  - 2.2.7.3 Perspectiva del Proceso Interno
  - 2.2.7.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

### **CAPITULO III: ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA APAZUAY MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

- 3.1 Construir Misión para APAZUAY
- 3.2 Construir Visión para APAZUAY
- 3.3 Análisis Externo de APAZUAY
  - 3.3.1 Identificación de Oportunidades
  - 3.3.2 Identificación de Amenazas
- 3.4 Análisis Interno de APAZUAY
  - 3.4.1 Identificación de Fortalezas
  - 3.4.2 Identificación de Debilidades
- 3.5 Establecer Objetivos
- 3.6 Establecer Estrategias
- 3.7 Establecer Cuadro de Mando Integral
- 3.8 Plan Estratégico para APAZUAY mediante la aplicación de un Cuadro de Mando Integral



**CONCLUSIONES**

**RECOMENDACIONES**

**BIBLIOGRAFIA UTILIZADA**

**ANEXOS**



**9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	MESES																							
	Octub				Noviem				Diciem				Enero				Febrer				Marzo			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración del Diseño de tesis	■	■																						
Presentación del Diseño de tesis			■																					
Aprobación del Diseño de Tesis			■																					
<b>INTRODUCCIÓN</b>				■																				
<b>Capítulo I ANTECEDENTES DEL SECTOR AGRICOLA EN LA</b>				■																				
Historia del Sector				■																				
Descripción de la situación actual del sector agrícola				■																				
Reseña histórica de la empresa				■																				
Ubicación				■																				
Misión				■																				
Visión				■																				
Organigrama Institucional				■																				
Objetivo General				■																				
Balance Social				■																				
Comercialización				■																				
Revisión del Capítulo I							■																	
Correcciones del Capítulo I							■																	
<b>Capítulo II MARCO TEÓRICO</b>								■																
Planeación Estratégica								■																
Formulación de la Estrategia								■																
Misión								■																
Visión								■																
Evaluación Externa											■													
Evaluación Interna											■													







## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Agustín, R. P. (2004). *Administración Moderna* . México: Limusa.
- Ballvé Alberto; Debeljuh Patricia. (2006). *Misión y Valores*. Buenos Aires: Gestión 2000.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Juan, M. C. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. España: Esic Editorial.
- Kaplan; Norton. (1996). *Translating Strategy into Action: The Balanced ScoreCard* . Boston: Harvard Business School Press.
- Kluyver, C. A. (2001). *Pensamiento estratégico. Una perspectiva para los ejecutivos"*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Miguel, F. G. (2006). *Planificación estratégica de ciudades*. Barcelona: Reverté S.A.
- Robert S. Kaplan; David P. Norton. (2009). *Cuadro de Mando Integral* . Gestión 2000.
- Martinez Pedrós Daniel, Milla Gutiérrez Artemio, La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral, Díaz de Santos, 2012.
- [http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)
- <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1107/1/tad963.pdf>
- <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2912/1/T1036-MBA-Orbe-Dise%C3%B1o.pdf>