ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE POSGRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CREACIÓN DE UNA AGENCIA PROVINCIAL DE DESARROLLO ECONÓMICO.
EJEMPLO DE APLICACIÓN: PROVINCIA DE COTOPAXI

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA EMPRESARIAL (MBA)

MENCIÓN GESTIÓN DE PROYECTOS

LORENA ELIZABETH JEREZ CAICEDO

lorejerez@hotmail.es

DIRECTOR: ING. FAUSTO SARRADE DUEÑAS, MSc.

fsarradeduenas@yahoo.com

Quito, febrero 2010.

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Lorena Elizabeth Jerez Caicedo, bajo mi supervisión.

Ing. Fausto Sarrade Dueñas, MSc.
DIRECTOR DEL PROYECTO

DECLARACIÓN

Yo, Lorena Elizabeth Jerez Caicedo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

LORENA ELIZABETH JEREZ CAICEDO

CONTENIDO

Página

LISTA DE CUADROS i
LISTA DE GRÁFICOS ii
LISTA DE ANEXOS iii
RESUMEN iv
PRESENTACIÓN v

1. GENERALIDADES 1
1.1. INTRODUCCIÓN 1
1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 1
1.1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 2
1.1.2.1. Objetivo General 2
1.1.2.2. Objetivos Específicos 2
1.1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO 3
1.1.3.1. Justificación Práctica 3
1.1.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO 8
1.1.5. IDEA EMPRESARIAL 8
2. DIAGNÓSTICO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI 9
2.1. DIAGNÓSTICO 9
2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS 10
2.3. DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA DE COTOPAXI 17
2.4. BASE SOCIO DEMOGRÁFICA 17
2.4.1. POBLACIÓN 17
2.4.1.1. Densidad poblacional 18
2.4.1.2. Población Económicamente Activa 18
2.4.1.3. Emigración Laboral 19
2.4.2. POBREZA E INDIGENCIA 19
2.4.3. EDUCACIÓN 26
2.4.3.1. Educación Superior 26
2.4.3.2. Analfabetismo 27
2.4.5. SALUD 28
2.4.5.1. Natalidad 28
2.4.5.2. Mortalidad 29
2.4.5.3. Morbilidad 29
2.4.5.4. Saneamiento Ambiental 29
2.4.6. DESARROLLO URBANO 30
2.4.7. ORGANIZACIÓN E IDENTIDAD 32
2.5. BASE SOCIO-ECONÓMICA 34
2.5.1. PIB 34
2.5.2. PRODUCCIÓN INDUSTRIAL 34
2.5.3. PRODUCCIÓN AGROPECUARIA 35
2.5.3.1.Comercialización 36
2.5.4. RECURSOS NATURALES 36
2.5.4.1. Minas 36
2.5.4.2. Pesca y fuentes de aguas minerales 37
2.5.5. TURISMO 37
2.5.6. ARTESANÍA 38
3. MARCO TEÓRICO 39
3.1. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL 39
3.1.1. CONCEPTOS 40
3.1.2. DIMENSIONES DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL 42
3.1.3. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SOSTENIBLE 42

3.1.4. PRINCIPALES ACTORES Y SUS VÍNCULOS CON EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL 43
3.1.5. AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL 47
3.1.6. OBJETIVOS DE LA AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL 47
3.2. PLAN DE NEGOCIOS 48
3.2.1. CONCEPTOS 48
3.2.2. BENEFICIOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS 49
3.2.3. PASOS PARA REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIOS 49
3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 50
3.3.1. DEFINICIÓN 50
3.3.2. EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 50
3.3.2.1. Definición del problema y objetivos 51
3.3.2.2. Diseño del plan de investigación 51
3.3.2.3. Recopilación de datos 52
3.3.2.4. Preparación y análisis de datos 53
3.3.2.5. Interpretación, preparación y presentación del informe 54
3.4. PLAN ESTRATÉGICO 55
3.4.1. DEFINICIÓN 55
3.4.2. MONITOREO DEL ENTORNO 55
3.4.2.1. Matriz FODA 56
3.4.2.2. Análisis del Ambiente Externo 57
3.4.2.2.1. *Matriz de Holmes o de Priorización* 58
3.4.2.2.2. *Matriz de Evaluación de factores externos* 59
3.4.2.3. Análisis del Ambiente Interno 62
3.4.2.3.1. *Matriz de Evaluación de factores internos* 62
3.4.3. MISIÓN 63
3.4.4. VISIÓN 64
3.4.5. OBJETIVOS 65
3.4.6. VALORES 65
3.5. PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL 66
3.5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 66
3.5.1.1. Pasos para establecer un sistema de organización 66
3.5.1.2. Clasificación de estructuras 67
3.5.1.3. Nivel jerárquico 68
3.5.2. EQUIPO DE TRABAJO 69
3.5.3. PROCESO DE CONTRATACIÓN 70
3.5.3.1. Reclutamiento 70
3.5.3.1.1. *Reclutamiento interno* 70
3.5.3.1.2. *Reclutamiento externo* 70

3.5.3.1.3. *Reclutamiento mixto* 71
3.5.3.2. Selección 71
3.5.3.3. Inducción 72
3.5.3.4. Desarrollo 73
3.5.3.5. Evaluación 74
3.5.4. ASPECTOS LEGALES 75
3.5.4.1. Definición 75
3.5.4.2. Beneficios 75
3.5.4.3. Personas Naturales 75
3.5.4.4. Personas Jurídicas 76
3.5.4.5. Clases de sociedades y compañías 76
3.5.4.5.1. *Compañía en comandita simple y dividida por acciones* 76
3.5.4.5.2. *Compañía en nombre colectivo* 76
3.5.4.5.3. *Compañía anónima* 77
3.5.4.5.4. *Compañía de responsabilidad limitada* 77
3.5.4.5.5. *Compañía de economía mixta* 77
3.5.4.6. Trámites y requisitos 77
3.5.4.6.1. *Patente municipal* *77*
3.5.4.6.2. R*egistro Único de Contribuyentes* 78
3.5.4.6.3. R*egistro de Patente* 78
3.5.4.6.4. *Registro de Marca* 78
3.5.4.6.5. *Registros Sanitarios* 78
3.5.4.6.6*. Propiedad intelectual* 78
3.5.4.6.7. *Aspectos medioambientales* 79
3.5.4.6.8. *Requisitos para la aprobación de estatutos de organizaciones previstas en el Código Civil y en leyes especiales por el Ministerio de Industria y Competitividad* *79*
3.6. PLAN OPERACIONAL 79
3.6.1. PRODUCCIÓN 79
3.6.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA 79
3.6.3. DISEÑO Y DISTRIBUCION DE OFICINAS 80
3.7. PLAN DE MERCADEO 80
3.7.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA 80
3.7.1.1. Pronóstico de la demanda 80
3.7.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO 80
3.7.2.1. Ventajas De la segmentación del mercado 80
3.7.3. MARKETING MIX 81
3.7.3.1. Producto 81
3.7.3.2. Precio 81

3.7.3.3. Publicidad 81
3.6.3.4. Plaza 81
3.6.3.5. Marca, slogan 81
3.7.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS 82
3.7.5. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING 82
3.8. PLAN DE FINANCIAMIENTO 82
3.8.1. FORMAS DE FINANCIAMIENTO 82
4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO 83
4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 83
4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO 83
4.2.1.OBJETIVO GENERAL 83
4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 83
4.3. FORMULACIÓN DE UN DISEÑO DE INVESTIGACIÓN 84
4.3.1. INVESTIGACIÓN PREVIA 84
4.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA 85
4.3.2.1. Diseño de la muestra 85
4.3.2.1.1. *Segmentación del mercado* 85
4.3.2.1.2. *Hábitos de consumo* 85
4.3.2.1.3. *Tamaño del universo* 85
4.3.2.1.4. *Técnica de muestreo* 86
4.3.2.1.5. *Tamaño de la muestra* 86
4.3.2.2. Diseño de la encuesta 89
4.4. RECOPILACIÓN DE DATOS 89
4.4.1. ENCUESTAS 89
4.4.1.1. Preparación y análisis de datos 89
4.4.1.1.1. *Pregunta Nº 1* 89
4.4.1.1.2. *Pregunta Nº 2* 91
4.4.1.1.3. *Pregunta Nº 3* 92
4.4.1.1.4. *Pregunta Nº 4* 94
4.4.1.1.5. *Pregunta Nº 5* 95
4.4.1.1.6. *Pregunta Nº 6* 96
4.4.1.1.7. *Pregunta Nº 7* 98
4.4.1.1.8. *Pregunta Nº 8* 99
4.4.1.1.9. *Pregunta Nº 9* 100
4.4.1.1.10. *Pregunta Nº 10* 102
5. PLAN ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN 104
5.1. LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO LOCAL 104
5.2. RAZÓN SOCIAL 105
5.3. MONITOREO DEL ENTORNO 105

5.3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 108
5.3.1.1. Análisis de las Oportunidades 108
5.3.1.2. Análisis de las Amenazas 109
5.3.1.3. Matriz de los Factores Externos EFE 111
5.3.2. ANÁLISIS DEL ENTONO INTERNO 112
5.3.2.1. Análisis de las Fortalezas 112
5.3.2.2. Análisis de las Debilidades 113
5.3.2.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI 114
5.3.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC 115
5.3.4. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS AMBIENTAL 116
5.4. PROPUESTA ESTRATÉGICA 116
5.4.1. MISIÓN 116
5.4.2. VISIÓN 117
5.4.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS 117
5.4.3.1. Objetivo General 117
5.4.3.2. Objetivos Específicos 117
5.4.4. PRINCIPIOS Y VALORES 118
5.4.4.1. Con los Clientes 118
5.4.4.2. Con la Sociedad 118
5.4.4.3. Con sus Miembros y Empleados 118
5.4.4.4. Con la Institución 119
5.4.4.5. Con los Proveedores 119
5.4.5. POLÍTICAS 119
5.4.5.1. Laborales 119
5.4.5.2. Proveedores 120
5.4.5.3. Clientes 120
5.4.5.4. Socios 120
5.4.6. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FODA 120
5.4.7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS 122
6. PLAN OPERACIONAL 124
6.1.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 124
6.1.1. ORGANIGRAMA DE LA CORPORACIÓN 125
6.1.1.1.Organigrama general 125
6.1.1.2.Organigrama funcional 126
6.1.1.3.Organigrama posicional 126
6.1.2.NIVELES JERÁRQUICOS 129
6.1.3.DESCRIPCIÓN DE CARGOS 130
6.1.3.1.Directorio 130
6.1.3.2.Gerente General 130

6.1.3.3.Asesor Jurídico 130
6.1.3.4.Comisario Revisor 131
6.1.3.5.Jefe de proyectos 131
6.1.3.6.Investigador Senior 131
6.1.3.7.Investigador Junior 131
6.1.3.8.Secretaria 132
6.1.3.9.Contador 132
6.1.3.10.Mensajero 132
6.1.3.11.Personal Ocasional 132
6.1.4. RECURSO HUMANO REQUERIDO 133
6.1.5. PROCESO DE CONTRATACIÓN 134
6.1.5.1.Proceso de Reclutamiento 134
6.1.5.2. Proceso de Selección 134
6.1.5.3. Proceso de Contratación 134
6.1.5.4. Proceso de Inducción 135
6.1.5.5.Desarrollo del Personal 136
6.1.5.6.Proceso de Evaluación 136
6.2.BASE LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN 136
6.2.1. RAZÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN 136
6.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 137
6.2.3. NÚMERO DE SOCIOS 138
6.2.4. CAPITAL MÍNIMO 138
6.2.5. ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN 139
6.2.6. OBJETO SOCIAL 139
6.2.7.PERSONERÍA JURÍDICA 139
6.2.7.1.Trámite de aprobación de estatutos de organizaciones previstas en el código civil y en leyes especiales por el Ministerio de Industria y Competitividad 141
6.2.7.1.1.Aprobación de estatutos de organizaciones de primer grado 141
6.2.7.2.Publicación 143
6.2.7.3.Patente municipal 143
6.2.7.4.Registro único de contribuyentes 143
6.3.LOCALIZACIÓN 144
6.3.1.MACROLOCALIZACIÓN 144
6.3.2.MICROLOCALIZACIÓN 144
6.4.INFRAESTRUCTURA 144
6.4.1.INSTALACIONES 145
6.4.2.EQUIPOS 145

6.4.2.1.Muebles y Enseres 146
6.4.2.2.Equipo de oficina 147
7. PLAN DE MERCADEO 148
7.1.ANÁLISIS DE MERCADO 148
7.1.1.DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO 148
7.1.2.ANÁLISIS DE LA DEMANDA 148
7.1.2.1. Factores que afectan la demanda 150
7.1.2.1.1 *Tamaño y crecimiento de la población* 150
7.1.2.1.2.*Hábitos de consumo* 150
7.1.2.2.Demanda actual del servicio 150
7.1.2.3.Pronóstico de la demanda 151
7.1.3.ANÁLISIS DE LA OFERTA 151
7.1.3.1.Factores que afectan la oferta 151
7.1.3.1.1 *Incursión de nuevos competidores* 151
7.1.3.2.Oferta actual 151
7.1.3.3. Proyección de la oferta 151
7.1.4.ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSTISFECHA 152
7.2. MARKETING MIX 152
7.2.1. SERVICIO 152
7.2.1.1.Características 152
7.2.1.2. Logotipo 152
7.2.1.3. Precio 152
7.2.1.4. Publicidad 152
7.2.1.5. Plaza 153
7.2.1.6. Marca y Slogan 153
7.3.DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MARKETING 153
7.4.DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING 154
7.4.1. PRECIO 154
7.4.2. SERVICIO 154
7.4.3. PLAZA 155
7.4.4. PUBLICIDAD 155
8. PLAN DE FINANCIAMIENTO 156
8.1. FINANCIAMIENTO DE OPERACIÓN DE LA CORPORACIÓN 156
8.2. FINANCIAMIENTO CON ORGANISMOS MULTILATERALES 156
8.2.1.FOMIN 157
8.2.1.1.Signatarios del FOMIN 157
8.2.1.2.Funcionamiento del FOMIN 157
8.2.1.3.Cómo son los proyectos del FOMIN 158
8.3.PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO 159

8.3.1. CONDICIONES GENERALES PARA PRESENTAR PROPUESTAS 159
8.3.2. PRINCIPIOS DEL FINANCIAMIENTO 160
8.3.2.1. Gastos elegibles 160
8.3.2.2. Fondos de contrapartida 160
8.3.3. CONTENIDO DE LA PROPUESTA 161
8.3.4. CONVENIO 162
8.3.5.CONDICIONES GENERALES APLICABLES A LAS COOPERACIONES TÉCNICAS NO REEMBOLSABLES 170
8.3.5.1. ANEXO A: PROYECTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE COTOPAXI 183
8.3.5.2. ANEXO B: PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE FIRMAS CONSULTORAS O EXPERTOS INDIVIDUALES 191
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 203
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 206
GLOSARIO 208
ANEXOS 212

LISTA DE CUADROS

		Página
Cuadro Nº 1:	POBLACIÓN DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI	17
Cuadro Nº 2:	MÉTODO INTEGRADO DE LA POBREZA SEGÚN TIPOLOGÍA DE KATZMAN	22
Cuadro Nº 3:	MÉTODO INTEGRADO DE LA POBREZA SEGÚN TIPOLOGÍA DE KATZMAN A NIVEL NACIONAL	24
Cuadro Nº 4:	MÉTODO INTEGRADO DE LA POBREZA SEGÚN TIPOLOGÍA DE KATZMAN DE COTOPAXI	25
Cuadro Nº 5:	MATRIZ FODA	56
Cuadro Nº 6:	MATRIZ DE HOLMES O DE PRIORIZACIÓN	59
Cuadro Nº 7:	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	61
Cuadro Nº 8:	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	63
Cuadro Nº 9:	ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO	85
Cuadro Nº 10:	PROPORCIONES	86
Cuadro Nº 11:	EMPRESAS SELECCIONADAS PARA MUESTREO PILOTO	87
Cuadro Nº 12:	NÚMERO DE ENCUESTAS POR CANTÓN	88
Cuadro Nº 13:	TABULACIÓN PREGUNTA # 1	90
Cuadro Nº 14:	TABULACIÓN PREGUNTA COMPLEMENTARIA # 1	91
Cuadro Nº 15:	TABULACIÓN PREGUNTA # 2	91
Cuadro Nº 16:	TABULACIÓN PREGUNTA # 3	93
Cuadro Nº 17:	TABULACIÓN PREGUNTA # 4	94
Cuadro Nº 18:	TABULACIÓN PREGUNTA # 5	95
Cuadro Nº 19:	TABULACIÓN PREGUNTA # 6	97
Cuadro Nº 20:	TABULACIÓN PREGUNTA # 7	98
Cuadro Nº 21:	TABULACIÓN PREGUNTA # 8	99
Cuadro Nº 22:	TABULACIÓN PREGUNTA #9	101

Cuadro Nº 23:	TABULACIÓN PREGUNTA # 10	102
Cuadro Nº 24:	SOCIOS DE CODESCO	104
Cuadro Nº 25:	MATRIZ DE HOLMES PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES	109
Cuadro Nº 26:	MATRIZ DE HOLMES PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS	110
Cuadro Nº 27:	MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFE	111
Cuadro Nº 28:	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS	112
Cuadro Nº 29:	MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES	113
Cuadro Nº 30:	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI	114
Cuadro Nº 31:	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC	115
Cuadro Nº 32:	MUEBLES Y ENSERES	146
Cuadro Nº 33:	EQUIPO DE OFICINA	147
Cuadro Nº 34:	APORTACIÓN DE LOS SOCIOS DE CODESCO	156
Cuadro Nº 35:	ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL DE CODESCO	189

LISTA DE GRÁFICOS

Página

Gráfico Nº 1.	ÍNDICE DE POBREZA POR CONSUMO EN COTOPAXI	20
Gráfico Nº 2.	ÍNDICE DE INDIGENCIA POR CONSUMO EN COTOPAXI	20
Gráfico Nº 3.	ÍNDICE DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS EN COTOPAXI	21
Gráfico Nº 4.	RESULTADO PREGUNTA # 1	90
Gráfico Nº 5.	RESULTADO PREGUNTA # 2	92
Gráfico Nº 6.	RESULTADO PREGUNTA # 3	93
Gráfico Nº 7.	RESULTADO PREGUNTA # 4	94
Gráfico Nº 8.	RESULTADO PREGUNTA # 5	96
Gráfico Nº 9.	RESULTADO PREGUNTA # 6	97
Gráfico Nº 10.	RESULTADO PREGUNTA # 7	98
Gráfico Nº 11.	RESULTADO PREGUNTA # 8	100
Gráfico Nº 12.	RESULTADO PREGUNTA # 9	101
Gráfico Nº 13.	RESULTADO PREGUNTA # 10	102
Gráfico Nº 14.	ORGANIGRAMA GENERAL DE CODESCO	125
Gráfico Nº 15.	ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE CODESCO	127
Gráfico Nº 16.	ORGANIGRAMA POSICIONAL DE CODESCO	128

LISTA DE ANEXOS

		Página
Anexo Nº 1.1:	MAPA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI	213
Anexo Nº 1.2:	MAPA DE PARROQUIAS Y CANTONES DE COTOPAXI	214
Anexo Nº 2:	DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN COTOPAXI	215
Anexo Nº 3:	POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA EN COTOPAXI	216
Anexo Nº 4:	POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA EN COTOPAX SEGÚN LA ACTIVIDAD ECONÓMICA	217
Anexo Nº 5:	EMIGRACIÓN LABORAL POR AÑOS DE SALIDA	218
Anexo Nº 6:	ESCOLARIDAD MEDIA SEGÚN CANTONES DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI	219
Anexo Nº 7:	TASAS DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN DE 10 AÑOS Y MÁS	220
Anexo Nº 8:	POBLACIÓN CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR POR CANTONES DE COTOPAXI	221
Anexo Nº 9:	PROMEDIO DE HIJOS NACIDOS VIVOS POR LAS MUJERES DE COTOPAXI	222
Anexo Nº 10:	SUMINISTRO DE AGUA (DENTRO Y FUERA DE LA VIVIENDA)	223
Anexo Nº 11:	VIVIENDAS CON SERVICIO DE ALCANTARILLADO	224
Anexo Nº 12:	ORGANIZACIONES RURALES DE COTOPAXI	225
Anexo Nº 13:	MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL SONDEO	226
Anexo Nº 14:	EMPRESAS E INSTITUCIONES ENCUESTADAS POR CANTÓN	227
Anexo Nº 15:	MODELO DEL CUESTIONARIO GENERAL	231
Anexo Nº 16:	LLUVIA DE IDEAS	234
Anexo Nº 17:	SALARIO PROMEDIO MENSUAL SIN BENEFICIOS SOCIALES EN LA EMPRESA PRIVADA	236
Anexo Nº 18:	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE PERSONAL	237
Anexo Nº 18:	CÓDIGO CIVIL (EXTRACTO)	239
Anexo Nº 20:	ESTATUTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE COTOPAXI.	244
Anexo Nº 21:	MACROLOCALIZACION	260
Anexo Nº 22:	MICROLOCALIZACIÓN	261
Anexo Nº 23:	DISEÑO DE UBICACIÓN DE OFICINAS	262

CAPITULO I

GENERALIDADES

La finalidad de este capítulo es el de proporcionar información concerniente al problema de investigación.

1.1. INTRODUCCIÓN

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador, al igual que en otros países de América Latina, se observa que el proceso de desarrollo se manifiesta en forma desigual, generando un desequilibrio de oportunidades entre los distintos sectores de la sociedad.

Se hace necesario, entonces, que este proceso permita que sectores mayoritarios de la población tengan iguales oportunidades de acceso a los beneficios que se obtienen del aprovechamiento de recursos.

Lo anterior supone la necesidad de establecer una estrategia de desarrollo que permita dinamizar la participación, de aquellos sectores sociales que tienen menores niveles de desarrollo, buscando disminuir las brechas de las desigualdades.

Es en el ámbito local en donde se pueden encontrar las condiciones que permitan la interacción de sus actores para potenciar los recursos y atender las necesidades de acuerdo con sus realidades a través de mecanismos apropiados, aportando de esta manera, dentro un esfuerzo sinérgico, al desarrollo de la región y del país.

La satisfacción de estas necesidades, principalmente de sectores de menores recursos y la proyección de sus condiciones de vida hacia estándares de vida cualitativamente superiores, se puede, por un lado, apoyar estratégicamente, con un esfuerzo que promueva progresivamente actividades económicas, capaces de desarrollar condiciones apropiadas para generar los ingresos suficientes para atender los niveles de gasto social que éstos requieren y los niveles de inversión para mejorar su calidad de vida.

El reto que esto implica es abrir el conjunto de oportunidades para promover el desarrollo económico a las grandes mayorías, tarea que sólo puede ser emprendida a nivel local, por el conjunto de actores, los cuales, sobre la búsqueda del consenso para la definición de sus prioridades comunes, deberán potenciar su acción dentro de un esfuerzo coordinado, que permita asumir con coherencia y efectividad la conducción del proceso de desarrollo.

1.1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un modelo para la creación de una Agencia Provincial de Desarrollo Económico y aplicación específica a la Provincia de Cotopaxi, autónoma, autosustentable y con la finalidad de impulsar el desarrollo económico local sostenible, potenciando sus capacidades productivas, promoviendo la generación de riqueza y trabajo, la innovación tecnológica, los flujos comerciales regionales, el financiamiento y el fortalecimiento empresarial.

1.1.1.2. Objetivos Específicos

- Determinar los pasos a seguir para la constitución legal de la Agencia de Desarrollo de Cotopaxi.
- Establecer los objetivos, políticas y estrategias de la agencia, definir la misión, visión de la misma y establecer lineamientos para su consecución.

- Diseñar la estructura organizacional de la agencia de desarrollo con la finalidad de determinar la disposición y correlación de tareas, funciones y jerarquías para cumplir con los objetivos planteados.
- Determinar las fuentes de financiamiento para las actividades de la agencia de desarrollo, con el fin de definir los posibles miembros e inversionistas de los proyectos a realizarse, diseñar estrategias de integración de los miembros de la corporación para alcanzar los objetivos organizacionales planteados y plantear procedimientos parar la evaluación y seguimiento del proyecto.

1.1.3. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1.3.1. Justificación Práctica

La nueva concepción Glocal pone el acento en lo local abierto al mundo. Por lo que es necesario plantear modelos de desarrollo glocales (global y local), modelos que privilegien relaciones y realidades de capital social, que apoyadas en estructuras cercanas a sus habitantes, cambien o al menos modifiquen su entorno.

El proceso de globalización de las economías, unido al de descentralizaciones de las funciones públicas en los gobiernos seccionales crea nuevas responsabilidades y múltiples interdependencias entre todos los actores en el territorio. En adelante, el territorio es asumido como un agente de transformación social, pues las economías locales se vinculan con el conjunto de relaciones económicas del país y con la globalidad en función de sus identidades políticas, culturales y territoriales.

Se plantea un modelo de Desarrollo Económico Local en el cual la Competitividad es un factor fundamental, partiendo de modelos que acerquen el poder hacia todos sus involucrados y actores sociales.

“La productividad es sinónimo de competitividad; se alcanza por la calidad de los recursos humanos, de capital, de infraestructura: física, administrativa, información; por el desarrollo de la ciencia y de la tecnología y la eficiente utilización de los recursos naturales. Se requiere de clientes sofisticados y exigentes, de demandas que pueden atenderse globalmente y la presencia de eficientes proveedores y empresas en campos relacionados. Se debe fomentar la conformación de conglomerados, en lugar de industrias o negocios aislados.”[1]

La competitividad nacional se ha convertido en una de las preocupaciones centrales de los gobiernos y las industrias de todas las naciones. Una explicación final muy en boga de la competitividad nacional es la de las diferencias en las prácticas de gestión, incluidas las relaciones dirección- trabajadores.

Cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad:
1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.

2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.

3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

1 Michael Porter, resumen revista “Futuro con Calidad”, Órgano Oficial de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total, julio 2001

4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

Ecuador presenta muchas falencias competitivas internas, es decir, aquéllas que atañen a las estrategias y las operaciones de las empresas que operan en el mercado nacional, tales como:

- Dominio de un mercado pequeño y cerrado
- Planificación empresarial con poco énfasis en la estructura de la industria
- Escaso interés en las mejores prácticas internacionales y en el mejoramiento continuo.
- Escasa inversión en maquinaria, equipamiento, marca, investigación o equipos.
- Valor generado en la extracción de recursos, el ensamblaje o en la distribución local
- Estrategias de precios basadas en la materia prima
- Obtención de financiación únicamente a corto plazo
- Inversiones atadas al capital circulante
- Competitividad basada en salarios bajos y en explotación de recursos naturales
- Exportación basada en materias primas o bienes intensivos en mano de obra
- Innovación basada en imitación
- Escasa atención al marketing y la creación de marcas
- Escasas estrategias de internacionalización
- Obsesión por mercados muy avanzados y olvido del potencial regional

Una adecuada estrategia para mejorar el ambiente donde se desarrollan las empresas, basada en pequeñas reformas microeconómicas a nivel local, sin esperar grandes decisiones del gobierno central, puede llegar a dar muy buenos resultados. La calidad del ambiente que reine en un país para la generación de empresas y empleo, es considerada como una fuente externa de competitividad.

La competitividad no viene dada por la cantidad de recursos de los que se disponga, sino por cómo se utilice dichos recursos (humanos, naturales y de capital) en el largo plazo. La sustentabilidad es una señal clave para medir la eficiencia con la que los recursos son utilizados. La productividad depende del valor de los productos generados (calidad, exclusividad, etc.) pero también de la eficiencia con la que son producidos. El rol que juegan las Agencias de Desarrollo, entendidas como sujetos intermediarios entre el ente público y el mercado, depende de los objetivos a ellas planteados, los cuales se refieren en términos generales al desarrollo local o a algunos aspectos específicos, como el apoyo a las empresas, a la formación laboral u otros programas.

La creación de la Agencia de Desarrollo de Cotopaxi, busca obtener una mayor vinculación empresarial con la economía local, nacional e internacional, así como construir un sistema de información económica que permita presentar y comercializar las ventajas de la ciudad y la provincia, y al mismo tiempo facilite la toma de decisiones a las instituciones gubernamentales y al sector empresarial de la provincia, pero sobre todo mejorar la competitividad local.

El paradigma competitivo los integran tres elementos claves, ya recogidos por Michael Porter (Empresa, Industria, Gobierno) sumado un actor fundamental, la Academia, ésta no solamente como generadora de conocimiento que, pueda ser en el mejor de los casos sujeto de extensión y docencia, sino aquella que brinda las facilidades y pone al servicio de la sociedad su capacidad instalada y acumulada, para la atracción/generación de competitividad y bienestar para el conjunto de clientes-ciudadanos que, bajo su ámbito de interés, se implican en el desarrollo de una nueva sociedad.

El enfoque de Desarrollo Económico Local es visto como eficacia y eficiencia en las políticas de desarrollo económico dirigidas a la innovación territorial de los sistemas producción para el combate de la pobreza y del desempleo, y para una consistente generación de empleo y de ingresos. Se inclina hacia la promoción de emprendimientos individuales y colectivos que participen en el mercado apuntando al crecimiento económico territorial y al eslabonamiento de los factores de la producción y el comercio de bienes y servicios locales.

La nueva Constitución del Ecuador ha creado un marco normativo referente al proceso de descentralización, que consiste en la transferencia de competencias, recursos correspondientes y poder de toma de decisiones a los gobiernos municipales con el fin de fortalecer comunidades locales para que planteen sus propias prioridades y soluciones en la búsqueda del Desarrollo Humano Sustentable, con esta realidad serán dichos gobiernos los que asuman retos de vital importancia para el desarrollo de sus localidades.

La experiencia de otras ciudades en el ámbito nacional, marcan una gran diferencia con lo que ocurre en la ciudad de Latacunga y en la provincia de Cotopaxi en general, las mismas que por efecto de administraciones deficientes se mantiene en un estado de postergación sin visos claros de salida hacia un proceso de modernización, que le permita enfrentar los desafíos impuestos por una época de cambios vertiginosos.

Durante los diez últimos años se puede apreciar que en el Ecuador se ha generado un proceso de modernización de la gestión local, ciudades como Quito, Cuenca, Ambato, Loja, Riobamba, Ibarra han impulsado la creación de ADETs que se agrupan en el CEDET- Comité Ecuatoriano de Desarrollo Económico Territorial, han obtenido buenos resultados, sobre todo en el mejoramiento de los servicios e infraestructura, estos efectos han sido posibles gracias a la modernización en la gestión de los poderes seccionales, la misma que es resultado de la implementación de una estrategia basada en la creación de entes

técnicos que han tomado diferentes nombres en varias de las ciudades citadas pero que tienen sustento en lo que se denomina Agencias de Desarrollo Económico Local.

Las ADL's han adquirido una creciente importancia en el contexto de los estrategias para provocar avances en el ámbito local, en especial a partir del enfoque del desarrollo desde abajo, concepto que esta ligado a la planificación participativa previsto en la nueva Constitución de Ecuador.

La realización de este proyecto es una necesidad que proviene de la realidad de las vivencias de la provincia de Cotopaxi, la misma que no ha visto plasmado un proyecto de desarrollo que le permita mirar hacia el futuro, con objetivos claros parar alcanzar mejora en los niveles de vida de su población a través de la dotación de servicios de calidad y de la construcción de un entorno propicio para la creación de organizaciones (públicas y privadas) que promuevan el desarrollo de la ciudad y provincia.

1.1.4. HIPÓTESIS DE TRABAJO

¿La creación de una agencia de desarrollo local promoverá el mejoramiento en las condiciones de vida de los habitantes y la competitividad de la provincia de Cotopaxi?

1.1.5. IDEA EMPRESARIAL

Esta propuesta nace de la clara necesidad de promover y propiciar el crecimiento sostenido y el desarrollo económico de la provincia de Cotopaxi, mediante la participación activa y concertada de todos los actores sociales, en especial Gobiernos Municipales, Empresarios, Universidades, Dirigentes Comunitarios y Políticos.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

El presente capítulo muestra de una manera resumida aspectos importantes de la realidad de la provincia de Cotopaxi, que sirven de base para el desarrollo de este proyecto.

2.1. DIAGNÓSTICO

En muchas localidades de la región es común encontrarse con altos porcentajes de necesidades básicas insatisfechas, así como también con incapacidad técnica y financiera para administrar los servicios que se han traspasado como parte de los procesos de descentralización, localidades con bajos niveles de escolaridad, altas tasas de analfabetismo, tasas de desempleo sobre los promedios nacionales, bajo nivel de infraestructura, escaso nivel de desarrollo empresarial y tecnológico, escasa capacidad de gestión a lo que se suma una serie de restricciones que ponen en duda las posibilidades de éxito de un desafío de esta naturaleza.

“Las localidades y regiones que más lo necesitan son justamente las que menos cumplen con las condiciones requeridas para impulsar procesos de desarrollo endógenos con posibilidades de éxito.” [2]

Por lo que Cotopaxi no es una excepción, sin embargo aquí reside buena parte de los desafíos que se tiene que conllevar juntamente con una propuesta de gestión innovadora para lograr que los gobiernos locales y administraciones locales asuman un nuevo rol como agentes promotores del desarrollo económico local,

2 ILPES - Manual de Desarrollo Local. Pág. 11

vinculándolo con los aspectos jurídicos, políticos y financieros propios del proceso de descentralización que deben ser consecuentes con este enfoque y mejorando su papel tradicional e irremplazable en la entrega de servicios y atención de programas sociales.

2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

De los orígenes a la presencia española

La tradición histórica más frecuentemente utilizada para las primeras poblaciones de lo que hoy es la provincia de Cotopaxi, se relaciona con la existencia del pueblo Panzaleo a partir del trabajo desarrollado por Jijón y Caamaño. No obstante, investigaciones posteriores han permitido definir mejor los procesos socioeconómicos y las dinámicas de ocupación de los territorios de la actual provincia.

Existen pocas evidencias respecto a las ocupaciones más tempranas de la Hoya del Patate. De las escasas investigaciones desarrolladas se ha localizado algunos sitios correspondientes al Formativo Tardío (alrededor del 640 A.C.) identificados como de tradición Cotocollao. Aparentemente, la presencia de asentamientos más importantes empezaría a producirse a partir del período de Desarrollo Regional (50 A.C.), encontrándose una mayor densidad de sitios pertenecientes al Período de Integración (entre 565 y 725 D.C.)

Las ocupaciones humanas de los dos últimos períodos mencionados, dan cuenta de una dinámica temprana de intensos intercambios comerciales tanto con pueblos de las estribaciones de la cordillera en la Costa y Amazonía como a lo largo del territorio interandino centro y norte. Particularidad desarrollada en los Andes septentrionales precolombinos, que los diferencia de los altos Andes peruanos y bolivianos.

La facilidad de acceso a diferentes ecosistemas en corto tiempo, facilitó la conformación de curacazgos relativamente autónomos, vinculados entre sí a partir del intercambio de productos estratégicos entre distintas regiones. Los intercambios se verían fortalecidos con el establecimiento de lazos de parentesco mediante vínculos matrimoniales.

Las investigaciones arqueológicas y etno-históricas del Período de Integración, hablan de la existencia de un curacazgo Panzaleo, cuyo ámbito de influencia se circunscribe al valle de Machachi, desde Alóag hasta las poblaciones más septentrionales de la actual provincia de Cotopaxi. Dada la dinámica de intercambio, el curacazgo Panzaleo, estaría relacionado con otros grupos étnicos que ocuparon tanto el altiplano como los flancos montañosos de las dos cordilleras.

En lo que corresponde a los pueblos de la Hoya del Patate (actuales provincias de Cotopaxi y Tungurahua) se menciona a los Angamarca y los Sigchos, que se distribuyeron en las estribaciones occidentales. Estas poblaciones habrían mantenido estrechas relaciones con pueblos de tierras más cálidas en las estribaciones de la cordillera occidental (Colorados de Angamarca), cuyo asentamiento central se localizaría en Angamarca La Vieja, cerca de Ramón Campaña (Cantón Pangua) y cuya población se habría vinculado con los actuales Tsáchila, étnicamente diferenciados. Los Angamarcas Serranos y los Sigchos compartían rasgos culturales similares y cumplían un rol de intermediarios comerciales con los pueblos de la Hoya del Patate, posiblemente estaban emparentados con los pueblos de Latacunga,que aparentemente era el centro de un importante señorío, el de los Hacho. La región de Molleambato o Tiguahaló (actual Salcedo) estuvo ocupada por otro señorío de importancia: de los Ati o Hati, más vinculado con la temática Puruhá. Ambos señoríos, fueron incorporados durante la ocupación Inca, a las estructuras administrativas y de poder incásicas.

Además de la dinámica de intercambios comerciales, estas poblaciones habrían desarrollado actividades artesanales y sobre todo agrícolas. Las condiciones favorables para el desarrollo de múltiples actividades agropecuarias, por la diversidad de microclimas existente fue aprovechada por los Incas, quienes instalaron grandes concentraciones de mitimaes productores en la zona. Por su estratégica ubicación de paso hacia el norte, occidente y oriente, los Incas habrían establecido un importante tambo en Latacunga.

La Colonia

La dinámica social y económica del Corregimiento de Latacunga, responde directamente a los patrones coloniales desarrollados en los Andes septentrionales, a quienes correspondió la implantación de obrajes como sistemas de producción vinculados de manera estrecha y complementaria a la extracción minera del Virreinato del Perú.

Siguiendo la lógica de ocupación y dominio español, en el Corregimiento de Latacunga fueron incorporados los más importantes caciques del territorio, como agentes de control y extracción tributaria de la población a su mando, en beneficio de la Corona Española. Para el caso de Cotopaxi se menciona a los caciques Cando (Angamarca), Cunsi (Sigchos), Hacho (Latacunga) y Ati (Salcedo). Las fuentes etnohistóricas, destacan el rol cumplido por los Ati y los Hacho en el proceso de instauración de la administración española y pacificación de pueblos en rebeldía, ambos cacicazgos habían sido años antes beneficiarios del mismo estatuto por parte del incario, formando parte de sus élites administrativas.

Esta estrategia inicial de los españoles, que aprovechaba un sistema ya desarrollado por los incas permitió la supervivencia del modo de producción precolombino, cuya eficiencia era política y económicamente requerida, pero bajo la dependencia de la colonia española a través de tributos que, a su vez facilitaron la captación de fuerza de trabajo. Junto con las reducciones indígenas, se fue

instaurando el sistema de encomienda y la mita, que daría lugar a la ocupación de tierras y a la disponibilidad de mano de obra gratuita, administrada a través de los señores étnicos locales y de los encomenderos, con quienes se instauraron los primeros obrajes y las nacientes propiedades agrícolas. Se conoce de la existencia temprana de tres obrajes en Latacunga, Sigchos y Mulaló, este número se incrementaría significativamente hasta mediados del siglo XVIII, hecho particular si se considera que los obrajes coloniales decayeron desde 1700. Algunos estudios etno-históricos mencionan también la existencia de obrajes comunales administrados por señores étnicos que pasarían a manos españolas a finales de la Colonia, uno destacado es el fundado por Joseph Sancho Hacho. Entre los administradores y propietarios españoles de obrajes y haciendas destacan además de órdenes religiosas (Jesuitas, Agustinos), el encomendero Blasco Nuñez de Bonilla, cuyas propiedades pasarían a manos de los Marqueses de Maenza y el Marqués de Miraflores.

La existencia de un sistema articulado hacienda-obraje, parece ser la constante en lo que son los territorios de la actual provincia de Cotopaxi donde la decadencia del obraje no conlleva el florecimiento de la hacienda sino al contrario el esplendor de la hacienda coincide con el del obraje.

A inicios del siglo XIX la propiedad agraria definiría la existencia de un mayor número de haciendas de menor tamaño en Pujilí, San Felipe, Sigchos y Tanicuchí, mientras que en Saquisilí se ubicarían menos haciendas de mayor tamaño, que posiblemente corresponden a propiedades de los jesuitas, rematadas en 1785. Por su parte Insinliví con 4 haciendas y Sigchos con 10, mostrarían la declinación del sistema de hacienda hacia el occidente donde únicamente destacaría por su extensión la hacienda de los Agustinos en el siglo XVII. Para el siglo XIX, el occidente de Cotopaxi constituiría una región poco afectada por la apropiación colonial de tierras.

La Época Republicana

“La decadencia del obraje, fue un factor muy importante en la reestructuración del espacio agrario y urbano de la sierra central. Por lo menos hasta 1840 se ruralizó la población de la sierra central, al disminuir sensiblemente la población de Latacunga, Riobamba y Ambato. En conjunto, la población de la sierra central solo empezó a crecer nuevamente, después de 1850”[3].

La dinámica económica y socio política de la provincia se encuentra directamente vinculada a la producción agrícola. Luego de la creación de la Provincia de León en 1850, se registra la existencia de relaciones mercantiles con Pichincha y Los Ríos a quienes proveían de productos agropecuarios, textiles, loza y piedra pómez. La producción textil seguía siendo comercializada con poblaciones de Colombia incluida Panamá, el caucho de las estribaciones occidentales se comercializaba en Guayaquil. La organización de los circuitos mercantiles directamente dependientes de la producción agrícola de las haciendas recae sobre las ciudades más importantes de las distintas provincias. Aunque no tuvo el peso de Ambato, Cuenca o Quito, Latacunga cumplió un rol importante como mercado local y regional para finales del siglo XIX.

En relación a la posesión de haciendas, se produce una circulación de propiedades entre las mismas familias ya sea a través de la herencia como principal mecanismo, de la compra-venta o, en menor medida, de las alianzas matrimoniales. Destacan como mayores propietarios, las familias Ascázubi y Lasso.

En este período se registra un proceso de ocupación del subtrópico donde se impulsó la producción de panela y aguardiente, elementos dinamizadores de mercados e intercambios con Bolívar y Los Ríos. Algunas características de la

3 Consejo Provincial de Cotopaxi. Plan Participativo de Desarrollo de Cotopaxi. 2003. Pág. 18

dinámica agraria del siglo XX en Cotopaxi, relacionadas con el rol de las comunidades indígenas en torno a la propiedad de la tierra, la emergencia del campesinado como sujeto social y la modernización de la producción agrícola en algunas haciendas, se pueden apreciar desde finales del siglo XIX. Aunque se dan casos de ocupaciones de haciendas, sublevaciones contra la contribución predial, impuestos sobre la propiedad de tierra o ganado, o sobre la producción de aguardiente, se puede decir que la conflictividad agraria, alrededor de los años 20, a diferencia de otras provincias del país, fue menor.

Adicionalmente, la revolución liberal genera un cierto influjo modernizador de las relaciones en el agro. No obstante, no se consiguió eliminar el poder terrateniente, se establecieron entonces alianzas que permitían a los hacendados participar de los beneficios de la transformación capitalista a través de la tolerancia de sistemas precarios de explotación de mano de obra campesina, el control del mercado interno y la participación en los sistemas de representación regional como municipios y parroquias (Iturralde, 1988:37). Una figura emblemática de dichas alianzas es el vínculo matrimonial Plaza – Lasso. Hasta 1964 año de la Reforma Agraria, puede caracterizarse a Cotopaxi como una provincia donde predominaba el sistema de hacienda, en el que se había producido un acceso limitado a la tierra para comunidades y pequeños propietarios.

Los períodos circundantes a las reformas agrarias, generan procesos desconcentradores de la tierra que incrementan la presencia de pequeñas y medianas posesiones. Aparecen estrategias de modernización de las haciendas, marcadas por un proceso controlado de la extensión de las propiedades a través de la venta a pequeños campesinos, la maximización de la productividad mediante la incorporación de maquinaria y tecnología, la priorización de la producción pecuaria, la articulación a procesos agroindustriales y la vinculación estrecha con dinámicas económicas nacionales de agroexportación y mercados financieros.

Esta dinámica determinaría la configuración de algunas poblaciones cercanas a las haciendas cuya economía y organización social se encuentran estrechamente vinculados a éstas.

Por su parte, los procesos organizativos campesinos indígenas se fortalecen, resurge la figura comunitaria como instancia articuladora de los procesos de reproducción económica y social, que da lugar a formas confederadas (OSG) orientadas a proporcionar mayor eficacia a la intermediación en la lucha por el acceso a la tierra (facilitado por los procesos de reforma agraria) y el acceso a servicios, dinámica que se extendió en la década de los 70 e incluso inicios de los 80, cuando decaen los conflictos de tierras.

Si bien existen ciertos niveles de vinculación con los movimientos de izquierda y el trabajo de la Iglesia, no revisten la importancia de otras regiones interandinas; sin embargo, se generan dinámicas de articulación importantes a nivel provincia y con instancias nacionales, que adquieren mayor relevancia en la década de los 90 con la irrupción del Movimiento Indígena en el escenario nacional y la incorporación de su discurso de reivindicación étnica y de participación activa en las políticas de Estado.

Momentos significativos de la participación de organizaciones indígenas de Cotopaxi, se producen a finales de los 90 y comienzos de siglo, donde el discurso reivindicativo cuestiona fuertemente las distorsiones de la estructura democrática del país e incorpora las demandas de amplios sectores de la sociedad nacional.

2.3. DIVISIÓN POLÍTICO ADMINISTRATIVA DE COTOPAXI

La provincia de Cotopaxi tiene 7 cantones, con 45 parroquias, de las cuales 33 son rurales y 12 urbanas.

Las parroquias están conformadas por comunidades, barrios o recintos (dependiendo si están en la costa, en las ciudades o en una jurisdicción indígena), en total suman 861, de los cuales 358 (42%) funcionan con reconocimiento jurídico. Ver Anexo Nº 1.1 y Nº 1.2.

2.4. BASE SOCIO-DEMOGRÁFICA

2.4.1. POBLACIÓN

La característica socio-demográfica del país es la convivencia de grupos poblacionales pertenecientes a varias nacionalidades y pueblos. En este contexto, la población de Cotopaxi, en el año 2006, representa el 3% del total nacional, con población blanco – mestiza e indígena, como se puede observar en el Cuadro #1.

CUADRO # 1

POBLACION DEL ECUADOR Y DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

Censo 1950 - 2006

AÑO	ECUADOR	COTOPAXI	%
1950	3.202.757	165.602	5,2
1962	4.564.080	192.633	4,2
1974	6.521.710	236.313	3,6
1982	8.138.974	277.678	3,4
1990	9.697.979	286.926	3,0
2001	12.156.608	349.540	2,9
2006	13.805.095	408.473	3,0

El porcentaje (%) expresa la participación de la provincia en relación al país.

Fuente: INEC Elaboración: Autora del Proyecto

Entre los períodos intercensales de 1950 a 2001 hay un crecimiento poblacional del país del 19.69%, en cambio en Cotopaxi decrece en 0.5% durante los dos últimos censos. El decrecimiento podría explicarse por los fenómenos migratorios de la población a las grandes ciudades del país y por la negativa de la población indígena de participar en el censo de 1990, de ahí que en las ciudades no se observa el decrecimiento señalado. Ver Anexo Nº 2.

En cuanto a la distribución de la población por sexo se constata una mínima ventaja para la población femenina, con un margen de 3.57% en Cotopaxi.

A nivel nacional, el 14% de la población es indígena y en Cotopaxi la población indígena es el 29%. Existen estimaciones con la población sobre la adscripción étnica, considerando básicamente el uso del idioma Kichwa, según esta información el 36% de la población de Cotopaxi es indígena.

El 27% de la población de Cotopaxi pertenece al sector rural y el 73% al sector urbano, lo cual concuerda y está sobre el promedio nacional que es 65% de población urbana.

2.4.1.1. Densidad Poblacional

El número de habitantes por kilómetro cuadrado en Ecuador es de 47.4 y de Cotopaxi de 58.41 al año 2001.

2.4.1.2. Población Económicamente Activa

El mayor porcentaje de la población económicamente activa de la provincia de Cotopaxi pertenece al sector primario de la economía, siendo el cantón Latacunga el cual aporta con el 41.7% de la P.E.A. Ver Anexo Nº 3.

El mayor porcentaje de P.E.A. de la Provincia de Cotopaxi es 25.1% que corresponde a la edad de 20 a 29 años de edad y el mayor porcentaje de población económicamente inactiva es de 21.1% que corresponde a la edad de 8 a 11 años de edad.

Otro aspecto importante que se puede notar es que la población económicamente activa es del 46% y la población económicamente inactiva es del 49%, lo cual es preocupante.

La tasa de crecimiento de la población económicamente activa de la provincia de Cotopaxi entre el período de 1990 al 2001 es del 3.6% en promedio de todas las ramas de la actividad económica. Ver Anexo Nº 4.

2.4.1.3. Emigración Laboral

El porcentaje de personas que salió por motivos de trabajo a nivel nacional es del 3.7% y de la provincia de Cotopaxi de 0.0% en el año 2006. Ver Anexo 5.

Los principales países de destino para la emigración laboral en Cotopaxi son: España 77.5%, EEUU 10.85, Italia 9% y otros países 2.7%, según datos del INEC-ECV 2006. A nivel interno los principales lugares de migración son las ciudades de la Costa como Guayaquil, Quevedo y Esmeraldas a donde llegan principalmente de las parroquias de la Sierra, en algunos casos se quedan como colonos ya sea con asentamientos legales o por invasión.

2.4.2 POBREZA E INDIGENCIA

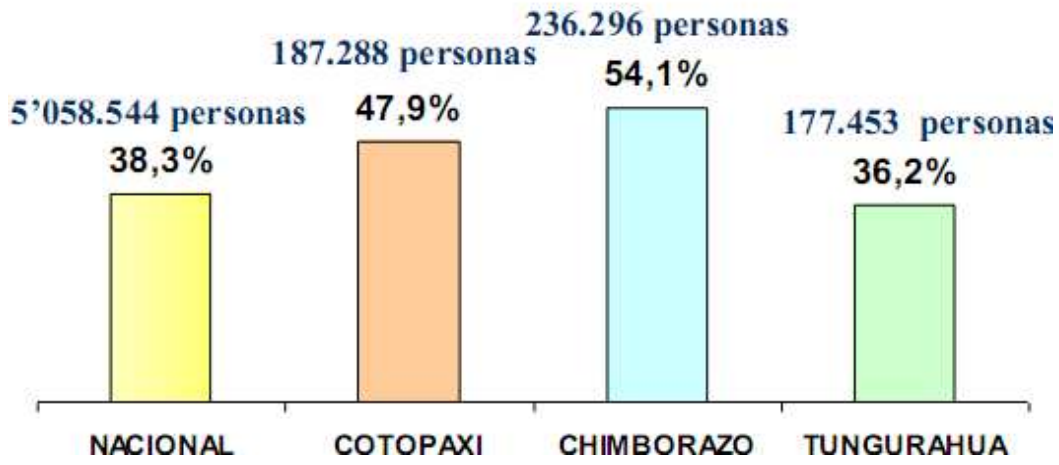
Los indicadores de pobreza constituyen una herramienta básica en la planificación, evaluación, seguimiento y diseño de políticas sociales.

La Pobreza por Consumo o método indirecto parte de la determinación de una canasta de bienes y servicios que permitiría, a un costo mínimo, la satisfacción de las necesidades básicas, y define como pobres a los hogares cuyo ingreso o consumo se ubique por debajo del costo de esta canasta (pobreza coyuntural).

En Cotopaxi, el índice de pobreza por consumo es del 47.9% (187.288 personas) que se encuentra muy por encima de la media nacional (38.3%) al año 2006. A nivel cantonal, Sigchos es el tercer cantón más pobre del país, seguido por La Maná (décimo cuarto lugar) y por Pangua (vigésimo puesto), esto se puede observar en los Gráficos #1 y # 2.

GRÁFICO # 1

ÍNDICE DE POBREZA POR CONSUMO EN COTOPAXI

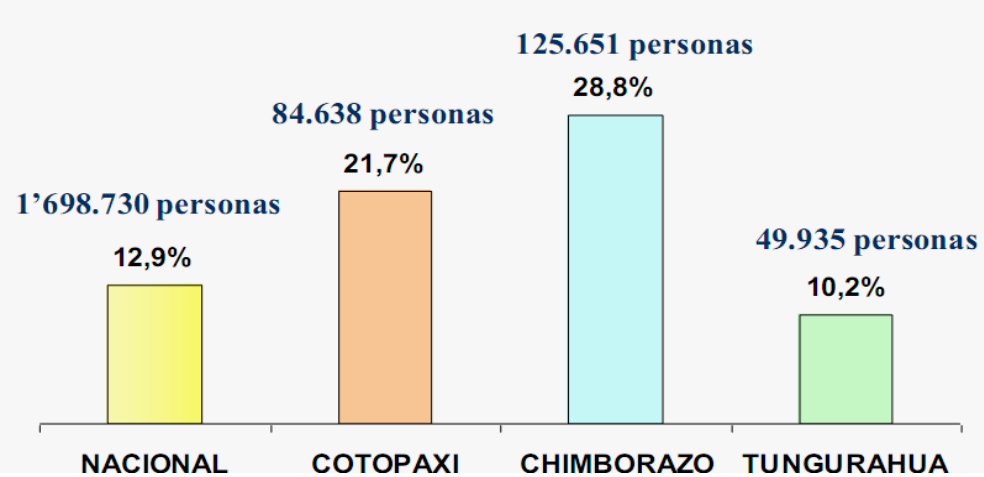


Fuente: INEC Elaboración: Autora del Proyecto

La incidencia de **indigencia por consumo** en Cotopaxi es del 21.7% (84.638 personas) que se encuentra muy alta en relación al 12.9% del promedio nacional al año 2006.

GRÁFICO # 2

ÍNDICE DE INDIGENCIA POR CONSUMO EN COTOPAXI



Fuente: INEC Elaboración: Autora del Proyecto

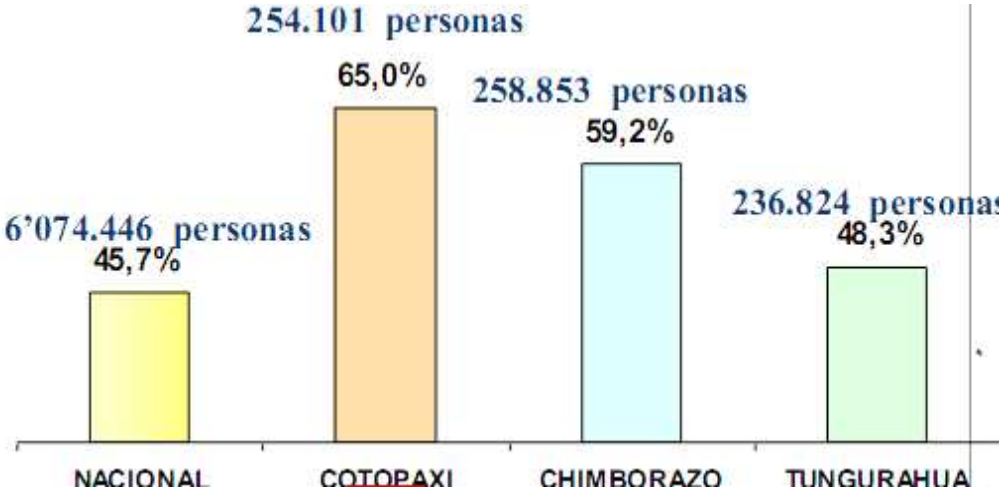
La consecuencia más importante de la crisis económica y del debilitamiento del Estado iniciada en la década de 1980 ha sido la generalización de la pobreza. Según el INEC el 47.9% de la población total de la provincia de Cotopaxi es pobre, es decir, hogares cuyo consumo per cápita, en un período determinado, es inferior al valor de la línea de pobreza. La línea de pobreza es el equivalente monetario del costo de una canasta básica de bienes y servicios por persona por período de tiempo (generalmente, quincena o mes).

El índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) conocido también como método directo o de los indicadores sociales, se basa en la clasificación de los hogares como pobres o no pobres de acuerdo a la satisfacción de sus necesidades básicas (acceso a la educación, salud, nutrición, vivienda, servicios urbanos y oportunidades de empleo), de tal forma que los hogares con necesidades insatisfechas son considerados como pobres (pobreza estructural).

El INBI para Cotopaxi es del 65% (254.101 personas) para el año 2006, según el INEC-ECV QR, como se puede observar en el Gráfico # 3.

GRÁFICO # 3

ÍNDICE DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS EN COTOPAXI



Fuente: Censo de Población y Vivienda – INEC 2001 (ECV 2006)

Elaboración: Autora del Proyecto

La mayor incidencia de pobreza e indigencia afecta a la población indígena, especialmente a las comunidades localizadas en zonas con condiciones geográficas desfavorables. Las parroquias de la provincia que superan el 85% de población pobre son: Ramón Campaña (Pangua) con el 85,7%; Cochapamba (Saquisilí) con el 86.4%; Sigchos (Sigchos) con el 90.5%; Chugchilán (Sigchos) con el 98.3%, Isinlví (Sigchos) con el 96.1% y Las Pampas (Sigchos) con el 89.7%; que son además las parroquias en donde casi la totalidad de la población es indígena.

Método Integrado de la pobreza según Tipología de Katzman, el empleo conjunto de los dos métodos principales de medición de la pobreza, directo (la satisfacción de necesidades básicas) e indirecto (la capacidad de ingreso o consumo), da lugar a un tercer método que se conoce como el análisis integrado de la pobreza, como se puede observar en el Cuadro Nº 2.

CUADRO # 2

MÉTODO INTEGRADO DE LA POBREZA SEGÚN TIPOLOGÍA DE KATZMAN

ANÁLISIS INTEGRADO DE LA POBREZA	Necesidades Básicas Insatisfechas	Necesidades Básicas Satisfechas
Pobres según línea de pobreza	POBREZA CRÓNICA	POBREZA RECIENTE
No pobres por línea de pobreza	POBREZA INERCIAL	NO POBRES

Fuente: Censo de Población y Vivienda – INEC 2001 (ECV 2006)

Elaboración: Autora del Proyecto

La primera categoría, **pobreza crónica**, comprende a aquellos hogares que, por un lado, tienen un consumo por persona inferior a la línea de pobreza y, por otro, presentan una o más necesidades básicas insatisfechas, es decir, que se trata de hogares que viven en condiciones prolongadas de privación.

La segunda categoría, **pobreza reciente,** incluye a los hogares pobres según su consumo pero con necesidades básicas satisfechas. Este grupo indica un descenso reciente en el nivel de vida de los hogares, es decir, viven una situación que sugiere que el déficit de consumo no ha sido permanente o lo suficientemente prolongado como para afectar la satisfacción de necesidades básicas como el acceso a infraestructura o las carencias habitacionales que cambian más lentamente que el consumo.

La tercera categoría, **pobreza inercial**, se refiere a hogares con necesidades básicas insatisfechas y consumo sobre la línea de pobreza. Es una situación que sugiere un proceso de ascenso económico de los hogares, ya que, si bien no son pobres según su capacidad de consumo, aún no han logrado eliminar las carencias acumuladas en sus necesidades básicas.

La última categoría, **no pobres,** está conformada por los hogares que no son pobres de acuerdo a los dos criterios utilizados. Esta tipología es útil para analizar el aumento de la pobreza en el país durante los últimos años, en especial para distinguir la pobreza coyuntural provocada por la crisis y la pobreza crónica. Estos enfoques pueden ayudarnos a obtener un acercamiento a la situación de pobreza de la población, pero se obtiene más precisión utilizando dos o más.

A nivel Nacional, se tiene un 31.3% de la población en situación de pobreza crónica, menor al año 1999 que presentó un 40.3%, esto se puede observar en el Cuadro #3.

CUADRO # 3

MÉTODO INTEGRADO DE LA POBREZA SEGÚN TIPOLOGÍA DE KATZMAN A NIVEL NACIONAL

Tipología de Katzman (2005 - 2006)		Necesidades Básicas	
		No pobre	Pobre
Línea de Pobreza	No pobre	Integrados Socialmente 47,2% (6'229.820 habitantes)	Pobreza Inercial 14,6% (1'925.502 habitantes)
	Pobre	Pobreza Reciente 7% (926.628 habitantes)	Pobreza Cronica 31,3% (4'131.915 habitantes)

Fuente: Censo de Población y Vivienda – INEC 2001 (ECV 2006)

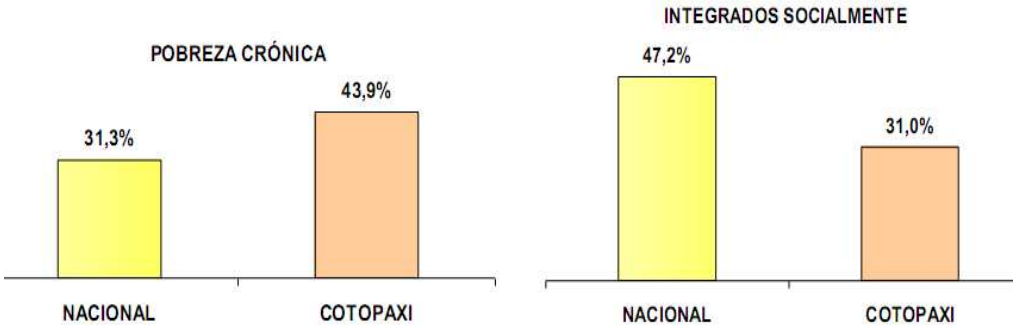
Elaboración: Autora del Proyecto

Para Cotopaxi el análisis integrado de la pobreza presenta un 43.9% de habitantes en situación de pobreza crónica por encima del promedio nacional y un 21.1% de habitantes en pobreza inercial, lo cual, indica la gran necesidad de generar oportunidades de trabajo para que no desciendan a pobreza crónica, como se observa en el Cuadro #4.

CUADRO # 4

MÉTODO INTEGRADO DE LA POBREZA SEGÚN TIPOLOGÍA DE KATZMAN DE COTOPAXI

Tipología de Katzman (2005 - 2006)		Necesidades Básicas	
		No pobre	Pobre
Línea de Pobreza	No pobre	Integrados Socialmente 31% (121,119 habitantes)	Pobreza Inercial 21,1% (82,315 habitantes)
	Pobre	Pobreza Reciente 4% (15,649 habitantes)	Pobreza Crónica 43,9% (171,639 habitantes)



Fuente: Censo de Población y Vivienda – INEC 2001 (ECV 2006)

Elaboración: Autora del Proyecto

La consecuencia más importante de la crisis económica y del debilitamiento del Estado iniciada en la década de 1980 ha sido la generalización de la pobreza. Según el INEC el 47.9% de la población total de la provincia de Cotopaxi es pobre.

La mayor incidencia de pobreza e indigencia afecta a la población indígena, especialmente a las comunidades localizadas en zonas con condiciones geográficas desfavorables. Las parroquias de la provincia que superan el 85% de población pobre son: Ramón Campaña (Pangua) con el 85,7%; Cochapamba (Saquisilí) con el 86.4%; Sigchos (Sigchos) con el 90.5%; Chugchilán (Sigchos) con el 98.3%, Isinliví (Sigchos) con el 96.1% y Las Pampas (Sigchos) con el 89.7%; que son además las parroquias en donde casi la totalidad de la población es indígena.

2.4.3 EDUCACIÓN

La situación de la educación en Cotopaxi y a nivel nacional es preocupante, caracterizada, entre otros, por los siguientes indicadores: persistencia del analfabetismo, bajo nivel de escolaridad, tasas de repetición y deserción escolares elevadas, mala calidad de la educación y deficiente infraestructura educativa.

El promedio de escolaridad en el país es de 7.3 (SIICE, Censo 2001) y en la provincia de Cotopaxi es de 5.5 es decir 5 años y medio en promedio son aprobados por la población de 10 años y más de edad en los diferentes niveles de instrucción, por lo que se puede concluir que Cotopaxi está por debajo del promedio nacional existiendo diferencias entre hombres y mujeres, pues la población masculina cuenta con un promedio de 5,2 años de escolaridad, mientras que la población femenina con tan solo 3,04 años de escolaridad promedio. Ver Anexos Nº 6 y Nº 7.

Otra diferencia importante se da entre las áreas urbanas y las rurales; en las áreas urbanas la población tiene un mayor índice de escolaridad promedio, mientras que en las áreas rurales presenta mínimos índices de escolaridad.

2.4.3.1. Educación Superior

El porcentaje de la población con instrucción superior es bastante menor que la media nacional. Sin embargo es interesante anotar que en las áreas urbanas de Latacunga y Pujilí, el porcentaje de población con instrucción superior es mayor que el promedio nacional. La oferta de la educación superior no es muy diversificada en la provincia, se concentra fundamentalmente en los Institutos de Educación Técnica, en sedes y extensiones universitarias y/o politécnicas. Una de las opciones de mayor demanda es la de la educación a distancia. Ver Anexo Nº 8.

2.4.3.2. Analfabetismo

En Cotopaxi se presenta el carácter excluyente del sistema educativo vigente que prioriza la atención a los sectores urbanos, masculinos y blanco-mestizos y que genera una alta población analfabeta femenina, indígena y rural, que a la vez se encuentra asociada negativamente con otros indicadores de baja calidad educativa: deserción escolar, repetición, desnutrición y bajo rendimiento, ausencia de participación en los espacios de decisión educativa, poco acompañamiento y aprestamiento escolar.

El 15.3% de la población total de la provincia de Cotopaxi es analfabeta, los hombres presentan un 10.2% de analfabetismo y las mujeres presentan un 20.1%; así como también se puede notar que existe mayor incidencia de analfabetismo en el sector rural y mucho más en las mujeres.

El índice de analfabetismo en la población económicamente activa de Cotopaxi es del 14.9% y presenta mayor incidencia en el sector rural con un 18.7%.

Los porcentajes cantonales indican que Sigchos con el 42% y Pujilí con 33% tiene la mayor cantidad de población analfabeta, y que los cantones con menor porcentaje de población analfabeta (La Maná con el 17% y Latacunga con el 19%) están por encima de la media nacional (12%).

2.4.5. SALUD

Los datos nacionales reflejan un aumento cuantitativo de la cobertura de salud, sin embargo esconden grandes diferencias y desigualdades, especialmente en lo que se refiere al sector rural y a la población con menos ingresos.

Un importante estrato de la población no tiene acceso a los servicios formales de salud y éstos no han mejorado en cuanto a su calidad. La relación entre la situación económica crítica, el alto índice de Necesidades Básicas Insatisfechas y las condiciones de salud configuran un panorama preocupante para la provincia del Cotopaxi. Aunque se han hecho esfuerzos puntuales (como en el caso de los cantones de Sigchos y Saquisilí) para mejorar la cobertura y calidad de los servicios de salud, ésta sigue siendo un problema en la provincia.

2.4.5.1. Natalidad

Los factores que inciden en la alta tasa de natalidad, especialmente en área rural de la provincia tienen relación con el desconocimiento de la salud sexual y reproductiva, la falta de enfoque de género en la planificación familiar. Ver Anexo Nº 9.

Según el INEC, en el 2001, Cotopaxi alcanza un número promedio de hijos de 2.8; es decir, el promedio de hijos de una mujer en edad fértil es de 3 hijos, que está por debajo de la media nacional que registra 3.39 hijos. Mientras en el sector urbano la tasa de fecundidad es de 2.1, en el sector rural alcanza a 3.1, cifras que corroboran la observación anterior.

2.4.5.2. Mortalidad

El análisis de las principales causas de mortalidad en la provincia del Cotopaxi revela un perfil epidemiológico "de transición", marcado por el ascenso de las

enfermedades crónicas y la violencia, en coexistencia con añejos problemas no resueltos, de enfermedades infecciosas y carenciales.

2.4.5.3. Morbilidad

Las enfermedades están muy vinculadas con el acceso a los servicios básicos, la pobreza de la población, los hábitos inadecuados de higiene personal y familiar, por lo que se hace imprescindible dar un mayor énfasis a la prevención, tomando en cuenta la importancia de los agentes de medicina tradicional como soporte a los programas de salud. El consumo de alcohol en Cotopaxi es muy frecuente y se asocia con accidentes de tránsito, incluyendo lesiones graves y muertes; con problemas de conducta y rendimiento escolar y con la violencia, especialmente doméstica donde las víctimas son las mujer y los/as niños/as.

2.4.5.4. Saneamiento Ambiental

Varias enfermedades están vinculadas con el acceso a los servicios básicos especialmente al agua de consumo humano y a los sistemas de eliminación de excretas y basura.

En ninguna parte de la provincia se constata la existencia de sistemas de agua potable, la mayor parte son únicamente agua entubada, con excepcionales casos que poseen sistemas rudimentarios de clorificación. El problema de la escasez de agua de consumo humano es uno de los más apremiantes problemas que deben solucionarse a corto plazo. Ver Anexo Nº 10.

Las condiciones inadecuadas del consumo de agua influye en la alta incidencia de parasitosis en la provincia, agravándose aún más en zonas donde la población hace uso del agua de pozos, esteros, riachuelos y acequias contaminadas,

incluso todavía hay familias que acarrean el agua en animales hasta sus hogares desde largas distancias.

Los sistemas de alcantarillado no responden a los requerimientos del crecimiento urbano. Anexo Nº 11.

En las ciudades, los recolectores depositan la basura en sitios apartados del casco urbano sin ningún tratamiento. Los botaderos son fuente de contaminación a través de moscas y roedores, que afectan la salud de la población cercana a estos sitios. El problema ambiental que más afecta a Cotopaxi es la contaminación de los ríos y suelos por la falta de tratamiento de los desechos industriales, hospitalarios y de las lavadoras de carros. Al momento no existe un existe un estudio de líquidos lixibiados que emanan de los residuos. El tratamiento de la basura requiere establecer proyectos de recolección, reciclaje y tratamiento de desechos orgánicos y sólidos.

Actualmente el servicio de recolección de basura representa un 85% en el área urbana y un 35% en el área rural. En el campo, la basura doméstica pasa a ser fuente de abono orgánico, sin embargo no se han implementado formas de manejo y reciclaje de desechos sólidos como plásticos, vidrios, latas, otros.

2.4.6. DESARROLLO URBANO

Uno de los problemas para el desarrollo urbano en la provincia es que los recursos generados en Cotopaxi son invertidos fuera de la provincia, por lo que es indispensable generar políticas públicas que dinamicen la economía provincial y favorezcan las inversiones.

Gran parte de la red vial de Cotopaxi se encuentra en mal estado, especialmente la vía a Sigchos, Pangua y La Maná. Sin embargo, la red vial de primer y segundo orden concentrada en la zona de la sierra central de Cotopaxi ha favorecido el crecimiento urbano de Latacunga, Salcedo, Pujilí, Saquisilí. La Maná no ha quedado fuera de este proceso de crecimiento gracias a la vía que la enlaza con la provincia de Los Ríos.

Hay una tendencia creciente del grado de urbanización. El hecho de que la tasa de crecimiento de la población urbana sea aproximadamente cinco veces mayor que la población rural, está indicando una importante transferencia de la población, especialmente emigrante entre estas dos áreas que favorece a las cabeceras cantonales, por lo que es necesario un ordenamiento territorial de las ciudades, ya que el crecimiento caótico y desordenado, trae como consecuencia la falta de servicios, la insalubridad y la especulación con el suelo urbano. La más clara evidencia de este problema son las ferias cantonales, que se caracterizan por su desorden, mala ubicación y pésimas condiciones de salubridad.

Falta de planificación urbana es el problema de la vivienda, la población ha manifestado el déficit de vivienda existente y más aún las inadecuadas condiciones de construcción de las mismas.

Inexistencia de espacios recreativos dentro de las ciudades, este problema afecta en mayor medida a las mujeres, niños/as y jóvenes.

La seguridad ciudadana, entendida no solamente como los problemas de la delincuencia, sino también los eventuales riegos que puede afectar a la población, ya que la provincia se ubica en una zona de riesgo por poseer el volcán activo más alto del mundo.

Las urbes y los sectores rurales de la costa se encuentran amenazados por los fenómenos climáticos del Niño.

2.4.7. ORGANIZACIÓN E IDENTIDAD

El proceso socio organizativo en la provincia de Cotopaxi expresa diferencias sustanciales entre las regiones de la sierra y la costa y entre las áreas urbanas y rurales.

Las diferencias regionales se explican por los procesos históricos particulares de ambas regiones. En la sierra rural existe una tradición histórica de conformar colectivos que impulsan reivindicaciones sociales, mientras tanto en la costa la actividad individual prevalece sobre las lógicas comunitarias y las organizaciones se construyen en base a necesidades específicas relacionadas sobre todo con la producción y la comercialización.

Las OSGs de Cotopaxi se agrupan en el Movimiento Indígena y Campesino de Cotopaxi (MICC), que a su vez es filial de la ECUARUNARI y la CONAIE. El MICC nació hace 30 años y ha logrado consolidar un trabajo articulador para promover la equidad y el desarrollo de los sectores más abandonados.

Al analizar el funcionamiento de las organizaciones de segundo grado se puede observar poca preparación de los dirigentes que no permite realizar una planificación adecuada entre los actores de las comunidades, cabeceras, parroquiales y cantonales.

Organizaciones de mujeres: Se puede observar una mayor participación de las mujeres como dirigentas en los cabildos, OSG, OTGs y en los gobiernos locales. Latacunga, Pujilí y Salcedo cuentan con organizaciones más numerosas y consolidadas, algunas de ellas aglutinan a varias agrupaciones comunitarias y tienen niveles importantes de participación e incidencia a nivel de OSGs, tal es el caso de la Organización de Mujeres de la UNOCANC, o las de Cusubamba y Mulalillo, cuyas capacidades crecientes de gestión les han permitido administrar exitosamente proyectos de desarrollo de envergadura, asumiendo así un rol de promotoras del desarrollo, con niveles comparables a los de las OSGs. Ver Anexo Nº 12.

Organizaciones urbanas: El principal problema para promover la organización a nivel urbano es el bajo nivel de identidad colectiva en las ciudades, por lo que prevalece la desintegración entre los/as actores/as sociales dentro del ámbito urbano y más aún con el sector rural Esta realidad está relacionada con el ritmo de vida de las ciudades, la segmentación social, la migración, la dispersión de la población, los antagonismos históricos, las dinámicas culturales y económicas, todo ello conduce a una debilidad de liderazgos a nivel urbano.

Otro de los niveles de organización dentro del sector urbano son los colegios profesionales, sindicatos, gremios, transportistas, comercio formal e informal, las cámaras de comercio, industria, florícola y producción, a esto se suma la Federación Deportiva de Cotopaxi con sus respectivas ligas cantonales y parroquiales que impulsan el deporte. Las distintas organizaciones de los profesionales del volante se agrupan a nivel cantonal y luego a nivel provincial.

A nivel de comerciantes existen agrupaciones de mayoristas y minoristas, también existen grupos aislados de los principales gremios que se encuentran en los diferentes cantones de la provincia. Los comerciantes de ropa están organizados en todas las ferias de los cantones, algunos grupos en los gremios artesanales y

finalmente la Cámara de Comercio aglutinan a los principales comerciantes formales de las ciudades.

Los gremios de producción están representados en las cámaras, de comercio, industriales, florícolas, turismo, los centros agrícolas, la asociación de ganaderos, las junta de regantes y los cañicultores del subtrópico. A excepción de los grupos de la costa, la totalidad de gremios se concentran en la capital de la provincia desde donde se realizan actividades en favor de la producción y comercio de la provincia.

2.5. BASE SOCIO- ECONÓMICA

2.5.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO

El PIB al 31 de enero del 2007 a nivel país es de 44.400 millones de dólares, y a la provincia de Cotopaxi es de 420 millones de dólares (dólares del 2.000).

2.5.2. PRODUCCIÓN INDUSTRIAL

Las principales ramas industriales instaladas en la provincia son las siguientes: alimentos y bebidas, manufacturas metálicas, maquinaria y equipo, industrias del mueble y de la madera. La mayoría de ellas está ubicadas al norte, junto a la carretera Panamericana, tales como Sancela, Aglomerados Cotopaxi, etc. En procesamiento de leche son importantes las plantas La Avelina, Parmalat, La Finca, Indulac. En productos metálicos Ecuatubex, Necchi, Bujías NGK, Orbea.

2.5.3. PRODUCCIÓN AGROPECUARIA

“La producción agropecuaria es la principal actividad económica de la provincia de Cotopaxi. Sin embargo presenta los siguientes problemas:

- Baja rentabilidad y productividad de los pequeños y medianos agricultores.
- Inequidad en el acceso, uso y distribución del agua.
- Escasez de agua en los sistemas de riego existentes.
- Malas condiciones laborales en la producción agropecuaria.
- Escasa inversión en la actividad agropecuaria.”[4]

El cultivo agrícola más importante es la papa, le sigue en importancia la producción de yuca, cebollas, aguacate, cebada, naranja, maíz, haba, fréjol y caña para otros usos. Existen varias empresas florícolas.

La ganadería de Cotopaxi es una de las más importantes del país, lo cual se debe especialmente a los buenos pastos y a la mayor eficiencia productiva desarrollada por pequeños, medianos y grandes productores, desde las especies menores (ovejas) hasta el ganado mayor (vacuno). Esta producción tiene como fines la explotación lechera o de carne principalmente, y según las especies también se comercializa otros productos como la lana en el caso de las ovejas.

Sin embargo, los productores de la zona tienen que afrontar diversos problemas de carácter económico, social, político y técnico para desarrollar sus actividades. Entre los principales problemas se encuentran la falta de acceso a riego, tecnología y créditos y el mal estado de las vías.

4 Consejo Provincial de Cotopaxi. Plan Participativo de Desarrollo. Resumen. Pág. 25

2.5.3.1. Comercialización

Un sistema de comercialización directo y tradicional es el de las ferias locales y cantonales que permiten que los productores entren en contacto con el sistema de comercialización, pero en desventaja (baja rentabilidad). La mayoría de ferias locales y cantonales cuentan con una infraestructura deficiente, carecen de tecnología y de centros de acopio, además de que las autoridades no controlan permanentemente los precios.

La lógica de la comercialización gira alrededor de algunas cadenas dominantes como: la producción de papa, la producción de carne, lácteos y otros derivados, de algunas hortalizas y de flores, además de otros productos semielaborados como las galletas o harinas.

2.5.4. RECURSOS NATURALES

Cotopaxi es una provincia de abundantes recursos naturales. Por su variedad de clima ofrece diversidad de productos, los suelos son humíferos, calcáreos, arcillosos, la flora es rica. Los bosques son una gran riqueza, su parque nacional Cotopaxi creado en l975 preserva las reservas ecológicas de la zona donde crecen millares de árboles de pino y su reserva ecológica Los Ilinizas. El árbol de molle es el símbolo de la provincia y existen variedades de cipreses, nogales, alisos, arrayanes y en la zona subtropical se explota el caucho, laurel, tagua, roble, guayacán.

2.5.4.1.Minas

La provincia es rica en minerales, la mayoría de los cuales no han sido explotados. Hasta l983 no se encontraba registrado ningún establecimiento minero, pero posteriormente el Instituto Ecuatoriano de Minería ha registrado depósitos de metales preciosos, de otros metales y no metales y numerosas canteras. Existen yacimientos de salitre, calizas, arcilla, carbonatos, piedra pómez. Esta última es abundante y se la aprovecha sin control.

2.5.4.2. Pesca y fuentes de aguas minerales

Los ríos y lagos de las zonas subtropicales y tropicales como Pangua, Moraspungo, Pucayacu, La Maná y Salcedo constituyen un valioso recurso para la pesca comercial y deportiva. La provincia es rica en fuentes de aguas minerales. Se pueden citar: En la hacienda La Ciénega, aguas medicinales (fuente "Ering") y en esta misma parroquia (Tanicuchí) las aguas de El Carmen. A orillas del río Pumacunchi en Latacunga existen las fuentes de San Felipe y La Imperial.

2.5.5. TURISMO

El turismo interno en la Provincia no ha sido explotado de manera conveniente, debido a la concepción del turismo receptivo exclusivamente orientado a visitantes extranjeros sin tomar en cuenta a los turistas nacionales que visitan el lugar en ciertas épocas del año.

La falta de información sobre lugares, servicios, rutas, horarios de medios de transporte, infraestructura existente, seguridad, costos, etc., sumada a la falta de infraestructura adecuada y de vías de comunicación, son los principales obstáculos para el desarrollo del sector turístico, al punto que la Provincia no cuenta con una oficina regional del Ministerio de Turismo.

Los atractivos de la Provincia son variados. En primer lugar se destaca la belleza de sus paisajes naturales que están dominados por las cimas nevadas de las montañas y particularmente por el volcán Cotopaxi, el Parque Nacional Cotopaxi, la Reserva Ecológica Los Ilinizas, las plazas y mercados de Saquisilí y la laguna de Quilotoa. Lugares como: Ruinas de Pachuzala, el Cerro de Gallo, Monasterio de Tilipulo, la Cara de Piedra de Angamarca, los Molinos de Monserrat, su centro histórico (iglesias y monasterios) y muchos otros atractivos. La Provincia es vista como un sitio de paso y no como destino turístico donde pueden quedarse varios días.

2.5.6. ARTESANÍA

En Cotopaxi trabaja una numerosa clase artesanal. Las ramas más importantes son: zapatería, costura, carpintería, hojalatería, talabartería, cerámica, tejeduría. El trabajo artesanal se realiza generalmente en familia y la actividad la complementan los miembros en el trabajo agrícola en alguna pequeña parcela. Los productos artesanales se exhiben en las distintas ferias de la provincia, como por ejemplo en Zumbahua se elaboran las coloridas y tradicionales pinturas de Tigua, artesanías y tejidos típicos de las étnias allí asentadas.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo muestra de una manera resumida aspectos importantes para la creación de una Agencia de Desarrollo Económico en Cotopaxi. Considerando conceptos sobre desarrollo económico local y descripción de componentes del plan de negocios.

3.1. DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Como consecuencia de la marcada tendencia de las economías a nivel mundial hacia la globalización, aumenta cada vez más la competencia entre los sectores productivos de los países, así como por las mejores condiciones territoriales entre los países y regiones para atraer mayor inversión tanto nacional como extranjera. Un sector empresarial en los territorios, desvinculado de las dinámicas económicas nacionales e internacionales, no puede competir, ni puede generar los ingresos y empleos para el desarrollo económico sostenible del país.

Los procesos de Desarrollo Económico Local pretenden disminuir estas brechas entre regiones de un país y fomentar la competitividad de los sectores productivos con potencial en un territorio, entendido este no como un simple espacio geográfico sino como una variable en la cual se desarrolla la vida social, la actividad económica y la organización política y cultural de una comunidad.

Para el posicionamiento exitoso de lo que la literatura sobre el tema llama Empresa Región en un marco de competencia entre los territorios, se requiere de un mercadeo regional y la creación de marcas que identifican la oferta regional y la distinguen de otras en el país. Asimismo demanda la generación de un entorno favorable para la creación y establecimiento de empresas desde la simplificación de trámites, servicios de desarrollo empresarial financieros y no financieros, así como la formación de recurso humano calificado según la demanda local.

El Desarrollo Económico Local es un proceso que provee diferentes soluciones de acuerdo al lugar, cultura y potencial económico, circunstancias políticas y el entorno social e institucional. Fortalece el sentido de propiedad del proceso de desarrollo y la identidad regional, debido a que los actores se involucran directamente. Propicia la innovación mediante el uso y fortalecimiento de conocimientos y capacidades locales. Además implica la búsqueda de equidad de género y generacional.

Por lo tanto, un factor fundamental de la competitividad territorial es la capacidad local de los actores del territorio (económicos, políticos, etc.) de organización, gestión del desarrollo, aprendizaje e innovación, capacidades que se generan y fortalecen a través de su organización en redes de apoyo.

3.1.1. CONCEPTOS

No existe una única interpretación del concepto de desarrollo económico local, aquí se presentan las siguientes definiciones que ayudan a entender sus aspectos principales. Por lo que a continuación presento varias definiciones:

> “El desarrollo económico local es aquel proceso reactivador y dinamizador de la economía local, que mediante el aprovechamiento eficiente de los recursos endógenos existentes de una determinada zona, es capaz de estimular el crecimiento económico, crear empleo y mejorar la calidad de vida.” 5

> “Es un proceso participativo y equitativo que promueve el aprovechamiento sostenible de los recursos locales y externos, en el cual se

5 ILPES, Manual de Desarrollo Local, Pág. 15. 1998

articulan los actores clave del territorio para generar empleo e ingresos para mejorar la calidad de vida de la población.” 6

“Se puede definir el desarrollo económico local como un proceso de crecimiento y cambio estructural que mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio conduce a la mejora del bienestar de la población de una localidad o una región. Cuando la comunidad local es capaz de liderar el proceso de cambio estructural, la forma de desarrollo se puede convenir en denominarla desarrollo local endógeno”.7

“Se entiende por desarrollo local el proceso endógeno que se genera en el territorio de forma global e intersectorial, y que exige la participación activa de la propia población en un proceso apoyado en la acción subsidiaria de las administraciones y de otros agentes externos. Mediante este proceso se pretende una mejora de las condiciones de vida y de trabajo, que lleve consigo la creación de empleo y riqueza compatibles con la preservación del medio y del uso sostenible de los recursos naturales”8

Por los conceptos expuestos se puede concretar en que el desarrollo local es un proceso dinamizador de la economía local liderada por un determinado grupo social con miras a la creación de trabajo para mejorar sus condiciones de vida y cuidando el medio ambiente.

---

6 GTZ/DDM/PROMOCAP, Pág. 98. 2001.

7 Vásquez Barquero: 2000

8 Comisión Especial Para El Estudio De Los Problemas Del Medio Rural Del Senado Español, 1998.

3.1.2. DIMENSIONES DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

El desarrollo económico local (DEL) se explica en función de cinco dimensiones básicas:

- **Lo territorial:** El DEL se produce en un espacio geográfico delimitado por características físicas, socioculturales y económicas particulares. Su impulso obliga a identificar diferentes territorios para que las iniciativas respondan a las características específicas y la vocación económica.
- **Lo económico**: Analiza las relaciones económicas que se dan en el territorio, valorando las oportunidades, limitantes y fortalezas, bajo una orientación de competitividad y eficiencia.
- **Lo sociocultural**: Pone énfasis en las personas que actúan en una zona determinada, sus formas de relacionarse, los patrones culturales y los valores que constituyen la base para impulsar las iniciativas DEL.
- **Lo ambiental**: La sostenibilidad ambiental debe estar en armonía con las actividades económicas para no poner en riesgo los potenciales y oportunidades de largo plazo. Por eso se necesita la intervención institucional que permita disponer de normas apropiadas para proteger el medio ambiente.
- **Lo institucional:** Se integra por las organizaciones privadas y públicas, las organizaciones sociales y comunales existentes en el territorio, sus relaciones, procedimientos y reglas de actuaciones, así como la normatividad que tiene como función el gobierno nacional y municipal. Además, lo institucional también se relaciona con la existencia de reglas del mercado y su función reguladora del sistema económico nacional.

3.1.3. EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL SOSTENIBLE

Significa una atención permanente al ambiente, en el corto, mediano y largo plazo. El tema ambiental es un eje transversal del Desarrollo Económico y está vinculado a toda la actividad económica y social.

El Estado, las municipalidades y la población tienen la responsabilidad de propiciar el desarrollo social, económico y tecnológico que mantenga el equilibrio ecológico y prevenga la contaminación del ambiente. Esto implica que un gobierno municipal debe ponderar en todas sus decisiones en materia de desarrollo económico la consecuencia y el eventual impacto sobre los recursos naturales de la localidad.

La gestión local de riesgo atañe al cuidado del ambiente y se relaciona con la mortalidad y la pérdida de recursos naturales indispensables para la sobrevivencia y calidad de vida de la comunidad.

3.1.4. PRINCIPALES ACTORES Y SUS VÍNCULOS CON EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Los actores clave del Desarrollo Económico Local son:

- Empresas y emprendedores locales,
- Asociaciones empresariales y profesionales,
- Gobierno Nacional, Provincial y Municipal.
- Administración pública desconcentrada y descentralizada,
- ONG’s con enfoque económico y de servicios empresariales
- Universidades y centros de investigación

Cada uno de ellos aporta de diferente manera al desarrollo económico. La principal función de estas instituciones consiste en promover un programa o proyecto político de desarrollo.

A nivel de municipio hay una base social y un capital humano que debe conformar una alianza estratégica para promover el desarrollo económico local. En las diferentes iniciativas puede haber varias formas para combinar la participación y relación de los diferentes actores.

1. Sector Público

- El Gobierno Nacional

Es el principal responsable de promover políticas que equilibren la distribución del patrimonio entre los municipios, la regulación y prestación de servicios públicos, la formulación de políticas y programas de fomento económico local y regional, y – como función primordial – velar y tomar medidas para mantener la estabilidad macroeconómica.

Además, el gobierno nacional – a pesar de las transferencias hacia los gobiernos municipales – sigue siendo responsable por la orientación de la *inversión pública* en el entorno local y a través de sus decisiones influye e impulse a gran medida las condiciones para el desarrollo económico local.

- Gobierno Municipal

La municipalidad debe contribuir al desarrollo económico del municipio, para mejorar el nivel de vida de la población. Su función es ser promotora, facilitadora y reguladora de la integralidad del desarrollo.

Es la responsable de las políticas públicas municipales y de generar condiciones favorables para el desarrollo productivo en el municipio. Esto implica el mejoramiento de los ingresos de sus habitantes así como de su nivel de vida.

2. Sector Privado

- Las micro, pequeñas y medianas empresas:

El conjunto de empresas a nivel local forman parte del sistema productivo del municipio. Al lado del sector de la economía informal se les deberá tomar en cuenta por su nivel de organización e importancia en la economía del municipio.

También están las empresas que proveen servicios públicos como agua, electricidad, telefonía y que están interesadas en el crecimiento económico local y el mejoramiento de la calidad de vida de la población.

- Las grandes empresas agremiadas:

El papel de estos gremios deberá orientarse a mejorar su capacidad de agremiarse en función de las cadenas productivas. Es necesario que este subsector comience a entender la competitividad de una manera sistémica considerando los beneficios sociales.

- Empresas e instituciones financieras:

El financiamiento para el desarrollo económico local es clave, ante ello las instituciones (bancos, financieras, cooperativas) que prestan servicios financieros, juegan un rol importante con sus líneas de crédito y a través de las cajas de ahorro, las uniones de empleados, manejo de fideicomisos. Sin embargo, el papel clave sería de impulsar programas accesibles, flexibles y con bajas tasas de interés para el fomento de DEL.

3. Las Organizaciones No-Gubernamentales

Existen ONGs locales o departamentales con gran conocimiento de estrategias de promoción de PYMES, desarrollo de asociaciones de productores rurales, proyectos productivos para la protección del medio ambiente, proyectos productivos de mujeres, así como programas de reinserción laboral de juventud y población desplazada. En ocasiones las ONG´s prestan servicio donde el sector privado tiene poca o nula presencia.

La idea básica del Desarrollo Económico Local (DEL) es facilitar a los actores principales de una región económica a emprender de manera independiente, iniciativas conjuntas orientadas al desarrollo económico de su región y a su posicionamiento estratégico en el país e incluso en el contexto global a través del desarrollo de ventajas competitivas.

El desarrollo económico local es un proceso de concertación público-privado entre los gobiernos locales, la sociedad civil organizada y el sector privado, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población, mediante la creación de más y mejores empleos y la dinamización de la economía de un territorio definido, en el marco de políticas nacionales y locales. Requiere de:

- Creación y fortalecimiento de la institucionalidad local de gestión del DEL.
- Fortalecimiento de competencias en la población.
- Creación de un ambiente favorable de negocios para la atracción de inversiones y la creación de nuevas empresas
- Promoción de la competitividad de las empresas.
- Generación de ventaja competitiva regional.

Desarrollo Local es un concepto más amplio que el de DEL, porque abarca el desarrollo de una región que involucra desarrollo de las comunidades, social, ambiental, institucional y otro tipo de iniciativas locales encaminadas al bienestar general de la población. Más bien DEL forma parte del proceso de desarrollo local con focalización a aspectos económicos; en el ámbito regional se complementan y encuentra sinergias para su realización y sostenibilidad.

Asimismo se diferencia del desarrollo económico, que es otro concepto más amplio de desarrollo a nivel de país, que abarca el ámbito general de política económica nacional y marco legal de empleo. DEL es un concepto territorial. Se conceptualiza DEL como un proceso en marcha por medio del cual los actores clave y las instituciones de la sociedad civil, del sector público y privado trabajan conjuntamente para crear ventajas únicas y diferenciadas para su región y sus empresas, afrontan las fallas del mercado, remueven obstáculos burocráticos

para los negocios locales y fortalecen la competitividad de las empresas locales para la generación de más y mejores empleos.

3.1.5. LAS AGENCIAS DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

Las ADEL**,** son instancias organizada*s* a nivel local**,** donde los protagonistas locales en forma concertada y autónoma toman decisiones sobre propuestas e iniciativas de desarrollo económico autosostenido, aseguran al mismo tiempo las condiciones técnicas para viabilizarlas y la movilización de recursos requeridos**,** con el objetivo de brindar oportunidades de acceso al circuito productivo, al conjunto de la población y en particular a la más excluida.

Las ADEL así definidas, hacen parte de la estrategia del desarrollo para la promoción de un desarrollo humano sostenible a nivel local, en tanto articulan capacidades e instrumentos válidos para viabilizar mecanismos de ejecución nacional, de actividades de cooperación a nivel local, concertados para la planificación, la asistencia técnica, la ejecución y canalización de recursos financieros nacionales e internacionales.

3.1.6. OBJETIVOS DE UNA AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL - ADEL .

Contribuir al desarrollo económico de un área, a través de mecanismos participativos, garantizando la presencia de un instrumento que tenga la capacidad en el futuro de continuar de manera autosostenida la implementación de un desarrollo económico local. Sus principales objetivos son:

1) Creación y fortalecimiento de empresas productivas autosostenibles (en forma individual o asociativa), capaces de crear fuentes de trabajo permanentes y de colocar sus productos o servicios en el mercado. Estas empresas valorarán el

potencial del área en todos los sectores económicos, según prioridades que van a ser identificadas área por área, dependiendo de las vocaciones, de las potencialidades del área, de las necesidades de la población y de las posibilidades que ofrece el mercado.

2) Creación de una capacidad para la identificación de las posibilidades de desarrollo productivo y la generación de proyectos, con el concurso coordinado de los actores locales y de los referentes nacionales, que pueda constituir un interlocutor válido para atraer y catalizar inversiones externas para el desarrollo. En este marco, la ADEL podrá estipular convenios con diferentes organismos nacionales e internacionales para dar seguimiento a proyectos de desarrollo, en modalidades que serán evaluadas convenientemente por cada ADEL.

3) Apoyo a la planificación local sectorial, en coordinación con las actividades de las instituciones públicas a nivel central, regional y local. `

4) Facilitar el encuentro entre la demanda y la oferta de trabajo.

5) Autosuficiencia desde un punto de vista económico, a través de la generación de ingreso mediante la venta de servicios y otros mecanismos financieros creados para este fin.

3.2. PLAN DE NEGOCIOS

3.2.1. CONCEPTO

El Plan de Negocios es un documento formal que resume toda la información necesaria para plantear y evaluar el desarrollo de un nuevo proyecto empresarial, define la empresa, identifica los resultados a ser alcanzados y sirve de carta de

presentación ante entidades auspiciantes, clientes, actores involucrados y posibles financistas. Es útil para establecer objetivos a corto plazo y para definir los pasos y procesos necesarios que se deben dar para lograrlos. El Plan de Negocios puede tener un propósito operativo y/o de propuesta financiera. En él se expone el propósito general de una empresa.

Es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa, permite determinar anticipadamente dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

3.2.2. BENEFICIOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

Los beneficios que tenemos al desarrollar un plan de negocios son:

- Es un documento maestro de la idea del negocio, sirve de herramienta básica en la búsqueda de financiamiento externo e inversión.
- Un buen plan de negocios permite ahorrar dinero, ya que enfoca la organización en lo importante.
- Permite redefinir la orientación del curso de acción.
- Entender mejor su producto o servicio.
- Determinar cuáles son sus metas y objetivos.
- Anticipar posibles problemas y fallas.
- Clarificar de dónde vendrán sus recursos financieros.
- Tener parámetros para medir el crecimiento de la empresa.

3.2.3. PASOS PARA REALIZAR UN PLAN DE NEGOCIOS

Existen varias propuestas de la forma cómo elaborar un plan de negocios por lo que se ha determinado una estructura básica acorde a las necesidades del proyecto:

- Resumen Ejecutivo
- Aspectos informativos del Plan de Negocios (Introducción y Marco Teórico)
- Investigación de Mercados
- Plan Organizacional y Legal
- Plan Operacional
- Plan de Mercadeo
- Plan Financiero (financiamiento)

3.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.3.1. DEFINICIÓN

Se puede definir a la investigación de mercados como la recopilación, análisis de información y evaluación de la información en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizados de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing estratégico y operativo. Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses.

3.3.2. EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para efectuar un estudio de investigación de mercados es necesario sustentarse en cinco pasos sucesivos que describen las tareas que deberán realizarse:

1) Definición del problema y de los objetivos de la investigación,

2) Diseño del plan de investigación,

3) Recopilación de datos,

4) Preparación y análisis de datos, y

5) Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados.

3.3.2.1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Es el enunciado amplio del problema general, se deberá tomar en cuenta el propósito del estudio, los antecedentes de información relevante, la información que es necesaria y cómo se utilizará en la toma de decisiones.

Existen 3 tipos de objetivos de la investigación de mercado:

1. *Investigación Exploratoria:* Busca obtener información preliminar que ayude a definir problemas y a sugerir la hipótesis.
2. *Investigación Descriptiva:* Busca describir mejor los problemas de marketing, situaciones o mercados, tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y actitudes de los consumidores que compran el producto.
3. *Investigación Causal:* Busca probar la hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto.

3.3.2.2. Diseño del plan de investigación

Es la estructuración o plano de ejecución que sirve para llevar a cabo el proyecto de *investigación*. Detalla los procedimientos necesarios para obtener la información requerida.

El plan de investigación de mercados, por lo general, incluye alguno de los siguientes elementos:

- Un planteamiento claro de la naturaleza del problema de mercado a investigar.

- Los principales factores inherentes y molestias relacionadas con el problema (creencias, actitudes, motivaciones, estilos de vida, actividades competitivas, entre otros).
- Una definición precisa del producto o servicio a investigarse.
- El establecimiento de las áreas de medición principales, por ejemplo, consumo, creencias acerca de los productos, expectativas, proceso de toma de decisiones, frecuencia de compras, exposición a los medios, etc.
- La metodología a seguir, como tipo de datos, método de muestreo, instrumentos de investigación, etc.
- El grado de precisión que tendrán los descubrimientos de la encuesta.
- El tiempo y costo que tendrá la investigación de mercados.
- Las condiciones que se aplican a las encuestas de investigación.
- La experiencia de los investigadores para conducir clases específicas de investigación.

Para complementar esta lista de elementos, se debe considerar que establecer un diseño de investigación de mercados incluye los siguientes pasos:

1. Análisis de datos secundarios
2. Investigación cualitativa
3. Métodos para la recopilación cuantitativa de datos (estudio, observación y experimentación).
4. Definición de la información necesaria.
5. Procedimiento de medición de escalas.
6. Diseño de cuestionarios.
7. Proceso de muestreo y tamaño de la muestra.
8. Planeación del análisis de datos.

3.3.2.3. Recopilación de datos

Este paso del proceso de investigación de mercados, suele ser la más costosa y la más propensa a errores.

Los dos tipos principales de datos a obtener se clasifican como:

1. Datos Primarios: Es la información recabada la primera vez, única para esa investigación en particular y se recopila mediante uno o varios de éstos elementos: a) observación, b) experimentación y c) cuestionarios (el más popular).
2. Datos Secundarios: También conocida como investigación documental, se refieren a la información existente, útil para la encuesta específica. Este tipo de datos está disponible: a) en forma interna (dentro de la misma empresa, como registros de transacciones, por ejemplo, de facturas) y b) en forma externa (fuera de la empresa, como informes de gobierno, estadísticas oficiales, etc.).

Para la obtención de datos primarios (que se obtienen mediante el trabajo de campo), la recopilación de datos incluye una fuerza de trabajo o bien un staff que opera indistintamente en el campo, como es el caso de los entrevistadores que hacen entrevistas personales (en los hogares, centros comerciales o asistidos por computadoras), desde una oficina por teléfono (entrevistas telefónicas y entrevistas telefónicas asistidas por computadoras) o a través del correo (correo tradicional, envío de cuestionarios por correo utilizando domicilios preseleccionados).

En la actualidad, debemos sumar la importancia del internet en la recolección de datos on-line, por ser uno de los medios que tiene el mayor crecimiento en su audiencia y porque la investigación de mercado digital permite realizar un estudio en línea más rápido, más económico y más versátil. Finalmente, cabe destacar que la selección, entrenamiento, supervisión y evaluación más apropiados de la fuerza de trabajo ayuda a reducir los errores en la recolección de datos.

3.3.2.4. Preparación y Análisis de Datos

Luego de obtenidos los datos, se los procesa y analiza para aislar la información y los hallazgos importantes. Es necesario verificar que los datos de los

cuestionarios sean exactos y estén completos, y codificarlos para su análisis. Posteriormente, se tabulan los resultados, calculan los promedios y se realizan otras medidas estadísticas.

La preparación de los datos obtenidos incluye su edición, codificación, transcripción y verificación. Cada cuestionario u observación se debe revisar o editar y, si es necesario, se corrige. La verificación asegura que los datos de los cuestionarios originales se transcriban con detenimiento y exactitud, mientras que su análisis da mayor significado a la información recopilada.

3.3.2.5. Interpretación, Preparación y Presentación del Informe con los Resultados

Este es el paso de interpretación de los resultados, determinación de conclusiones y elaboración de informe:

Los análisis y la evaluación de datos transforman los datos no procesados recopilados durante la encuesta de campo (y de la investigación documental), en información administrativa, para luego, darse a conocer de una manera atractiva y efectiva.

Se detallan ocho puntos que guían el proceso para la elaboración del informe:

1. El estilo del informe debe estar relacionado con las necesidades de los clientes (o de la dirección).
2. Debe usarse un lenguaje claro en los informes de la encuesta.
3. Los diagramas y las tablas empleados en los informes de la encuesta deberán titularse, las unidades de medida citarse con claridad y, si se utiliza material publicado, tal vez en un apéndice.
4. En gran medida, es cuestión de gusto y presupuesto que un texto se complemente con diagramas y tablas.
5. El tipo de impresión y la encuadernación de los informes de la encuesta deben verificarse con los investigadores, lo mismo que el número de copias de los informes de encuesta que se remitirán al cliente (o a la dirección).

6. Si los investigadores tienen que realizar una presentación formal de los descubrimientos principales ante una junta de ejecutivos, el tema deberá evaluarse con los investigadores antes que sea comisionada la investigación y se deberá tener copias del informe de la encuesta para distribuirla antes de la junta.
7. Esta etapa final del proceso de investigación de mercados involucra la experiencia profesional con la investigación. Ambos, tanto el contenido como el estilo del informe, deben satisfacer las necesidades del cliente. El formato y la encuadernación del informe merecen un cuidado esmerado; estos elementos ayudan a que un informe sea claro y efectivo.
8. Finalmente, se debe tener cuidado de que los informes de la investigación presenten resultados dentro de una estructura lógica.

3.4. PLAN ESTRATÉGICO

3.4.1. DEFINICIÓN

La literatura consensua en que es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrolla los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Es el proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta, a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

3.4.2. MONITOREO DEL ENTORNO

Durante la existencia de la organización, se debe considerar lo que acontece en el entorno y su afectación, por lo que es imprescindible monitorear los ambientes interno y externo.

3.4.2.1. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas. Se puede construir una matriz con dos dimensiones (internas/externas) (positivas/negativas). Como se observa en el Cuadro # 5.

CUADRO #5

MATRIZ FODA

	Positivas	**Negativas**
Interior	**Fortalezas**	**Debilidades**
Exterior	**Oportunidades**	**Amenazas**

Fuente: FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: Autora

Adicionalmente se pueden elaborar estrategias de cada una de las combinaciones externas e internas dentro de los factores sectoriales, así:

Estrategias FO: Usan fortalezas internas de la empresa para aprovechar las ventajas que provocan las oportunidades externas.

Estrategias FA: Usan fortalezas de la empresa para evitar o disminuir los efectos de las amenazas.

Estrategias DO: Procuran superar las debilidades aprovechando las oportunidades.

Estrategias DA: Son tácticas defensivas que procuran disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno.

3.4.2.2. Análisis del Ambiente Externo

En el ambiente externo se debe reconocer las posibilidades que se le presentan a la empresa para poder alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados que a los competidores (oportunidades), así como las posibilidades que puedan perjudicarla (amenazas).

Las empresas deben tener la capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

1. Fuerzas económicas
2. Fuerzas sociales – culturales
3. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
4. Fuerzas tecnológicas y
5. Fuerzas de la competencia.

Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos como de servicios que se ofrece. Una empresa puede sobrevivir exclusivamente por su capacidad de reconocer y aprovechar oportunidades externas y defenderse de las amenazas.

Para esto, es preciso reunir información del entorno sobre las fuerzas externas antes mencionadas. Esta información debe ser analizada, evaluada para identificar oportunidades y amenazas. Se puede hacer un listado por orden de prioridad, clasificándolas de 1 hasta 10.

3.4.2.2.1 Matriz de Holmes o de Priorización

Es una herramienta que permite priorizar parámetros que tienen características similares, puede ser utilizada para discriminar los factores internos como externos, previo la utilización de otras matrices.

Esta matriz permite comparar entre sí los parámetros y clasificarlos en orden de importancia.

Para la elaboración de la Matriz de Priorización es asigna valores entre:

0 = menor importancia
0,5 = importancia media
1 = mayor importancia

De esta manera se consigue determinar cuál de los factores representan mayor importancia y serán éstos los que deberán ser tomados en cuenta para la aplicación en futuras matrices.

En el Cuadro # 6 se presenta un ejemplo de la aplicación de la Matriz de Holmes, dando las respectivas ponderaciones para su elaboración.

CUADRO # 6

MATRIZ DE HOLMES O DE PRIORIZACIÓN

	Gastos altos de operaciones	No tener exclusividad con distribuidores	Gastos altos en comunicaciones	Poco marketing en difusión de productos y servicios	Dificultades en logística y aprovisionamiento	Falta de capacitación al talento humano	Falta de empowerment	Falta de call center	Sueldos bajos	SUMA	PORCENTAJE	
Gastos altos de operaciones	0.5	0.5	1.0	0.5	0.0	1.0	0.5	1.0	0.5	5.5	13.58%	2
No tener exclusividad con distribuidores	0.5	0.5	1.0	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	4.5	11.11%	
Gastos altos en comunicaciones	0.0	0.0	0.5	0.5	0.0	0.5	0.0	0.5	0.0	2.0	4.94%	
Poco marketing en difusión de productos y servicios	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0	0.5	1.0	0.5	5.5	13.58%	3
Dificultades en logística y aprovisionamiento	1.0	1.0	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	6.0	14.81%	1
Falta de capacitación al talento humano	0.0	0.5	0.5	0.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	8.64%	
Falta de empowerment	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	5.0	12.35%	4
Falta de call center	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	3.5	8.64%	
Sueldos bajos	0.5	0.5	1.0	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	5.0	12.35%	5
										40.5	100.00%	

ELABORADO POR: AUTORA

Interpretación: Se puede observar que se ha logrado determinar los factores más importantes para su posterior análisis.

3.4.2.2.2 Matriz de evaluación de factores externos

Esta matriz permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, tecnológica, etc. consta de 5 pasos:

1. Elaborar una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito, entre diez y veinte factores. En esta lista, primero se anota las oportunidades y después las amenazas que afectan a la empresa y a la industria.
2. Asignar un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene un determinado factor. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

4 = una respuesta superior
3 = una respuesta superior a la media
2 = una respuesta media
1 = una respuesta mala

Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basa en la industria.
4. Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5. Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz, el total ponderado más alto que se puede obtener es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.

Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Esto significa que las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

En el Cuadro # 7 se observa un ejemplo de la matriz de evaluación de los factores externos, para poder entender la calificación de la misma y permitiéndonos diferenciar entre el peso de cada factor y su peso ponderado, al igual que la respectiva interpretación de sus datos.

CUADRO # 7

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Nº	FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	El Tratado de Libre Comercio entre EE.UU. Y Canadá están fomentando el crecimiento	0.08	3	0.24
2	Los valores de capital son saludables	0.06	2	0.12
3	El ingreso disponible está creciendo 3% al año	0.11	1	0.11
4	Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables	0.14	4	0.56
5	El software nuevo puede acortar el ciclo de vida del producto	0.09	4	0.36
	AMENAZAS			
1	Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos de EE.UU.	0.10	2	0.2
2	La comunidad europea ha impuesto tarifas nuevas	0.12	4	0.48
3	La república de Rusia no es políticamente estable	0.07	3	0.21
4	El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo	0.13	2	0.26
5	Las tasas de desempleo están subiendo	0.10	1	0.1
	TOTAL	**1.00**		**2.64**

Elaborado por: Autora

Interpretación: Se puede observar que el factor más importante que afecta a esta industria es el siguiente: los consumidores están más dispuestos a comprar empaques biodegradables, como lo señala el peso de 0.14. La empresa de este ejemplo está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien esta oportunidad, como lo señala la calificación de 4. El total de 2.64 indica que esta empresa está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas"[9].

9 FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2006.

3.4.2.3. Análisis del Ambiente Interno

Se identifican situaciones que permiten un desempeño óptimo (fortalezas) y aquellas que impiden u obstaculizan el desempeño (debilidades).

3.4.2.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos

Es un instrumento que permite resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Esta matriz se desarrolla siguiendo cinco pasos:

1. Elaborar una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Utilizar entre diez y veinte factores internos en total, que incluya tanto fuerzas como debilidades de la empresa. Primero anotar las fuerzas y después las debilidades.
2. Asignar un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. La suma de todos los pesos asignados debe sumar 1.0.
3. Asignar una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor:

a. Representa una debilidad mayor, esto es = 1
b. Representa una debilidad menor, esto es = 2
c. Representa una fuerza menor, esto es = 3
d. Representa una fuerza mayor, esto es = 4

Así, las calificaciones se refieren a la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.

a) Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.

b) Sumar las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz de evaluación de los factores internos, el total ponderado puede ir de un número mínimo de 1.0, a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

CUADRO # 8

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Nº	FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Razón corriente que subió a 2.52	0.06	4	0.24
2	Margen de utilidad subió a 6.94	0.16	4	0.64
3	La moral de los empleados es alta	0.18	4	0.72
4	Sistema nuevo de informática	0.08	3	0.24
5	La participación del mercado ha subido a 24%	0.12	3	0.36
	DEBILIDADES			
1	Demandas legales sin resolver	0.05	2	0.1
2	Capacidad de la planta ha bajado a 74%	0.15	2	0.3
3	Falta de sistema para la administración estratégica	0.06	1	0.06
4	El gasto para investigación y desarrollo ha subido 31%	0.08	1	0.08
5	Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	0.06	1	0.06
	TOTAL	**1.00**		**2.8**

Elaborado por: Autora

3.4.3. MISIÓN

Es la razón de ser, la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en el entorno en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la

gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

"Al formular la empresa su misión, debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. **¿Qué funciones desempeña la empresa?**

Implica definir las necesidades que la organización trata de satisfacer.

2. **¿Para quién desempeña estas funciones?**

Indica a qué mercado o segmento quiere llegar.

3. **¿De qué manera trata de desempeñar las funciones?**

Cómo puede involucrar una estrategia de marketing.

4. **¿Por qué existe la empresa?"**[10]

Enfocado a satisfacer requerimientos de la sociedad.

3.4.4. VISIÓN

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y a donde se proyecta la institución, sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. La visión es lo que quiere ser la empresa.

La visión puede cambiar según el contexto externo, capacidades internas, la percepción de los líderes, etc. Una visión debe:

1) **Inspirar y movilizar:** La visión antes que nada debe inspirar, motivar y movilizar a las personas. Una buena visión hace que las personas se queden en la empresa. Una buena visión hace que muchas cosas tengan sentidos y que valgan la pena dar lo mejor de uno para alcanzarla. Debe ser realista.
2) **Ser cuantificable:** La visión debe poder ser medida. Tenemos que darnos cuenta si hemos alcanzado o no la visión. La Visión debe tener entre 1 y 3 indicadores que midan el avance a largo plazo de la Visión.

10 Www.geocities.com

3) **Marcar un horizonte de tiempo:** Es muy importante que la visión tenga establecido un horizonte de tiempo para poder ser alcanzada. Una buena Visión no puede ser un horizonte infinito de tiempo.
4) **Focalizar en un segmento o actividad:** Una buena visión define claramente en el segmento de mercado en el cual va a competir la organización.

Las siguientes preguntas facilitan la tarea de establecer la visión de una empresa:

- ¿Qué deseamos lograr?
- ¿Qué y cómo queremos ser?
- ¿Cómo queremos que nos describan?
- ¿Cuáles son nuestros valores prioritarios?

3.4.5. OBJETIVOS

Los objetivos son aquellos cambios e impactos que se anhelan alcanzar para lograr la situación ideal para la empresa, a través de la venta de sus productos y sus servicios en el mercado objetivo. Conjuntamente, deben ser medibles, específicos, trazables y sobre todo alcanzables.

3.4.6. VALORES

Los valores organizacionales son definidos como las concepciones compartidas de lo que es importante y, por lo tanto, deseable, que al ser aceptadas por los miembros de una organización, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones, los valores están organizados jerárquicamente en la memoria y la gente tenderá a responder, dentro del contexto de sus deberes, para aplicar sus valores dominantes ante las situaciones inciertas. Los valores sirven como conectores instrumentales entre las necesidades humanas y los objetivos específicos que impulsan a la elección y a la acción, los valores son las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales, forman la médula de la cultura corporativa.

3.5. PLAN ORGANIZACIONAL Y LEGAL

3.5.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

La estructura organizacional representa el ordenamiento de las funciones que la empresa desarrolla en conjunto con sus relaciones de autoridad y responsabilidad para alcanzar sus objetivos. Estas funciones son distribuidas en unidades organizacionales, cada una de ésta tiene sus objetivos, funciones, autoridades y responsabilidades definidas. La estructura total muestra cómo deben ser desarrolladas la coordinación y la integración de las unidades.
Entendemos por estructuras organizacionales como los diferentes patrones de diseño para organizar una empresa, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr el objetivo deseado.

Para seleccionar una estructura adecuada es necesario comprender que cada empresa es diferente, y puede adoptar la estructura organizacional que mas se acomode a sus prioridades y necesidades (es decir, la estructura deberá acoplarse y responder a la planeación), además debe reflejar la situación de la organización – por ejemplo, su edad, tamaño, tipo de sistema de producción el grado en que su entorno es complejo y dinámico, etc.

3.5.1.1. Pasos para establecer un sistema de organización

Para establecer un sistema de organización, esto es, proceso y una buena disposición u organización de todos recursos con funciones y responsabilidades claras y adecuada coordinación que permita lograr los objetivos esto es, estructura, es preciso que concuerden los objetivos de la empresa con los de sus unidades organizacionales y de esta manera definir los siguientes aspectos:

1) Procesos operativos (funciones), de la empresa:
- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

2) Descripción de puestos
- Agrupar las funciones por similitud
- Crear los puestos por actividades vs. Tiempo (Cargas de trabajo)
- Diseñar el organigrama de la empresa

3) Definición del perfil del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:
- Características físicas
- Habilidades mentales
- Preparación académica
- Habilidades técnicas (Uso de máquinas y herramientas)
- Experiencia laboral.

3.5.1.2. Clasificación de estructuras

Las organizaciones pueden clasificarse según la naturaleza de las relaciones de autoridad que existen en ellas. Hay cuatro tipos de estructura organizativas:

1) Estructura organizativa lineal: Es el tipo de estructura más sencillo y antiguo que existe. La cadena de mando es muy clara y es difícil que alguien se la salte. Las decisiones se pueden tomar rápidamente, dado que solo tienen que consultarse con el inmediato superior. Sin embargo este tipo de estructuras tiene inconvenientes importantes.

Evidentemente, las comunicaciones son muy lentas. Además, cada directivo tiene toda la responsabilidad de una amplia variedad de actividades y, como es obvio, no puede ser experto en todas ellas.

2) Estructura Funcional: Es aquella en la que se combinan las relaciones de autoridad directa, propias de la estructura lineal, con relaciones de consulta y asesoramiento que se mantienen con los departamentos denominados staffs.

Esta estructura agrupa las tareas y actividades por funciones empresariales, tales como mercadeo, finanzas, producción, entre otras.

3) Estructura divisional: Es aquella en la cual la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas en lugar de asumirlas una sola. Se puede organizar bajo diversas formas: por territorio, por producto o servicio, por cliente o por proceso.

4) Estructura matricial: La principal característica de esta estructura es que algunos miembros de la organización responden ante dos miembros, en lugar de solo uno. Existe un principio de doble autoridad: cada miembro de un grupo recibe instrucciones de director del proyecto, pero, además, mantiene su pertenencia al departamento funcional en el que habitualmente trabaja. Las principales ventajas de la estructura matricial radican en la flexibilidad y en su capacidad para afrontar los problemas y proyectos importantes. Sin embargo, es necesario que el director del proyecto sepa integrar a personas provenientes de diversas partes de la organización en un verdadero equipo de trabajo. Tales personas han de saber trabajar cómodamente con más de un superior.

Las estructuras organizacionales establecen jerarquías organizaciones que se reflejan mediante organigramas, la jerarquía cuando se usa como instrumento para ejecutar la autoridad posee una mayor formalidad y es conocida como jerarquía estructural de la organización. Este tipo de jerarquía no solamente depende de las funciones que debido a ella existen sino también del grado de responsabilidad y autoridad asignadas a la posición.

3.5.1.3. Nivel Jerárquico

Se pueden definir cuatro tipos de jerarquías en las organizaciones:

1) **La jerarquía dada por el cargo:** Constituye los diferentes niveles estructurales de la organización, se expone por medio de organigramas y se describe en los manuales de organización. Se encarga de la clasificación de las distintas posiciones de la estructura de la organización, tomando como base las actividades laborales y deberes inherentes a un cargo o posición determinada. Puede estar conformado por un nivel directivo, un nivel ejecutivo, un nivel operacional y un nivel asesor.

2) **La jerarquía del rango:** Se basa en las condiciones personales no en las obligaciones que se tengan, sino en algunos requisitos que hay que llenar.

3) **La jerarquía dada por la capacidad:** El individuo asciende en la organización de acuerdo a su capacidad.

4) **La jerarquía dada por la remuneración:** Está determinada por la complejidad del trabajo y por el rendimiento del individuo.

3.5.2. EQUIPO DE TRABAJO

Implica el potencial humano incluyendo en este término una gran variedad de aspectos que comprende además de los trabajadores, su historial, su capacidad, su formación, sus actitudes y sus motivaciones.

Crear un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio. Todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes.

3.5.3. PROCESO DE CONTRATACIÓN

3.5.3.1. Reclutamiento

El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a encontrar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización:

3.5.3.1.1. Reclutamiento interno

Al presentarse una vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertica)l, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).

El reclutamiento interno implica:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascensos de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de profesionalización de personal

3.5.3.1.2. Reclutamiento externo

Al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas. El proceso implica una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.
- Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.
- Carteles o avisos en la puerta de la empresa.
- Contactos con asociaciones gremiales.

- Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio. Intercambio con otras empresas.

- Anuncios en diarios, revistas, etc.

- Agencias de reclutamiento externo. Al considerar estas agencias, se debe tomar en cuenta que éstas lleven a cabo todo un proceso de reclutamiento y preselección y no sólo captación de currículos.

3.5.3.1.3. Reclutamiento mixto

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno o sólo reclutamiento externo. Uno siempre debe complementar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo transferido a la posición vacante debe reemplazarse en su posición previa.

Si es reemplazado por otro empleado, el retiro produce una vacante que debe llenarse. Cuando se hace el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.

Considerando las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto; es decir, el que enfoca tanto fuentes internas como fuentes externas de recursos humanos.

El reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

a) Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno
b) Inicialmente, reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo
c) Reclutamiento externo y reclutamiento Interno, concomitantemente.

3.5.3.2. Selección

Con un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los postulantes.

Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o la situación. Existen las siguientes técnicas que pueden ser aplicadas:

1) Entrevista de selección: Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

2) Pruebas de conocimiento o de capacidad: Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

3) Pruebas psicométricas: Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento.

4) Pruebas de personalidad: Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).

5) Técnicas de simulación: El aspirante es sometido a una situación de simulación.

3.5.3.3. Inducción

Básicamente se refiere a proporcionarles información sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Esta información incluye cuestiones como la nómina de pago, la obtención de credenciales de identificación, cuáles son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado.

Los trabajadores que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones más rápidamente. En general, puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo porque consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados y efectúen contribuciones positivas a la organización.

La inducción es un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa.

El enfoque del programa de inducción formal es dual, esto implica:
Inducción general: Temas de interés general relevante para todos o casi todos los empleados
Inducción específica: Direccionada en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos.

3.5.3.4. Desarrollo

Actualmente la competitividad y la eficiencia empresarial son elementos de supervivencia y definen el futuro de las organizaciones, la utilización efectiva de políticas para la Capacitación y el Desarrollo de los Recursos Humanos se torna cada vez más necesaria.

Los procesos de capacitación permiten establecer y reconocer requerimientos futuros, el suministro de empleados calificados y aseguran el desarrollo de los Recursos humanos disponibles. El Desarrollo se refiere además a la educación que recibe una persona para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo. Tiene objetivos a largo plazo y generalmente busca desarrollar actitudes relacionadas con una determinada filosofía que la empresa quiere desarrollar. Está orientado fundamentalmente a ejecutivos.

La capacitación es para los puestos actuales y la formación o desarrollo es para los puestos futuros. La capacitación y el desarrollo con frecuencia se confunden, puesto que la diferencia está más en función de los niveles a alcanzar y de la intensidad de los procesos. Ambas son actividades educativas importantes.

La capacitación ayuda a los empleados a desempeñar su trabajo actual y los beneficios de ésta pueden extenderse a toda su vida laboral o profesional de la persona y pueden ayudar a desarrollar a la misma para responsabilidades futuras. El desarrollo, ayuda al individuo a manejar las responsabilidades futuras con poca preocupación porque lo prepara para ello a más largo plazo y a partir de obligaciones está ejerciendo en el presente.

3.5.3.5. Evaluación

Dentro del proceso de evaluación de personal, pueden utilizarse varios sistemas o métodos de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos, en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados. La evaluación del personal es un método, una herramienta, y no un fin en si misma. Es un medio para obtener datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, la evaluación del desempeño solo es un buen sistema de comunicaciones que actúa en sentido horizontal y vertical en la empresa.

Los principales métodos de evaluación de colaboradores son:

- Métodos de las escalas gráficas
- Método de elección forzada
- Método de investigación de campo
- Método de incidentes gráficos
- Método de comparación por pares.

3.5.4. ASPECTOS LEGALES

3.5.4.1. Definición

Para la creación y funcionamiento de una empresa se debe cumplir con lo establecido en la ley vigente de cada país.

Al conocer todos los alcances y limitaciones determinadas en la Ley se podrá actuar de la mejor manera y se desarrollarán las actividades con normalidad.

3.5.4.2. Beneficios

Una empresa al constituirse legalmente se beneficia de la siguiente manera:

- Emite comprobantes de pago.
- Cumple con el pago de impuestos y accede al crédito fiscal.
- Se convierte en sujeto de crédito ante entidades financieras.
- Desarrolla sus actividades dentro de las disposiciones legales.
- Puede participar como proveedor de empresas más grandes o de entidades del Estado.

3.5.4.3. Personas Naturales

De acuerdo al Art. 41 de Código Civil, señala que son personas naturales todos los individuos de la especie humana.

Los sujetos del derecho pueden definirse como los seres capaces de ejercer derechos y contraer obligaciones. El concepto de persona o personalidad es una categoría estrictamente jurídica. En el Ecuador la ley establece que la capacidad jurídica de las personas naturales se adquiere con el nacimiento y se pierde con la muerte. Por lo que cualquier persona mayor de edad puede legalmente obligarse a contraer responsabilidades y establecerse como empresario.

3.5.4.4. Personas Jurídicas

Según el Art. 564 del Código Civil y siguientes del mismo código trata de la persona jurídica, que define como una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada, judicial y extrajudicialmente. Definición legal que señala ser algo ficticio, falso.

Pero quien es capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones no es ficticio y la ley que lo crea o permite crear el ente jurídico, en el parangón con el ser humano, equivale a una partida de nacimiento que, además, es real, no ficticia. Entonces, no por ser ese ente capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones debe considerarse persona (ser humano) aunque se le agregue el calificativo de jurídica, pues no tiene las características humanas.

Así, parece que aquello que nuestra ley civil define como persona jurídica no es tal sino un ente jurídico, que tiene personificación jurídica, pero no es ser humano, aunque nace, se desarrolla, tiene presencia y patrimonio y se extingue (muere) por su disolución.

3.5.4.5. Clases de sociedades y compañías

Existen cinco especies de compañías de comercio, según el Art. 2 de la ley de Compañías.

3.5.4.5.1. Compañía en comandita simple y dividida por acciones

Según el Art. 58 de la Ley de Compañías, existe bajo una razón social y se constituye entre uno y varios socios solidaria e ilimitadamente responsables o comanditados, que la administran y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

3.5.4.5.2. Compañía en nombre colectivo

Acorde al Art. 35 de la Ley de Compañías, es la que se contrae entre dos o más personas que hacen el comercio bajo una razón social. Esta es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios o de algunos de ellos, a los que se agrega las palabras “Y compañía”. Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

3.5.4.5.3. Compañía anónima

Art. 155 de la Ley de Compañías, La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

3.5.4.5.4. Compañía de responsabilidad limitada

Art. 93 Ley de Compañías, es la que se contrae, o constituye, entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social, a la que se añade las palabras compañía limitada o su correspondiente abreviatura.

3.5.4.5.5. Compañía de economía mixta

Según el Art. 364 de la Ley, es aquella que se constituye como tal y en la que participa el Estado, los Consejos Provinciales, las Municipalidades, las personas jurídicas de derecho público o semipúblicas, conjuntamente con las personas naturales o jurídicas privadas, en el capital y en la gestión de esta compañía y cuya finalidad es la satisfacción de necesidades de orden social o la prestación de servicios públicos o al mejoramiento de los ya establecidos.

3.5.4.6. Trámites y requisitos

3.5.4.6.1. Patente municipal

Quienes ejerzan actividades económicas se deben inscribir en el registro de la Jefatura Municipal de Rentas y cancelar el impuesto de patente anual para la inscripción y, de patente mensual, para el ejercicio, cuya cuantía esta determinada en proporción a la naturaleza, volumen y ubicación del negocio.

3.5.4.6.2. Registro Único de Contribuyentes

Todas las personas naturales o jurídicas, entes sin personería jurídica, nacionales o extranjeras, que inicien actividades económicas en el país, en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas sujetas a tributación, están obligadas a inscribirse, por una sola vez, en el Servicio de Rentas Internas.

3.5.4.6.3 Registro de Patente

Es un título de propiedad conferido al inventor, la Ley de Propiedad Intelectual establece que se otorgará patente para toda invención, sea de productos o de procedimientos, en todos los campos de la tecnología, siempre que sea nueva, tenga nivel inventivo y sea susceptible de aplicación industrial. Confiere a su titular una protección de veinte años improrrogables, además, el derecho exclusivo de explotar su invento y a impedir que cualquier tercero que no cuente con su consentimiento lo haga.

3.5.4.6.4 Registro de Marca

Confiere a su titular el derecho de actuar contra terceros que la utilicen sin su consentimiento y en especial, con relación a productos y servicios idénticos o similares para los cuales haya sido registrada la marca.

3.5.4.6.5 Registros Sanitarios

Se refiere a que los productos que ofrezcan las empresas cuenten con la respectiva autorización del Ministerio de Salud, garantizando su uso o consumo en condiciones que no afecten la salud ni la integridad de los consumidores**.**

3.5.4.6.6 Propiedad intelectual

Se puede obtener derechos de exclusividad sobre algunos conceptos que pueden parecer abstractos, como los diseños, nombres o invenciones; derechos tales que brindan a su titular la exclusividad al uso y explotación que éstos contemplan, los mismos que se encuentran sujetos a condiciones para su obtención y conservación.

3.5.4.6.7 Aspectos medioambientales

La ley de Régimen Municipal entrega las respectivas autorizaciones de funcionamiento, en caso de que la actividad empresarial genere un impacto ambiental.

3.5.4.6.8 Requisitos para la aprobación de estatutos de organizaciones previstas en el Código Civil y en leyes especiales por el Ministerio de industria y Competitividad.

Para que una organización prevista en el Código Civil pueda operar es preciso contar con la aprobación del Ministerio de Industria y Competitividad.

3.6. PLAN OPERACIONAL

Este plan establece la forma como se va a elaborar o prestar el producto o servicio, analizando varios aspectos como son tamaño de la empresa, tecnología, localización y niveles de producción.

3.6.1. PRODUCCIÓN

Producir es crear utilidad, entendiéndose ésta como la capacidad de generar satisfacción ya sea de un bien o un servicio, implica la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos en productos requeridos por los consumidores. Tales productos pueden ser bienes y/o servicios.

3.6.2. UBICACIÓN DE LA EMPRESA

Es importante definir a ubicación de la misma, para lo cual se debe considerar los siguientes elementos:

1. Distancia de los proveedores
2. Distancia al cliente
3. Distancia a los trabajadores
4. Requerimientos legales

3.6.3. DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE LAS OFICINAS

Es importante tomar en cuenta el diagrama de flujo de proceso, para distribuir las oficinas de acuerdo a las actividades previstas y su secuencia.

3.7. PLAN DE MERCADEO

Es una herramienta que nos sirve para prever cual será nuestro comportamiento comercial en la empresa durante un periodo de tiempo. Este plan requiere un análisis de mercado, de la competencia, de la forma como enfrentará al mercado, la definición de objetivos, estrategias y planes de acción, planes de publicidad, etc.

3.7.1. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Busca definir el mercado donde se desarrollará la empresa.

3.7.1.1. Pronóstico de la demanda

Es preciso calcular cuál va a ser el monto de la demanda para los próximos años, utilizando técnicas de proyección con márgenes de error adecuados.

3.7.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Es importante segmentar la demanda para optimizar recursos y direccionar esfuerzos, así como desarrollar estrategias de marketing que permitan satisfacer las necesidades de los consumidores.

3.7.2.1. Ventajas de la segmentación del mercado

Existen las siguientes ventajas al segmentar el mercado:

- Es más sencillo estudiar y definir las necesidades de un segmento de mercado que del mercado en su conjunto.

- Es más fácil analizar la competencia y productos y servicios sustitutos y complementarios.
- Los esfuerzos de la empresa se enfocan en un solo mercado por lo que se optimizan y se satisface de mejor manera las necesidades del cliente.

3.7.3. MARKETING MIX

Con la finalidad de atender el mercado es importante considerar los siguientes aspectos:

3.7.3.1. Producto

Se debe determinar las características específicas y generales del producto o servicio que se ofrece en el mercado.

3.7.3.2. Precio

Establecer precios, descuentos y políticas de crédito.

3.7.3.3. Publicidad

Definir medios de difusión que serán utilizados para ofrecer el producto o servicio e el mercado seleccionado.

3.7.3.4. Plaza

Es necesario establecer los mecanismos a través de los cuales se establezcan cadenas de distribución para hacer llegar el producto o servicio al consumidor.

3.7.3.5. Marca, slogan

Es preciso determinar el nombre comercial del producto o servicio que se oferte, así como el slogan, logotipo y colores para posicionar la marca en le mercado.

3.7.4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Establecer objetivos claros, precisos, moderados y posibles, es un gran apoyo para el desarrollo de las actividades y un reto constante que se logra con esfuerzo y organización. Las principales características de los objetivos de marketing son:

- Ser numérico
- Incluir monto de ventas, unidades de venta y participación en el mercado.
- Establecer tiempo de ejecución.
- Realizables.

3.7.5. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

Definir las estrategias de marketing es establecer el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo, se las establece una vez determinados los objetivos de mercadeo. Es recomendable definir cuatro o cinco estrategias por objetivo planteado considerando siempre las fortalezas y aprovechando las oportunidades.

3.8. PLAN DE FINANCIAMIENTO

3.8.1. FORMAS DE FINANCIAMIENTO

Es importante señalar las fuentes de financiamiento por las que se puede optar para la operación de la Corporación son:

- Inversionistas - Socios
- Instituciones financieras
- Organismos gubernamentales
- Organismos internacionales

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Siguiendo con los pasos de un plan de negocios, en este capítulo se detalla el trabajo investigativo efectuado en la provincia de Cotopaxi, con el objetivo de obtener información que resulte útil para la toma de decisiones referente a la problemática del proyecto de investigación.

4.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es necesario obtener información acerca del comportamiento de las empresas en torno a temas de gestión y administrativos, con el objetivo de crear una corporación que aporte al desarrollo de las mismas y de la colectividad.

4.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.2.1. OBJETIVO GENERAL

Conocer el grado de aceptación de la Corporación de Desarrollo en la provincia de Cotopaxi y conocer cuáles son las principales características que debe tener el servicio para que resulte atractivo e importante para los usuarios.

4.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las necesidades y requerimientos para la contratación de este servicio
- Conocer la importancia y frecuencia que dan a la capacitación
- Establecer los aspectos más relevantes a la vista del cliente
- Descubrir las razones del cliente que impulsan a adquirir este servicio

- Determinar las necesidades y requerimientos para la contratación de este servicio**.**

4.3. FORMULACIÓN DE UN DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

4.3.1. INVESTIGACIÓN PREVIA

Con la finalidad de determinar el tamaño de la muestra para este proyecto, se procedió a realizar un muestreo piloto a 40 empresas, con dos preguntas básicas (Ver Anexo Nº 13), obteniendo los siguientes resultados:

Pregunta # 1: *¿Considera necesario que debe existir una organización que permita fortalecer al sector productivo de la ciudad de Latacunga y de la provincia de Cotopaxi, como un medio para contribuir al desarrollo de la economía local y nacional?*

SI 86% NO 14%

Pregunta # 2: *¿Desearía ser miembro de la organización denominada Corporación de Desarrollo de Cotopaxi?*

SI 86% NO 14%

Con este sondeo, incluso se pudo determinar que existe un alto nivel de aceptación para la creación de la Corporación.

Con los resultados de la prueba piloto obtuvimos como datos P = 86% y Q = 14%, que serán aplicados para el cálculo de la muestra.

4.3.2. INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

4.3.2.1. Diseño de la Muestra

4.3.2.1.1. Segmentación del Mercado

Con el fin de segmentar el mercado se han considerado las siguientes variables que se presentan en el Cuadro 9:

CUADRO # 9

ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN

CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTOS DE MERCADO
Geográfica:	
Región	Sierra
Provincia	Cotopaxi
Cantón	Latacunga, Salcedo, Saquisilí, Pujilí, Sigchos, La Maná y Pangua.
Demográfica:	
Edad	A partir de los 30 años
Género	Masculino y femenino
Variable socio-económica:	
Unidad de producción	Empresas

Elaborado por: Autora

4.3.2.1.2. Hábitos de consumo

Los empresarios están optando por contratar servicios de terceros en todo ámbito, ya sea para contratar servicios de apoyo en su cadena productiva o de comercialización, así como también para buscar asesoría y hacer crecer su negocio.

4.3.2.1.3. Tamaño del universo

Dentro de la provincia de Cotopaxi, y específicamente en el registro único de contribuyentes, constan 1077 empresas obligadas a llevar contabilidad, con más de cinco años en el mercado, a estos contribuyentes se les controla con mayor énfasis por el nivel de facturación.

4.3.2.1.4. Técnica de muestreo

Se ha decidido aplicar un modelo probabilístico de estilo aleatorio Simple en los cantones de Latacunga, Salcedo, Pujilí, Saquisilí, Sigchos, La Maná y Pangua, de la provincia de Cotopaxi, ya que todas las empresas que aquí radican son potenciales clientes.

4.3.2.1.5. Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se calculará mediante proporciones, para lo cual se empleará la siguiente fórmula [11]:

$$n = \frac{(Z)^2 * (N) * (P) * (Q)}{(E)^2 * (N-1) + (Z)^2 * (P) * (Q)}$$

En donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Valor de Z crítico, correspondiente a un valor dado del nivel de confianza

E = Error en la proporción de la muestra

P = Proporción de ocurrencia en la población

Para cuantificar el tamaño de la muestra se realizaron los siguientes pasos:

1. Se procedió a realizar un muestreo piloto a 40 empresas, con dos preguntas básicas, obteniendo las siguientes proporciones, como se muestra en el Cuadro # 10.

CUADRO # 10

PROPORCIONES

SÍ	35	86%	p = 0.86
NO	5	14%	q = 0.14
TOTAL	40	100%	

Fuente: Sondeo

Elaborado por: Autora

11 Martínez Bencardino Ciro, Muestreo Algunos Métodos y sus Aplicaciones, Hego Impresores, Primera Edición, 1984, p. 47.

Las empresas seleccionadas para el muestreo piloto fueron las que se presentan en el Cuadro # 11.:

CUADRO # 11

EMPRESAS SELECCIONADAS PARA MUESTREO PILOTO

Nº	EMPRESA	Nº	EMPRESA
1	CURTILAN CURTIDURIA LANAS SICIEDAD CIVIL	21	EQR EQUATOROSES C.A.
2	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI	22	LECHE COTOPAXI LECOCEM S.A.
3	SINDICATO CANTONAL DE CHOFERES PROFESIONALES DE SAN MIGUEL DE SALCEDO	23	PRODICEREAL S.A.
4	TAMBOROSES S.A.	24	SANSUR IMPORTACIONES Y COMPAÑIA
5	AGRÍCOLA ROGER AMORES AGRORAB CIA. LTDA.	25	CONTINEX S.A.
6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.	26	DESTILEC S.A.
7	DISTRIBUIDORA MARCO OLMEDO DISTRIOLMEDO CIA. LTDA.	27	INDULAC COTOPAXI CIA. LTDA.
8	FUENTES SAN FELIPE S.A.	28	PETYROS PETALOS Y ROSAS S.A.
9	LA CIÉNEGA C. LTDA.	29	TEXASFLOWERS S.A.
10	PANELES Y CONSTRUCCIONES PANECONS S. A.	30	AGROPECUARIOS FIGUEROA
11	TOPROSES CIA. LTDA.	31	LA FINCA LTDA.
12	CUESTA VÁSCONEZ JUAN MANUEL	32	VERDILLANO CIA. LTDA
13	DIAMOND ROSES S.A.	33	CALZACUERO C.A.
14	NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.	34	MOLINOS POULTIERS S.A.
15	INDUACERO INDUSTRIA DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.	35	NARCIS SUPERMERCADOS S.A.
16	AGRÍCOLA EL ROSARIO AGRIROSE CIA. LTDA.	36	DISTRIBUIDORA VILLEGAS CHIRIBOGA S.A.
17	ALCOPESA S.A.	37	PAMBAFLOR S.A.
18	ENCHANTED ROSES ENROSES S.A.	38	PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA.
19	ARCOFLOR, FLORES ARCOIRIS S.A.	39	H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR S.A.
20	CENACOP S.A.	40	MUNICIPIO DE LATACUNGA

Elaboración: Autora

- Se trabajó con una población equivalente a N = 1077 empresas.
- El nivel de confianza para la muestra del mercado es del 95%
  NC = 95% equivalente al Z Crítico de 1,96.
- El porcentaje máximo que estima variar la muestra con la población es del 5% equivalente al error. E = 0,05

2. Al reemplazar los respectivos datos en la fórmula anteriormente indicada obtenemos como resultado la muestra correspondiente a 158 empresas.

n = 158 empresas

3. Para conocer el número de personas que se deben encuestar en los siete cantones de la Provincia de Cotopaxi, se calculó de acuerdo al porcentaje de la población en cada cantón, como se observa en el Cuadro # 12 y las empresas e instituciones encuestadas se detalla en el Anexo Nº 14:

CUADRO # 12

NÚMERO DE ENCUESTAS POR CANTÓN

CANTON	PORCENTAJE	Nº EMPRESAS
LATACUNGA	41.19%	66
SALCEDO	14.68%	23
SAQUISILÍ	5.96%	9
PUJILÍ	17.37%	27
SIGCHOS	5.93%	9
LA MANÁ	9.19%	15
PANGUA	5.69%	9
TOTAL	100%	158

Elaboración: Autora

4.3.2.2. Diseño de la Encuesta

Se diseñó un cuestionario que contiene información general del encuestado y diez preguntas relacionadas al servicio en cuestión, las mismas que satisfacen los requerimientos de información de la investigación. El modelo de la encuesta se la puede apreciar en el Anexo Nº15.

4.4. RECOPILACIÓN DE DATOS

4.4.1. ENCUESTAS

Se realizaron 158 encuestas en la provincia de Cotopaxi distribuidas de la siguiente manera: 66 en Latacunga, 23 en Salcedo, 9 en Saquisilí, 27 en Pujilí, 9 en Sigchos, 15 en La Maná y 9 en Pangua. Este cuestionario fue dirigido a las empresas con la finalidad de conocer sus necesidades, requerimientos y su criterio acerca del servicio que se está estableciendo, como se puede observar en el Anexo # 14.

4.4.1.1. Preparación y análisis de datos

4.4.1.1.1. Pregunta Nº 1

¿Dentro de la provincia de Cotopaxi, conoce usted alguna institución que apoye y contribuya al desarrollo de las empresas locales y de la sociedad?

Esta pregunta busca determinar si los empresarios identifican alguna institución que los apoye, con la finalidad de determinar los posibles competidores.

CUADRO #13

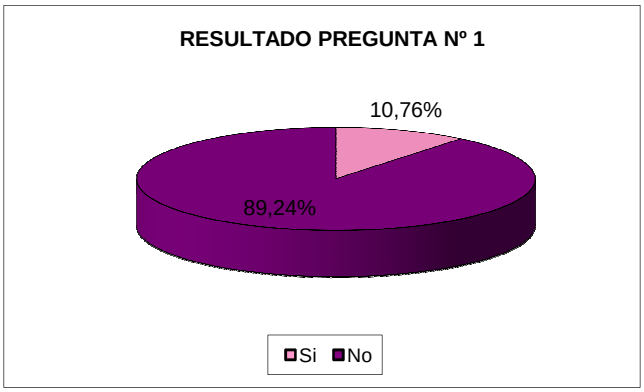
Tabulación Pregunta # 1

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	10.76%
No	141	89.24%
Total	**158**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

GRÁFICO # 4



Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

Como se puede observar en el Cuadro #13 y Gráfico # 4, de los encuestados, el 11% conoce instituciones que apoyan y contribuyen al desarrollo de las empresas locales y de la sociedad, el 89% no las conocen. Podemos concluir que los encuestados no conocen instituciones que ayuden y contribuyan al desarrollo económico y social de las empresas de la provincia.

Cuáles?

CUADRO # 14

Tabulación Pregunta Complementaria # 1

ENTIDAD	NÚMERO	PORCENTAJE
BANCO DE FOMENTO	1	5.88%
CFN	1	5.88%
CÁMARA DE COMERCIO DE LATACUNGA	6	35.30%
GREMIOS	9	52.94%
TOTAL	**17**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Se puede observar en el Cuadro #14, que de los 17 encuestados que aseveraron conocer entidades que apoyen al desarrollo de las empresas en Cotopaxi, el 53% considera recibir apoyo de sus gremios o asociaciones.

4.4.1.1.2. Pregunta Nº 2

¿Considera necesario que debe existir una organización que permita fortalecer al sector productivo de la provincia de Cotopaxi, como un medio para contribuir al desarrollo de la economía local y nacional?

Esta pregunta busca conocer si para el empresario es importante la creación de una organización que apoye su gestión, como se puede observar en el Cuadro #15 y Gráfico #5.

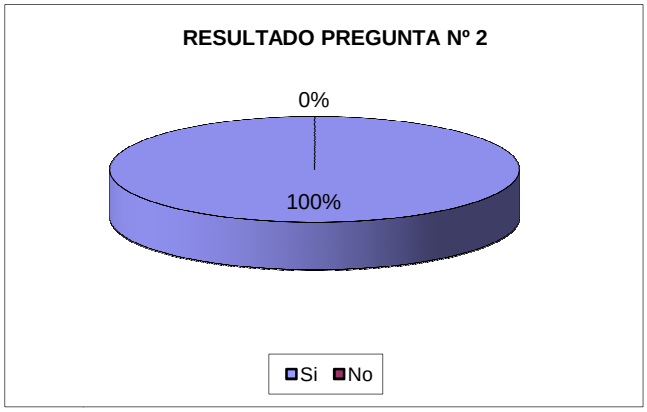
CUADRO # 15

Tabulación Pregunta # 2

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	158	100%
No	0	0%
Total	**158**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

GRÁFICO # 5



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

El 100% de los encuestados opinan que deben existir organizaciones que apoyen al desarrollo de las empresas locales y nacionales, esto indica la gran necesidad del sector empresarial de ser apoyado especialmente por el Gobierno para mantenerse, crecer y colaborar con el crecimiento económico del país.

4.4.1.1.3. Pregunta Nº 3

¿Cree usted que tanto el sector público como privado deben trabajar en forma conjunta en la realización de proyectos de inversión y obras que beneficien a sociedad cotopaxense?

Esta pregunta va enfocada a conocer si los empresarios estarían dispuestos a trabajar con la participación tanto del sector público como privado, como se observa en el Cuadro #16 y Gráfico #6.

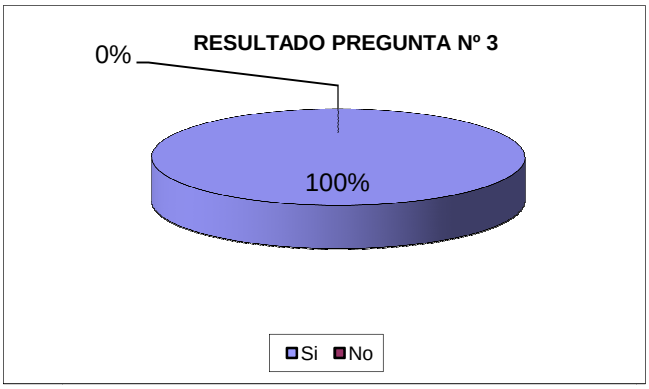
CUADRO # 16

Tabulación Pregunta # 3

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	158	100%
No	0	0%
Total	158	100%

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

GRAFICO # 6



Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 100% de las empresas encuestadas creen que los sectores público y privado deben trabajar juntos en la realización de proyectos que beneficien a la colectividad. Por lo tanto, se debe apoyar e incentivar el desarrollo de proyectos que permitan interrelacionarse a los sectores público y privado, en beneficio de la colectividad.

4.4.1.1.4. Pregunta Nº 4

¿Con qué frecuencia capacita usted al personal de su empresa?

Esta pregunta busca conocer la importancia que se da a la capacitación por parte de los empresarios a nivel de la provincia de Cotopaxi, como se observa en el Cuadro # 17 y Gráfico #7.

CUADRO # 17

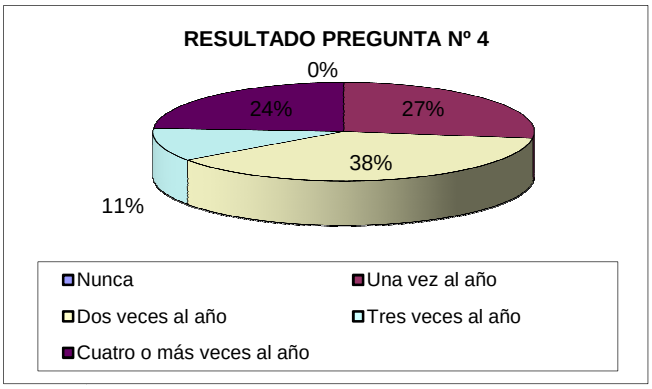
Tabulación Pregunta # 4

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	4%
Una vez al año	43	23%
Dos veces al año	60	38%
Tres veces al año	17	11%
Cuatro o más veces al año	38	24%
Total	**158**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

GRÁFICO # 7



Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

De los resultados, el 38% de las encuestas muestran que las empresas capacitan a su personal dos veces al año, el 24% cuatro o más veces al año, el 27% una vez al año, el 11% tres veces al año, y el 4% no respondieron. Estas cifras nos muestran que la capacitación en las empresas de la provincia, es baja, por lo que la Corporación debe ayudar a las empresas a acceder a capacitación para su personal, brindando este servicio a costos mínimos.

4.4.1.1.5. Pregunta Nº 5

¿Su empresa o institución desarrolla proyectos de diversa índole que mejoren la competitividad de la misma?

Esta pregunta busca conocer si los empresarios manejan proyectos, y si buscan mejorar su competitividad., como se observa en el Cuadro #18 y Gráfico # 8.

CUADRO # 18

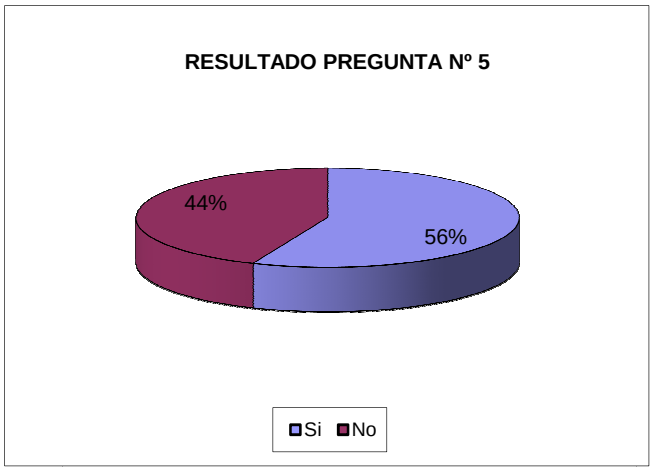
Tabulación Pregunta # 5

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	89	56%
No	69	44%
Total	**158**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

GRÁFICO # 8



Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

El 56% de las empresas desarrollan proyectos que ayudan a su crecimiento económico y competitivo, mientras que el 44% restante no lo hace. Esto indica que se debe apoyar el desarrollo de más proyectos que beneficien a las empresas y a colectividad cotopaxense.

4.4.1.1.6. Pregunta Nº 6

¿Le gustaría acceder a información detallada del ámbito empresarial, económico y social del cantón, de manera fácil y oportuna para facilitar la toma de decisiones en las empresas locales?

Lo que se quiere conocer con esta pregunta es, si la toma de decisiones en las empresas se las realiza en base a información técnica, como se observa en el Cuadro # 19 y Gráfico #9.

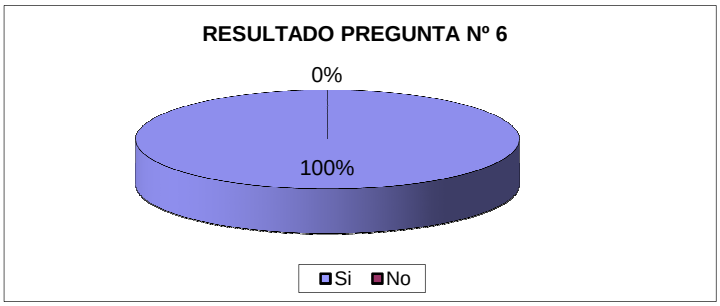
CUADRO # 19

Tabulación Pregunta # 6

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	158	100%
No	0	0%
Total	**158**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

GRÁFICO # 9



Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

De los encuestados, al 100% de ellos les gustaría acceder a información detallada del ámbito empresarial, económico y social del cantón, por lo que se puede concluir que es necesario la creación de una base de información de cada cantón que permita a las empresas tomar decisiones de manera fácil y oportuna.

4.4.1.1.7. Pregunta Nº 7

¿Cuáles son las principales necesidades que tiene su empresa? Indique 3.

Con esta pregunta se busca conocer las principales necesidades de los empresarios en cuanto al quehacer de su empresa,

CUADRO # 20

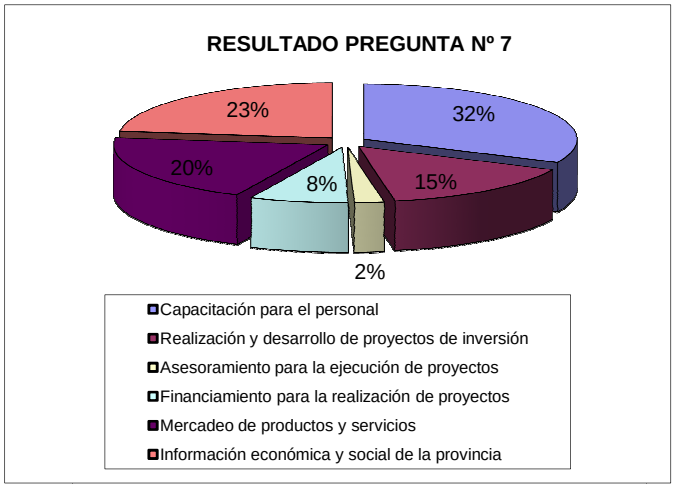
Tabulación Pregunta # 7

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación para el personal	129	32%
Realización y desarrollo de proyectos de inversión	62	16%
Asesoramiento para la ejecución de proyectos	9	2%
Financiamiento para la realización de proyectos	30	7%
Mercadeo de productos y servicios	81	20%
Información económica y social de la provincia	93	23%
Total	**474**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

GRÁFICO # 10



Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

Como se observa en el Cuadro #17 y Gráfico # 7, los encuestados opinan que los principales servicios que les gustaría obtener de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi son: capacitación para el personal en un porcentaje del 32%, información económica y social del cantón en un 23% y mercadeo de productos y servicios en un 20%, lo que indica la clara necesidad de la existencia de una institución que brinde dichos servicios de manera económica y accesible a todas las empresas de la localidad.

4.4.1.1.8. Pregunta Nº 8

¿Desearía ser miembro de una organización denominada Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, que le brinde los servicios que usted necesita y a un mínimo costo?

Esta pregunta va encaminada a proponer la participación de las empresas encuestadas en la creación de una Corporación, y conocer su deseo de participar o no.

CUADRO # 21

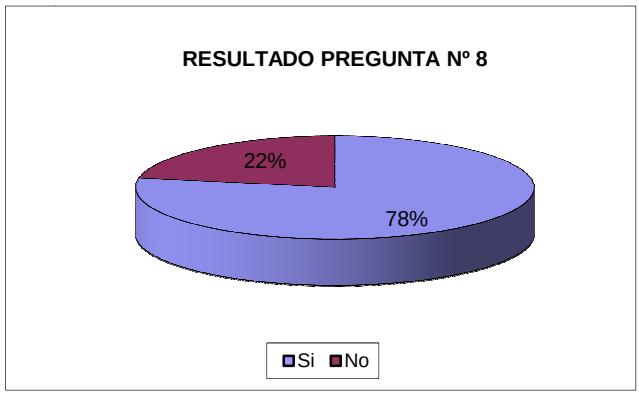
Tabulación Pregunta # 8

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	123	78%
No	35	22%
Total	**158**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

GRÁFICO # 11



Fuente: Trabajo de campo
Elaboración: Autora

Como se puede observar en el Cuadro #21 y Gráfico # 11, de los resultados obtenidos, el 78% desearía ser miembro de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, mientras que el 22% restante, no lo desea. Esto indica el apoyo con que cuenta la creación de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, y por ende su aceptación.

4.4.1.1.9. Pregunta Nº 9

Si su respuesta fue afirmativa, ¿Estaría dispuesto a aportar económicamente o en especies para la creación y funcionamiento de la Corporación?

Esta pregunta propone conocer si realmente el empresario que cree que es importante la creación de la Corporación, apoyaría con recursos para que sea realmente posible su creación y funcionamiento.

CUADRO # 22

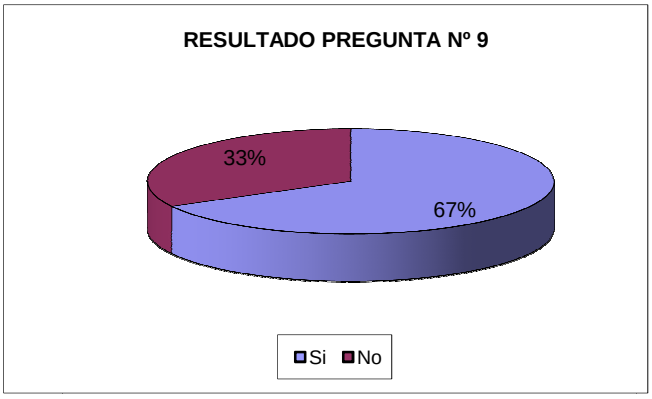
Tabulación Pregunta #9

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Si	106	67%
No	52	33%
Total	**158**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

GRÁFICO # 12



Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

Como se observa en el Cuadro #22 y Gráfico # 12, el 67% de los encuestados que desean ser miembros de la Corporación, están dispuesto a aportar económicamente o en especies para su creación y funcionamiento, en tanto que el 33% no están de acuerdo con aportar a la misma. Con esto, se concluye que existe la voluntad de ser partícipes de la creación y funcionamiento de la organización, pero claro con la retribución de apoyo a los empresarios.

4.4.1.1.10. Pregunta Nº 10

¿Cuál es el monto económico que estaría dispuesto a aportar mensualmente para la creación y funcionamiento de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi?

Esta pregunta busca conocer aproximadamente cuánto estarían dispuestos los empresarios a aportar mensualmente por los servicios que requieren.

CUADRO # 23

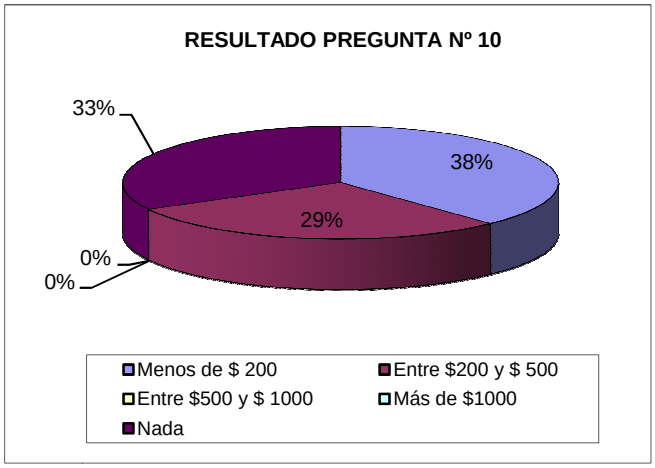
Tabulación Pregunta # 10

Valoración	Frecuencia	Porcentaje
Menos de $ 200	60	38%
Entre $200 y $ 500	46	29%
Entre $500 y $ 1000	0	0%
Más de $1000	0	0%
Nada	52	33%
Total	**158**	**100%**

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

GRÁFICO # 13



Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

Como se observa en el Cuadro #23 y Gráfico #13, de los resultados obtenidos, el 38% piensa que el aporte mensual para la creación y funcionamiento de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi debe ser menos de $200, el 33% cree que debe estar entre $200 y $500, y el 29% restante prefiere no opinar. Este resultado indica que el monto económico accesible para las empresas locales debe ser menor de $500, para que todos los miembros de la organización puedan aportar a la misma.

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

El objetivo de este capítulo es establecer los objetivos, políticas y estrategias que van a guiar el desenvolvimiento de la organización. Además de definir las ventajas y desventajas para ingresar al mercado meta, superando las debilidades y aprovechando las fortalezas.

5.1. LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO LOCAL

La Corporación estará conformada por su capital, mediante la aportación de sus socios, los cuales están dispuestos a emprender este proyecto contribuyendo ya sea con activos fijos, capital de trabajo o asesoría técnica, por lo que se ha decidido que el tipo de empresa que se va a formar es una Sociedad Anónima.

Para establecer los lineamientos estratégicos de la Corporación de Desarrollo se realizaron reuniones con los representantes de las siguientes instituciones como se observa en el Cuadro # 24:

CUADRO # 24

SOCIOS DE CODESCO

INSTITUCION	REPRESENTANTE LEGAL	DELEGADO
Gobierno Municipal de Latacunga	Arq. Rodrigo Espín	Arq. Marlene Gutiérrez
Gobierno Municipal de Saquisilí	Ing. Manuel Chango	Ing. Cintia Almache
Gobierno Municipal de Salcedo	Arq. Rodrigo Mata	Ing. Luis Tovar
Gobierno Provincial de Cotopaxi	Ing. César Umaginga	Ing. Xavier Iza
Universidad Técnica de Cotopaxi	Ing. Hernán Yánez	Ing. Carlos Reinoso
Cámara de comercio de Latacunga	Sr. Marcelo Jerez	Sr. Marcelo Jerez

Elaborado por: Autora

Con quienes se trabajó y se llegó a consensos, mismos que permitieron definir lo siguiente:

5.2. RAZÓN SOCIAL

El nombre o razón social de una institución es el distintivo de cada una de ellas que indica el tipo de organización y el sector al que pertenece, el cual es establecido de acuerdo al criterio de los accionistas de la misma.

En el "Proyecto para la creación de la Corporación de Desarrollo de la Provincia de Cotopaxi", la organización tendrá como razón social "CODESCO", denominación que será utilizada en todas las actividades que realice la Corporación.

5.3. MONITOREO DEL ENTORNO

Para la elaboración de la planificación estratégica, todo el grupo de trabajo aportó con información necesaria y pertinente, así como también demostró gran interés de participar de las diferentes actividades que conlleva la elaboración de este plan.

En las reuniones con los involucrados se realizó una lluvia de ideas por medio de preguntas personalizadas, misma que se muestra en el ANEXO Nº 15, esta información se tomará como referencia para realizar las matrices EFE, EFI y MPC.

Mediante la lluvia de ideas se obtuvo la siguiente información: Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, las cuales se las ve en detalle a continuación:

OPORTUNIDADES

- Experiencias exitosas a nivel nacional de ciudades que promueven el Desarrollo Local.
- Interés gubernamental para financiar proyectos de desarrollo local.
- Legislación favorable para los procesos de descentralización y autonomía
- Financiamiento para proyectos de desarrollo local por parte de instituciones nacionales y organismos multilaterales.
- Readecuación y modernización del aeropuerto de la ciudad de Latacunga.
- Construcción de vías de comunicación
- Disposición favorable de las autoridades municipales para la creación de la Corporación.
- Existencia de dos centros de educación superior en la ciudad.
- El gobierno central promueve la desconcentración administrativa

AMENAZAS

- Crisis económica mundial
- Inestabilidad política
- Las instituciones locales no trabajan coordinadamente.
- Incipiente organización empresarial y gremial.
- Débil relación del sector público y privado con las universidades.
- Poca capacidad de gestión de los organismos autónomos descentralizados.
- Escasa información de carácter económica y social de la provincia
- Posibles desastres naturales.

- Planes de e infraestructura logística de contingencia de desastres desactualizados

FORTALEZAS

- Conocimiento de la realidad local
- Personal altamente calificado
- Estructura Organizacional flexible
- Fácil acceso a la información por Internet
- Excelente relación de los municipios (socios) con el gobierno central
- Corporación reconocida legal y jurídicamente.

DEBILIDADES

- Altos gastos para iniciar las actividades
- La Corporación no es conocida en la provincia.
- Retraso en las aportaciones de los socios
- No existe la página web de la Corporación
- La base de datos que posee la Corporación es precaria.
- Poca capacidad de autogestión.

5.3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas sociales culturales
- Fuerzas políticas, gubernamentales y legales
- Fuerzas tecnológicas y
- Fuerzas de la competencia

5.3.1.1. Análisis de las Oportunidades

A continuación se presentan las oportunidades, éstas se las evaluará en una Matriz de Holmes en el Cuadro # 25, y se determinará las que son más importantes dentro de la organización:

OPORTUNIDADES

O1. Experiencias exitosas a nivel nacional de ciudades que promueven el Desarrollo Local.

O2. Interés gubernamental para financiar proyectos de desarrollo local.

O3. Legislación favorable para los procesos de descentralización y autonomía

O4. Financiamiento para proyectos de desarrollo local por parte de instituciones nacionales y organismos multilaterales.

O5. Readecuación y modernización del aeropuerto de la ciudad de Latacunga.

O6. Construcción de vías de comunicación

O7. Disposición favorable de las autoridades municipales para la creación de la Corporación.

O8. Existencia de dos centros de educación superior en la ciudad capital de la provincia.

O9. El gobierno central promueve la desconcentración administrativa.

CUADRO #25

MATRIZ DE HOLMES PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	SUMA	PORCENTAJE	
O1	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	5,5	13,58%	2
O2	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	6,0	14,81%	1
O3		0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	4,0	9,88%	
O4	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	5,5	13,58%	3
O5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	3,0	7,41%	
O6	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	3,5	8,64%	
O7	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	4,5	11,11%	5
O8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	5,0	12,35%	4
O9	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	3,5	8,64%	
										40,5	100,00%	

ELABORADO POR: AUTORA

Interpretación:

La matriz de Holmes indica que las oportunidades más importantes son: El interés gubernamental para financiar proyectos de desarrollo local, experiencias exitosas a nivel nacional de ciudades que promueven el Desarrollo Local, lideradas por el CEDET, financiamiento para proyectos de desarrollo local por parte de instituciones nacionales y organismos multilaterales, disposición favorable de las autoridades municipales para la creación de la Corporación, todas estas oportunidades se deben aprovechar para obtener los mejores resultados de la gestión.

5.3.1.2. Análisis de las Amenazas

En el Cuadro #26 se presentan las amenazas, las cuales se las evaluará en una Matriz de Holmes y de esta manera determinar los factores que son más importantes para la organización.

AMENAZAS

A1. Crisis económica mundial

A2. Inestabilidad política

A3. Las instituciones locales no trabajan coordinadamente.

A4. Incipiente organización empresarial y gremial.

A5. Débil relación del sector público y privado con las universidades.

A6. Poca capacidad de gestión de los organismos autónomos descentralizados.

A7. Escasa información de carácter económica y social de la provincia

A8. Posibles desastres naturales.

A9. Planes de e infraestructura logística de contingencia de desastres desactualizados.

CUADRO #26

MATRIZ DE HOLMES PRIORIZACIÓN DE AMENAZAS

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	SUMA	PORCENTAJE	
A1	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	0,5	1,0	0,5	5,5	12,64%	4
A2	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,5	0,5	6,5	14.94%	1
A3	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	5,0	11,49%	5
A4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	6,0	13,79%	2
A5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	2,0	4,60%	
A6	0,5	0,5	0,5	1,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	4,0	9,20%	
A7	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	6,0	13,79%	3
A8	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	3,5	8,05%	
A9	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,0	11,49%	
										43,5	100,00%	

ELABORADO POR: AUTORA

Interpretación:

Los factores que representan amenazas para la empresa son las siguientes: Inestabilidad política, crisis económica mundial, incipiente organización empresarial y gremial, escasa información de carácter económica y social de la provincia, todas estas amenazas deben ser consideradas para la toma de decisiones de la Corporación para evitar sus efectos negativos.

5.3.1.3. Matriz de los Factores Externos EFE

Para el desarrollo de la Matriz EFE se considerarán los factores priorizados de las oportunidades y de las amenazas, como se muestra en el Cuadro # 27:

CUADRO # 27

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS EFE

Nº	FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Interés gubernamental para financiar proyectos de desarrollo local.	0,08	3	0,24
2	Experiencias exitosas a nivel nacional de ciudades que promueven el Desarrollo Local	0,06	2	0,12
3	Financiamiento para proyectos de desarrollo local por parte de instituciones nacionales y organismos multilaterales	0,11	1	0,11
4	Existencia de dos centros de educación superior en la ciudad capital de la provincia.	0,14	4	0,56
5	Disposición favorable de las autoridades municipales para la creación de la Corporación.	0,09	4	0,36
	AMENAZAS			
1	Inestabilidad política	0,10	2	0,2
2	Incipiente organización empresarial y gremial.	0,12	4	0,48
3	Escasa información de carácter económica y social de la provincia	0,07	3	0,21
4	Crisis económica mundial	0,13	2	0,26
5	Las instituciones locales no trabajan coordinadamente	0,10	1	0,1
	TOTAL	**1,00**		**2,64**

ELABORADO POR: AUTORA

Interpretación:

Se puede observar en el cuadro anterior que CODESCO se encuentra sobre la media, está en 2.64, esto indica que sus estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas las maneja bien, sin embargo es preciso revisar los factores, tanto de oportunidades como de amenazas y gestionar estrategias para aprovechar las primeras y evitar las segundas.

5.3.2. ANÁLISIS DEL ENTONO INTERNO

5.3.2.1. Análisis de las Fortalezas

En el Cuadro #28 se puede observar las fortalezas de la organización, éstas se las evaluará en una Matriz de Holmes y de esta manera determinar las que son más importantes dentro de la organización:

FORTALEZAS

F1. Conocimiento de la realidad local

F2. Contar con personal altamente calificado

F3. Estructura organizacional flexible

F4. Fácil acceso a la información por Internet

F5. Excelente relación de los municipios (socios) con el gobierno central

F6. Corporación reconocida legal y jurídicamente.

CUADRO # 28

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LAS FORTALEZAS

	F1	F2	F3	F4	F5	F6	SUMA	PORCENTAJE	
F1	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	5,5	13,58%	2
F2	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	6,0	14,81%	1
F3		0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	4,0	9,88%	
F4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	3,0	7,41%	
F5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	5,5	13,58%	3
F6	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	4,5	11,11%	4
							40,5	100,00%	

ELABORADO POR: AUTORA

Interpretación:

En el Cuadro anterior se puede observar que realizada la respectiva priorización, las fortalezas más importantes son: Contar con personal altamente calificado, tener conocimiento de la realidad local, excelente relación de los municipios (socios) con el gobierno central y la Corporación está reconocida legal y jurídicamente, las mismas que se debe mantener y mejorarlas día a día.

5.3.2.2. Análisis de las Debilidades

A continuación se presentan las debilidades, estas se las evaluará en una Matriz de Holmes para determinar las más influyentes dentro de la organización como se lo puede observar en el Cuadro # 29:

DEBILIDADES

D1. Altos gastos para iniciar las actividades

D2. La Corporación no es conocida en la provincia.

D3. Retraso en las aportaciones de los socios

D4. No existe la página web de la Corporación

D5. La base de datos que posee la Corporación es precaria.

D6. Poca capacidad de autogestión.

CUADRO # 29

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	SUMA	PORCENTAJE	
D1	0,5	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	5,5	13,58%	2
D2	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	6,0	14,81%	1
D3		0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	4,0	9,88%	
D4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	3,0	7,41%	
D5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	5,5	13,58%	3
D6	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	4,5	11,11%	4
							40,5	100,00%	

ELABORADO POR: AUTORA

Interpretación:

En el Cuadro anterior se puede observar que las debilidades más importantes y que se deben considerar son: Altos gastos para iniciar las actividades, la Corporación no es conocida en la provincia, la base de datos que posee la Corporación es precaria y poca capacidad de autogestión, todas éstas debilidades superables con el apoyo de todo el equipo de involucrados

5.3.2.3.Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI

Para el desarrollo de la matriz de EFI se tomaron los factores priorizados tanto las fortalezas como las debilidades y se presenta en el Cuadro # 30:

CUADRO # 30

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS EFI

Nº	FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
1	Contar con personal altamente calificado	0,16	4	0,64
2	Conocimiento de la realidad local	0,18	4	0,72
3	Excelente relación de los municipios (socios) con el gobierno central	0,18	4	0,72
4	Corporación reconocida legal y jurídicamente.	0,08	3	0,24
	DEBILIDADES			
1	La Corporación no es conocida en la provincia	0,19	2	0,38
2	Altos gastos para iniciar las actividades	0,15	2	0,3
3	La base de datos que posee la Corporación es precaria	0,06	1	0,06
4	Poca capacidad de autogestión.	0,08	1	0,08
	TOTAL	**1,00**		**2,8**

ELABORADO POR: AUTORA

Interpretación:

Conociendo las fortalezas y las debilidades de la organización es mucho más fácil plantear buenas estrategias como las que se presentan a continuación para superar las debilidades y mantener nuestras fortalezas.

5.3.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC

En reunión con el grupo de trabajo se identificaron los siguientes factores críticos, tomando en consideración las fortalezas y debilidades de la organización ya que no existe competencia. A continuación se presenta el análisis de la Matriz MPC en el Cuadro # 31.

CUADRO Nº 31

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO MPC DE CODESCO

			CODESCO	
	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	**PESO**	**CAL**	**PESO POND**
1	Prestigio o reconocimiento local	0,10	3	0,30
2	Fidelidad de Clientes	0,15	2	0,30
3	Precios competitivos	0,10	3	0,30
4	Preocupación por el ambiente	0,15	2	0,30
5	Apoyo a todos los sectores productivos	0,40	4	1,60
6	Diversidad de servicios	0,10	4	0,40
	TOTAL	**1,00**		**3,20**

ELABORADO POR: AUTORA

Interpretación:

Mediante esta matriz de perfil competitivo se pueden observar los factores críticos para el éxito de la Corporación, que son muy importantes para definir lo que caracteriza a CODESCO, no existe competencia similar al momento.

5.3.3. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS AMBIENTAL

La matriz FODA permite analizar el entorno interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Amenazas y Oportunidades) de la organización y determinar los aspectos importantes que debe considerar para desarrollarse en su medio.

La economía de Ecuador no es estable y por ende no brinda ningún tipo de seguridad, trayendo consigo un cambio en los indicadores financieros del macroentorno como son: la inflación, el riesgo país, el desempleo, etc.

Para ser una organización líder en el mercado se debe conocer las ventajas competitivas, entre ellas su personal, sus productos, sus políticas, por tanto se debe realizar más inversiones en la capacitación del talento humano.

En la matriz de factores externos se ve como resultado que la Corporación se encuentra consciente de su lugar en el mercado y de las amenazas que la rodean.

En la matriz de factores internos se ve como resultado que la Corporación conoce los puntos fuertes que posee y las debilidades que son superables.

5.4. PROPUESTA ESTRATÉGICA

Como resultado del trabajo del grupo de representantes de las instituciones se logró como resultado la elaboración de la siguiente propuesta estratégica:

5.4.1. MISIÓN

La misión de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi es:

“ Incentivar y promover el desarrollo económico y social de Cotopaxi, mediante la vinculación de los diferentes sectores de la sociedad, tales como Gobiernos Seccionales, empresas privadas, Universidades y miembros individuales, a través

del fortalecimiento del liderazgo y de la capacidad operativa de las organizaciones, así como la utilización de canales adecuados que permitan presentar y mercadear las ventajas de la ciudad a nivel nacional e internacional, con el fin de propiciar el crecimiento sostenido y alcanzar los niveles de competitividad que requieren las empresas en la actualidad. “

5.4.2. VISIÓN

“Para el año 2020, ser la entidad líder y coordinadora de la gestión de proyectos productivos, apoyando el proceso de desarrollo sostenido de Cotopaxi, a través de la realización de convenios que permitan obtener nuevas y mejores oportunidades para la implantación de estrategias y proyectos que contribuyan con el crecimiento de la economía local “.

5.4.3. OBJETIVOS CORPORATIVOS

La Corporación debe establecer objetivos claros y alcanzables que promuevan el desarrollo de la misma, por lo que se han definido los siguientes:

5.4.3.1. Objetivo General

Fomentar el trabajo conjunto de los sectores público y privado, mediante una nueva práctica de gestión participativa que contribuya al desarrollo y al crecimiento socio – económico de Cotopaxi.

5.4.3.2. Objetivos Específicos

1. Fortalecer al sector productivo de la provincia de Cotopaxi, como un medio para contribuir al desarrollo de la economía local y nacional.
2. Dotar de capacidad gerencial y promover la planificación formal a mediano y largo plazo, con el fin de mejorar la calidad en las actividades empresariales.

3. Establecer un sistema de formación y entrenamiento para mejorar y modernizar la gestión pública.
4. Identificar y promover el desarrollo de todo tipo de proyectos que beneficie a la sociedad cotopaxense.
5. Promover la presencia del sector privado en la gestión y realización de obras y servicios ejecutados por la Municipalidad y el Gobierno Seccional, con la finalidad de mejorar y apoyar la interrelación entre los dos sectores.

5.4.4. PRINCIPIOS Y VALORES

Una organización requiere fundamentarse en valores y principios sólidos que identifiquen con una filosofía de trabajo, fomenten el trabajo en equipo y enmarquen todas las actividades de la empresa.

5.4.4.1. Con los Clientes:

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi junto con sus miembros, se compromete a brindar ayuda mutua y solidaria a sus clientes, ofreciéndoles servicios de capacitación, asesoría y realización de proyectos, que satisfagan plenamente sus necesidades y expectativas actuales y futuras, impulsando el desarrollo social y económico de la provincia de Cotopaxi.

5.4.4.2. Con la Sociedad:

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi tiene con la sociedad cotopaxense, el compromiso de impulsar el crecimiento local a través de la difusión de las ventajas y oportunidades que ofrece la provincia, atrayendo la inversión y creando nuevas plazas de trabajo, y de esta manera mejorar el nivel de vida de la población.

5.4.4.3. Con sus Miembros y Empleados:

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi pretende rescatar, mantener y profundizar valores éticos y morales, como el respeto por las personas con una

profunda conciencia ciudadana que nos ayude a incrementar el orgullo de lo que somos y así proyectarnos al futuro como ejemplo de trabajo en equipo y liderazgo.

Enfatizamos los valores de la disciplina, lealtad, justicia, gratitud y respeto en el contexto de la responsabilidad, la honestidad, la creatividad, la solidaridad y la solución de problemas mediante el diálogo y la razón.

5.4.4.4. Con la Institución:

La calidad de los servicios que ofrece la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, es responsabilidad de todos sus miembros y empleados, ya que el éxito de la institución depende de su compromiso con la misma, en la realización y desarrollo de todas y cada una de las actividades laborales.

5.4.4.5. Con los Proveedores:

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi se compromete a negociar con sus proveedores en forma justa y equitativa, reconociendo sus mutuos intereses.

5.4.5. POLÍTICAS

CODESCO es una organización encaminada a brindar el mejor servicio a sus clientes, porque se ha establecido las siguientes políticas:

5.4.5.1. Laborales

- El pago de remuneraciones se realizará de acuerdo al valor establecido por la Ley para cada cargo, en el caso del personal fijo (Gerente General, Jefe de Proyectos y capacitación, Secretaria y mensajero).
- Se respetará el Código de Trabajo para el pago de sueldos.
- Todo empleado gozará de beneficios sociales de Ley.

- Todos los beneficios y sanciones serán impuestos de acuerdo al Código de Trabajo.

5.4.5.2. Proveedores

- La selección de proveedores de insumos y aprobación de contratos está a cargo del Gerente General.
- El arrendamiento del local se hará por 1 año, con la posibilidad de renovación del mismo.

5.4.5.3. Clientes

- Satisfacer las expectativas y necesidades de nuestros clientes.
- Fortalecer la lealtad del cliente por medio de la investigación y observancia de nuevas necesidades.
- El cobro a los clientes será del 50% al momento de realizar el contrato, y del 50% restante al final de la entrega del servicio.
- La presentación de información a los clientes y los procesos de trabajo a la Gerencia y a la Junta de Accionistas, deberá cumplir con los estándares de calidad establecidos por el nivel superior de la institución.

5.4.5.4. Socios

- No habrá repartición de utilidades entre los miembros de la Corporación, debido a que es una entidad sin fines de lucro y la utilidad obtenida por los servicios prestados será utilizada para mejorar y modernizar la prestación del servicio.

5.4.5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES FODA

Para cumplir con los objetivos establecidos es preciso establecer las siguientes estrategias:

Objetivo Específico # 1:

- Diseñar un Sistema de Información económica actualizada de las empresas locales, con el fin de presentar y mercadear las ventajas de la provincia y facilitar la toma de decisiones.
- Levantar una base de información de las empresas públicas y privadas de Cotopaxi.
- Fomentar y coordinar la programación y actividades de capacitación promovidas por organismos del Estado y entidades educacionales, buscando una política participativa y la optimización de los recursos; y,

Objetivo Específico # 2:

- Propiciar cursos, conferencias, certámenes de difusión de conocimientos técnicos, relacionados con las actividades productivas;
- Otorgar asistencia técnica especializada a empresarios e inversionistas, para facilitar la toma de decisiones.
- Fomentar y coordinar la programación y actividades de capacitación promovidas por organismos del Estado y entidades educacionales, buscando una política participativa y la optimización de los recursos.

Objetivo Específico # 3:

- Diseñar un programa de modernización de la Estructura Municipal de Cotopaxi, enfocado en las falencias existentes en este sector.
- Realizar programas de formación y entrenamiento para los empleados del sector público.

Objetivo Específico# 4:

- Elaborar encuestas destinadas a las empresas de la provincia con el fin de determinar sus necesidades y requerimientos de capacitación y asesoría.
- Elaborar una base de proyectos factibles de realización en Cotopaxi.
- Gestionar ante organismos nacionales y extranjeros, públicos y privados, los recursos necesarios para financiar cualquier tipo de proyectos, tanto del sector público como privado, en beneficio de la colectividad;

Objetivo Específico # 5:

- Asesorar a los Municipios y sugerir mecanismos que permita la participación de la empresa privada en la realización de obras públicas y servicios comunitarios.
- Celebrar convenios y alianzas entre autoridades públicas y representantes legales de organizaciones privadas para la ejecución de proyectos en beneficio de la sociedad.

5.4.7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Cotopaxi necesita información que permita a los sectores público y privado, conocer la realidad de su entorno y poder tomar decisiones que beneficien el desarrollo de la economía local, razón por la cual se plantea la realización de los siguientes proyectos:

1. Creación de un Sistema de Información de empresas públicas y privadas para el Desarrollo de Cotopaxi.
2. Creación de un Banco de Proyectos.

Además, nuestras empresas requieren de personal con una formación que responda a las necesidades del mercado, así como de capacitación empresarial que contribuya al desarrollo económico de la provincia. Ante esta necesidad, se ofrece los proyectos siguientes:

1. Creación de un Sistema de Capacitación Empresarial.
2. Realización de programas de asesoría y capacitación para la realización y puesta en práctica de proyectos de inversión.

La sociedad local y regional forma parte de un proceso de descentralización, es por ello que la Municipalidad necesita de todo el apoyo posible para la selección

óptima de estrategias y proyectos que desarrollen la economía local. En este ámbito, se van a realizar los proyectos siguientes:

- Realización de un Programa de Modernización de la Estructura Municipal de Cotopaxi.
- Creación de un Programa de Actualización e Implementación del Plan Estratégico de Cotopaxi.
- Elaboración de un Programa de Desarrollo Económico local.

Los sectores productivos de Cotopaxi necesitan ser más competitivos y mostrar la calidad de los productos y servicios, siendo de gran importancia lograr el apoyo entre las organizaciones y de la sociedad. Los proyectos para apoyar esta área son:

- Incubadora de empresas.
- Creación de un Plan Estratégico de Destinos Turísticos de Cotopaxi.
- Realización de Programas de Asociatividad Empresarial.
- Ejecución de un Programa de Desarrollo Agroindustrial.

CAPÍTULO VI

PLAN OPERACIONAL

En este capítulo se puede visualizar la determinación de la estructura organizacional, los aspectos legales para la constitución de la corporación, localización, infraestructura, recursos humanos y equipos necesarios para que opere la organización.

6.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

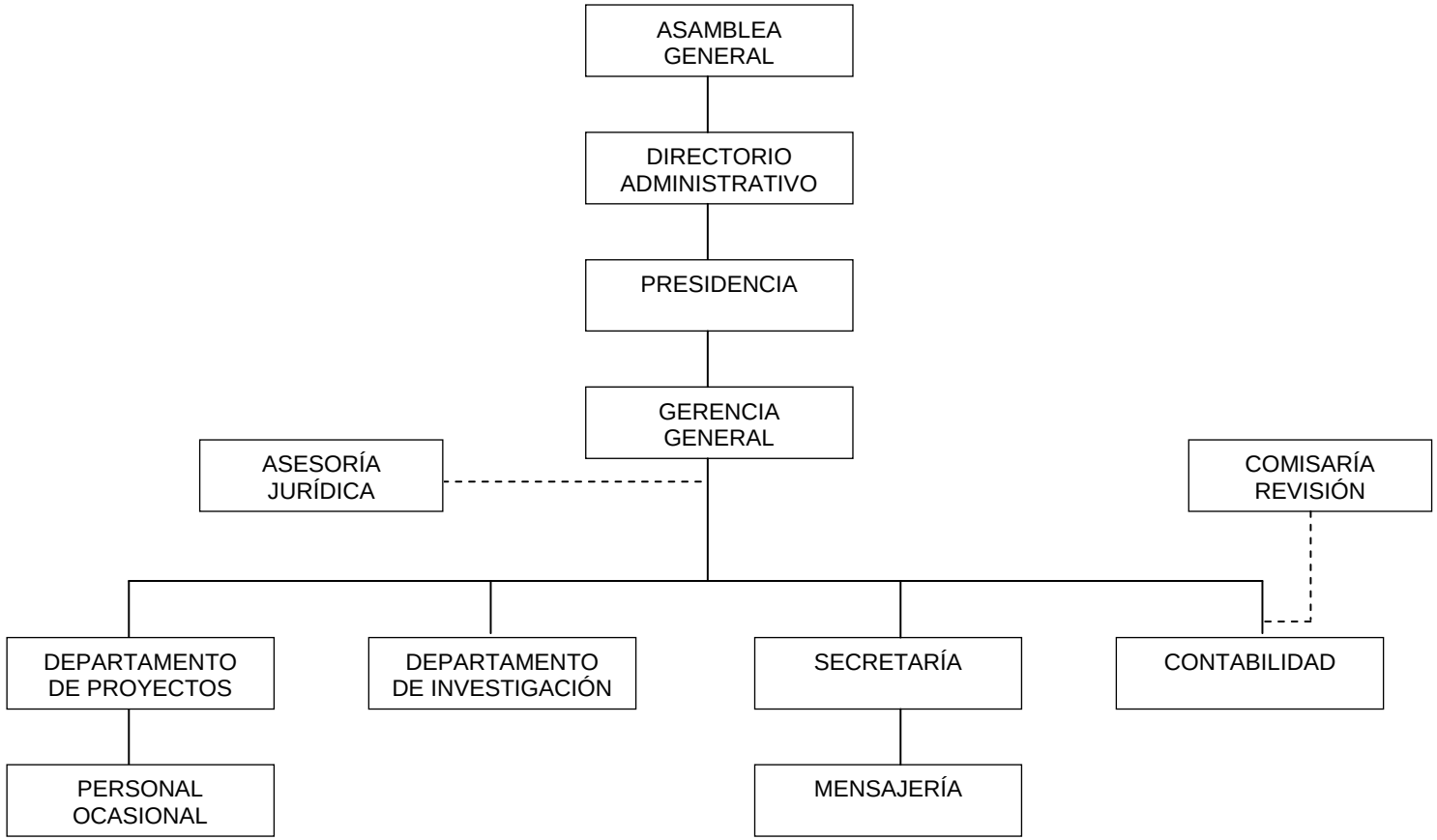
6.1.1.1.Organigrama General

CODESCO es organización formada por profesionales emprendedores, la misma que busca brindar sus servicios con la mayor eficacia y eficiencia y cuya clave del éxito es la comunicación y el trabajo en equipo.

Para visualizar la jerarquía organizacional se ha elaborado un organigrama general utilizado una tipología lineal, en el gráfico # 14, se puede observar la relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el organigrama. El nivel superior está conformado por la Gerencia General; el siguiente nivel jerárquico lo conforman la Jefatura de Proyectos y Capacitación y la Secretaría, y finalmente se encuentra el nivel correspondiente a Mensajería y Personal Ocasional.

GRÁFICO Nº 14

ORGANIGRAMA GENERAL DE CODESCO



Elaboración: Autora

6.1.1.2. Organigrama Funcional

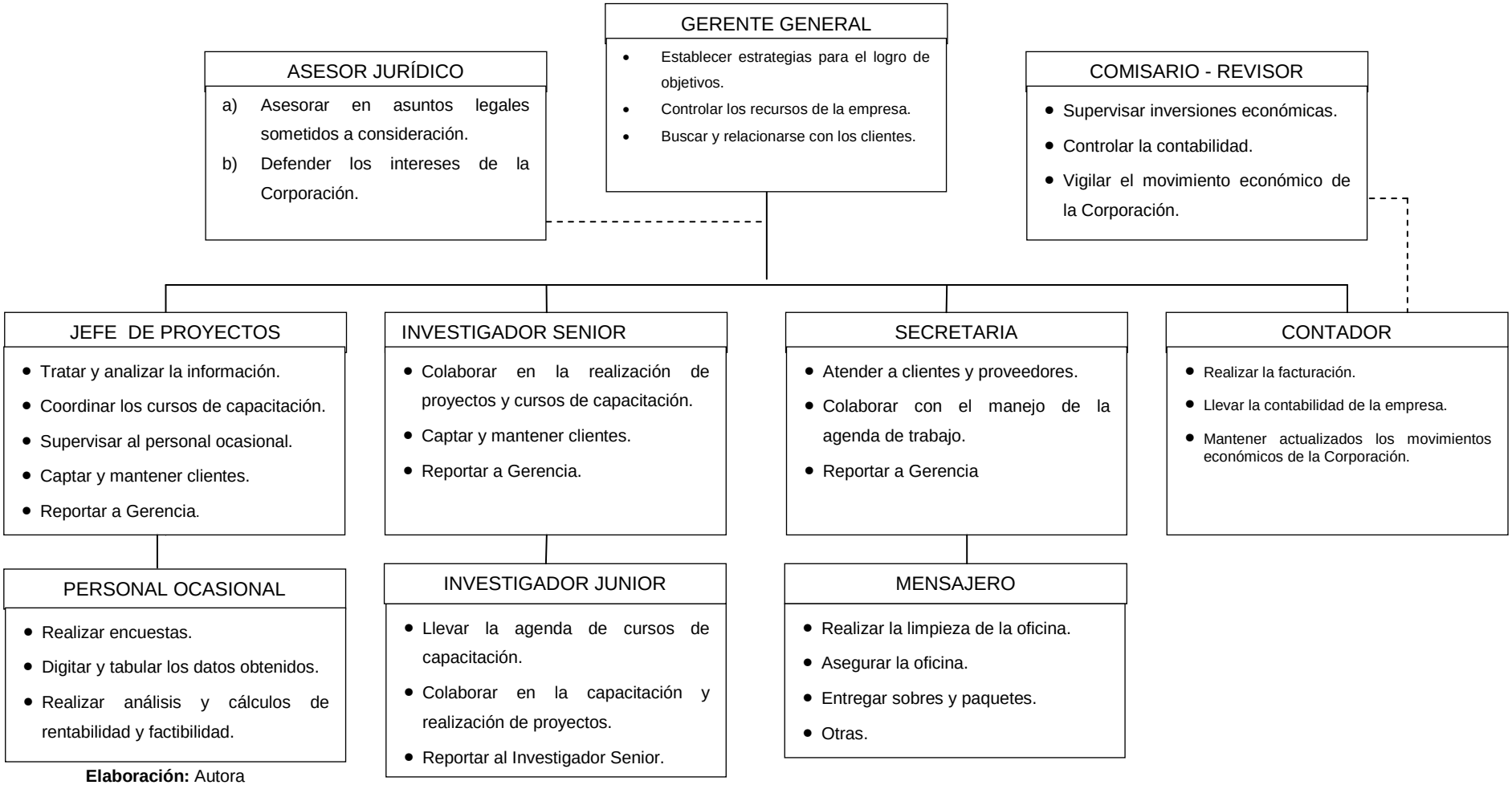
Al igual que en el organigrama general, en el organigrama funcional se ha utilizado la tipología lineal, determinando las funciones principales de cada nivel jerárquico, como se puede observar en el gráfico #15.

6.1.1.3. Organigrama Posicional

El organigrama posicional incluye el número de puestos existentes en cada área o departamento, así como el sueldo respectivo, como se observa en el gráfico #16.

GRÁFICO Nº 15

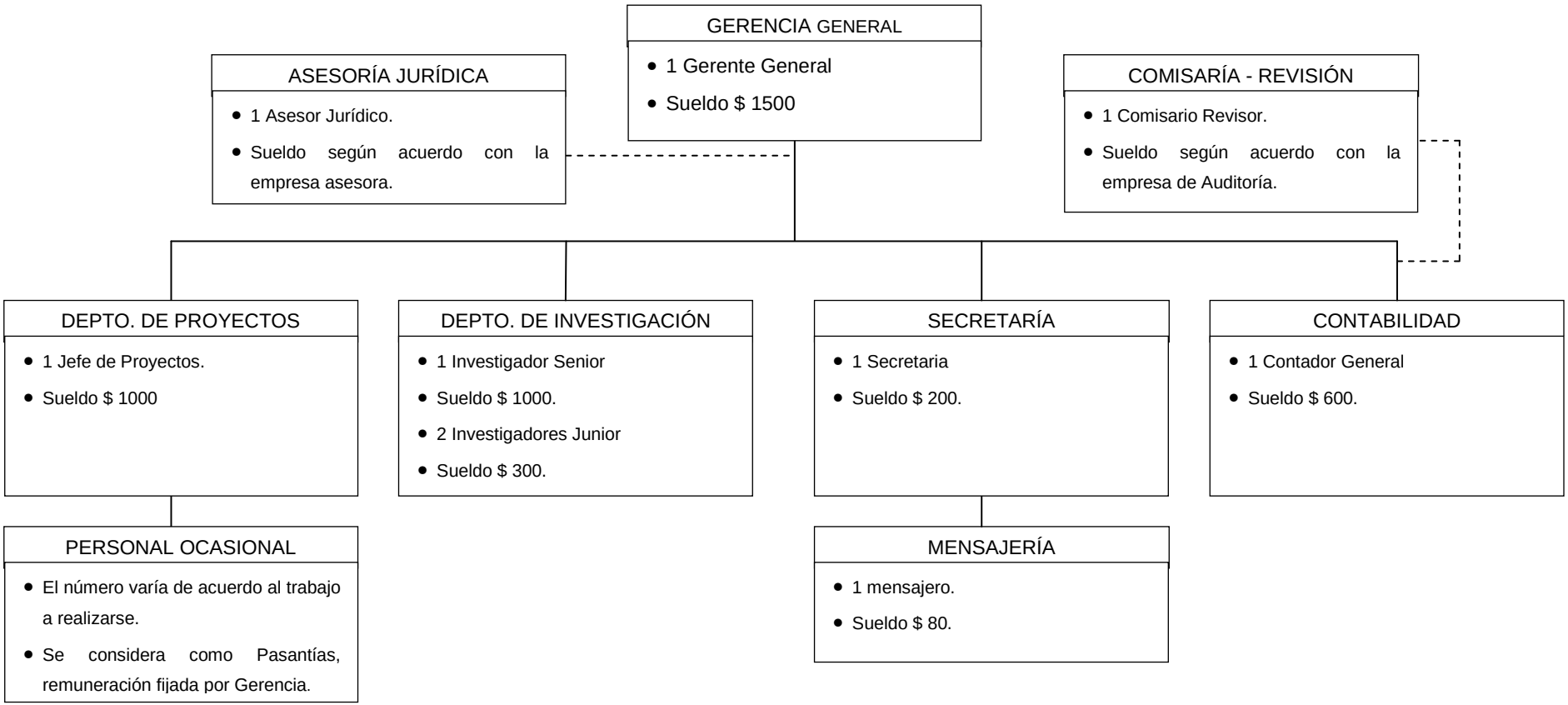
ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE CODESCO



Elaboración: Autora

GRÁFICO Nº 16

ORGANIGRAMA POSICIONAL DE CODESCO



Elaboración: Autora

6.1.2. NIVELES JERÁRQUICOS

Como observamos en el organigrama general de la empresa, la Corporación se compone de cuatro niveles:

1. **Nivel Directivo**, compuesto por:
   La Asamblea General;
   El Directorio, y,
   La Presidencia

2. **Nivel Ejecutivo**, compuesto por;
   El Gerente General;

3. **Nivel Técnico Administrativo**, compuesto por:
   El Jefe de Proyectos
   El Investigador Señor
   Los Investigadores Junior
   El Contador
   La Secretaria
   El Mensajero
   El Personal Ocasional, y;

4. **Nivel Auxiliar**, compuesto por:
   Asesor Jurídico; y,
   Comisario Revisor.

6.1.3. DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Cada una de las unidades organizacionales deberán cumplir con son las siguientes funciones y responsabilidades respectivas:

6.1.3.1. Directorio

- Se encarga de nombrar al Gerente general y Financiero.

6.1.3.2. Gerente General:

- Manejar el proceso administrativo de la empresa.
- Coordinar las actividades de las diferentes áreas y puestos de la empresa.
- Establecer estrategias para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Controlar la utilización de los recursos de la empresa.
- Captar y mantener relaciones interpersonales con los clientes.
- Vigilar el cumplimiento adecuado de las actividades de la empresa.

6.1.3.3. Asesor Jurídico:

- Asesorar a la Corporación en asuntos legales correspondientes a sus actividades.
- Defender los intereses de la Institución.
- Mantener actualizada la información legal correspondiente al desarrollo de las actividades de la Corporación.
- Asistir a las reuniones de la Corporación.

6.1.3.4. Comisario Revisor:

- Supervisar las inversiones económicas.
- Vigilar el movimiento económico de la Corporación.
- Controlar la adecuada realización de la contabilidad.
- Analizar y emitir un informe de los estados financieros.
- Reportar a Gerencia.

6.1.3.5. Jefe de Proyectos:

- Realizar el tratamiento y análisis de la información recopilada.
- Supervisar las actividades realizadas por el personal ocasional.
- Coordinar los cursos de capacitación y realización de proyectos junto con el Investigador Senior.
- Realizar investigaciones de mercado a fin de establecer las necesidades del cliente.
- Dar soluciones personalizadas y adaptarlas a las necesidades referentes a problemas específicos de los clientes.
- Captar y mantener clientes.
- Reportar el desarrollo de las actividades a Gerencia.

6.1.3.6. Investigador Senior:

- Coordinar horarios y fechas de las capacitaciones y cursos con los clientes interesados.
- Planificar junto con el Jefe de Proyectos el desarrollo de los proyectos así como la estructura de los cursos a dictarse, tanto en contenido, forma de exposición, lugar y demás aspectos relacionados.
- Dictar los cursos de capacitación y entrenamiento.
- Supervisas las labores del Investigador Junior.
- Captar y mantener clientes.
- Reportar el desarrollo de sus actividades a Gerencia.

6.1.3.7. Investigador Junior:

- Llevar la agenda de realización de cursos de capacitación.
- Colaborar con la realización de los cursos de capacitación y realización de proyectos.
- Dictar los cursos autorizados por el Investigador Senior.
- Reportar al Investigador Senior.

6.1.3.8. Secretaria:

- Atender a los clientes y proveedores que acudan a la empresa.
- Colaborar con la supervisión al personal ocasional.
- Ayudar con la coordinación de actividades de la empresa.
- Llevar la información del personal y de los clientes.
- Reportar el desarrollo de las actividades a Gerencia.

6.1.3.9. Contador:

- Realizar la facturación y llevar la contabilidad de la empresa.
- Mantener actualizados los libros contables de la Corporación.
- Mantener actualizados los movimientos económicos de la empresa.
- Reportar a Gerencia.

6.1.3.10. Mensajero:

- Realizar la limpieza de la oficina.
- Entregar sobres y paquetes enviados por la empresa.
- Asegurar la oficina.
- Realizar la compra de insumos de oficina requeridos.
- Reportar las actividades a Gerencia.

6.1.3.11. Personal Ocasional:

- Realizar encuestas al segmento de mercado requerido.
- Digitar y tabular los datos obtenidos.
- Realizar el análisis y los cálculos de rentabilidad y de factibilidad necesarios.
- Reportar los resultados obtenidos al Jefe de Producción y Capacitación.
- Reunirse con el Jefe de Producción y el Gerente General para informar sobre las actividades realizadas.

6.1.4. RECURSO HUMANO REQUERIDO

El recurso humano requerido para realizar las actividades de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi es el siguiente:

Personal Fijo:

Un Gerente General
Un Jefe de Proyectos
Un Investigador Senior.
Dos Investigadores Junior.
Una Secretaria.
Un Contador.
Un Asesor Legal.
Un Comisario Revisor.
Un Mensajero.

Tanto el Gerente General, como los Investigadores, pertenecerán al personal de las instituciones miembros de la Corporación, los cuales serán elegidos en Asamblea. Los demás empleados serán contratados de forma individual, de acuerdo a los requerimientos del puesto.
De acuerdo a las necesidades de la institución para la realización de sus actividades, se podrá incrementar personal calificado para cumplir de manera adecuada con las actividades.

Personal Ocasional:

La cantidad de personal ocasional va a depender del volumen de trabajo que genere el servicio contratado, pudiendo contratarse:
Asistente de Proyectos.
Encuestadores.
Digitadores.

El personal fijo tendrá una remuneración mensual de acuerdo a los sueldos establecidos por la Ley (Anexo Nº 17) con todos los beneficios del caso; en tanto que, el personal ocasional utilizado será alumnos de la institución educativa superior miembro, por lo que su trabajo será reconocido como pasantías y se les reconocerá una remuneración económica, cuyo valor será establecido por el Gerente General de la Corporación, previo la aprobación de la Asamblea General.

6.1.5. PROCESO DE CONTRATACIÓN

CODESCO contratará al personal que laborará acorde a la legislación laboral ecuatoriana, para lo cual seguirá los siguientes pasos:

6.1.5.1. Proceso de Reclutamiento

Se aplicará el reclutamiento externo para convocar la presencia de personal, que desee aplicar a la vacante existente a través de la prensa escrita. En la provincia de Cotopaxi el medio con mayor cobertura es Diario La Hora. En esta fase se aplicará una entrevista de filtro, por parte del Gerente General, para realizar una preselección.

6.1.5.2. Proceso de Selección

Se aplicará un proceso de comparación, entre los requisitos que exige el puesto y por otro lado el perfil de los candidatos. Se puede aplicar una nueva entrevista

6.1.5.3. Proceso de Contratación

Inicialmente el candidato escogido firmará un contrato de prueba de tres meses, en el cual se hará constar las obligaciones acorde al cargo y además los derechos que adquiere de la organización. Este contrato debe ser presentado en el Ministerio de Trabajo para ser registrado y firmado por el Inspector de Trabajo, una vez cumplido el plazo, por acuerdo de las partes se podrá renovar por un tiempo indeterminado.

Según lo dispuesto por el Ministerio de Trabajo, los requisitos para registrar un contrato son los que se mencionan a continuación:

- Original y dos copias de los contratos
- Copia de la cédula del empleador
- Copia de la cédula del trabajador
- Dirección de la empresa donde va a trabajar

Los pasos que se deben seguir para registrar el contrato son:

1. Entregar la documentación completa en la Secretaría de la Inspectoría de Trabajo.
2. Acercarse después de 48 horas laborables a retirar los contratos legalizados.
3. Se deberá buscar el nombre del Inspector que haya recibido el contrato para dar seguimiento.

6.1.5.4. Proceso de Inducción

Este proceso será conducido por su jefe inmediato con la finalidad de que el nuevo empleado se adapte y se familiarice tanto con el ambiente social como físico de la corporación.

El programa sistemático de inducción proporcionará la siguiente información:

- Visión. Misión, objetivos, principio, valores de la organización
- Productos y/o servicios que ofrece la organización
- Derechos y obligaciones del personal
- Términos del contrato de trabajo
- Normas y reglamentos de trabajo
- Protección y seguridad laboral
- Descripción del puesto, horarios, salarios, oportunidades de ascenso
- Relaciones del puesto con otros puestos

6.1.5.5. Desarrollo del Personal

CODESCO, consciente de la importancia de la capacitación como un elemento de desarrollo y crecimiento, establecerá programas de capacitación continuos, además de establecer las siguientes herramientas permanentes dentro de la organización:

Benchmarking: Comparaciones con competidores u organizaciones

Rotación de puestos: Permitir conocer qué hacen los demás dentro de la cadena productiva

6.1.5.6. Proceso de Evaluación

Se aplicará el método mediante escalas gráficas, con la aplicación de un formulario preciso, fácil de entender y sencillo de aplicar. (Anexo Nº 18).

6.2. BASE LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN

Para la creación de la Corporación se cumplirá con todo lo establecido en la legislación ecuatoriana, por lo que la creación estará acorde al Código Civil (Anexo Nº 19), forma jurídica que más conviene y se adapta mejor a lo propuesto en el proyecto.

6.2.1. RAZÓN SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

En el "Proyecto para la creación de la Corporación de Desarrollo de la Provincia de Cotopaxi", la organización tendrá como razón social "CODESCO", denominación que será utilizada en todas las actividades que realice la Corporación.

6.2.2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi es una institución sin fines de lucro que pretende obtener una mayor vinculación empresarial a la economía local, nacional e internacional, así como construir un sistema de información económica que permita presentar y comercializar las ventajas de la Provincia, y al mismo tiempo facilitar la toma de decisiones a las instituciones gubernamentales y al sector empresarial de la Provincia.

Las actividades que la Corporación va a realizar están enfocadas en cuatro puntos básicos:

- Fortalecimiento institucional.
- Sistema de información para el desarrollo local.
- Capacitación de recursos humanos.
- Modernización de la Municipalidad.

Para el desarrollo de estos aspectos, la Corporación realizará varias actividades, fundamentadas en alianzas y convenios con sus miembros y demás entes de la sociedad interesados, para crear una base de información de las empresas locales, contando con los datos e información necesarios para tomar decisiones acertadas en las actividades empresariales.

Además, se creará una base de proyectos factibles de realizar en Cotopaxi, como opciones para inversionistas que deseen invertir en la provincia y el cantón y tener sus propios negocios; adicionalmente, se realizarán programas de capacitación, tanto para el sector público como privado, de acuerdo a las necesidades individuales de cada uno de ellos, apoyando el trabajo conjunto de estos dos sectores en beneficio de la sociedad cotopaxense.

6.2.3. NÚMERO DE SOCIOS

Para las sociedades anónimas el mínimo de socios es dos, según el primer inciso del Art. 92 de la Ley de Compañías. CODESCO se crea con seis socios.

Los Miembros Fundadores de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi son: Los Gobiernos Municipales de Latacunga, Saquisilí y Salcedo, el Gobierno Provincial de Cotopaxi, la Cámara de Comercio de Latacunga y la Universidad Técnica de Cotopaxi.

El presente proyecto es una PROPUESTA dirigida a las diferentes organizaciones del sector público y privado, así como a la sociedad en general, con el fin de contribuir con el desarrollo social y económico de la provincia de Cotopaxi.

La participación de estas organizaciones, sobre todo de las instituciones del sector público, como miembros fundadores de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, está sujeta a una resolución previa por parte de un Consejo Administrativo en dichas entidades, determinando de esta manera su intervención en el proyecto mencionado.

Debido al alto grado de importancia que tiene este proyecto para la provincia de Cotopaxi, se espera que tenga el apoyo necesario por parte de los diferentes sectores de la sociedad cotopaxense.

6.2.4. CAPITAL MÍNIMO

El capital mínimo para la constitución de una sociedad anónima es de 400 USD, el cual deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación, según el artículo 102 y 104 de la Ley de Compañías.

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi está bajo la forma legal de una Corporación sin fines de lucro donde participan los sectores: privado, público, comunidades, organizaciones y los actores locales.

6.2.5. ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN

Dentro de los requisitos establecidos que se debe cumplir está la elaboración de la escritura de constitución de la organización, con el aval de un abogado. Adjunto: Anexo Nº 20, el diseño de los estatutos de constitución de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi.

6.2.6. OBJETO SOCIAL

Es muy importante determinar a qué se va a dedicar la organización. La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, funcionalmente se regirá de acuerdo a lo establecido en su estatuto y reglamentos, enfocando sus actividades en la consecución de su objetivo principal de promover el trabajo conjunto de todos los sectores de la sociedad para lograr el desarrollo y crecimiento social y económico de Cotopaxi.

6.2.7. PERSONERÍA JURÍDICA

Conocida también como "Sociedad Anónima", la Corporación es una compañía cuyo capital se encuentra dividido en acciones que pueden ser negociadas públicamente. Este capital accionarial debe estar repartido al menos entre dos accionistas, y si la compañía pertenece en parte a una organización gubernamental y/o provee algún servicio público, el capital puede pertenecer a un único accionista.

Una vez firmada y registrada ante notario la constitución de la corporación, sus estatutos y escrituras deben ser presentados a la Superintendencia de

Compañías para su aprobación e inscripción en el Registro Mercantil. El capital debe ser de, al menos, 400 dólares pagados en dinero o en especies, con el total subscrito y un 25% desembolsado en el momento de la formalización.
“Las acciones registradas y los títulos de acciones no pueden ser emitidos hasta que las acciones hayan sido totalmente pagadas. Las acciones preferentes no deben exceder del 50% del capital total de la corporación. Los derechos preferentes son aplicados únicamente al pago de dividendos y a la liquidación de la compañía.

Las ganancias de la corporación pueden ser capitalizadas emitiendo dividendos de acciones, pero la emisión de acciones con descuento está prohibida. Una corporación puede comprar sus propias acciones únicamente con sus ganancias acumuladas.

Las leyes ecuatorianas establecen que una compañía cuyas pérdidas exceden del 50% del capital debe comenzar el proceso de liquidación, a menos que los accionistas aumenten el capital o reduzcan legalmente el capital requerido al monto sobrante.

Una corporación debe reservar por lo menos el 10% de sus utilidades anuales como reserva para posibles contingencias legales. Se deben hacer contribuciones anuales a esta reserva hasta que se iguale la mitad del capital inicial de la compañía. La responsabilidad de los accionistas se limita únicamente a la propiedad de sus acciones.”12

“La ventaja fundamental de una corporación es que los accionistas o propietarios de la corporación, generalmente no son responsables de las obligaciones de la misma. Su responsabilidad se limita a las aportaciones realizadas. Un comité de dirección, elegido por los accionistas, dirige la corporación. A su vez, este comité designa a los funcionarios que se encargarán de ejecutar la política corporativa.

12 www.cideiber.com.aspectoslegalesymonetarios/legislacionmercantil .html . Copia

Los artículos o certificado de incorporación y los estatutos constituyen los documentos que regulan las actividades de la corporación.”13

6.2.7.1.Trámite de aprobación de estatutos de organizaciones previstas en el código civil y en leyes especiales por el Ministerio de Industria y Competitividad.

El Ministerio de Industrias y Competitividad es el ente que previo el cumplimiento de los siguientes requisitos aprueba los estatutos de organizaciones previstas en el código civil (Corporaciones) y en leyes especiales (Cámaras, Asociaciones, Núcleos, etc.)

6.2.7.1.1. Aprobación de estatutos de organizaciones de primer grado

Solicitud dirigida al Ministro, suscrita por el Presidente provisional y un Abogado, en la cual se indicará la dirección de la organización y se adjuntarán los siguientes documentos en forma física y digital:

1. Acta constitutiva, suscrita por todos los socios, la cual deberá contener expresamente:
   -La voluntad de los socios de constituir la organización (2)
   -La nómina de la directiva provisional

2. Los nombres completos, profesión u ocupación, nacionalidad, números de las cédulas de identidad y ciudadanía o pasaportes, domicilio y firma de cada uno de los socios constituyentes, cuando sean personas naturales; y, denominación o razón social, objeto, RUC, domicilio, representante legal y su firma, cuando se trate de personas jurídicas (3). En uno u otro caso se deberá acompañar además las copias de las cédulas de identidad y certificados de votación; y, copias de los estatutos y acuerdos de aprobación, acta de autorización para pertenecer a la organización en formación y nombramiento del representante legal debidamente inscrito.

13 www.buyusa.gov.USCOMERCIAL.html . Copia

3. Dos ejemplares del Estatuto, certificados por el Secretario provisional, el cual deberá contener al menos, lo siguiente:
   -Nombre, domicilio y naturaleza jurídica de la organización (4)
   -Objetivo y fines específicos
   -Clase de socios
   -Derechos y obligaciones de los socios
   -Régimen disciplinario
   -Régimen de solución de controversias
   -Causales para la pérdida de la calidad de socio
   -Estructura y organización interna
   -Régimen económico
   -Causas para la disolución
   -Depósito bancario a nombre de la organización por USD 400,00 (5)
   -Comprobante de pago de los derechos de actuación (USD $60,00) (6)

4. Decretos ejecutivos Nos. 3054, 610, 982 y 1389, publicados en los Registros Oficiales Nos. 660, 171, 311 y 454, de 11 de septiembre del 2002, 17 de septiembre del 2007, 8 de abril y 27 de octubre del 2008, en su orden.

5. Las corporaciones y organizaciones especiales pueden formarse con un mínimo de cinco (5) personas naturales o jurídicas, salvo que en la Ley Especial se determine un número mayor.

6. De conformidad con el formato para el efecto.

7. Las corporaciones podrán denominarse: asociaciones, clubes, comités, centros, institutos, foros, cámaras, etc.; y, las organizaciones especiales como lo determine la Ley correspondiente. Según formato. Acuerdo No. 02.283, promulgado en el Registro Oficial No. 639 de 13 de agosto del 2002.

6.2.7.2. Publicación

Una vez aprobada la constitución de la corporación mediante resolución de la Superintendencia de Compañías y Ministerio de Industrias y Competitividad, se procede a la publicación de un extracto de dicho contrato en uno de los diarios de mayor circulación del domicilio de la compañía.

6.2.7.3. Patente municipal

Es necesario acudir al Municipio del domicilio de la Corporación para cancelar la patente y sacar una exoneración. El costo se establece en base al capital social de la sociedad y se requiere presentar las copias de la escritura, de la resolución emitida por la Superintendencia de Compañías, cédula de identidad y papeleta de votación del representante legal de la sociedad.

6.2.7.4. Registro único de contribuyentes

Es imprescindible contar con el RUC para realizar toda actividad económica en el país y poder cumplir con los impuestos generados por la actividad económica.

6.3. LOCALIZACIÓN

La localización de la Corporación es el espacio físico o lugar estratégico donde va a desarrollar sus actividades, el cual debe ser de fácil accesibilidad tanto para proveedores como para clientes.

6.3.1. MACRO LOCALIZACIÓN

La macro localización de la Corporación es la ubicación general donde va a situarse la oficina para el desarrollo adecuado de las actividades de la organización, que corresponde a la especificación del país, la provincia y de la ciudad.

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi se va a ubicar en la Provincia de Cotopaxi, en la ciudad de Cotopaxi, debido a que el proyecto de su creación está enfocado a apoyar a las empresas públicas y privadas y a la sociedad de este cantón. ANEXO Nº 21.

6.3.2. MICRO LOCALIZACIÓN

La micro localización corresponde al sitio especifico donde se va a instalar la oficina, esto es, el sector y el nombre de las calles entre las cuales se va a ubicar.
La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi se va a ubicar en el centro de la ciudad, en la calles Quito, entre las calles General Maldonado y Pasaje Padre Salcedo, frente al Parque Vicente León. ANEXO Nº 22.

6.4. INFRAESTRUCTURA

6.4.1. INSTALACIONES

Debido a que la prestación de servicios requiere de trabajo intelectual, el espacio físico no va a ser muy grande, de preferencia una oficina que permita el buen desenvolvimiento de las actividades laborales de todos los empleados.

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi requerirá de una oficina que permita el óptimo desarrollo de las actividades de todo el personal, espacio que podrá incrementarse en el futuro de acuerdo al crecimiento de las actividades de la Corporación. Por tanto, se empleará una oficina de 70 metros cuadrados aproximadamente, utilizándose el 100% de su capacidad instalada, distribuida de la siguiente manera:

6. Una oficina de Gerencia General.
7. Una oficina de Secretaría y Recepción.
8. Una sala de reuniones.
9. Una oficina de Contabilidad.
10. Una oficina de Investigación.
11. Un cuarto de archivo.
12. Un baño de Gerencia.
13. Un baño general.

Debido a que solo se requiere de una oficina para realizar las actividades comerciales respectivas, el local será arrendado para minimizar costos. ANEXO Nº 23.

6.4.2. EQUIPOS

Los activos fijos de una institución son bienes tangibles o intangibles utilizados para el desarrollo del negocio, los cuales son depreciables y tienen una vida útil determinada de acuerdo a su tipo.

Para la creación de la Corporación de Desarrollo se utilizarán los siguientes activos fijos:

6.4.2.1. Muebles y Enseres:

A continuación se presenta una lista de los muebles y enseres a utilizarse.

CUADRO # 32

MUEBLES Y ENSERES

MUEBLE	ÁREA	CANTIDAD
Escritorios	Gerencia/ Contabilidad/ Investigación/ Secretaría	5
Silla de escritorio	Gerencia/ Contabilidad/ Investigación/ Secretaría	5
Sillas de espera	Gerencia/ Contabilidad/ Investigación/ Secretaría	10
Archivador 2 gavetas	Gerencia/ Contabilidad/ Investigación	3
Basureros	Gerencia/ Contabilidad/ Investigación/ Secretaría	4
Porta papeles	Gerencia/ Contabilidad/ Investigación/ Secretaría	5
Sillones de espera	Secretaría	2
Mesa de centro	Secretaría	1
Archivador 4 gavetas	Secretaría/ Archivo	3
Mesa de reuniones	Sala de reuniones	1
Sillas para mesa de reuniones	Sala de reuniones	8
Pizarra Líquida	Sala de reuniones	1
Anaquel 4 repisas	Archivo	2

Elaborado por: Autora

6.4.2.2. Equipo de Oficina:

El equipo de oficina que se va a utilizar es el siguiente:

CUADRO # 33

EQUIPO DE OFICINA

EQUIPO	ÁREA	CANTIDAD
Computador portátil	Gerencia	1
Computador PC	Secretaría/ Contabilidad/ Investigación	4
Teléfonos	Gerencia/ Secretaría/ Contabilidad/ Investigación	4
Fax	Secretaría	1
Retroproyector	Sala de reuniones	1
Impresora	Secretaría/ Sala de reuniones	2

Elaborado por: Autora

CAPÍTULO VII

PLAN DE MERCADEO

Este capítulo se ha desarrollado para explicar en forma más amplia las diversas características del servicio, el proceso de fijación de precio, las estrategias de marketing que se plantearán con el fin de obtener un mayor porcentaje de participación en el mercado y de apoyar al desarrollo local.

7.1. ANÁLISIS DE MERCADO

7.1.1. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

El servicio que se está proponiendo con la creación de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, entidad civil sin fines de lucro, se presenta como una opción nueva en el mercado, ya que en la actualidad no existe en Cotopaxi una organización que:

- Vincule el sector público con el sector privado para obtener un mejor nexo empresarial a la economía local, nacional e internacional.

- Construya un sistema de información económica que permita presentar y comercializar las ventajas de la provincia y al mismo tiempo facilite la toma de decisiones a las instituciones gubernamentales y al sector empresarial de la provincia.

- Se constituya como un espacio de diálogo entre los actores públicos y privados, impulsando el desarrollo económico, sustentable, equitativo e inclusivo de la provincia, con el fin de lograr un sector productivo dinámico y competitivo.

- Contribuya al desarrollo social, económico e institucional de los sectores productivos, para disminuir los niveles de pobreza e inequidad.

- Impulse el desarrollo económico a partir de mejorar la gobernabilidad y establecer alianzas estratégicas.

- Promueva inversiones.

- Conecte el territorio con redes de planificación nacional e internacional

- Busque el apoyo de organismos internacionales.

- Proporcione sostenibilidad a fuentes internas de empleo y de nuevas oportunidades de trabajo.

7.1.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Según los resultados obtenidos en la Investigación de Mercado, se deduce que el sector empresarial requiere crear una Corporación que promueva el desarrollo económico y territorial de la provincia.

Esta Agencia de Desarrollo Local CODESCO está conformada por representantes de la empresa privada, organismos seccionales, organizaciones no gubernamentales, instituciones educativas y representaciones de la sociedad civil.

Tanto el sector público como privado se beneficiarían ya que se busca:

1. Construir consensos público-privados, en los territorios y en el ámbito nacional, que mejoren el marco institucional y legal para apoyar el desarrollo del sector empresarial, la productividad, la atracción de inversiones y la generación de empleo.

2. Difundir, entre los gestores del desarrollo económico territorial y nacional, la necesidad de construir entornos que beneficien al sector empresarial, las iniciativas productivas y la inversión necesaria para generar desarrollo económico y social.
3. Trabajar de manera concertada, con los distintos actores e instituciones públicos y privados que, en los territorios y en el ámbito nacional, inciden en el desarrollo productivo y el fomento de la inversión.
4. El número de instituciones públicas existentes en Cotopaxi es de 62.
5. El número de empresas privadas es de 1963.

7.1.2.1. Factores que afectan la demanda

A continuación se mencionan varios factores que podrían afectar la demanda del servicio:

7.1.2.1.1. Tamaño y crecimiento de la población

Según datos obtenidos del INEC, la `provincia de Cotopaxi presenta una tasa de crecimiento anual del 2.7%. Este porcentaje equivale a un gran potencial de fuerza laboral que debe ser empleada buscando mejorar la competitividad día a día. Para lo cual es preciso encaminar esfuerzos conjuntamente con as instituciones públicas y privadas.

7.1.2.1.2. Hábitos de consumo

Al no existir una institución que busque los objetivos de CODESCO, se puede observar un déficit en el consumo.

7.1.2.2. Demanda actual del servicio

Luego de codificar los datos obtenidos a través de las encuestas se tiene como resultado que el 100% de las empresas encuestadas consideran que debe existir

una entidad que construya entornos que beneficien al sector empresarial, las iniciativas productivas y la inversión necesaria para generar desarrollo económico y social.

7.1.2.3. Pronóstico de la demanda

En función de la encuesta realizada a una muestra de las empresas de Cotopaxi, considerando seis propuestas de servicios básicos tenemos que el 32% requiere capacitación para el personal de su institución/empresa; 16% apoyo en la realización y desarrollo de proyectos de inversión; 2% en asesoramiento par ala ejecución de proyectos; el 7% financiamiento para la realización de proyectos; el 20% apoyo para el mercadeo de productos y servicios y el 23% requiere información económica y social de la provincia.

7.1.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA

En vista de que el servicio a la provincia es nuevo, la oferta se determinará únicamente por la capacidad financiera del proyecto.

7.1.3.1. Factores que afectan la oferta

7.1.3.1.1. Incursión de nuevos competidores

La Corporación no busca fines de lucro, busca apoyar el desarrollo local, de modo que si otro competidor ingresara al mercado en las mismas condiciones se buscaría unir esfuerzos.

7.1.3.2. Oferta actual

La Corporación de Desarrollo Local CODESCO, establecerá los primeros proyectos que desarrollará considerando beneficiar al sector productivo que más lo requiera.

7.1.3.3. Proyección de la oferta

Promover un entorno favorable para la inversión, apoyar nuevos emprendimientos, generar fuentes de empleo, estimular la asociatividad del sector productivo, promover procesos productivos y cadenas de valor para impulsar la competitividad, productividad y desarrollo económico del Ecuador, son actividades que serán requeridas en todo momento y que con el apoyo de múltiples entidades tendrán sostenibilidad técnica, económica y ambiental.

7.1.4. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSTISFECHA

Al no existir este servicio existe un 100% de demanda insatisfecha en la provincia de Cotopaxi.

7.2. MARKETING MIX

7.2.1. SERVICIO

7.2.1.1. Características

Promueve el desarrollo de la economía del territorio, su competitividad, el desarrollo empresarial y el empleo, a través de la articulación de los sectores privado, público y académico. Todo esto mediante proyectos específicos.

7.2.1.2. Logotipo

CODESCO

Corporación de Desarrollo de Cotopaxi

7.2.1.3. Precio

El costo del servicio contempla los costos y gastos propios de la empresa, no existe finalidad de lucro.

7.2.1.4. Publicidad

La Corporación empleará publicidad directa del servicio, por lo que es necesario invertir en publicidad que impacte al cliente, con el propósito de causar una buena imagen inicial e ir ganando espacio en la mente del consumidor, por esto se proyecta realizar publicaciones en revistas y periódicos, cuñas radiales y entrevistas televisivas. Así como también aprovechar los espacios con que cuentan las entidades socias de CODESCO.

7.2.1.5. Plaza

CODESCO contará con su oficina matriz en la calle Quito y Hnas. Páez en la ciudad de Latacunga, para la ejecución de proyectos el personal se trasladará acorde a la planificación mensual.

7.2.1.6. Marca y Slogan

Se utilizará la sigla CODESCO que significa Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, ya que el ámbito de trabajo para el desarrollo es muy amplio.
El slogan es “Uniendo esfuerzos, generando riqueza” cuyo objetivo es concientizar a la población que la unión hace la fuerza y que el beneficio es para todos.

7.3. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE MARKETING

Las mesas de diálogo y articulación entre los sectores privado, público, académico, y financiero constituirán el mecanismo idóneo para generar una visión compartida de nuestro desarrollo con criterio regional. Dejar de depender del bi - centralismo y generar nuestras propias capacidades regionales será el reto.

Algunos programas, proyectos y acciones que impulsaremos conjuntamente con nuestros socios a partir de 2010:

- Fortalecimiento institucional
- Sistema de información para el desarrollo local
- Capacitación de recursos humanos
- Modernización de la municipalidad

Además:

- Desarrollo de emprendedores
  Desarrollo de Cadenas de Valor y Asociativismo, sectores: Agro industria, Agropecuario, Turismo, Pequeña Industria, Artesanía, Construcción, Servicios.
- Centro de servicios empresariales. Capacitación especializada.
- Bolsa de Empleo- Ventanillas únicas para facilitar la tramitología pública
- Planificación y Observatorio Socio Económico Regional

- Impulso y promoción de macro proyectos de importancia y beneficio provincial para la región tres, como: Infraestructura de regadío, Proyecto turístico Ferrocarril Quito – Boliche – Guaytacama – Latacunga Salcedo

7.4. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS DE MARKETING

7.4.1. PRECIO

- Los servicios que preste la Corporación cubrirán únicamente los costos, no se busca utilidad.
- Obtener financiamiento de manera que varios servicios se los pueda prestar gratuitamente.

7.4.2. SERVICIO

- Se prestarán todos los servicios con excelente calidad, cumpliendo con las políticas institucionales establecidas por CODESCO.
- Se realizará un seguimiento luego de prestado el servicio.

7.4.3. PLAZA

14. Formular un plan de atención considerando las necesidades más urgentes y el involucramiento de las entidades y sociedad civil.
15. Toda la provincia de Cotopaxi se verá beneficiada con el acceso a la página web creada para mantener contacto con el público en general.

7.4.4. PUBLICIDAD

- Publicaciones en revistas y periódicos
- Entrevistas en canales locales
- Utilización de recursos publicitarios de las entidades socias de CODESCO.

CAPITULO VIII

PLAN DE FINANCIAMIENTO

Este capítulo pretende proporcionar información de la forma de financiamiento de operaciones de la Corporación.

8.1.FINANCIAMIENTO PARA OPERACIÓN DE LA CORPORACIÓN

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, inicialmente empezará sus operaciones con las aportaciones de sus socios, de la siguiente manera:

CUADRO Nº 34

APORTACION DE LOS SOCIOS DE CODESCO

SOCIOS PLENOS	APORTE
Gobierno Municipal de Latacunga	160.000
Gobierno Municipal de Saquisilí	90.000
Gobierno Municipal de Salcedo	90.000
Universidad Técnica de Cotopaxi	20.000
Gobierno Provincial de Cotopaxi	200.000
Cámara de Comercio de Latacunga	40.000
TOTAL	600.000

Elaborado por: Autora

8.2. FINANCIAMIENTO CON ORGANISMOS MULTILATERALES

Como una de las mejores opciones de financiamiento acorde a los objetivos de la Corporación, es el FOMIN, administrado por el BID, es un organismo en parte, de desarrollo, y, en parte, un fondo de capital de riesgo. El fondo se concentra en la gente, sus ideas, su productividad y sus capacidades técnicas.

8.2.1. FOMIN

8.2.1.1. Signatarios del FOMÍN

El FOMIN se estableció en 1992, una vez firmado el Convenio Constitutivo del Fondo Multilateral de Inversiones, con más de 20 países signatarios, incluyendo Estados Unidos y Japón (500 millones de dólares cada uno), y España (50 millones de dólares). Hoy en día el FOMIN cuenta con 32 países miembros con su respectivo poder de votación. Equipado con un presupuesto de 1.300 millones de dólares, el FOMIN busca estimular el crecimiento del sector privado en la región.

8.2.1.2. Funcionamiento del FOMÍN

El Fondo Multilateral de Inversiones utiliza instrumentos de donación e inversión para apoyar pequeños proyectos piloto. El FOMIN ha sido pionero en la utilización de los fondos de inversión en capital como una herramienta de desarrollo, al proporcionar acceso a las pequeñas empresas a opciones financieras normalmente reservadas a la gran empresa. El FOMIN colabora con entidades del sector público y privado, tales como organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones empresariales, cámaras de comercio, instituciones financieras y fundaciones, que tengan una sólida trayectoria en la región.

Casi todos los países de América Latina y el Caribe son donantes del FOMIN.

El Comité de Donantes se encarga de dirigir el FOMIN. Este Comité es responsable de la aprobación de todos los proyectos del FOMIN, con el poder de voto basado en los niveles de aportación.

El Banco Interamericano de Desarrollo asumió la responsabilidad de administrar el Fondo, según lo acordado por los Donantes. Todos aquellos proyectos de países en vías de desarrollo que son miembros del Banco Interamericano de

Desarrollo y del Caribbean Development Bank (Banco de Desarrollo del Caribe) son potencialmente elegibles para financiamiento por parte del FOMIN.

Los proyectos se llevan a cabo en colaboración con organizaciones no gubernamentales (ONG), asociaciones empresariales, y entidades del sector público. Las entidades con fines de lucro no son elegibles para el tipo de financiamiento (donaciones) que el FOMIN proporciona.

8.2.1.3. ¿Cómo son los proyectos del FOMÍN?

El FOMIN se diseñó para que no le afectaran muchas de las demandas y limitaciones de los organismos tradicionales de desarrollo y, a diferencia de importantes programas a gran escala, el Fondo puede permitirse experimentar, lo que le da la posibilidad de trazar un nuevo camino. Los proyectos del FOMIN se han enfocado en promover la innovación, ensayar nuevos conceptos y conocer lo que funciona y lo que no. En general, los proyectos comparten estas características:

a) *Innovación:* introducir un concepto que se ha desarrollado en otro lugar pero que es nuevo para un mercado; incluir características nuevas importantes en una iniciativa de desarrollo que, de lo contrario, sería habitual. La innovación no es simplemente inventar, sino que implica un enfoque flexible e imaginativo para llevar a la práctica el cambio como respuesta a las circunstancias y necesidades de una situación determinada. Los proyectos muy innovadores tienen la responsabilidad especial de identificar claramente lo que se está ensayando y garantizar que se puedan identificar y comparar los resultados con otros enfoques.
b) *Sostenibilidad:* contar con un plan convincente, así como grandes posibilidades de sostenibilidad financiera una vez desembolsados los recursos del FOMIN.
c) *Efecto de demostración:* tener la capacidad de replicarse en otros sectores u otros países beneficiarios.

d) *Elementos adicionales:* necesarios cuando los recursos del FOMIN son de importancia decisiva para el resultado de un proyecto y la opción más adecuada para financiar una iniciativa específica. Cuando constituyan parte de una iniciativa de desarrollo de mayor envergadura, debería existir una estrategia general que indique con claridad por qué determinados elementos del programa están siendo abordados por el FOMIN.

e) *Alianzas:* realizar los proyectos a través de organismos ejecutores que han comprometido una cantidad significativa de recursos para el proyecto (en promedio, los organismos aliados cubren el 50% de los costos).

8.3. PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO

8.3.1. CONDICIONES GENERALES PARA PRESENTAR PROPUESTAS

Las solicitudes deberán enviarse al representante del BID en el país en el que se desarrollaría el proyecto. Las propuestas pueden presentarse en cualquier momento del año y tener entre 7 y 15 páginas, excluyendo los anexos.

De la oficina de país del BID se enviará la solicitud completa al correspondiente departamento operativo regional en la sede central del BID en Washington D.C. junto con su valoración del documento.

El FOMIN proporcionará recursos a organizaciones tanto públicas como privadas de acuerdo al requerimiento. Entre las entidades del sector privado pueden incluirse organizaciones no gubernamentales, asociaciones industriales, cámaras de comercio, etc., organizaciones sin ánimo de lucro.

Especialistas del FOMIN en conjunto con el personal técnico del Banco se encargarán de hacer el análisis, diseño y procesamiento del proyecto. Posteriormente, el Comité de Donantes del FOMIN aprobaría el proyecto, que a su vez se implementaría bajo la supervisión directa de la Oficina de País.

8.3.2. PRINCIPIOS DEL FINANCIAMIENTO

Se aplicarán los siguientes principios al financiamiento del FOMIN y a los fondos de contrapartida:

8.3.2.1. Gastos elegibles

Los costos elegibles son aquellos en los que incurren las instituciones durante el plazo del contrato y aquellos necesarios para desempeñar la labor definida en el mismo. Los costos pueden incluir la totalidad o una parte de las siguientes categorías: servicios de consultoría; seminarios / talleres de trabajo; pago a los capacitadores, desarrollo de material; compra de licencias, software y equipo de computación menor. Se excluyen los recursos del FOMIN para las siguientes categorías: inversión en infraestructura física (construcción, propiedad de terrenos y equipo duradero como maquinaria pesada); crédito directo a los beneficiarios; adquisición de materias primas (agrícolas e industriales); y subsidios y/o compensaciones monetarias para el personal existente de la entidad ejecutora. El FOMIN sólo reembolsará los gastos contemplados dentro de los límites establecidos por el contrato.

8.3.2.2. Fondos de contrapartida

La entidad ejecutora será responsable de las contribuciones de contrapartida de al menos 30% del monto total de la operación; la mitad de las contribuciones locales deben abonarse en dinero en efectivo (inversiones efectuadas durante el período de ejecución del proyecto); honorarios pagados por los servicios ofrecidos por el proyecto no se contarán como contribuciones de contrapartida. La entidad ejecutora debería considerar los cargos por servicios como el principal instrumento para garantizar la sostenibilidad de largo plazo del proyecto.

8.3.3. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

1. *Justificación del proyecto (1-2 páginas)*

"Esta sección describe la justificación y la razón de ser del proyecto mediante la definición del problema que desea abordarse, incluyendo un panorama general de las condiciones de mercado. ¿Qué problema tratará de abordar el proyecto y cómo lo hará? ¿Por qué se precisa la participación del FOMIN? ¿Existen otras iniciativas del gobierno o del sector privado, en curso o terminadas, que complementen el proyecto propuesto?

2. *Institución solicitante (1 página)*

¿Qué tipo de trabajo ha realizado esta organización en el pasado? ¿Hace cuánto tiempo se constituyó legalmente? ¿Cuál es su actual presupuesto anual? Favor de proveer tantos detalles sobre la organización como sea posible (estatus no lucrativo, fuentes de financiamiento, estados financieros, etc.). ¿Por qué se encuentra en una posición idónea para gestionar un programa de donación de esta naturaleza?

3. *Objetivos, actividades principales y beneficiarios directos del proyecto (2 páginas)*

El objetivo y propósito general del proyecto debería articularse con claridad. Describa las actividades que se financiarán con los recursos del proyecto. ¿Cuáles son los productos y/o las ofertas del proyecto? ¿Qué impacto tendrán? Describa detalladamente las entidades que se verán afectadas positivamente por el proyecto (a saber, el número de individuos capacitados, las empresas que recibirán asistencia técnica, las instituciones que saldrán fortalecidas, las leyes que se modificarán).

4. *Costo estimado, composición del financiamiento y sostenibilidad operativa (1 página)*

Esta sección de la solicitud debe proporcionar un desglose de los recursos provistos por el FOMIN y aquellos aportados por la entidad ejecutora. Cada propuesta debe contener un presupuesto de costos y de fondos procedentes de fuentes de contrapartida. Discutir qué hará el proyecto para seguir cubriendo sus costos operativos una vez agotados los recursos de la donación, a saber, la venta de bienes y servicios desarrollada por el proyecto, etc.

5. *Entidad ejecutora y mecanismo de ejecución (1 página)*

Esta sección debería describir la duración del proyecto propuesto y la estructura de ejecución del proyecto que será responsable de la implementación diaria del proyecto (por ejemplo, requisitos de personal, etc.). La implementación de los proyectos no debería exceder los 48 meses."14

8.3.4. CONVENIO

CONDICIONES ESPECIALES DEL CONVENIO ENTRE EL FOMIN Y CODESCO

El Convenio, entre la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, en adelante denominada "CODESCO", y el Banco Interamericano de Desarrollo, en su calidad de Administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, en adelante denominado el "Banco", tiene el propósito de formalizar los términos del otorgamiento de una corporación técnica no reembolsable del Banco a CODESCO, en adelante denominada la "Contribución", hasta por la suma de novecientos mil dólares de los Estados Unidos de América (US. $900.000) o su equivalente en otras monedas convertibles, que se desembolsará con cargo a los recursos de las facilidades del Fondo Multilateral de Inversiones.

14 www.iadb.org/mif/v2/how_use.html. Resumen.

Los recursos de la contribución deberán ser utilizados por CODESCO para financiar la contratación de servicios de consultaría y la adquisición de bienes y servicios necesarios para la realización de un programa de cooperación técnica para el desarrollo económico local en Cotopaxi en adelante denominado el “Proyecto”, que se describe en el Anexo A de este convenio. Salvo que en este convenio se exprese lo contrario, en adelante el término “dólares” significa la moneda de curso legal en los Estados Unidos de América.

Este convenio se celebra en virtud del Convenio Constitutivo del Fondo Multilateral de Inversiones, en adelante denominado el “FOMIN”, y del Convenio de Administración de FOMIN, suscritos el 11 de febrero de 1992.

El Banco y CODESCO acuerdan lo siguiente:

Primero. Partes integrantes del convenio. Este convenio esta integrado por una primera parte, denominada la “Condiciones Especiales”, una segunda parte, denominada las “Condiciones generales” y los Anexos A y B, que se agregan.

Segundo. Organismo Ejecutor. Las partes convienen en que la ejecución del Proyecto y la utilización de los recursos de la contribución del Banco serán llevadas a cabo en su totalidad por CODESCO, en adelante denominado el “Organismo Ejecutor”.

Tercero. Desembolsos por etapas. Las partes convienen en que los desembolsos de los recursos de la Contribución se efectuarán en dos etapas. La primera etapa, hasta por la suma acumulada de trescientos mil dólares (US. $300.000), y la segunda etapa, hasta por la suma acumulada de seiscientos diez mil dólares (US. $600.000). Los recursos de la Contribución destinados al financiamiento de cada una de estas etapas serán desembolsados por el Banco.

Cuarto. Condiciones previas generales al primer desembolso. El primer desembolso de los recursos de la Contribución está condicionado a que el

Organismo Ejecutor presente al Banco, y a su satisfacción, evidencia del cumplimiento de las condiciones previas estipuladas en el Artículo 2 de las Condiciones Generales de este convenio.

Quinto. Condiciones previas especiales al primer desembolso de la primera etapa. El primer desembolso de los recursos de la Contribución destinados al financiamiento de las actividades comprendidas en la primera etapa del Proyecto, está condicionado a que el Organismo Ejecutor presente al Banco, y a su satisfacción, en adición a las condiciones previas generales al primer desembolso, estipuladas en este convenio:

a. Evidencia de que el Organismo Ejecutor ha seleccionado, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco, el gerente, técnicos y personal administrativo necesario para la ejecución del proyecto.
b. Evidencia de que el Organismo Ejecutor ha contratado, de conformidad con los técnicos y condiciones previamente acordados con el Banco, los locales y otros adecuados para el desempeño de la funciones de CODESCO, como Organismo ejecutor del Proyecto.

Sexto. Condiciones previas especiales al primer desembolso de la segunda etapa. El primer desembolso de los recursos de la Contribución destinados al financiamiento de las actividades comprendidas en la segunda etapa del Proyecto, está condicionado a que el Organismo Ejecutor presente al Banco, y a su satisfacción, en adición a las condiciones previas especiales al primer desembolso de la primera etapa, estipuladas en este Convenio:

a. Evidencia de que el organismo Ejecutor ha cumplido con las metas acordadas con el Banco para la realización de las actividades comprendidas en la primera etapa del Proyecto, de conformidad con el informe preparado por los servicios de consultaría seleccionados y contratados según los términos y condiciones previamente acordados con el Banco.

b. Evidencia de que el organismo Ejecutor ha presentado y acordado con el Banco, de conformidad con los términos, condiciones y lineamientos previamente acordados con el Banco, un plan anual de actividades. Este plan deberá de presentarse en forma anual a la consideración del Banco, de conformidad con el primer plan anual de actividades aprobado por el Banco.

Séptimo. Condiciones previas especiales para el financiamiento de las actividades del Componente de Modernización de la Municipalidad. El primer desembolso de los recursos de la Contribución, destinados al financiamiento de las actividades comprendidas en el Componente de Modernización de la Municipalidad, está condicionado a que el Organismo Ejecutor presente al Banco y a su satisfacción, en adición a las condiciones previas especiales al primer desembolso de la primera etapa del proyecto estipulado en este Convenio:

a. Evidencia de que el Organismo Ejecutor ha puesto en vigencia, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados en el Banco, el reglamento operativo para el Componente de Modernización de la Municipalidad.

b. Evidencia de que el Organismo Ejecutor ha suscrito, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco, un convenio con la Municipalidad de Cotopaxi, para la participación del sector privado en la gestión de los servicios municipales previstos en este componente.

Octavo. Modalidades de desembolso.

a) El Banco podrá desembolsar, previa solicitud del Organismo Ejecutor, de los recursos de la Contribución destinados al financiamiento de las actividades comprendidas en la primera etapa del proyecto, y una vez que el Organismo Ejecutor haya dado cumplimiento a las condiciones previas generales, hasta la suma de treinta y cinco mil dólares (US. $35.000), para

la contratación de los servicios de consultoría necesarios para preseleccionar el personal técnico y de apoyo al Organismo Ejecutor comprendidos en el Proyecto.

b) El Banco podrá desembolsar, previa solicitud del Organismo Ejecutor, de los recursos de la Contribución destinados al financiamiento de las actividades comprendidas en la primera o segunda etapa del Proyecto, y una vez que el Organismo Ejecutor haya cumplido con las condiciones previas, según sea del caso, hasta la suma del equivalente al 10% del monto total de la Contribución, de conformidad con lo establecido en el Articulo 3 b) de las Condiciones Generales.

Noveno. Plazos.

a) El plazo para la ejecución del Proyecto será de cuarenta y ocho (48) meses, contado a partir de la fecha de vigencia de este Convenio.
b) El plazo para el último desembolso de los recursos de la contribución será de cincuenta y ocho (58) meses, contado a partir de esa misma fecha. Cualquier parte de la Contribución no utilizada dentro de este plazo será cancelada.
c) Los plazos indicados anteriormente y otros que se establezcan en este convenio solo podrán ser ampliados, por razones justificadas, con el consentimiento escrito del Banco.

Décimo. Costo total de Proyecto y recursos adicionales.

a) El Organismo Ejecutor se compromete a realizar oportunamente los aportes que se quieran, en adelante el “Aporte”, en adición a la Contribución, para la completa e ininterrumpidamente ejecución del Proyecto. El total del Aporte se estima en la suma del equivalente de seiscientos mil dólares (US. $600.000) con el fin de completar la suma del equivalente a un millón quinientos mil dólares (US $1’500.000), en que se estima el costo total del Proyecto, sin que estas estimaciones reduzcan la

obligación del Organismo Ejecutor de aportar los recursos adicionales que se requieran para completar el Proyecto.

b) El Aporte del Organismo ejecutor se destinará a financiar las categorías que con cargo al mismo, se establecen en el presupuesto del proyecto que aparece en el Anexo A.

Undécimo. Monedas para los desembolsos.

a) El Banco hará el desembolso de la Contribución en dólares o su equivalente en otras monedas convertibles que formen parte de los recursos de las siguientes facilidades del FOMIN:
    I. Hasta quinientos doce mil novecientos cincuenta dólares (US $512.950) de los recursos de cooperación técnica de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa;
    II. Hasta doscientos dos mil dólares (US $202.000) de la Facilidad de Recursos Humanos; y
    III. Hasta ciento ochenta y cinco mil cincuenta dólares (US $185.050) de la facilidad de Cooperación Técnica.
b) No obstante lo establecido en el inciso anterior, el Banco, aplicando la tasa de cambio indicada en el Articulo Séptimo de las Condiciones Generales podrá convertir dichas monedas convertibles en otras monedas, incluyendo moneda local, atendiendo:
    I. Lo dispuesto en el Anexo B de este Convenio, en lo referente a remuneraciones y viáticos; y
    II. La naturaleza de los demás gastos que se cumplan con cargo a la contribución.

Duodécimo. Uso de la Contribución. No obstante lo estipulado en los Artículos 9 y 11 de las Condiciones Generales, solo podrán usarse los recursos de la Contribución para el pago de servicios de consultoría y la adquisición de bienes y servicios relacionados originarios de países donantes del FOMIN o de países regionales en vía de desarrollo que sean miembros del Banco.

Décimo Tercero. Adquisición de bienes.

a) Con cargo a los recursos de la Contribución y hasta por el monto destinado para tal fin en el presupuesto del Anexo A de este Convenio, el Organismo Ejecutor podrá adquirir los bienes previstos en el Proyecto.
b) La adquisición de dichos bienes se hará a un costo razonable que generalmente será el precio más bajo del mercado, tomando en cuenta factores de calidad, eficiencia, mantenimiento y otros que sean del caso. Queda expresamente convenido que si se estima que el valor de la adquisición será del equivalente de doscientos cincuenta mil dólares (US. $2500.000) o menos, la adquisición se regirá, en principio, por lo establecido en la respectiva legislación local siempre que su aplicación no se oponga a las garantías básicas que deben reunir las licitaciones ni a las políticas del Banco en esta materia. En lo posible, el Organismo Ejecutor establecerá procedimientos que permitan la intervención de varios participantes y presten debida atención a los aspectos de economía, eficiencia y razonabilidad de precios.

Décimo Cuarto. Selección servicios de consultoría de apoyo. Las partes acuerdan que para los efectos de la selección de los servicios de consultoría de apoyo al Organismo Ejecutor para iniciar las actividades de ejecución del Proyecto, el Organismo Ejecutor delega en el Banco el proceso de selección, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco.

Décimo Quinto. Obligaciones especiales. El organismo Ejecutor se compromete a presentar al Banco, dentro del plazo de seis (6) meses, contado a partir de la fecha del primer desembolso de la Contribución destinado al financiamiento de las actividades comprendidas en la primera fase, de conformidad con los términos y condiciones previamente acordados con el Banco:

a) La metodología definitiva que se utilizará para la evaluación de la primera etapa del Proyecto; y
b) El reglamento operativo que se aplicará para la ejecución del Componente de Modernización Municipal.

Décimo Sexto. Informes. El Organismo Ejecutor se compromete a presentar al Banco, a su satisfacción, dentro del plazo de treinta (30) días, contado a partir del cumplimiento de cada semestre de ejecución del Proyecto y durante la ejecución del mismo, un informe de avance sobre las actividades realizadas durante el semestre anterior, que contenga la información que se detalla en la Selección V del Anexo A. Para estos efectos, un semestre de ejecución significa un periodo de ciento ochenta (180) días contados a partir de la fecha de firma de este convenio.

Décimo Séptimo. Evaluaciones. El Organismo Ejecutor llevará a cabo cuatro evaluaciones del Proyecto, con cargo a los recursos de la Contribución, mediante la selección y contratación de servicios de consultoría para tales efectos. La primera de dichas evaluaciones será llevada a cabo, dentro del plazo de doce (12) meses, contado a partir de la fecha del primer desembolso de los recursos de la Contribución, destinados a evaluar las actividades realizadas y comprendidas en la primer etapa del Proyecto, de conformidad con la información que se detalla en la Selección VI del Anexo A . La segunda y tercera evaluaciones del Proyecto serán llevadas a cabo por el Organismo Ejecutor, dentro de los plazos de doce (12) y veinticuatro (24) meses, contados a partir de la fecha de realización de la primera evaluación de ejecución del Proyecto. La última de las evaluaciones del Proyecto se llevará a cabo al vencimiento del plazo de ejecución del Proyecto, y evaluará, entre otros aspectos a ser acordados con el Banco los resultados obtenidos con el Proyecto.

Décimo Octavo. Comunicaciones. Todo aviso, solicitud, comunicación o notificación que las partes deban dirigirse en virtud de este Convenio se efectuarán por escrito y se considerarán realizados desde el momento en que el documento correspondiente se entregue al destinatario en la respectiva dirección, a menos que las partes acuerden por escrito de otra manera.

8.3.5. CONDICIONES GENERALES APLICABLES A LAS COOPERACIONES TÉCNICAS NO REEMBOLSABLES

Artículo 1. Aplicación y alcance de las Condiciones Generales.

a) Estas Condiciones Generales establecen términos y condiciones aplicables en general a todas las cooperaciones técnicas no reembolsables del Banco, y sus disposiciones constituyen parte integrante de este Convenio. Cualquier excepción a estas Condiciones Generales será expresamente indicada en el texto de las Condiciones Especiales.
b) Si alguna disposición de las Condiciones Especiales o de los Anexos no guardare consonancia o estuviere en contradicción con estas Condiciones Generales, prevalecerá lo previsto en las Condiciones Especiales o en el Anexo respectivo. Cuando existiere falta de consonancia o contradicción entre disposiciones de las Condiciones Especiales y del Anexo o de los Anexos respectivos, prevalecerá el principio de que la disposición específica prima sobre la general.

Artículo 2. Condiciones previas al primer desembolso.

a) El primer desembolso de la Contribución esta condicionado a que el Beneficiario por sí o por medio del Organismo Ejecutor haya:
    I. Designado uno o mas funcionarios que puedan representarlo en todos los actos relacionados con la ejecución de este Convenio y haya hecho llegar al Banco ejemplares auténticos de las firmas de dichos representantes;
    II. Presentando una solicitud de desembolso justificada por escrito; y
    III. Presentado un cronograma para la utilización del Aporte.
b) Si dentro de los ciento ochenta (180) días contados a partir de la vigencia de este convenio, ó de un plazo más amplio que las partes acuerden por escrito, no se cumplieren las condiciones previas al primer desembolso

establecidas en este Artículo y en las Condiciones Especiales, el Banco podrá poner término a este contrato dando al Beneficiario el aviso correspondiente.

Artículo 3. Forma de desembolsos de la Contribución.

a) El Banco hará el desembolso de la Contribución al Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, en la medida que este lo solicite y justifique, a satisfacción del Banco, los gastos imputables a la contribución al Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, en la medida que este lo solicite, a satisfacción del Banco, los gastos imputables a la Contribución;
b) A solicitud del Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, y cumplido los requisitos establecidos en el inciso anterior, en el Artículo 2 y en las Condiciones Especiales, el Banco podrá constituir un fondo rotatorio con cargo a la Contribución que el Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, deberá utilizar para cubrir los gastos del Programa imputables a la Contribución. El Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, informará al Banco dentro de los sesenta (60) días después del cierre de cada semestre, sobre el estado del fondo rotatorio.
c) El Banco podrá renovar total o parcialmente el fondo rotatorio a medida que se utilice los recursos si el Beneficiario, por intermedio del Organismo Ejecutor, así lo solicita y presenta al Banco, a satisfacción de éste, un detalle de los gastos efectuados con cargo al fondo junto con la documentación sustentatoria correspondiente y una justificación de la solicitud. El detalle de los gastos deberá ser presentado utilizando las categorías de cuentas que se indican en el Anexo A de este Convenio.

Artículo 4. Gastos con cargo a la Contribución.- La Contribución se destinará exclusivamente para cubrir las categorías que, con cargo a la misma, se establecen en el presupuesto del Programa incluido en el Anexo A. Sólo podrá cargarse a la Contribución los gastos reales y directos efectuados para la

ejecución del Programa. No podrá cargarse gastos indirectos o servicios de funcionamiento general, no incluidos en el presupuesto de este Programa.

Artículo 5. Solicitud de Desembolso. El Organismo Ejecutor deberá presentar la última solicitud de desembolso de la Contribución acompañada de la documentación sustentatoria correspondiente, a satisfacción del Banco, por lo menos, treinta (30) días antes de la fecha de expiración del plazo de desembolso establecido a las Condiciones Especiales de este Convenio o de la prórroga del mismo que las partes hubieran acordado por escrito.

Artículo 6. Suspensión y cancelación de Desembolsos.

a) El Banco podrá suspender los desembolsos de la Contribución si llegará a surgir de las siguientes circunstancias:
    I. El incumplimiento por parte del Beneficiario de cualquier obligación estipulada en el presente Convenio; y
    II. Cualquier circunstancia que, a juicio del Banco, pudiera hacer improbable la obtención de los objetivos del Programa. En estos casos, el Banco lo notificará por escrito al Organismo Ejecutor a fin de que presente sus puntos de vista y después de transcurridos treinta (30) días de la fecha de la comunicación dirigida por el Banco, este podrá suspender los desembolsos.
b) De lo dispuesto en el párrafo anterior, las partes acuerdan que en caso de producirse institucionales o de organización en el Organismo Ejecutor, que a juicio del Banco puede oportuna de los objetivos del Programa, el Banco revisará y evaluará las posibilidades de consecución de los objetivos y, a su discreción, podrá suspender, condicionar o cancelar los desembolsos de la Contribución.
c) El Banco podrá cancelar la parte no desembolsada de la Contribución que estuviese destinada a una adquisición determinada de bienes, obras, servicios relacionados o servicios de consultoría, sin en cualquier momento determinare que:

I. Dicha adquisición se llevó a cabo sin seguir los procedimientos indicados en este Convenio; o

II. Representantes del beneficiario, incurrieron en prácticas corruptivas, ya sea durante el proceso de selección del contratista o durante el período de ejecución del respectivo contrato, sin que, para corregir la situación el Beneficiario hubiese tomado oportunamente medidas apropiadas, aceptables al Banco y acordes con las garantías de debido proceso establecidas en la legislación del país del Beneficiario.

d) Para los efectos del inciso anterior, se definen las figuras que constituyen prácticas corruptivas:

- Soborno consiste en ofrecer, dar, recibir o solicitar indebidamente cualquier cosa, de valor capaz de influir en las decisiones que deben tomar funcionarios públicos o quienes actúen, en su lugar en relación el proceso de licitación de contratación de Consultores o durante la ejecución del contrato correspondiente;
- Extorsión o Coacción, el hecho de amenazar a otro con causarle a él mismo a miembros de su familia, en su persona, honra, o bienes, un mal que constituye delito, para influir en las decisiones durante el proceso de licitación o de contratación de Consultores o durante la ejecución del contrato correspondiente, ya sea que el objetivo se hubiese de una licitación o de una contratación de Consultores o la fase de ejecución del contrato; en perjuicio del Beneficiario y de los participantes;
- Colusión, las acciones entre los ofertantes destinadas a que se obtengan precios de licitación a niveles artificiales, no competitivos, capaces de privar al Beneficiario de los beneficios de una competencia libre y abierta.

e) Lo dispuesto en los incisos a) y c) anteriores no afectará las cantidades que el Banco se haya comprometido específicamente por escrito, con el Beneficiario o el Organismo Ejecutor, en su caso, a suministrar con cargo a los recursos de la Contribución para hacer pagos a un proveedor de bienes o servicios. El Banco podrá dejar sin efecto el compromiso indicado en el

inciso c) cuando hubiese determinado a su satisfacción que, con motivo del contrato para la adquisición de los citados bienes o servicios, ocurrieron una o más prácticas corruptivas.

Artículo 7. Tasa de cambio para programas financiado con fondos denominados con dólares.

Desembolsos:

- La equivalencia en dólares de otra monedas convertibles en que puedan ser hechos los desembolsos de la Contribución, se calculará aplicado la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha del desembolso; y
- La equivalencia en dólares de la moneda local u otras monedas no convertibles en caso de programas regionales, en que puedan ser hechos los desembolsos de la Contribución, se calculará aplicando, en la fecha del desembolso, la tasa de cambio que corresponda al entendimiento vigente entre el Banco y el respectivo país para los efectos de mantener el valor de esta moneda u otras monedas no convertibles, en caso de programas regionales, en poder del Banco.

Gastos efectuados:

- La equivalencia en dólares de un gasto que se efectúe en monedas convertibles se calculará aplicando la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto.
- La equivalencia en dólares de un gasto que se efectúe en moneda local u otras monedas no convertibles, en caso de programas regionales, se calculará, aplicando en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto, la tasa de cambio país para los efectos de mantener el valor de esta moneda en poder del Banco.
- Para los efectos de los incisos (i) y (ii) anteriores, se entiende que la fecha de pago del gasto en aquella en la que el Beneficiario, Organismo Ejecutor, o cualquiera otras personas naturales o jurídicas a quienes se

les haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos a favor del contratista, Consultor o proveedor.

Artículo 8. Tasa de cambio para programas financiados con fondos constituidos en monedas convertibles diferentes al dólar.

Desembolsos. En el Banco podrá convertir la moneda desembolsada con cargo a los recursos del fondo en fideicomisos indicando en las Condiciones Especiales en:

- Otras monedas convertibles aplicando la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha del desembolso: o
- La moneda local u otras monedas no convertibles, en caso de programas regionales, aplicando, en la fecha del desembolso, el siguiente procedimiento: se calculará la equivalencia de la moneda del fondo en fideicomiso indicando en las Condiciones Especiales en dólares aplicando la tasa de cambio vigente en el mercado; posteriormente, se calculará la equivalencia de estos dólares en moneda local u otras monedas no convertibles, en caso de programas regionales, aplicando la tasa de cambio que corresponda al entendimiento vigente entre el Banco y el respectivo país para los efectos de mantener el valor de esta moneda en poder de Banco.

Gastos efectuados

- La equivalencia en la moneda del fondo en fideicomiso indicando en las condiciones Especiales, de un gasto que se efectúe en monedas convertibles se calculará al tipo de cambio vigente en el mercado en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto.
- La equivalencia en la moneda del fondo en fideicomiso indicado en las Condiciones Especiales, de un gasto que se efectúe en moneda local u otras monedas no convertibles, en caso de programas regionales, se calculará de la siguiente forma: se calculará la equivalencia en dólares

del gasto aplicado, en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto, la tasa de cambio que corresponda al entendimiento vigente entre el Banco y el respectivo país para los efectos de mantener el valor en dólares de dicha moneda local en poder del Banco; posteriormente, se calculará la equivalencia en la moneda del fondo en fideicomiso indicado en las Condiciones Especiales del valor del gasto en dólares aplicando a éste la tasa de cambio vigente en el mercado en la fecha en que se efectúe el pago del respectivo gasto.

- Para los efectos de los incisos anteriores, se entiende que la fecha de pago del gasto es aquella en el Beneficiario, Organismo Ejecutor, o cualquiera de las personas naturales o jurídicas a quienes se les haya delegado la facultad de efectuar gastos, efectúe los pagos respectivos a favor del contratista, Consultor o proveedor.

Artículo 9. Servicio de Consultoría

a) Para la realización del Programa, el Organismo Ejecutor seleccionará y contratará los servicios de las firmas consultoras, instituciones especializadas o expertos individuales, en adelante denominados los “Consultores” de conformidad con el procedimiento establecido en el Anexo B.
b) Los consultores realizarán sus trabajos de acuerdo con los términos de referencia que sean acordados previamente entre el Organismo Ejecutor y el Banco en el entendido de que dichos términos de referencia podrá ser ajustados o completados durante la ejecución del Programa de común acuerdo entre el Organismo Ejecutor y el Banco.
c) En lo que respecta a servicios de consultoría financiados con recursos del Aporte, el Banco se reserva el derecho de revisar y aprobar, antes de que el Beneficiario proceda a la contratación correspondiente, los nombres y antecedentes de las firmas o consultores individuales accionados, los términos de referencia y los honorarios acordados.

Artículo 10. Otras obligaciones contractuales de los Consultores. En adición a los requisitos especiales incluidos en el Artículo anterior, en los Anexos y en los respectivos términos de referencia, el Organismo Ejecutor acuerda que los contratos que se suscriban con los Consultores establecerán igualmente las obligaciones de estos de:

a) Hacer las aclaraciones o ampliaciones que el Organismo Ejecutor o el Banco estimen necesarias acerca de los informes que tienen obligación de presentar los Consultores, dentro de los términos de referencia que se establezcan en sus respectivos contratos.
b) Suministrar al Organismo Ejecutor y al Banco cualquier información adicional que cualquiera de estos razonablemente le soliciten en relación en el desarrollo de sus trabajos;
c) En el caso de consultores internacionales, desempeñar sus trabajos en forma integrada con el personal profesional local que asigne o contrate el Beneficiario para participar en la realización del Programa, a fin de alcanzar a la terminación de los trabajos, un adiestramiento técnico y operativo de dicho personal; y
d) Ceder al Banco los derechos de autor, patentes y cualquier otro derecho de propiedad industrial, con los casos en que procedan esos derechos, sobre los trabajos y documentos producidos por los Consultores dentro de los contratos de consultoría finados en los recursos del Programa.

Artículo 11. Adquisición de bienes y servicios

a) Con cargo a la Contribución hasta por el momento destinado para tal fin en el presupuesto incluido en el Anexo A, el Organismo Ejecutor podrá adquirir los bienes previstos en el Programa.
b) Cuando los bienes y servicios que se adquieran o contraten para el Programa incluidos los relacionados con transporte y seguros, se financien total o parcialmente con divisas de contratación deberán permitir la libre

concurrencia de proveedores de bienes y servicios originarios de países miembros del Banco. En consecuencia, en los citados procedimientos y bases específicas de las licitaciones o concursos, no se establecerán condiciones que impidan o restrinjan la oferta de bienes o la concurrencia de contratistas originarios de estos países, tomando en cuenta lo siguiente.

I. En caso de estipularse un límite en las Condiciones Especiales, cuando el valor estimado de los bienes sea igual o superior a dicho límite y siempre que el ente encargado de llevar a cabo las licitaciones del Programa pertenezca al sector público el método de adquisición a emplearse será el de licitación pública internacional; y

II. En caso de no especificarse un limite en las Condiciones Especiales, o cuando el valor de los bienes sea por debajo del límite establecido, la adquisición de bienes se regirá por la ley local, siempre y cuando esta última no se oponga a las políticas del Banco. Previo a la adquisición de dichos bienes, el Organismo Ejecutor deberá prestar al Banco una lista detallada de los bienes a ser adquiridos, el procedimiento a emplearse en la adquisición y el precio estimado. Cualquier orden de compra que exceda de diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US $10.000) o su equivalente deberá ser presentada al Banco con por lo menos, tres (3) propuestas.

c) Cuando los bienes y servicios que se adquieran o contraten para el Programa, incluidos los relacionados con transporte y seguros, se financien total o parcialmente concurso del Fondo Multilateral de Inversiones, los procedimientos y las bases especificas de la licitación deberán permitir la libre concurrencia de proveedores de bienes y servicios de los países donantes del FOMIN y de los países en vías de desarrollo miembros del Banco.

d) Cuando se utilicen otras fuentes de financiamiento que no sean los recursos de la contribución ni los del Aporte, el Beneficiario podrá convenir con el financiador el procedimiento que deberá seguirse para la adquisición de dichos bienes y servicios, como de las condiciones financiera de los

créditos. El Beneficiario deberá demostrar, asimismo, que la calidad de los bienes satisface los requerimientos técnicos del Programa.

e) Durante la ejecución del Programa, los bienes a que se refiere el inciso anterior se utilizarán exclusivamente para la realización del Programa.

Artículo 12. Estados Financieros

a) En el caso de que el plazo de ejecución del Programa sea superior a un (1) año y el mono de la Contribución superior al equivalente de un millón quinientos mil dólares (US $1’500.000) , el Beneficiario, por medio del Organismo Ejecutor, se compromete a presentar a satisfacción del Banco:

I. Estados financieros anuales, y uno final, relativos a los gastos del Programa efectuados con cargo a la Contribución y al Aporte, los cuales se presentarán dictaminados por auditores independientes, aceptable para el Banco y de acuerdo con normas satisfactorias para éste;

II. Los estados financieros anuales deberán ser presentados dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha en que concluya cada año de ejecución, comenzando con el ejercicio económico correspondiente al año fiscal en que se hayan iniciado los desembolsos de la Contribución; y el final, dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha del último desembolso de la Contribución. Estos plazos solo podrán ser prorrogados con el consentimiento escrito del Banco; y

III. El Banco podrá suspender los desembolsos de la Contribución en el caso de no recibir, a su satisfacción, los estados financieros anuales dentro de los plazos establecidos en el inciso anterior o de la prórroga de dichos plazos que hubiese autorizado.

b) En el caso de que el plazo de ejecución del Programa no exceda de un (1) año o el monto de la Contribución sea igual o inferior al equivalente de un millón quinientos mil dólares (US $1’500.000), el

Beneficiario, por medio del Organismo Ejecutor, se compromete a presentar a satisfacción del Banco y dentro de los noventa (90) días siguientes a la fecha del último desembolso de la Contribución, un estado financiero relativo a los gastos del Programa efectuados con cargo a la Contribución y al Aporte dictaminado por auditores independientes aceptables al Banco y de acuerdo con normas satisfactorias para éste.

Articulo 13. Otros compromisos. El Beneficiario, por medio del Organismo Ejecutor asimismo deberá:

a) Proporcionar a los Consultores y a los expertos locales, servicios de secretaria, oficina, útiles de escritorio, comunicaciones, transporte y cualquier otro apoyo logístico que requieran para la realización de su trabajo.
b) Presentar al Banco copia de los informes de los Consultores y sus observaciones sobre los mismos;
c) Suministrar al Banco cualquier otra información adicional a informes jurídicos que éste razonablemente le solicite respecto de la realización del Programa y de la utilización de Contribución y del Aporte; y
d) Mantener informado al Representante del Banco en el respectivo país o países sobre todos los aspectos del Programa.

Artículo 14. Publicación de documentos. Cualquier documento a ser emitido bajo el nombre del Banco o usando su logotipo, que se desee publicar como parte de un proyecto especial, programa conjunto, esfuerzo de investigación o cualquier otra actividad financiada con los recursos del Programa deberá ser aprobado previamente por el Banco.

Articulo 15. Supervisión en el terreno. Sin perjuicio de la supervisión de los trabajos del programa que lleve a cabo el Organismo Ejecutor, el Banco podrá realizar la supervisión del programa en el terreno, por medio de su

Representación en el país o países de los funcionarios que designe para tal efecto.

Articulo 16. Alcance del compromiso del Banco. Queda entendido que el otorgamiento de la Contribución por el Banco no implica compromiso alguno de su parte para financiar total o parcialmente cualquier programa o proyecto que directa o indirectamente pudiera resultar de la realización del Programa.

Articulo 17. Arbitraje. Para la solución de cualquier controversia que se derive de este Convenio y que no se resuelva por acuerdo entre las partes, éstas se someten incondicional o irrevocablemente al siguiente procedimiento y fallo arbítrales:

a) Composición del Tribunal. El Tribunal de Arbitraje se compondrá de tres (3) miembros, que serán designados en la forma siguiente: uno, por el Banco, otro por el Beneficiario, y un tercero, en adelante denominado el "Dirimente", por acuerdo directo entre las partes, o por intermedio de los respectivos árbitros. Si las partes o los árbitros no se pusieren de acuerdo con respecto a la persona del Dirimente, o si una de las partes no pudiera designar árbitros, el Dirimente será asignado a petición de cualquiera de las partes por el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos. Si una de las partes no designare árbitro, este será designado por el Dirimente. Si alguno de los árbitros designados o el Dirimente no quisiere o no pudiere actuar o seguir actuando, se procederá su reemplazo en igual forma que para la designación original. El sucesor tendrá las mismas funciones y atribuciones que el antecesor.
b) Iniciación del Procedimiento. Para someter la controversia al procedimiento de arbitraje, la parte reclamante dirigirá a la otra una comunicación escrita exponiendo la naturaleza, del reclamo, la satisfacción o reparación que persigue el nombre del árbitro que designa. La parte que hubiere recibido dicha comunicación deberá, dentro del plazo de treinta (30) días contados desde la entrega de la comunicación referida al reclamante, las partes no se hubieren puesto de acuerdo en cuanto a la persona del Dirimente,

cualquiera de ellas podrá recurrir ante el Secretario General de la Organización de los Estados Americanos para que éste proceda a la designación.

c) Constitución del Tribunal. El Tribunal de Arbitraje se constituirá en Washington Distrito de Colombia, Estados Unidos de América, en la fecha que el Dirimente designe y constituido, funcionará en las fechas que fije el propio Tribunal.

d) Procedimiento.

- El Tribunal sólo tendrá competencia para conocer de los puntos de la controversia. Adoptará su propio procedimiento y podrá por propia iniciativa designar los peritos que estime necesarios.
- El Tribunal fallará en conciencia, basándose en los términos del Convenio y pronunciará su fallo aún en el caso de que alguna de las partes actúen en rebeldía.
- El fallo se hará constar por escrito y se adoptará con el voto concurrente de dos miembros del Tribunal, por lo menos. Deberá dictarse dentro del plazo de sesenta (60) días a partir de la fecha del nombramiento del Dirimente, a menos que el Tribunal determine que, por circunstancias especiales e imprevistas, debe ampliarse dicho plazo. El fallo será notificado a las partes mediante comunicación suscrita cuando menos, por dos miembros del Tribunal. Las parte acuerdan que cualquier fallo del Tribunal deberá cumplirse dentro del plazo de treinta (30) días a partir de la fecha de la notificación y que tendrá mérito ejecutivo y no admitirá recurso alguno.

e) Gastos. Los honorarios de cada árbitro serán cubiertos por la parte que lo hubiere designado y los honorarios del Dirimente serán cubiertos por ambas partes en igual proporción. Antes de constituirse el Tribunal, las partes acordarán los honorarios de las demás personas que de mutuo acuerdo convengan que deben intervenir en el procedimiento de arbitraje. Si el acuerdo no se produjere oportunamente, el propio Tribunal fijará la compensación que sea razonable para dichas personas. Cada parte sufragará sus costos en el procedimiento de arbitraje, pero los gastos del

Tribunal serán sufragados por las partes en igual proporción. Toda duda respecto a la división de los gastos o a la forma en que deban pagarse será resuelta sin ulterior recurso por el Tribunal.

f) Notificaciones. Toda notificación relativa al arbitraje o al fallo será hecha en la forma prevista en este Artículo. Las partes renuncian a cualquier otra forma de notificación.

En los casos de Convenios con Ecuador, las partes convienen en que, para los efectos de las notificaciones, este párrafo dirá así: Toda notificación relacionada al arbitraje o al fallo será hecha en forma prevista en las Condiciones Generales. Las partes renuncian a cualquier otra forma de notificación. Sin embargo, obligatoriamente deberá notificarse al Procurador del Estado.

8.3.5.1. ANEXO A

PROYECTO DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL DE COTOPAXI

1. Objetivo:

El objetivo principal del Proyecto es fomentar el trabajo conjunto de los sectores público y privado, mediante una nueva práctica de gestión participativa que contribuya al desarrollo y al crecimiento socio – económico de Cotopaxi.

Para el logro del objetivo general, se ha establecido los siguientes objetivos específicos, los cuales corresponden a cada uno de los componentes financiados en el Proyecto.

- Fortalecer al sector productivo de la provincia de Cotopaxi, como un medio para contribuir al desarrollo de la economía local y nacional.

- Dotar de capacidad gerencial y promover la planificación formal a mediano y largo plazo, con el fin de mejorar la calidad en las actividades empresariales.
- Establecer un sistema de formación y entrenamiento para mejorar y modernizar la gestión pública.
- Identificar y promover el desarrollo de todo tipo de proyectos que beneficie a la sociedad cotopaxense.
- Promover la presencia del sector privado en la gestión y realización de obras y servicios ejecutados por la Municipalidad y el Gobierno Seccional, con la finalidad de mejorar y apoyar la interrelación entre los dos sectores.

2. Descripción del Proyecto

El presente proyecto tiene como finalidad establecer una nueva práctica de gestión en el gobierno local, basada en la concertación público – privada de las instituciones de la ciudad, a través de la institucionalización de estas relaciones.

La Corporación de Desarrollo de Cotopaxi, entidad civil sin fines de lucro, busca obtener una mayor vinculación empresarial a la economía local, nacional e internacional, así como construir un sistema de información económica que permita presentar y comercializar las ventajas de la provincia, y al mismo tiempo facilite la toma de decisiones a las instituciones gubernamentales y al sector empresarial de la provincia.

Para su funcionamiento, estará conformada por miembros de diferentes sectores de la sociedad, tanto del sector público, privado, instituciones educativas, como miembros individuales y ONGs.

La corporación civil se compone de cuatro puntos clave:

- Fortalecimiento institucional
- Sistema de información para el desarrollo local

- Capacitación de recursos humanos
- Modernización de la municipalidad

a) Fortalecimiento institucional

Este aspecto comprende el financiamiento de actividades dirigidas a:

I. Mejorar las capacidades de la planeación estratégica concertada entre el sector público y otros agentes sociales.
II. Incentivar la utilización de equipos de trabajo en el desarrollo de las actividades empresariales.
III. Flexibilizar el sistema de formación técnica y profesional, y establecer productos específicos para las necesidades productivas.

La formación del personal técnico se realizará a través de consultores especializados o líderes con experiencia, que compartan su conocimiento y experiencias en beneficio del crecimiento individual y colectivo del personal.

Además, se prevé el desarrollo de una planificación estratégica participativa a nivel local, a fin de establecer las falencias existentes en la producción, distribución y comercialización de productos y servicios, así como definir las principales oportunidades que ofrecen la empresas locales, y de esta manera definir vías para mejorar y promocionar los productos y servicios de las empresas locales.

b) Sistema de información para el desarrollo local

Este punto comprende el financiamiento la obtención de información económica y social mediante la cooperación de los diferentes sectores productivos del cantón, brindando a la colectividad una base de datos que permita a las empresas facilitar la toma de decisiones, y la sociedad en general, conocer la realidad de la localidad.

Este sistema de información se enfoca en las necesidades y prioridades locales, con el fin de:

I. Mejorar y facilitar el acceso a información relevante para el desarrollo y adelanto de las empresas locales y regionales.
II. Ofrecer al Gobierno local la información económica y social: distribución geográfica, demografía, recursos naturales, índices económicos locales.
III. Facilitar a las pequeñas empresas el acceso a capacitación y prestación de servicios empresariales, mediante la vinculación de las entidades que prestan estos servicios.
IV. Promocionar la imagen de la región para atraer el turismo y la inversión.

El sistema de información propuesto utilizará una página web para la difusión de la información, facilitando el acceso a la misma y permitiendo contar con un canal efectivo de información para presentar y mercadear las ventajas de la ciudad.

El mantenimiento de esta red de información estará a cargo del Organismo Ejecutor. Una consultoría técnica colaborará con el diseño, creación y mantenimiento de la red, y a medida que vaya creciendo la demanda de información por parte de los sectores empresarial y público, se establecerá los precios de los productos especializados de información ofrecidos, con el fin de facilitar el sostenimiento de este sistema, a largo plazo.

c) Capacitación de recursos humanos

Este componente comprende el financiamiento del desarrollo de los recursos humanos del sector público y privado. Para esto, el Proyecto financiará un diagnostico de las necesidades de la localidad, estableciéndola demanda en cuanto a capacitación en los principales sectores productivos, los cuales habrán sido identificados a través del proceso de planificación estratégica, así como la

oferta existente de estos servicios. Con estos resultados se podrá precisar las necesidades existentes a corto, mediano y largo plazo.

El proceso de identificación de la demanda y el análisis de la oferta deberá realizarse en coordinación con las organizaciones gremiales empresariales, así como con la participación de las instituciones oferentes de capacitación.

Con base al informe final del diagnostico y como respuesta a las necesidades de corto plazo, el Organismo Ejecutor contará con recursos para asistencia técnica a los que podrán acceder las instituciones de capacitación identificadas y registradas, mediante la presentación de propuestas de para la mejora de su oferta de capacitación.

Las propuestas podrán tener como objetivo:

- El desarrollo de nuevos planes de formación profesional
- El desarrollo de nuevo material curricular
- La formación de nuevos capacitadores.

d) Modernización de la municipalidad

Este aspecto comprende el financiamiento de las actividades de apoyo al proceso de modernización municipal, enfocados tanto en la reforma de la gestión municipal, como la mejora de los servicios que presta esta entidad.

El Proyecto brindará asesoramiento al Municipio para mejorar la eficiencia en la gestión municipal, enfatizando en los aspectos que afectan el desarrollo productivo y empresarial. Además, se promoverá la participación conjunta del sector público y del sector privado en la ejecución de proyectos de desarrollo y obras en beneficio de la colectividad.

Se apoyará el estudio técnico y la identificación de alternativas de acciones de carácter regulador relacionadas con los servicios que presta el Municipio, así

como con la capacitación del recurso humano. Para esto se contratará a una Consultoría que se encargará de identificar las fallas del marco regulador y las necesidades de capacitación que pueden resultar de este proceso.

El Organismo Ejecutor deberá incluir en las licitaciones un mecanismo que le permita una recuperación parcial de los costos incurridos en la preparación de la misma.

3. Costos y financiamiento del proyecto

La inversión total del Proyecto es la suma equivalente de un millón y medio de dólares (US. $1’500.000), distribuidos de la siguiente manera:

- El 60% de la inversión total (USD.$900,000), se obtendrá del crédito otorgado por el FOMIN;
- El 40% de la inversión (USD.$600,000), se va a conseguir con las aportaciones de los miembros fundadores, en los porcentajes siguientes:

- El Gobierno Municipal de Latacunga, 26.66%
- El Gobierno Municipal de Saquisilí, 15.00%
- El Gobierno Municipal de Salcedo, 15.00%
- Universidad Técnica de Cotopaxi, 3.34%
- El Gobierno Provincial, 33.33%, y;
- La Cámara de Comercio, 6.67%

Las actividades en las que se va a utilizar la inversión antes mencionada, así como la manera en la que se va a manejar los recursos se presenta a continuación:

- Modernización de las municipalidades, se utilizará el 30% de los recursos;
- Capacitación de recursos humanos, 25% de los recursos
- Sistema de información para el desarrollo local, 25% de los recursos
- Fortalecimiento institucional, 20% de la inversión

Balance General

El Balance General o llamado también Estado de Situación Inicial es un informe contable que presenta ordenada y sistemáticamente las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio y determinar la posición financiera de la empresa en un momento dado.

A continuación se presenta el Balance General (Estado de Situación Inicial) del Proyecto de Desarrollo de Cotopaxi.

CUADRO Nº 35

Corporación de Desarrollo de Cotopaxi

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Al 31 de Diciembre del 2010

INGRESOS			**EGRESOS**	
Préstamo FOMIN		900.000	Modernización Municipal	450.000
Miembros CODESCO		600.000	Capacitación R.H.	375.000
Gobierno Municipal de Latacunga	160.000		Sistema de Información	375.000
Gobierno Municipal de Saquisilí	90.000		Fortalecimiento Institucional	300.000
Gobierno Municipal de Salcedo	90.000			
Universidad Técnica de Cotopaxi	20.000			
Gobierno Provincial de Cotopaxi	200.000			
Cámara de Comercio de Latacunga	40.000			
TOTAL		**1.500.000**		**1.500.000**

Elaborado por: Autora

4. Servicios de consultoría

En la selección y contratación de servicios de Consultoría financiados total o parcialmente con recursos de la Contribución:

a) Deberán aplicarse los procedimientos acordados con el Banco,
b) No podrán establecerse disposiciones o estipulación que restrinjan o impidan la participación de consultores originarios de los países donantes del FOMIN o de países miembros del Banco.

En lo relacionando a servicios de consultoría no financiados por el Banco, el Organismo Ejecutor antes de proceder a la contratación, deberá acordar con el Banco los nombres y antecedentes de las firmas y consultores individuales seleccionados, los términos de referencia y los honorarios acordados.

5. Informes

Los informes que presente el Organismo Ejecutor deberá contener entre otros aspectos:

- Los resultados alcanzados en los diferentes componentes y el aporte al cumplimiento de los diferentes objetivos del Proyecto.
- El impacto ambiental de las actividades `promovidas y los avances logrados en la disminución del deterioro del medio ambiente.

6. Evaluaciones

Las evaluaciones que presente el Organismo Ejecutor deberán contener, entre otros:

- El funcionamiento de las corporaciones de desarrollo local y los servicios prestados por las mismas.
- Los resultados obtenidos con los diferentes componentes del Proyecto.
- El nivel de cumplimiento de los objetivos señalados, y;
- El grado de sostenibilidad financiera alcanzado.

6.1. Recomendaciones de los consultores

Queda establecido que las opiniones y recomendaciones de los Consultores no comprometen ni a la entidad Contratante, ni a otras entidades locales, ni al Banco, los que se reservan el derecho de formular las observaciones que se consideren apropiadas al respecto.

6.2. Alcance del compromiso del Banco

Queda establecido que el Banco no asume compromiso alguno de financiar total o parcialmente ningún programa o proyecto que, directa o indirectamente, pudiere resultar de los servicios prestados por los Consultores.

6.3. Condiciones especiales

El último pago acordado por el Contrato estará sujeto a la aceptación del informe final de los Consultores por la Entidad Contratante u otra autoridad competente local y por el Banco. Dicho pago final constituirá, por lo menos, un 10% del monto total de la suma que por concepto de honorarios se convenga en el contrato.

8.3.5.2. ANEXO B

PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE FIRMAS CONSULTORAS O EXPERTOS INDIVIDUALES

Proyecto de Desarrollo Económico de Cotopaxi

1. Definiciones

Se establecen las siguientes definiciones:

- Firma Consultora es toda asociación legalmente constituida, integrada principalmente por personas profesionales, que ofrecen servicios de consultoría y asesoría de diversa índole.
- Institución Especializada es cualquier organización sin fines de lucro, como universidades, fundaciones, organismos autónomos y semiautónomos u organismos internacionales, que ofrezcan servicios de consultoría.
- Experto individual es toda profesional o técnico especializado en alguna ciencia, arte u oficio.
- Convenio se utiliza para designar al instrumento jurídico del cual el Anexo forma parte.
- Proyecto indica indistintamente el Proyecto o Programa de que trate el Contrato.
- Financiamiento se refiere a los recursos que a título de "Contribución o Crédito", se destine a operación de Préstamo, Cooperación técnica, Pequeños Proyectos, etc.

2. Niveles éticos e incompatibilidades

1. Tanto durante el proceso de contratación como durante la etapa de ejecución de los correspondientes contratos, los participantes directos o indirectos en los concursos regidos por este procedimiento, mantendrán los más altos niveles éticos y no participarán en ningún tipo de corrupción con relación a dichos procesos.
2. No podrán utilizarse recursos del Banco para contratar Expertos Individuales del país de Prestatarios si éstos:
   a) Pertenecen al personal permanente o temporal de la Institución que reciba el financiamiento o que sea beneficiaria de los servicios de dichos Expertos Individuales.
   b) Han pertenecido a cualquiera de las instituciones antes mencionadas, dentro de los seis meses previos a una de las siguientes fechas:
   - La de la presentación de la solicitud de financiamiento.
   - La de la selección del Experto Individual.

El banco podrá reducir este plazo previa solicitud razonable de la Entidad Contratante.

3. Tampoco podrá utilizarse recursos del Banco para Contratar Firmas Consultoras del País del Prestatario si los socios, directivos y demás personal técnico o profesional de dichas Firmas Consultoras.
   - Pertenecen al personal permanente o temporal de la Institución que reciba el Financiamiento o que sea beneficiaria de los servicios de dichas Consultoras,
   - Ha pertenecido a cualquiera de las instituciones antes mencionadas, dentro de los seis meses previos a una de las siguientes fechas.
   - La de la presentación de la solicitud de financiamiento.
   - La del inicio del proceso de precalificación o de la selección de la Firma Consultora.

   El Banco podrá reducir este plazo previa solicitud razonable de la Entidad Contratante.
4. Una Firma Consultora plenamente calificada que sea filial o subsidiaria de un contratista de construcciones, de un proveedor de equipos o de un “holding company”, solo se considerará aceptable si acuerda por escrito, limitar sus funciones a los servicios de consultoría profesional en el contrato que suscriba, que la firma y sus asociados no podrán participar en la construcción del Proyecto, en el suministro de materiales y equipos para el mismo o en la realización de actividades de carácter financiero relacionadas con el Proyecto.

3. Elegibilidad y requisitos sobre nacionalidad

1. En la Aplicación de los procedimientos establecidos en este Anexo, la Entidad Contratante no podrá introducir disposiciones o condiciones que restrinjan o impidan la participación de Consultores originarios de países miembros del Banco.
2. Solo podrán contratarse Consultores que sean nacionales de países miembros del Banco. Para determinar la nacionalidad de una firma consultora, se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

a) El país en el cual la firma consultora está debidamente constituida o legalmente organizada.
b) El país en el cual la firma consultora tenga establecido el asiento principal de sus negocios.
c) La nacionalidad de la firma o la ciudadanía o residencia de los individuos dueños de la consultora, con derecho a participar en un 50% o mayor de sus utilidades conforme se establezca mediante certificación extendida por un funcionario de la firma consultora, debidamente autorizado.
d) La existencia de cuerdos en virtud de los cuales una parte sustancial de las utilidades o beneficios tangibles de la firma se destinen a firmas o personas de una determinada nacionalidad.
e) La determinación por parte del Banco de que la firma consultora:

- constituye una parte integral de la economía de un país, hecho que se comprobará con la residencia en dicho país, de una parte sustancial de su personal ejecutivo, técnico y profesional, y,
- cuenta en el país con el equipo operativo u otros elementos necesarios para llevar a cabo los servicios por contratar.

3. Los requisitos de nacionalidad exigidos por el Banco serán aplicables a las firmas propuestas para prestar una parte de los servicios requeridos, en virtud de asociación o de subcontrato con una firma consultora calificada.

4. Para establecer la nacionalidad de un experto, se revisará su pasaporte u otro documento oficial de identidad. El Banco, sin embargo, podrá admitir excepciones esta regla en aquellos casos en que el experto, no siendo elegible por razón de nacionalidad,
   a) tenga domicilio establecido en un país miembro del Banco en el que pueda trabajar en una categoría diferente a la de funcionario internacional y haya declarado que no tiene intención de regresar a su país de origen en un futuro inmediato, o.
   b) Haya fijado su domicilio permanente en un país elegible, donde haya residido, por lo menos durante cinco años.

4. **Calificaciones profesionales**

1. El análisis de las calificaciones profesionales de una firma consultora tendrá en cuenta:
   a) La experiencia de la firma y de su personal directivo en la prestación de servicios relacionados con los proyectos o programas de dimensión, complejidad y especialidad técnica que se pretende ejecutar.
   b) El número asignado de personal técnico y profesional
   c) La experiencia tanto en la región como en otros países.
   d) El conocimiento del idioma.
   e) La capacidad financiera.
   f) La carga actual de trabajo.
   g) La capacidad para organizar a un número suficiente de personal para realizar los trabajos dentro del plazo previsto.
   h) La buena reputación ética y profesional.
   i) La inexistencia de cualquier relación que pueda dar lugar a conflicto de intereses.

5. Procedimientos de selección y contratación

A. <u>Selección y contratación de firmas consultoras</u>

1. En la contratación de firmas consultoras:

   a) Antes de iniciar el proceso de selección y una vez obtenidas las aprobaciones locales requeridas, la Entidad Contratante deberá presentar para la aprobación del Proyecto, los siguientes requisitos para la contratación de firmas:

- Que el procedimiento que se utilizará en la selección y contratación de la firma incluya.
  a) Las funciones que desempeña el personal de la Entidad Contratante o del Comité de Selección designado para:
  I. Revisar y aprobar documentos
  II. Seleccionar una lista corta de firmas

III. Clasificar por orden de mérito a las firmas participantes

IV. Aprobar la firma seleccionada

b) La entidad contratante informará al Banco los nombres y los cargos de las personas que designe para participar en los procesos de precalificación y selección de dichos Consultores.

c) El sistema de puntaje que vaya a ser utilizado para precalificar a las firmas, el cual incluirá:

I. Antecedentes generales de la firma

II. Trabajos similares realizados

III. Experiencia previa en el país donde deben prestar se los servicios o en países similares

IV. Dominio del idioma

V. Utilización de consultores locales

d) El sistema de puntaje que vaya a ser utilizado par la selección de las firmas, el cual incluirá.

I. Calificación y experiencia del personal que vaya a ser asignado

II. Metodología para llevar a cabo la evaluación, cuando sea aplicable

III. Plan de ejecución propuesto

IV. Calendario de ejecución

V. Dominio del idioma

VI. Sistema de apoyo gerencial para garantizar el control de calidad durante la ejecución de la consultoría (informes regulares, control presupuestario, etc.)

e) Referencias específicas a las leyes locales, requisitos tributarios y procedimientos que puedan ser pertinentes para la selección y contratación de la firma consultora.

f) Si se estima que el costo de los servicios excederá la suma de doscientos mil dólares EE.UU. (US $200,000) o su equivalente calculado de acuerdo con lo establecido en la disposición relativa al tipo de cambio de este Convenio, la selección y contratación deberá anunciarse en el “Development Business” de las Naciones Unidas y en la prensa nacional. Estos anuncios deberán indicar la intención de contratar servicios profesionales de consultoría y una breve descripción

de los servicios requeridos. Deberán a su vez, invitar a las firmas y consorcios interesados a presentar información detallada acerca de su capacidad técnica, experiencia previa en trabajos similares, etc., dentro de un plazo de 30 días contados a partir de la fecha de la publicación. Se remitirán al Banco los recortes respectivos que especifiquen la fecha y el nombre de la publicación en que aparecieron.

g) Una vez que el Banco haya aprobado los requisitos anteriores, se invitará a las firmas preseleccionadas a presentar propuestas de conformidad con los procedimientos y los términos de referencia aprobados. Se informarán a dichas firmas los procedimientos y selección y los criterios de evaluación adoptados, así como las leyes locales aplicables, los requisitos de carácter impositivo y los nombres de otras empresas invitadas a presentar propuestas.
h) En la invitación a presentar propuestas, se utilizará uno de los dos procedimientos:
i) El del sobre único sellado, que incluirá únicamente la propuesta técnica, sin hacer referencia al precio. La Entidad Contratante analizará las propuestas y las clasificará por orden de mérito. Si la complejidad del caso requiera, la Entidad Contratante podrá utilizar, con la autorización previa del Banco y con cargo a sus propios fondos, servicios de consultoría para revisar las propuestas y calificarlas por orden de mérito.

Una vez establecido el orden de mérito de las firmas, la que figure en primer lugar está invitada a negociar el contrato. Durante las negociaciones deberán especificarse los térmicos de referencia para asegurar un acuerdo pleno entre las partes; se examinarán los requisitos contractuales y legales y se elaborarán los costos detallados. Si no se llegase a un acuerdo de términos del contrato con la firma, se le notificará por escrito que esta ha sido rechazada y se iniciará negociaciones con la firma que esté en segundo lugar y así sucesivamente hasta llegar a un acuerdo satisfactorio.

j) El procedimiento de dos sobres sellados. El primer sobre incluirá la propuesta técnica sin los costos, y el segundo, el costo propuesto por los servicios.

La Entidad Contratante analizará la propuesta técnica y establecerá el orden de mérito. Las negociaciones del contrato comenzarán con la firma que haya presentado la mejor propuesta técnica. El segundo sobre presentado por dicha firma será abierto en presencia de sus representantes y se utilizará en las negociaciones del contrato. Todos los segundos sobres presentados por las otras empresas permanecerán sellados y en caso de lograrse un acuerdo con la primera firma, les serán devueltos, sin abrir. Si no se lograse un acuerdo con la primera firma, se le notificará su rechazo y se iniciarán negociaciones con la segunda firma y así sucesivamente hasta lograr un acuerdo.

k) Si no se llegare a un acuerdo sobre costos detallados u honorarios, o si a juicio de la Entidad Contratante tales costos u honorarios resultaren inadecuados o excesivos, ello será causal suficiente para rechazar una propuesta e inicia negociaciones con la firma que le siga en orden de mérito. Si una firma fuere rechazada, no se la volverá a llamar para nuevas negociaciones del mismo contrato.

l) Antes de iniciar las negociaciones, la Entidad Contratante proporcionará al Banco, para su no objeción, una copia del informe que sintetice la evaluación de las propuestas técnicas presentadas por las firmas de la lista.

m) La Entidad Contratante, una vez obtenidas las aprobaciones locales que pudieran requerirse, deberá presentar para la aprobación del Banco, el borrador final del contrato negociado con la empresa consultora antes de su firma. Con posterioridad a la firma, se enviará al Banco, a la brevedad posible, copia fiel del texto firmado del contrato.

n) Cuando en el Anexo A se indique que la supervisión por parte del Banco de ciertas contrataciones de firmas consultoras o expertos individuales se llevará a cabo con posterioridad a la contratación de la respectiva consultoría, la Entidad Contratante notificará a la brevedad al Banco de cada contratación, enviándole los datos básicos de la misma

y conservará, para que el Banco pueda llevar a cabo dicha supervisión, los antecedentes de las respectivas contrataciones y en especial la siguiente documentación:

a. El procedimiento que se utilizó para la contratación de las firmas o expertos, incluyendo los criterios para precalificar y para seleccionar.
b. El nombre de los consultores seleccionados.
c. Los informes técnicos que recomendaron la precalificación y la contratación de que se trate.
d. El correspondiente contrato de consultoría firmado.

La Entidad Contratante suministrará al Banco cualquier otra información adicional que se pudiere requerir.

o) Salvo que las partes acuerden de otra forma, aunque la supervisión de un contrato determinado se lleve a cabo en forma ex–post, la Entidad Contratante enviará siempre para conformidad del Banco y en forma ex-ante:
   a. Los términos de referencia correspondientes
   b. Los nombres de las firmas de la lista.
   c. Antes de iniciar la primera contratación de una firma consultora o de un experto individual, cuya supervisión ha de llevarse a cabo en forma ex-post, la Entidad Contratante deberá haber enviado para la conformidad del Banco los procedimientos a utilizar para la contratación de firmas consultoras y para la de expertos individuales, incluyendo los criterios de precalificación y contratación.
p) Las contrataciones de firmas o expertos supervisadas por el Banco también están sujetas a políticas del mismo. Este se reserva el derecho a:
   a. Financiar o cancelar los recursos de aquellos contratos cuyo desenvolvimiento no se hubiese ajustado a dichas políticas.
   b. Requerir el reembolso, con intereses y comisiones de aquellos recursos ya desembolsados para los citados contratos.

c. Reconocer como fondos la de contrapartida local los que se hubiesen utilizado para tales contratos.
d. El derecho de establecer que para contrataciones futuras, la supervisión se lleve a cabo en forma ex-ante.

B. Selección y contratación de expertos individuales

En el caso de selección y contratación de expertos individuales:

a) Antes de iniciar el proceso de selección y una vez obtenidas las aprobaciones locales que pudieran requerirse, la Entidad Contratante deberá presentar para la aprobación del Proyecto, los siguientes requisitos para la contratación de expertos:
   i. El procedimiento de selección.
   ii. Los términos de referencia, especificaciones y el calendario referente a los servicios que deban prestar.
   iii. Los expertos serán tentativamente seleccionados, señalando su nacionalidad y domicilio, antecedentes, experiencia profesional y conocimientos de idiomas.
   iv. El modelo del contrato que se utilizará en los expertos.
b) Una vez que la autoridad competente del país, y el Banco hayan aprobado los requisitos anteriores, la Entidad Contratante procederá a contratar expertos. El contrato que haya de suscribirse con cada uno de ellos deberá ajustarse al modelo del contrato que el Banco y dicha autoridad competente hayan acordado. Una vez firmado el contrato, la Entidad Contratante enviará al Banco, a la brevedad posible, una copia del mismo.
c) Cuando en el Anexo A se indique que la contratación de ciertos expertos individuales será supervisada por el Banco en forma ex-post, se aplicará a dichas contrataciones lo establecido en los incisos g),h),i) y j) del párrafo 1. de este Anexo.

No obstante a lo anteriormente establecido, y a solicitud de la Entidad Contratante, el Banco podrá colaborar el la selección de Consultores, así

como en la elaboración de los contratos respectivos. Sin embargo, la negociación final de los contratos y su suscripción, en términos y condiciones aceptables al Banco, corresponderán exclusivamente a la Entidad Contratante sin que el Banco asuma responsabilidad alguna al respecto.

6. Monedas de pago a los consultores

En los contratos que se suscriben con los Consultores, se establecerán las siguientes modalidades en cuanto a las monedas de pago, entendiéndose que, con relación al tipo de cambio, se aplica la norma que al respecto se establece en este Convenio.

a) Pagos a firmas consultoras: Los contratos que se suscriben en las firmas consultoras deberán reflejar una de las siguientes modalidades:
b) Si la firma consultora estuviese domiciliada en el país donde debe prestar los servicios, su remuneración se pagará exclusivamente en la moneda de ese país, con excepción de gastos incurridos en divisas para pago de pasajes externos o viáticos en el exterior, los que se reembolsarán en dólares americanos o su equivalente en otras monedas que formen parte del financiamiento.
c) Si la firma consultora no estuviese domiciliada en el país donde debe prestar los servicios, el máximo porcentaje posible de su remuneración de pagará en la moneda del país, y el resto en dólares americanos, o su equivalente en otras monedas que formen parte del financiamiento, entendiendo que la partida de viáticos deberá pagarse en la moneda del país donde los respectivos servicios han de ser prestados. En caso de que el porcentaje que vaya a pagarse en la moneda del país en que se vaya a prestar el servicio, sea inferior al 30% del total de la remuneración de la firma consultora, la autoridad competente del país someterá al Banco par su examen y comentarios, una justificación completa y detallada de la remuneración propuesta.
d) Si se tratase de un consorcio integrado por firmas domiciliadas en el país donde deban prestar los servicios y firmas no domiciliadas en el mismo, la

parte de la remuneración que corresponda a cada uno de los integrantes del consorcio se pagará de acuerdo con las reglas anteriores.

e) Expertos Individuales: Si estuviesen domiciliados en el país donde prestan sus servicios, su remuneración será pagada exclusivamente en la moneda de dicho país.”15

15 Convenio entre Corpoambato y el Fomin. Resumen

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- La provincia de Cotopaxi es eminentemente agrícola, con una gran riqueza forestal, ganadera y turística. Pese a ello, su crecimiento ha sido mínimo, debido a diferentes causas tales como: el bajo nivel de educación, la falta de apoyo por parte del Gobierno seccional hacia sector productivo, la falta de participación conjunta del sector público y del sector privado para colaborar con el desarrollo económico y social local, la carencia de información que permita conocer la realidad de la provincia, lo cual dificulta la toma de decisiones. A todo esto se suma el desinterés del Gobierno Seccional por apoyar y tratar de solucionar los principales problemas de los diferentes sectores de la sociedad.

- Por medio de la investigación de mercado se establece la aceptación del sector empresarial para la creación de una Agencia de Desarrollo Local en la provincia de Cotopaxi., con un 100% de aceptación.

- Por medio del análisis FODA se determinó que la Corporación posee varias fortalezas que le permitirán aprovechar las oportunidades y a la vez enfrentar las amenazas.

- Este proyecto ofrece un servicio nuevo y único por lo que la oferta es limitada y existe demanda insatisfecha.

- Existe gran interés por parte de los socios / miembros plenos para aportar y hacer de esta Corporación el soporte para el desarrollo de Cotopaxi.

- Se cuenta con una gran fuente de financiamiento como es el FOMIN, fondo que apoya proyecto de desarrollo local.

- Este es un proyecto que busca convertirse en el articulador de los diferentes actores públicos y privados de la región con la finalidad de generar desarrollo económico territorial. Gestionando con Gobierno, Universidad, Empresa y Organismos Internacionales proyectos y recursos que generen desarrollo y fuentes de empleo en la sociedad.

- La creación de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi es una alternativa factible para promover y propiciar el crecimiento sostenido y el desarrollo económico de provincia, mediante la participación activa de todos los sectores de la sociedad, enfocándose en aspectos como: el apoyo a la microempresa, la participación ciudadana, sistemas de información y de proyectos, capacitación empresarial, modernización municipal, entre otras. Todo esto en busca de lograr mejorar la calidad de vida de los cotopaxeses.

- El proyecto es viable en la medida en que los socios plenos cumplan con sus aportaciones iniciales y la organización de la Corporación se maneje como está planteada.

- El financiamiento para la creación y desarrollo de las actividades de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi asciende a US. $1’500.000, valor que se obtendrá tanto del FOMIN como de los aportes de los Miembros participantes, monto dividido de acuerdo a lo establecido en el Convenio entre el FOMIN y CODESCO, y que será empleado de acuerdo a lo establecido en el Convenio antes mencionado.

- La Corporación busca lograr una estructura social sólida, con altos niveles de participación ciudadana, que trabaje con una visión de futuro, que comparta las responsabilidades de las acciones de desarrollo con el Estado y las distintas instancias que trabajan en la provincia de Cotopaxi.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la puesta en marcha del proyecto, ya que por medio de los estudios se determinó dos puntos importantes como son: la existencia de demanda insatisfecha y la aceptación del proyecto.

- Manejar un estándar de calidad en el servicio, que permita responder adecuadamente a los requerimientos del cliente para garantizar la competitividad desde el inicio de las operaciones.

- Crear y mantener un clima laboral motivado, positivo e informado, con el fin de que los miembros plenos y los empleados conozcan la misión, visión y políticas de la Corporación, para asegurar su aplicación y mayor éxito en el cumplimiento de las mismas; promoviendo una administración dinámica, eficiente y eficaz que permita obtener los mejores resultados en beneficio del sector productivo de la provincia.

- Fortalecer la imagen institucional haciendo uso del plan de mercadeo con el fin de ubicar ala Corporación en el imaginario de la gente con la idea de que se sientan apoyados para emprender y desarrollar proyectos.

- Realizar alianzas estratégicas con entidades que busquen los mismos fines de apoyo al desarrollo de la provincia de Cotopaxi.

- Ejecutar periódicamente sondeos de mercado para medir el grado de satisfacción de los clientes, captando nuevas sugerencias o modificaciones para el servicio y de esta manera innovar el servicio para conservar y expandir el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS / MANUALES / OTROS

- ILPES - Manual de Desarrollo Local.
- GTZ/DDM/PROMOCAP. 2001.

- Vásquez Barquero 2000

- MICHAEL PORTER, resumen revista “Futuro con Calidad”, Órgano Oficial de la Corporación Ecuatoriana de Calidad Total, julio 2001
- Comisión Especial Para El Estudio De Los Problemas Del Medio Rural Del Senado Español, 1998.

- FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 2006.
- MARTÍNEZ BENCARDINO CIRO, Muestreo Algunos Métodos y sus Aplicaciones, Hego Impresores, Primera Edición, 1984
- LEY DE COMPAÑÍAS DEL ECUADOR
- CÓDIGO CIVIL DEL ECUADOR
- CONSEJO PROVINCIAL DE COTOPAXI. “Plan Participativo de Desarrollo”. 2002.
- CORPOAMBATO. “Convenio de Financiamiento”. Ambato 1998.
- FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS. “Alianzas de desarrollo educativo empresarial para Cotopaxi”. ESPE-L. Latacunga. 2000.
- FRED R. DAVID. “Conceptos de Administración Estratégica”
- INEC Censo 2001.
- INEC. Lista de principales empresas de Latacunga.
- MICROSOFT. Enciclopedia Encarta 2000.
- NARESH K. MALHOTRA. “Organización de Empresas”. México. Mcgraw Hill Editores. 2°Edición. 1997.

PAGINAS WEB VISITADAS

- www.cideiber.com.aspectoslegalesymonetarios/legislacionmercantil .html .
- www.buyusa.gov.USCOMERCIAL.html .
- es.wikipedia.org/wiki/Desarrollo_local
- territorial.web.rd.gov.ar/glosario/
- www.bce.fin.ec.estadisticas
- www.buyusa.gov.USCOMERCIAL.html
- www.cideiber.com.aspectoslegalesymonetarios/legislacionmercantil .html
- www.explored.com.ec/ecuador/cotopaxi.htm.
- www.iadb.org
- www.icnl.org.
- www.organizacionpoleas.net.
- www.revistasente.com/almanaque/provinciasecuador/las2provinciasecuador/cotopaxi. html.

GLOSARIO

Actividad: Conjunto de operaciones o tareas propias de una persona o entidad.

Ambiente de trabajo: Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

Calidad: Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Control: Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo con el plan.

Corporación: Es una entidad asociativa o societaria. En el caso de una entidad asociativa se trata de una organización cuyo objetivo primordial es la defensa de sus asociados con un fuerte carácter gremial o corporativista. Cuando se trata de entidades societarias, hablamos de sociedades por lo general dependientes del sector público, que no tienen forma de sociedad anónima y que no cuantifican su capital social.

Corporación civil: Son entidades de participación mixta, sin ánimo de lucro, encaminadas a promover y trabajar por el mejoramiento de los niveles de productividad de las empresas públicas y privadas.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto o servicio.

Desarrollo local: El desarrollo local se basa en la identificación y aprovechamiento de los recursos y potencialidades endógenas de una comunidad, barrio o ciudad. Una ampliación de las capacidades sociales para producir crecimiento incorporando los distintos sectores de actividad; está referido a una localidad o área geográfica de dimensiones relativamente pequeñas.
Desarrollo económico de una municipio concreto aprovechando sus recursos.

Desarrollo Sustentable: Persigue el crecimiento económico sin descuidar la conservación de la calidad ambiental y la equidad social.

Desarrollo organizacional: Esfuerzo planificado y sistemático de renovación que involucra a la dirección y abarca a todo el sistema de la empresa con el objetivo de aumentar la efectividad general.

Desempeño: Actuación de los individuos en la consecución de determinados objetivos con una dirección dada en la cual se combinan y evalúan, los resultados alcanzados y los comportamientos del individuo para alcanzar los mencionados resultados.

Dirección: Función que se encarga de motivar, guiar, establecer la comunicación más eficaz, así como resolver conflictos.

Dirección estratégica: Proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en un conjunto acoplado de manera apropiada con el ambiente.

Eficacia: Eficiencia con el logro de objetivos. Es la capacidad de la organización para cumplir con la misión y abarca desde la satisfacción del cliente y los productores, capacidad para producir con calidad, hasta la adaptabilidad a los cambios y el desarrollo de la organización.

Eficiencia: Relación óptima entre determinados elementos o componentes, entre insumo y resultado, beneficio y costo, resultado y tiempo. Debe reflejar todo el ciclo recursos – proceso – resultado.

Entorno (externo): Todo aquello ajeno a la organización, pero con potencial para afectar su rendimiento.

Estrategia: Pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente con las medidas o recursos implicados.

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.

Metas: Son fines cuantificados, que esperamos alcanzar dentro del período cubierto por la planeación.

Misión: Es la identidad de la empresa, es decir, contiene el encargo, responsabilidad macro por el que todos los clientes internos lucharán para hacerla realidad, es la declaración de la razón de ser de la institución.

Objetivos: Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en el corto plazo, es decir, máximo un año y estos tienen que ser medibles en el tiempo, en unidades monetarias, porcentajes o cantidades.

Oferta: Cantidad de bienes o servicios que pueden ser vendidos en un mercado y en un momento determinado.

Plan: Documento sistemático que, a partir de un diagnóstico, resume un conjunto de metas a lograr para solucionar un problema o conjunto de problemas.

Planificación Estratégica: Es una metodología de trabajo que se caracteriza por la amplia participación de diferentes sectores sociales (institucionales e individuales). Por medio de sucesivas discusiones en talleres de trabajo, se identifica una visión (metas comunes) y se establecen líneas estratégicas de acción. Esto permite que los objetivos y proyectos a proponer estén coordinados hacia los mismos propósitos.

Procedimiento: Documento que nos permite especificar la manera de realizar las actividades, forma específica de llevar a cabo una actividad dentro de una normativa establecida.

Proceso: Se considera un proceso a cualquier actividad o serie de actividades que utilizan los recursos para transformar a los insumos en productos.

Productividad: Medida de rendimiento que incluye eficiencia y eficacia.

Proveedor: Organización o persona que proporciona un producto.

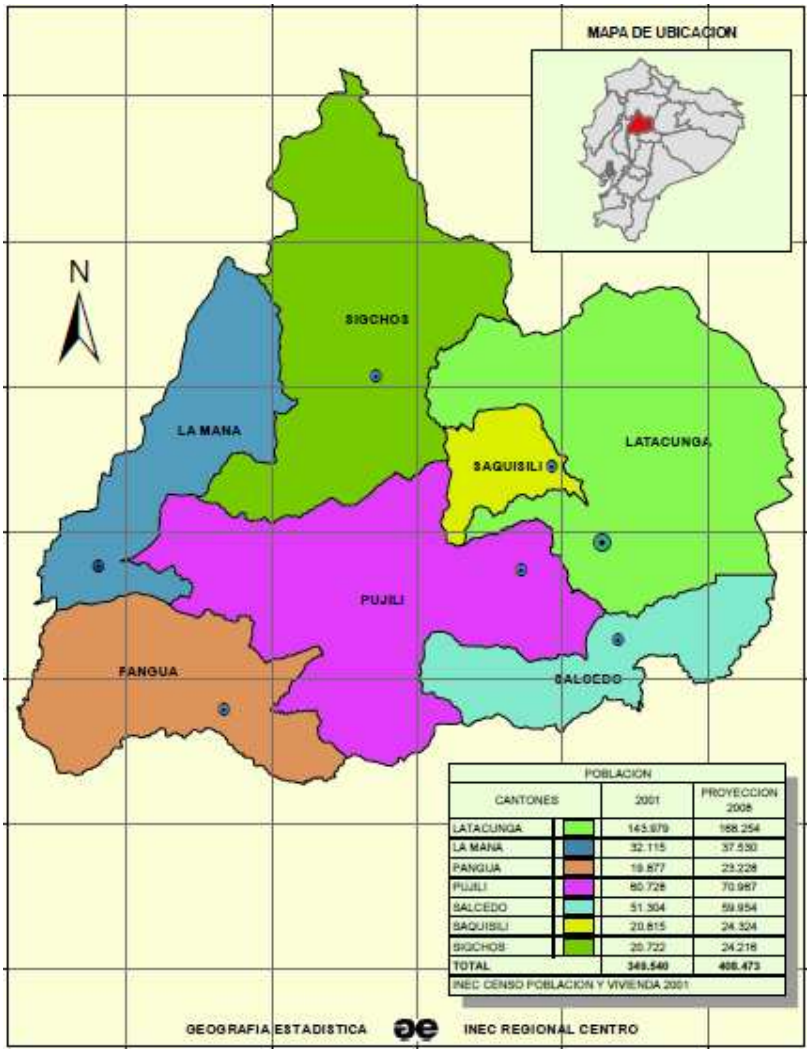
Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Sistema: Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

ANEXOS

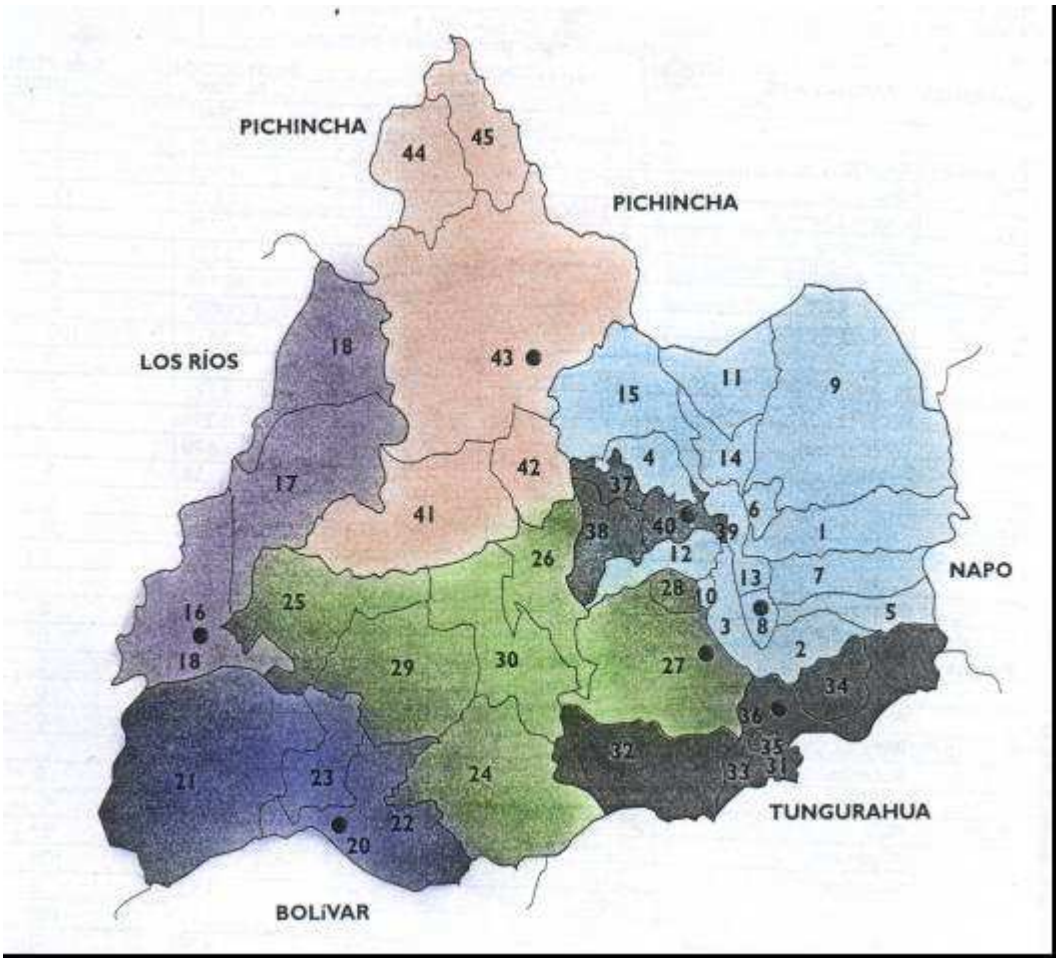
ANEXO Nº1.1

MAPA DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI



ANEXO Nº1.2

MAPA DE PARROQUIAS Y CANTONES DE COTOPAXI



Cotopaxi	
Sigchos	
La Maná	
Saquisilí	
Pujilí	
Salcedo	
Pangua	

ANEXO Nº 2

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN EN COTOPAXI

Cantones	Parroquias	Comunas /Recintos	Población 1990	Población 2001	TCA %	Hombres	Mujeres	Proyección al 2010
Cotopaxi	15	282	117.603	143.979	1.9	69.598	74.381	174.376
La Maná	4	78	20.960	32.115	3.8	16.446	15.669	38.895
Pangua	4	87	16.814	19.877	1.5	10.329	9.548	24.074
Pujilí	7	164	44.343	60.728	2.9	28.499	32.229	73.549
Salcedo	7	164	45.322	51.304	1.1	24.405	26.899	62.135
Saquisilí	4	61	12.829	20.815	4.4	9.792	11.023	25.210
Sigchos	5	79	18.543	20.722	1.1	10.234	10.488	25.097
TOTAL	**45**	**861**	**276.324**	**349.540**	**2.1**	**169.303**	**180.237**	**423.336**

Fuente: INEC Censo 2001

Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO Nº 3

PROVINCIA DE COTOPAXI

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 5 AÑOS Y MÁS DE EDAD, POR SECTORES ECONÓMICOS, SEGÚN CANTONES. Censo 2001

CANTONES	TOTAL		SECTOR	SECTOR	SECTOR	NO	TRABAJADOR
	NÚMERO	%	PRIMARIO	SECUNDARIO	TERCIARIO	ESPECIF.	NUEVO
PROVINCIA	141,062	100,0	71,614	22,416	41,645	4,862	525
LATACUNGA	58,884	41,7	21,527	11,242	23,822	2,524	303
LA MANÁ	12,385	8,8	6,398	1,386	3,788	767	46
PANGUA	8,763	6,2	5,893	1,636	1,051	170	13
PUJILI	23,2	16,4	14,797	3,223	4,667	462	51
SALCEDO	21,121	15,0	11,71	3,355	5,355	623	78
SAQUISILÍ	8,527	6,0	4,71	862	2,69	236	29
SIGCHOS	8,182	5,8	6,579	712	805	80	5
PORCENTAJE POR SECTORES ECONÓMICOS DEL TOTAL PROVINCIAL	100		50,8	15,9	29,5	3,4	0,4

Fuente: INEC Censo 2001

Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO Nº 4

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DE 12 AÑOS Y MÁS, POR ESTRUCTURAS PORCENTUALES Y TASAS DE CRECIMIENTO, SEGÚN RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA. CENSOS 1982, 1990,2001.

RAMAS DE ACTIVIDAD	1982		1990		2001		TCA %	
	POBLACION	%	POBLACION	%	POBLACION	%	82-90	90-2001
TOTAL	**79,588**	**100,0**	**93,169**	**100,0**	**138,023**	**100,0**	**2,0**	**3,6**
AGRICULTURA, SILVICULTURA, CAZA Y PESCA	43,468	54,6	44,681	48,0	68,616	49,7	0,3	3,9
EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	82	0,1	392,000	0,4	478	0,3	19,6	1,8
MANUFACTURA	7,848	9,9	9,718	10,4	13,68	9,9	2,7	3,1
ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	293	0,4	278,000	0,3	234	0,2	-0,7	-1,6
CONSTRUCCIÓN	6,079	7,6	5,663	6,1	8,257	6,0	-0,9	3,4
COMERCIO	3,467	4,4	6,690	7,2	16,721	12,1	8,2	8,3
TRANSPORTE	2,919	3,7	3,792	4,1	6,462	4,7	3,3	4,8
ESTABLECIMIENTOS FINANCIEROS	251	0,3	584,000	0,6	1,541	1,1	10,6	8,8
SERVICIOS	12,545	15,8	17,971	19,3	16,734	12,1	4,5	-0,6
ACTIVIDADES NO BIEN ESPECIFICADAS*	759	1,0	2,380	2,6	4,775	3,5	14,3	6,3
TRABAJADOR NUEVO	1,877	2,4	1,020	1,1	525	0,4	-7,6	-6,0

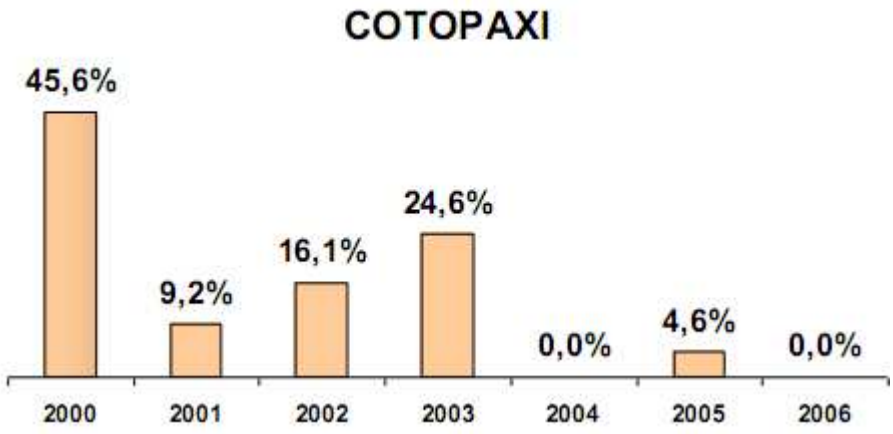
* EN EL AÑO 2001, INCLUYE AÑO DECLARADO

Fuente: INEC Censo 2001

Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO Nº 5

EMIGRACION LABORAL POR AÑOS DE SALIDA



Fuente: INEC ECV 2006

Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO Nº6

ESCOLARIDAD MEDIA SEGÚN CANTONES DE LA PROVINCIA DE COTOPAXI

CENSOS 1990, 2001

CANTONES	CENSO 1990	CENSO 2001
PROVINCIA	4,8	5,5
COTOPAXI	5,4	6,4
LA MANA	4,8	5,3
PANGUA	4	4,6
PUJILI	3,8	4,5
SALCEDO	4,5	5,4
SAQUISILI	4,5	4,9
SIGCHOS	-	3,7

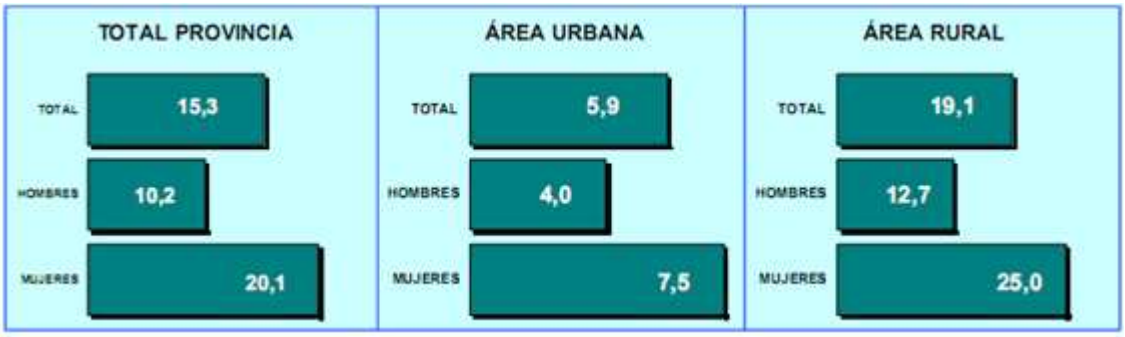
La escolaridad media se refiere a la número promedio de años aprobados por la población de 10 años y más de edad, en los diferentes niveles de instrucción.

Fuente: INEC ECV 2001

Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO Nº7

TASAS DE ANALFABETISMO DE LA POBLACIÓN DE 10 AÑOS Y MÁS, SEGÚN ÁREA Y SEXO, Censo 2001



Fuente: INEC ECV 2001

Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO Nº 8

POBLACIÓN CON INSTRUCCIÓN SUPERIOR POR CANTONES DE COTOPAXI

	URBANA			RURAL			TOTAL
CANTÓN	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	
LA MANÁ	9,28	7,36	8,32	3,77	2,12	2,95	5,00
LATACUNGA	26,75	16,61	21,68	3,41	1,72	2,57	9,20
PANGUA	16,4	9,12	12,76	3,71	2,79	3,25	4,10
PUJILÍ	27,1	20,06	23,58	3,67	2,8	3,24	5,90
SALCEDO	20,58	14,88	17,73	2,74	1,45	2,10	4,80
SAQUISILÍ	19,13	13,42	16,28	1,61	1,09	1,35	6,20
SIGCHOS	0,96	1,26	1,11	2,57	2,07	2,32	1,80
COTOPAXI	21,1	14	17,55	3,3	2	2,65	6,80
NACIONAL	23,2	17,9	20,55	4,7	3,3	4,00	14,20

Fuente: INEC ECV 2001

Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO Nº 9

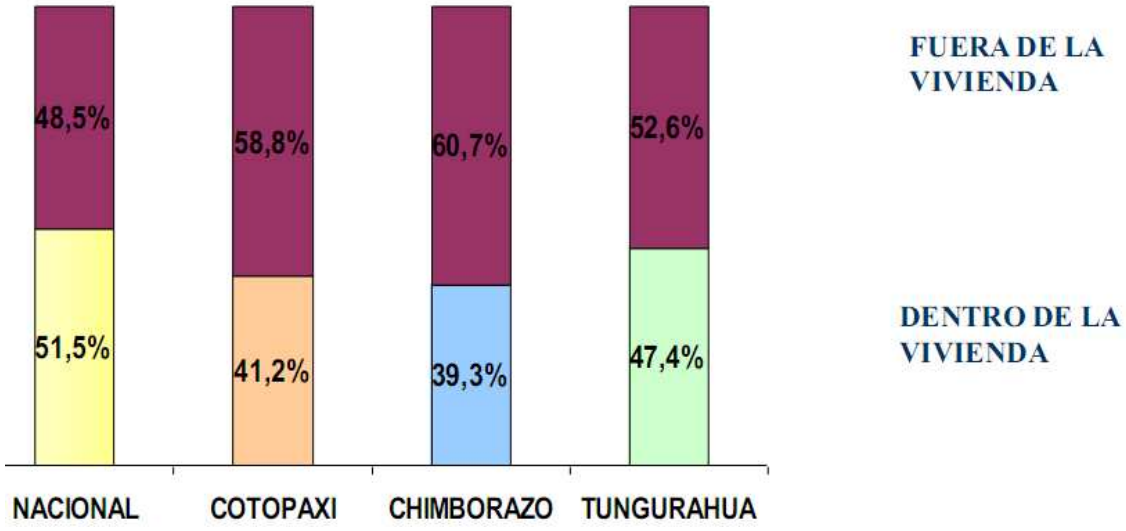
PROMEDIO DE HIJOS NACIDOS VIVOS POR LAS MUJERES DURANTE TODA SU VIDA

AREAS	HIJOS NACIDOS VIVOS	POBLACIÓN FEMENINA	NÚMERO PROMEDIO DE HIJOS
CENSO 2001			
TOTAL	**363,417**	**128,907**	**2,8**
URBANO	78,832	36,897	2,1
RURAL	284,585	92,01	3,1

Fuente: INEC ECV 2001
Elaboración: Autora del proyecto

ANEXO Nº10

SUMINISTRO DE AGUA (DENTRO Y FUERA DE LA VIVIENDA)

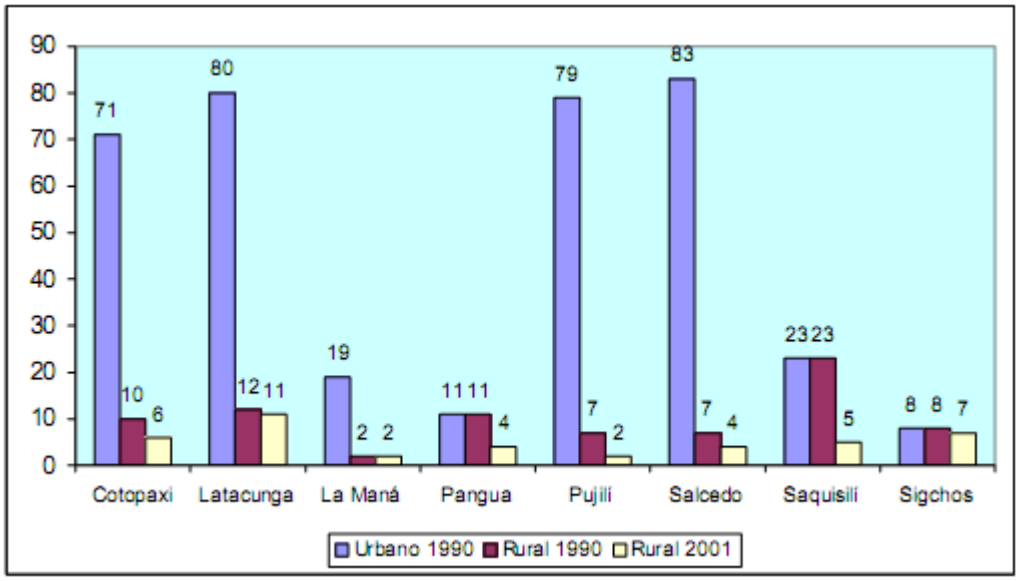


Fuente: INEC ECV 2006

Elaboración: Autora del Proyecto

ANEXO Nº11

VIVIENDAS CON SERVICIO DE ALCANTARILLADO



Fuente: INFOPLAN, 2001

Elaboración: Autora del Proyecto

ANEXO Nº12

CUADRO DE ORGANIZACIONES RURALES DE COTOPAXI

	Latacunga	La Maná	Pangua	Pujilí	Salcedo	Saquisilí	Sigchos	Total
Organizaciones territoriales de base	281	76	82	163	111	62	81	861
Asociaciones	54	5	13	10	3	0	1	86
Comités de Desarrollo	18	4	2	4	2	0	3	33
Organizaciones de Mujeres	86	2	0	22	24	14	9	157
OSGs	6	2	1	9	4	1	2	25
OTGs	2	0	0	0	0	0	0	2
Total	**452**	**91**	**103**	**208**	**144**	**77**	**96**	**1171**

Fuente: INFOPLAN, 2001

Elaboración: Autora del Proyecto

ANEXO Nº 13

MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO EN EL SONDEO

FECHA: ___/___/___ **No. _____**

El presente estudio está siendo realizado por una estudiante de la EPN. Por este medio quiero garantizar que todas sus respuestas serán tratadas con la mayor discreción posible.

CUESTIONARIO

- **¿Considera necesario que debe existir una organización que permita fortalecer al sector productivo de la provincia de de Cotopaxi y de la provincia de Cotopaxi, como un medio para contribuir al desarrollo de la economía local y nacional?**

SI ( ) NO ( )

- **¿Desearía ser miembro de la organización denominada Corporación de Desarrollo de Cotopaxi?**

SI ( ) NO ( )

Gracias por su tiempo!

ANEXO Nº 14

EMPRESAS E INSTITUCIONES ENCUESTADAS POR CANTÓN

	Nº	EMPRESA
CANTÓN LATACUNGA 41.19%	1	CONTINEX S.A.
	2	INDULAC DE COTOPAXI CIA. LTDA.
	3	PALMA PALMA NESTOR WILFRIDO
	4	PETYROS PETALOS Y ROSAS S.A.
	5	SERVICIOS AEROPORTUARIOS AVINDAC CEM
	6	TEXASFLOWERS
	7	AGROPECUARIOS FIGUEROA
	8	UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
	9	ASOCIACIÓN DE TRANSPORTE PESADO DE COTOPAXI ASOTRAPEC
	10	JARDINES PIAVERI CIA. LTDA.
	11	LA FINCA LTDA.
	12	PONCE MALDONADO PEDRO
	13	VERDILLANO CIA. LTDA.
	14	GOBIERNO MUNICIPAL DE COTOPAXI
	15	CALZACUERO C.A.
	16	ECUANROS ECUADORIAN NEW ROSES S.A.
	17	FLORES DE DECORACIÓN DECOFLOR S.A.
	18	JEREZ GARZÓN JOSE MARCELO
	19	MOLINOS POULTIER S.A.
	20	NARCIS SUPERMERCADOS S.A.
	21	SEGUNDO ELOY CORRALES E HIJOS SECOHI CIA. LTDA.
	22	MOLINA JÁCOME LORENZO RAMÓN
	23	MEDINA ACOSTA HOLGUER MARCELO
	24	VÁSCONEZ CALLEJAS HERNÁN FRANCISCO
	25	AGROGANADERA ESPINOSA CHIRIBOGA S.A.
	26	CHILIQUINGA VILCACUNDO FLOR CASILDA
	27	H&N HUEVOS NATURALES ECUADOR S.A.
	28	MOLINOS RIPALDA Y RIPALDA CIA. LTDA.
	29	TERÁN SIERRA MANUEL RODRIGO
	30	CERDA CUEVA GLORIA MARLENE
	31	VELASTEGUI LOZADA WILSON HERNAN
	32	CARDENAS CERDA BYRON MAURICIO
	33	CHANCUSIG CASA SEGUNDO RICARDO
	34	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO DE LA PEQUEÑA EMPRESA DE COTOPAXI
	35	DISTRIBUIDORA VILLEGAS CHIRIBOGA S.A.
	36	EXROCOB EXPORTADORES DE ROSAS CORRALES BASTIDAS CIA. LTDA.
	37	PAMBAFLOR S.A.

	38	PASTEURIZADORA EL RANCHITO CIA. LTDA.
	39	RÍOS MOGOLLÓN ANGEL PLUTARCO
	40	SEGOVIA MAYA RIBADENEIRA SEMAYARI CIA. LTDA.
	41	GOBIERNO PROVINCIAL DE COTOPAXI
	42	AGROMOTORA DEL COTOPAXI AGROCOEX S.A.
	43	BLOOMING ROSE FARM ROSBLOOM CIA. LTDA.
	44	CAMPAÑA MALDONADO MANUEL IGNACIO
	45	CORRALES ESPÍN MARTHA YOLANDA
	46	CURTILAN CURTIDURIA LANAS SOCIEDAD CIVIL
	47	EMPRESA ELÉCTRICA PROVINCIAL DE COTOPAXI ELEPCO S.A.
	48	EQR EQUATOROSES S.A.
	49	TAMBOROSES S.A.
	50	AGRÍCOLA ROGER AMORES AGRORAB CIA. LTDA.
	51	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO 9 DE OCTUBRE LTDA.
	52	DISTRIBUIDORA MARCO OLMEDO DISTRIOLMEDO CIA. LTDA.
	53	FUENTES SAN FELIPE S.A.
	54	LA CIÉNEGA CIA. LTDA.
	55	PANELES Y CONSTRUCCIONES PANECONS S.A.
	56	TOPROSES CIA. LTDA.
	57	CUESTA VASCONEZ JUAN MANUEL
	58	DIAMONDROSES S.A.
	59	NEVADO ECUADOR NEVAECUADOR S.A.
	60	SALAZAR VELA HUGO MARCIAL
	61	INDUACERO INDUSTRIA DE ACERO DEL ECUADOR CIA. LTDA.
	62	SILVA FIALLOS GRACIANO ANTONIO
	63	AGRICOLA EL ROSARIO AGRIROSE CIA. LTDA.
	64	ALCOPESA S.A.
	65	SANSUR IMPORTACIONES Y compañía
	66	ENCHANTED ROSES, ENROSES S.A.
SALCEDO 14.68%	1	GOBIERNO MUNICIPAL DE SALCEDO
	2	SINDICATO DE CHOFERES PROFESIONALES DE SALCEDO
	3	CARNICOS DELGADO MANCHENO CARNIDEM CIA. LTDA.
	4	DELGADO VERGARA TERESA DE YANIRA
	5	PRODICEREAL S.A.
	6	PALMA PROAÑO PEDRO PABLO
	7	GRANJA CORRALES VINICIO RAFAEL
	8	LECHE COTOPAXI LECOCEM S.A.
	9	CENACOP S.A.
	10	LABORATORIOS DIESEL ELECTRICOS LADIESCO S.A.
	11	JÁCOME MARTINEZ EDGAR BOLIVAR
	12	ARCONSA
	13	ALIMENTOS SWEET & SOUR CIA. LTDA.

	14	CONGAS
	15	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHIBULEO LTDA.
	16	EL RANCHITO PASTEURIZADORA
	17	DERIVADOS LÁCTEOS POZO YÉPEZ
	18	ECUATORIANA DE CURTIDOS SALAZAR CIA. LTDA.
	19	FEDERACIÓN DE COMUNIDADES Y ORGANIZACIONES
	20	HOSTERÍA EL SURILLAL
	21	NEVADO ECUADOR ROSES
	22	PAREDES TOVAR MIGUEL
	23	HOSTERÍA RUMIPAMBA DE LAS ROSAS
SAQUISILÍ 5.96%	1	GOBIERNO MUNICIPAL DE SAQUISILÍ
	2	CESA
	3	COMITÉ DE DESARROLLO SOCIAL CAMINO AL PROGRESO
	4	ENCHANTED ROSES ENROSES
	5	EXPLOCEM
	6	HOSTERÍA ECOLÓGICA GILOCARMELO
	7	PROVEFRUT S.A.
	8	RADIO ECOS DEL PUEBLO
	9	RONQUILLO CANDO AMABLE
PUJILÍ 17.37%	1	GOBIERNO MUNICIPAL DEL CANTÓN PUJILÍ
	2	AGRÍCOLA ROGER AMORES AGRORAB CIA. LTDA.
	3	ARCOFLOR FLORES ARCOIRIS S.A.
	4	CENTRO AGRÍCOLA PUJILÍ
	5	COMERCIAL YUCAILLA CIA. LTDA.
	6	COMPAÑÍA DUCNA S.A.
	7	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL MIRADOR
	8	CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE LOS PUEBLOS DE COTOPAXI
	9	ECONOFARM S.A.
	10	SUPERMERCADO EL REVENTÓN CIA. LTDA.
	11	PROCESADORA NACIONSAL DE ALIMENTOS
	12	UNIÓN DE ORGANIZACIONES DE PUEBLOS INDÍGENAS
	13	PROYECT EBI
	14	PROYECTO SENDEROS DEL PROGRESO
	15	FLORES RIPALDA WILLIANS
	16	GALLARDO JUAN ANTONIO
	17	GUERRERO ALVAREZ ROSA O.
	18	TROYA ROBAYO MARCELO
	19	VILLACÍS SORIA MARÍA
	20	ANCHATUÑA MASAPANTA SEGUNDO
	21	BARBERÁN LOOR FANNY
	22	ACURIO RUBIO PATRICIA
	23	BASTIDAS MORENO LILIANA

	24	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO VIRGEN DEL CISNE
	25	ESCOBAR JIMÉNEZ MILTON
	26	FREIRE MARTÍNEZ RUBÉN
	27	TERÁN RODRIGUEZ OLGA
SIGCHOS 5.93%	1	FEDERACIÓN DE ORGANIZACIÓN DE MUJERES DE SIGCHOS ROSITA LEÓN
	2	HOSTAL LLULLU LLAMA
	3	MUNICIPIO DE SIGCHOS
	4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SAN MIGUEL DE SIGCHOS
	5	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO UNIDAD Y PROGRESO
	6	UNIDAD EJECUTORA LÁCTEOS SIGCHOS
	7	CENTRO AGRÍCOLA CANTONAL SIGCHOS
	8	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CHUGCHILÁN
	9	CASTELLANO NIETO MANUEL
LA MANÁ 9.19%	1	MUNICIPIO DE LA MANÁ
	2	COMERCIAL MOLINA PROAÑO
	3	COMPAÑÍA EXPORTADORA GOLDENFRUIT S.A.
	4	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SUMAK KAWSAY
	5	ENERMAX S.A.
	6	FERTISA S.A.
	7	HOTEL SOMAGG
	8	INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR LA MANÁ
	9	PILAGUANO CANDO LUIS
	10	COMERCIAL LOLITA
	11	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO FUTURO LAMANENSE
	12	CORPORACIÓN AGRÍCOLA SAN JUAN C.A.
	13	DISTRIBUIDORA MIRMONY
	14	HOTEL INTERNACIONAL
	15	FERRETERÍA PROAÑO
PANGUA 5.69%	1	DESTILEC S.A.
	2	PILONES LA VICTORIA S.A. PILVICSA
	3	MUNICIPIO DE PANGUA
	4	BANCO NACIONAL DE FOMENTO
	5	COMERCIAL LOMBEIDA
	6	COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO CREDI SERVICIO LTDA.
	7	COOPERTIVA DE AHORRO Y CRÉDITO MONSEÑOR LEONIDAS PROAÑO
	8	TRANSPORTES CAÑABERAL
	9	COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO HERMES GAIBOR
	158	

Fuente: Trabajo de campo

Elaboración: Autora

ANEXO Nº 15

MODELO DEL CUESTIONARIO GENERAL

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

GERENCIA EMPRESARIAL

ENCUESTA

OBJETIVO: La presente encuesta tiene fines académicos para la aplicación práctica del proyecto de titulación, por lo que se solicita su entera colaboración y sinceridad en cada una de las respuestas.

Fecha: ___/___/___ **Encuestador: _____** **Código: _____**

INDICACIONES: Marque su respuesta con una X.

INFORMACIÓN GENERAL:

EMPRESA: PÚBLICA ( ) PRIVADA ( )

INFORMACIÓN ESPECÍFICA:

1. ¿Dentro de la provincia de Cotopaxi, conoce usted alguna institución que apoye y contribuya al desarrollo de las empresas locales y de la sociedad?

SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es afirmativa, indique cuál?.....

2. ¿Considera necesario que debe existir una organización que permita fortalecer al sector productivo de la provincia de Cotopaxi, como un medio para contribuir al desarrollo de la economía local y nacional?

SI ( ) NO ( )

3. ¿Cree usted que tanto el sector público como privado deben trabajar en forma conjunta en la realización de proyectos de inversión y obras que beneficien a la sociedad cotopaxense?

SI ( ) NO ( )

4. ¿Con qué frecuencia capacita usted al personal de su empresa?

Servicios	(x)
Nunca	
Una vez al año	
Dos veces al año	
Tres veces al año	
Cuatro o más veces al año	

5. ¿Su empresa o institución desarrolla proyectos de diversa índole que mejoren la competitividad de la misma?

SI ( ) NO ( )

6. ¿Le gustaría acceder a información detallada del ámbito empresarial, económico y social de la provincia, de manera fácil y oportuna para facilitar la toma de decisiones en las empresas locales?

SI ( ) NO ( )

7. ¿Cuáles son las principales necesidades que tiene su empresa? Indique 3.

Servicios	(x)
Capacitación para el personal	
Realización y desarrollo de proyectos de inversión	
Asesoramiento para la ejecución de proyectos	
Financiamiento para la realización de proyectos	
Mercadeo de productos y servicios	
Información económica y social de la provincia	

Registre si requiere algún otro servicio:
……..……
……..

8. ¿Desearía ser miembro de una organización que le brinde los servicios que usted necesita y a un mínimo costo denominada Corporación de Desarrollo de Cotopaxi?

SI ( ) NO ( )

9. Si su respuesta fue afirmativa ¿Estaría dispuesto/a a aportar económicamente o en especie para la creación y funcionamiento de la Corporación?

……
……

10. ¿Cuál es el monto económico que estaría dispuesto/a a aportar mensualmente para la creación y funcionamiento de la Corporación de Desarrollo de Cotopaxi?

Valoración	(x)
Menos de $200	
Entre $200 y $500	
Entre $500 y $1000	
Entre $200 y $500	
Más de $1000	
Ninguno	

Muchas gracias por su colaboración

ANEXO Nº 16

LLUVI A DE IDEAS PARA ELABORACIÓN DE MATRIZ FODA

Estos son los resultados de la lluvia de ideas expresados por los socios de CODESCO.

- Servicio único y diferenciado
- Prestigio a nivel local
- Precios solo cubren los costos
- Apertura del TLC
- Poco marketing en difusión de servicios
- Participación en proyectos gubernamentales y privados
- Apoyo al sector exportador
- Inestabilidad política del país
- Altos gastos en comunicaciones
- Altos gastos de operaciones
- Formar nuevas alianzas
- Empowertment fortalecido
- Talento humano capacitado
- Diversidad de servicios
- Darse a conocer a través de una página web
- Compromiso de los miembros plenos
- Compromiso de la gente del área operativa
- Calidad en el servicio
- Asesoría y servicio técnico
- Alianzas estratégicas con el sector productivo, industrial y de servicios.
- Sueldos que incentivan a los empleados.
- Experiencias exitosas a nivel nacional de provincias que promueven el Desarrollo Local.
- Interés gubernamental para financiar proyectos de desarrollo local.
- Legislación favorable para los procesos de descentralización y autonomía
- Financiamiento para proyectos de desarrollo local por parte de instituciones nacionales y organismos multilaterales.

- Readecuación y modernización del aeropuerto de la provincia de de Cotopaxi.
- Construcción de vías de comunicación
- Disposición favorable de las autoridades municipales para la creación de la Corporación.
- Existencia de dos centros de educación superior en la provincia de.
- El gobierno central promueve la desconcentración administrativa
- Crisis económica mundial
- Inestabilidad política
- Las instituciones locales no trabajan coordinadamente.
- Incipiente organización empresarial y gremial.
- Débil relación del sector público y privado con las universidades.
- Poca capacidad de gestión de los organismos autónomos descentralizados.
- Escasa información de carácter económica y social de la provincia
- Posibles desastres naturales.
- Planes de e infraestructura logística de contingencia de desastres desactualizados
- Conocimiento de la realidad local
- Personal altamente calificado
- Estructura Organizacional flexible
- Fácil acceso a la información por Internet
- Excelente relación de los municipios (socios) con el gobierno central
- Marco jurídico de la Corporación legalmente reconocido
- Altos gastos para iniciar las actividades
- La Corporación no es conocida en la provincia.
- Retraso en las aportaciones de los socios
- No existe la página web de la Corporación
- La base de datos que posee la Corporación es precaria.
- Poca capacidad de autogestión.

ANEXO Nº 17

SALARIO PROMEDIO MENSUAL SIN BENEFICIOS SOCIALES EN LA EMPRESA PRIVADA

Salarios Profesionales	Empresas Medianas ($)	Empresas Pequeñas ($)
Gerente General	2.000 - 3.000	600 - 1.000
Gerente de Producción	1.200 - 1.600	400 - 600
Gerente Financiero / Administrativo / de Ventas / de Marketing	1.000 - 1.200	300 - 500
Gerente de Personal / Gerente Técnico	500 - 800	300 - 500
Tesorero / Supervisor de Ventas	500 - 600	
Contable General	400 - 600	200 - 400
Contable Auxiliar	150 - 300	100 - 150
Cajero	200 - 400	100 - 150
Auxiliar de Contabilidad / Cobrador	100 - 300	50 - 120
Secretaria Bilingüe / Ejecutiva	300 - 500	200 - 400
Secretaria	150 - 250	100 - 120
Recepcionista	100 - 200	100 - 120
Mensajero / Conserje	60 - 100	50 - 80
Jefe de Personal	400 - 600	300 - 400
Supervisor de Personal	300 - 400	
Jefe de Informática	500 - 600	
Técnico de Sistemas	300 - 400	200 - 300
Operador de Computadoras	200 - 300	100 - 200
Jefe de Exportación /Importación	300 - 400	200 - 300
Jefe de Planta / de Producción	200 - 300	250 - 350
Jefe de Mantenimiento / de Taller Mecánico / de Almacén Supervisor de Producción / de Mantenimiento	200 - 300	100 - 200
Encargado de Inventarios	100 – 400	80 – 150
(cargas sociales: 43% del básico)		

Fuente: Ministerio de Industrias

Elaboración: Autora

ANEXO Nº 18

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

NOMBRE DEL EMPLEADO: _____

DEPARTAMENTO: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

Desempeño en la función: Considerar exclusivamente el desempeño actual del empleado en su función.

	ÓPTIMO	BUENO	REGULAR	TOLERABLE	MALO
Producto Volumen de trabajos ejecutados	( ) Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	( ) Con frecuencia va más allá de lo exigido.	( ) Satisface lo exigido.	( ) A veces está por debajo de lo exigido	( ) Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento.
Cualidad Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	( ) Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo.	( ) A veces superior Bastante exacto en su trabajo.	( ) Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	( ) Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	( ) Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores.
Conocimiento del trabajo Grado de conocimiento	( ) Sobre todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	( ) Sabe lo necesario	( ) Sabe suficiente del trabajo	( ) Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación.	( ) Sabe poco del trabajo
Cooperación Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	( ) Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño.	( ) Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar.	( ) Normalmente colabora en el trabjo en equipo.	( ) No demuestra buena disposición. Solo colabora cuando es muy necesario.	( ) Es reticente a colaborar.

Características individuales: Considerar tan solo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.					
Comprensión de las situaciones Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas.	( ) Óptima intuición y capacidad de percepción.	( ) Buena intuición y capacidad de percepción.	( ) Satisfactoria intuición y capacidad de percepción.	( ) Poca intuición y capacidad de percepción.	( ) Ninguna intuición y capacidad de percepción.
Creatividad Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos.	( ) Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original.	( ) Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos.	( ) Algunas veces presenta sugerencias.	( ) Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	( ) Tipo rutinario. No tiene ideas propias.
Capacidad de realización Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	( ) Capacidad óptima para concretar nuevas ideas.	( ) Buena capacidad para concretar nuevas ideas.	( ) Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria.	( ) Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos.	( ) Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera.

Fuente: Adalberto Chiavenato

Elaboración: Autora

ANEXO Nº 19

CÓDIGO CIVIL (EXTRACTO)

LIBRO I

TÍTULO XXIX
DE LAS PERSONAS JURÍDICAS

Art. 583 *(Ex 587).-* **Definición.-** Se llama persona jurídica una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente.

Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones, y fundaciones de beneficencia pública.

Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

Art. 584 *(Ex 588).-* **Entidades que no son personas jurídicas.-** No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República.

Art. 585 *(Ex 589).-* **Personas jurídicas industriales y públicas.-** Las sociedades industriales no están comprendidas en las disposiciones de este Título; sus derechos y obligaciones son reglados, según su naturaleza, por otros títulos de este Código y por el Código de Comercio.
Tampoco se extienden las disposiciones de este Título a las corporaciones o fundaciones de derecho público, como la Nación, el Fisco, las Municipalidades y los establecimientos que se costean con fondos del erario. Estas corporaciones y fundaciones se rigen por leyes y reglamentos especiales.

Art. 586 *(Ex 590).-* **Estatutos de las corporaciones.-** Las ordenanzas o estatutos de las corporaciones, que fueren formados por ellas mismas, serán sometidos a la aprobación del Presidente de la República, que se la concederá si no tuvieren nada contrario al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres.

Todos aquellos a quienes los estatutos de la corporación irrogaren perjuicio, podrán recurrir al Presidente de la República para que se corrijan, en lo que perjudicaren a terceros; y aun después de aprobados les quedará expedito su recurso a la justicia, contra toda lesión o perjuicio que de la aplicación de dichos estatutos les haya resultado o pueda resultarles.

Art. 587 *(Ex 591).-* **La personería jurídica de una corporación no se confunde con la de sus miembros.-** Lo que pertenece a una corporación, no pertenece, ni en todo ni en parte, a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas, en todo o en parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación.

Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces solidaria, si se estipula expresamente la solidaridad.

Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.

Si una corporación no tiene existencia legal, según el artículo 584, sus actos colectivos obligan a todos y cada uno de sus miembros solidariamente.

Art. 588 *(Ex 592).-* **Voluntad de la corporación.-** La mayoría de los miembros de una corporación, que tengan, según sus estatutos, voto deliberativo, será considerada como una sala, o reunión legal de la corporación entera.

La voluntad de la mayoría de la sala es la voluntad de la corporación.
Todo lo cual se entiende sin perjuicio de las modificaciones que los estatutos de la corporación prescribieren a este respecto.

Art. 589 *(Ex 593).-* **Representación de las corporaciones.-** Las corporaciones son representadas por las personas a quienes la ley o las ordenanzas respectivas, o a falta de una y otras, un acuerdo de la corporación, han conferido este carácter.

Art. 590 *(Ex 594).-* **Responsabilidad de las corporaciones y de sus representantes.-** Los actos del representante de la corporación, en cuanto no excedan de los limites del ministerio que se le ha confiado, son actos de la corporación. En cuanto excedan de estos límites, sólo obligan personalmente al representante.

Art. 591 *(Ex 595).-* **Obligatoriedad de los estatutos.-** Los estatutos de una corporación tienen fuerza obligatoria sobre toda ella; y sus miembros están obligados a obedecerlos, bajo las penas que los mismos estatutos impongan.

Art. 592 *(Ex 596).-* **Derecho de policía correccional.-** Toda corporación tiene sobre sus miembros el derecho de policía correccional que los estatutos le confieran, y ejercerá este derecho en conformidad a ellos.

Art. 593 *(Ex 597).-* **Sanción de ciertos delitos.-** Los delitos de fraude, dilapidación o malversación de los fondos de la corporación, se sancionarán con arreglo a sus estatutos, sin perjuicio de lo que dispongan, sobre los mismos delitos, las leyes comunes.

Art. 594 *(Ex 598).-* **Libertad de conservar bienes raíces.-** Las corporaciones podrán conservar indefinidamente y sin necesidad de autorización especial alguna, los bienes raíces que tengan o adquieran.

Art. 595 *(Ex 599).-* **Acción de los acreedores contra las corporaciones.-** Los acreedores de las corporaciones tienen acción 'contra los bienes de éstas, como contra los de una persona natural que se halla bajo tutela.

Art. 596 *(Ex 600).-* **Disolución de las corporaciones.-** Las corporaciones no pueden disolverse por sí mismas, sin la aprobación de la autoridad que legitimó su establecimiento.

Pero pueden ser disueltas por ella, o por disposición de la Ley, a pesar de la voluntad de sus miembros, si llegan a comprometer la seguridad o los intereses del Estado, o no corresponden al objeto de su institución.

Art. 597 *(Ex 601).-* **Integración por renovación de las corporaciones.-** Si por muerte u otros accidentes quedan reducidos los miembros de una corporación a tan corto número que no puedan ya cumplirse los objetos para que fue instituida, o si faltan todos ellos, y los estatutos no hubieren previsto el modo de integrarla o renovarla en estos casos, corresponderá a la autoridad que legitimó su establecimiento, dictar la forma en que haya de efectuarse la integración o renovación.

Art. 598 *(Ex 602).-* **Destino de las propiedades de la corporación disuelta.-** Disuelta una corporación, se dispondrá de sus propiedades en la forma que para este caso hubieren prescrito sus estatutos; y si en ellos no se hubiere previsto este caso, pertenecerán dichas propiedades al Estado, con la obligación de emplearlas en objetos análogos a los de la institución. Corresponde al Congreso señalarlos.

Art. 599 *(Ex 603).-* **Régimen de las fundaciones de beneficencia.-** Las fundaciones de beneficencia que hayan de administrarse por una agrupación de

individuos, se regirán por los estatutos que el fundador les hubiere dictado; y si el fundador no hubiere manifestado su voluntad a este respecto, o sólo la hubiere manifestado incompletamente, se suplirá esta falta por el Presidente de la República.

Art. 600 *(Ex 604).-***Reglas que se aplican a las fundaciones.-** Lo que en los artículos 587 hasta 598, se dispone acerca de las corporaciones y de los miembros que las componen, se aplicará a las fundaciones de beneficencia y a los individuos que las administran.

Art. 601 *(Ex 605).-* **Extinción de las fundaciones.-** Las fundaciones perecen por la destrucción de los bienes destinados a su manutención.

ANEXO Nº 20

ESTATUTOS DE CONSTITUCIÓN DE LA CORPORACIÓN DE DESARROLLO DE COTOPAXI - CODESCO

CAPÍTULO I:
DE LA CONSTITUCIÓN, DENOMINACIÓN, DOMICILIO, DURACIÓN.

Art. 1: DENOMINACIÓN.- Con la denominación Corporación de Desarrollo de Cotopaxi - CODESCO, se constituye una Corporación Civil, sin fines de lucro, que se regulará por las disposiciones legales constantes en el Título XXIX del Código Civil Ecuatoriano, por los presentes Estatutos, y por sus Reglamentos, y, en general, por las Leyes de la República.

Art. 2: DOMICILIO.- El domicilio legal de CODESCO es la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi.

Art. 3: DURACIÓN.- La duración de CODESCO es indefinida, y su número de socios ilimitado.

Art. 4: MIEMBROS FUNDADORES.- Son Miembros Fundadores de CODESCO las siguientes personas jurídicas: el Gobierno Municipal de Latacunga, Gobierno Municipal de Saquisilí, Gobierno Municipal de Salcedo, el Gobierno Provincial de Cotopaxi, la Cámara de Comercio de Cotopaxi y la Universidad Técnica de Cotopaxi. Se podrá admitir el ingreso de nuevos Miembros, siempre y cuando se adhieran a los objetivos de la Corporación, y sean aceptados con el voto favorable de por lo menos las dos terceras partes de los Miembros Plenos de la Asamblea General.

CAPITULO II:

DE LOS OBJETIVOS

Art. 5: OBJETIVOS.- Los objetivos principales de CODESCO son los siguientes:

- Fortalecer al sector productivo de la provincia de de Cotopaxi, como un medio para contribuir al desarrollo de la economía local y nacional.
- Dotar de capacidad gerencial y promover la planificación formal a mediano y largo plazo, con el fin de mejorar la calidad en las actividades empresariales.
- Establecer un sistema de formación y entrenamiento para mejorar y modernizar la gestión pública.
- Identificar y promover el desarrollo de todo tipo de proyectos que beneficie a la sociedad cotopaxense.
- Promover la presencia del sector privado en la gestión y realización de obras y servicios ejecutados por la Municipalidad y el Gobierno Seccional, con la finalidad de mejorar y apoyar la interrelación entre los dos sectores.

Art. 6. - Los medios para alcanzar los objetivos de la Corporación son:

- Diseñar un Sistema de Información económica actualizada de las empresas locales, con el fin de presentar y mercadear las ventajas de la provincia de y facilitar la toma de decisiones.
- Levantar una base de información de las empresas públicas y privadas de Cotopaxi.
- Fomentar y coordinar la programación y actividades de capacitación promovidas por organismos del Estado y entidades educacionales, buscando una política participativa y la optimización de los recursos; y,
- Propiciar cursos, conferencias, certámenes de difusión de conocimientos técnicos, relacionados con las actividades productivas;
- Otorgar asistencia técnica especializada a empresarios e inversionistas, para facilitar la toma de decisiones.

- Fomentar y coordinar la programación y actividades de capacitación promovidas por organismos del Estado y entidades educacionales, buscando una política participativa y la optimización de los recursos.
- Diseñar un programa de modernización de la Estructura Municipal de Cotopaxi, enfocado en las falencias existentes en este sector.
- Realizar programas de formación y entrenamiento para los empleados del sector público y privado..
- Elaborar encuestas destinadas a las empresas de la provincia de con el fin de determinar sus necesidades y requerimientos de capacitación y asesoría.
- Elaborar una base de proyectos factibles de realización en Cotopaxi.
- Gestionar ante organismos nacionales y extranjeros, públicos y privados, los recursos necesarios para financiar cualquier tipo de proyectos, tanto del sector público como privado, en beneficio de la colectividad;
- Asesorar a los Gobiernos Municipales de la provincia y sugerir mecanismos que permita la participación de la empresa privada en la realización de obras públicas y servicios comunitarios.
- Celebrar convenios y alianzas entre autoridades públicas y representantes legales de organizaciones privadas para la ejecución de proyectos en beneficio de la sociedad.

CAPITULO III:
DE LOS MIEMBROS

Art.7.- Se distinguen dos tipos de Miembros de la Corporación CODESCO:

a) Miembros Plenos, que son aquellas personas jurídicas que fundaron la Corporación y que se encuentran mencionadas en el Art. 4 de este Estatuto, y, además, todas aquellas personas naturales y jurídicas que manifiesten su deseo de pertenecer a la Corporación bajo esta categoría y que hayan sido admitidas con el voto favorable de, por lo menos, las dos terceras partes de los Miembros Plenos de la Asamblea General, de acuerdo a lo que se establece en el Art. 4 de este Estatuto; y,

b) Miembros Cooperantes, que son todas aquellas personas, naturales o jurídicas, que manifiesten su voluntad de incorporarse a la Corporación bajo esta categoría, y que hayan sido admitidas por la Asamblea General, con el número de votos establecido en el Art. 4 y en el literal a) precedente.

Art. 8. - Son obligaciones de los Miembros Plenos y de los Miembros Cooperantes:

a) Cumplir con las disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias;
b) Aceptar y cumplir las comisiones y encargos que se le asignen;
c) Propender la unión y progreso de la Institución;
d) Proporcionar a la Corporación la información que esta requiera para el cumplimiento de sus objetivos;
e) Cumplir con el pago de sus cuotas, fijadas de acuerdo al presupuesto de la Institución, aprobado por el Directorio;
f) Asistir puntualmente a las Asambleas Generales;
g) La demás que les exige la Ley, el Estatuto y los Reglamentos.

Se exceptúa a los Miembros Cooperantes del cumplimiento del literal e) del presente artículo, referido al financiamiento del presupuesto operativo de CODESCO, pero deberán sujetarse al cumplimiento de los aportes o contribuciones, en efectivo y/o especie, acordados para su incorporación a CODESCO.

Art. 9. - Son atribuciones de los Miembros Plenos:

a) Elegir y ser elegido, derechos que los podrán ejercer siempre y cuando se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones para con la Corporación;
b) Intervenir con voz y voto en las deliberaciones de la Asamblea General, siempre y cuando se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones para con la Corporación;
c) Solicitar al Directorio ser recibido en Comisión General;

d) Las demás que le conceda la Ley, el Estatuto o el Reglamento.

Art. 10. - Son atribuciones de los Miembros Cooperantes:

a) Intervenir con voz pero sin voto en las deliberaciones de la Asamblea General, siempre y cuando se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones con la Corporación;
b) Proponer a la Asamblea General, en representación de los Miembros Cooperantes, la designación de un Director Principal, y su respectivo Suplente, para que integre el Directorio de la Corporación;
c) Solicitar al Directorio ser recibido en Comisión General, y
d) Las demás que le concedan la Ley, el Estatuto y los Reglamentos.

Art. 11. - La calidad de Miembro se pierde:

a) Por renuncia presentada formalmente a la Asamblea General;
b) Por separación o exclusión acordada por la Asamblea General, en los casos en que, a su juicio, los Miembros hayan observado un comportamiento contrario a los objetivos y fines de la Corporación;
c) Por incumplimiento grave de las disposiciones estatutarias y reglamentarias de la Corporación;
d) Por incumplimiento del pago de los aportes en efectivo y en especie determinados en el presupuesto de la Corporación, en el caso de los Miembros Plenos, y por incumplimiento en los aportes en efectivo o en especie acordados en su incorporación a CODESCO, en el caso de Miembros Cooperantes; y,
e) Muerte de la persona natural o extinción de la persona jurídica Miembro de la Corporación.

Art. 12. - Los Miembros Plenos que, por razones justificadas y aceptadas por la Asamblea, con el voto de la mayoría absoluta de sus miembros, se encuentren temporalmente incapacitados de cumplir con sus obligaciones económicas con CODESCO por un periodo no mayor a tres meses, podrán conservar sus

derechos en la Corporación, siempre y cuando al fin de dicho periodo se pongan al día en sus obligaciones con la Institución.

Un Miembro Pleno que haya incumplido sus obligaciones con la Corporación por un período mayor a tres meses y en consecuencia perdido sus derechos en CODESCO, podrá recuperar los mismos, en cualquier momento, previo el pronunciamiento favorable de la Asamblea por voto de la mayoría absoluta de sus miembros y la cancelación total de todas las obligaciones pendientes con CODESCO.

El Miembro Pleno que, de manera definitiva, no pueda cumplir con sus obligaciones económicas con CODESCO, podrá solicitar cambiar su calidad de Miembro Pleno de la Corporación a Miembro Cooperante, en las condiciones que, para cada caso, serán establecidas por la Asamblea con el voto de la mayoría absoluta de los miembros.

CAPITULO IV:
DE LA ORGANIZACIÓN DE LA CORPORACIÓN

Art. 13. - La Corporación se compone de cuatro niveles:

1. Nivel Directivo, compuesto por:
   La Asamblea General;
   El Directorio, y,
   La Presidencia

2. Nivel Ejecutivo, compuesto por:
   El Gerente General;

- Nivel Técnico Administrativo, compuesto por:
  Funcionarios Técnicos y el personal Administrativo y de Apoyo; y,

- Nivel Auxiliar, compuesto por:

Asesor Jurídico; y,
Comisario Revisor.

CAPITULO V:
DE LA ASAMBLEA GENERAL

Art. 14. - La Asamblea General es el organismo máximo de la Corporación, y se compone por todos los Miembros, Plenos y Cooperantes, legalmente convocados y reunidos.

Art. 15. - La Asamblea General se reunirá, de manera ordinaria, por lo menos una vez cada seis meses, y, extraordinariamente, en cualquier tiempo.

Art. 16. - La convocatoria para Asamblea General, ordinaria o extraordinaria, será realizada por el Presidente, mediante una publicación por la prensa, en uno de los periódicos de mayor circulación dentro del domicilio de la Corporación, publicación que se efectuará con tres días de anticipación, por lo menos, al día fijado para la reunión. Dentro de este plazo no se contará ni el día en que se realiza la publicación ni el día en que se efectuará la reunión. En la convocatoria se indicarán los asuntos a tratarse, la fecha, la hora y el local donde se va a realizar.

Art. 17. - La Asamblea será presidida por el Presidente del Directorio, y a falta de este por el Vicepresidente, y si éste también llegare a faltar por la persona que designe la propia Asamblea. Actuará como Secretario el Gerente General, y en su ausencia la Asamblea designará un Secretario ad - hoc.

Art. 18. - La Asamblea General, sea ordinaria o extraordinaria, se instalará siempre y cuando concurran más de la mitad de los Miembros Plenos. En caso de que no exista quórum a la hora señalada en la Convocatoria, la Asamblea General se instalará una hora más tarde con la presencia de al menos dos Miembros Plenos, debiendo constar este particular en la Convocatoria; si transcurrida la hora de espera no estuvieren presentes por lo menos dos

Miembros Plenos, no podrá instalarse la Asamblea y necesariamente habrá de efectuarse una nueva convocatoria, en la forma señalada en el Art. 16 de este Reglamento.

Art. 19. - Las resoluciones de la Asamblea General, ordinaria o extraordinaria, se tomarán con el voto favorable de más de la mitad de los Miembros Plenos asistentes a la reunión.

Art. 20. - Son atribuciones y deberes de la Asamblea General:

a) Elegir al Presidente;
b) Elegir seis Directores principales, con sus respectivos suplentes;
c) Conocer y pronunciarse sobre los informes que sobre su gestión presenten el Presidente, el Comisario Revisor, el Gerente General, el Auditor Externo y las Comisiones;
d) Elegir al Comisario Revisor, principal y suplente, de una terna propuesta por el Directorio;
e) Autorizar la adquisición, enajenación o cualquier limitación de dominio o constitución de gravámenes sobre los bienes inmuebles;
f) Aprobar automáticamente o por propuesta del Directorio cualquier reforma o modificación al Estatuto de la Corporación, e interpretarlo en forma obligatoria;
g) Designar al Auditor Externo y autorizar su contratación. El Auditor Externo, necesariamente, deberá ser una empresa calificada por los organismos internacionales;
h) Resolver sobre la disolución y liquidación de la Corporación;
i) Pronunciarse sobre la aceptación de contribuciones, herencias, legados y donaciones, y sobre cualquier otro ingreso que vaya a recibir a título gratuito que no este contemplado dentro de los ingresos normales de la Corporación;
j) Aceptar el ingreso de nuevos Miembros, de acuerdo a lo establecido en el Art. 4 y en los literales a) y b) del Art. 7 de este Estatuto;

k) Las demás que le confiere la Ley, este Estatuto y los Reglamentos, y que no hayan sido delegadas o atribuidas a otro organismo o funcionario.

Art. 21. - De todas las sesiones de Asamblea General, se elaborará un acta que contendrá una relación sumaria de las deliberaciones realizadas y la trascripción íntegra de las resoluciones adoptadas, con la indicación de los votos a favor y en contra de cada una de las proposiciones. Las actas serán firmadas por el Presidente y el Secretario que actuaron en la Asamblea, y se llevarán en un libro especial destinado para el efecto o en un archivo específico para tal efecto.

CAPITULO VI:
DEL DIRECTORIO

Art. 22. - El Directorio es el Organismo Ejecutivo de la Corporación. Su misión fundamental es la de orientar y de dirigir la política institucional en los diversos aspectos que atañen a sus objetivos y finalidades permanentes, estará integrado por los siguientes miembros:

a) Por el Presidente; y,
b) Por los Directores Principales, elegidos por la Asamblea General.

El Gerente General será el secretario del Directorio, con voz informativa pero sin derecho a voto.

Art. 23. - La mayoría de los miembros del Directorio, y sus respectivos suplentes, serán representantes de los Miembros Plenos de la Corporación; uno de los Directores y su suplente deberán ser propuestos por los Miembros Cooperantes; el Director restante y su suplente serán elegidos libremente por la Asamblea General. No podrán ser miembros del Directorio quienes sean parientes entre sí dentro del cuarto grado civil de consanguinidad o segundo de afinidad.

Art. 24. - Los miembros del Directorio durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos indefinidamente.

Art. 25. - Las reuniones del Directorio se instalarán con la presencia de la mayoría de los miembros, siempre y cuando uno de ellos sea el Presidente o quien lo estuviere legalmente subrogando. La constatación del quórum se realizará considerando la presencia de los Directores Principales o de sus respectivos Suplentes. Serán dirigidas por el Presidente o por quien lo subrogue y actuará como Secretario el Gerente General, o quien lo subrogue; a falta del Gerente General, o del subrogante, el Directorio podrá designar un Secretario ad - hoc.

Las resoluciones se adoptarán con el voto favorable de la mayoría de los miembros asistentes. En caso de empate, la resolución se adoptará en el sentido en que hubiese votado el Presidente. Las reconsideraciones podrán ser planteadas siempre y cuando las hubiesen propuesto las dos terceras partes de los miembros asistentes, ya sea en la misma reunión, o a más tardar en la siguiente.

Art. 26. - Son atribuciones y deberes del Directorio:

a) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la Ley, Estatuto, Reglamento y Resoluciones la Asamblea General.
b) Elegir Vicepresidente, de entre los Directores Principales;
c) Determinar la política General de la Corporación.
d) Disponer la organización interna mediante la disposición de Reglamentos que faciliten el funcionamiento de la Corporación y del propio Directorio.
e) Convocar, por medio de su Presidente, a las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.
f) Proponer reformas al Estatuto y someterlas a consideración de la Asamblea General.
g) Discutir y aprobar la Proforma Presupuestaria presentada por el Presidente y el Gerente General.
h) Conocer las solicitudes para el ingreso de nuevos Miembros de la Corporación, y emitir un informe para el pronunciamiento de la Asamblea General.

i) Sesionar por lo menos una vez al mes de manera ordinaria, y extraordinariamente cuando lo convoque el Presidente o las dos terceras partes de los vocales.
j) Designar al Gerente General, para lo cual, previamente, se contratará una empresa consultora reconocida internacionalmente, con el fin de que convoque a un concurso de merecimientos y seleccione a la persona más idónea para desempeñar estas funciones.
k) Aprobar los Reglamentos Internos de la Corporación.
l) Fijar la remuneración del Gerente General, Comisario Revisor y del Asesor Jurídico.
m) Designar al Asesor Jurídico.
n) Conocer, estudiar y analizar los proyectos que se le presenten, con el fin de establecer si pueden ser sujetos de auspicio y/o financiamiento por parte de la Corporación.
o) De considerarlo procedente, nombrar comisiones y/o contratar personal profesional de apoyo para el análisis de los proyectos que se le presenten.
p) Gestionar la obtención de recursos financieros para el financiamiento de las actividades de la Corporación.
q) Las demás que le conceda la ley, el Estatuto y Reglamento.

CAPITULO VII:
DEL PRESIDENTE

Art. 27. - El Presidente será elegido por la Asamblea General, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Art. 28. - Son deberes y atribuciones del Presidente:

a) Presidir las sesiones de la Asamblea General y las de Directorio;
b) Convocar a sesiones, Ordinarias y Extraordinarias, tanto de la Asamblea General como del Directorio.
c) Suscribir las actas de las sesiones de la Asamblea General y del Directorio;

d) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de la ley, el Estatuto y el Reglamento; así como las resoluciones de la Asamblea General y el Directorio;
e) Presentar el informe anual de las labores desarrolladas por la Corporación a la Asamblea General; y,
f) Las demás atribuciones que constan en este Estatuto y que no han sido atribuidas a otro personero u organismo.

Art. 29. - En caso de falta temporal o definitiva del Presidente, le subrogará el Vicepresidente, con todas sus atribuciones. Si la ausencia fuere temporal, durará hasta que se reintegre el titular; si fuere definitiva, el Vicepresidente asumirá la Presidencia por todo el tiempo que faltare para culminar el plazo para el cual fue elegido el titular, y, en este caso, el Directorio elegirá al nuevo Vicepresidente.

CAPITULO VIII:
DEL VICEPRESIDENTE

Art. 30. - El Vicepresidente será elegido por el Directorio, de entre sus miembros principales; durarán dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Art. 31. - Son atribuciones y deberes del Vicepresidente, las siguientes:

a) Reemplazar al Presidente, por falta temporal o definitiva de este;
b) Asumir las funciones del Gerente General, en caso de ausencia temporal o definitiva de éste. Si la ausencia fuere temporal, la subrogación durará hasta el reintegro del titular, pero, si fuere definitiva, la subrogación durará hasta ser legalmente reemplazado;
c) Las demás que le otorga la Ley, el Estatuto y el Reglamento.

CAPÍTULO IX:
DE LOS DIRECTORES

Art. 32. - Son deberes y atribuciones de los Directores;

a) Asistir a las sesiones Ordinarias y Extraordinarias del Directorio;
b) Cumplir con las comisiones o delegaciones para las que fueron designados;
c) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones del Estatuto, Reglamento y las Resoluciones de la Asamblea General y del Directorio;
d) Las demás que le otorgue la Ley, el Estatuto y el Reglamento.

CAPÍTULO X:
DEL GERENTE GENERAL

Art. 33. - El Gerente General es el representante legal de la Corporación. Será nombrado por el Directorio, siguiendo el procedimiento estipulado en el literal j) del Art. 26 de este Estatuto. Durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Art. 34. - Son atribuciones y deberes del Gerente General:

a) Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la Corporación;
b) Asistir con voz pero sin voto, a las sesiones de Asamblea General y de Directorio y actuar como Secretario;
c) Certificar los actos y documentos de la Corporación, remitiéndose para ello a los archivos correspondientes;
d) Organizar el archivo de los documentos a su cargo;
e) Organizar, bajo su responsabilidad, los libros de actas de sesiones de la Asamblea General y del Directorio;
f) Cumplir con las resoluciones de la Asamblea General y del Directorio;
g) Dar curso y tramitar toda solicitud o petición que se presente;
h) Administrar la Corporación;
i) Celebrar actos y contratos a nombre de la Corporación, con las limitaciones previstas en este Estatuto;
j) Elaborar, conjuntamente con el Presidente de la Corporación, la proforma presupuestaria;

k) Vigilar que se lleven correctamente los registros contables de la Corporación;
l) Recibir, mediante inventario, los dineros y bienes de la Corporación;
m) Informar trimestralmente al Directorio acerca de las obligaciones impagas de los socios;
n) Presentar semestralmente al Directorio los Estados Financieros, y publicarlos en uno de los diarios de mayor circulación en la provincia de de Cotopaxi;
o) Presentar a la Asamblea General un informe anual sobre sus labores;
p) Llevar el inventarío de los bienes y verificarlo anualmente;
q) Pagar las remuneraciones a los empleados y las obligaciones contraídas por la Corporación; y,
r) Las demás que le concede la Ley, el Estatuto y los Reglamentos.

Art. 35. - En caso de ausencia del Gerente General, será reemplazado por el Vicepresidente, mientras dure la ausencia, pero si ésta fuere definitiva, la subrogación durará hasta que el Directorio designe un nuevo Gerente General.

CAPITULO XI:
DEL COMISARIO REVISOR

Art. 36. - El Comisario Revisor será elegido por la Asamblea General, de una terna enviada por el Directorio, durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido indefinidamente.

Art. 37. - Son atribuciones y deberes del Comisario Revisor:
a) Supervisar todas las inversiones económicas que realice la Corporación;
b) Vigilar el movimiento económico de la Corporación;
c) Controlar que se lleve adecuadamente la Contabilidad;
d) Emitir un dictamen razonado sobre los estados financieros;
e) Informar a la Asamblea General y al Directorio sobre las labores desempeñadas;

f) Concurrir, con voz pero sin voto, a las sesiones del Directorio y a las de la Asamblea General;
g) Las demás que le conceda la Ley, el Estatuto y los Reglamentos.

CAPITULO XII:
DEL ASESOR JURÍDICO

Art. 38. - El Asesor Jurídico será elegido por el Directorio, por un periodo de dos años, pudiendo ser reelegido indefinidamente. Para ser Asesor Jurídico se requiere:

a) Ser Abogado en libre ejercicio de su profesión; y,
b) Haber ejercido su profesión con rectitud y no haber sido sancionado por el Colegio de Abogados.

Art. 39. - Corresponde al Asesor Jurídico:

a) Asesorar a la Corporación en todos los asuntos legales que le sean sometidos a su consideración;
b) Defender los intereses de la Corporación;
c) Asistir a las sesiones del Directorio y de la Asamblea General, las veces que fuere convocado, con voz pero sin voto.

CAPITULO XIII:
DE LOS BIENES Y EL PATRIMONIO DE LA CORPORACIÓN

Art. 40. - Son bienes y patrimonio de la Corporación:

a) Los bienes muebles e inmuebles que haya adquirido o que adquiera en el futuro a cualquier título;
b) Las donaciones, legados o herencias hechas a favor de la Corporación;
c) Los recursos económicos que aporte cada uno de los Miembros.

Art. 41. - Los bienes muebles e inmuebles de la Corporación podrán ser gravados o enajenados de acuerdo las disposiciones de este Estatuto y del Reglamento que se elabore para el efecto.

CAPITULO XIV:
DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 42 - La Corporación CODESCO, se disolverá por las causas previstas en la Ley, siguiendo el procedimiento allí establecido, o por decisión de la Asamblea General, con una votación equivalente a las dos terceras partes de sus Miembros Plenos.

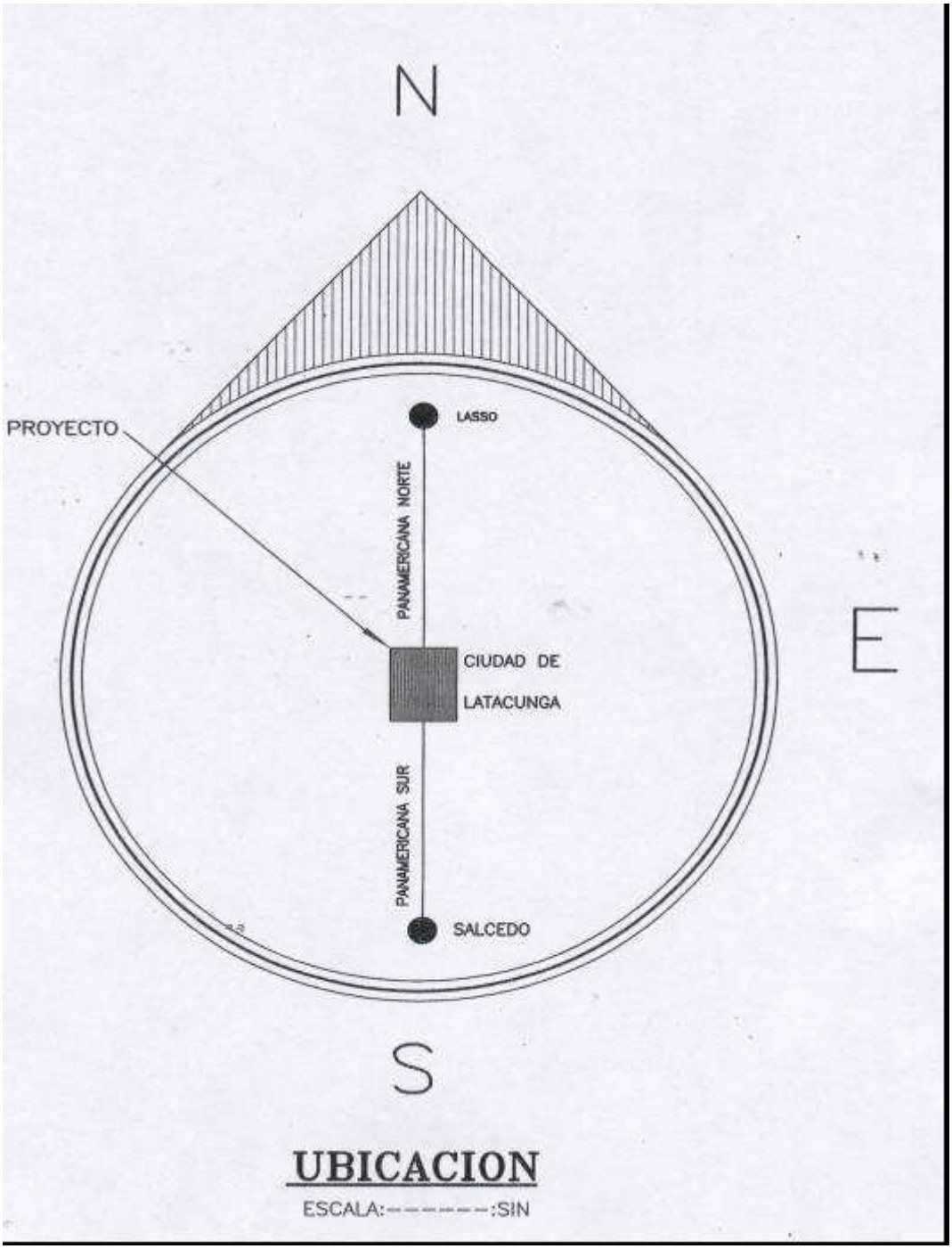
Art. 43. - En caso de disolución y liquidación la Asamblea General resolverá sobre el destino que deba darse a los bienes de la Corporación.

DISPOSICIÓN TRANSITORIA

Una vez aprobado este Estatuto por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca, los actuales Directivos de la Corporación CODESCO, continuarán ejerciendo sus funciones hasta cuando la Asamblea General, convocada para el efecto, realice la elección de los nuevos dignatarios, con sujeción a las normas establecidas.

ANEXO Nº 21

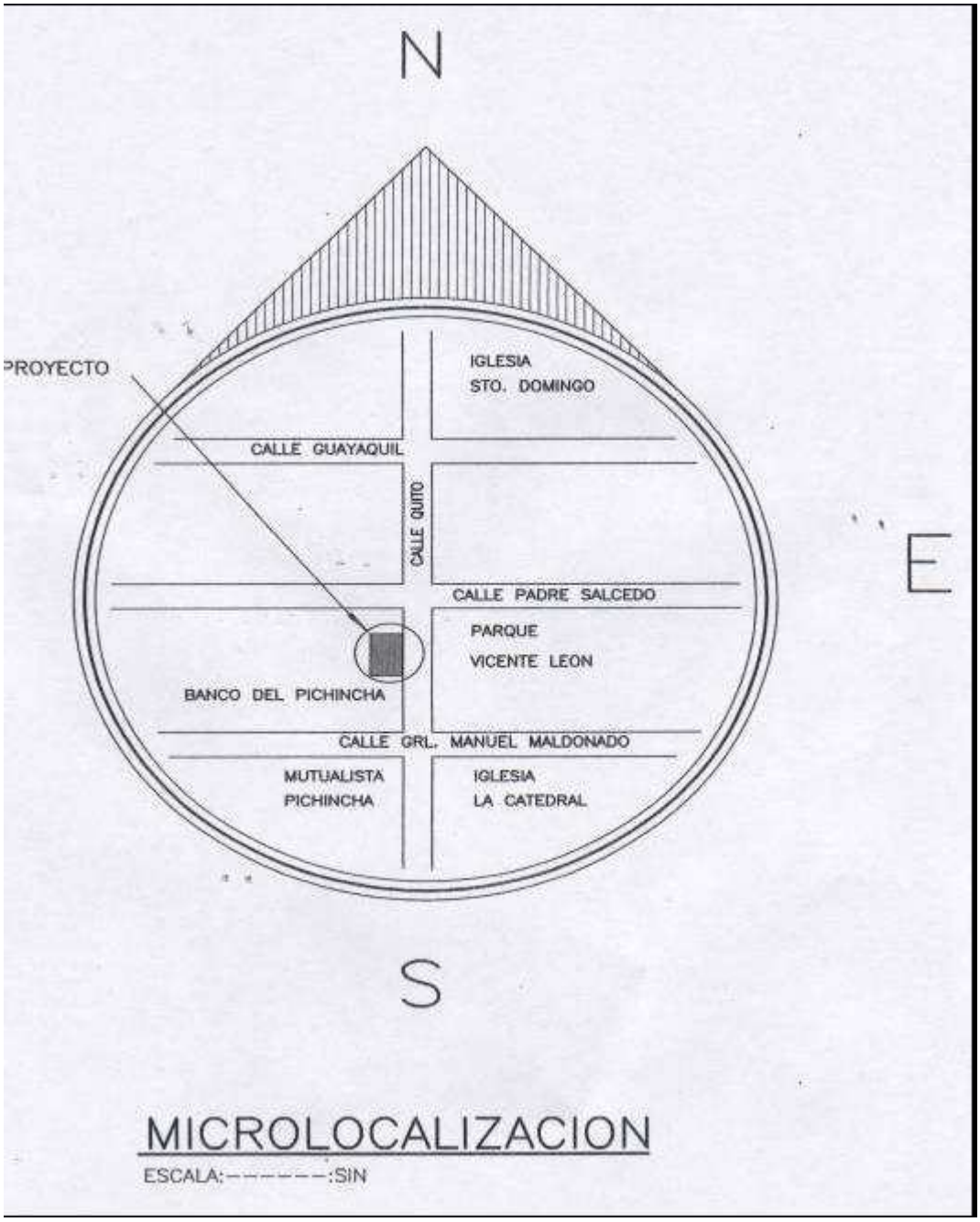
MACRO LOCALIZACIÓN



Elaboración: Autora

ANEXO Nº 22

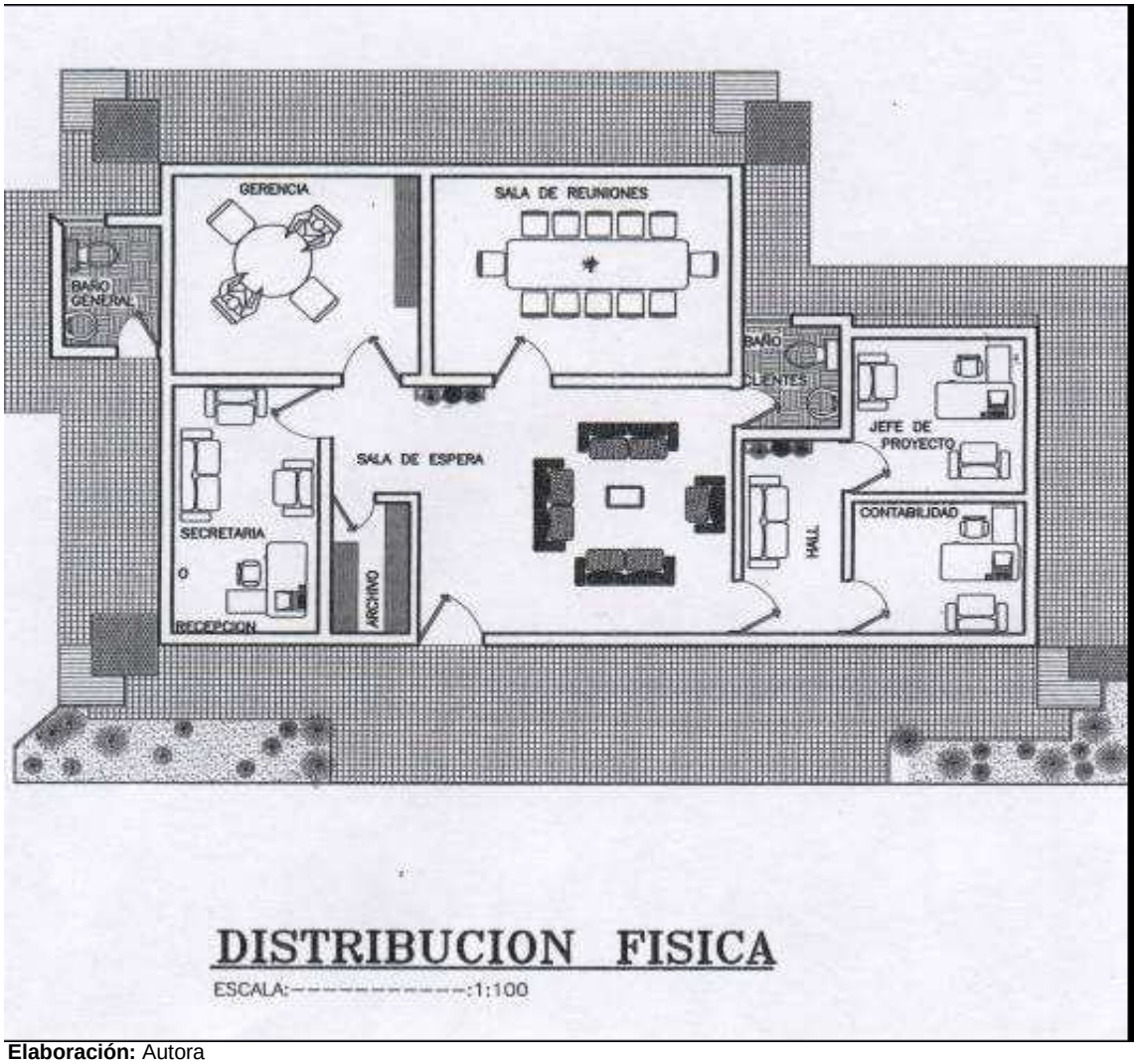
MICRO LOCALIZACIÓN



Elaboración: Autora

ANEXO Nº 23

DISTRIBUCIÓN FÍSICA



Elaboración: Autora

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

ESCUELA DE POSTRADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ORDEN DE ENCUADERNADO

De acuerdo con lo estipulado en el ART. 17 del Instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de Agosto de 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por la señora:

LORENA ELIZABETH JEREZ CAICEDO

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha: 25 de Febrero del 2010

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Fausto Sarrade Dueñas	Director	
Ing. Manuel Agustín Espinosa	Miembro	
Ing. Xavier Camacho Marín	Miembro	

DECANO

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
-DECANATO-