



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE
PRODUCCIÓN CAFETALERA DE LAS ISLAS GALÁPAGOS
EJE - CORPORATIVO

BÉLGICA AUXILIADORA INTRIAGO CHÁVEZ

SANTA CRUZ, NOVIEMBRE 2018

CERTIFICACIÓN

Yo, Ing. Jadira Larrea Saltos certifico que conozco al autor del presente trabajo denominado “Direccionamiento estratégico para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos – Eje Corporativo”, siendo él responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Puerto Ayora, noviembre 2018



Ing. Jadira Larrea Saltos

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez declaro bajo juramento, que el trabajo denominado "Direccionamiento estratégico para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos – Eje Corporativo" es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

Puerto Ayora, noviembre 2018



Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación está dedicado a Dios por brindarme amor incondicional, fuerza y valentía para cumplir los anhelos de mi corazón y por bendecirme día a día.

A mi esposo Jorge Zavala Robalino, por su constante amor, apoyo, y por no haber permitido que desfallezca durante mi trayecto universitario.

A mi hijo Matteo Zavala Intriago, por ser mi motor y motivación constante para ser mejor madre cada día de mi vida y ser un ejemplo a seguir.

A mis padres, por su amor, consideración y ayuda.

CONTENIDO

1. TEMA	1
2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA	1
2.1 Descripción de la situación actual del área de intervención.....	1
2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema.....	4
2.3. Marco normativo	5
2.4. Línea de base del proyecto	7
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
3.1. General.....	8
3.2. Específicos.....	8
3.3. Indicadores de resultados	8
3.4. Matriz de marco lógico	9
3. JUSTIFICACIÓN	10
4. MARCO REFERENCIAL.....	11
5.1. Marco teórico	11
5.2. Marco conceptual	15
6. METODOLOGÍA.....	16
6.1. Tipo de estudio	16
6.2. Metodología de la investigación	16
6.3. Técnicas de recolección de datos	17
6.3.1. Fuentes primarias	17
6.3.2. Fuentes secundarias	17
6.3.3. Procesamiento de datos	17
7. VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD	18
7.1. Viabilidad técnica.....	18

7.2. Viabilidad económica y financiera.....	19
7.3 Análisis de sostenibilidad.....	20
8. PRESUPUESTO.....	21
9. ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN	26
9.1. Estructura Operativa.....	26
9.2. Arreglos institucionales y modalidad de ejecución.....	34
10. CRONOGRAMA DE TRABAJO	36
10. ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....	37
10.1. Monitoreo de la ejecución.....	37
11. CONCLUSIONES.....	39
12. RECOMENDACIONES	40
13. BIBLIOGRAFÍA	42
13. ANEXOS	43

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis FODA	3
Tabla 2. Indicadores de resultados	8
Tabla 3. Matriz de marco lógico.....	9
Tabla 4. Inversiones.....	20
Tabla 5. Fuentes de financiamiento.....	20
Tabla 6. Viabilidad presupuestaria de ingresos	21
Tabla 7. Presupuesto de ingresos.....	21
Tabla 8. Presupuesto de gastos	22
Tabla 9. Presupuesto consolidado	25
Tabla 10. Supuestos micro y macroeconómicos	25
Tabla 11. Sueldo básico de Galápagos	25
Tabla 12. Definición de cargo: Gerente General.....	27
Tabla 13. Definición de cargo: Secretaría Ejecutiva	30
Tabla 14. Definición de cargo: Contador General.....	31
Tabla 15. Definición de cargo: Jefe Supervisor	32
Tabla 16. Definición de cargo: Operadores.....	33
Tabla 17. Arreglos Institucionales y modalidad de ejecución.....	34
Tabla 18. Cronograma valorado por componentes y actividades.....	36
Tabla 19. Monitoreo de la ejecución	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de organigramas	14
Figura 2. Localización propuesta para la Organización	18
Figura 3. Plano de oficina propuesto	19
Figura 4. Organigrama propuesto	27

PROYECTO DE INVESTIACIÓN

CONTENIDO

1. TEMA

Direccionamiento estratégico para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos – Eje Corporativo.

2. DIAGNÓSTICO Y PROBLEMA

2.1 Descripción de la situación actual del área de intervención

En la actualidad, las empresas se enfrentan a retos significativos, no tener un diseño organizacional y una estructura orgánico – funcional y una visión definida podrían ser un obstáculo para alcanzar el éxito deseado.

Además de tener una cultura organizacional y funcional, el mercado se encuentra en constante cambio, por lo que las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones de acuerdo a la estructura organizacional, que le permita mejorar la gestión administrativa y desarrollando a su vez la capacidad de competir en el mercado local, nacional e internacional; sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con un diseño organizacional adecuado, dichas empresas por lo general se ven superadas por sus competidores y desaparecen del medio.

La Cooperativa de Producción Cafetalera de las islas Galápagos – COPGALACAF cuenta con socios de las cuatro islas pobladas: Santa cruz, San Cristóbal, Isabela y Floreana. Fue constituida el 24 de junio del año 2015 con el fin de que el café de Galápagos tenga una participación en el mercado local, nacional e internacional y que la imagen del “Café de Galápagos” esté protegida.

Situación actual

La Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos actualmente no cuenta con un nivel organizacional establecido donde exista una eficiente estructura funcional, que permita una adecuada administración gerencial de la organización.

De acuerdo a la entrevista a los Directivos de la Cooperativa se procedió a detallar la problemática obtenida en esta investigación:

Indicios

- No se cuenta con instalaciones.
- No existe un organigrama institucional.
- No existen un manual de funciones administrativas ni operativas.

Causas

- No cuentan con la realización de un presupuesto de gastos administrativos y de aportaciones de los socios.
- Falta de financiamiento para la creación de una estructura administrativa.
- La función administrativa recae en la responsabilidad de una sola persona, sin que exista un equipo colaborativo funcional que la asista.
- Falta de iniciativa por parte de los socios con respecto a cambios organizacionales y funcionales.

Consecuencia futura

Probabilidad de estancamiento, poco desarrollo y colapso administrativo financiero de la Cooperativa.

Basados en el antecedente se hace evidente la necesidad de elaborar el modelo organizacional y la estructura orgánico funcional para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos (COPGALACAF).

Este proyecto tiene como objetivo brindar direccionamiento y apoyo para la elaboración de un modelo organizacional y una estructura orgánico funcional y que de esta manera se pueda contribuir a una mejora en la administración actual de la cooperativa.

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> — El café está considerado como un producto que representa a las Galápagos y que cuenta con normas optimas de calidad para su producción. — Se cuenta con infraestructura básica, máquinas y equipos, recibidos en donación. — Es la única Cooperativa de café que existe en Galápagos. 	<ul style="list-style-type: none"> — Integrar a nuevos socios que participen en la organización y sean un aporte presupuestario. — Definir un presupuesto con los socios actuales con la finalidad de contar con aportaciones mensuales que generen fondos para cubrir los gastos administrativos. — Con una eficiente organización administrativa y funcional se podrá establecer metas como internacionalizar el café de Galápagos. — Aplicar a fondos concursables. — Recibir donaciones y auspicios del exterior.

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> — Instalaciones básicas para actividades operativas, administrativas financieras y de venta. — Poco compromiso y débil trabajo en equipo colaborativo y organizado por parte de los socios. — Inexistencia de un modelo organizacional y una estructura orgánico funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> — Inexistencia de políticas de protección para la producción local. — Plagas que ataquen las plantaciones del café. — Incremento de los costos de producción. — Políticas macroeconómicas del Gobierno. — Que el precio del café no garantice la tasa interna del retorno de la inversión. — Plagio de nombre del “Café de Galápagos”.

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

2.2. Identificación, descripción y diagnóstico del problema

La metodología para este trabajo de investigación estuvo basada en la observación y la entrevista, con puntos focales se establecieron tópicos como la formulación y lluvia de ideas.

La Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos carece de una estructura administrativa y organizacional que permita el eficiente funcionamiento de los diferentes mandos medios¹ y directivos de la institución, así como también el adecuado funcionamiento de los roles participativos de cada departamento.

Este problema surge de la necesidad de crear una cultura organizacional y generar valores para los Directivos que necesitaran una herramienta moderna que sea un matriz

¹ Mandos Medios: son quienes garantizan la comunicación interna y efectiva al personal operativo y los Directivos.

de direccionamiento hacia el éxito de los objetivos trazados, en un mundo competitivo y globalizado.

Si no se tiene con firmeza un horizonte empresarial; es muy difícil llegar al éxito corporativo.

2.3. Marco normativo

Constitución de la República del Ecuador

“Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.”

(Constitución de la República del Ecuador Última revisión 21 de diciembre del 2015).

Ley Orgánica de Régimen Especial de la Provincia de Galápagos

(LOREG)

“Art.78.- Artesanía local. Se fomentará y permitirá elaborar y comercializar las artesanías y souvenirs en lo que se utilice recursos renovables cuyo uso no esté prohibido en Galápagos.

El Consejo de Gobierno del Régimen Especial de la provincia de Galápagos establecerá políticas preferentes para los productores y artesanos locales, y creará una certificación con sello “Galápagos””.

Art. 79.- Políticas de producción. La formulación de las políticas de promoción, control y aprobación de las inversiones en la provincia de Galápagos se sujetará a las leyes nacionales y lo dispuesto en la ley.

El Consejo de Gobierno en coordinación con el Consejo Sectorial de la producción, determinara las políticas de producción y fomento de la inversión productiva y su control en la provincia de Galápagos”. (Ley Orgánica de Régimen Especial de la Provincia de Galápagos, 2015).

Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

“Art. 1.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por Economía Popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.”

“Art. 29.- Socios. - Podrán ser socios de una cooperativa las personas naturales legalmente capaces o las personas jurídicas que cumplan con el vínculo común y los requisitos establecidos en el reglamento de la presente Ley y en el estatuto social de la organización. Se excepcionan del requisito

de capacidad legal las cooperativas estudiantiles. La calidad de socio nace con la aceptación por parte del Consejo de Administración y la suscripción de los certificados que correspondan, sin perjuicio de su posterior registro en la Superintendencia y no será susceptible de transferencia ni transmisión.” (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2018).

2.4. Línea de base del proyecto

La Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos, localizada en el Cantón Santa Cruz, Parroquia Puerto Ayora, de las Islas Galápagos constituida el 24 de junio del año 2015 de acuerdo al Registro Único de Contribuyente, la misma que está conformada por 59 socios activos quienes en su mayoría se dedican a la producción de café en las islas pobladas, cuyo trabajo lo realizan de manera artesanal, cumpliendo con las buenas prácticas ambientales.

La principal actividad de la cooperativa es la producción y comercialización del café, en estado pergamino, tostado y molido. Actualmente no se cumplen efectivamente con los aportes por parte de los socios, tampoco existe un presupuesto de actividades lucrativas que permitan confrontar los gastos administrativos y operativos. No existe organigrama funcional y organizacional, no existen empleados en nómina y la dirección de la Cooperativa es liderada por una sola persona que es la Gerente General. No cuenta con infraestructura física propia, pero sus actividades de procesamiento se desarrollan en el Centro de Beneficio Comunitario de Café Santa Cruz, ubicado en el terreno de la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, dado en comodato por 5 años a la Cooperativa.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1. General

- Diseñar un modelo organizacional y una estructura orgánico funcional para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos y contribuir con su implementación.

3.2. Específicos

- Elaborar perfiles de puestos de trabajos.
- Determinar los niveles de autoridad y responsabilidad
- Determinar las áreas funcionales que sean más convenientes y/o adecuadas para la organización.

3.3. Indicadores de resultados

A través de los indicadores de resultados hemos obtenido información valiosa con respecto a la calificación cualitativa y cuantitativa del trabajo de investigación realizado, se ha medido la eficiencia, el mejoramiento continuo, parte de estructura, los perfiles y herramientas administrativas que conllevaran a la ejecución de cada una de las funciones establecidas.

Una vez culminado el proyecto obtendremos los siguientes indicadores:

Tabla 2. Indicadores de resultados

Resultado alcanzado	Indicador
Eficiencia Directiva y Administrativa.	95%
Mejoramiento de la aportación de los socios a la Cooperativa.	90%
Estructura administrativa establecida	100%
Perfil idóneo del talento humano de la Cooperativa.	90%
Herramienta administrativa para el cumplimiento operativo de funciones.	95%

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

3.4. Matriz de marco lógico

Tabla 3. Matriz de marco lógico

	Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Implementar un modelo organizacional y una estructura orgánico funcional.	En el primer trimestre del año 2020 la Cooperativa pondrá en marcha la implementación de un nuevo modelo organizacional.	Actas de socios, difusión del reglamento interno y documentos legales enviados a las SEPS. ²	Descripción de puestos y funciones creara valor agregado a la organización a través de un organigrama general.
Propósito	Diseñar un modelo organizacional y una estructura orgánico funcional para la COPGALACAF.	A finales del trimestre del año 2019 la COPGALACAF contará con un diseño planificado de su nivel organizacional y los socios en un 95% adoptarán el cambio organizacional.	Actas de la Asamblea General de representantes y reportes de la junta de Directivos de la organización.	La mayoría de los socios aportan significativamente a los cambios organizacionales de la Cooperativa.
Componentes	Socializar y capacitar a los socios y directivos sobre el implemento de un modelo organizacional y una estructura orgánico funcional para la Cooperativa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. A finales del año 2018 se socializará y capacitará a los socios y Directivos en los temas afines. 2. A finales del año 2018 se realizará retroalimentación de las actividades que se llevarán a cabo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Documentos con las bases de convocatoria . 2. Contratos de trabajo de Directivos y empleados. 3. Certificado de aportación de los socios. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El Reglamento General Interno se mantiene en cuanto a sus políticas y procedimientos. 2. Los socios activos cumplen con la normativa legal de ser aceptados.
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear un piloto preliminar del modelo organizacional y una estructura orgánico funcional. 2. Revisión y archivo físico y digital de lo descrito en la actividad. 	Valores proyectados de acuerdo a consulta de valores relativos del sector, considerando el nivel inflacionario de la región insular (80.30%).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratos de trabajo con los rubros de sueldo establecidos. 2. Actas de entrega y recepción. 3. Comprobantes de pago y factura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio en la ley regulatoria de la SEPS. 2. Renuncia de socios antes de la implementación del nuevo modelo organizacional.

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

² Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

3. JUSTIFICACIÓN

En Galápagos la producción y comercialización de café se da principalmente en las Islas Santa Cruz y San Cristóbal. La Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos surgió con el fin de proteger la producción local y la denominación de origen “Café de Galápagos”. Con la asistencia técnica del MAGAP³ y los aportes de organismos no gubernamentales se logró este objetivo; lo que permitirá conocer la trazabilidad del producto, garantizando al consumidor final un producto de calidad.

La implementación del direccionamiento estratégico para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos – Eje Corporativo surge como una alternativa para establecer y estructurar el nivel organizacional y funcional de la COPGALACAF⁴; lo cual será un instrumento de gestión que ayudará a definir con claridad las funciones de las diferentes unidades administrativas de la organización y apoyará al cumplimiento del plan estratégico, facilitando la coordinación institucional.

Una vez implementado este modelo administrativo existirá una dirección que permita una sincronización adecuada de una cultura organizacional robusta hacia el logro de los objetivos planteados.

³ Ministerio de Agricultura Acuicultura Ganadería y Pesca (actualmente Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG).

⁴ Constituida el 24 de junio del año 2015.

4. MARCO REFERENCIAL

5.1. Marco teórico

Modelo organizacional

Según Chiavenato⁵ (2004), “Las organizaciones son extremadamente diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones”; sin embargo, y luego de revisar literatura especializada en administración y negocios, se considera que los principales tipos de organizaciones clasificadas según sus objetivos, estructura y características principales, se dividen en:

- a) Organizaciones según sus fines: es decir, según el principal motivo que tiene para realizar sus actividades. Se dividen en: sin fines de lucro y con fines de lucro.
- b) Organizaciones según su formalidad: según tengan o no estructuras y sistemas oficiales definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Se dividen en: formales y no formales.
- c) Organizaciones según su grado de centralización: es decir, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en: centralizadas y no centralizadas.

La organización beneficiaria de la presente investigación, se encuentra en la segunda clasificación, es decir organizaciones según su formalidad. Según Chiavenato (2004), “La organización formal comprende una estructura organizacional, directrices, normas y reglamentos de la organización, rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que expresan cómo la organización pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con la finalidad de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno sea mantenido”

⁵ Idalberto Chiavenato es un hombre reconocido por la excelencia de sus trabajos en Administración y Recursos Humanos.

Organización Formal

Las organizaciones formales, pueden a su vez, tener uno o más de las siguientes variantes de organización:

— Organización lineal: Es una organización muy simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y trasmite todo lo que sucede en su área, cada vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas. Tiene una organización básica o primaria y forma un fundamento de las organizaciones. Sus características son:

- **Autoridad lineal y única**: es la autoridad del superior sobre los subordinados. Cada subordinado se reporta solamente a su superior, tiene un solo jefe y no recibe órdenes de ningún otro.
- **Líneas formales de comunicación**: la comunicación se establece a través de las líneas existentes en el organigrama. Cada superior centraliza las comunicaciones en línea ascendente de los subordinados.
- **Organización formal**: es un sistema de tareas determinadas, cada una de estas tiene en sí una determinada cantidad específica de autoridad, responsabilidad y debe rendir cuentas. Esta organización facilita la determinación de objetivos y políticas, es una forma de organización fija y predecible, lo que permite a la empresa anticipar sus futuros logros.

— Organización funcional: la organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero ejecute el menor número de funciones.

— Organización Lineal-Funcional: Es una combinación de organización lineal y funcional.

- **Lineal**: la responsabilidad y autoridad se trasmite a través de un solo jefe para cada función especial.

- Funcional: la especialización de cada actividad en una función, es más aplicable en las empresas.
- Staff: Surgen como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de los detalles, como lo son las personas que laboran con base a honorarios y se encuentran fuera de la organización.
- Comité: Es un cuerpo de personas que se reúnen y comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan.

Los comités pueden clasificarse en:

- Directivo: representa a los accionistas de una empresa que se encarga de deliberar y resolver los asuntos que surgen de la misa.
- Ejecutivo: Es nombrado por el comité Directivo para ejecutar los acuerdos.
- De vigilancia: personal de confianza que se encarga de inspeccionar.
- Consultivo: Integrado por especialistas que emiten dictámenes sobre asuntos que le son consultados.

Organigrama

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Objeto: Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

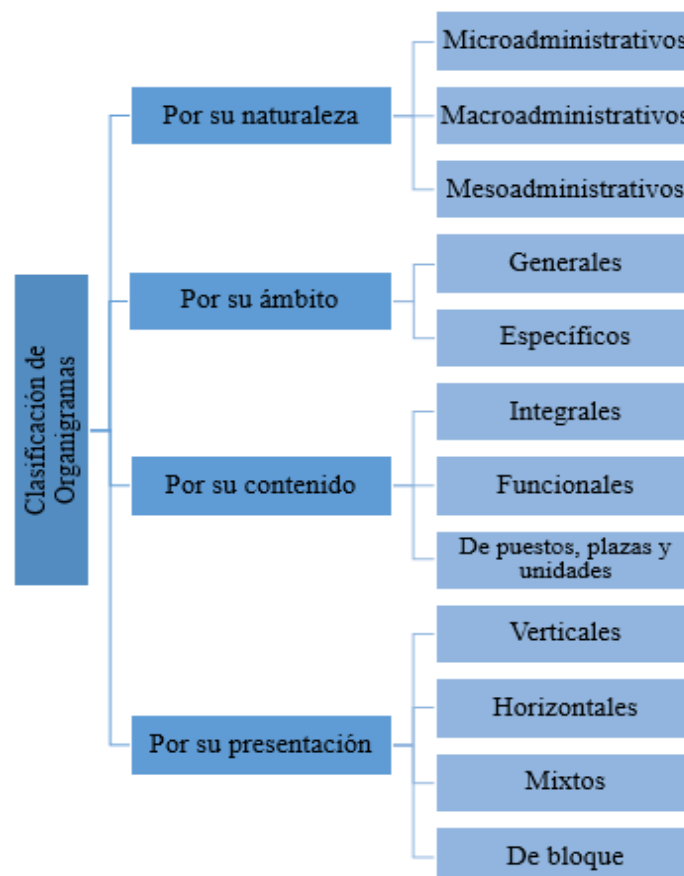
Utilidad:

- Proporcionan una imagen formal de la organización.
- Constituyen una fuente de consulta oficial.
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse de la siguiente manera:

Figura 1. Clasificación de organigramas



Elaborado por: Bégica Auxiliadora Intriago Chávez

5.2. Marco conceptual

Este trabajo se fomenta en la creación de una estructura organizacional y funcional para la cooperativa COPGALACAF.

En toda esta investigación se analizaron conceptos fundamentales que dan paso a la conformación del marco conceptual.

- Acta de sesiones: es la narración o reseña de lo sucedido en una reunión de un grupo de personas, que se convoca o cita, y funciona teniendo en cuenta determinadas leyes, estatutos o normas.
- Activos fijos: es un bien de una empresa, ya sea tangible o intangible, que no puede convertirse en liquidez a corto plazo y no está destinado a la venta.
- Clientes: persona física o jurídica que recibe un servicio o adquiere un bien a cambio de dinero u otro tipo de retribución.
- Colaboradores: persona o personas que interactúa en todo proceso donde se involucre trabajo en equipo o grupos.
- Directivos: personal que desempeña las actividades de planeación, coordinación, administración, orientación y programación dentro de una organización.
- Entrevistas: dialogo entablado entre dos o más personas, definida como una charla o conversación donde su busca información.
- Infraestructura: conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.
- Manual de procedimientos: documento del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada y sistemática de las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas y funciones.
- Presupuesto: plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un determinado periodo los objetivos propuestos.

- Proveedores: es aquel tercero que abastece de materiales u otros suministros a la empresa, los cuales son necesarios para su desarrollo y funcionamiento.
- Reglamento Interno: instrumento por medio del cual el empleador regula las obligaciones y prohibiciones a que deben sujetarse los trabajadores en relación con sus labores.
- Socios: es un individuo que forma parte de una entidad, el objetivo de su unión es generalmente de índole empresarial o laboral.

6. METODOLOGÍA

6.1. Tipo de estudio

Exploratorio: Debido a que los resultados de la investigación conllevaron a investigar minuciosamente en el lugar de los hechos mediante la participación colaborativa de varios actores, socios directivos, proveedores como también la observación de las instalaciones actuales, revisión y análisis de los documentos proporcionados.

6.2. Metodología de la investigación

Para este trabajo de titulación la metodología aplicada es la observación, se formuló resultados previamente revisados en situ, información documentaria, como trabajo de campo con los diferentes actores objeto del estudio.

Método de análisis, se realizó comparaciones de la situación actual del problema planteado contra el análisis de la propuesta trazada.

6.3. Técnicas de recolección de datos

6.3.1. Fuentes primarias

Dentro de las fuentes primarias para este trabajo investigativo tenemos la técnica de la observación y la entrevista, mediante las cuales se pudo obtener y recopilar los datos organizativos actuales, se entrevistó a directivos de la organización, creando con esta fuente mucha expectativa valorativa para el seguimiento de la investigación.

6.3.2. Fuentes secundarias

Dentro de esta investigación se pudo obtener información valiosa a través de fuentes bibliográficas textuales y digitales como páginas web e información de sitios en internet que alimenten significativamente este trabajo. Se revisaron textos financieros de presupuesto, libros de organización de empresas de varios autores reconocidos y prestigiosos.

6.3.3. Procesamiento de datos

El alcance de este proyecto no se basa en la realización de encuestas y tabulación de información, ya que la metodología de investigación se dio mayormente en la técnica de la investigación en situ, observación y entrevista.

Dentro de lo podríamos señalar como procesamiento de datos, se recopiló información a través de la investigación de mercado para conocer costos valorativos para la realización del cronograma y presupuesto de trabajo.

7. VIABILIDAD Y PLAN DE SOSTENIBILIDAD

7.1. Viabilidad técnica

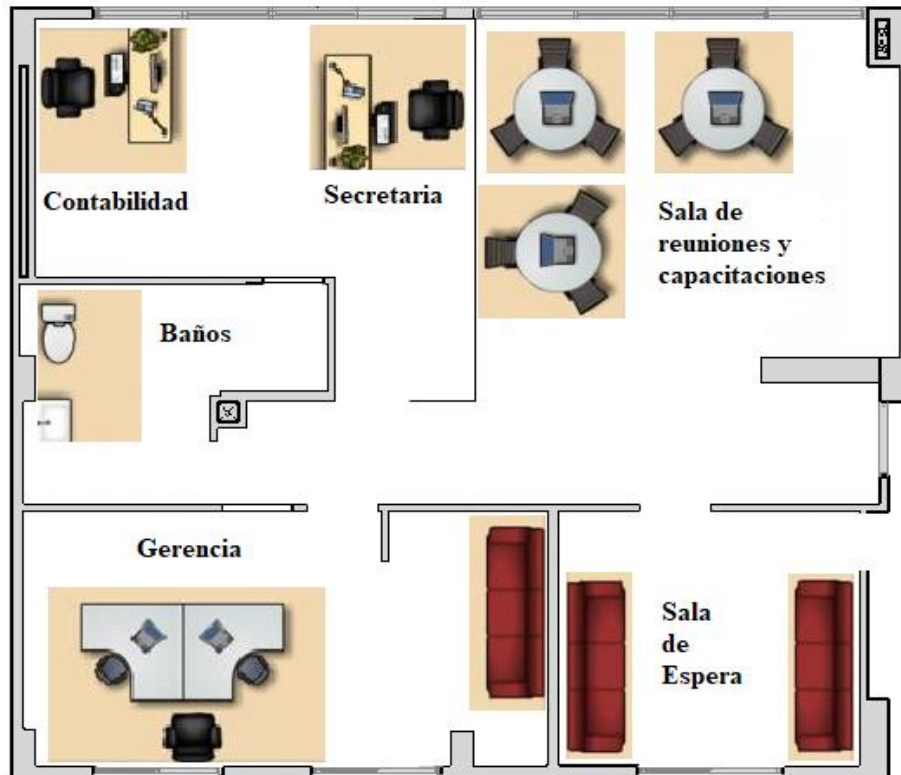
Localización de la Organización

Tomando en cuenta que la organización debe cumplir con diversos trámites administrativos financieros y de ventas, se sugiere contar con una oficina que se ubique en el centro de la Parroquia de Puerto Ayora en la Av. Baltra, de la isla Santa Cruz en la Provincia de Galápagos.

Figura 2. Localización propuesta para la Organización



Fuente: Google Maps

Figura 3. Plano de oficina propuesto

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

Se recomienda que la oficina administrativa, financiera y de ventas de la COPGALACAF, tenga dimensiones regulatorias de 60 a 70 m², que como construcción efectiva son suficientes e idóneas para comenzar con las actividades antes mencionadas.

7.2. Viabilidad económica y financiera

Para realizar el análisis de viabilidad económica y financiera, se consideró previamente un presupuesto mensual y anual de los principales rubros que la organización necesita para poder ejecutar este proyecto. Las inversiones que se llevarán a cabo serán financiadas con recursos propios, existirá financiamiento externo a través de donaciones, las cuales serán gestionadas a través de la Gerencia. Organizaciones externas se sumarán con la finalidad de captar recursos que cubran el presupuesto inicial, entre las principales que se podrían mencionar:

- Banco Interamericano de Desarrollo
- Ministerio de Agricultura y Ganadería
- Maquita Cushunchic

Inversiones:

Tabla 4. Inversiones

Inversión	Presupuesto
Remuneraciones	\$ 68.841.86
Activos Fijos	\$ 7.279.80
Otros Gastos	\$ 21.255.84
Total	\$ 97.377.50

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

Fuentes de financiamiento:

Tabla 5. Fuentes de financiamiento

Ingresos Presupuestados	Valor
Cuotas Ordinarias	\$ 70.800.00
Financiamiento externo	\$ 50.400.00
Totales	\$ 121.200.00

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

Excedente: 23.822.50

7.3 Análisis de sostenibilidad

La sostenibilidad está basada en las fuentes y en los recursos captados durante la vida y ejecución de este proyecto; durante el primer año es necesario cumplir estrictamente con los valores de ingresos proyectados, estos aportes serán realizados por los socios como cuotas ordinarias sustentadas en el Reglamento Interno de la Cooperativa y en las actas de socios, foliadas ante el organismo de control⁶, otra fuente importante de captar recursos, serán las posibles donaciones recibidas de diferentes organismos nacionales y extranjeros, gestión que se llevara a cabo como parte del presupuesto.

⁶ El principal organismo de control para COPGALACAF es la superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).

Si el recurso externo no es satisfecho será reemplazado por una cuota extraordinaria de los socios, hasta que la cooperativa tenga ingresos operacionales de la actividad de venta del café, para esto es necesario que la organización realice otro proyecto, presupuestando los ingresos comerciales que se avizoran una vez puesta en marcha esta figura organizacional. Se ha considerado una proyección viable de cuotas ordinarias incrementadas de 20 de 100 USD, con un total de 59 socios activos, este valor fue considerado luego de un estudio presupuestario para poder cubrir los gastos corrientes y las primeras inversiones durante el primer año.

Tabla 6. Viabilidad presupuestaria de ingresos

Rubro considerados para viabilidad	Valor Presupuestado	Proyección Mensual	Proyección Anual
59 socios activos	100	\$ 5.900.00	\$ 70.800.00
Donaciones Externas	4	\$ 4.200.00	\$ 50.400.00
Totales		\$ 10.100.00	\$ 121.200.00

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

8. PRESUPUESTO

Presupuesto de Ingresos

Tabla 7. Presupuesto de ingresos

Rubro de Ingresos	Cantidad	Valor	Valor mensual	Periodos	Valor Anual
Cuotas ordinarias	59	\$100,00	\$5.900,00	12	\$70.800,00
Gestión de financiamiento a través de donaciones recibidas			\$4.200,00	12	\$50.400,00
Total de Ingresos primer año			\$10.100,00		\$121.200,00

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

— Se propone establecer en los estatutos y reglamento, la fijación de una cuota ordinaria de gastos administrativos durante el primer año dividido en dos semestres, se

irá realizando la inversión para la implementación de los cambios organizacionales y estructurales.

- Se recomienda no realizar operaciones crediticias con instituciones financieras, hasta que la organización encuentre un equilibrio productivo y comercial. Las fuentes propias y externas, a través de donaciones de diferentes organizaciones, que fomenten y promuevan el cultivo y proceso de café en Galápagos, serán una alternativa valiosa.

Presupuesto de Gastos

Tabla 8. Presupuesto de gastos

Presupuesto de Gastos	Valor Mensual	Periodos	Valor Anual	Porcentual
Local Administrativo				
Arriendo de inmueble	700,00	12	8.400,00	8,6%
Adecuación de local	208,00	12	2.496,00	2,6%
Mantenimiento de local	80,00	12	960,00	0,7%
Subtotal	<u>988,00</u>		<u>11.856,00</u>	12,2%
Publicidad y Marketing				
Publicidad Radial	30,00	12	360,00	0,4%
Internet / Pagina Web	50,00	12	600,00	0,6%
Subtotal	<u>80,00</u>		<u>960,00</u>	1,0%
Servicios Básicos				
Agua, Energía Eléctrica, Teléfono	30,00	12	360,00	0,4%
Compra e instalación de línea telefónica	42,00	12	504,00	0,5%
Internet Operativo	32,00	12	384,00	0,4%
Subtotal	<u>104,00</u>		<u>1.248,00</u>	1,3%
Presupuesto de Remuneraciones				
Honorarios Profesionales				
Gerente General	800,00	12	9.600,00	9,9%
Asesor Contable Externo	500,00	12	6.000,00	6,2%
Subtotal	<u>1.300,00</u>		<u>15.600,00</u>	16,0%
Remuneración bajo nómina				
Secretaria Ejecutiva				
Remuneración unificada	700,00	12	8.400,00	8,6%
Décimo tercer sueldo	60,00	12	720,00	0,7%
Décimo cuarto sueldo	57,90	12	694,80	0,7%
Vacaciones	30,00	12	360,00	0,4%

Fondo de reserva	58,31	12	699,72	0,7%
Aporte Patronal	85,05	12	1.020,60	1,0%
Provisión de liquidación	59,79	12	717,48	0,7%
Subtotal	<u>1.051,05</u>		<u>12.612,60</u>	13,0%
<u>Dirección Técnica</u>				
<u>Jefe Supervisor</u>				
Remuneración unificada	800,00	12	9.600,00	9,9%
Décimo tercer sueldo	66,66	12	799,92	0,8%
Décimo cuarto sueldo	57,90	12	694,80	0,7%
Vacaciones	33,33	12	399,96	0,4%
Fondos de reserva	66,64	12	799,68	0,8%
Aporte Patronal	97,20	12	1.166,40	1,2%
Provisión de liquidación	83,33	12	999,96	1,0%
Subtotal	<u>1.205,06</u>		<u>14.460,72</u>	14,9%
<u>Técnicos</u>			-	
<u>Operador 1</u>				
Remuneración unificada	720,00	12	8.640,00	8,87%
Décimo tercer sueldo	60,00	12	720,00	0,74%
Décimo cuarto sueldo	57,90	12	694,80	0,71%
Vacaciones	30,00	12	360,00	0,37%
Fondos de reserva	59,98	12	719,71	0,74%
Aporte Patronal	87,48	12	1.049,76	1,08%
Provisión de liquidación	75,00	12	900,00	0,92%
Subtotal	<u>1.090,36</u>		<u>13.084,27</u>	13,44%
<u>Operador 2</u>				
Remuneración unificada	720,00	12	8.640,00	8,87%
Décimo tercer sueldo	60,00	12	720,00	0,74%
Décimo cuarto sueldo	57,90	12	694,80	0,71%
Vacaciones	30,00	12	360,00	0,37%
Fondos de reserva	59,98	12	719,71	0,74%
Aporte Patronal	87,48	12	1.049,76	1,08%
Provisión de liquidación	75,00	12	900,00	0,92%
Subtotal	<u>1.090,36</u>		<u>13.084,27</u>	13,44%
Subtotal de remuneraciones	<u>5.736,82</u>		<u>68.841,86</u>	70,70%
Otros Gastos				
Transporte de Personal	20,00	12	240,00	0,25%
Programa Contable/Administrativo/Financiero	125,00	12	1.500,00	1,54%
Licencia facturación electrónica	17,00	12	204,00	0,21%
Subtotal	<u>162,00</u>		<u>1.944,00</u>	2,00%
<u>Inversión Activos Fijos</u>				
1 Computador DELL IP7 16 GW	133,33	12	1.599,96	1,64%
1 Impresora multifunción EPSON	33,33	12	399,96	0,41%

1 Archivador	40,00	12	480,00	0,49%
3 Escritorios	125,00	12	1.500,00	1,54%
3 Sillas giratorias ergonómicas	208,33	12	2.499,96	2,57%
1 Televisor SONY 32 pulgadas	33,33	12	399,96	0,41%
1 Caja fuerte con combinación electrónica	33,33	12	399,96	0,41%
Subtotal	<u>606,65</u>		<u>7.279,80</u>	7,48%
Suministros de oficina				
Útiles de oficina	15,00	12	180,00	0,18%
Impresión de manuales de procedimientos	30,00	12	360,00	0,37%
Subtotal	<u>45,00</u>		<u>540,00</u>	0,55%
Gastos legales/Capacitaciones				
Honorarios profesionales / Asesoramiento Organizacional	125,00	12	1.500,00	1,54%
Gastos legales	66,66	12	799,92	0,82%
Otros gastos / Implementación organizacional - funcional	58,33	12	699,96	0,72%
Capacitaciones	58,33	12	699,96	0,72%
Cáterin - Coffe Break para socialización y marketing	84,00	12	1.008,00	1,04%
Subtotal	<u>392,32</u>		<u>4.707,84</u>	4,83%
Totales	8.114,79		97.377,50	100,00%

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

— Para iniciar el primer año de actividades se necesita un presupuesto de \$ 97.377,50 donde incluye la nueva cultura organizacional y funcional, la cual se está implementando a través de este proyecto. El gasto mensual es de \$8.114,79 que incluye los gastos de organización, como inversiones de activos para la operatividad del negocio, así como la socialización, el marketing, cáterin funcional, protocolo y capacitación hacia el logro de los objetivos para crear valor agregado y fortalecimiento a la organización.

Presupuesto Consolidado

Tabla 9. Presupuesto consolidado

Ingresos	121.200,00
Gastos	97.377,50
Total	23.822,50

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

Premisas

Tabla 10. Supuestos micro y macroeconómicos

Número de socios	59
El saco de café pergamino de 125 libras en Galápagos se venda a:	\$600,00

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

Tabla 11. Sueldo básico de Galápagos

Sueldo Básico Unificado 2018	\$386,00
Ley de Galápagos 80,30%	\$309,96
Total Remuneración en Galápagos	\$695,96

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

- El Gerente y el contador serán considerados como honorarios profesionales.
- El representante legal será considerado bajo la figura sin relación de dependencia de acuerdo a normativa vigente del servicio de Rentas Internas e Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- El personal técnico estará considerado bajo el esquema de rol de pagos en nómina y obtendrá todos los beneficios sociales de acuerdo a la remuneración de la escala de la tabla sectorial.
- Se considera un rubro de liquidación para el presupuesto de gasto por cualquier situación fortuita de despido, por desahucio o despido intempestivo.

— La inflación en Ecuador cerro a junio del año 2018 en -0,27% y la inflación interanual cerro en -0,71%. (Diario El Telégrafo, 2018)

9. ESTRATEGIAS DE EJECUCIÓN

9.1. Estructura Operativa

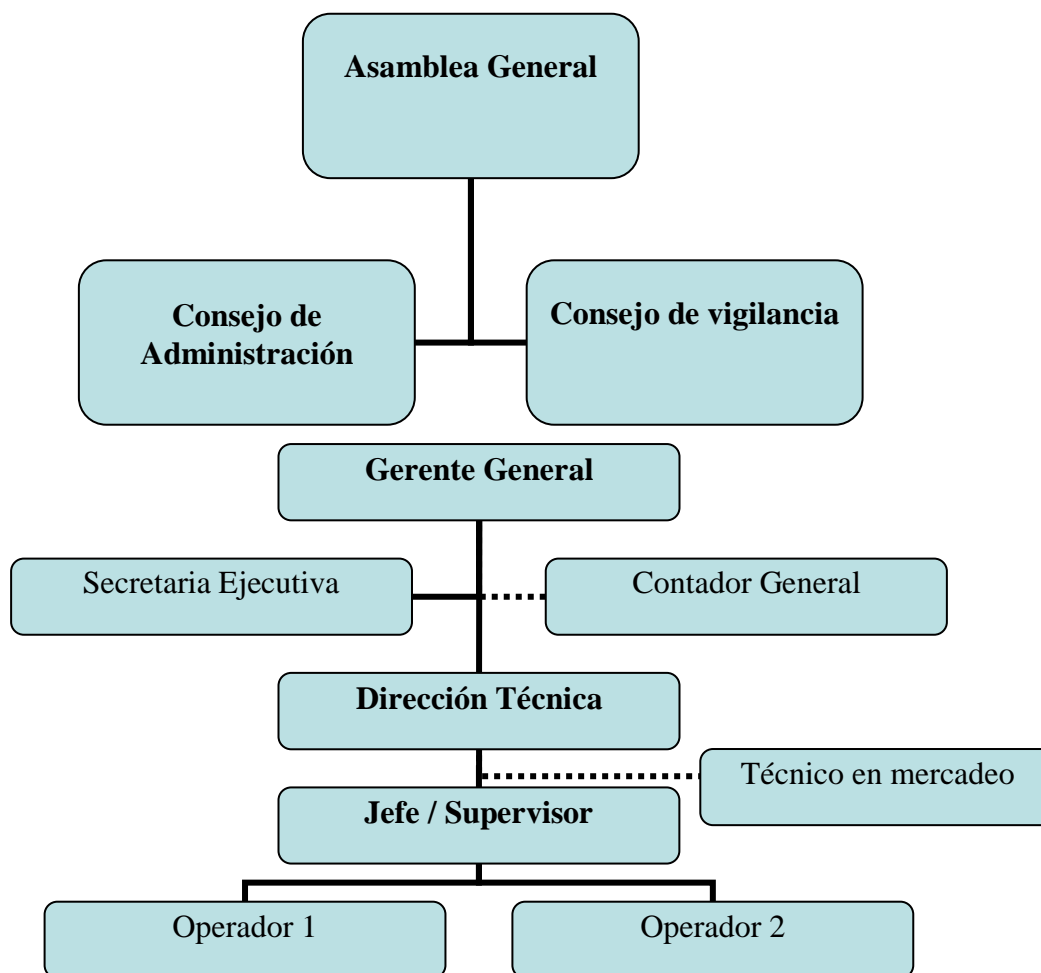
Misión

Proveer servicios de calidad para la producción, transformación y comercialización del café con Denominación de Origen en todas sus formas, para así, contribuir al bienestar de los cafetaleros.

Visión

Una organización fortalecida, sostenible y reconocida a nivel mundial por la calidad y la fama de su café con Denominación de Origen.

Figura 4. Organigrama propuesto



Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

En esta estructura organizacional se expone el personal necesario para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos.

Descripción de puestos:

Tabla 12. Definición de cargo: Gerente General

Gerente General	
Definición del Cargo	El Gerente General es aquella persona que en una determinada empresa u organización tiene la responsabilidad y las tareas de guiar a los demás de ejecutar y dar órdenes y de lograr que las cosas se hagan para poder cumplir cierta con los objetivos y la misión que promueve la

	organización.
Objetivo del Puesto	Planear, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la COPGALACAF, así como resolver los asuntos que requieren su intervención de acuerdo con las facultades delegadas por la Asamblea General y el Consejo de Administración.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> — Representar judicial y legalmente a la Cooperativa ejerciendo las facultades generales y específicas que le confiera la Asamblea General, el Consejo Administrativo y la Ley. — Realizar los actos de administración y gestión ordinaria de la cooperativa. — Organizar el régimen interno de la cooperativa, usar sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad se encuentre al día. — Representar a la sociedad y apersonarse de su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales políticas y policiales en cualquier lugar del Ecuador o en el extranjero. — Ejecutar el plan de negocios aprobado por los Directivos. — Elaborar y ejecutar el presupuesto aprobado por los Directivos, y proponer modificaciones en el mismo. — Celebrar y firmar los contratos y obligaciones de la Cooperativa, dentro de los criterios autorizados por la Asamblea General y

	<p>Consejo de Administración. Delegar su celebración, desconcentrar la realización de</p> <ul style="list-style-type: none"> — Notificar el Consejo Directivo las tareas realizadas, así como presentar el plan operativo y presupuesto anual de ingresos y egresos, informando los resultados de las evaluaciones periódicas. — Supervisar las operaciones de la Cooperativa, dirigir la contabilidad velando que se cumplan las normas legales que la regulan. — Conservar una imagen positiva y seria de COPGALACAF ante la sociedad y los trabajadores. — Enviar oportunamente a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria u órgano de control de vigilancia del gobierno los informes y estados financieros.
<p>Requisitos</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Educación: Tener título de tercer nivel en administración, finanzas, economía, agro-negocios y carreras afines. — Experiencia como jefe administrativo, experiencia en control de Recursos Humanos, contabilidad, mercadeo y ventas. — Alto conocimiento en desarrollo, implementación y ejecución de procedimientos y procesos. — Conocer sobre la cadena productiva, procesamiento, y comercial del café. — Conocimientos y aplicación de Cooperativismo y Economía Social y Solidaria. — Habilidades numéricas y financieras.

	— No estar inmerso en problemas judiciales en los casos que aplique y; financiero.
--	--

Fuente: Reglamento Interno de la COPGALACAF

Tabla 13. Definición de cargo: Secretaría Ejecutiva

Secretaria Ejecutiva	
Definición del Cargo	Persona que realiza funciones secretariales a nivel ejecutivo, atiende al público y resuelve situaciones menores según su competencia.
Objetivo del puesto	Presentar asistencia a la alta gerencia, planificando y ejecutando actividades administrativas y aplicando técnicas secretariales, a fin de lograr un eficaz y eficiente desempeño acorde a los objetivos de la Cooperativa.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> — Redacta correspondencia, informes, memorando, oficios, documentos varios de mediana complejidad. — Lleva registros de actas, informes, recaudos y expedientes. — Recibe y verifica la correspondencia. — Lleva el control de documentación confidencial. — Revisa y ordena la agenda para las reuniones con los Directivos. — Guarda la debida reserva de las resoluciones que tomaren los distintos órganos de la entidad.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> — Educación: Técnico superior en carreras afines a la administración. — Contar con 2 años de experiencia de carácter operativo en el área secretarial. — Conocimiento en técnicas secretariales, métodos y procedimientos de oficina, redacción de informes, elementos básicos de computación, sistemas operativos y hojas de cálculo.

— Habilidades para analizar, organizar, redactar y tener iniciativa.

Fuente: Reglamento Interno de la COPGALACAF

Tabla 14. Definición de cargo: Contador General

Contador General	
Definición del cargo	Responsable de la presentación financiera de una organización para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales de las cuales sea sujeto.
Objetivo del puesto	Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada dependencia, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> — Examina y analiza la información que contienen los documentos que le sean asignados. — Codifica las cuentas de acuerdo a la información y a los lineamientos establecidos. — Prepara los estados financieros y balances de pérdidas y ganancias. — Contabiliza las nóminas de pagos del personal de la Institución. — Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables. — Desarrolla sistemas contables necesarios para la organización.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> — Educación: título de tercer nivel en administración, finanzas, contabilidad y carreras afines. — Experiencia laboral de 3 años de carácter operativo en áreas contables. — Conocimiento en principios y prácticas de contabilidad.

	— Aplicación y desarrollo de sistemas contables, leyes, reglamentos y decretos del área contable.
--	---

Fuente: Reglamento Interno de la COPGALACAF

Tabla 15. Definición de cargo: Jefe Supervisor

Jefe Supervisor	
Definición del cargo	Persona encargada de coordinar y controlar la producción y la programación del trabajo en el área de producción del café.
Objetivos del puesto	Supervisar la calidad del producto que los socios entreguen a la organización, y también verificar la producción del producto.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> — Controla la existencia y suministros de materiales y equipos de trabajo. — Controla el registro de entrada y de salida de los operadores. — Realiza inventario de equipos y materiales de trabajo. — Presenta a su superior inmediato las solicitudes y/o requisiciones de compra de materiales y equipos. — Tramita solicitudes de mantenimiento y reparaciones de las maquinarias. — Inspecciona las instalaciones y/o equipos y diagnostica la necesidad de mantenimiento. — Controla y verifica la ejecución de los trabajos asignados. — Reporta a su superior los trabajos inmediatos sobre los trabajos realizados. — Cumple las normas y procedimientos en materia de seguridad, establecidos por la organización.

	— Realiza informes periódicos de las actividades realizadas.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> — Título de tercer nivel en mantenimiento, Ingeniería Industrial o carreras afines. — Experiencia laboral de 5 años de carácter operativo. — Conocimientos en supervisión de personal, técnicas de supervisión y control, relaciones humanas.

Fuente: Reglamento Interno de la COPGALACAF

Tabla 16. Definición de cargo: Operadores

Operadores	
Definición del cargo	Personal encargado de la operación y limpieza de la maquinas donde se procese el café.
Objetivos del puesto	Realizar el tratamiento y procesar el café.
Funciones y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> — Responsable del encendido y apagado de las máquinas. — Verificar que la temperatura de las maquinas sea la correcta de acuerdo a las especificaciones dadas. — Limpieza diaria de las maquinas posterior a su uso. — Supervisar de forma continua el funcionamiento de las maquinas. — Seleccionar el café de acuerdo a los estándares de calidad de la organización. — Procesar el café hasta su etapa final.
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> — Título de bachiller con mención en áreas industriales o técnicas. — Experiencia laboral de un año en áreas afines. — Conocimiento en maquinarias de café.

Fuente: Reglamento Interno de la COPGALACAF

9.2. Arreglos institucionales y modalidad de ejecución

El presente trabajo tiene como objetivo el Direccionamiento Estratégico para la Cooperativa de Producción Cafetalera de las Islas Galápagos.

La institución ya cuenta con el Registro Único de Contribuyente, el documento legal sustentatorio de constitución, así como el registro de Directivas de Organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, también cuenta con el Reglamento General Interno.

Tabla 17. Arreglos Institucionales y modalidad de ejecución

Institución	Ejecución
Servicio de Rentas Internas	Registro Único de Contribuyente actualizado y su estado tributario se encuentra en lista blanca
Superintendencia de Economía Popular y Solidaria	Realizar acercamiento para revisar requerimientos de la SEPS.
Ministerio de Trabajo	Al día con las obligaciones, porque actualmente no se encuentran colaboradores en nómina.
Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social	Al día con las obligaciones patronales, porque actualmente no se encuentran colaboradores en nómina.
Directivos y Socios de la Cooperativa	Asamblea General de socios realizada el 31 de agosto del año 2018, de lo cual se dejó en acta que existe un plazo de 30 días para ponerse al día en las cuotas, caso contrario se aplicara de manera estricta el Reglamento Interno, lo cual repercute en una exclusión ante la SEPS.

Proveedores	En el presupuesto se proyectó varias compras de activos fijos y otros gastos y servicios lo cual debe ser considerado para la búsqueda de los mejores proveedores.
Organismos Externos	Presentación de propuestas.
Mesa del café	Cumplimiento de acuerdos y resolución de instituciones y organismos miembros.

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

10. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Cronograma valorado por componentes y actividades

Tabla 18. Cronograma valorado por componentes y actividades

N°	Actividades	Meses												Total Anual
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Reunión, socialización con directivos y socios	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	600,00
2	Revisión de documentos legales y habilitantes	111,66	111,66	111,66	111,66	111,66	111,66	111,66	111,66	111,66	111,66	111,66	111,66	1339,92
3	Revisión de cargos funciones y control de nomina	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	5736,82	68841,84
4	Investigación de mercado de proveedores	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	30,45	365,40
5	Gestión y ejecución de adquisición de activos fijos	606,65	606,65	606,65	606,65	606,65	606,65	606,65	606,65	606,65	606,65	606,65	606,65	7279,80
6	Revisión del presupuesto consolidado	270,96	270,96	270,96	270,96	270,96	270,96	270,96	270,96	270,96	270,96	270,96	270,96	3251,52
7	Capacitación y socialización de la nueva estructura organizacional	119,59	119,59	119,59	119,59	119,59	119,59	119,59	119,59	119,59	119,59	119,59	119,56	1435,05
8	Coaching a los líderes de la organización	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,38	700,01
9	Revisión y acta de entrega - recepción de documentos físico y digital	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1008,00	0,00	0,00	1008,00
10	Adecuación y organización de instalaciones físicas	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	988,00	11856,00
11	Implementación de la estructura administrativa organizacional	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	58,33	699,96
Totales		8030,79	8030,79	8030,79	8030,79	8030,79	8030,79	8030,79	8030,79	8030,79	9038,79	8030,79	8030,81	97377,50

Elaborado por: Bégica Auxiliadora Intriago Chávez

10. ESTRATEGIAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

10.1. Monitoreo de la ejecución

El proyecto tiene una vigencia de aplicación de 12 meses, desde los cimientos de la socialización, recopilación de información hasta la entrega del producto final a los directivos y socios de la Cooperativa. Es necesario realizar una validación interna y externa del proyecto con una auditoria que permita tabular y validar los resultados y costos que incidieron en el proyecto; así como también las fuentes de financiamiento e ingresos obtenidos para alcanzar los logros deseados.

Tabla 19. Monitoreo de la ejecución

Monitoreo del Proyecto	Resultados alcanzados
Alcance	Se realizará el control si el producto final entregado a los directivos satisface el cambio organizacional y funcional que la cooperativa necesita.
Tiempo	Se controlará los plazos de ejecución del proyecto mediante herramientas sistemáticas que permitan verificar si los informes de ejecución cumplieron los plazos establecidos.
Costes	Los costos del Proyecto deben ser controlados por cualquier imprevisto que haya estado fuera de presupuesto, hay factores macroeconómicos que podría ajustar los rubros del presupuesto por ejemplo crecimiento de la inflación, alguna política que restrinja la transportación de insumos a Galápagos, paralizaciones del transporte marítimo, etc.
Desempeño	Es necesario controlar los efectos del proyecto, que la

	<p>ejecución del mismo contribuya a la misión y visión de la Cooperativa, que los cambios estructurales permitan mejorar la dirección de mando y ejecución de funciones administrativas</p>
<p>Cambios</p>	<p>En la vida del proyecto probablemente necesitaremos realizar ajustes o modificaciones, por ejemplo, contratar un profesional de auditoria de proyectos para revisión y monitoreo, o a su vez un economista, ingeniero, publicista, que realice el enfoque de otros proyectos que pudieran resultar de la operatividad de la Cooperativa; así como también un proyecto de la venta del café.</p>

Elaborado por: Bélgica Auxiliadora Intriago Chávez

11. CONCLUSIONES

Tomando en cuenta la situación actual de la Cooperativa; en su fortalecimiento organizacional, el proyecto propuesto amerita la evaluación significativa de resultados e impactos.

No existe actualmente un organigrama y un manual de funciones en la organización, por lo que hay un problema a resolver, lo cual hace necesario el estudio del proyecto y su ejecución, ni tampoco existe una estructura establecida, así nos permite a nosotros crearla.

Es necesario que para que se cumplan los planes establecidos con este proyecto, todos los directivos y socios deban estar conscientes de la importancia de este cambio, que permitirá estar a la vanguardia de los conceptos estructurales. Debe existir una excelente socialización de todos los temas inherentes al proyecto, los socios deben aportar sus conocimientos y su experiencia a los objetivos y propósitos de la Cooperativa, como también de manera económica para cubrir el presupuesto que involucran los costos y gastos de inversión, es importante manifestar y concientizar que las aportaciones son la sinergia para que el proyecto tenga un escenario financiero favorable y permita un resultado con excedentes lucrativos en miras de fortalecer a la organización.

El presente direccionamiento estratégico busca crear una eficiente herramienta administrativa que permita cumplir los objetivos, mediante políticas, manuales, presupuestos, entre otros, elaborados técnicamente para la generación de valores de una cultura organizacional éticamente responsable.

12. RECOMENDACIONES

Para el presente trabajo se recomienda, una acertada concientización de los directivos y socios de la organización en premura de un cambio organizacional.

Existe un escenario factible y viable para la realización del proyecto debido a que una vez que se implemente, la organización podrá tener un valor representativo de creación por una imagen organizacional ordenada con lineamientos hacia la ejecución de sus actividades, habrá procedimientos congruentes con funciones claramente establecidas que permita liderar cada departamento o área de trabajo. El área técnica realizará sus funciones basadas en un manual de procedimientos, de igual manera los consejos administrativos y de vigilancia, su trabajo será sustentado a través de políticas y procedimientos; así como las que se regulan en el Reglamento Interno de la Cooperativa.

Este enfoque se llevará a cabo considerando los siguientes enunciados:

- Se realizará varias sesiones de retroalimentación a los socios para el establecimiento de la cuota mensual a fijar, plasmada en actas y en el Reglamento Interno.
- Se controlará el presupuesto de manera eficiente conciliando todos los rubros contables mediante ratios financieros para controlar la liquidez, solvencia, nivel de endeudamiento, rotación de las cuentas por cobrar, revisión y control de los gastos como herramienta a la toma de decisiones.
- Se contratará el personal idóneo basado en las políticas de la empresa con salarios dignos y regulados con el código de trabajo, la LOREG y otras leyes anexas.
- Todo este control se realizará mediante la planificación estratégica considerando dos años para la estabilidad financiera, a partir del cual habría excedentes con la

maximización de los ingresos de la cooperativa que se derivan de las cuotas mensuales y otras extraordinarias que se crearán de acuerdo a las necesidades de inversión y de presupuesto.

- Las cuotas de los socios serán diariamente revisadas con la finalidad de evitar activos de riesgo que podrían presentarse por el crecimiento de las cuentas por cobrar, se creará políticas estrictas y motivadoras que permitan que los socios no se atrasen, ya que esta desviación repercutiría en el presupuesto de ingresos.

13. BIBLIOGRAFÍA

ABC, Definición. (2007-2018). Definición ABC. Obtenido de

<https://www.definicionabc.com/general/gerente.php>

Censo de Unidades de Producción Agropecuaria de Galápagos. (2014). Obtenido de

www.gobiernodegalapagos.gob.ec

Cevallos, Alex. (2009). Elementos para la formulación y ejecución de programas.

Guayaquil - Ecuador: ESPAE (Escuela de Postgrado en Administración de Empresas).

Chiavenato, Idalberto. (2004). Introducción a la Teoría General de la Administración.

México, D.F.: McGraw- Hill Interamericana editores, S.A. de C.V.

Diario El Telégrafo. (Junio de 2018). Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec

EDU, ACADEMIA. (2015). ACADEMIA EDU. Obtenido de

<https://www.academia.edu/>

Fincowsky, Enrique Benjamín Franklin. (1998). Organización de empresas. México,

D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

GUIDE, GALAPAGOS. (s.f.). Obtenido de www.galaguide.com

MAG. (2018). Revista mensual. Obtenido de www.sipa.agricultores.gob.ec

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2016). Ministerio de Agricultura y Ganadería.

Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec>

MINTUR. (9 de junio de 2015). Ministerio de Turismo. Obtenido de

<https://www.turismo.gob.ec>

Región Insular Galápagos . (2015). Obtenido de

www.regioninsulargalapagosblogger.blogspot.com

SEPS. (2018). Obtenido de www.seps.gob.ec

WIND, SUN. (2018). Obtenido de www.viajes-galapagos.com/islas-galapagos.html

13. ANEXOS

Imagen 1. Reunión con el equipo de trabajo del café, conformado por: Esther Tenorio, Jenniffer Piombo, María Pinguil, Griselda Pinguil, José Masaquiza, Andrea Arévalo y Bélgica Intriago.



Imagen 2. Entrevista a los Directivos de la Cooperativa de producción Cafetalera de las Islas Galápagos. Señor Thorvaldo Kastdalen Vicepresidente, Jadira Larrea Gerente.



Imagen 3. Primera salida de campo y visita al Centro de Beneficio Comunitario de Café “Santa Cruz”, ubicado en el sector Los Guayabillos, Parroquia de Bellavista.



Imagen 4. Segunda salida de campo: Investigación sobre el proceso del café.

