



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN
AGRICANAL PECHICHE,
COMUNA PECHICHE,
PROVINCIA DE
SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

AUTOR: JOSÉ MARTIN PIN GONZÁLEZ.

TUTOR: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSC.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN
AGRICANAL PECHICHE,
COMUNA PECHICHE,
PROVINCIA DE
SANTA ELENA,
AÑO 2013”**

★ TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: JOSÉ MARTIN PIN GONZÁLEZ

TUTOR: ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, Marzo del 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR.

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL-PECHICHE, COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por el Sr. José Pin González , egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativa de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

ING. JESSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.

TUTOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo plasmado que con esfuerzo y esmero he culminado:

De manera especial a Dios padre todo poderoso, por su inmensa misericordia, amor, voluntad, fuerza, salud y paz para poder ejercer este trabajo y por ser quien me ha encaminado al logro de mis metas propuestas.

A mis queridos padres el Sr. Martin Pin Quinde y la Sra. Leonor González Rodríguez, a quienes les debo este triunfo profesional, porque en todo momento estuvieron conmigo por qué siempre en sus labios tuvieron palabras de ánimo que me ayudaron mucho para seguir adelante. A mí adorada esposa Sra. Angélica González Torres y a mis hijas Doménica y Meybeline Pin González porque ellas son las que me dan fuerzas día a día y sobre todo me motivan salir a delante y son la razón por quienes tengo que luchar hoy en día.

José.

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme siempre y permitir cumplir mis sueños.

A mi querida Universidad Estatal Península de Santa Elena por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de formarme profesionalmente, con la ayuda de los docentes altamente calificados que supieron impartirme sus conocimientos.

A Ing. Jessica Linzán, que con su conocimiento y dedicación aportó para la realización de este trabajo.

A la Asociación Agricanal-Pechiche representada por el Sr. Freddy Jorge Figueroa Bernabé presidente y al Sr. Marcelo Coral Silvestre como secretario respectivamente, y a los demás directivos y socios que conforman la institución, por la apertura y confianza brindada para poder llevar a cabo la presente investigación.

José.

TRIBUNAL DE GRADO.

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.
**DECANA DE LA FACULTAD
C.C. ADMINISTRATIVAS.**

Econ. Félix Tigreiro González, MSc.
**DIRECTOR DE LA ESCUELA
DE INGENIERÍA COMERCIAL.**

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.
PROFESOR – TUTOR

Ing. Sofía Lovato Torres, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL-PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

TEMA:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN
AGRICANAL PECHICHE, COMUNA PECHICHE,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013.**

AUTOR: José Martin Pin González.

TUTOR: Ing. Jessica Linzán Rodríguez, MSc.

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental Elaborar un Plan Estratégico como herramienta de gestión para el desarrollo de la Asociación Agricanal-Pechiche de la comuna Pechiche, Provincia de Santa Elena, para mejorar las actividades administrativas, generar sentido de pertenencia, liderazgo y trabajo en equipo, y obteniendo mayores beneficios, a través de la elaboración de objetivos, metas, políticas, misión, visión y valores, que permitirán una correcta planificación, control y ejecución, haciendo participe a los socios y directivos a contribuir con el desarrollo y progreso de la institución y de la comunidad: para la elaboración de este trabajo se consideró las falencias que posee la asociación, mismas que han limitado el desarrollo, ya sea por el desconocimiento de actividades administrativas, el débil manejo de los recursos, y el limitado trabajo en equipo por parte de los directivos. Se ha fundamentado en una metodología que ha ayudado a obtener un resultado real a través de la aplicación de métodos empíricos como la observación, encuesta y entrevista habiendo trabajado con una muestra considerable y realizando el análisis respectivo de la información, dando como resultado que los directivos carecen de conocimiento administrativo, se hace necesario elaborar un plan estratégico, en el que se diseña el orgánico funcional delimitando funciones a los directivos sobre los cargos y responsabilidades de cada puesto, A su vez se definen los factores internos y externos que están inmersos en la institución, estableciendo estrategias que permitirán planificar actividades de manera correcta y preservar el medio ambiente. También se establecen políticas, procedimientos y acciones para fortalecer la institución. Para lograr el objetivo planteado, es importante la colaboración de todos los integrantes de la asociación como tal, en las actividades que se desempeñen, reflejando con ello una correcta administración, mejorando la imagen institucional y aportando al desarrollo de la comunidad.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
APROBACIÓN DEL TUTOR	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
APROBACIÓN DEL TUTOR	V
TRIBUNAL DE GRADO	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE GENERAL	VII
ÍNDICE DE CUADROS	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS	XVI
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO I	3
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	3
1.1 Plan Estratégico	3
1.1.1 Fundamentación de la Planificación Estratégica	3
1.1.2 ¿Qué es Planeación Estratégica?	4
1.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica	5
1.1.4 Características de la Planificación Estratégica	5
1.1.5 Principios Básicos de la Planificación Estratégica	6
1.1.6 Definición de Planificación Estratégica	7
1.1.7 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica	9
1.1.7.1 Ventajas de la Planificación Estratégica	9
1.1.7.2 Desventajas de la Planificación Estratégica	10
1.1.8 ¿Para qué sirve el Plan Estratégico?	10
1.1.9 Modelos y Elementos del Plan Estratégico	11
1.1.9.1 Modelo del Proceso de la Planificación Estratégica	12
1.1.10 Visión	13
1.1.10.1 Características de la Visión	14

1.1.11 Misión	14
1.1.11.1 Elementos de la Misión.....	15
1.1.12 Filosofía Organizacional	15
1.1.13 Valores y Cultura Organizacional.....	16
1.1.14 Objetivos.....	16
1.1.14.1 Tipos de Objetivos	17
1.1.15 Políticas.....	17
1.1.16 Criterios para el diseño de la Planificación Estratégica.....	18
1.1.16.1 Concepción Prospectiva.....	19
1.1.16.2 Enfoque Participativo.....	19
1.1.17 Análisis del Entorno.....	19
1.1.17.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	20
1.1.18 Análisis Interno	21
1.1.18.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	22
1.1.19 FODA Estratégico.....	24
1.1.20 ANÁLISIS DE PORTER.....	25
1.1.21 G. MBCG (Boston Consulting Group)	26
1.1.22 Estrategias Empresariales.....	28
1.1.23 Estrategia.....	28
1.1.23.1 Definición.....	29
1.1.23.2 Clasificación de las Estrategias.....	29
1.1.23.3 Tipos de Estrategias	30
1.1.23.4 Tipos de Estrategias Alternativas.....	31
1.1.24 Programas.....	32
1.1.25 Proyectos	33
1.1.26 Seguimiento y Control	34
1.1.27 Planificación Operativa entre Áreas de Ejecución.....	35
1.1.28 Gestión Administrativa	35
1.1.29 Organizaciones Sociales.....	36
1.1.30 Asociaciones.....	36
1.1.30.1 Definición.....	37
1.1.30.2 Finalidades.....	37
1.2 Marco Legal Referencial.....	37
1.2.1 Constitución Política de la República del Ecuador.....	37
1.2.2 Economía Social y Solidaria	38
1.3 Marco Situacional	40
1.3.1 Comuna Pechiche.....	40
1.3.1.1 Localización de la Comuna Pechiche	40
1.3.1.2 Límites de la Comuna Pechiche.....	41

1.3.1.3	Infraestructura y Servicios Básicos.....	42
1.4	Marco Legal	46
1.4.1	Asociación Agrícolal Pechiche.....	46
1.4.2	Estatutos	46
1.4.3	Objetivos	49
1.4.4	Finalidad.....	49
1.4.5	Estructura	51

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA

2.1	Diseño de la investigación.	53
2.2	Modalidad de la Investigación	54
2.3	Tipos de Investigación	55
2.4	Métodos de Investigación.	56
2.5	Técnicas de Recolección de Datos	57
2.6	Instrumentos.....	58
2.6.1	Validez y Confiabilidad	60
2.6.2	Focus Group	60
2.6.3	Plan de Recolección de Información.....	61
2.7	Población y Muestra.....	63
2.7.1	Población.....	63
2.7.2	Muestra.....	64
2.8	Procedimientos y Procesamiento de los datos.	65
2.9	Estrategias de Cambio.....	67

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	Análisis de las entrevistas	68
3.2	Análisis de resultados de la entrevista	69

3.3	Análisis de los resultados de la encuesta.....	83
3.4	Conclusiones	99
3.5	Recomendaciones.....	100

CAPÍTULO IV

PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL PECHICHE, COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....		101
4.1	Antecedentes	101
4.2	Formulación del Plan Estratégico.	103
4.3	Misión.	103
4.4	Visión.....	103
4.5	Principios y Valores.	104
4.5.1	Principios	104
4.5.2	Valores	104
4.6	Objetivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.	105
4.6.1	Objetivo General	105
4.6.2	Objetivos Estratégicos.....	106
4.7	Política Ética.	106
4.8	Estructura organizacional.....	107
4.8.1	Organigrama Estructural Propuesto	107
4.9	Procedimiento para la aplicación del manual de funciones	119
4.10	Árbol de Objetivos (medios y fines)	120
4.11	Objetivos de diferentes grupos de interés	121
4.12	Matriz de Marco Lógico.....	122
4.13	Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	124
4.14	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	126
4.15	Análisis FODA.....	127

4.16	Foda estratégico.	130
4.17	Análisis de PORTER	132
4.19	Determinación de objetivos.....	140
4.20	Premisas estratégicas.....	141
4.21	Plan de acción	142
4.22	Programas.....	146
4.23	Proyectos.	147
4.24	Plan operativo de la asociación agricanal-pechiche 2013-2017	150
4.25	Cuadro de mando integral	156
4.26	Presupuesto	157
	CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.	158
	RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.	160
	BIBLIOGRAFÍA.....	162
	ANEXOS	164

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1. Modelos Conceptuales para crear un Plan Estratégico.....	12
CUADRO N° 2. Características de la Visión	14
CUADRO N° 3. Elementos de la Misión.	15
CUADRO N° 4. Matriz de Evaluación de Factores Externos.	21
CUADRO N° 5. Matriz de Evaluación de Factores Internos.	23
CUADRO N° 6. FODA Estratégico	24
CUADRO N° 7. Tipos de estrategias Alternativas	31
CUADRO N° 8. Instrumento	59
CUADRO N° 9. Técnicas de Recolección de Información	62
CUADRO N° 10. Población	63
CUADRO N° 11. Muestra	65
CUADRO N° 12. Se está trabajando en equipo de manera correcta.	69
CUADRO N° 13. Planifican las actividades para la toma de decisiones	70
CUADRO N° 14. De qué manera planifican las actividades.....	71
CUADRO N° 15. Actividades que realizan los directivos	72
CUADRO N° 16. Actividades Administrativas de la Asociación	73
CUADRO N° 17. Asambleas que realiza la directiva	74
CUADRO N° 18. Utilización de los Recursos de la institución.....	75
CUADRO N° 19. Coordinación entre instituciones del estado y directivos	76
CUADRO N° 20. Capacitación, asistencia técnica y administrativa.....	77
CUADRO N° 21. Gestiones de cursos, seminarios, y/o capacitaciones.....	78
CUADRO N° 22. Tipos de proyectos o talleres se han gestionado	79
CUADRO N° 23. Participación en los cambios que se establezcan	80
CUADRO N° 24. Al realizar un Plan Estratégico se podrá alcanzar.....	81
CUADRO N° 25. Existiría algún aspecto al aplicar un Plan Estratégico	82
CUADRO N° 26. Trabajo en equipo de los directivos	83
CUADRO N° 27. Objetivos de la Asociación Agricanal – Pechiche.....	84
CUADRO N° 28. Cuáles son los objetivos de la asociación	85
CUADRO N° 29. Expectativas de la Asociación	86
CUADRO N° 30. Asistencia a las Asambleas convocadas por la Asociación	87
CUADRO N° 31. Los socios son considerados para la toma de decisiones.....	88
CUADRO N° 32. Se cumplen las decisiones tomadas en asambleas	89
CUADRO N° 33. Coordinación entre los Directivos y Asociados.....	90
CUADRO N° 34. Recursos de la Asociación	91
CUADRO N° 35. Actividades que se realizan dentro de la Asociación.....	92
CUADRO N° 36. Gestiones que se realizan para capacitar a los socios	93
CUADRO N° 37. Frecuencia de capacitaciones técnicas	94
CUADRO N° 38. Considera necesario que se imparta alguna capacitación	95

CUADRO N° 39. Cuál de estos temas le gustaría recibir capacitación.....	96
CUADRO N° 40. Usted apoyaría y participaría en los cambios	97
CUADRO N° 41. La Asociación le ha significado obtener un beneficio.....	98
CUADRO N° 42. Procedimiento para la aplicación del manual de funciones...	119
CUADRO N° 43. Objetivos de diferentes grupos de interés (Involucrados)	121
CUADRO N° 44. Matriz de Marco Lógico	122
CUADRO N° 45. MEFI(Fortalezas).....	124
CUADRO N° 46. MEFI(Debilidades)	125
CUADRO N° 47. MEFE(Oportunidades)	126
CUADRO N° 48. MEFE(Amenazas)	126
CUADRO N° 49. Matriz FODA(Fortalezas y Debilidades).....	128
CUADRO N° 50. Matriz FODA(Oportunidades y Amenazas).....	129
CUADRO N° 51. Análisis de la matriz del FODA estratégico	130
CUADRO N° 52. Amenaza de Nuevos Competidores.....	133
CUADRO N° 53. Precios de los insumos Agrícolas	135
CUADRO N° 54. Competidores Indirectos/Productos Sustitutos	136
CUADRO N° 55. Objetivos organizacionales y estratégicos	140
CUADRO N° 56. Premisas estratégicas	141
CUADRO N° 57. Planes de acción de mejoramiento Administrativo	142
CUADRO N° 58. Planes de acción de crecimiento Organizacional.....	144
CUADRO N° 59. Planes de acción de mejoramiento Agrícola.....	145
CUADRO N° 60. Programas de la Asociación Agricanal-Pechiche	146
CUADRO N° 61. Proyectos de Fortalecimiento de Conocimientos	147
CUADRO N° 62. Proyectos de la Planificación Participativa.....	148
CUADRO N° 63. Proyectos la Actividades y gestiones.....	149
CUADRO N° 64. POA	150
CUADRO N° 65. Cuadro de Mando Integral	156
CUADRO N° 66. Presupuesto General Proyectado	157

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. Esquema del Modelo Proceso de la Planificación Estratégica	13
GRÁFICO N° 2. Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter	25
GRÁFICO N° 3. Matriz BCG	27
GRÁFICO N° 4. Localización Comuna Pechiche	41
GRÁFICO N° 5. Organigrama Vigente	52
GRÁFICO N° 6. Trabajo en equipo con los demás directivos de la institución...	69
GRÁFICO N° 7. Planifican las actividades para la toma de decisiones	70
GRÁFICO N° 8. De qué manera planifican las actividades	71
GRÁFICO N° 9. Actividades que realizan los directivos	72
GRÁFICO N° 10. Actividades Administrativas de la Asociación	73
GRÁFICO N° 11. Asambleas que realiza la directiva	74
GRÁFICO N° 12. Utilización de los Recursos de la institución	75
GRÁFICO N° 13. Coordinación entre las instituciones del estado y directivos ..	76
GRÁFICO N° 14. Capacitación, asistencia técnica y administrativa	77
GRÁFICO N° 15. Gestiones de cursos, seminarios, y/o capacitaciones	78
GRÁFICO N° 16. Tipos de proyectos o talleres se han gestionado	79
GRÁFICO N° 17. Participación en los cambios que se establezcan	80
GRÁFICO N° 18. Al realizar un Plan Estratégico se podrá alcanzar	81
GRÁFICO N° 19. Al aplicar un Plan Estratégico existiría	82
GRÁFICO N° 20. Trabajo en equipo de los directivos	83
GRÁFICO N° 21. Objetivos de la Asociación Agricanal Pechiche	84
GRÁFICO N° 22. Cuáles son los objetivos de la asociación	85
GRÁFICO N° 23. Expectativas de la Asociación	86
GRÁFICO N° 24. Asistencia a las Asambleas convocadas por la Asociación	87
GRÁFICO N° 25. Los socios son considerados para la toma de decisiones	88
GRÁFICO N° 26. Se cumplen las decisiones tomadas en asambleas	89
GRÁFICO N° 27. Coordinación entre los Directivos y Asociados	90
GRÁFICO N° 28. Recursos de la Asociación	91
GRÁFICO N° 29. Actividades que se realizan dentro de la Asociación	92
GRÁFICO N° 30. Gestiones que se realizan para capacitar a los socios	93
GRÁFICO N° 31. Frecuencia de capacitaciones técnicas	94
GRÁFICO N° 32. Considera necesario que se imparta alguna capacitación	95
GRÁFICO N° 33. Cuál de estos temas le gustaría recibir capacitación	96
GRÁFICO N° 34. Usted apoyaría y participaría en los cambios	97
GRÁFICO N° 35. La Asociación le ha significado obtener un beneficio	98
GRÁFICO N° 36. Organigrama Estructural Propuesto	107
GRÁFICO N° 37. Funciones de la Asamblea General	109
GRÁFICO N° 38. Funciones de la Directiva	110

GRÁFICO N° 39. Funciones de la Comisión de Producción	114
GRÁFICO N° 40. Funciones de la Comisión de Comercialización	115
GRÁFICO N° 41. Funciones de la Comisión de Gestión de Créditos	116
GRÁFICO N° 42. Funciones de la Comisión de Gestión de Compras.....	117
GRÁFICO N° 43. Funciones de la Comisión de Vigilancia.....	118
GRÁFICO N° 44. Árbol de Objetivos (medios y fines).....	120
GRÁFICO N° 45. Análisis de PORTER	132
GRÁFICO N° 46. MBCG (Boston Consulting Group)	138

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Certificación de Gramatólogo	165
ANEXO 2. Oficio enviado al Presidente de Asociación Agricanal-Pechiche	167
ANEXO 3. Convocatoria de socialización de la propuesta	169
ANEXO 4. Acta de Compromiso para desarrollo del proyecto.....	171
ANEXO 5. Actas de cesiones de trabajo	173
ANEXO 6. Actas de aprobación	178
ANEXO 7. Instrumento de investigación	181
ANEXO 8. Fotos de Mesas de trabajo	186
ANEXO 9. Fotos de cultivos	189
ANEXO 10. Nómina de socios	193

INTRODUCCIÓN.

La Parroquia Chanduy es considerada como uno de los sectores pesqueros y agrícolas más productivos de la Provincia de Santa Elena, y en la actualidad algunas Instituciones Públicas tales como el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) están interesadas en el desarrollo e inversión en el sector Agrícola y en el fortalecimiento de las principales estrategias de gestión, como son: producción y comercialización de productos agrícolas, manejo de insumos agrícolas, microcréditos, gestión organizativa, manejo recursos naturales y gestión interinstitucional.

Actualmente, el sector agrícola se ve amenazado por fenómenos aparentemente contradictorios pero complementarios como son: el manejo deficiente de los recursos con los que cuentan, la intensificación de las actividades de la zona, el uso de químicos de forma incontrolada, el conflicto por invasiones de terrenos, la pérdida económica en los productos cultivados la misma que se da por no trabajar de manera conjunta con los representantes de la asociación, lo que ocasiona una alteración al desarrollo del sector. En este contexto es preciso plantear uno de los grandes inconvenientes como son los limitados canales de distribución y manejo organizacional, ya que a través de ello se va a optimizar, los recursos existentes mediante la utilización de técnicas administrativas, comerciales, agrícolas y productivas.

La asociación Agricanal Pechiche fundada el 7 de Agosto del año 2002, mediante registro oficial N°639 cuenta con 63 socios como fundadores, siendo una pequeña asociación que se dedica a la cosecha de productos de ciclo corto entre los cuales están: el tomate, pimiento, pepino, cebolla, maracuyá, papaya, sandía, siendo estos los más sobresalientes de los cultivos.

Como consecuencia de las tendencias indicadas anteriormente; es necesario desarrollar en la Asociación Agricanal-Pechiche la implementación de nuevas estrategias que ayudarán a fomentar el desarrollo del sector agrícola y productivo en la zona.

La elaboración de este proyecto es importante, ya que por medio un Plan estratégico para la asociación Agricanal-Pechiche, se logrará que los dirigentes de esta institución tengan conocimientos y sepan las razones por las cuales hacer las cosas, además de ello la *asociación* planteará a donde desea llegar en el futuro, lo cual debe verse reflejado en una mayor producción y comercialización, así como mayor satisfacción en el cliente sintiéndose satisfecho con el producto, y obteniendo mejores utilidades para la organización.

El Plan Estratégico para la Asociación Agricanal-Pechiche dotará a la institución de una herramienta que permitirá el desarrollo productivo y agrícola de la asociación, de manera adecuada ya que va a promover la toma de decisiones correctas y oportunas, y que se cumplan con los objetivos propuestos.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1 Plan Estratégico.

1.1.1 Fundamentación de la Planificación Estratégica.

La planeación estratégica ha sido, una herramienta fundamental para cumplir los objetivos propuestos y llegar a tener éxito en la organización, enfrentándose a diversos retos e incertidumbres en el desarrollo de las actividades así como en el momento de tomar las correctas decisiones. Los diversos cambios que sufren hoy en día las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente, exige que los administradores formulen estrategias creativas que permitan competir dentro de un mercado y es allí cuando debemos hacer uso de una buena planificación estratégica, Según Rojas López, Miguel David y Medina Laura Johana., (2011) considera que la Planificación Estratégica es:

Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. (Pág. # 47).

Existen muchas organizaciones que fracasan por no realizar una debida proyección sobre sus actividades y un enfoque claro sobre donde quieren ir y que se debe hacer, la estrategia a implementar, vista desde una óptica global que se inicia con el establecimiento de metas y objetivos; así como el desarrollo de planes que permitan asegurar el cumplimiento de los objetivos que la organización se ha planteado, implicando la tarea de comunicar e indicar una línea que permita emplear de mejor manera los recursos.

1.1.2 ¿Qué es Planeación Estratégica?

Planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la organización, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Alvarado Martínez, Tomas Everardo, (2006) manifiesta que:

Proceso por el cual una Institución o una unidad organizacional define su ser y su que hacer ante el entorno, descubriendo oportunidades y amenazas, y por ende, nuevos propósitos y objetivos, fortalezas y debilidades internas y a partir de ello, plantea sus acciones futuras. El conjunto de decisiones que resultan son una respuesta a las oportunidades y peligros del exterior y a las fortalezas y debilidades internas con la finalidad de lograr ventajas competitivas; también son un instrumento efectivo para clarificar y asumir responsabilidad frente a cambios que son necesarios emprender dadas las demandas y necesidades del entorno. (Pág. #4)

Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar.

Prepara a la organización para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito, A más de ser un proceso de previsión exige establecer metas y objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, por tanto las organizaciones siempre deben estar en el proceso simultáneas de planeación e implementación de sus planes para bien de toda la comunidad en general, de esta manera se obtendrán mejores

1.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es de suma importancia siendo esta un camino, un método para planear las acciones, para resolver los problemas y lograr los objetivos que se desea conseguir con la organización. Además nos hace reflexionar sobre las fortalezas y debilidades con las que se cuenta, permitiéndonos pensar hacia el futuro imaginándonos lo que realmente queremos que pase dentro de un tiempo determinado, considerando que si existe un cambio en las condiciones de la organización o del contexto, se deberá cambiar de rumbo, es por eso, que la planificación debe ser flexible.

Lo más relevante de la planificación estratégica es que esta ayuda a que todos los miembros de la organización participen y pongan su imaginación a trabajar. Al tener que imaginarnos cosas que se relacionan con el futuro y la vida de todos, consiguiendo que todos se motiven y se interesen del tema.

1.1.4 Características de la Planificación Estratégica.

La planificación estratégica presenta ciertas características, que le permiten obtener el máximo provecho de los recursos con los que se cuenta, las mismas que se detallan a continuación:

- a) Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- b) Establece un marco de referencia a toda la organización.
- c) Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- d) Generalmente cubre amplios periodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- e) Su parámetro es la eficiencia.

1.1.5 Principios Básicos de la Planificación Estratégica

La planeación estratégica se rige por ciertos principios básicos los cuales son verdades fundamentales en la aplicación general, sirviendo como guías de conducta a observarse en la acción administrativa, entre los cuales se menciona continuación:

Democrática: La planificación es democrática y participativa en la medida que fomenta colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan. Lo importante es que los actores de la planificación se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.

Integral: La planificación es integral en cuanto cubre la totalidad de las funciones de la organización: producción, ventas, finanzas y personal, sumando esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible: Considerando que la planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales de acción, entre otras, requiere de una revisión permanente.

Operativa: Orienta la cristalización de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo organizacional. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos. Para ello debe estar en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.

Crítica y Autocrítica: La planificación fomenta la crítica y la autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y statu quo¹ de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

Sistémica: Este elemento se asocia al principio de la integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice componentes: entradas, procesos y productos, así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

Prospectiva: Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la postre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

Evaluativa: La planificación incorpora en su proceso a la evaluación en el propósito de comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar los correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Líder: Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

1.1.6 Definición de Planificación Estratégica.

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva, entre otras) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en mediano plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, Chiavenato Idalberto (2010) señala lo siguiente:

La planeación estratégica es el proceso por el cual se trazan directrices para definir los planes de acción que le generaran ventajas competitivas y sustentabilidad a largo plazo a la organización, Se basa en identificar los recursos potenciales, alinear las competencias, reconocer las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planteados.

La Planificación Estratégica consiste en un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, planes de acción y prioridades para la asignación de recursos. Crea un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, estrategias y políticas que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa.

Para Warren. (2000). la planeación estratégica “es fundamental para que una empresa alcance el éxito. El plan estratégico (que) constituye el punto de partida para el desarrollo de presupuestos de operación” (Pág. # 796).

Hellriegel, Jackson, Slocum. (2009) señala que la planeación estratégica es un proceso que se utiliza para:1) diagnosticar los entornos internos y externos de la organización, 3) decidir cuál es su visión y misión, 4) plantear sus metas globales, 5) seleccionar las estrategias generales que aplicará, 6) asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas. (Pág. # 215).

Thompson. Arthur. (2004). destaca que “un plan estratégico consta de la visión y de la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño de corto y largo alcance, así como de una estrategia” (Pág. # 18).

Toda organización deberá tener un propósito, contar con una visión, misión, establecer metas, para desarrollar la planeación estratégica los directivos de la institución deben adoptar una figura en la que abarque a toda la organización, a su

vez estos deben enfocarse al desarrollo de estrategias y acciones, las mismas que abordarán con efectividad las oportunidades y amenazas que se presenten así como las fortalezas y debilidades de la organización, sabiendo que estas le permitirán desarrollarse como tal y cumplir con los objetivos planteados.

1.1.7 Ventajas y Desventajas de la Planificación Estratégica.

La planificación estratégica a más de ser una herramienta que permite direccionar el rumbo de una organización, define objetivo e identifica metas y desarrolla estrategias para lograr los objetivos propuestos, esta presenta ciertas ventajas y desventajas que se detallan a continuación.

1.1.7.1 Ventajas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta muy útil para las organizaciones, esta presenta ciertas ventajas como la utilización de un proceso sistemático para recolectar y analizar la información acerca del entorno, por lo que esta mejorará significativamente el conocimiento del mismo por parte de la organización, a su vez clarificará la visión, la orientación y el rumbo futuro de la institución, facilitando la correcta toma de decisiones.

La planificación estratégica también crea conciencia sobre los problemas que está enfrentando la institución, identificando las oportunidades y estimula al pensamiento creativo para superar aquellos problemas y aprovechar las oportunidades que se presentan, asigna responsabilidades entre el personal de la organización, estimula el espíritu de grupo y fortalece el trabajo en equipo.

1.1.7.2 Desventajas de la Planificación Estratégica

La planificación estratégica también presenta ciertas desventajas por lo que al tratarse de un instrumento especialmente para las empresas, según Cámara L. Luís. (2005). “enfatisa los aspectos de competitividad y requiere de la fijación de objetivos claros y precisos, la planificación estratégica choca con la realidad de las ONG” (Pág. #68). Estos más bien se centran en la comunidad y la atención de necesidades sociales y también con objetivos frecuentemente imprecisos.

Por ende existe poca evidencia de que la utilización de la planificación estratégica conduzca a mejores tomas de decisiones que las que se producirían directamente por una estructura de dirección o un liderazgo competente, al mismo tiempo se requiere de una inversión significativa de tiempo, recursos humanos y financieros de los que las organizaciones a menudo no disponen. En ciertos casos la planificación tiende a ser rígida, excesivamente formalizada y desincentiva la creatividad y la innovación en las organizaciones.

1.1.8 ¿Para qué sirve el Plan Estratégico?

El Plan Estratégico es una herramienta de gestión empresarial. La misma que sirve para obtener una ventaja competitiva sobre sus competidores, siendo un proceso formal de planeación a largo plazo, usado para definir y alcanzar los objetivos de la organización, Sainz de Vicuña A. José María, (2012), manifiesta que el plan estratégico sirve para:

- Mejorar la coordinación de las actividades.
- Identificar los cambios y desarrollos que se pueden esperar.

- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa al cambio.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, en forma sistemática, en el futuro.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

Por lo tanto el plan estratégico es un proceso continuo, la misma que se basa en un conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones sobre el presente, por lo que implica riesgos futuros en razón de los resultados esperados. Es adecuado extender este proceso a todas y cada una de las áreas funcionales de la organización.

1.1.9 Modelos y Elementos del Plan Estratégico.

Para determinar qué modelo utilizaremos en el desarrollo de la investigación se toma como referencia el modelo conceptual citado por: Rodríguez Valencia J. (2005).

CUADRO N° 1

Modelos Conceptuales para crear un Plan Estratégico

1. Desarrollar entendimiento pragmático de la planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía.

- a) Literatura.
- b) Asesoría directiva.
- c) Seminarios profesionales.
- d) Visita a otras compañías que llevan a cabo la planeación.

2. Identificación de OPEDEPO PF:

- a) Debilidades.
 - b) Oportunidades.
 - c) Peligros.
 - d) Potencialidades.
3. Identificación de estrategias para explorar las oportunidades y evitar las amenazas.

4. Evaluación y selección de estrategias.

5. Implantación de planes para estrategias prioritarias.

6. Formulación de las metas principales de la compañía.

- a) Misión.
- b) Propósitos y filosofía.
- c) Objetivos específicos a largo plazo.

7. Preparar otros planes asociados.

- a) Potencial humano.
- b) Financiamiento.
- c) Instalaciones, según el caso.

8. Observar el desempeño.

9. Revisar anualmente.

Fuente: Rodríguez Valencia J. Planeación Estratégica, Táctica y operativa. 2005

Elaborado por: José Martín Pin González

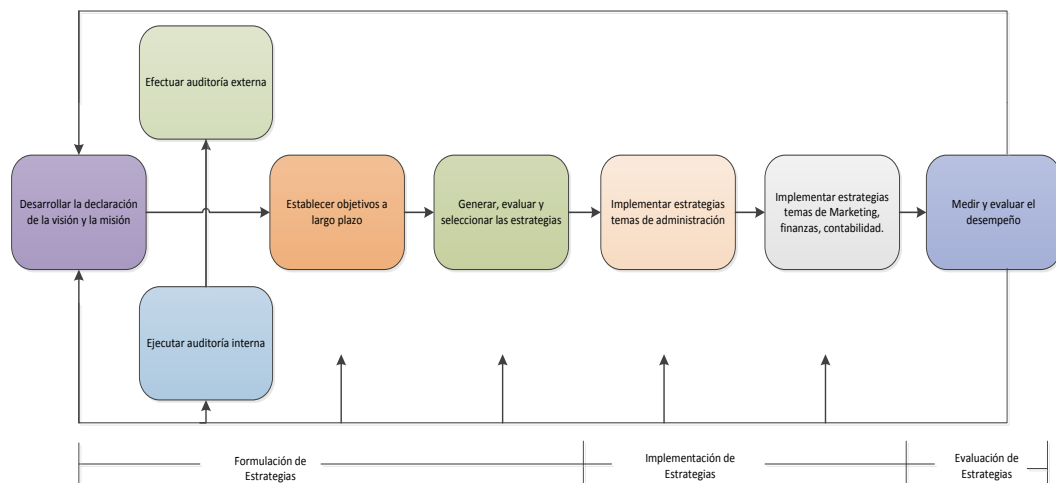
1.1.9.1 Modelo del Proceso de la Planificación Estratégica

El presente modelo sirve para implementar y poner en marcha la planificación estratégica, para ello se toma como base los principios fundamentales de la planeación estratégica, la cual contempla los conceptos de misión, visión, objetivos, estrategias, análisis FODA; y que son complementados con la técnica

de la exploración apreciativa, que permite construir una visión prospectiva de la organización como tal.

GRÁFICO N° 1

Esquema del Modelo de Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (2013). Pág. # 14.

Elaborado por: José Martin Pin González.

1.1.10 Visión

La visión trata de describir la imagen ideal de la organización de lo que se desea alcanzar en el futuro, por lo tanto la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo, Rojas López, Miguel David y Medina Laura Johana. (2011) definen a la visión como:

El conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo de la dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser en el futuro para nuestra empresa. Son los sueños de la organización que piensan concretar en un periodo determinado. (Pág. # 55).

Se deberá tener en cuenta que al elaborar la visión deberá consistir con los valores y sobretodo con la cultura de la organización deberá representar como un desafío para ésta y ser lo suficientemente ambiciosa y atractiva como para motivar al personal de la organización en su trabajo diario.

1.1.10.1 Características de la Visión.

Para formular la visión, la empresa debe tener en cuenta las siguientes características señaladas en el cuadro N° 3

CUADRO N° 2

Características de la Visión.

N°	Características de la Misión
1	Clara y alejada de la ambigüedad
2	Que dibuje una escena
3	Que describa el futuro
4	Que sea memorable y comprometedora
5	Que incluya aspiraciones que sean realistas
6	Que esté alineada con los valores y cultura de la organización
7	Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios)

Fuente: Manual de planificación estratégica

Elaborado por: José Martin Pin González.

1.1.11 Misión

La misión es aquella que define las principales amenazas y oportunidades que deben tenerse en cuenta. Los recursos de la institución determinan qué misiones son factibles considerando que la misión debe estar basada en las ventajas competitivas de la organización, Rojas López, Miguel David y Medina Laura Johana. (2011). señalan a la misión como:

La misión describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Debe constar de cinco elementos: la historia de la misma, las referencias actuales de la administración y de los propietarios, entorno del mercado, los recursos con los que cuenta la administración y las competencias distintivas. (Pág. #54)

El establecimiento de la misión debe ayudar a no caer en el error de tomar demasiadas direcciones. Por lo general, el estar confundido sobre la mejor dirección a tomar es solucionado con diferentes intentos en varias direcciones,

esto ocasiona que en la práctica no se tome ninguna dirección, y el largo plazo de la organización sea totalmente incierto.

1.1.11.1 Elementos de la Misión.

Para formular una misión la organización debe contar con los elementos señalados en el cuadro N° 3.

CUADRO N° 3

Elementos de la Misión.

N°	Elementos de la Misión
1	Clientes
2	Productos o servicio
3	Mercados
4	Tecnología
5	Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad
6	Filosofía
7	Concepto de sí misma
8	Interés por la imagen pública
9	Intereses por los empleados

Fuente: UPIICSA – IPN, “Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA”.

Elaborado por: José Martín Pin González.

1.1.12 Filosofía Organizacional

El plan estratégico es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear contante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos. Según Sainz de Vicuña José M., (2012) considera que:

La filosofía empresarial establece las “reglas de conducta” por las que debe regirse la organización. Traduce los valores de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores en la gestión de la organización. Sirve por lo tanto, para orientar la política de la empresa hacia los diferentes grupos de referencia. (Pág. # 143)

Es muy habitual encontrar empresas que, en su proyecto empresarial o en su declaración de misión, dan muestra de su filosofía empresarial con declaraciones expresas de los compromisos que adquieren con respecto a sus grupos de referencia (clientes, accionistas, empleados, proveedores y comunidad).

1.1.13 Valores y Cultura Organizacional

Siendo la cultura organizacional la que otorga a cada uno de los integrantes de una organización la lógica de sentido para interpretar la vida de la institución, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones;

Uno de los elementos destacados de la cultura organizacional son, sin dudas, los valores; Considerando que los valores son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia.

Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Siendo los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización, estos ayudan a dirigir a las organizaciones.

1.1.14 Objetivos.

Los objetivos indican hacia donde se quiere dirigir la organización, estos deben ser cuantitativos, reales y consistentes. Para ello se debe ordenar de los más a los menos importantes en la medida de lo posible, los objetivos deben formularse cuantitativamente. Se deben plantear objetivos reales y factibles.

Los niveles deben provenir de un análisis de oportunidades y puntos fuertes, no de una simple expresión de deseos.

1.1.14.1 Tipos de Objetivos

De acuerdo con la naturaleza de la organización se pueden identificar objetivos ya sean con o sin ánimo de lucro. Por lo tanto existen tres tipos de objetivos entre los cuales están; objetivos generales o largo plazo, el táctico o mediano plazo, y el operacional o corto plazo.

Objetivos a Largo Plazo: Son llamados también como objetivos estratégicos en una organización. Debido a que estos se los realiza en un periodo de 5 años y mínimo tres años. Dichos objetivos sirven para definir el futuro de la institución.

Objetivos a Mediano plazo: Llamados también como objetivos tácticos de la organización y se basan en función al objetivo general de la misma. Se denominan tácticos por lo que son los objetivos formales de la institución y se fijan por áreas para ayudar a ésta a lograr su propósito.

Objetivos a Corto plazo: Llamados también objetivos individuales u objetivos operacionales de la organización, son los objetivos que se van a realizar en un periodo menor a un año, estos a su vez son los objetivos que cada integrante o empleado debería alcanzar con su actividad dentro de la organización.

Siendo los objetivos los puntos intermedios entre la misión y la visión estos permitirán lograr el cumplimiento de la organización, es necesario establecer y tener claro hacia dónde se quiere llegar para utilizar las estrategias necesarias y de esta manera cumplir con cada objetivo planteado sea corto, mediano o largo plazo.

1.1.15 Políticas

Las políticas son guías para orientar la gestión; son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. Fred R. David. (Décimo cuarta edición año 2013), considera que:

Las políticas son los medios para alcanzar los objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. (Pág. #12).

Por lo tanto se considera que las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y por ende aplicarse a todas las divisiones de la organización o a su vez destinarse a una sola división, estas al igual que los objetivos anuales, tienen una relevancia especial en la implementación de estrategias por lo que describe lo que la organización espera de sus empleados y gerentes.

Las políticas permiten la coherencia y coordinación dentro de los departamentos con los que cuenta, ayudan a decidir temas antes de que se conviertan en problemas, estos hacen que sea innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, con lo que permiten mantener control.

1.1.16 Criterios para el diseño de la Planificación Estratégica.

En el plan estratégico propuesto en esta tesis se han utilizado diferentes criterios científicos importantes para respaldar el diseño del mismo, criterios que tienen como objetivos principales facilitar el análisis, el diagnóstico y hacer viable la ejecución del plan.

El plan estratégico debe estar fundamentado por estos aspectos los mismos que permiten un ejercicio organizacional más humano, razonado, equilibrado que son utilizados según la necesidad y conveniencia de los planificadores estratégicos. Para ello se muestra a continuación dichos aspectos utilizados en el presente plan.

1.1.16.1 Concepción Prospectiva

Es usado en las instituciones de reciente creación, que no poseen datos históricos de actividades. La prospectiva respalda las acciones de los planificadores que buscan establecer una visión o escenario futuro para la institución, a través de la búsqueda de información actual que permita el diseño de estrategias o acciones en el presente para lograr alcanzar dicha visión.

1.1.16.2 Enfoque Participativo.

El presente plan estratégico también utiliza el enfoque participativo, porque permite el trabajo en conjunto de todos los involucrados de la institución, ya sean estos internos y externos en donde las decisiones colectivas y democráticas permitirán el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas.

Cabe destacar que por medio del diálogo los asociados formularán estrategias o esquemas alternativos, creativos y novedosos que ayudarán al crecimiento organizacional de la institución y beneficiarán a la comunidad en general.

El enfoque participativo inicia con el conocimiento y definiciones de las necesidades de la institución, por lo tanto para planificar se debe fomentar el diálogo como instrumento de indagación, en reuniones con la directiva y socios de la entidad los que permitirán la toma de decisiones de manera colectiva.

1.1.17 Análisis del Entorno.

Las organizaciones se relacionan permanentemente con las tendencias sociales, culturales, demográficas, ambientales, económicas políticas, jurídicas, gubernamentales y tecnológicas.

A su vez se debe comprender quiénes son los actores más significativos del micro ambiente organizacional, clientes, competidores, canales de distribución, estos afectan a la institución restándoles beneficios en el mercado en el que se están dirigiendo.

1.1.17.1 Matriz de Evaluación de Factores Externos

El análisis del entorno, concluye con la estructuración de una matriz de evaluación de factores externos. Los procedimientos para la construcción de una matriz de evaluación de factores externos, son los siguientes:

- a) Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas para la empresa (de cinco a diez.)
- b) Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre: sin importancia = 0.01, muy importante = 1.00. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una empresa; la sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser = 1.0.
- c) Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar el impacto que cada variable presenta: amenaza importante = 1, amenaza menor = 2, oportunidad menor = 3, oportunidad importante = 4.
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una empresa.

El resultado total ponderado más alto posible para una empresa es 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0; el resultado ponderado promedio es, por tanto 2,5; un resultado 4.0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que tiene grandes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una empresa que está en un negocio poco atractivo y que enfrenta graves amenazas externas.

CUADRO N° 4

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Tasas de interés crecientes	0,2	1	0,20
Desplazamiento poblacional	0,1	4	0,40
Derogatorias gubernamentales	0,3	3	0,90
Estrategia de expansión de un competidor	0,2	2	0,40
Decisiones del nuevo gobierno	0,2	4	0,80
TOTAL	1		2,70

Fuente: Alfredo Paredes Santos. Planificación Estratégica 2008, pág. 33.

Elaborado por: José Martín Pin González

1.1.18 Análisis Interno

Es necesario realizar un análisis interno para saber las condiciones en que esta se encuentra, para aprovechar las oportunidades como a su vez, la información se obtendrá por medio de un análisis interno, buscando detectar las fortalezas y debilidades que tiene la institución, esto se realiza con el único fin de determinar la capacidad de la institución y sobre todo para lograr los objetivos.

El análisis interno se realiza obteniendo información sobre las áreas que se consideran funcionales de la empresa.

Escalona Iván “UPIICSA – IPN”. En la (Pág. #6) manifiesta que las áreas funcionales de la empresa son: “Administración, marketing, finanzas / contabilidad, producción / operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información computarizada de la empresa”.

Dependiendo del tipo de organización varían las áreas por ejemplo para una organización social o gubernamental las áreas son: administrativa, productiva e investigación y desarrollo.

1.1.18.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Esta herramienta analítica resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo; suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Los procedimientos para estructurar la matriz de evaluación de factores internos, son los siguientes:

- a) Identificar las fortalezas y debilidades claves de la empresa (de cinco a diez).
- b) Asignar una ponderación a cada variable que oscila entre: sin importancia = 0.01 y muy importante = 1.00.

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa. Sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas; la suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.

- c) Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor: debilidad importante = 1, debilidad menor = 2, fortaleza menor = 3, fortaleza importante = 4.
- d) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- e) Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una empresa.

Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio; los resultados mayores que 2.5 indican una empresa poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

CUADRO N° 5

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores externos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Bajo estado de ánimo de los empleados	0,22	2	0,44
Excelente calidad de producto	0,18	4	0,72
Capacidad gerencial de los ejecutivos	0,1	3	0,30
Capital de trabajo disponible	0,15	3	0,45
No existe estructura organizativa	0,3	1	0,30
No se emplea personal de investigación y de desarrollo	0,05	2	0,10
TOTAL	1		2,31

Fuente: Alfredo Paredes Santos. Planificación Estratégica 2008, pág. 35.

Elaborado por: José Martín Pin González

1.1.19 FODA Estratégico

Al momento de elaborar la matriz FODA se debe establecer un programa de acciones específicas y reorientar las estrategias anteriormente formuladas por la institución, puesto que cualquier organización debe conseguir crear un ajuste con su entorno.

Para ello el análisis FODA, permitirá determinar las posibilidades reales que tiene la organización, para lograr los objetivos que se había fijado inicialmente, logrando hacer conciencia sobre los obstáculos que esta deberá afrontar en el transcurso del tiempo, sacando el mayor provecho posible y de manera eficaz a los factores positivos y eliminando los factores negativos, permitiendo el progreso de la institución.

**CUADRO N° 6
FODA ESTRATÉGICO**

MATRIZ FODA	FORTALEZAS F1.- F2.- F3.- F4.- Fn.-	DEBILIDADES D1.- D2.- D3.- D4.- Dn.-
OPORTUNIDADES O1.- O2.- O3.- O4.- On.-	ESTRATÉGIAS (FO) (Maxi – Maxi) Estrategia para maximizar F y O.	ESTRATÉGIAS (DO) (Mini – Maxi) Estrategia para minimizar D y maximizar O.
AMENAZAS A1.- A2.- A3.- A4.- An.-	ESTRATÉGIAS (FA) (Maxi – Mini) Estrategia para maximizar F y minimizar A.	ESTRATÉGIAS (DA) (Mini – Mini) Estrategia para minimizar D y A.

Fuente: Orión Aramayo, Manual de Planificación Estratégica, (2010).

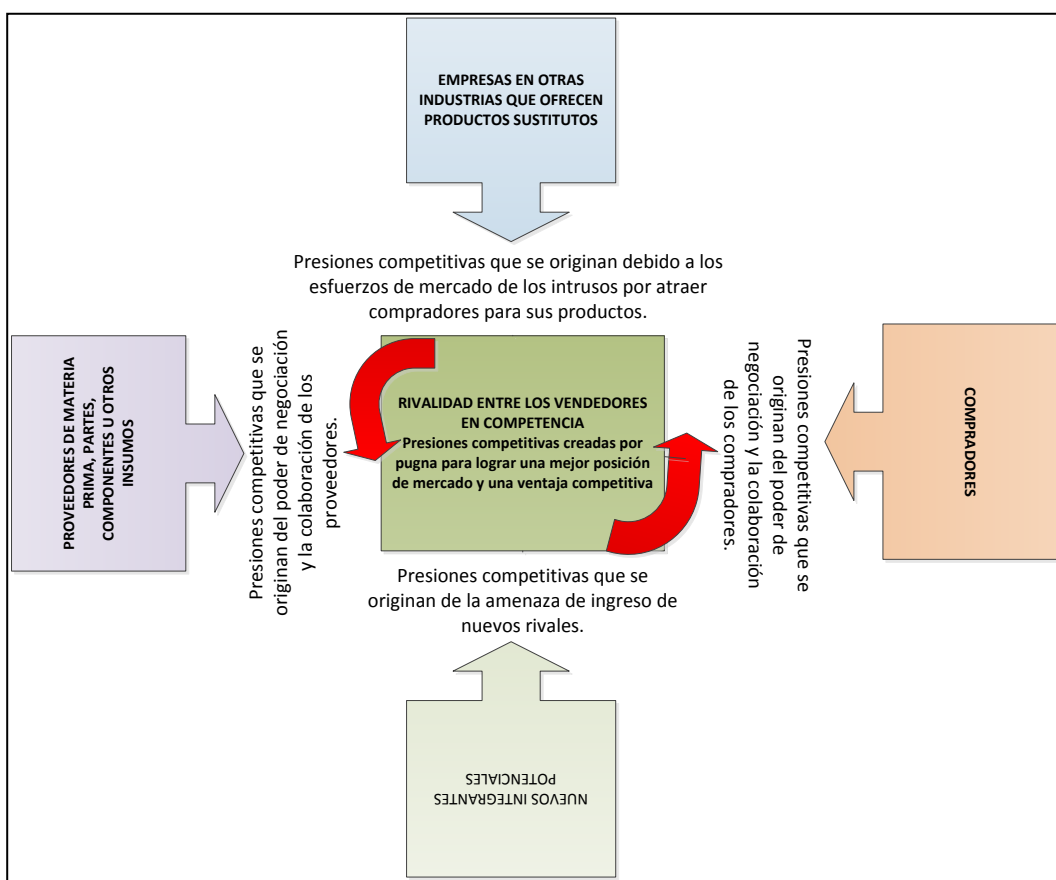
Elaborado por: José Martín Pin González

1.1.20 ANÁLISIS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un instrumento analítico utilizado para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas de un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una de ellas. La técnica de análisis de la competencia no solo es la que se utiliza con más frecuencia, sino que también es relativamente fácil de entender y aplicar, esta permitirá conocer cuál es el comportamiento estructural y de las tendencias en la que se inscribe la organización.

GRÁFICO N° 2

Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter



Fuente: Thompson Arthur A. Administración Estratégica textos y casos. 2004, pág. 83.

Elaborado por: José Martín Pin González

- a) **Nuevos participantes.-** La amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado.

- b) **Proveedores.-** La capacidad de negociación de los proveedores.

- c) **Compradores.-** La capacidad de negociación de los compradores.

- d) **Sustitutos.-** La posibilidad de utilizar productos sustitutos.

- e) **Competidores en la industria.-** La rivalidad entre los competidores actuales que se encuentran en el mercado.

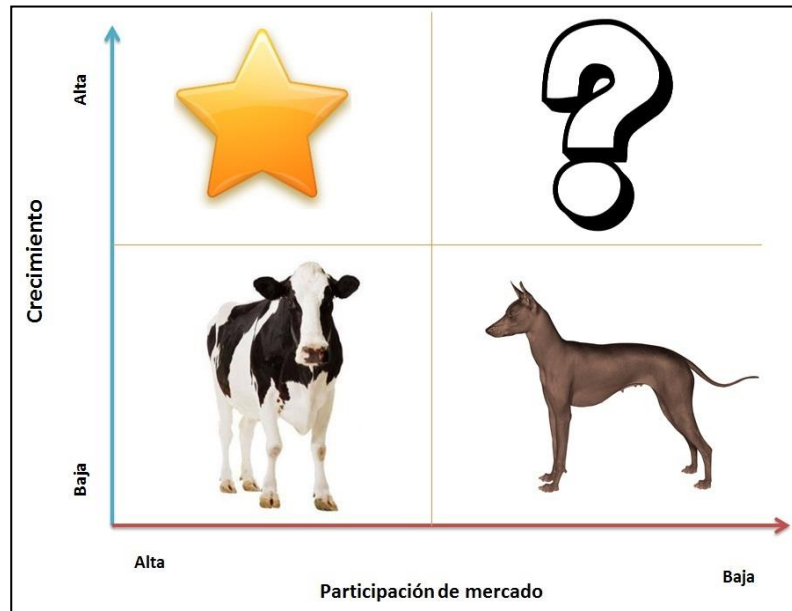
Para luchar con éxito contra las fuerzas competitivas, se deben idear estrategias que protejan a la empresa tanto como sea posible de las cinco fuerzas competitivas y que ayuden a establecer reglas, así como añadir más presión a los rivales, para ello se deben identificar cuáles son las presiones existentes, medir la fuerza relativa de cada una y comprender de manera profunda toda la estructura competitiva de la organización.

1.1.21 G. MBCG (Boston Consulting Group)

Cuando una organización usa este modelo puede clasificar cada uno de sus productos o líneas de productos en razón de dos factores: su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado del producto. Los factores se dividen en categorías clasificadas como altas o bajas para crear una parrilla de 2x2 como se muestra en la figura N° 3:

GRÁFICO N° 3

Matriz BCG



Fuente: Chiavenato Idalberto. Planificación Estratégica Fundamentos y A. 2011, pág. 215.
Elaborado por: José Martín Pin González.

De esta clasificación surgen indicadores de las estrategias que serán diseñadas considerando la dinámica del funcionamiento entre las cuatro situaciones diferentes de los productos:

Estrellas.- Los productos que están en este cuadrante se caracterizan por una alta participación de mercado y altas tasas de crecimiento de mercado. Este producto presenta todo un desafío para las organizaciones porque exige mucho dinero para poder seguir siendo competitivo en mercados que crecen.

Vaca.- Se trata de productos que tienen una alta participación de mercado y que, posiblemente, están pasando por la etapa de madurez de su ciclo de vida (con bajas tasas de crecimiento). Las estrategias de las vacas lecheras tratan de defender la participación de mercado reforzando la lealtad del consumidor.

Interrogantes.- Son productos que se caracterizan por una baja participación de mercado, pero con altas tasas de crecimiento en el mercado. Un producto que es interrogante no ha conseguido tener una base segura de mercado en expansión, pero altamente competitivo. La interrogante entorno a este tipo de producto es si podrá ganar una participación de manera adecuada y ser lucrativo.

Perro.- Son productos que tienen bajas participaciones de mercado y operan en sectores con bajas tasas de crecimiento. Una organización normalmente se equivocaría si invirtiera muchos fondos de esta categoría.

1.1.22 Estrategias Empresariales

La palabra estrategia se ha usado de diferentes maneras a través de los diferentes contextos y épocas, Tradicionalmente utilizadas en el terreno de las operaciones de guerra, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a la actividades de negocios.

1.1.23 Estrategia.

Para Thompson, Arthur A. (2004) Indican: “Que la creación de una estrategia es en parte un ejercicio de espíritu emprendedor sagaz: representa una búsqueda activa de oportunidades para realizar nuevas cosas o para hacer las cosas existentes en nuevas formas.” (Pág. # 13).

Para ello mientras más rápido cambie el ambiente de negocios para una compañía, esta despertara un espíritu crítico hacia los administradores en el sentido de realizar pronósticos y ajustes estratégicos oportunos para el bien de la organización.

1.1.23.1 Definición.

Para Hermida. Jorge. (2004). Define por estrategia para la administración básicamente “se entiende la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas”. En pocas palabras, la estrategia básicamente sería la forma o el camino que la empresa sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos, Existen otros estudiosos como Cuero O. Junior, Espinosa O. (2007). los mismos que señalan el siguiente concepto de estrategia:

Estrategia proviene de la palabra griega estrategos, jefes del ejército. Verbo griego estrategos Tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras, solo en una época bastante reciente este término se ha aplicado a otras actividades humanas y en particular a las actividades de Diseñar los procedimientos para tomar Decisiones. Determinar los tipos y cantidades de Recursos necesarios, alcanzar los objetivos. Especificar metas y objetivos Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos. Fines, Medios, Recursos, Realización, Control, Diseñar un proceso para prever y detectar los errores o fallas del plan de negocios. "planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". (Pág. # 6)

Por lo tanto se considera a la estrategia como el medio para lograr los objetivos, el camino que la organización debe seguir, se la utiliza mucho en el área administrativa haciendo referencia al cómo lograr los resultados propuestos, en vista de la situación; De manera particular se podría mencionar que la estrategia es un curso de acción general o alternativa, que muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones favorables.

1.1.23.2 Clasificación de las Estrategias.

Siendo las estrategias el conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia el logro de sus objetivos estas se clasifican en: estrategias tácticas, estrategias operacionales, estrategias organizacionales.

Estrategias Tácticas: Las estrategias tácticas se definen como una acción o método empleado para lograr enfrentarse con éxito y conseguir un objetivo establecido, siendo el conjunto de componentes que se integran para satisfacer toda una serie de situaciones durante los desafíos, pueden describir acciones específicas y están dirigidas al aprovechamiento total de las deficiencias y errores del contrario.

Estrategias Operacionales: Comprenden a la forma de administrar las unidades organizacionales de primera línea, aquellas decisiones respecto a las capacidades de largo plazo de la operación de la organización, y su contribución a la estrategia de negocios, reconciliando los requerimientos del mercado con los recursos de las operaciones en la que se consideran aspectos como: productos y servicios, procesos y tecnología productiva, capacidad de entrega, estructura organizacional y factor humano, calidad, abastecimiento y sistemas informáticos.

Estrategias Organizacionales: Es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Esta a su vez, especifica la misión, la visión y los objetivos de la institución, y con frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

1.1.23.3 Tipos de Estrategias

Las estrategias representan la respuesta de cómo alcanzar objetivos y cómo perseguir la misión y la visión estratégica de la organización. Esto exige a las personas que están al frente de las instituciones elaborar estrategias y mantener una ventaja competitiva. Para ello existen varios tipos o niveles de estrategias que una institución puede seguir, Rojas L. Miguel D. (2012) señala cuatro tipos de estrategias:

Intensivas: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

Integrativas: Integración hacia delante, integración hacia atrás e integración horizontal.

Diversificadas: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.

Otras: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

1.1.23.4 Tipos de Estrategias Alternativas

CUADRO N° 7

Tipos de estrategias Alternativas

	Estrategia	Definición
INTEGRATIVAS	Integración hacia delante.	Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
	Integración hacia atrás	Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
	Integración horizontal.	Buscar la propiedad o mayor control de los competidores.
INTENSIVAS	Penetración en el mercado	Buscar mayor participación en los mercados para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
	Desarrollo de mercado	Introducción de productos actuales a nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de producto	Buscar mayores ventas mejorando o modificando (desarrollando) el producto actual.
DIVERSIFICADAS	Diversificación concéntrica	Añadir nuevos productos pero relacionados.
	Diversificación de conglomerados	Añadir nuevos productos pero no relacionados.
	Diversificación horizontal	Añadir productos nuevos no relacionados para clientes actuales.
OTRAS	Asociaciones	Una empresa que trabaja con otra en un proyecto especial.
	Reducción	Una empresa que reestructura mediante reducción de costos y de activos para disminuir declinación en ventas.
	Desposeimiento	Venta de una división o parte de una organización.
	Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, por partes, por su valor intangible.
	Combinación.	Una organización que sigue dos o más estrategias simultáneas.

Fuente: Rojas L. Miguel. Planificación Estratégica Fundamentos y casos. 2012, pág.44.

Elaborado por: José Martín Pin González

1.1.24 Programas

Los programas se conforman de un conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos, siendo los responsables de establecer prioridades de la intervención permitiendo identificar y organizar los proyectos y asignar los recursos necesarios, Sainz de Vicuña A. José María, (2012), menciona que los programas sirven para:

Constituyen una secuencia paso por paso de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Un programa describe cómo se alcanzarán los objetivos y se asignarán los recursos previstos en función del tiempo además ofrece una señal, que debe ser monitoreada y medida de los avances logrados.

Los programas son un conjunto de instrucciones ordenadas de manera correcta que permiten realizar una tarea o trabajo específico en la organización. Toda secuencia de instrucciones o indicaciones destinadas a ser utilizadas, directa o indirectamente, en un sistema informático para realizar una función o una tarea o para obtener un resultado determinado, cualquiera que fuere su forma de expresión y fijación.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general.

Para la elaboración de la técnica de un programa se consideran los siguientes puntos:

- a) Identificar y determinar las actividades comprendidas.
- b) Ordenar cronológicamente la realización de las actividades.

- c) Interrelacionar las actividades, es decir, determinar qué actividad debe realizarse antes de otra, que actividades se dan simultáneamente, y por último, que actividades deben efectuarse posteriormente.
- d) Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de su duración.
- e) Materializan las estrategias.

Un programa es el escalón inmediato superior a los proyectos en la planeación del desarrollo, el mismo que se encarga de unirlos y darles coherencia en relación a uno o varios objetivos de desarrollo económico social; El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

1.1.25 Proyectos

Los proyectos pueden ser definidos como la unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. De forma agregada, constituyen el punto de partida más adecuado para formular apreciaciones sobre los programas. Los proyectos deben tener una población objetivo definido en función de la necesidad que se pretende satisfacer, una localización espacial y tiempos de inicio y finalización predefinidos.

Los proyectos presentan ciertas características básicas, que se detallan a continuación;

- Tiene complejas y numerosas actividades, que sólo se presentan una vez.
- No es repetitivo, por tanto cuenta con una fecha inicial y una final.

- Tiene recursos y presupuesto limitado.
- Produce cambios notables y trascendentes obteniendo un resultado útil en el ámbito interno y externo.
- Es irreversible, de no serlo ocasiona fuertes perjuicios.

1.1.26 Seguimiento y Control

El plan estratégico como todo plan, debe hacerse un seguimiento y un control, bien analizando sus resultados o las causas que los provocan. Por ende hay que hacerse un seguimiento del mismo por los diversos cambios que existen en la actualidad, o por otras circunstancias distintas a las que se han contemplado, por lo tanto hay que observar a que parte del plan afectan:

El seguimiento ciego del plan cuando las circunstancias han cambiado puede ser tan negativo, por lo que hay que asegurarse previamente de que las razones que inducían en su momento a proponer alguna estrategia siguen siendo las mismas, de tal manera que si no se sigue con lo planeado habrá que hacer las correcciones respectivas.

El control que se realiza no va de la mano con la inspección, verificación o investigación de lo ocurrido. Muy al contrario, se realiza para comparar periódicamente lo realizado respectivamente con los objetivos fijados, analizar las desviaciones, y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones, tratando de aplicar los criterios de control, para ello se hace uso del cuadro de mando integral; considerando que la elaboración de este se realizará una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultado clave, es decir aquellos aspectos que mayoritariamente contribuyan rendimiento a la gestión que realice la organización.

1.1.27 Planificación Operativa entre Áreas de Ejecución.

Es un instrumento indispensable de teorización y organización, en la cual deben contemplar todos los detalles para la ejecución de acciones concretas; se debe planificar antes de actuar sobre una situación o problema para poder transformarla.

La planificación operativa se centra en los productos y los servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras. La planificación operativa se centra en la producción, equipo, personal, inventario y procesos de una empresa. Un plan operativo utiliza indicadores financieros de la organización para analizar la rentabilidad.

La planificación operativa es importante porque permite organizar en frecuencia lógica las actividades y las acciones, ayuda a definir las funciones y responsabilidades, contribuyendo a la preparación de un trabajo consiente, evitando las improvisaciones, a través de la unificación de criterios en cuanto a objetivos y metas.

1.1.28 Gestión Administrativa

La Gestión Administrativa es un elemento fundamental que ayuda al desarrollo de una organización encaminándola al logro de los objetivos que se han trazado, permite desarrollar las actividades establecidas en el plan estratégico y el plan operativo anual, pero así como la gestión requiere de una correcta planificación y ejecución, está a su vez necesita de distintas herramientas que puedan optimizar su desarrollo.

Es importante desarrollar una práctica organizativa democrática y eficiente en la organización, la misma que promueva una participación responsable de todos los actores, a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

1.1.29 Organizaciones Sociales.

Las Organizaciones Sociales son un grupo de personas que interactúan entre sí, manteniendo determinadas relaciones sociales con el único fin de obtener ciertos objetivos. También se definen como cualquier institución en una sociedad que trabaja para socializar a los grupos o gente que pertenece a ellos, organizándose para satisfacer necesidades humanas, incluyen: educación, gobiernos, familias, sistemas económicos, religiones, comunidades y cualquier persona o grupo con los que se tenga una interacción.

Las organizaciones sociales pueden tomar varias formas dependiendo del contexto social. En el contexto de los negocios, una organización social puede ser una empresa, corporación, etc. En el contexto educativo, puede ser una escuela, universidad, etc. En el contexto político puede ser un gobierno o partido político.

1.1.30 Asociaciones.

Al hablar de asociaciones nos referimos a organizaciones dinámicas que emergen de la sociedad civil en torno a la solución de necesidades de ámbito territorial en el que surge, la defensa de los intereses de una comunidad o grupo.

Las asociaciones influyen con su acción y proyectos concernientes a la realidad territorial, necesidades de comunicación, de desarrollo cultural, de ocupación del tiempo libre, de promoción social, gestiones para la venta de un servicio o producto con costes habitualmente por debajo de los de mercado, que difícilmente podrían ofrecerse si hubiera de constituirse como empresa.

1.1.30.1 Definición.

Las asociaciones son agrupaciones de personas constituidas para realizar una actividad colectiva de una forma estable, organizadas democráticamente, sin ánimo de lucro e independientes, dotada de personalidad jurídica, por lo que desde el momento de su fundación es una persona distinta de los propios socios, que tiene su propio patrimonio en un principio dotado por los socios, y del que puede disponer para perseguir los fines que se recogen en sus estatutos.

1.1.30.2 Finalidades.

Las asociaciones pueden realizar, además de las actividades propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas como empresariales, siempre y cuando el beneficio sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro siendo esta una obra social. Entre los objetivos o actividades más comunes están la búsqueda de soluciones a través de proyectos o gestiones de manera conjunta para los asociados, barrios o ciudades, buscando reivindicaciones respuestas o soluciones que se demandan en los derechos de calidad de vida o bienestar.

1.2 Marco Legal Referencial

1.2.1 Constitución Política de la República del Ecuador.

La Constitución Política de la República de Ecuador en sus Artículos N° 319 y 320 reconoce a las Organizaciones, Asociaciones y además recalca que promoverá la producción, establecido en el capítulo sexto sección primera sobre el trabajo y producción y de las formas de organización de la producción y su gestión indicando lo siguiente:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el Buen Vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad, sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (Pág. # 151).

1.2.2 Economía Social y Solidaria

De la misma manera el Plan Nacional Para el Buen Vivir 2009-2013, en su objetivo seis, garantiza el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas entre las que destaca el fomento de asociatividad mejorando las condiciones de trabajo, establecidas dentro de las políticas: y dentro de las metas establece la duplicación del porcentaje de personas con participación activa en asociaciones de productores, comerciantes o agricultores para el año 2013.

Objetivo 6:

Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas

Para este Plan, es de vital importancia reconocer y apoyar las distintas formas de organización de la producción: comunitarias, cooperativas, empresariales públicas

o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas; así como las diversas formas de trabajo incluidas las formas autónomas de autosustento y de cuidado humano, al igual que las formas de reproducción y sobrevivencia familiar y vecinal.

Políticas:

6.1. Valorar todas las formas de trabajo, generar condiciones dignas para el trabajo y velar por el cumplimiento de los derechos laborales.

6.2. Impulsar el reconocimiento del trabajo autónomo, de cuidado humano, de cuidado familiar y de autoconsumo, así como la transformación integral de sus condiciones.

6.3. Fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como para crear nuevos empleos.

6.4. Promover el pago de remuneraciones justas sin discriminación alguna, propendiendo a la reducción de la brecha entre el costo de la canasta básica y el salario básico.

6.5. Impulsar actividades económicas que conserven empleos y fomenten la generación de nuevas plazas, así como la disminución progresiva del subempleo y desempleo. (Pág. # 80).

Metas

6.2.1 Tender a 1 en la igualdad de horas dedicadas al trabajo reproductivo al 2013.

6.3.2 Duplicar el porcentaje de personas con participación activa en asociaciones de productores, comerciantes o agricultores al 2013. (Pág. # 81).

1.3 Marco Situacional

1.3.1 Comuna Pechiche

La Comuna de Pechiche fundada el 7 de Octubre de 1.944, se encuentra localizada al Sur del Cantón Santa Elena, a quien le pertenece administrativa y jurisdiccionalmente a la parroquia Chanduy.

Se llega tomando la carretera Guayaquil - Salinas, a la altura del Kilómetro 115, al costado izquierdo, para luego continuar 8 kilómetros, en una extensa planicie del Valle de Chanduy, a lo largo del Río Verde. Es la puerta de entrada a las caletas pesqueras de puerto Chanduy y El Real y paso obligado hacia la zona industrial de El Real y puerto Chanduy.

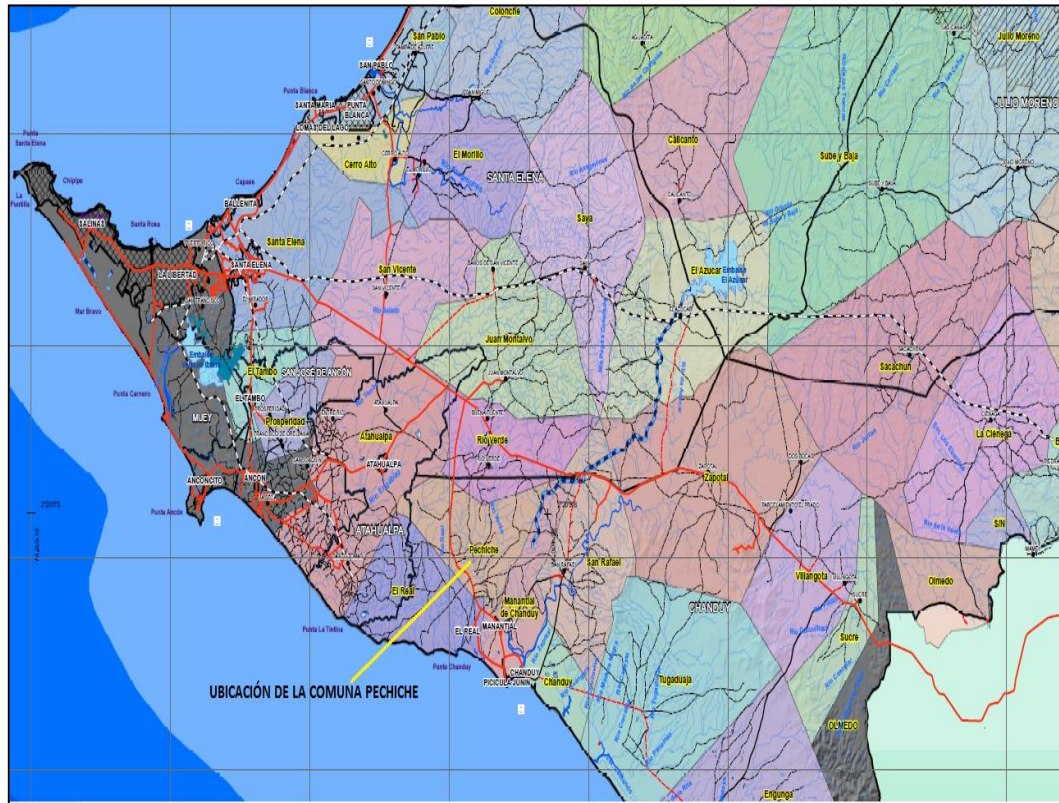
1.3.1.1 Localización de la Comuna Pechiche

Su territorio posee suelo de primera calidad plano ondulado, es cruzado por el Río Verde, su área es de 1.587 hectáreas de propiedad ancestral, reconocida mediante resolución del ministerio de agricultura en 1971.

El gráfico N° 4 muestra donde se encuentra ubicada Comuna Pechiche perteneciente a la Parroquia Chanduy:

GRÁFICO N° 4

Localización Comuna Pechiche



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de la Provincia de Santa Elena. PDOT.
Elaborado por: Prefectura de Santa Elena.

Demográficamente la Comuna Pechiche tiene aproximadamente 5.500 habitantes, está constituida por las siguientes instituciones barriales: Eloy Alfaro; 1 de Mayo; 12 de Octubre, Ciudadela María Inmaculada, Paraíso; Las Peñas; 3 de Noviembre; 10 de Agosto; 9 de Octubre; Roldos Aguilera y Simón Bolívar, Tiwinza.; y con una institución con la que trabaja de manera conjunta en lo que respecta a los proyectos productivos como es la Asociación Agricanal Pechiche.

1.3.1.2 Límites de la Comuna Pechiche

- Norte: Río Verde
- Sur: Manantial de Chanduy

➤ Este: San Rafael

➤ Oeste: Atahualpa.

1.3.1.3 Infraestructura y Servicios Básicos

Vivienda

La Comunidad de Pechiche cuentan con el beneficio de las viviendas de MIDUVI conjuntamente con el apoyo del actual Gobierno.

Considerando que en los últimos años la población en esta comunidad ha aumentado, se estima como la principal razón el que los jóvenes van formando nuevos hogares y se quedan en la comunidad.

Actividades Económicas

Las tres principales actividades económicas a las que se dedican los miembros de la comunidad son: la pesca artesanal, agricultura, artesanías, contando con un potencial de tierras baldías con la presencia de un canal de riego, se estima que en los últimos cinco años las condiciones de vida en esta comunidad han mejorado por razones como:

➤ Vías de acceso en buen estado, por la atención gubernamental en los últimos años.

➤ Las escuelas han sido atendidas por las autoridades respectivas.

Vías de Acceso

El principal acceso a esta comunidad es por carretera pavimentada para llegar a las viviendas, pero para llegar a los cultivos el camino es empedrado al que se llega utilizando carros, motos y bicicletas.

Se cuenta con un camino vecinal que facilita el traslado de las personas y la comercialización de los productos de ciclo corto.

Electricidad

En la comunidad sí se cuenta con servicio de energía eléctrica dentro de las viviendas. La proporción en la que el servicio llega a las casas es 100%, por lo tanto podemos mencionar que esta comunidad si cuenta con alumbrado público.

Agua para consumo humano

La comunidad si cuenta con servicio de agua potable dentro de las viviendas en una proporción del 100%, gracias al proyecto ejecutado por la Ilustre Municipalidad de Santa Elena a través de un convenio con AGUAPEN, beneficiando no solamente a este sector si no a la parroquia Chanduy en general.

Telefonía fija

Dentro de la comunidad un considerable índice de familias poseen este servicio de telefonía por parte de la CNT, además existen otras operadoras de comunicación móvil tales como: Claro y Movistar, por lo consiguiente también existe el servicio de Internet emitidas por las mismas Operadoras Móviles.

Recolección de basura

En la comunidad si se cuenta con el servicio de recolección de desechos sólidos por el departamento de higiene del municipio del Cantón Santa Elena, la misma que tiene un contrato con la Empresa EMSA EP. Con la finalidad de tener una ciudad limpia sin contaminación y cuidando la imagen del sector, cooperando con el medio Ambiente.

Transporte Público

Esta comunidad si cuenta con transporte privado y público. Por lo que existen cooperativas de taxis y una cooperativa de bus Inter.-cantonal, siendo esta ultima la más utilizada por lo que brinda su servicio de La Libertad – Chanduy y viceversa con precios relativamente cómodos que oscilan entre \$ 0.25, \$ 0.50 y \$ 0.90 (desde veinte cinco centavos parada mínima, cincuenta centavos hasta el cruce de Chanduy y noventa centavos hasta el Cantón Santa Elena y La Libertad respectivamente).

El motivo por el que la mayoría de personas utiliza el transporte es para la compra de víveres, medicinas, insumos agrícolas, consultas médicas, gestiones particulares, etc.

Parques, Áreas y Salón Comunal

Esta comunidad si cuenta con canchas deportivas y también cuenta con un salón o local comunitario: En la vía principal se encuentra la casa comunal donde se realizan las reuniones y otros actos, Además se cuenta con Sedes Sociales en los diversos Barrios que conforman la Comuna.

Aspectos de Salud

Esta comunidad cuenta con una infraestructura remodelada de propiedad del Seguro Social Campesino donde muchas personas son atendidas debido al aporte que ellos hacen de manera mensual.

Además existe un centro de salud en donde las medicinas emitidas por este son de manera gratuita. Si existen curanderas y curanderos en la comunidad.

Si se encuentran en el sector personas con capacidades especiales, las mismas que son atendidas por programas estatales, así como la campaña Manuela Espejo y Joaquín Gallegos Lara, estas están llegando a las viviendas de la comunidad.

Aspectos Educativos

Existe una escuela pública a la que acuden niños y niñas en edad escolar. Por ende se cuenta con ocho *centros integrales del buen vivir* (CIBV) que albergan alrededor de 400 niños y niñas entre las edades de 0 a 5 años, la más reciente se encuentra construida en el año 2012 ubicada en barrio 10 de agosto. En la comunidad, no hay escuelas privadas.

Según el censo realizado en el año 2010, Los jóvenes que terminan el nivel básico de la secundaria, van a estudiar a la Parroquia Chanduy en un porcentaje de 30% y Santa Elena un 15%, para poder terminar su nivel secundario. Un 5% de la población estudia el nivel superior. Gracias al programa de alfabetización que organizó el gobierno de turno, las personas se pudieron educar, siendo a la fecha el 1 % personas analfabetos.

1.4 Marco Legal

1.4.1 Asociación Agricanal Pechiche

La Asociación Agricanal Pechiche, es una institución cuya actividad económica principal es el cultivo de ciclo corto, cuentan con el acceso al agua del canal de riego de Cedegé, por lo que pueden usar bombas que si bien en algunos casos son de bajo caudal, suplen la necesidad del cultivo en época seca. Poseen además sistema de riego artesanal por goteo y algunos cultivos se riegan por inundación.

La Comuna Pechiche es el órgano principal para que dicha Institución pueda trabajar, ya que existe acuerdo mutuo entre el presidente de la Asociación y el presidente de la comuna y cabildo, para los proyectos que se ejecuten considerando que estos servirán para el desarrollo de la comunidad en general.

1.4.2 Estatutos

Constitución domicilio composición

La Asociación Artesanal de Producción Agrícola, Pecuaria y Piscícola “Agricanal Pechiche” se constituye con domicilio en la comunidad de Pechiche, Parroquia Chanduy Provincia de Santa Elena cuya estructura y fines se determina en los estatutos. La vida jurídica de la Institución se dirigirá por las normas que informa la Constitución Política de la República, las leyes ecuatorianas y los presentes estatutos y reglamentos.

La duración de la Asociación es indefinida, sin embargo podrá disolverse o liquidarse por los motivos expuestos en los presentes estatutos. Siendo una organización de derecho privado, sin fines de lucro, de servicio y asistencia social, regulada por las disposiciones del Título XXIX del libro I del Código Civil.

De los principios

La asociación se inspira en los valores y principios del humanismo y pluralismo consignados en nuestra declaración de principios.

De los medios

La Asociación Artesanal de Producción Agrícola, Pecuaria y Piscícola “Agricanal Pechiche”, cuenta con los siguientes medios:

- La formación y capacitación de emprendimiento de los afiliados en términos de una promoción educativa que permita a los trabajadores en el campo agrícolas, pecuaria, y piscícola con equidad de género, y juventud trabajadora de las comunas. Este tipo de formación debe permitir la generación de nuevos y mejores cuadros de dirigentes y líderes a todo nivel.
- Promover el establecimiento cultural de grupos, demostrando sus valores y habilidades su cosmovisión en: turismo, deportivos, y otros entre los trabajadores campesinos de las comunas.
- La financiación de “**AGRICANAL PECHICHE**”, se financiara mediante el cobro de cuotas a sus afiliados organizados, contribución que debe ser equitativo, también será preocupación de buscar el autofinanciamiento de organismos gubernamentales, y organismos nacionales e internacionales que permita crear un verdadero poder económico de las comunidades; y,
- Para el cumplimiento de sus fines, la asociación podrá utilizar todos los medios legales permitidos por la ley.

De los miembros de la asociación

Son socios todos los que suscribieron el acta constitutiva y los que posteriormente solicitaren su ingreso por escrito y fueren aceptados por el directorio, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el estatuto y reglamento interno y que se encuentren al día en el cumplimiento de sus obligaciones pecuniarias con la asociación.

Derechos de los socios:

- a) Intervenir en la deliberación de la asamblea general con voz y voto.
- b) Elegir y ser elegidos para los cargos directivos de la Asociación.
- c) Participar en los eventos que la Asociación promueva.
- d) Solicitar información de la gestión económica y social de la asociación.
- e) Gozar de los beneficios que establezca la asociación en beneficio de sus socios.
- f) Someter a consideración de la asamblea general y del directorio, proyectos y sugerencias para la mejor marcha de la asociación.
- g) Ser copropietario de los bienes que tenga la asociación.

Obligaciones de los socios:

- a) Exigir la solidaridad de la asociación en toda clase de conflictos siempre y cuando defienda sus intereses y derechos justos.
- b) Cumplir y hacer cumplir el estatuto, reglamento, interno y demás resoluciones, acuerdos determinados por los órganos directivos de la asociación;
- c) Contribuir en forma efectiva al cumplimiento de los objetivos de la Asociación;
- d) Asistir a las asambleas ordinarias y extraordinarias convocadas; y,
- e) Cancelar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias determinadas por la asamblea general.

1.4.3 Objetivos

Asociación Agricanal Pechiche, es una agrupación comprometidos con el desarrollo humano; con el objetivo de impulsar el desarrollo productivo en el ámbito agrícola, ante los problemas socios económicos y ambientales que enfrenta la comunidad.

1.4.4 Finalidad

La Asociación Agricanal Pechiche persigue ciertos fines según en el Art.6 de los estatutos Institucional señalando lo siguiente:

- a) Dirigir sus esfuerzos al desarrollo y fortalecimiento artesanal de producción agrícola, pecuaria y piscícola mediante una labor conjunta orientada a la superación social, económica y cultural de sus integrantes en condiciones de libertad y justicia social, sustentado en el marco del desarrollo sustentable.

- b) Tecnificar la producción y comercialización de bienes artesanales, pecuarios, agrícolas, y piscícola.

- c) Buscar mercados y mejores precios para la venta de su producción;

- d) Contribuir al mejoramiento de las condiciones de trabajo, niveles de ingreso y calidad de vida para sus socios y familias;

- e) Desarrollar planes de trabajo y programas de investigación que vayan directamente en beneficio de la familia y de la comunidad;

- f) Desarrollar acciones de capacitación, canalización de recursos, cooperación técnica y económica de organismos públicos y privados, nacionales e internacionales, para la ejecución de proyectos de desarrollo sostenido.

- g) Representar la organización provincial y de base ante organismos nacionales y extranjeros para el mejor logro de sus objetivos.

- h) Desarrollar cultivos agrícolas, forestales, piscícolas, y actividades ganaderas con el objeto de comercializar su producción o industrializarla, instalando fabricas procesadoras.

- i) Realizar convenios con entidades públicas y privadas nacionales e internacionales; y,
- j) Promover el mantenimiento, preservación y conservación de los recursos naturales y del medio ambiente introduciendo procesos alternativos de producción.

1.4.5 Estructura

La Asociación Agrícol Pechiche cuenta con la siguiente directiva la misma que fue elegida en asamblea general por parte de los socios y apegados a los estatutos quedando de la siguiente manera:

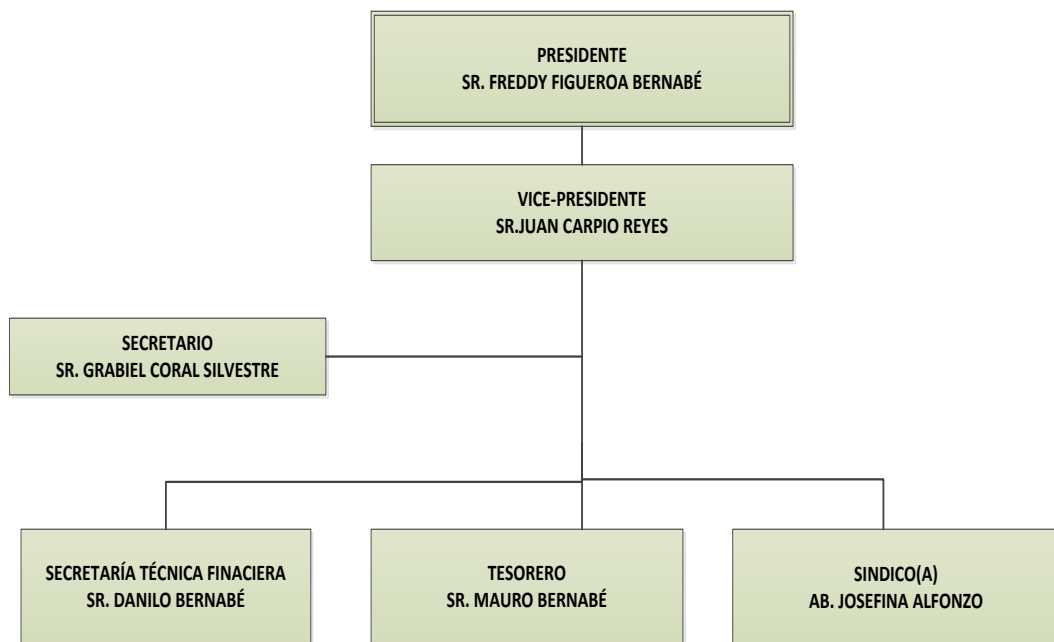
Directiva de la Asociación Agrícol Pechiche.

- 1.- Presidente;** Sr. Freddy Jorge Figueroa Bernabé.
- 2.- Vicepresidente;** Sr. Luis Muñoz Tomalá.
- 3.- Secretario;** Sr. Gabriel Marcelo Coral Silvestre.
- 4.- Secretaria Técnica financiera;** Sr. Danilo Ítalo Bernabé Panchana.
- 5.- Tesorero;** Sr. Mauro Wilfrido Bernabé Taboada.
- 6.- Sindico(a);** y, Ab. Josefina Mercy Alfonso Bernabé.
- 7.- 1^{er} vocal Principal;** Sr. Hugo Modesto Villón Quimí.
- 8.- 2^{do} vocal Principal;** Sra. Francia Elizabeth Bernabé S.
- 9.- 3^{er} vocal Principal;** Sra. Gremilda Lourdes Soriano Reyes.
- 10.- 1^{er} vocal suplente;** Sr. Gregorio David Jiménez Arias.

De la misma manera cuenta con un organigrama, el mismo que fue diseñado por los directivos, con el cual se han manejado hasta la actualidad

GRÁFICO N° 5

Organigrama de la Asociación Agricanal-Pechiche



Fuente: Asociación Agricanal Pechiche
Elaborado por: José Martin Pin González.

CAPÍTULO II.

METODOLOGÍA

2. FUNDAMENTACIÓN METODOLÓGICA.

2.1 Diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es el plan o estrategia que se desarrolla para de esta manera obtener la información que se requiere para la presente investigación; y conociendo que existen métodos puede ser complemento del otro, esta investigación se llevará a cabo de forma cuantitativa-cualitativa.

Para Cesar A. Bernal, (2010, Tercera Edición). Considera que el método de investigación suele dividir el método cuantitativo, o investigación cuantitativa; cualitativa, o investigación cualitativa.

El método cuantitativo o método tradicional se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Pág.57).

El método cualitativo se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar, se preocupa en cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según estos sean percibidos. (Pág.57).

El presente estudio será cuantitativa en el momento que se obtendrá la información en cantidad como el número de asociados y proveedores considerados como la población de este presente estudio, además se realizará el cálculo de la muestra con la respectiva tabulación de datos obtenidos; de la

misma manera podemos decir que es cualitativa por lo que se obtendrá información de manera directa mediante las entrevistas a las personas pertinentes recopilando información en base a criterios de los asociados y su razonamiento en cuanto a la realización del plan estratégico, para de esta manera poder realizar un análisis eficaz; y de esta manera encontrar una solución acertada al problema planteado.

2.2 Modalidad de la Investigación

Para el desarrollo de la presente investigación, la modalidad que se aplicará es la de campo, ya que se desarrollará en el lugar de los hechos para obtener información relevante, también se combinará con la investigación bibliográfica y documental ya que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, conceptualizaciones y teorías de diversos autores.

Para la ejecución de la presente indagación se utilizarán las siguientes modalidades de investigación:

Investigación Bibliográfica o Documental: Mediante la lecturas y fichas se recolectará, procesará y analizará la información secundaria relacionada con el problema, la misma que se encuentra en libros, revistas, informes técnicos, publicaciones, internet, entre otros; con la finalidad de conocer y profundizar teorías de diversos autores.

Investigación de Campo: Mediante la observación y encuesta se recolectará, procesará y analizará la información de primera mano recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos.

Con este método se obtendrán datos que son importantes para nuestro estudio entre los cuales están aquellos fundamentos del representante, directiva y socios de la institución para de esta manera establecer las diversas estrategias que queremos implementar con este estudio.

En este estudio no sólo se va a investigar a especialistas de la materia sino plantear una propuesta viable que conlleve a la solución del desarrollo y direccionamiento de las actividades de la Asociación Agricanal-Pechiche, considerando el apoyo de investigaciones de tipo bibliográfica y de campo, las mismas que conlleven a establecer las pautas y características fundamentales inherentes a la fundamentación teórica de la propuesta.

2.3 Tipos de Investigación

Existen diversos tipos de investigación que se pueden considerar para realizar un trabajo, es por ello que aplicaremos la investigación de nivel descriptivo o correlacional, Paredes G. Wilson G. & Otros. (2011). Menciona que esta relaciona una serie de cuestiones midiendo cada una de ellas independientemente para describir de manera detallada lo que se está investigando, esta descripción puede ser con información primaria y secundaria.

Autores como Martínez B. Hermes E. (2010) Considera a la investigación descriptiva como:

El segundo nivel del conocimiento. Permite al investigador identificar las características del universo de su proyecto, señala la forma de conducirla, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables. Los estudios descriptivos acuden a técnicas particulares de recolección de datos, como lo son: la observación, las entrevistas y los cuestionarios. Asimismo recurre a informes o estudios elaborados por otros autores. Un estudio descriptivo puede concluir con hipótesis de tercer grado formulada a partir de las conclusiones producto de la información recolectada. (Pág. 91)

Por lo tanto esta investigación se encuentra encaminada a observar y describir fenómenos “*cómo aparecen*” y “*cómo son*” (cuáles son sus causas y como se interrelacionan las variables) de igual manera “*cómo sucedió algo*”, dichas expresiones no requieren de la manipulación de la variables ni condiciones de control riguroso.

2.4 Métodos de Investigación.

Se considera como una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos. Carlos Méndez (2006 cuarta edición) considera que los métodos de investigación son los siguientes:

Método de observación.- Observar es describir los hechos tal y como se presentan, de una manera espontánea, y consignarlos por escrito. La observación como procedimiento de investigación puede entenderse como “el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previa y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere, (Pág. 238).

Método de análisis.- Por lo consiguiente el análisis inicia su proceso de conocimiento a través de la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podremos establecer las relaciones causa –efecto entre los elementos que componen su objetivo de investigación. (Pág. 242).

Método de síntesis.- Indica que a partir de la interrelación de los elementos que identifican su objeto, cada uno de estos pueden relacionarse con el conjunto en la función que desempeñan con referencia al problema de investigación planteado. (Pág. 240).

La presente investigación se desarrolla considerando la investigación cualitativa y cuantitativa, considerando que el método cualitativo busca entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica. Mientras

que en su forma general la investigación cuantitativa parte de cuerpos teóricos aceptados por la comunidad científica.

2.5 Técnicas de Recolección de Datos

Al momento de realizar una investigación se debe utilizar técnicas para poder recopilar la información necesaria y básica. Dicha información se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, libros, entre otras.

Fuentes primarias.- Es posible que en el desarrollo de la investigación propuesta se dependa de la información que el investigador debe recoger de manera directa, cuando esto sucede, se habla de fuente primaria, e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada.

Encuesta.- Esta técnica en investigación es un instrumento que permite recabar información ya sea oral o escrita, está a su vez es un procedimiento estandarizado por lo tanto al momento de aplicarla se vale de un instrumento de recolección de datos como lo es el cuestionario.

Entrevista.- Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuente de información. Esta puede soportarse a un cuestionario muy flexible, teniendo como propósito obtener información más espontánea y abierta. Durante la misma, para profundizar la información de interés para el estudio.

Observación.- Es un elemento fundamental de todo proceso investigativo, en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos, captar la realidad que rodea al hombre, y luego organiza intelectualmente, la observación puede

definirse como el uso sistemático de nuestros sentidos en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación.

Fuentes secundarias.- Son aquellas que contienen información abreviada tales como resúmenes, recopilaciones y listados de referencias publicadas en las diferentes áreas de conocimientos. Sirviendo de simple ayuda para el investigador, por lo tanto se está hablando de fuentes secundarias.

Folletos.- Se utilizarán para recopilar la información acerca de la elaboración de planes estratégicos, cómo diseñar estrategias, políticas, misión, visión, entre otros.

Lectura Científica de Textos y Revistas.- Se utilizarán textos de planeación estratégica, administración estratégica, investigación científica, y temas relacionados al uso de planes estratégicos y sus ventajas en las organizaciones sociales entre ellas en las asociaciones.

Documentos de Internet.- Nos permitirán indagar en temas relacionados a la elaboración de un plan estratégico, y conocer a fondo el funcionamiento de las organizaciones sociales o asociaciones, a través de los diferentes buscadores como Google, Yahoo, y páginas web como Wikipedia, Biblioteca Virtual, entre otras.

2.6 Instrumentos.

Los instrumentos a utilizar en la investigación van de acuerdo con las técnicas a emplear. En este proyecto se ha utilizado la técnica documental en el cual consiste en las fichas bibliográficas. Es un instrumento elaborado y ordenado que sirve para registrar diferentes datos y que contiene la mayor parte de la información que se recopila en una investigación. La ficha es un valioso instrumento en esta tarea, pues permitió ahorrar tiempo, espacio y dinero.

Con la finalidad de dar respuestas a los objetivos planteados en la investigación, se construyó un instrumento en el cual constan los diferentes pasos y etapas seguidos en el diseño y elaboración del cuestionario, tomando como referencia el modelo citado por Paredes W. (2010) en el cuadro N° 8.

CUADRO N° 8

Instrumento

ETAPAS	PASOS
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS Y DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisión y análisis del problema de investigación. ✓ Definición del propósito del instrumento. ✓ Revisión de bibliografía y trabajos relacionados con la elaboración del instrumento. ✓ Consulta a expertos en la elaboración de los instrumentos. ✓ Determinación de la población. ✓ Determinación de los objetivos, contenidos y tipos de ítems del instrumento.
DISEÑO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Construcción de los ítems. ✓ Estructuración de los instrumentos. ✓ Redacción de los instrumentos.
ENSAYO PILOTO DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Análisis del instrumento a juicio de expertos. ✓ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. ✓ Diálogo con los socios y directivos, para recolectar información para la elaboración del instrumento. ✓ Análisis de sus criterios y puntos de vista ✓ Nueva redacción del documento.
ELABORACIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impresión del instrumento

Fuente: Paredes Wilson Gonzalo. Investigación acción. (2011)

Elaborado por: José Martin Pin González

Para ello se utilizará el instrumento de recolección de información como la encuesta, el mismo que se realizará a los integrantes de la asociación “Agricanal Pechiche”, además se realizará entrevista a los directivos de la institución, Los diversos ítems, tendrán el propósito de recolectar información sobre el desarrollo administrativo y de sus actividades en la asociación.

2.6.1 Validez y Confiabilidad

Para cumplir con los requerimientos del método científico los que conforman la observación, la encuesta y la entrevista deben tener validez, aquello consiste en captar de manera significativa y con un grado de exactitud suficiente y satisfactoria lo que es el objeto de investigación. Siendo esto es fundamental para obtener resultados confiables, que puedan cuantificarse y permitir una mayor objetividad al momento de conocer la realidad, Rodríguez V. Joaquín (2001) Menciona que:

Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello a lo cual está destinado, la validez tiene que ver con lo que mide el cuestionario y cuan bien lo hace. La validez indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos. La validez puede examinarse desde diferentes perspectivas: validez real, validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo. (Pág. 218)

El procedimiento utilizado para probar la confiabilidad del instrumento, en la presente investigación fue, el diálogo anticipado con la directiva de la asociación y el juicio de expertos, los mismos que permitieron definir el instrumento de investigación antes de realizar la aplicación respectiva, Rodríguez V. Joaquín (2001) define que:

La confiabilidad de un cuestionario se refiere a la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios; Es la capacidad del mismo instrumento para producir resultados congruentes cuando se aplica por segunda vez en condiciones tan parecidas como sea posible. Es decir, el instrumento arroja medidas congruentes de una medición a la siguiente. (Pág. 218)

2.6.2 Focus Group

Se procedió a realizar una sesión de trabajo con los directivos y socios de la Asociación Agricanal-Pechiche con el fin de recopilar información de primera mano.

Reunión con los directivos y un grupo de socios de la Asociación Agricanal-Pechiche, Comuna Pechiche.

Previo a la aplicación del cuestionario de entrevista y encuesta, se logró efectuar un conversatorio con aproximadamente 30 socios y 10 directivos de la asociación Agricanal Pechiche.

Para ello se tuvo como finalidad la de recopilar información y conocer criterios, puntos de vista y sugerencias, acerca de la elaboración de un plan estratégico para la institución, esto se realizó para construir un instrumento que sea confiable y fidedigno.

Luego de obtener los resultados se puso en ejecución el instrumento final, para recopilación de la información, que permita establecer la factibilidad de implementar dicho plan y de esta manera exista un mejor direccionamiento y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la asociación, y a su vez el de aprovechar cada uno de los proyectos que se ejecuten para el bien y desarrollo de la comunidad.

2.6.3 Plan de Recolección de Información.

Las técnicas de recolección de información que se utilizó en el presente trabajo son:

- a) observación,
- b) encuesta, y
- c) observación documental.

CUADRO N° 9

Técnicas de Recolección de Información.

TÉCNICAS	ACTIVIDADES – INVOLUCRADOS
Observación de campo	Se efectuaron observaciones; en función de las actividades los directivos de la asociación, para tener una idea íntegra de la situación actual de la institución.
Entrevista	Dirigida a los directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche, para determinar la necesidad de desarrollar el Plan Estratégico, basado en la información existente en la institución.
Encuestas	Dirigidas a los Integrantes de la Asociación Agricanal-Pechiche, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades existentes, basados en información de tipo administrativa.
Observación documental	Revisión de documentación histórica en los archivos de la Asociación, que ayude a determinar debilidades y fortalezas existentes.

Fuente: Asociación Agricanal Pechiche

Elaborado por: José Martin Pin González

La recolección de la información se realizó con la observación directa; aplicando las fichas respectivas, así como la encuesta y la entrevista, las mismas que fueron realizadas de manera personal a la muestra investigada, siendo estos los directivos e integrantes de la Asociación Agricanal-Pechiche. El cuestionario de entrevista y encuesta se realizó a través de preguntas de fácil comprensión a fin de que su respuesta sea honesta y favorable, con datos reales, con el único fin de que los resultados sean exactos.

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información fueron el cuaderno de notas, los cuestionarios de encuesta, guías de entrevistas y fichas bibliográficas.

2.7 Población y Muestra

2.7.1 Población

La población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia, o bien unidad de análisis; Para otros autores como Paredes G. Wilson G y Paredes Nataly, (2011). Consideran que la población es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a datos de la investigación. (Pág. 33)

Para ello es importante señalar que se puede trabajar con toda la población si esta es pequeña, o si es muy grande contar con el apoyo de otras personas para abarcar la población entera.

El universo del presente trabajo está conformado por 1.285 personas, como lo muestra el cuadro N° 10 en la que se considera a todos los representantes e integrantes de la asociación “Agricanal-Pechiche”, siendo 10 directivos y 53 socios, de la misma manera a los 1.212 socios afiliados a la comuna Pechiche y a 10 clientes fijos que adquieren los productos.

CUADRO N° 10

Población

Población	Ni
Directiva	10
Socios	53
Afiliados a la Comuna	1.212
Clientes	10
Total	1.285

Fuente: Asociación Agricanal Pechiche

Elaborado por: José Martín Pin González

2.7.2 Muestra

La muestra es el subconjunto representativo de elementos de una población. Para ello es importante considerar ciertos factores en una muestra, el tamaño, y representatividad, por lo que la cantidad maestra debe ser proporcional al tamaño del universo. Autores como Paredes G. Wilson G y Paredes Nataly, (2011). Señalan que la muestra descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población entera la cual fue extraída.

La presente investigación está enfocada a la muestra probabilística simple, los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar, cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. Siendo aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población.

Tamaño de la Muestra.

Dónde:

P= 0,5
E= 0,05
N= 1285
Z= 1,96
n= 296

$$n = \frac{NZ^2P(1-P)}{e^2(N-1) + Z^2P(1-P)}$$

$$n = \frac{(1285)(1,96)^2(0,5)(1-0,5)}{(0,05)^2(1285-1) + (1,96)^2(0,5)(1-0,5)}$$

$$n = \frac{1234,114}{4,1704}$$

$$n = 296$$

Tamaño de fracción muestral:

$$F = \frac{296}{1285}$$

$$F = 0,23$$

CUADRO N° 11

Muestra

Población	Ni
Directiva	2
Socios	12
Afiliados a la Comuna	279
Clientes	2
Total	296

Fuente: Asociación Agrícanal Pechiche

Elaborado por: José Martín Pin González

2.8 Procedimientos y Procesamiento de los datos.

Los procedimientos utilizados durante las tareas de investigación del presente proyecto, han sido diversos, dependiendo siempre del momento en que se realiza el trabajo. Por lo que detallamos a continuación:

- a) Selección del tema para elaborar el plan estratégico.
- b) Identificación del problema a investigar.
- c) Formulación de objetivos de la investigación.
- d) Asesorías para el desarrollo del proyecto.
- e) Revisión bibliográfica sobre la planeación estratégica organizaciones sociales.

- f) Diseñar instrumentos de investigación de campo.
- g) Solicitar al presidente de la asociación agrícanal pechiche, autorización para aplicar las entrevistas y encuestas.
- h) Tabular los resultados obtenidos con un margen de error de 0,05%.
- i) Analizar los resultados obtenidos.
- j) Identificar fortalezas y debilidades.
- k) Diseñar estrategias.
- l) Diseñar y ejecutar talleres para fortalecer el conocimiento de los miembros de la asociación agrícanal pechiche.

El proceso de información se realizó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, para la investigación en la elaboración del plan estratégico para la asociación agrícanal-pechiche, por lo que se desarrolló de la siguiente manera;

- a) Ordenar la Información recolectada.
- b) Tabulación de los datos, se efectuó en base a procedimientos estadísticos utilizando el programa Microsoft Excel, entrevistando a las 10 personas de la directiva y a 53 socios restantes aplicándoles las encuestas, con un total de 63 socios que conforman la institución.
- c) Codificar y clasificar según los resultados obtenidos.
- d) Representación gráfica de los datos.

- e) Interpretación de los resultados.
- f) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones para el proyecto a diseñar.

2.9 Estrategias de Cambio

Para que una organización desempeñe sus actividades de manera correcta sin tener algún inconveniente en el desarrollo de los procesos deber estar siempre realizando cambios continuamente, ya que esto le permitirá estar al mismo nivel que el mercado o tratar de sobresalir ante la competencia, para así aprovecharse de los cambios y reaccionar a tiempo a ellos. Según Wilson Gonzalo Paredes, Nataly Paredes, (2011, Primera Edición). Manifiestan:

Se refiere a la implementación de las acciones concretas que permitan dar una respuesta al problema planteado. Es decir constituye la propuesta para mejorar o solucionar lo investigado a través de diferentes tipos de acciones que solucionan cada una de las variables de estudio que pueden ser solucionadas. (pág. # 69)

En el presente proyecto se diseñan las estrategias de cambio, para fortalecer las actividades organizacionales y agrícolas de la asociación agrícanal-pechiche.

- a) Establecer la Visión y Misión.
- b) Identificación de estrategias a partir de las fortalezas.
- c) Identificación de estrategias de cambio a partir de nudos críticos (debilidades)
- d) Identificación de estrategias a partir de las oportunidades y aliados.
- e) Identificación de estrategias de cambio a partir de factores críticos externos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN AGRICANAL-PECHICHE, COMUNA PECHICHE.

Las siguientes entrevistas fueron aplicadas a directiva de la Asociación Agricanal Pechiche, siendo un total de diez personas que se encuentran al frente de la institución. Los resultados obtenidos fueron procesados a través de la codificación de los datos, según las alternativas de respuestas a cada interrogante.

Concluido el proceso de recolección de datos a través del cuestionario, empieza la fase importante de toda investigación, como es la clasificación o agrupación de los datos obtenidos referentes a cada variable objeto de estudio y su presentación correspondiente, dicha tabulación se efectuó utilizando procedimientos estadísticos, considerando las 10 personas de la directiva encuestada.

De manera inmediata se procedió a interpretar cada pregunta, según las respuestas obtenidas a los entrevistados. Considerando que este proceso nos permitirá establecer conclusiones y recomendaciones para el trabajo de titulación. Se trabajó con la ayuda del computador, utilizando los programas de Microsoft tales como Word y Excel, siendo estos muy importantes para el desarrollo del informe, elaborando cuadros estadísticos y gráficos en cada pregunta sirviéndonos de mucha ayuda para obtener los resultados y datos de primera mano; La aplicación de entrevista nos permite conocer cómo desempeñan las funciones los directivos de la asociación, de esta manera conoceremos sus tendencias, así como diseñar estrategias a fin de obtener ventajas para el progreso y desarrollo institucional.

3.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

1.- ¿Piensa usted que se está trabajando en equipo de manera correcta con los demás directivos de la institución?

CUADRO N° 12

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	6	60%
2	No	4	40%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 6



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

A través del gráfico se puede observar que la mayoría de los entrevistados piensan que se está trabajando de manera correcta y en equipo entre los directivos de la Asociación, y una minoría comenta que no existe trabajo en equipo entre directivos y que cada uno trabaja por su propia cuenta, para ello debe existir mayor coordinación en la directiva y de esta manera conseguir mejorar el rumbo de la institución.

2.- ¿Planifican las actividades para la toma de decisiones?

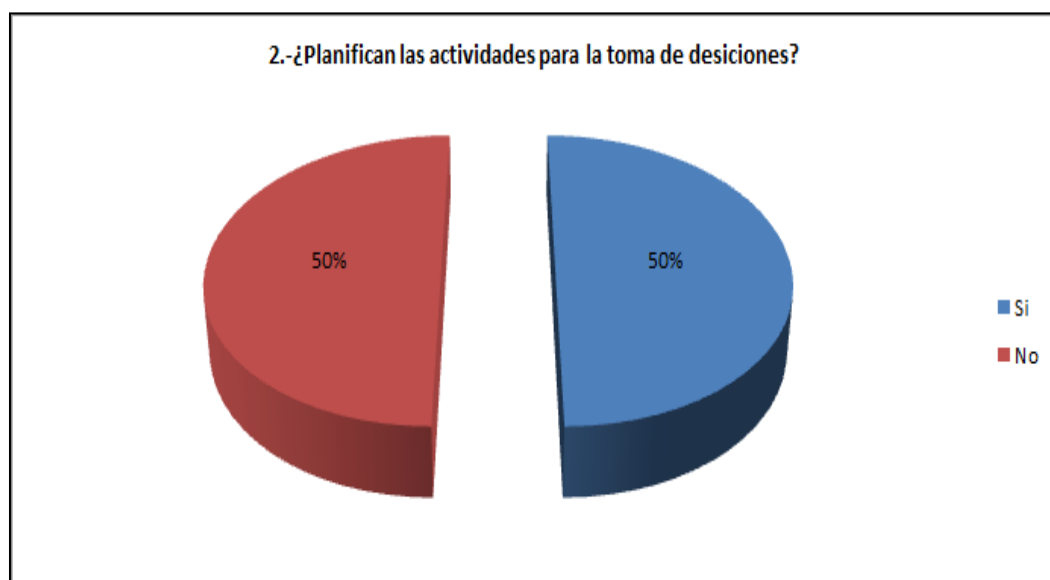
CUADRO N° 13

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	5	50%
2	No	5	50%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 7



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Las actividades que desarrollan los directivos de la asociación no son planificadas en su totalidad, debido a que existe falta de coordinación y comunicación en cuanto al desarrollo de las actividades por lo que la planificación es escasa, es por ello que no se toman las decisiones de manera correcta y de manera oportuna, de la misma manera la mitad de los entrevistados manifiestan que si existe planificación por parte de los directivos, y las actividades de la institución se desarrollan de manera normal apuntando siempre al desarrollo agrícola de la comunidad.

3.- ¿De qué manera planifican las actividades?

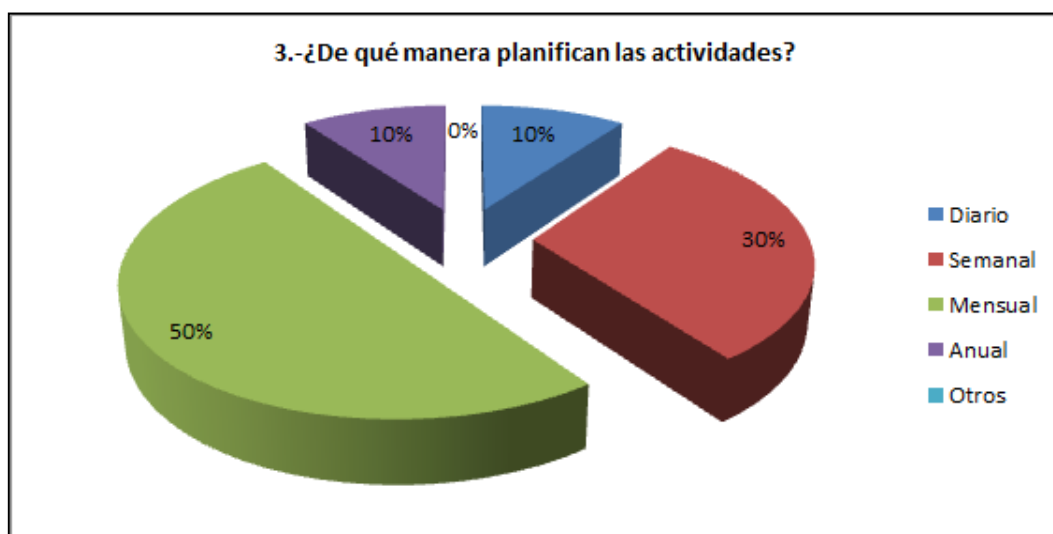
CUADRO N° 14

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Diario	1	10%
2	Semanal	3	30%
3	Mensual	5	50%
4	Anual	1	10%
5	Otros	0	0%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martín Pin González.

GRÁFICO N° 8



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martín Pin González.

Como nos muestra el presente gráfico una parte representativa de los entrevistados señalan que los directivos planifican las actividades de manera mensual aprovechando las reuniones generales convocadas por el cabildo dejando un espacio para aquello, así mismo algunos mencionan que las actividades se planifican de manera semanal cuando existe algún imprevisto, y una pequeña parte de entrevistados señalan que las actividades son planificadas diarias y anualmente.

4.- ¿Cree usted que las actividades que realizan los directivos están encaminados al logro de los objetivos de la institución?

CUADRO N° 15

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	4	40%
2	No	6	60%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícolal-Pechiche.
Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 9



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícolal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Las actividades que se desarrollan por el bien de la asociación no están encaminadas al logro de los objetivos, debido a que los directivos realizan la planificación correspondiente muy limitada y a su vez no tienen conocimiento sobre la parte administrativa, para ello la entrevista realizada asevero dicha pregunta, por otra parte también se mencionó que si se están desarrollando bien las actividades y que la institución lleva el rumbo adecuado.

5.- ¿Por qué cree usted que las Actividades Administrativas de la Asociación no son bien Desarrolladas?

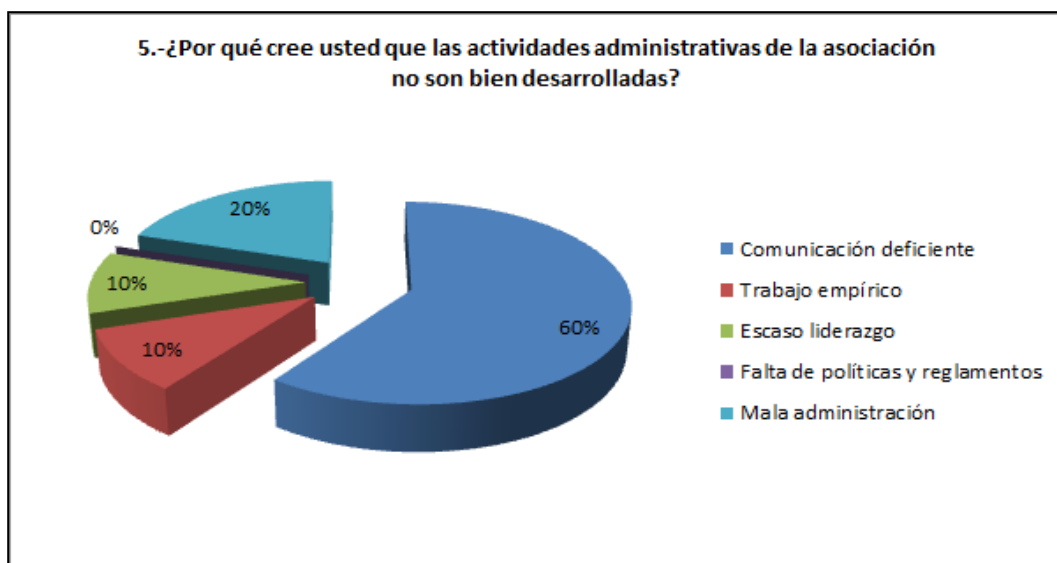
CUADRO N° 16

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Comunicación deficiente	6	60%
2	Trabajo empírico	1	10%
3	Escaso liderazgo	1	10%
4	Falta de políticas y reglamentos	0	0%
5	Mala administración	2	20%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 10



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Como se puede observar en el gráfico la mayoría de los entrevistados comparten que las actividades administrativas son regulares porque ha existido escaso nivel de comunicación y liderazgo, algunos comentaron que ha existido mala administración dentro de la institución presentando ciertas falencias que no le han permitido crecer institucionalmente.

6.- ¿En las asambleas que se realizan la opinión de los socios es considerada por la directiva para la toma de decisiones?

CUADRO N° 17

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	9	90%
2	No	1	10%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.
Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 11



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.
Elaborado por: José Martin Pin González.

La mayoría de las personas entrevistadas manifestaron que sí existe democracia en las asambleas convocadas por la directiva, debido a que las opiniones que emite cada socio es tomada en consideración y está es debatida, así mismo se manifestó que existe autocracia entre los directivos por lo que las opiniones no se consideran para la toma de decisiones.

7.- ¿Por qué cree usted que se ha utilizado mal los recursos que han limitado el crecimiento de la institución?

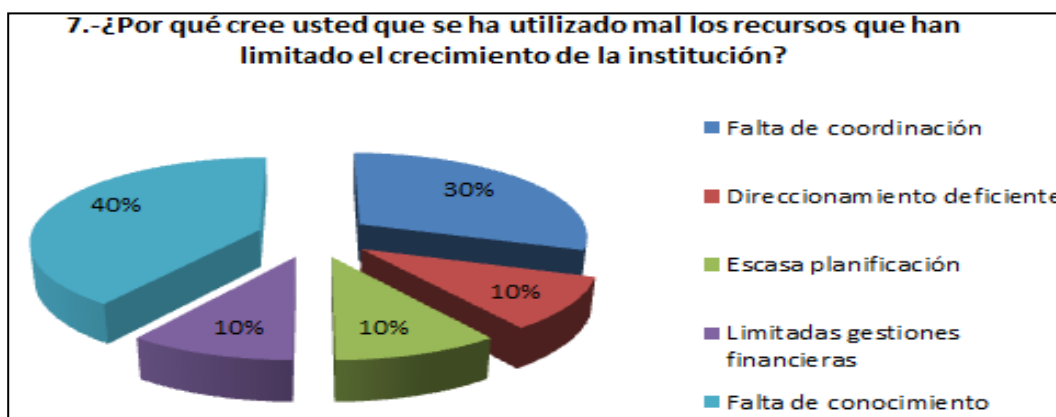
CUADRO N° 18

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Falta de coordinación	3	30%
2	Direccionamiento deficiente	1	10%
3	Escasa planificación	1	10%
4	Limitadas gestiones financieras	1	10%
5	Falta de conocimiento	4	40%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martín Pin González.

GRÁFICO N° 12



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martín Pin González.

Los recursos de la institución en su totalidad no han sido manejados eficientemente, debido a que existe falta de conocimiento en cuanto al manejo de los recursos, así mismo se menciona que no existe coordinación en las actividades para el buen manejo y desempeño, pocos entrevistados manifiestan que las gestiones financieras que se realizan son limitadas, a su vez existe escasa planificación acompañado de un direccionamiento deficiente, lo que ha truncado el desarrollo de asociación.

8.- ¿Existe coordinación entre las instituciones del estado y directivos para desarrollar actividades en beneficio de la Asociación y la comunidad?

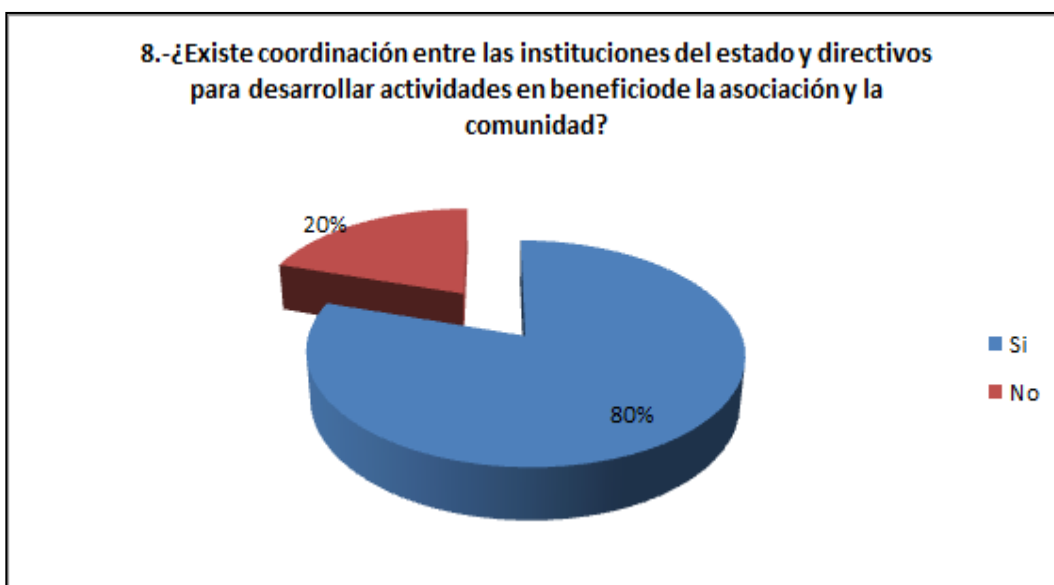
CUADRO N° 19

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	8	80%
2	No	2	20%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 13



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Como podemos observar en el gráfico los entrevistados señalaron que si existe una buena coordinación entre las diferentes instituciones del estado ecuatoriano y los directivos de la asociación Agricanal Pechiche, en cuanto al desarrollo de proyectos en el sector agrícola considerando que tienen el conocimiento necesario para los cultivos, algunos señalan que no existe correcta coordinación y planificación por parte de las instituciones del estado, que los directivos de la asociación no cuentan con el conocimiento necesario en la parte administrativa es por ello que no se toman las decisiones de manera correcta.

9.- ¿Considera usted necesario la capacitación, asistencia técnica y administrativa para los directivos y socios?

CUADRO N° 20

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	9	90%
2	No	1	10%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.
Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 14



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.
Elaborado por: José Martin Pin González.

Las personas consideran necesario que se imparta capacitaciones, asistencia técnica y administrativa dirigida a los directivos y socios de la institución ya que a través de ello se mejorará el rumbo de la misma, por ende se tendría mayor conocimiento en la parte administrativa sobre todo para los directivos de la institución en el momento de utilizar ciertas técnicas que ayuden a la correcta toma de decisiones, la minoría de los entrevistados señala que no es necesario que se imparta ningún tipo de capacitación, y debe primar la actitud y tiempo en cada directivo.

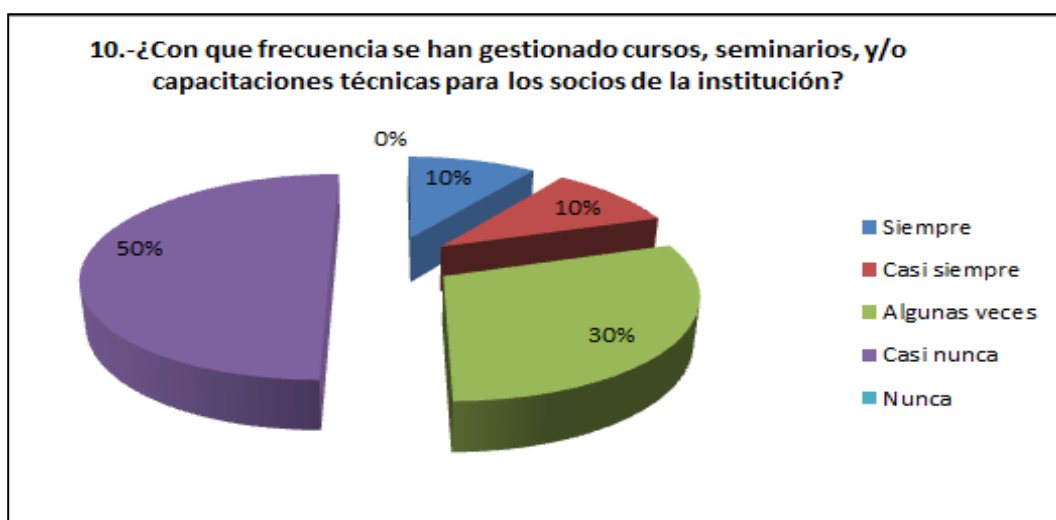
10- ¿Con que frecuencia se han gestionado cursos, seminarios, y/o capacitaciones técnicas para los socios de la institución?

CUADRO N° 21

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Siempre	1	10%
2	Casi siempre	1	10%
3	Algunas veces	3	30%
4	Casi nunca	5	50%
5	Nunca	0	0%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícanal-Pechiche.
Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 15



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícanal-Pechiche.
Elaborado por: José Martin Pin González.

Una parte muy representativa de las personas entrevistadas contestó que casi nunca la asociación ha gestionado cursos, seminarios, y/o capacitaciones para fortalecer el conocimiento de los socios, de la misma manera señalaron que algunas veces se han gestionado cursos agrícolas referente a los proyectos que presenta el estado dirigidos a los socios y directivos, y por ende pocos mencionaron que casi siempre y siempre se están gestionando cursos para el desarrollo de la institución.

11.- ¿Qué tipo de proyectos o talleres se han gestionado para el bien de la institución y el desarrollo de la comunidad?

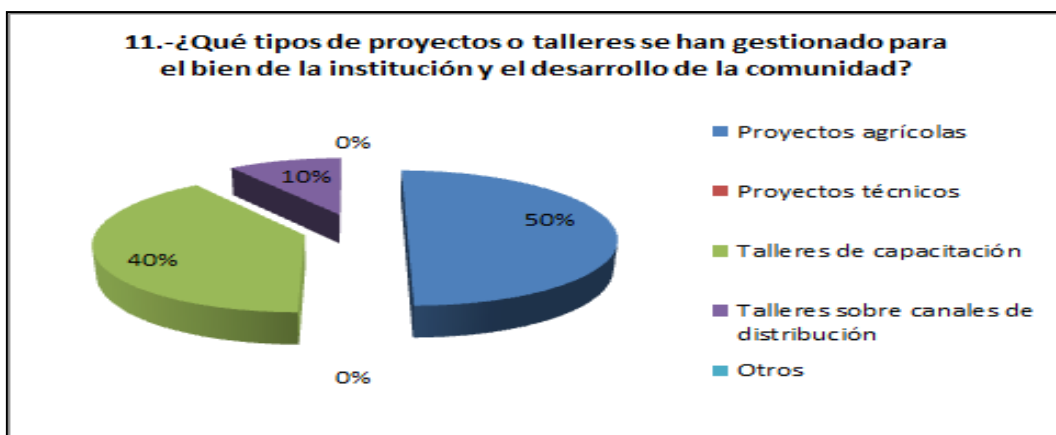
CUADRO N° 22

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Proyectos agrícolas	5	50%
2	Proyectos técnicos	0	0%
3	Talleres de capacitación	4	40%
4	Talleres sobre canales de distribución	1	10%
5	Otros	0	0%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 16



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

La mayoría de las personas contestó que los proyectos que se han gestionado para el bien de la institución son los agrícolas, los mismos que están aportando al desarrollo productivo del sector, de la misma manera se respondió que los directivos han gestionado talleres de capacitación para fortalecer la institución, una minoría de menciona que se han desarrollado ciertos talleres sobre canales de distribución para los productos que se cultivan en la zona, cabe destacar que no se han gestionado proyectos técnicos que permitan mejorar la calidad del producto ofertado por ellos.

12.- ¿Participaría usted en los cambios que se establezcan dentro de la institución?

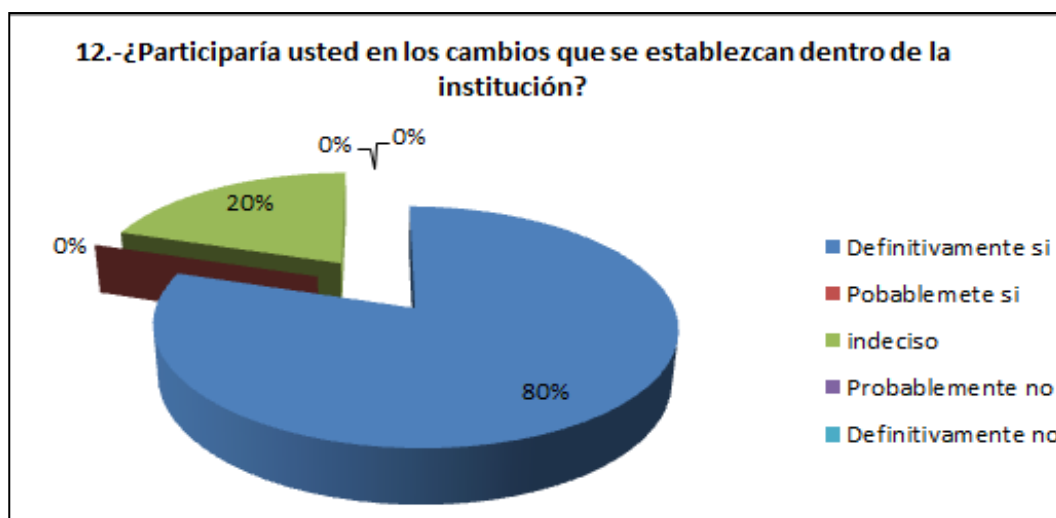
CUADRO N° 23

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Definitivamente si	8	80%
2	Probablemente si	0	0%
3	indeciso	2	20%
4	Probablemente no	0	0%
5	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 17



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Las personas entrevistadas manifestaron que definitivamente si participarían en los cambios que se establezcan dentro de la institución, a su vez se organizarán trabajando en equipo creando ideas innovadoras que aporten al desarrollo de la misma estos están convencidos que apoyando al crecimiento y desarrollo se podrá tener mayores beneficios para todos. Algunos entrevistados se encuentran indecisos sobre la participación en los cambios que se establezcan para el bien de la asociación.

13.- ¿Piensa usted que al realizar un Plan Estratégico se podrá alcanzar el progreso y desarrollo de la institución?

CUADRO N° 24

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	7	70%
2	No	3	30%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martín Pin González.

GRÁFICO N° 18



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícanal-Pechiche.

Elaborado por: José Martín Pin González.

Se manifestó que con el Plan Estratégico si existirá un mejor direccionamiento con respecto a lo que se desea realizar para bien de la asociación, además se podrá trabajar en equipo y se tendría mayor orientación en cuanto a las actividades que se deben desempeñar llevando a cabo procesos de toma de decisiones apropiadas, durante el tiempo que sea necesario conduciendo así a resultados positivos, la minoría de entrevistados piensa que con el plan estratégico no aportaría al progreso y desarrollo de la institución .

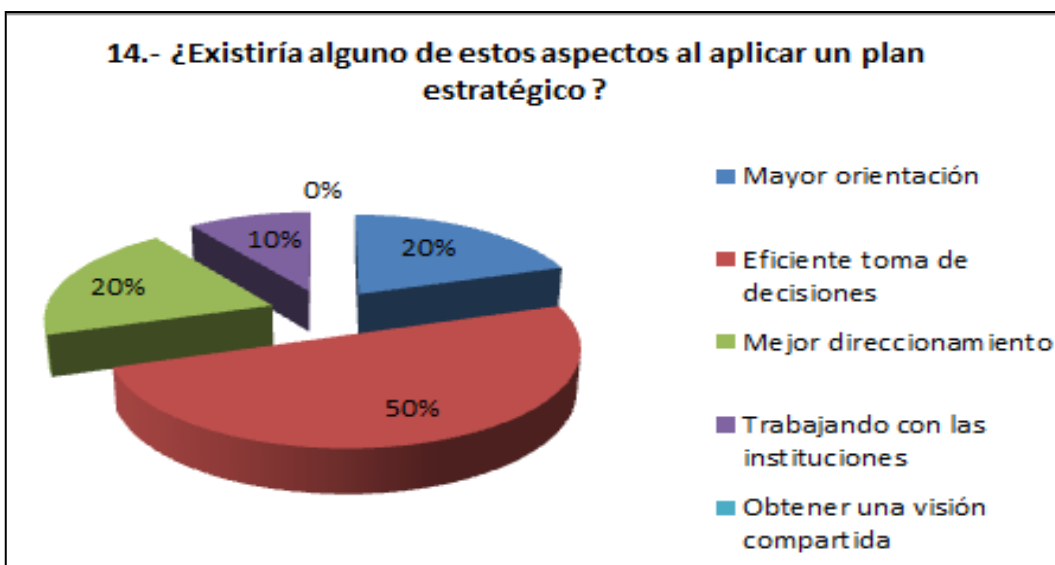
14.- ¿Existiría alguno de estos aspectos al aplicar un plan estratégico?

CUADRO N° 25

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Mayor orientación	2	20%
2	Eficiente toma de decisiones	5	50%
3	Mejor direccionamiento	2	20%
4	Trabajando con las instituciones	1	10%
5	Obtener una visión compartida	0	0%
	TOTAL.	10	100%

Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícolal-Pechiche.
Elaborado por: José Martín Pin González.

GRÁFICO N° 19



Fuente: Entrevista dirigida a los Directivos de la Asociación Agrícolal-Pechiche.
Elaborado por: José Martín Pin González.

El total de las personas encuestadas mayoritariamente contestó que al aplicar un plan estratégico existiría una eficiente toma de decisiones y por lo tanto las actividades que se desarrollen en la institución estarían bien encaminadas al logro de los objetivos, de la misma manera algunos señalan que existiría un mejor direccionamiento y una mayor orientación en cuanto a las actividades, y por último también destacan que se trabajaría de manera adecuada con las instituciones.

3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

1.- ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo de los directivos en cuanto al aporte, desarrollo y progreso de la institución?

CUADRO N° 26

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Excelente	73	25%
2	Muy buena	44	15%
3	Buena	33	11%
4	Regular	124	42%
5	Malo	22	7%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 20



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Del gráfico mostrado se puede deducir que mayoritariamente el trabajo en equipo por parte de los directivos es regular por lo que no se trabaja de manera correcta, existe limitada coordinación y planificación de las actividades que se ejecutan ya que solo cuando se convoca a asambleas se pretende trabajar en equipo, mientras que otros consideran que es excelente y muy bueno el aporte de los directivos referente al trabajo realizado.

2.- ¿Conoce usted los objetivos de la Asociación Agricanal -Pechiche?

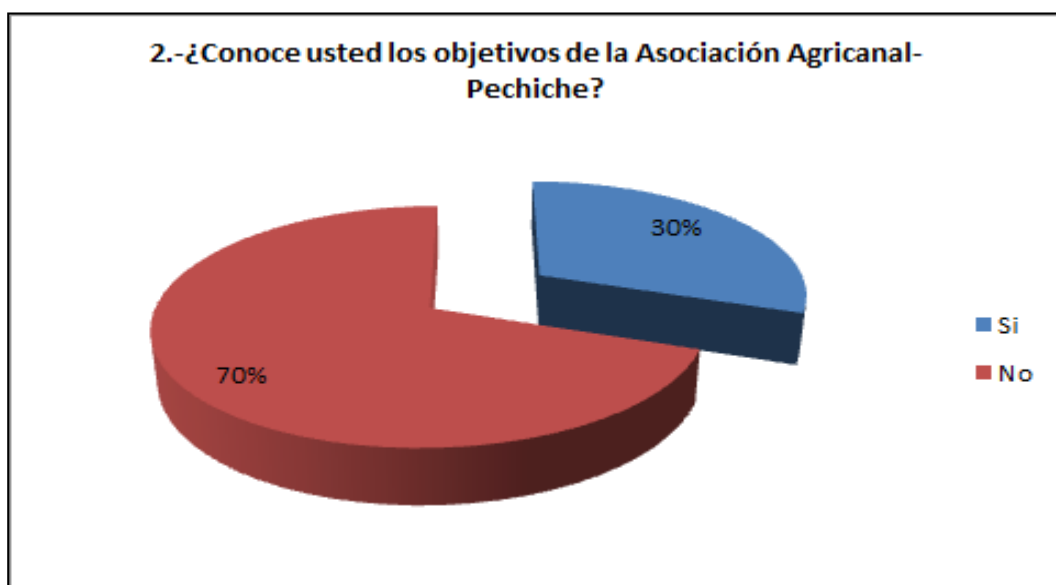
CUADRO N° 27

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	90	30%
2	No	206	70%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 21



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

El gráfico permite visualizar que de las 296 personas encuestadas 206 respondieron que la institución cuenta con estatutos correspondientes pero ellos no conocen la finalidad ni los objetivos de la asociación, por lo que deberían socializar el tema en las asambleas convocadas por la directiva, por otro lado 90 personas mencionaron que realmente si conocen los objetivos y que están conscientes de las actividades que se realizan por el bien de la institución y la comunidad.

3.- ¿Cuáles son los objetivos de la asociación?

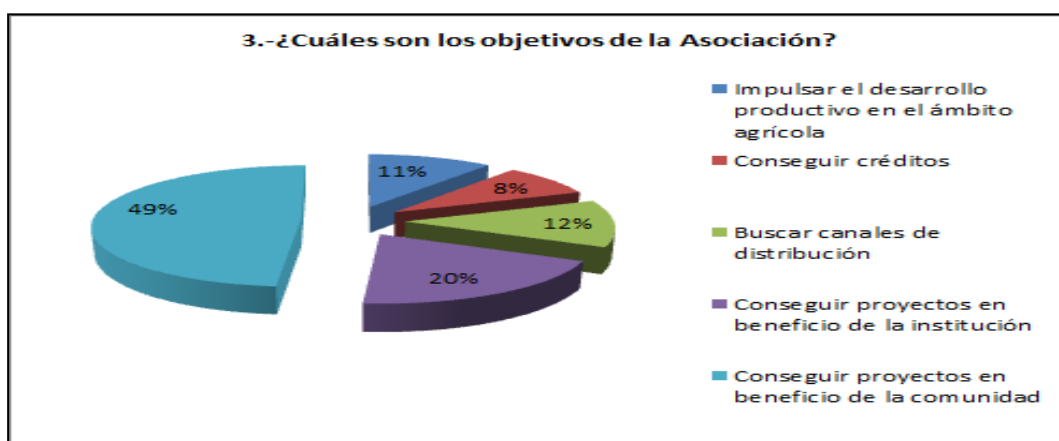
CUADRO N° 28

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Impulsar el desarrollo productivo en el ámbito agrícola	32	11%
2	Conseguir créditos	25	8%
3	Buscar canales de distribución	37	13%
4	Conseguir proyectos en beneficio de la institución	58	20%
5	Conseguir proyectos en beneficio de la comunidad	144	49%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 22



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

A través los resultados obtenidos los encuestados manifestaron que los objetivos de la asociación es conseguir proyectos en beneficio de la comunidad, otros señalaron como objetivo el conseguir proyectos en beneficio de la institución, así mismo destacan la búsqueda de canales de distribución para los productos cultivados, como también el impulso al desarrollo productivo en el ámbito agrícola y una minoría menciona que el objetivo es conseguir créditos, es importante que los socios conozcan el objetivo principal de la institución ya que esto ayudará emitir criterios e ideas nuevas en asambleas para mejorar el rumbo de la institución.

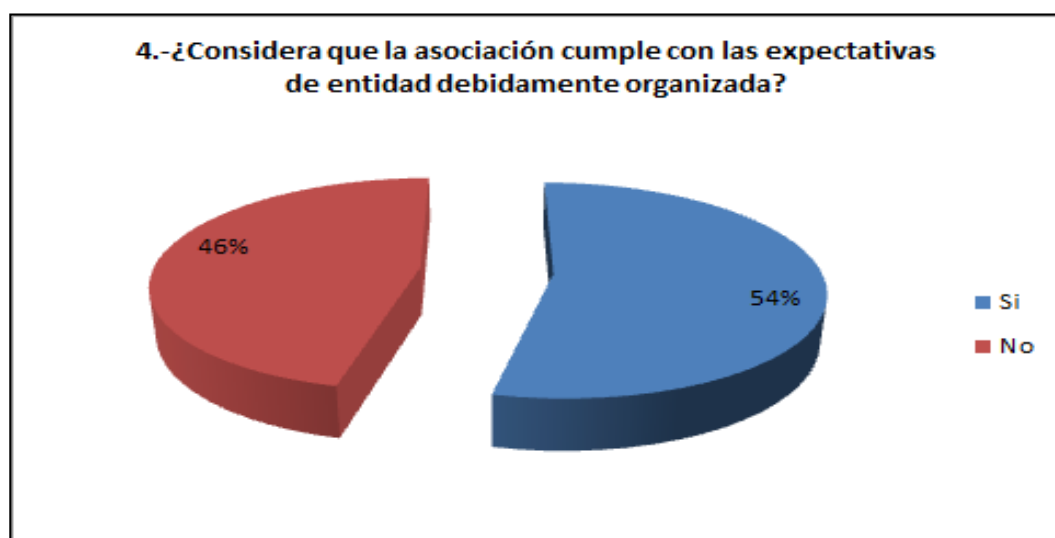
4.- ¿Considera que la Asociación cumple con las expectativas de entidad debidamente organizada?

CUADRO N° 29

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	159	54%
2	No	137	46%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.
Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 23



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.
Elaborado por: José Martin Pin González.

De manera significativa se manifestó que la asociación cumple con las expectativas debidamente organizada por lo que se está desarrollando de manera normal, muchos califican estas actividades como negativas ya que hace falta una buena coordinación y trabajo en equipo además se indica que por lo general nunca existe unión en cuanto a los fines que la asociación posee por eso todo está de manera regular y no se desarrolla como tal por las divisiones que existen entre directivos y socios, además destacan la capacitación en la parte administrativa para los directivos y de esta manera mejorar el rumbo de la institución.

5.- ¿Asiste usted a las Asambleas convocadas por la Asociación?

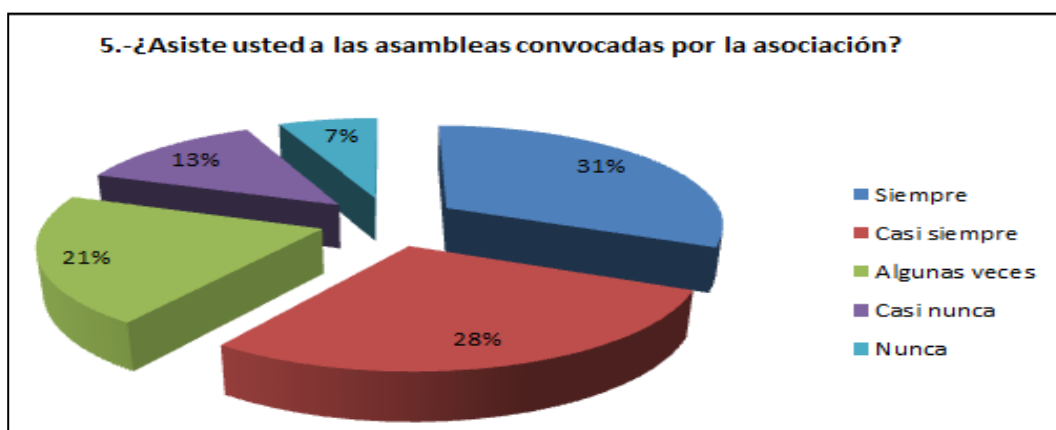
CUADRO N° 30

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Siempre	93	31%
2	Casi siempre	84	28%
3	Algunas veces	61	21%
4	Casi nunca	38	13%
5	Nunca	20	7%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 24



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Obteniendo los resultados de las personas que se les realizó la encuesta; de manera considerable siempre y casi siempre los socios asisten a las asambleas convocadas por los directivos ya que es de suma importancia que los socios estén enterados de las actividades y proyectos que se desarrollan y que están por desarrollarse por el bien de la institución y comunidad, existen socios que algunas veces asiste a las convocatorias debido a que siempre tratan el mismo tema y no se llega nunca aún acuerdo, por lo que deberían puntualizar ciertos temas evitando conflictos y no extender mucho la asamblea, de la misma manera algunos prefieren no asistir a reuniones por motivos de trabajo.

6.- ¿Son considerados los socios para la toma de decisiones?

CUADRO N° 31

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	193	65%
2	No	103	35%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 25



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

El gráfico muestra que la mayoría de las personas encuestadas respondió que si son considerados para la toma de decisiones en las reuniones debido a que tienen conocimiento de lo que se está comunicando, y a su vez señalan que cada intervención u opinión queda como constancia en el libro de actas manejada por el secretario de la institución, ellos consideran que como socios son la máxima autoridad en las asambleas, así mismo algunos socios resaltan que no se los considera para la toma de decisiones que no existe democracia en las asambleas.

7.- ¿Se cumplen las decisiones tomadas en las asambleas de la Asociación?

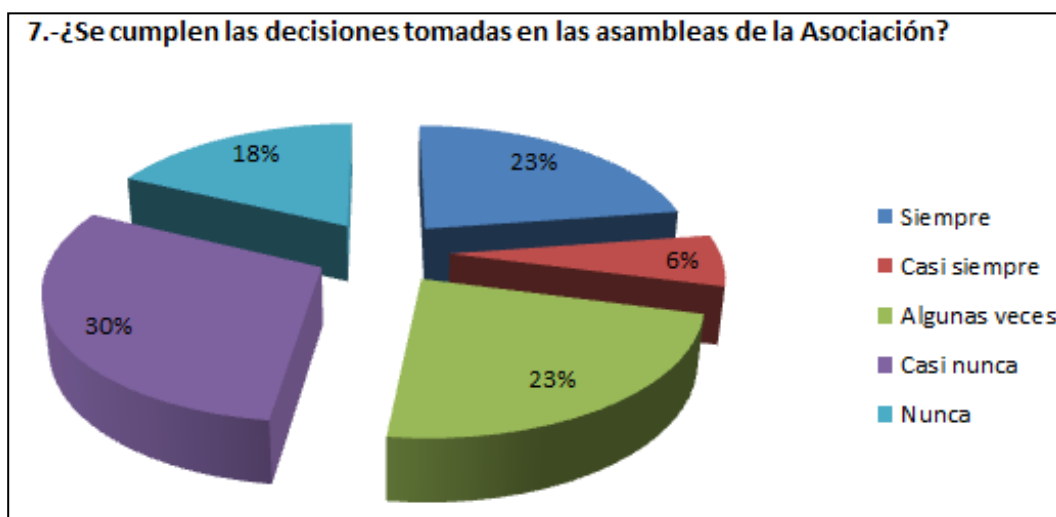
CUADRO N° 32

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Siempre	67	23%
2	Casi siempre	19	6%
3	Algunas veces	68	23%
4	Casi nunca	89	30%
5	Nunca	53	18%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 26



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

A través del gráfico podemos visualizar que casi nunca se cumplen las decisiones tomadas en asambleas, algunos encuestados señalan que algunas veces se cumple lo que se dice en asamblea. Es importante que todas las personas que son parte de la asociación asistan frecuentemente a las asambleas convocadas por los directivos para tener conocimiento de lo que se está tratando y como se están ejecutando los proyectos o actividades explicados en las anteriores reuniones. Es imprescindible buscar soluciones trabajando conjuntamente directivos y socios, para de esta manera dar un paso firme al vínculo y desarrollo institucional.

8.- ¿Existe coordinación entre los directivos y asociados para el desarrollo de proyectos?

CUADRO N° 33

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Con frecuencia	68	23%
2	Siempre	27	9%
3	Muy poco	71	24%
4	poco	118	40%
5	Nada	12	4%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.
Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 27



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.
Elaborado por: José Martin Pin González.

Por medio de este gráfico podemos apreciar que la mayoría de las personas manifiestan que existe poca coordinación entre los directivos y asociados en el desarrollo de proyectos, pero cabe destacar ciertas opiniones que señalan que no ha existido ni existe coordinación entre las autoridades y los socios para la ejecución de proyectos que beneficien a todos. La coordinación, es de mucha utilidad para que una organización prospere y alcance su desarrollo, progreso, dentro de la comunidad por lo que hace falta el trabajo mutuo entre los directivos y socios, algunos encuestados deducen de manera positiva la coordinación entre directivos y socios por lo está ocurre con frecuencia y siempre que se presentan proyectos.

9.- ¿Son manejados eficientemente los recursos de la Asociación?

CUADRO N° 34

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	150	51%
2	No	146	49%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 28



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

De las 296 personas encuestadas 150 manifiestan que los recursos con los que cuenta la asociación son manejados de manera correcta pero a su vez estos deberían contar con una planificación de todas las actividades que realmente sean necesarias para la institución y para el bien de la comunidad; las 146 restantes opinaron que los recursos no son manejados de manera correcta por lo que estos se deben direccionar para un solo objetivo trabajando conjuntamente con los socios, comunidad y todas las instituciones del estado.

10.- ¿Cómo califica las actividades que se realizan dentro de la Asociación en beneficio de la Comuna Pechiche?

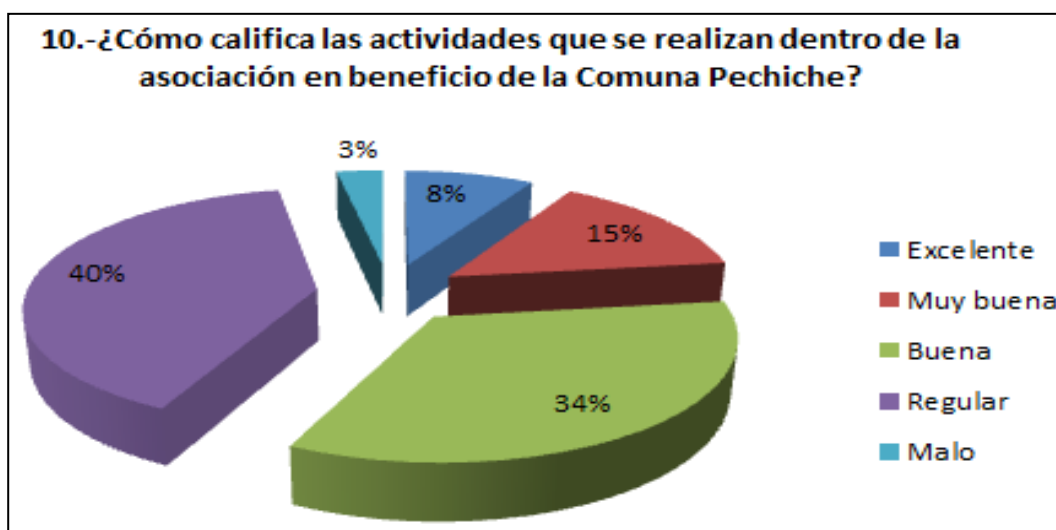
CUADRO N° 35

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Excelente	25	8%
2	Muy buena	43	15%
3	Buena	101	34%
4	Regular	118	40%
5	Malo	9	3%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martín Pin González.

GRÁFICO N° 29



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martín Pin González.

Las actividades que se realizan dentro de la asociación en beneficio de la comunidad son de manera regular lo que indica por lo general son débiles las acciones realizadas esto se debe a que nunca existe unión y la comunidad no progresa. Algunos encuestados consideran buena y muy buena las acciones emprendidas, para que una organización pretenda desempeñar programas y proyectos eficientes debe existir una excelente planificación en cada una de sus actividades, siempre y cuando sea en beneficio de todos; de la misma manera ciertas personas califican estas actividades como excelentes.

11.- ¿Cómo considera usted las gestiones que se realizan para capacitar a los asociados en los proyectos?

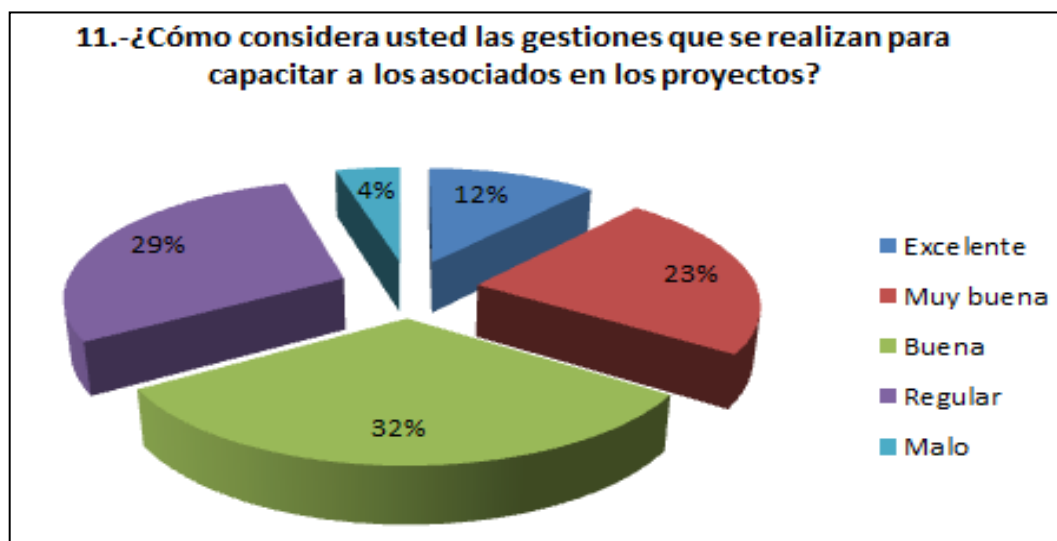
CUADRO N° 36

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Excelente	34	11%
2	Muy buena	68	23%
3	Buena	94	32%
4	Regular	87	29%
5	Malo	13	4%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martín Pin González.

GRÁFICO N° 30



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martín Pin González.

De manera significativa los encuestados manifestaron que son buenas las gestiones que se realizan para fortalecer el conocimiento de los socios a través de capacitaciones referentes a los proyectos que se desarrollan en la institución, así mismo algunos encuestados señalan que las gestiones y actividades que realizan los directivos concernientes a las capacitaciones o talleres relacionados a los proyectos son débiles y limitados.

12- ¿Con qué frecuencia la asociación organiza capacitación técnica para los socios de la institución?

CUADRO N° 37

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Siempre	27	9%
2	Casi siempre	44	15%
3	Algunas veces	89	30%
4	Casi nunca	111	38%
5	Nunca	25	8%
	TOTAL.	53	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martín Pin González.

GRÁFICO N° 31



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martín Pin González.

Como refleja el gráfico casi nunca la asociación organiza capacitación técnica para los asociados lo que hoy en día es de suma importancia para mejorar la calidad de los cultivos en la zona, muchas personas mencionaron que algunas veces se han gestionado talleres de capacitación técnica a través de otras instituciones otro parte considerable de encuestados indicó que casi siempre y siempre se están gestionando talleres de capacitación de manera técnica.

13.- ¿Considera necesario que se imparta alguna capacitación para los Agricultores de la Institución?

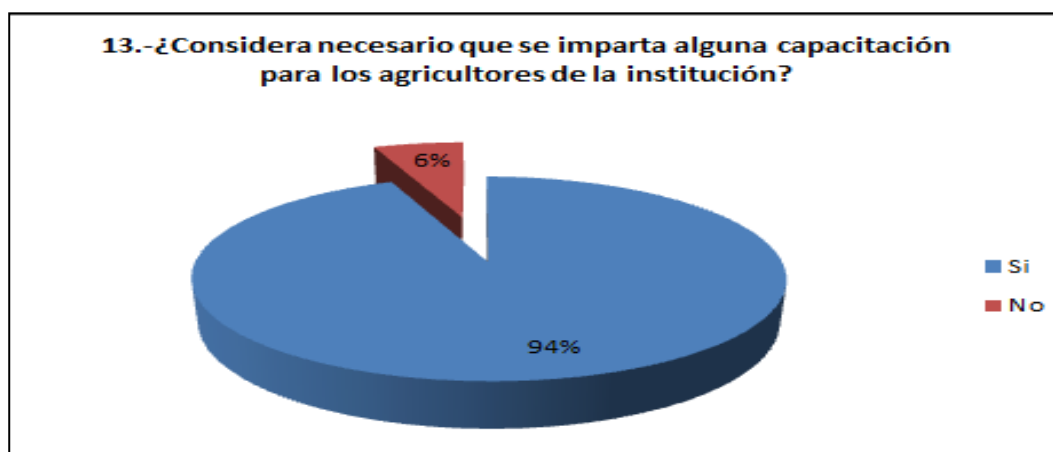
CUADRO N° 38

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	278	94%
2	No	18	6%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 32



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Una vez obtenido los resultados de las personas a quienes se les realizó la encuesta consideran necesario que se imparta algún tipo de capacitación para los socios y directivos de la institución siendo está muy importante porque a través de ello se podrá trabajar en equipo, así como también aprender ciertas técnicas y estrategias que permitan direccionar de manera correcta la asociación y sobre todo permita obtener una visión compartida al momento de tomar alguna decisión, y en su minoría señala que no es necesario que se imparta algún tipo de capacitación, sino más bien debe existir mayor dedicación y compromiso con la asociación.

14.- ¿Sobré cuál de estos temas le gustaría recibir en una capacitación?

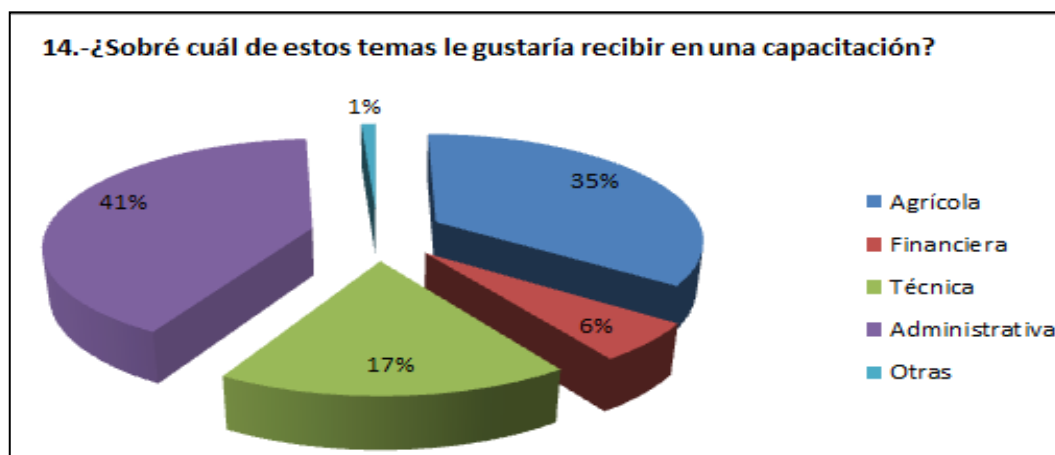
CUADRO N° 39

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Agrícola	103	35%
2	Financiera	17	6%
3	Técnica	52	18%
4	Administrativa	121	41%
5	Otras	3	1%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 33



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Las personas encuestadas respondieron que le gustaría recibir capacitación administrativa por lo que existen ciertas falencias por parte de los directivos, debido a que no existe una comunicación apropiada, cada uno trabaja por su propia cuenta no existe el trabajo en equipo y por ende la planificación de las actividades, muchos consideraron que los talleres o capacitaciones deberían de ser agrícolas, de la misma manera algunos se inclinaron por las capacitaciones técnicas y de así conocer métodos que permitan mejorar la calidad de sus cultivos, y por último también se mencionó que se debería hacer énfasis a las capacitaciones financieras y de esta manera poder llevar un mejor control en sus ingresos.

15.- ¿Apoyaría y participaría usted en los cambios que se establezcan dentro de la Asociación?

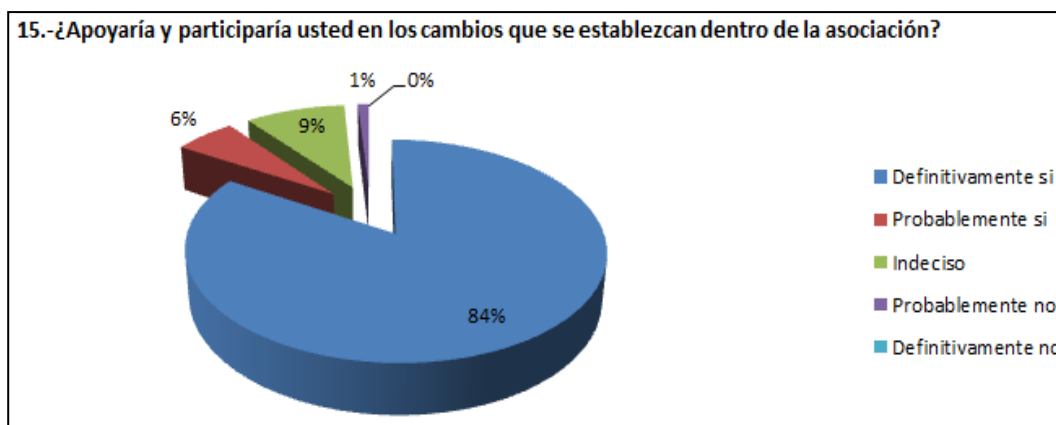
CUADRO N° 40

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Definitivamente si	248	84%
2	Probablemente si	17	6%
3	Indeciso	28	9%
4	Probablemente no	3	1%
5	Definitivamente no	0	0%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

GRÁFICO N° 34



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.

Elaborado por: José Martin Pin González.

La mayoría de los encuestados está definitivamente convencido que apoyaría y participaría en los cambios que se establezcan dentro de la institución ya que este sería un paso muy importante porque mejorarían los ingresos económicos de los socios y se aportara al desarrollo productivo y agrícola del sector, considerando que la institución requiere de cambios que permitan trazarse nuevos objetivos, metas, conseguir estrategias y proyectos, no cometiendo los mismos errores y ser parte de la creación de nuevos horizontes, para desarrollar nuevas actividades que sirvan de gran ayuda a la comunidad, algunos se encuentran aún indeciso si participa o no en los cambios que se realicen en la institución, y una minoría definitivamente no participaría en el desarrollo de ciertas actividades.

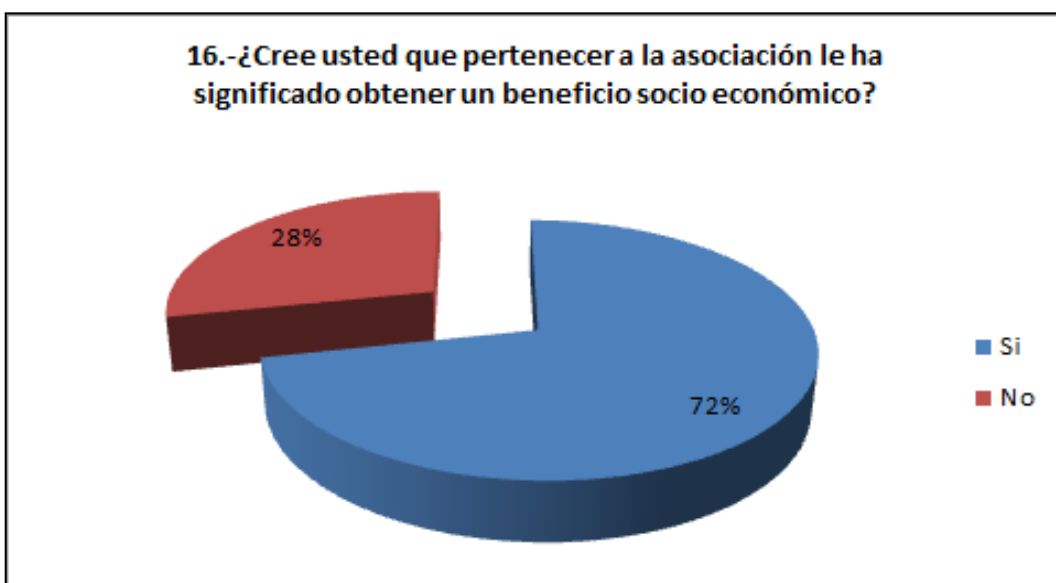
16.- ¿Cree usted que pertenecer a la Asociación le ha significado obtener un beneficio socio económico?

CUADRO N° 41

N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIA	%
1	Si	212	72%
2	No	84	28%
	TOTAL.	296	100%

Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.
Elaborado por: José Martín Pin González.

GRÁFICO N° 35



Fuente: Encuesta dirigida a directivos, socios de Agricanal-Pechiche, comunidad y clientes.
Elaborado por: José Martín Pin González.

En su mayoría los encuestados manifestaron que si le ha significado obtener un beneficio socio económico perteneciendo a la asociación, puesto que se han beneficiado de ciertos proyectos que han llegado a la comunidad y del cual ellos han sido participes generándoles ciertos ingresos económicos, a diferencia de algunos que mencionan el pertenecer a la institución no le ha significado obtener ningún beneficio debido a que lo poco que han conseguido ha sido con el sacrificio de cada uno de ellos.

3.4 CONCLUSIONES

- 1.** La asociación escasamente planifica sus actividades de manera correcta, esto se debe a la limitada coordinación y comunicación entre directivos, siendo este un obstáculo que ha limitado el desarrollo de sus actividades de manera correcta, y ha conllevado a la toma de decisiones de manera equivocada.
- 2.** Los recursos que se posee la asociación, son manejados inadecuadamente, ya que los ingresos económicos muy poco se utilizan para los propósitos u objetivos que van en beneficio de la institución, esto indica que ha existido una limitada coordinación y poca información en el trabajo que se está desempeñando.
- 3.** Casi nunca se han gestionado cursos, seminarios y/o capacitaciones para los directivos y socios los mismos que sirvan para fortalecer el conocimiento y manejo de las actividades encaminadas al logro de los objetivos.
- 4.** Los socios en su mayoría asisten a las asambleas convocadas por la directiva, e intervienen en la misma, el grave inconveniente que existe es que casi nunca se cumplen las decisiones tomadas en asambleas.
- 5.** Existe poca coordinación con los socios al momento de desarrollar los proyectos que llegan a la institución y que benefician a la comunidad, por qué muy poco se informa de manera específica lo que se está realizando, o si se pretende realizar alguna actividad.
- 6.** Las actividades que realizan los directivos no están encaminadas al logro de los objetivos de la asociación, ya que los directivos y socios desconocen en su mayoría el objetivo principal de institución siendo esto un grave inconveniente, esto conlleva a un rumbo incierto.

3.5 RECOMENDACIONES

1. Debería existir una planificación conjunta entre directivos a cerca de las actividades y proyectos que se desarrollan en la institución, esto ayudará a tomar decisiones de manera correcta, para obtener resultados positivos, que benefician a la asociación y la comunidad en general.
2. Que debe existir reuniones previas a la convocatoria general, para planificar y puntualizar lo que se va a tratar, y dentro de la planificación que desarrollen los directivos se utilice un cronograma de actividades con el fin de distribuir los recursos para cada actividad, a su vez que se elabore el informe correspondiente sobre cada gasto que se realice con las respectivas evidencias.
3. Se deberían realizar convenios con instituciones para que estas se encarguen de emitir la capacitación correspondiente a fin de fortalecer el conocimiento de los directivos y asociados con el único fin de evitar realizar el trabajo de manera empírica, aportando con ideas innovadoras y trabajando en equipo.
4. Debe existir democracia en las asambleas, haciendo respetar y cumplir las resoluciones que han quedado anotadas en el acta de la institución, por medio de las opiniones emitidas por los socios siendo estos la autoridad máxima.
5. Se debe delimitar funciones a cada directivo, cada quien se dicará a realizar una actividad específica, ahorrando con ello tiempo y esfuerzo, que mejore el nivel de comunicación e incrementando la capacidad de administración institucional, coordinando de la mejor manera con los socios para el desarrollo de proyectos o actividades.
6. Que las actividades que se desarrollen para el bien de la institución siempre deben estar encaminadas a lograr los objetivos propuestos, a su vez se debe dar un espacio para socializar ciertos temas que desconocen los socios.

CAPÍTULO IV

Propuesta

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL PECHICHE, COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

4.1 Antecedentes

En Pechiche Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, a los veinte y ocho días del mes de Junio del dos mil nueve, los moradores de la comuna, pechiche todos pertenecientes a la Provincia de Santa Elena, se reúnen en una asamblea general el día Domingo 28 de Junio del 2009, para constituir una organización social con personería jurídica con la finalidad de vivir organizado y alcanzar algunas metas positivas para mejorar el nivel de vida como una organización alternativa.

Para ello los asambleístas agradecen la presencia de los ciudadanos y manifiestan que están seguro se surgirá con la organización con la ayuda de los socios y moradores del lugar, dicen que es importante para el presente y futuro de nuestras familia para así ser respetados en la constitución política del estado ecuatoriano, para eso es necesario dar la partida de nacimiento a la organización con el nombre de nuestra comunidad.

Uno de los principales motivos es que hay que resaltar el trabajo donde los pueblos y las organizaciones sociales han surgido en la lucha diaria y permanente para buscar el desarrollo social y económico de sus bases y cree que habitan en la

provincia de Santa Elena, para ello se está en la obligación moral de avanzar organizando para dar un mejor nivel de vida a las bases, con los programas y proyectos del gobierno nacional.

Con este fin se han reunido para participar activamente en la toma de decisiones, la organización estará validada por el estado por mantener su personería jurídica, así se podrá exigir al estado ecuatoriano, como también a los organismos internacionales quienes podrán apoyar en la cooperación técnica, administrativa y financiera, mejorar el campo, la producción, el turismo, la artesanía, el medio ambiente, la sustentabilidad y sostenibilidad.

Para ello se propone el siguiente nombre para la institución: asociación artesanal de producción agrícola, pecuaria y piscícola “Agricanal Pechiche”, de esta forma es presentado la propuesta a los participantes, comuneros, y agricultores, el presidente de la institución manifestó “creo que este espacio es importante para los peninsulares que vivimos por muchos años de vida donde dejaron nuestros ancestros, y por lo tanto se deben rescatar los valores culturales”(…), de inmediato por un unanimidad queda aprobado la partida de nacimiento de la organización con el nombre de, “Agricanal Pechiche”, que desde su constitución se llamará, “Agricanal Pechiche”, salvo el caso de alguna modificación en el presente o futuro, a una nueva reforma a ciertos artículos de los estatutos.

De esta manera se constituye la asociación artesanal de producción agrícola, pecuaria y piscícola “Agricanal Pechiche”, fundada el 7 de agosto del 2002. Mediante registro oficial N°639, contando con 63 socios como principales fundadores. Siendo una organización de derecho privado, sin fines de lucro, de servicio y asistencia social, regulada por las disposiciones del Título XXIX del libro I del código civil, conformada por una junta de participantes, la misma que elige su presidente y demás dignidades.

4.2 Formulación del Plan Estratégico.

El plan estratégico es una herramienta de gestión que busca ordenar, integrar y canalizar las aspiraciones de los socios de Agricanal-Pechiche. El presente estudio está basado en los conceptos de planificación estratégica en organizaciones sociales, en el que se plantean acciones, fijando las líneas estratégicas pertinentes para impulsar con responsabilidad y visión a la asociación, al manejo de manera eficiente de las actividades, obteniendo una mejor toma de decisiones, forjando beneficios de manera directa e indirecta a la población, generando empleo, mejorando los ingresos económicos y la calidad de vida de la comunidad.

4.3 Misión.

Agricanal-Pechiche se constituye en una asociación de excelente productividad en cultivos de ciclo corto; con el compromiso de asegurar la calidad de sus productos a un precio justo para la comunidad y el consumidor final, obrando bajo los valores y principios de honestidad, cortesía, flexibilidad, cumplimiento y respeto por nuestra gente dentro de la filosofía de mejoramiento continuo.

4.4 Visión.

En el año 2018 Agricanal-Pechiche se convertirá en una asociación agrícola emprendedora, líder en el cultivo de ciclo corto, asegurando el bienestar de los socios a través del desarrollo de estrategias que mejoren la calidad de vida, generando trabajo, bienestar y aportando al desarrollo de la comunidad dentro de la filosofía de mejoramiento continuo.

4.5 Principios y Valores.

4.5.1 Principios

Enfoque Integral.- Trabajar en equipo desarrollando actividades con la participación de los directivos y socios, desarrollando estrategias bien planificadas y coordinadas para el desarrollo de la asociación y el beneficio de la comunidad.

Participativo.- Desarrollar estrategias para alcanzar una mejor calidad de vida y bienestar social, contribuyendo al futuro e identificando los problemas locales para formular las políticas, planes, programas y proyectos destinados al desarrollo.

Operativo.- Reconocer y aprovechar las oportunidades y requerimiento de los socios, tomándolos como políticas y programas concretos destinados a facilitar la toma de decisiones, estableciendo estrategias de manera clara dando cumplimiento a las metas y objetivos establecidos a largo plazo

Flexible.- Tener la capacidad de adaptarse con rapidez a los cambios constantes que se realizan hoy en día ya sea por medio de políticas sociales, económicas y tecnológicas.

4.5.2 Valores

Honestidad.- Administrar nuestras actividades laborales con transparencia en todos los actos es lo que siempre nos caracterizara como asociación y nos permitirá gozar de la confianza de nuestros socios.

Cortesía.- Siendo la mejor expresión de las buenas costumbres se buscará establecer una relación positiva entre la asociación y las instituciones que estén prestos a ayudar al desarrollo de la comunidad, así como a las personas que compren nuestros productos cultivados.

Respeto.- Hacia nuestra identidad cultural, sintiéndonos orgullosos de lo que somos y de las actividades que realizamos, pero siempre prestos a adquirir nuevos conocimientos.

Calidad.- Haciendo énfasis en los procesos productivos y en cada ámbito donde se desarrollen las actividades y proyectos que se realicen y que estén por realizarse en el futuro con la única finalidad de satisfacer las necesidades de la asociación y aportar al desarrollo de la comunidad.

Comunicación.- De manera constante y efectiva entre los directivos de la asociación y socios, siendo democráticos y analizando las ideas innovadoras para considerarlas y ejecutarlas.

Responsabilidad.- Comprometernos a cumplir las promesas realizadas de acuerdo a sus capacidades con los requerimientos de su trabajo con los recursos que posee.

Trabajo en Equipo.- Trabajar de manera conjunta, respetando la creatividad, pensamientos y opiniones de las personas, siendo capaz de trabajar en forma honesta, profesional, motivada, comprometida, con confianza, humildad y solidaridad en el diseño de un futuro mejor.

4.6 Objetivos de la Asociación Agricanal-Pechiche.

4.6.1 Objetivo General

Implementar el modelo de planificación estratégica como herramienta de gestión que permita ejecutar un direccionamiento administrativo proyectado a un enfoque participativo y de liderazgo que conduzca al aprovechamiento de los recursos naturales y proyectos agrícolas, permitiendo alcanzar el progreso y desarrollo de la comunidad.

4.6.2 Objetivos Estratégicos

- Promover el desarrollo de proyectos agrícolas mediante la participación de los gobiernos autónomos descentralizados utilizando estrategias que beneficien a la asociación y la comunidad.
- Mediante una planificación administrativa desarrollar actividades que permitan la excelencia organizacional.
- Establecer planes de acción que permitan implementar estrategias encaminadas al mejoramiento administrativo, crecimiento organizacional y mejoramiento agrícola que permitan potencializar la comercialización de los productos cultivados.
- Gestionar cursos, seminarios, y/o capacitaciones a instituciones públicas y privadas, en temas administrativos, agrícola y técnico.
- Diseñar un sistema organizacional de indicadores que permita conducir de mejor manera las acciones e informar periódicamente las actividades a desempeñar en la asamblea general para una comunicación eficaz generando confianza a los socios.

4.7 Política Ética.

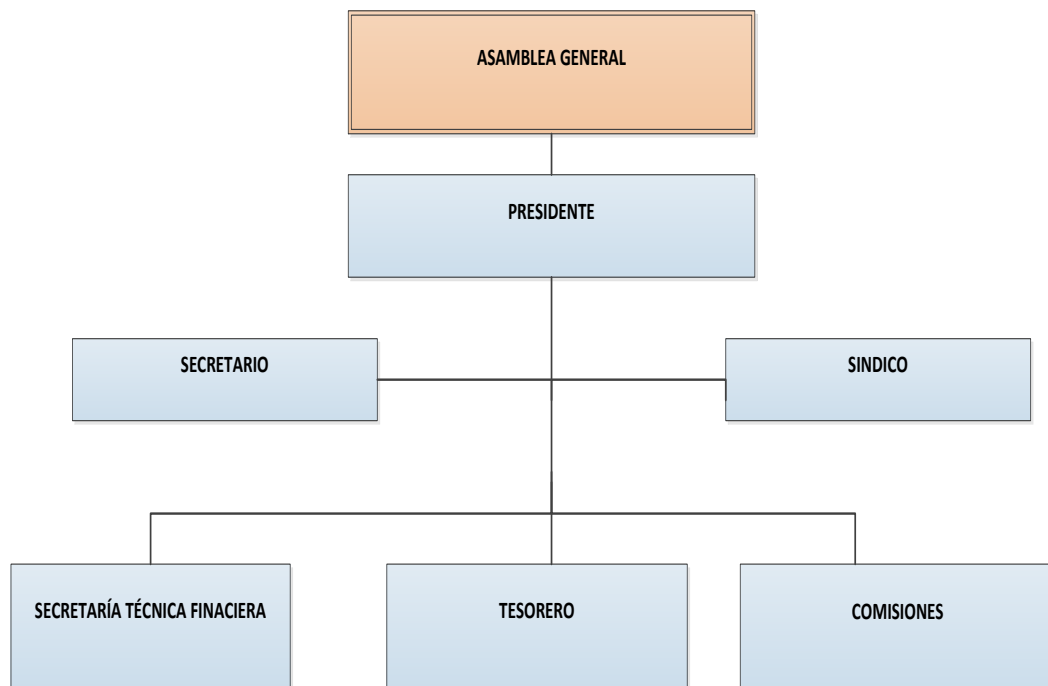
Los directivos de la asociación Agricanal Pechiche prestarán especial importancia a la relación con los directivos

- Considerar que los dirigentes de la asociación, serán quienes orienten el accionar de la entidad y se comprometen a practicar las políticas, una de ellas;
- Promover la descentralización en la toma de decisiones, estableciendo espacios para el dialogo y el intercambio de ideas que promuevan la consecución de los objetivos y el logro de la misión institucional.

4.8 Estructura organizacional.

4.8.1 Organigrama Estructural Propuesto

GRÁFICO N° 36



Fuente: Organigrama propuesto para la Asociación Agrícola-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

La Asamblea General

Es el organismo superior y sus acuerdos obligan a todos los asociados presentes o ausentes, así como resolver sobre asuntos de importancia para la asociación y establecerá reglas generales que deben regir el funcionamiento social.

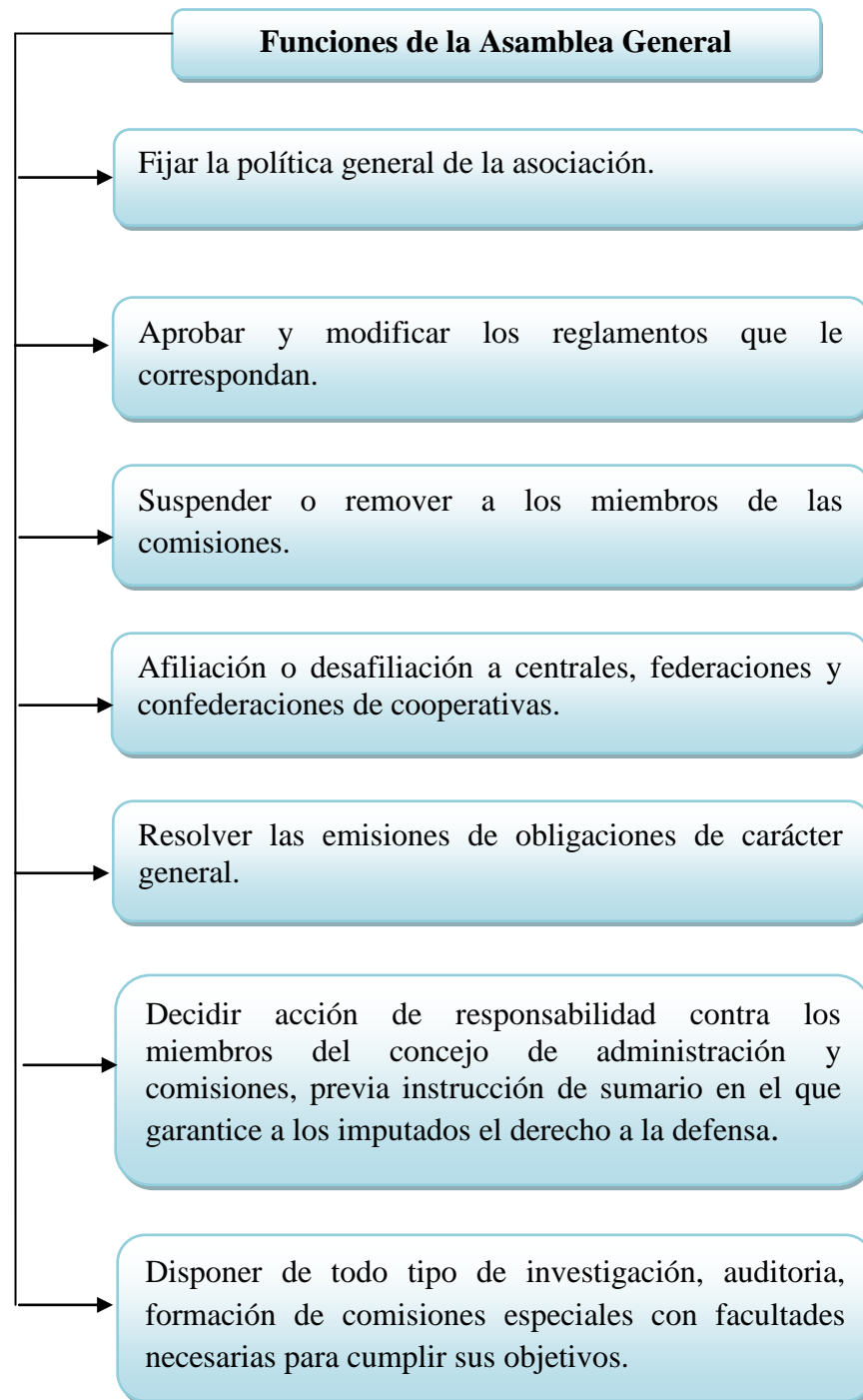
La asamblea general deberá conocer de las siguientes facultades que le confieren:

- a) La apelación de los asociados a las decisiones del concejo de administración relativas a la separación de aquellos de la asociación.

- b) Disolución de la asociación.
- c) Fusión de la asociación con otras sociedades de igual finalidad;
- d) Afiliación a una federación o confederación.
- e) Cambios generales en los sistemas de producción, trabajo y servicios de la sociedad.
- f) Aumento o disminución del capital social.
- g) Nombramientos y remoción con motivo justificado de los miembros del concejo de administración, y comisiones especiales de la comisión de vigilancia, de la comisión de crédito.
- h) Realizar exámenes y dar a conocer las cuentas y balances.
- i) Informes del consejo y de las comisiones.
- j) Responsabilidad de los miembros del concejo y de las comisiones con el fin de pedir la aplicación de las sanciones en que incurren o imponer las que sean de su competencia.
- k) Aplicación de sanciones disciplinarias a los asociados.
- l) Reparto de rendimientos, incluyendo la fijación de interés sobre el capital.

Funciones de la Asamblea General

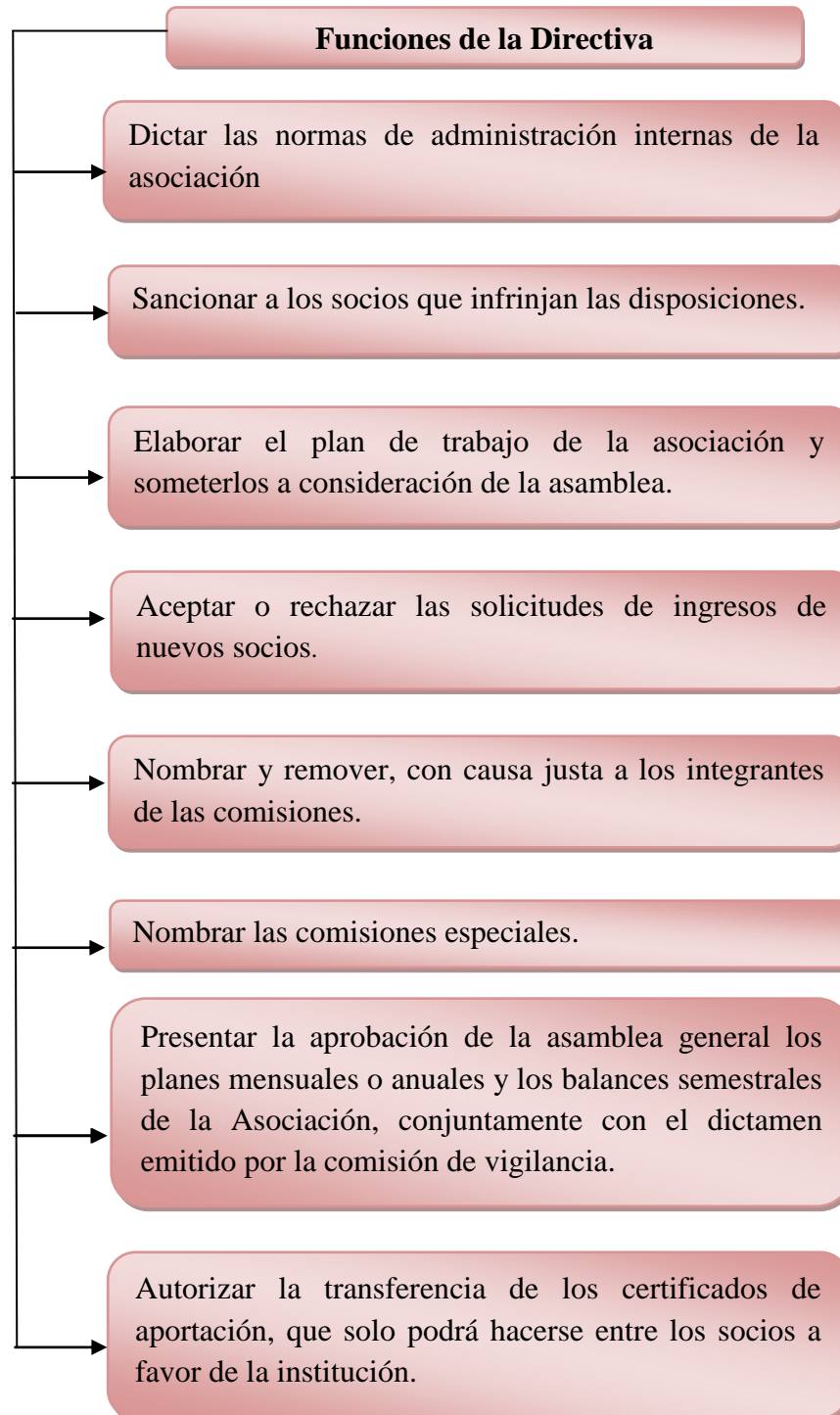
GRÁFICO N° 37



Fuente: Manual de funciones para la Asociación Agricanal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

Funciones de la Directiva

GRÁFICO N° 38



Fuente: Manual de funciones para la Asociación Agrícolal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

Funciones del Presidente:

- a) Representar legalmente a la institución, en todos los actos administrativos, judiciales y extrajudiciales.
- b) Es el responsable de ejecutar y hacer cumplir los acuerdos y resoluciones de la institución.
- c) Es el responsable de la conducción de la asociación, juntamente con el secretario.
- d) Convocar y presidir las sesiones del directorio, como de la asamblea general hasta cuando sea reemplazado legalmente;
- e) Autorizar junto con el secretario los egresos de acuerdo con el presupuesto de la asociación;
- f) Presentar ante la asamblea general los informes de actividades realizados por el presidente;
- g) Firmar los documentos y correspondencias oficiales de la asociación.
- h) Solicitar todos los informes que creyere del caso a los demás miembros del directorio.
- i) Cumplir con todas aquellas funciones y tareas que le sean encomendadas por los estatutos, reglamentos y por la asamblea general.
- j) Tomar decisiones en los casos de extrema urgencia, debiendo de ello informar en las sesiones del directorio.

Funciones del Vicepresidente

- a) Colaborar y sustituir al presidente en sus funciones en caso de imposibilidad, de ausencia temporal o definitiva;
- b) Asistir cumplidamente a las sesiones del directorio y asamblea general
- c) Ser responsable de la marcha de la institución internamente.
- d) Coordinar las actividades de los demás secretarios.

Funciones de los secretarios.

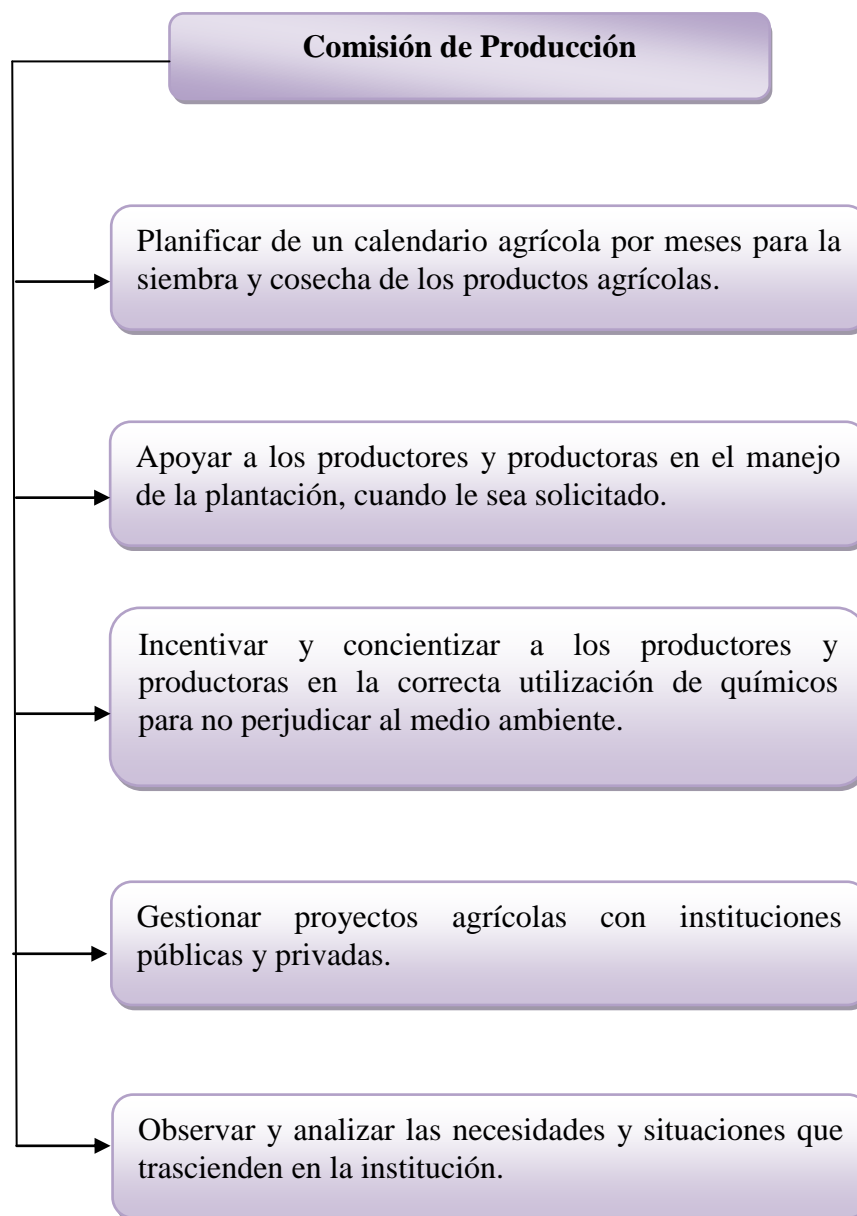
- a) Redactar y firmar con el presidente la correspondencia oficial;
- b) Tramitar la correspondencia relacionada con el movimiento interno de la asociación;
- c) Convocar a las sesiones de la asamblea y del directorio, previo aviso del presidente;
- d) Expedir, previa orden del presidente, los certificados que se soliciten;
- e) Llevar con diligencia el libro de actas, así como el archivo de la organización;
- f) Demás atribuciones estipulados en el reglamento interno de la asociación.

Funciones del Tesorero:

- a) Recaudar y recibir los fondos de la asociación, los mismos que estarán bajo su responsabilidad. Para desempeñar el cargo, si el directorio así lo estimare, deberá rendir una caución económica;
- b) Presentar cada mes un informe de balance de los valores recibidos a la asamblea general;
- c) Permitir la revisión de los libros de contabilidad a su cargo con orden de la directiva, cuando el caso así lo requiera o por orden de la asamblea;
- d) Efectuar los pagos autorizados por el directorio y la asamblea;
- e) Registrar y firmar con el presidente, en todas las cuentas bancarias y de efectos de movilización de fondos; y,
- f) Recibir el inventario de herramientas y entregar correctamente al nuevo encargado;

Comisión de Producción

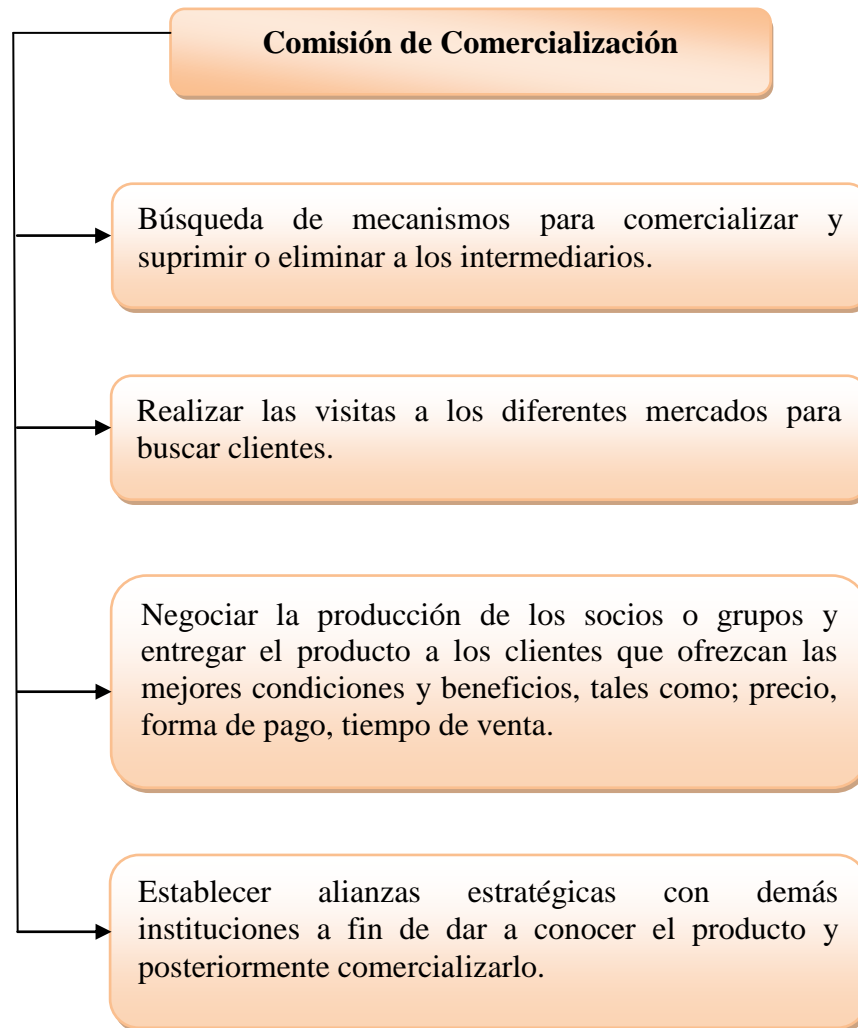
GRÁFICO N° 39



Fuente: Manual de funciones para la Asociación Agricana-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

Comisión de Comercialización

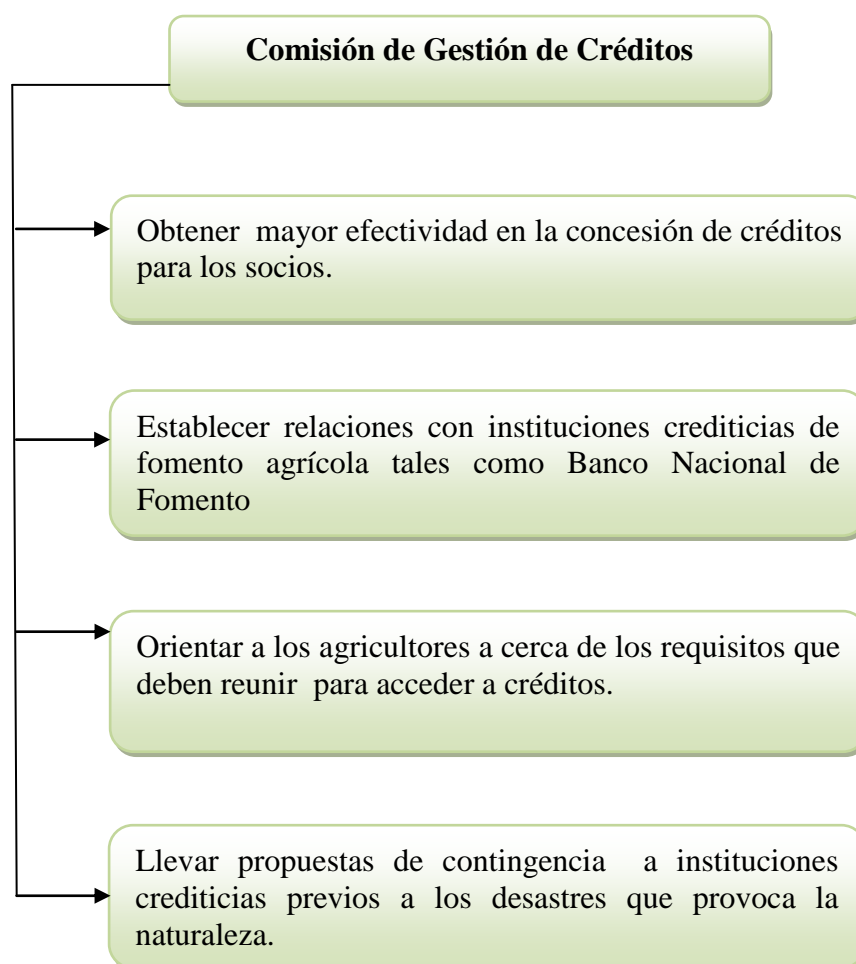
GRÁFICO N° 40



Fuente: Manual de funciones para la Asociación Agrícolal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

Comisión Gestión de Créditos

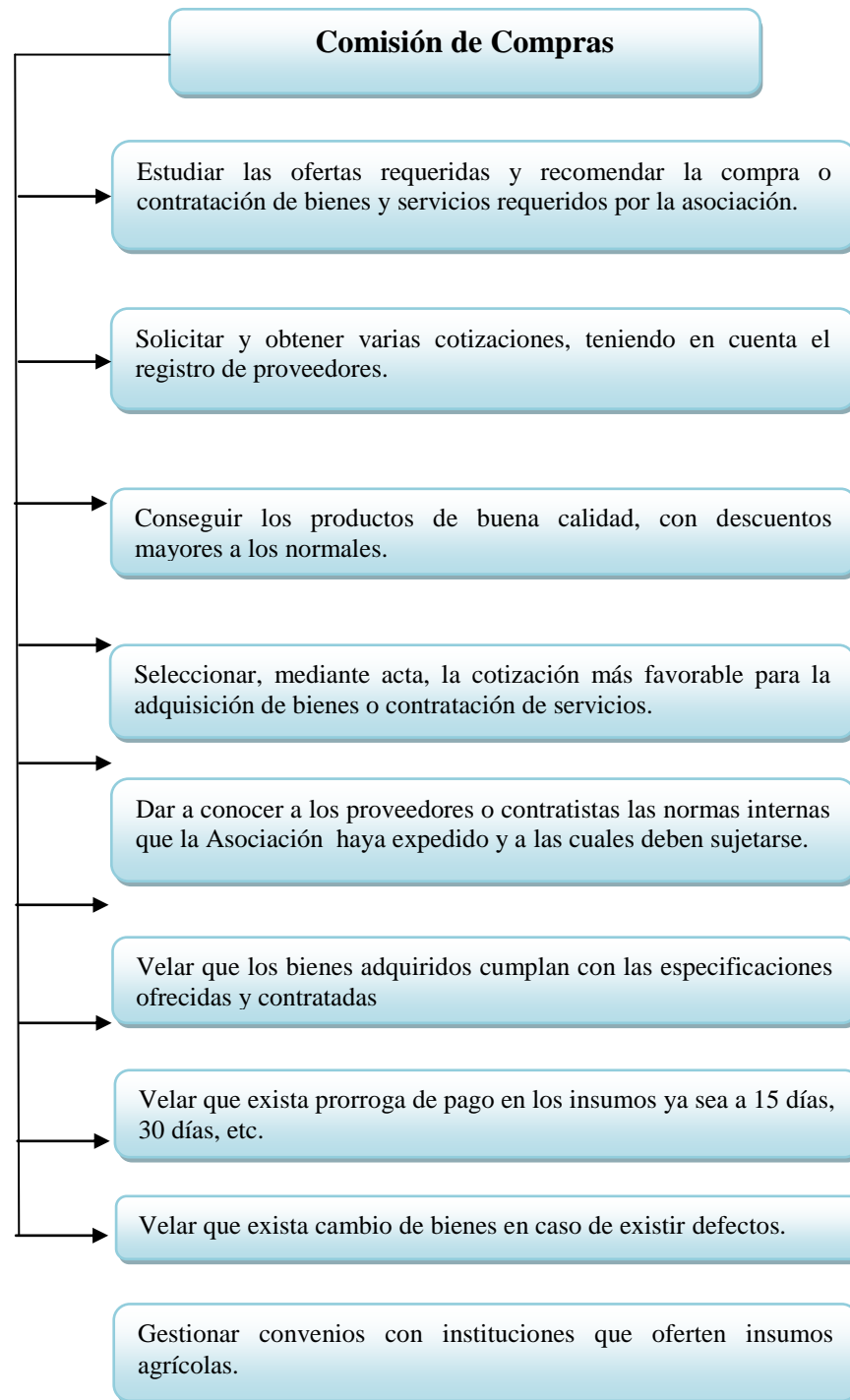
GRÁFICO N° 41



Fuente: Manual de funciones para la Asociación Agricanal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pín González.

Comisión de Compras

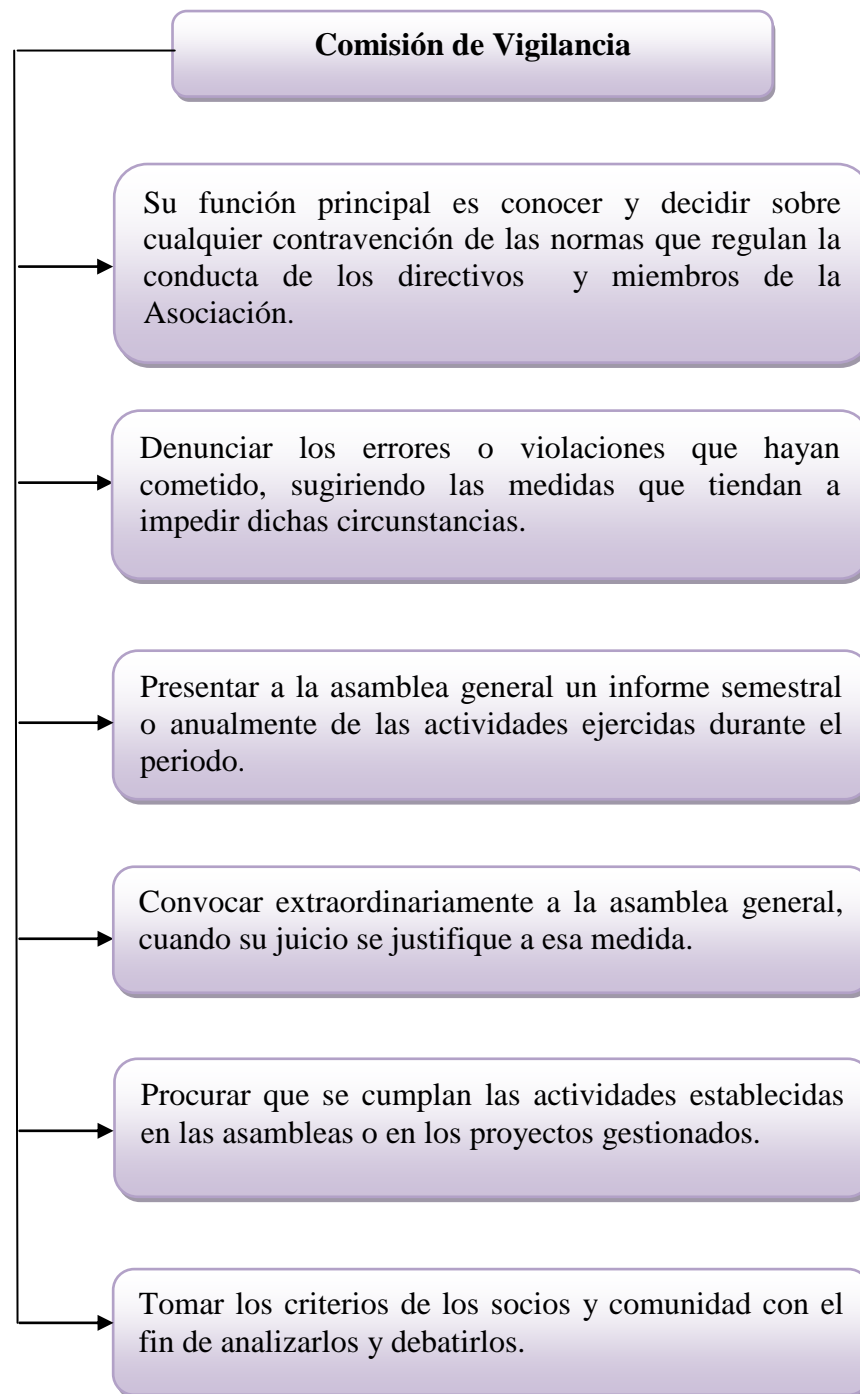
GRÁFICO N° 42



Fuente: Manual de funciones para la Asociación Agrícolal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

Comisión de Vigilancia

GRÁFICO N° 43



Fuente: Manual de funciones para la Asociación Agrícolal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

4.9 Procedimiento para la aplicación del manual de funciones

Una vez detalladas las funciones a desempeñar, se socializarán los puntos señalados en el cuadro N° 43 sobre el procedimiento para la aplicación del manual de funciones

CUADRO N° 42

Procedimiento para la aplicación del manual de funciones

Actividades	Objetivos	Plan de actividades	Fecha	Responsables
Reunión con los dirigentes de la asociación.	Socializar el manual de funciones mediante la exposición y explicación de su contenido para conocimiento y correcta aplicación de los directivos de la asociación.	*Concepto de manual de funciones. *Importancia del manual de funciones. *Ventajas del manual de funciones. *Desventajas del manual de funciones.	11/01/2014 18/01/2014	Investigador
Reunión con los dirigentes y socios de la asociación.	Socializar y aplicar el manual de funciones, mediante su implementación en el desarrollo de las actividades de la asociación.	*Informar a los directivos y socios sobre la factibilidad del empleo del manual de funciones. *Talleres de trabajo referentes a la motivación, liderazgo, trabajo en equipo y sentido de pertenencia.	25/01/2014 01/02/2014	Investigador
Evaluación del contenido del manual de funciones con los dirigentes de la asociación.	Evaluar las ventajas y desventajas del manual a través del análisis de su contenido.	*Analizar y debatir los aspectos más relevantes del manual de funciones.	08/02/2014 15/02/2014	Investigador

Fuente: Procedimiento para la aplicación del manual de funciones para la Asociación Agrícolal-Pechiche

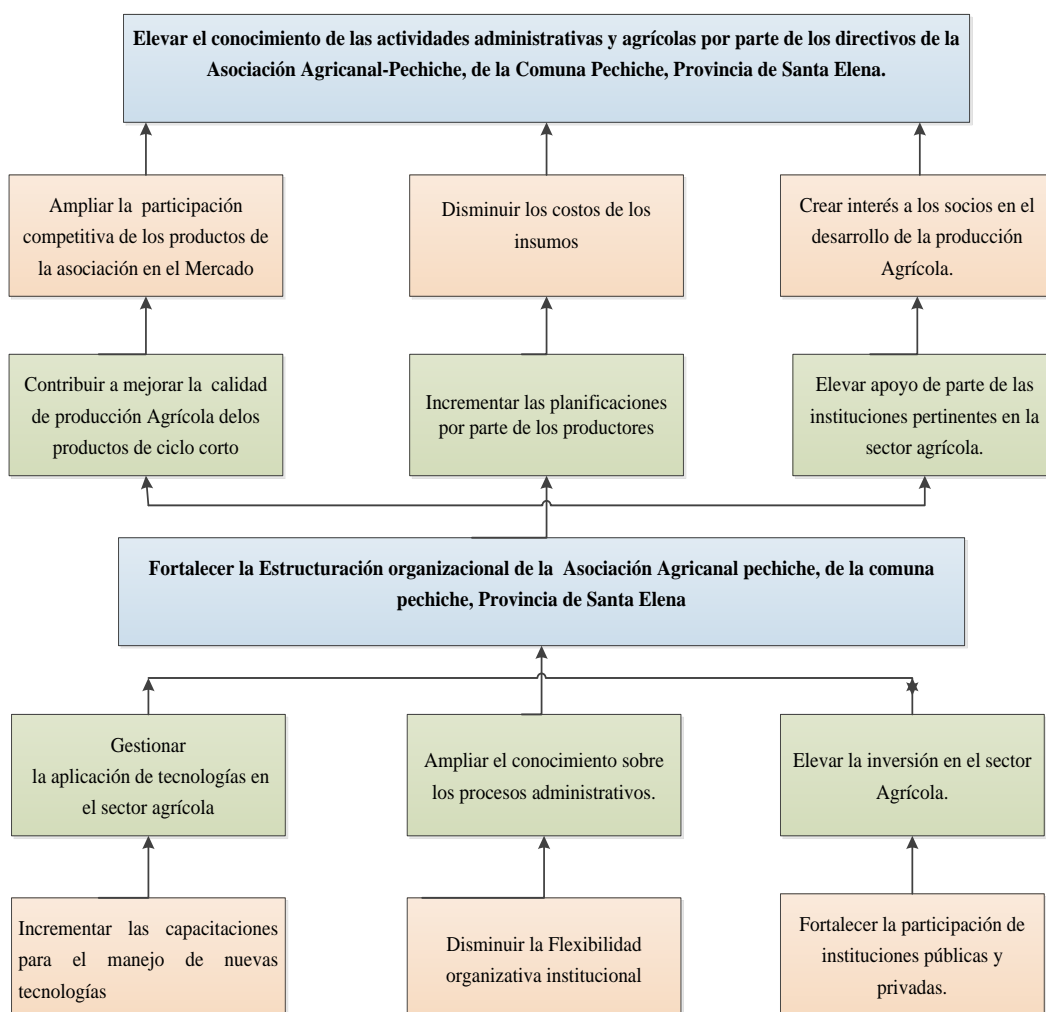
Elaborado por: José Martín Pin González.

4.10 Árbol de Objetivos (medios y fines)

La elaboración del árbol de objetivos se realizó en base a la problemática suscitada en la asociación agrícanal pechiche, sirviendo como base para la elaboración de la matriz de involucrados y la matriz demarco lógico, que permitirá diseñar estrategias que permitan mejorar el rumbo de la institución.

GRÁFICO N° 44

Árbol de Objetivos (medios y fines)



Fuente: Árbol de Objetivos.

Elaborado por: José Martín Pin González

4.11 Objetivos de diferentes grupos de interés

CUADRO N° 43

Objetivos de diferentes grupos de interés de la Asociación (Involucrados)

Grupos de interés	Objetivos respectivos
Directivos	Excelente comunicación, coordinación y trabajo conjunto para mejorar el rumbo de la asociación a través de la correcta planificación de las actividades que se desarrollan.
	Diseño de alternativas para ejecutar proyectos agrícolas, acceso a microcréditos financieros que sirvan para invertir en los cultivos.
Socios	Obtención de nuevos canales de distribución para vender el producto.
	Mayores oportunidades para invertir en el sector agrícola.
Clientes	Precios accesibles, que permitan adquirir el producto.
	Entrega justo a tiempo y producto de calidad.
Comunidad	Generación de empleo, contribuyendo al crecimiento económico, sostenible y sustentable de la población.
	Responsabilidad social, respeto al medio ambiente, respeto a la cultura de los habitantes.
Estado y/o Gobiernos Descentralizados	Apertura de atender las necesidades básicas de la comunidad.
	Socialización de temas de interés que permitan aportar con ideas para el desarrollo de proyectos y de ideas innovadoras que permitan el fortalecimiento organizacional de la institución.

Fuente: Objetivos de diferentes grupos de interés.

Elaborado por: José Martín Pin González.

4.12 Matriz de Marco Lógico.

CUADRO N° 44
Matriz de Marco Lógico

FIN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Elevar el conocimiento de las actividades administrativas y agrícolas por parte de los directivos de la asociación Agricanal-Pechiche, de la Comuna Pechiche, Provincia de Santa Elena	Incrementar para el 2017 en un 75% las actividades administrativas de la asociación Agricanal-Pechiche Comuna Pechiche, Provincia de Santa Elena.	<ol style="list-style-type: none"> Encuestas a clientes. Entrevistas a los proveedores. Observación directa	Los agricultores de la institución están de acuerdo en participar en talleres para la utilización de tecnologías y contribuir al cuidado de la salud y del medio ambiente.
PROPÓSITO			
Fortalecer la estructuración organizacional de la asociación Agricanal Pechiche, de la Comuna Pechiche, Provincia de Santa Elena	Se ha fortalecido el conocimiento de los directivos y socios en un 8% en el año base a 15% a fines del primer año de ejecución del plan.	<ol style="list-style-type: none"> Observaciones Directas. Entrevistas a los socios. 	Los gobiernos autónomos descentralizados locales están dispuestos a apoyar en los cursos y talleres de capacitación para fortalecer los conocimientos de los directivos y socios de la asociación Agricanal-Pechiche.
COMPONENTES			
1.-Capacitaciones y fortalecimiento de conocimientos. 2.-Planificación participativa, sesiones de trabajo. 3.- Actividades y gestiones para el sector agrícola y administrativo.	Incrementar para el 2017 en un 50% en la utilización de tecnología y nuevas técnicas en los procesos productivos a fin de reducir la utilización de químicos. Gestionar cursos y talleres de capacitación para el 2014 y reducir en un 30% el desconocimiento de los proceso Gestionar proyectos agrícolas para el 2014 e incrementar y diversificar la producción de cultivo de ciclo corto en un 25%.	<ol style="list-style-type: none"> Observación Directa. Entrevista al MAGAP. Encuesta a los clientes. <ol style="list-style-type: none"> Focus Group Entrevistas. Encuestas <ol style="list-style-type: none"> Observación Directa. Entrevistas. Encuesta a clientes y proveedores. 	Los gobiernos autónomos descentralizados locales están dispuestos a apoyar en los cursos y talleres de capacitación para fortalecer los conocimientos de los directivos y socios de la Asociación Agricanal-Pechiche. Los agricultores de la institución están de acuerdo en participar en talleres para la utilización de tecnologías y contribuir al cuidado de la salud y del medio ambiente Las Instituciones públicas y privadas están dispuestas a desarrollar proyectos para el sector agrícola, en la comuna pechiche.

ACTIVIDADES			
1. Capacitaciones y fortalecimiento de conocimientos.	\$9.800,00	1. Actas de compromiso 2. Nómina de los participantes.	Se espera contar con la participación de los directivos y socios.
1.1 Capacitación administrativa.			
1.2 Fortalecimiento de los recursos de la asociación y comuna pechiche.			
1.3 Capacitación sobre ambiente sano y sustentable. (Campaña para cuidar el medio ambiente).			
1.4 Talleres sobre el buen vivir.			
2. Planificación participativa.	\$16.620,00	1. Actas de compromiso 2. Nómina de los participantes. 3. Facturas 4. Proformas.	Se espera dar a conocer los diversos productos cultivados por la asociación a través de los medios de comunicación.
2.1 Difusión en los medios de comunicación.			
2.2 Diseño de Página Web			
2.3 Sistema de planificación y control de las políticas.			
2.4 Establecer alianzas estratégicas.			
2.5 Asesoría profesional.			
2.6 Implementación del manual de funciones.			
3. Actividades y gestiones para el sector agrícola y administrativo.	\$10.550,00	1. Actas de compromiso. 2. Facturas.	Se espera mejorar los procesos productivos para obtener un producto de excelente calidad y preservar el medio ambiente.
3.1 Gestión de créditos.			
3.2 Establecimiento de convenios para la adquisición de insumos agrícolas.			
3.3 Establecimiento de convenios con instituciones gubernamentales para realizar ferias y casas abiertas			

Fuente: Matriz de Marco Lógico de la Asociación Agricanal-Pechiche

Elaborado por: José Martín Pin González.

4.13 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El procedimiento para desarrollar esta matriz consiste en asignar un peso y una calificación para obtener un total ponderado de cada uno de los factores expuestos tanto de fortalezas como debilidades, en tanto que la suma de este total ponderado indicara si la asociación agrícolal pechiche es débil o fuerte de manera interna.

CUADRO N° 45

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
Predisposición de los directivos al cambio.	0,09	4	0,36
Predisposición al cambio por parte de los socios.	0,05	3	0,15
Participación continúa de todos los socios en las asambleas.	0,03	4	0,12
Interés de los socios en los talleres o capacitaciones	0,05	4	0,20
Interés de los directivos en la ejecución de los proyectos	0,03	3	0,09
Excelente coordinación con instituciones del estado.	0,04	3	0,12
Está legalmente constituida.	0,04	4	0,16
Trabaja de manera conjunta con la comuna	0,02	3	0,06
Políticas razonables para generar ingresos.	0,02	2	0,04
Zonas aptas para el cultivo de productos de ciclo corto	0,04	4	0,16
Reconocimiento como uno de los sectores productivos de la provincia.	0,03	3	0,09
Se cuenta con canal de riego disponible por parte del estado.	0,04	4	0,16
TOTAL	0,48		1,71

Fuente: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Elaborado por: José Martín Pin González.

CUADRO N° 46

Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
DEBILIDADES			
Limitada planificación de las actividades	0,08	4	0,32
Falta de coordinación y trabajo en equipo entre directivos y socios.	0,06	4	0,24
Débil manejo de los recursos naturales y económicos.	0,04	3	0,12
Limitadas capacitación en procesos administrativos.	0,06	4	0,24
Centralización en la toma de decisiones.	0,03	3	0,09
Débil nivel socio organizativo y de Liderazgo.	0,03	4	0,12
Incumplimiento de las reglas y políticas.	0,03	2	0,06
No se cuenta con presupuesto de las actividades.	0,03	3	0,09
No se delega funciones de manera correcta.	0,04	3	0,12
No cuentan con estrategias organizacionales.	0,05	4	0,20
Desconocen los objetivos de la organización	0,04	3	0,12
Débil conocimiento técnico en los cultivos.	0,03	3	0,09
TOTAL	0,48 + 0,52 = 1		1,71 + 1,81 =3,52

Fuente: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

Elaborado por: José Martín Pin González.

A través de la aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) se obtuvo el siguiente resultado 1,71 correspondiente a las fortalezas y 1,81 correspondiente a las debilidades del total ponderado reflejando un resultado de 3.52, significa que la asociación agrícanal pechiche es fuerte internamente, pero debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuerte y aprovechar los recursos con los que se cuenta, por lo que no se ha implementado una planificación eficiente de las actividades en beneficio de la institución.

4.14 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

CUADRO N° 47

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
Capacitaciones para los directivos y socios.	0,07	3	0,21
Apoyo por parte de gobiernos descentralizados	0,10	4	0,40
Interés por parte del estado.	0,07	4	0,28
Ejecución de proyectos agrícolas.	0,06	4	0,24
Conseguir alianzas estratégicas	0,04	3	0,12
Creación de diversas fuentes de financiamiento.	0,03	2	0,06
Mejor calidad de los productos cultivados.	0,04	3	0,12
Oferta de empleo de manera interna.	0,03	4	0,12
Implementación de tecnología en los cultivos.	0,03	3	0,09
Conseguir canales de distribución.	0,05	3	0,15
Convenios con instituciones que ofertan insumos agrícolas.	0,02	3	0,06
Ofrecer una buena imagen.	0,03	2	0,06
TOTAL	0,57		1,91

Fuente: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Elaborado por: José Martin Pin González.

CUADRO N° 48

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
AMENAZAS			
Falta de apoyo de las autoridades.	0,05	3	0,15
Desconocimiento de leyes que aporten al progreso de la asociación.	0,02	2	0,04
Escaso liderazgo por parte de las autoridades.	0,04	3	0,12
Avance tecnológico.	0,04	3	0,12
Nuevas técnicas y estrategias administrativas.	0,03	2	0,06
Escases de recursos económicos.	0,02	2	0,04
Débil manejo de los recursos con los que cuentan.	0,05	3	0,15
Limitadas gestiones para conseguir proyectos.	0,06	3	0,18
Aumento de precios de los insumos agrícolas	0,03	2	0,06
Excesiva utilización de químicos y fertilizantes que perjudiquen el medio ambiente.	0,04	2	0,08
Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización.	0,03	2	0,06
Limitado acercamiento con la política gubernamental.	0,02	2	0,04
TOTAL	0,57 + 0,43= 1		1,91 + 1,10 =3,01

Fuente: Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Elaborado por: José Martin Pin González.

Una vez aplicada la Matriz de Evaluación de Factores Externos nos da como resultado un total de 3,01 lo que indica que se pueden aprovechar al máximo las oportunidades, aplicando las estrategias necesarias para combatir las amenazas que se presenten y de esta manera mantenerse firme sobrepasando las barreras que han impedido el desarrollo y el manejo eficiente de los recursos con los que se cuenta.

Con la aplicación de las matrices MEFI y MEFE se pudo obtener ciertos resultados que ayudarán a la elaboración de estrategias que permitan el desarrollo de la asociación, considerando que existe una predisposición al cambio por parte de los directivos y socios de la institución, obteniendo de esta manera un apoyo e interés por parte del estado y de los gobiernos descentralizados en la obtención de capacitaciones, técnicas, administrativas, así como el desarrollo de proyectos agrícolas, los mismos que mejoraran los ingresos económicos de los asociados a través de los productos cultivados y de la buena administración de la institución, a su vez ofertando empleo de manera interna aportando al progreso y desarrollo de la comunidad.

4.15 Análisis FODA

El análisis FODA se realizó en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la organización, para ello hay que utilizar estrategias con fin de aprovechar al máximo las fortalezas y oportunidades que ofrece el entorno, así como hacer frente a las a amenazas utilizando la acciones pertinentes.

CUADRO N° 49

Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Predisposición de los directivos al cambio.2. Predisposición al cambio por parte de los socios.3. Participación continúa de todos los socios en las asambleas.4. Interés de los socios en los talleres o capacitaciones.5. Interés de los directivos en la ejecución de los proyectos6. Excelente coordinación con instituciones del estado.7. Está legalmente constituida.8. Trabaja de manera conjunta con la comuna.9. Políticas razonables para generar ingresos.10. Zonas aptas para el cultivo de productos de ciclo corto.11. Reconocimiento como uno de los sectores productivos de la provincia.12. Se cuenta con canal de riego disponible por parte del estado.	<ol style="list-style-type: none">1. Limitada planificación de las actividades2. Falta de comunicación, coordinación y trabajo en equipo entre directivos y socios.3. Débil manejo de los recursos naturales y económicos.4. Limitadas capacitación en procesos administrativos.5. Centralización en la toma de decisiones.6. Débil nivel socio organizativo y de Liderazgo.7. Incumplimiento de las reglas y políticas.8. No se cuenta con presupuesto de las actividades.9. No se delega funciones de manera correcta.10. No cuentan con estrategias organizacionales.11. Desconocen los objetivos de la organización.12. Débil conocimiento técnico en los cultivos.

Fuente: Análisis Interno de la Asociación Agrícolal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

CUADRO N° 50

MATRIZ FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones para los directivos y socios. 2. Apoyo por parte de gobiernos descentralizados 3. Interés por parte del estado. 4. Ejecución de proyectos agrícolas. 5. Conseguir alianzas estratégicas. 6. Creación de diversas fuentes de financiamiento. 7. Mejor calidad de los productos cultivados. 8. Oferta de empleo de manera interna. 9. Implementación de tecnología en los cultivos. 10. Conseguir canales de distribución. 11. Convenios con instituciones que ofertan insumos agrícolas. 12. Ofrecer una buena imagen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de las autoridades. 2. Desconocimiento de leyes que aporten al progreso de la asociación. 3. Escaso liderazgo por parte de las autoridades. 4. Avance tecnológico. 5. Nuevas técnicas y estrategias administrativas. 6. Escases de recursos económicos. 7. Débil manejo de los recursos con los que cuentan. 8. Limitadas gestiones para conseguir proyectos. 9. Aumento de precios de los insumos agrícolas. 10. Excesiva utilización de químicos y fertilizantes que perjudiquen el medio ambiente. 11. Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización. 12. Limitado acercamiento con la política gubernamental.

Fuente: Análisis externo de la Asociación Agricanal-Pechiche
Elaborado por: José Martin Pin González.

4.16 Foda estratégico.

CUADRO N° 51
Análisis de la matriz del FODA estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Predisposición de los directivos al cambio. 2. Predisposición al cambio por parte de los socios. 3. Participación continúa de todos los socios en las asambleas. 4. Interés de los socios en los talleres o capacitaciones. 5. Interés de los directivos en la ejecución de los proyectos. 6. Excelente coordinación con Instituciones del estado. 7. Esta legalmente constituida. 8. Trabaja de manera conjunta con la comuna. 9. Políticas razonables para generar ingresos. 10. Zonas aptas para el cultivo de productos de ciclo corto. 11. Reconocimiento como uno de los sectores productivos de la provincia. 12. Se cuenta con canal de riego disponible por parte del estado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada planificación de las actividades 2. Falta de coordinación y trabajo en equipo entre directivos y socios. 3. Débil manejo de los recursos naturales y económicos. 4. Limitadas capacitación en procesos administrativos. 5. Centralización en la toma de decisiones. 6. Débil nivel socio organizativo y de Liderazgo. 7. Incumplimiento de las reglas y políticas. 8. No se cuenta con presupuesto de las actividades. 9. No se delega funciones de manera correcta. 10. No cuentan con estrategias organizacionales. 11. Desconocen los objetivos de la organización. 12. Débil conocimiento técnico en los cultivos.
	OPORTUNIDADES	ESTRATÉGIAS (FO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones para los directivos y socios. 2. Apoyo por parte de gobiernos descentralizados 3. Interés por parte del estado. 4. Ejecución de proyectos agrícolas. 5. Conseguir alianzas estratégicas. 6. Creación de diversas fuentes de financiamiento. 7. Mejor calidad de los productos cultivados. 8. Oferta de empleo de manera interna. 9. Implementación de tecnología en los cultivos. 10. Conseguir canales de distribución. 11. Convenios con instituciones que ofertan insumos agrícolas. 12. Ofrecer una buena imagen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F1-O1 Gestionar cursos, talleres y/seminarios para fortalecer el conocimiento de los directivos y socios. 2. F4-O7 Conocer nuevas técnicas para los cultivos de ciclo corto. 3. F6-O5 Conseguir alianzas estratégicas para dar mayor salida a nuestros productos. 4. F8-O8 Ofertar empleo a los habitantes de la comunidad a través de la gestión de proyectos. 5. F11-O11 Desarrollar convenios para minimizar costos de insumos agrícolas. 6. F5-O2 Gestionar proyectos agrícolas haciendo participe a instituciones del estado 7. F10-O10 Conseguir nuevos nichos de mercado. 8. F3-O6 Gestionar financiamiento para la institución en la parte administrativa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1-O1 Hacer uso de la planificación estratégica e implementar capacitaciones para desarrollar de manera correcta las actividades. 2. D6-O12 Establecer un mejor trabajo en equipo mediante la comunicación efectiva generando un clima agradable. 3. D9-O5 Diseñar un nuevo organigrama para delimitar funciones a cada directivo. 4. D8-O11 Plantear estrategias para llevar un mejor control de los gastos que se realizan en la institución. 5. D2-O2 Hacer partícipe a todos los integrantes de la institución socializando proyectos que se están desarrollando y los que estén por desarrollarse a través de Instituciones del estado y/o gobiernos descentralizados. 6. D12-O7 Incrementar capacitaciones técnicas a la institución. 7. D4-O3 Generar sentido de pertenencia con la institución obteniendo un mejor crecimiento y una buena imagen. 8. D5-O8 Considerar las opiniones y resoluciones que se establecen en asambleas.

AMENAZAS	ESTRATÉGIAS (FA)	ESTRATÉGIAS (DA)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de las autoridades. 2. Desconocimiento de leyes que aporten al progreso de la asociación. 3. Escaso liderazgo por parte de las Autoridades. 4. Avance tecnológico. 5. Nuevas técnicas y estrategias administrativas. 6. Escases de recursos económicos. 7. Débil manejo de los recursos con los que cuentan. 8. Limitadas gestiones para conseguir proyectos. 9. Aumento de precios de los insumos agrícolas. 10. Excesiva utilización de químicos y fertilizantes que perjudiquen el medio ambiente. 11. Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización. 12. Limitado acercamiento con la política gubernamental 	<ol style="list-style-type: none"> 1. F6-A1 Predisposición para trabajar de manera conjunta en el desarrollo de actividades. 2. F3-A2 Incentivar a los directivos a capacitarse para que estén actualizados de las nuevas leyes vigentes. 3. F1-A3 Incentivar a los directivos a socializar temas relacionados a cerca de lo que va a tratar en las Asambleas. 4. F12-A10 Concientizar a los socios en la utilización de químicos. 5. F10-A8 Motivar a los directivos a gestionar proyectos agrícolas. 6. F11-A12 Presentar al estado y/o gobiernos Descentralizados propuestas de inversión en el sector agrícola. 7. F8-A7 Mantenerse organizados y trabajar de manera conjunta para acceder a nuevos proyectos que beneficien a la comunidad. 8. F7-A5 Capacitarse de manera continua en procesos administrativos. 9. F4-A6 Fortalecer en el área administrativa y crear una oportuna funcionalidad para el cumplimiento de obligaciones administrativas, legales públicas y privadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. D1-A2 Incentivar a los directivos a capacitarse para que estén actualizado de las nuevas leyes vigentes. 2. D2-A3 Buscar asesoría para mejorar la gestión administrativa. 3. D7-A6 Cumplimiento de todas las reglas y políticas impuestas por los socios y aquellas que están implícitos en los estatutos. 4. D11-A8 Socializar ciertos temas relacionados con la institución 5. D12-A12 Motivar a los socios para aprovechar al máximo el trasvase disponible. 6. D10-A1 Diseñar estrategias que conlleven a una mejor relación entre directivos e instituciones.

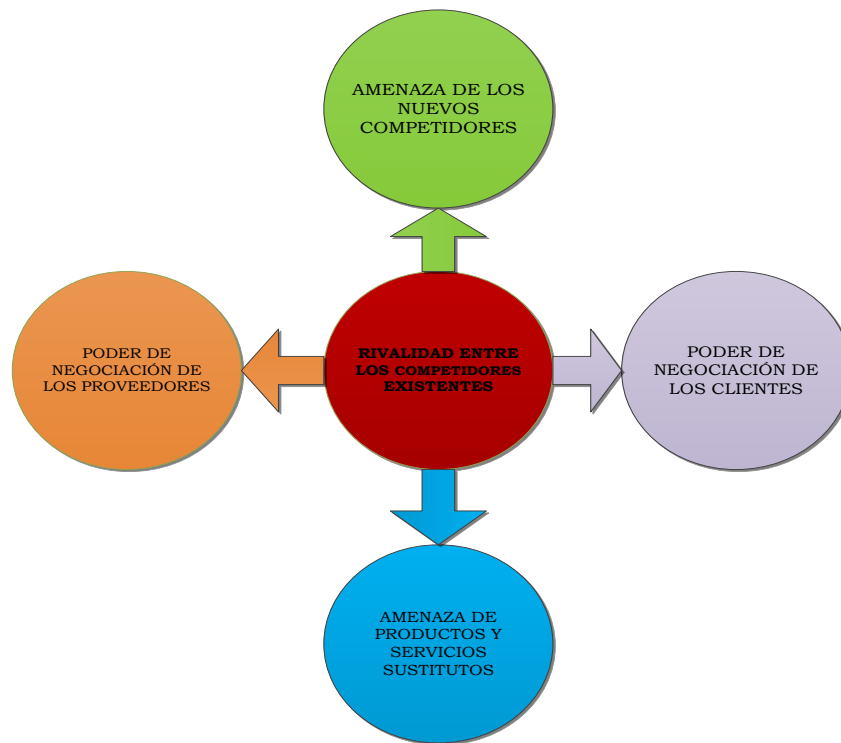
Fuente: Matriz de FODA estratégico

Elaborado por: José Martín Pin González

4.17 Análisis de PORTER

GRÁFICO N° 45

Análisis de PORTER



Fuente: Análisis de Porter
Elaborado por: José Martín Pin González

Amenaza de los nuevos competidores

Para la asociación Agricanal Pechiche la amenaza de nuevos competidores se encuentra en un nivel alto, puesto que la actividad agrícola en la producción de cultivos de ciclo corto es cada vez más amplia y competitiva en la provincia de Santa Elena y el país; puesto que existen comunidades como El Azúcar y San Rafael que se dedican a cultivar estos productos restando espacios en los mercados donde se los expende, por lo tanto las barreras de entrada llegan a saturarse en ciertas ocasiones, y es por ello que se deben desarrollar estrategias que permitan dar salida a los productos cultivados por los agricultores de la institución.

El grado de diferenciación entre los productos de ciclo corto cultivados por la asociación y los nuevos competidores, consiste en variedad de productos tales como; tomate, pimiento, pepino, cebolla, sandía, papaya, melón, maracuyá, los mismos que son ofertados a precios bajos, así también se pueden adquirir al por mayor y menor.

De tal manera que al momento de realizar un análisis a la competencia primero se procede a determinar cuáles son las organizaciones o empresas que están en capacidad de atraer a los clientes reales y potenciales, y en este caso los competidores directos son:

- La Comuna el Azúcar, y
- La Comuna San Rafael.

CUADRO N° 52

Amenaza de Nuevos Competidores

Productos	Agricanal-Pechiche	Comuna El Azúcar	Comuna San Rafael
Tomate	\$ 4,00 a 15,00 Caja	\$ 20,00 a 25,00 Caja	\$15,00 a 22,00 Caja
Pimiento	\$ 4,00 a 15,00 Caja	\$25,00 a \$30,00 Caja	\$25,00 a 30,00 Caja
Pepino	\$ 0,10 a 0,80 c/u	\$0,15 a 0, 90 c/u	\$0,12 a 0,80 c/u
Cebolla	\$ 5,00 a 20,00 Saco	\$25,00 a 30,00 Saco	\$25,00 a 30,00 Saco
Sandía	\$0,70 a 3,50 c/u	\$1,00 a 3,90 c/u	\$0,70 a 3,50 c/u
Melón	\$0,80 a 2,00 c/u	\$1,00 a 3,20 c/u	\$0,80 a 3,50 c/u

Fuente: Amenaza de nuevos competidores.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Siendo de esta forma la asociación agricanal pechiche la que mejor oferta sus productos, debido a los bajos precios y las facilidades para adquirirlos como es al por mayor y menor, a diferencia de la competencia que tienen precios elevados y por lo tanto en ocasiones no están al alcance del consumidor.

Poder de Negociación Clientes

El tipo de negociación que maneja la asociación agrícanal pechiche o su política de venta para sus clientes siempre dependen de la cantidad que se adquiera llegando a un acuerdo entre las dos partes, y a su vez se realiza un descuento considerable de los productos que se ofertan.

Cabe recalcar que las compras que se efectúan en dicha asociación siempre las realizan los intermediarios, siendo éste su mayor canal de comercialización mediante pedidos semanal, quincenal, o mensual, para expenderlos en mercados como; La Libertad, Guayaquil, Riobamba, entre otros, a un precio bajo y con productos de calidad.

De tal manera que los productos cultivados son de excelente calidad gracias al empeño y dedicación por parte de los agricultores al realizar esta actividad, y a su vez por los diversos productos de ciclo corto cultivados en la zona.

Amenaza de Productos Sustitutos

Debido a que en la provincia de Santa Elena el sector agrícola se está desarrollando de manera considerable ya sea por el gran apoyo que realiza del actual gobierno nacional a través del MAGAP, se puede destacar que si existe la amenaza de productos sustitutos o más bien los competidores indirectos para los productos de ciclo cortos de la asociación agrícanal pechiche.

Competidores Indirectos/Productos Sustitutos

CUADRO N° 53

Competidores Indirectos/Productos Sustitutos

Nombre del Competidor	Ubicación	Principales Ventajas	Acciones para posicionarse
Asociación Agrícanal-Pechiche	Santa Elena, Parroquia Chanduy, Comuna Pechiche	*Variedad de productos. *Precios bajos, accesibles y negociables. *Reconocimiento como uno de los sectores productivos de la provincia. *Se cuenta con canal de riego disponible por parte del estado. *Vías de acceso a los cultivos. *Productos de calidad.	*Brindar un producto de calidad y bajo costo al cliente mayorista y minorista de acuerdo a la necesidad que se presente. *Difundir / promocionar los productos cultivados por medio de radios locales.
Comuna El Azúcar	Santa Elena, Parroquia Chanduy, Comuna el Azúcar.	*Calidad de los productos. *Cuentan con canal de riego disponible por parte del estado. *Vías de Acceso. *Se encantan posicionadas en el mercado. *Es reconocida como uno de los sectores más productivos de la provincia. *Empresas son propietarias de los cultivos.	*Establecer alianzas estratégicas con otras instituciones. *Realizar ferias o casas abiertas para dar a conocer los productos.
Comuna San Rafael	Santa Elena, Parroquia Chanduy, Comuna San Rafael.	*Vías de acceso en perfecto estado. *Empresas son propietarias de los cultivos. *Productos de calidad.	*Desarrollar convenios para minimizar costos de insumos agrícolas. * Concientizar a los socios en la utilización de químicos. *Incrementar capacitaciones técnicas a la institución.

Fuente: Competidores indirectos / productos sustitutos.

Elaborado por: José Martín Pin González.

Poder de Negociación de los Proveedores

Considerando que la asociación agrícolal pechiche se dedica al cultivo de ciclo corto utiliza una variedad de insumos agrícolas, empezando desde la semilla hasta los químicos para combatir ciertas plagas, por lo tanto trabaja con varios proveedores, como Agripac, Agro veterinaria el Pibe, Eco-química, entre otros, pero cabe recalcar que los insumos son adquiridos dependiendo del precio y calidad, y sobre todo de la disponibilidad de adquirir con mayor facilidad, puesto que en muchos casos no existe suficientes recursos económicos.

Para adquirir los insumos agrícolas se deben trasladar al cantón Santa Elena y La Libertad, pero al momento de efectuar la compra se la realiza de manera individual, es decir existe una limitada organización para acudir en grupos y de esta manera poder negociar el precio por cada insumo.

CUADRO N° 54

Precios de los insumos Agrícolas

Insumos	Precios
Tomate	\$ 30,00 El Sobre de semillas
Pimiento	\$ 35,00 El Sobre de semillas
Pepino	\$ 50,00-60,00 Frasco
Cebolla	\$ 125,00- 130,00 Kilo de semillas
Sandía	\$ 25,00 – 30,00 Sobre de semillas
Melón	\$ 25,00 – 30,00 Sobre de semillas

Fuente: Precios de los insumos Agrícolas.

Elaborado por: José Martin Pin González.

Rivalidad entre competidores

A pesar de que el sector agrícola se encuentra actualmente en desarrollo ya sea en la parroquia Chanduy, como en la provincia de Santa Elena en general, se encuentran muchas comunidades que se dedican al cultivo de productos de ciclo corto.

La rivalidad entre los competidores existentes dentro del mercado objetivo para la asociación agrícolal pechiche, se manejará mejorando la posición relativa, utilizando estrategias para dar mayor salida a los productos, obteniendo mayores canales de distribución, mejorando los precios, el cultivo de nuevos productos, mejorando la calidad a través de nuevas técnicas en los procesos, disminuir de manera considerable la utilización de químicos, adquiriendo una ventaja competitiva, considerando que la asociación oferta productos de calidad a precios bajos como para poder llegar al mercado.

Considerando que esta rivalidad se desarrolla de manera directa e indirecta, siendo una ventaja diferenciadora la creatividad e innovación, la misma que ha contribuido a la utilizar menos químico en los productos cultivados y de esta manera no se perjudicara la salud de las personas y por ende se cuidara el medio ambiente.

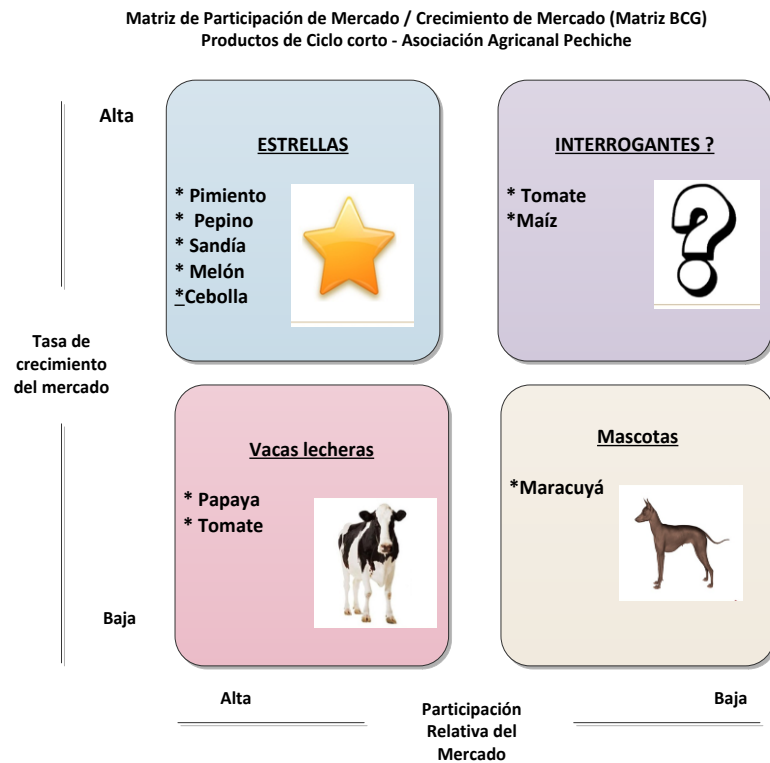
Las ventas se la realiza al por mayor y menor, realizando un proceso adecuado que permite dar el tratamiento correspondiente para que el producto no se malogre ni mucho menos se dañe al momento de cosecharlo ubicándoles en las cajas y recipientes correspondientes.

4.18 G. MBCG (Boston Consulting Group)

La Matriz Boston Consulting Group, se la ha usado para clasificar en relación a la competencia, considerando los cultivos de las hortalizas de ciclo corto que la asociación agrícolal pechiche ofrece, en razón de dos factores; su participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado y producto.

GRÁFICO N° 46

MBCG (BOSTON CONSULTING GROUP)



Fuente: Asociación Agricanal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González

Una vez clasificado los productos en los cuadrantes correspondientes, estos difieren no solo en cuanto a la participación de mercado y la tasa de crecimiento del sector, sino también en relación con las necesidades de efectivo y estrategias adoptadas, para ello se describe cada producto a continuación:

- a) **Estrellas:** Los productos señalados en este cuadrante se caracterizan por una alta participación de mercado, considerando como productos estrellas al pimiento, pepino, sandía, melón y cebolla, por lo que no tienen inconvenientes al momento de cultivarlos y distribuirlos hacia el consumidor final.

- b) **Vacas lecheras:** Los productos ubicados en este sector tienen una alta participación de mercado y posiblemente están pasando por la etapa de madurez de su ciclo de vida entre ellos está el tomate y papaya, el primero por que presenta serios inconvenientes en el cultivo, ya sea por las diversas plagas que rodean el producto y por lo costoso que es cosecharlo, el segundo porque no existe mucha inversión por parte de los agricultores es por ello que el crecimiento en este cultivo ha disminuido y por ende el dinero obtenido por la venta sirve para invertir en los productos ubicados en el primer cuadrante denominado estrellas (pimiento, pepino, sandía, melón y cebolla).
- c) **Interrogantes:** Siendo aquellas que se caracterizan por la baja participación en el mercado, además porque no ha conseguido tener un lugar dentro del mismo, para ello se considera en este cuadrante al maíz, por lo que este recién empieza a cultivarse y por ende aún no tiene acogida dentro del mercado, así mismo existe la interrogante si realmente el cultivo de este producto generara ingresos económicos a los socios y sobre todo si ganara una buena participación en el mercado.
- d) **Perros o pesos muertos:** Siendo un producto que tiene bajas participaciones en el mercado y que operan en sectores con bajas tasas de crecimiento, entre ellos está el cultivo de maracuyá que no tiene mucha acogida por parte de los demandantes del sector.

Es de suma importancia desarrollar estrategias que permitan introducir los productos de la asociación a los diversos mercados de la provincia y del país, permitiendo captar nuevos segmentos de mercado y que éstos productos se conviertan en un producto estrella.

4.19 Determinación de objetivos

CUADRO N° 55

Objetivos organizacionales y estratégicos

EMPRESA/ INSTITUCIÓN	TIPO DE NEGOCIO	OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<p>Asociación Agricanal Pechiche</p>	<p>Agrícola</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Planificar eficientemente las actividades. ➤ Trabajar de manera conjunta entre directivos y socios. ➤ Utilizar de manera correcta los recursos con los que se cuenta. ➤ Ofertar una buena imagen. ➤ Brindar un producto de calidad. ➤ Gestionar proyectos agrícolas permitiendo el desarrollo y progreso de la institución y comunidad. ➤ Trabajar de manera conjunta con el estado y/o gobiernos descentralizados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar estrategias administrativas, agrícolas y de planificación, alcanzando las metas organizacionales y productividad. 2. Trabajar siempre de manera organizada y en equipo, obteniendo mayores y mejores beneficios para todos. 3. Capacitar de manera continua para fortalecer el conocimiento y crear una visión optimista que los conlleve al desarrollo continuo. 4. Implementar políticas, valores éticos y estrategias administrativas y de comercialización, para ganar un lugar dentro del mercado. 5. Trabajar de manera conjunta con instituciones presentando propuestas que conlleven a la ejecución de proyectos.

Fuente: Objetivos organizacionales y estratégicos.

Elaborado por: José Martin Pin González.

4.20 Premisas estratégicas

CUADRO N° 56

Premisas estratégicas

	Premisas para las estrategias de excelencia operacional	Premisas para las estrategias de innovación y relaciones
Recursos		
Humanos	Sentido de pertenencia con la organización, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y democracia.	Implemento de capacitaciones y transferencia de conocimientos.
Financieros	Aumento de la rentabilidad de la institución, a través del buen manejo, de los recursos.	Aumento de proyectos agrícolas.
Técnicos	Nuevas formas de cultivar el producto, y utilización de químicos.	Técnicas para combatir plagas, y cuidar el medio ambiente, alianzas estratégicas.
Tecnológicos	Mejora de los procesos para el cultivo y del producto.	Cultivar nuevos productos e implementación de tecnología.
Organización		
Estructura	Considerar opiniones y sugerencias de los socios, respetar y hacer cumplir lo acordado, delegar correctamente las funciones.	Planificación de manera correcta, descentralización en la toma de decisiones.
Control	Presupuestos, planes detallados, revisados continuamente.	Planificación amplia y detallada de los objetivos.
Normas	Metas individuales, grupales e institucionales, basadas en la correcta utilización de los recursos cumpliendo con los objetivos planteados.	Metas y estrategias globales, fomentando el desarrollo de la comunidad.
Recompensas	A través de la consecución de proyectos y aprovechamiento por medio de la correcta planificación.	Posicionamiento en el mercado, nuevos canales de distribución, obtención de una buena imagen y prestigio.
Políticas y procesos	Proceso de toma de decisiones de una manera correcta y descentralizada, establece estrategias claras para el desarrollo institucional.	Proceso de toma de decisiones consensuada, debatida y socializada, diseño de políticas claras.
Ambiente personal	Orgullo institucional, mejor estilo de vida, calidad productiva y administrativa.	Orgullo individual por obtener un cultivo de calidad, basados en conocimientos adquiridos, mejores ingresos económicos.

Fuente: Premisas estratégicas.

Elaborado por: José Martin Pin González.

4.21 Plan de acción

CUADRO N° 57

Planes de acción de las estrategias de mejoramiento administrativo

Estrategias de Mejoramiento Administrativo	Planes de Acción	Políticas
Hacer uso de la planificación estratégica e implementar capacitaciones para desarrollar de manera correcta las actividades.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer el conocimiento de las actividades que deben realizar los directivos en la institución para mejorar el rumbo y obtener una toma de decisión adecuada. ➤ Motivar a los socios y directivos a participar en las capacitaciones y/o talleres a realizar. ➤ Incentivar que las capacitaciones, talleres o seminarios sean dinámicas, motivadoras y además utilizar incentivos de reconocimiento a los socios y directivos que se hayan destacados en las actividades. ➤ Otorgar certificados de asistencia a los socios y directivos. ➤ Gestionar convenios con instituciones públicas y privadas con el fin de obtener capacitaciones que permitan fortalecer el conocimiento de la institución. 	Establecer capacitaciones y/talleres que permitan el mejoramiento continuo, para hacerle frente a los inconvenientes que surgen en la institución.
Fortalecer en el área administrativa y crear una oportuna funcionalidad para el cumplimiento de obligaciones administrativas, legales, públicas y privadas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Presentar propuestas de capacitación administrativa, agrícola y técnica a instituciones públicas y privadas. ➤ Fomentar la organización institucional, y aportar con ideas innovadoras que permitan consensuar los temas para las posteriores capacitaciones. ➤ Determinar de manera correcta las funciones que debe cumplir cada directivo, para que exista orden y coordinación. 	Trabajo de equipo para consensuar opiniones que permitan participar en la toma de decisión de manera conjunta sobre las capacitaciones y/o talleres.
Buscar asesoría para mejorar la gestión administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivar a los directivos a desarrollar un liderazgo empresarial y trabajo en equipo, para cumplir con las acciones a ejecutar. ➤ Relacionarnos con los organismos seccionales para formar quórum, conferencias y participaciones relacionados al mejoramiento de la parte administrativa. ➤ Incentivar el sentido de pertenencia para crecer de manera conjunta, mejorando la imagen de la institución. 	Promover el liderazgo y la comunicación efectiva para hacer frente a los inconvenientes que surgen en el entorno.

<p>Conseguir alianzas estratégicas para dar mayor salida a nuestros productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Trabajar de manera conjunta con asociaciones o instituciones que se dediquen al cultivo de ciclo corto. ➤ Dialogar con organizaciones nacionales e internacionales y obtener convenios, con instituciones u organizaciones a fin de buscar la diversificación de sus productos y dar mayor salida a los cultivos de la zona. ➤ Conseguir nuevos canales de distribución a través de ferias o casas abiertas junto con el MAGAP. 	<p>Impulsar el trabajo en conjunto con instituciones u organismos a fin de dar salida a los productos.</p>
<p>Gestionar financiamiento para la institución en la parte administrativa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar proyectos y presentarlos a instituciones crediticias los mismos que permitan obtener micro-créditos. ➤ Considerar las actividades que se van a realizar para incrementar los ingresos institucionales de manera detallada junto con los responsables para dicha ejecución. ➤ Generar un programa de política económica institucional. 	<p>La organización y coordinación institucional, comprende todas las actividades destinadas a incrementar los ingresos para las gestiones en beneficio de la asociación y comunidad.</p>
<p>Diseñar estrategias que conlleven a una mejor relación entre directivos, instituciones y sociedad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover y rescatar los valores culturales de la institución y comunidad. ➤ Planificar de manera adecuada, tomando las opiniones de los socios y haciendo respetar lo acordado en asambleas. ➤ Realizar mesas de trabajo con directivos y representantes de diversas instituciones a fin de intercambiar ideas u opiniones que sirvan para el correcto funcionamiento de la institución y de beneficio a la comunidad y sociedad. 	<p>Mejorará la imagen institucional a través de un trato justo, respetuoso y digno sin hacer discriminación, exclusiones ni preferencia de ningún tipo haciendo prevalecer la humildad.</p>
<p>Generar sentido de pertenencia con la institución obteniendo un mejor crecimiento y una buena imagen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Promover el espíritu de pertenencia entre los asociados y directivos para crecer de manera conjunta. ➤ Motivar a los directivos a desarrollar un liderazgo institucional y empresarial. ➤ La atención por parte de los directivos y socios, será cordial y respetuosa, con el fin de lograr una buena imagen institucional. 	<p>Promover una actuación ética y transparente en la institución, acompañado del fortalecimiento de los valores institucionales.</p>
<p>Plantear estrategias para llevar un mejor control de los gastos que se realizan en la institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Llevar el control de todos los ingresos y gastos que se realizan en la institución. ➤ Detallar informes de las actividades de ingreso y egreso de las gestiones realizadas. ➤ Presentar informes y evidencias de manera detallada a los socios y demás directivos. 	<p>Establecer control de las actividades realizadas en la institución con el fin de mejorar la imagen de la institución.</p>

Fuente: Planes de acción de las estrategias de mejoramiento administrativo de la Asociación Agricanal-Pechiche

Elaborado por: José Martín Pin González.

CUADRO N° 58

Planes de acción de las estrategias de crecimiento organizacional

Estrategias de Crecimiento Organizacional	Planes de Acción	Políticas
Predisposición para trabajar de manera conjunta en el desarrollo de actividades.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Motivar a directivos y socios para que se comprometan e incluyan en el proceso de cambio y así mejorar el rumbo institucional. ➤ Fortalecer la función administrativa mediante el compromiso institucional. ➤ Convocar siempre a las asambleas realizadas por los directivos para dar a conocer pormenores a fin de crear una cultura en los socios. 	Aprovechar la predisposición de los directivos y socios a través del desarrollo de actividades que permitan fortalecer la institución.
Establecer un mejor trabajo en equipo mediante la comunicación efectiva generando un clima agradable.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mantener un diálogo abierto con todos los socios para establecer las políticas que permitan el desarrollo de la institución y la comunidad. ➤ Motivar a los directivos y socios en toda ocasión para integrarlos y crear compromiso en las actividades a realizar. ➤ Seguir trabajando de manera conjunta con la comuna para aprovechar los proyectos que se presentan. 	Originar una comunicación eficiente con los integrantes de la asociación de manera que se tenga en consideración los inconvenientes y necesidades para la formulación de los diferentes programas.
Hacer partícipe a todos los integrantes de la institución socializando proyectos que se están desarrollando y los que estén por desarrollarse a través de Instituciones del Estado y/o gobiernos descentralizados.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Considerar las opiniones de los socios y obtener diálogos abiertos con el fin de dar a conocer las gestiones que se están realizando y las que están por realizarse. ➤ Realizar convocatorias de manera continua para informar acerca de las actividades y proyectos que se están gestionando. ➤ Incentivar y hacer partícipe a un representante del gobierno o de instituciones de las cuales se han conseguido proyectos con el fin de socializar el tema planteado. 	Establecer un ambiente participativo entre la asociación y los representantes de las diversas instituciones con las que se han gestionado y conseguido los proyectos.
Conseguir nuevos nichos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar convenios con asociaciones de comerciantes minoristas y mayoristas de mercados para ofertar y distribuir de mejor manera los productos de ciclo corto cultivados. ➤ Establecer acuerdos con instituciones gubernamentales para realizar ferias y casas abiertas con el fin de dar a conocer los productos cultivados por la institución. ➤ Dar a conocer los productos que oferta la asociación a través de cuñas radiales. ➤ Crear una página web que permita dar a conocer los productos. 	Establecer estrategias que permitan dar salida a los productos cultivados en la zona.

Fuente: Planes de acción de las estrategias de crecimiento organizacional de la Asociación Agricanal-Pechiche

Elaborado por: José Martín Pin González.

CUADRO N° 59

Planes de acción de las estrategias de mejoramiento agrícola

Estrategias de Mejoramiento Agrícola	Planes de Acción	Políticas
Desarrollar convenios para minimizar costos de insumos agrícolas.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Adquirir proformas de diversas instituciones que oferten insumos agrícolas con el fin de realizar presupuestos para analizar el de mejor conveniencia. ➤ Establecer convenios con AGRIPAC para adquirir insumos agrícolas a menor costo. ➤ Conseguir a través del MAGAP convenios con instituciones que oferten insumos y fertilizantes agrícolas. ➤ Establecer convenios con la Cooperativa de camionetas Virgen del Carmen” del Puerto de Chanduy. 	Desarrollar convenios con instituciones públicas y privadas, para minimizar costos de producción en los cultivos de ciclo corto.
Concientizar a los socios en la utilización de químicos.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibilizar a los directivos y socios en el manejo de agroquímicos utilizados en los cultivos. ➤ Generar paquetes tecnológicos relacionados a la realidad de la institución en los principales productos cultivados. ➤ Establecer campañas de manejo de pesticidas y químicos adecuados que permitan cuidar el medio ambiente. 	Crear consciencia y cultura a los agricultores en la correcta utilización de químicos que puedan perjudicar el medio ambiente.
Incrementar Capacitaciones técnicas a la institución.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalecer las capacidades técnicas de manejo agrícola. ➤ Gestionar asistencia técnica para el correcto manejo de agroquímicos y del cuidado de los cultivos. ➤ Generar incentivos para los productores que implementen producción alternativa rentable. 	Incrementar y mejorar el rendimiento productivo de la institución a través de las capacitaciones técnicas.
Presentar al Estado y/o Gobiernos Descentralizados propuestas de inversión en el sector agrícola.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Desarrollar propuestas de inversión agrícola para el cultivo de nuevos productos. ➤ Gestionar materiales o bombas de abastecimiento que permitan el traslado del líquido vital a las plantas. ➤ Gestionar a través de las instituciones públicas o privadas mejorar la vía que conduce a los cultivos de la institución. 	Fortalecer la institución a través de proyectos que permitan mejorar la calidad de los productos y aumentar el ingreso económico a los socios.
Motivar a los socios para aprovechar al máximo el trasvase disponible.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar a los agricultores a seguir cultivando de manera secuencial a fin de tener una producción de manera permanente. ➤ Sensibilizar a los socios en el uso racional y manejo de los recursos naturales (suelo y agua) 	Desarrollar estrategias que permitan cultivar de manera permanente y ofertar empleo a la comunidad.

Fuente: Planes de acción de las estrategias de mejoramiento agrícola de la Asociación Agricanal-Pechiche

Elaborado por: José Martín Pin González.

4.22 Programas

Los programas introducen el mejoramiento de las actividades dentro de la asociación, estos permiten fomentar una planificación más satisfactoria y una toma de decisiones más racional para el futuro, la organización como tal necesita desarrollar los siguientes programas:

CUADRO N° 60

Programas de la Asociación Agricanal-Pechiche

Ejes Estratégicos	Programas a implementar
Capacitaciones y fortalecimiento de conocimientos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación administrativa como administrar una organización. 2. Capacitación de Liderazgo efectivo, trabajo en equipo, motivación, comunicación. 3. Fortalecimiento de los recursos de la asociación y comuna pechiche. 4. Capacitación técnica para la implementación de nuevos procesos en los cultivos. 5. Capacitación sobre ambiente sano y sustentable. (campana para cuidar el medio ambiente). 6. Talleres sobre el buen vivir.
Planificación participativa, sesiones de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión en los medios de comunicación sobre los productos que ofrece la asociación. 2. Creación de una Página Web. 3. Sistema de planificación y control de las políticas. 4. Sesión de trabajo con instituciones públicas y privadas. 5. Establecer alianzas estratégicas con instituciones, asociaciones o cooperativas. 6. Asesoría profesional. 7. Implementación del manual de funciones.
Actividades y gestiones para el sector agrícola y administrativo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de créditos. 2. Establecimiento de convenios para la adquisición de insumos agrícolas. 3. Logística (materiales) para los cultivos. 4. Campañas para el manejo de químicos. 5. Desarrollo de propuestas de inversión. 6. Mejoramiento de la vía que conduce a los cultivos. 7. Campaña para el uso racional y manejo del suelo y agua. 8. Logística para utilizar en las actividades administrativas y en las capacitaciones. 9. Establecimiento de convenios con instituciones gubernamentales para realizar ferias y casas abiertas

Fuente: Programas de la Asociación Agricanal-Pechiche

Elaborado por: José Martín Pin González.

4.23 Proyectos.

La elaboración de proyectos dentro de la asociación se establece con el fin de mejorar las actividades administrativas y agrícolas, así como proveer, orientar y señalar la ruta que se debe seguir, permitiendo satisfacer las necesidades de la organización.

CUADRO N° 61

Proyectos de Fortalecimiento de Conocimientos

Programas	Proyectos	Objetivo	Meta
Capacitación administrativa como administrar una organización.	Fortalecimiento de las actividades administrativas de la asociación.	Incentivar a los directivos y socios a que se involucren en las diversas actividades a desarrollarse mediante la participación activa de diversas instituciones que contribuirán a fortalecer los conocimientos administrativos.	Ejecutar proyecto que fortalezcan la participación de los directivos y socios.
	Talleres sobre Liderazgo efectivo, trabajo en equipo, motivación, comunicación.		
	Reconocimiento a los mejores directivos y socios.		
Fortalecimiento de los recursos de la Asociación y comuna Pechiche	Capacitación técnica para la implementación de nuevos procesos en los cultivos.		
	Formulación, ejecución y seguimiento de planes establecidos.		
Capacitación sobre ambiente sano y sustentable. (Campaña para cuidar el medio ambiente).	Campaña de concientización para el correcto uso de químicos.		
	Mingas y limpiezas.		
	Campaña para protección del medio ambiente.		
	Campaña denominada pueblo sin contaminación.		
Talleres sobre el buen vivir	Capacitación sobre el plan nacional para el buen vivir.		
	Responsabilidad social.		
	Promoción y difusión cultural.		
	Talleres sobre el plan preliminar de desarrollo de la provincia de Santa Elena.		

Fuente: Proyectos de Fortalecimiento de conocimientos de la Asociación Agrícola-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

CUADRO N° 62

Proyectos de la Planificación Participativa.

Programas	Proyectos	Objetivo	Meta
Difusión en los medios de comunicación sobre los productos que ofrece la asociación.	Publicidad permanente, en radios y periódicos.	Difundir los productos que oferta la asociación a través a los diversos medios de comunicación a fin de captar nuevos demandantes y fortalecer los canales de distribución, ganando un lugar dentro del mercado.	Motivar la productividad y competitividad de los agricultores.
	Difusión a través de hojas volantes, trípticos, dípticos, tarjetas de presentación.		
	Capacitación sobre atención al cliente.		
	Capacitación sobre marketing en los productos agrícolas.		
Creación de Página Web	Diseño de Pagina Web.		
	Capacitación sobre manejo de página Web.		
Sistema de planificación y control de las políticas	Seguimiento y control de las actividades.		
	Capacitación sobre las normas de control interno.		
Establecer alianzas estratégicas con instituciones, asociaciones o cooperativas.	Convenio con las universidades e instituciones públicas y privadas para capacitar a los directivos y socios de la organización.		
	Establecer convenios con Agripac. Agro-veterinaria el Pibe, Vigor planta.		
	Trabajo en equipo de todas las organizaciones.		
	Relaciones con otras asociaciones o comunidades.		
	Unir lazos de amistad		
	Convenios con la cooperativa de camionetas virgen del Carmen- Puerto de Chanduy.		
Asesoría profesional.	Convenio con universidades e instituciones públicas y privadas para obtener asesorías.		
Implementación del manual de funciones	Socialización del tema.(importancia, ventajas y desventajas)		
	Desarrollo intelectual.		
	Capacitación sobre talento humano.		

Fuente: Proyectos de Planificación Participativa de la Asociación Agricanal-Pechiche
Elaborado por: José Martin Pin González.

CUADRO N° 63

Proyectos de las Actividades y gestiones (sector agrícola-administrativo)

Programas	Proyectos	Objetivo	Meta
Gestión de créditos.	Micro-créditos para los agricultores.	Incrementar el desarrollo de las actividades administrativas y productivas a través de las correctas gestiones realizadas por la organización captando nuevos nichos de mercado.	Apoyar la productividad y competitividad de la organización.
	Talleres sobre cómo invertir en los negocios.		
	Taller contabilidad básica. (Como llevar la contabilidad del negocio).		
Establecimiento de convenios para la adquisición de insumos agrícolas.	Adquisición de equipos de alta tecnología para el sector agrícola.		
	Mantenimiento de los equipos.		
	Mejoramiento de equipos y herramientas.		
	Propiciar el manejo integral de los recursos naturales.		
	Sector dinámico y productivo.		
Desarrollo de propuestas de inversión	Edificación de la sede social.		
	Proyectos de cultivos de ciclo corto.		
	Adquisición de equipos (computadoras, impresoras, ups y proyector)		
	Mejoramiento de vía de acceso.		
Establecimiento de convenios con instituciones gubernamentales para realizar ferias y casas abiertas	Convenios con el MAGAP, MIES, MIPRO.		
	Convenios con el GAD municipal de Santa Elena, GAD parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.		

Fuente: Proyectos de las Actividades y Gestiones (Sector Agrícola) de la Asociación Agrícanal-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

4.24 PLAN OPERATIVO DE LA ASOCIACIÓN AGRICANAL-PECHICHE 2013-2017

CUADRO N° 64

Plan Operativo de la Asociación Agricanal Pechiche 2013-2018

Programa	Proyecto	Nivel (P,E,EV)	Cronograma					Costo Inicial	Financiamiento			Responsable e involucrados	
			2014	2015	2016	2017	2018		Propio	Autogestión	Convenio	Responsables	Involucrados
Capacitación administrativa como administrar una organización	* Fortalecimiento de las actividades administrativas de la asociación.	P,E						\$1.000,00			■	Municipalidad de Santa Elena (Depto. Desarrollo Comunitario)	Directivos y socios.
	*Talleres sobre liderazgo efectivo, trabajo en equipo, motivación, comunicación.	P,E						\$800,00			■	UPSE y Municipalidad de Santa Elena.	Directivos y socios.
	*Reconocimiento a los mejores directivos y socios	P						\$700,00	■			Directivos y socios.	Directivos y socios.
Fortalecimiento de los recursos de la Asociación y comuna Pechiche.	*Capacitación técnica para la implementación de nuevos procesos en los cultivos.	P,E,EV						\$1.500,00		■		UPSE, Prefectura de Santa Elena, MAGAP.	Directivos, socios y comunidad
	*Formulación, ejecución y seguimiento de planes establecidos.	P,E						\$1.000,00			■	MAGAP, UPSE, ESPOL y medios de comunicación	Directivos y socios.

Capacitación sobre ambiente sano y sustentable. (Campaña para cuidar el medio ambiente).	*Campaña de concientización para el correcto uso de químicos.	P,E						\$2.000,00				MAGAP, Ministerio de Salud Pública.	Directivos y socios.
	*Mingas y limpiezas	P,E						\$800,00				Directivos de la Asociación, GAD. Santa Elena (EMASA)	Directivos, socios, comunidad.
	*Campaña para protección del medio ambiente.	P						\$1.000,00				Ministerio del Ambiente	Directivos, socios, comunidad.
	*Campaña denominada sin contaminación.	P,E						\$1.000,00				Medios de comunicación	Directivos, socios, y comunidad.
Talleres sobre el buen vivir.	*Capacitación sobre el plan nacional para el buen vivir.	P						\$500,00				UPSE, MIES, GAD Santa Elena.	Directivos, socios, y comunidad.
	*Responsabilidad Social.	P						\$450,00				UPSE, MIES, GAD Santa Elena.	Directivos y socios.
	*Promoción y difusión cultural.	P						\$2.000,00				Medios de comunicación	Directivos y socios.
	*Talleres sobre el plan preliminar de desarrollo de la provincia de Santa Elena.	P,EV						\$ 600,00				UPSE, GAD Santa Elena, GAD parroquial Chanduy.	Directivos, socios y comunidad.
	*Publicidad permanente en radios y periódicos.	P,E,EV						\$ 3.300,00				Medios de comunicación	Directivos y socios.

Difusión en los medios de comunicación sobre los productos que ofrece la Asociación.	*Difusión a través de hojas volantes, trípticos, dípticos y tarjetas de presentación.	P,E,EV						\$ 3.100,00				Medios de Comunicación	Directivos y socios.
	*Capacitación sobre atención al cliente.	P						\$ 320,00				UPSE	Directivos y socios.
	*Capacitación sobre marketing en los productos agrícolas.	P,E						\$ 600,00				UPSE	Directivos y socios.
Creación de Página Web	*Diseño de Pagina Web.	P,E						\$1500,00				GAD de Santa Elena, GAD parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.	Directivos y socios.
	*Capacitación Sobre manejo de Pagina Web.	E						\$300,00				GAD de Santa Elena, GAD parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.	Directivos y socios.
Sistemas de planificación y control de las políticas	* Seguimiento y control de las actividades	P,E						\$ 800,00				Comisión de vigilancia.	Directivos y socios.
	*Capacitación sobre las normas de control interno.	P,E						\$650,00				Contraloría General del Estado, UPSE.	Directivos y socios.
	*Convenio con las universidades e instituciones públicas y privadas para capacitar a los directivos y socios de la organización.	P, E,EV						\$ 300,00				Comisión de producción y directivos	GAD de Santa Elena, GAD parroquial Chanduy, UPSE, MAGAP, MIES, MIPRO, Prefectura de Santa Elena.

Establecer alianzas estratégicas con instituciones, asociaciones y cooperativas	* Establecer convenios con Agripac. Agro-veterinaria el Pibe, Vigroplanta.	P,E	██████████				\$300,00			██████████	Comisiones y directivos	MAGAP, AGRIPAC, Agro veterinaria el PIBE, Vigroplanta.
	* Trabajo en equipo de todas las organizaciones.	P,E	██████████				\$200,00		██████████		UPSE, Comisiones y directivos	GAD Santa Elena y GAD Parroquial Chanduy.
	* Relaciones con otras asociaciones o comunidades.	E	██████████				\$ 940,00			██████████	Comisiones y Directivos.	GAD Santa Elena (Departamento Desarrollo Comunitario)
	*Convenios con la cooperativa de camionetas virgen del Carmen – Puerto de Chanduy.	P,EV	██████████				\$ 150,00			██████████	Comisiones y Directivos.	Directivos y socios.
Asesoría profesional.	*Convenio con universidades e instituciones públicas y privadas para obtener asesorías.	P,E	██████████				\$300,00			██████████	MAGAP, MIES, MIPRO y UPSE.	Directivos y socios.
Implementación del manual de funciones.	*Socialización del tema.(importancia, ventajas y desventajas)	P	██████████				\$ 200,00		██████████		Directivos y comisiones.	Municipalidad de Santa Elena y GAD Parroquial Chanduy.
	*Talleres de desarrollo intelectual.	P	██████████				\$ 300,00	██████████			UPSE, Comisiones y directivos.	Directivos y socios.
	*Capacitación sobre talento humano.	P	██████████				\$ 350,00	██████████			UPSE, Comisiones y directivos.	Directivos y socios.

Gestión de Créditos	*Microcréditos para los agricultores	P,E						\$850,00				Directivos y comisión de gestión de créditos.	Banco Nacional de Fomento, CFN.
	* Talleres sobre cómo invertir en los negocios.	P						\$400,00				UPSE, MIPRO.	Directivos, socios y comunidad.
	* Taller contabilidad básica. (Como llevar la contabilidad del negocio).	P						\$ 600,00				UPSE	Directivos, socios y comunidad.
Establecimiento de convenios para la adquisición de insumos agrícolas.	*Adquisición de equipos de alta tecnología para el sector agrícola.	P,E						\$ 600,00				Directivos y socios	GAD de Santa Elena, GAD parroquial Chanduy, MAGAP, Prefectura de Santa Elena.
	* Mantenimiento de los equipos.	P						\$2.500,00				Directivos, socios y comisiones.	Directivos, socios y comisiones.
	*Propiciar el manejo integral de los recursos naturales.	P,E						\$ 400,00				Ministerio del Ambiente, MAGAP	Directivos, socios y comunidad.
	*Sector dinámico y productivo.	P						\$ 400,00				MAGAP, MIPRO	Directivos, socios y comunidad.

Desarrollo de propuestas de inversión.	*Edificación de la sede social	P,E						\$ 600,00			GAD Santa Elena, GAD parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.	Directivos y socios.
	*Proyectos de cultivo de ciclo cortó.	P,E						\$3.000,00			GAD Santa Elena, GAD parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.	Directivos y socios.
	*Adquisición de equipos (computadoras, impresoras, ups y proyector)	P,E						\$ 400,00			GAD Santa Elena, GAD parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.	Directivos y socios.
	*Mejoramiento de la vía de acceso.	P,E						\$ 400,00			GAD Municipal Santa Elena (Emuvial), Prefectura de Santa Elena, Ministerio de Transporte y Obras Públicas.	Directivos, socios y comunidad.
Establecimiento de convenios con instituciones gubernamentales para realizar ferias y casas abiertas.	*Convenios con el MAGAP, Mies, MIPRO.	E						\$ 200,00			MAGAP, MIES, MIPRO.	Directivos y socios.
	* Convenios con el GAD Municipal de Santa Elena, GAD Parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.	E						\$ 200,00			GAD Municipal de Santa Elena, GAD Parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.	Directivos y socios.
Total de inversión.								\$36.970,00				

Fuente: Plan Operativo de la Asociación Agrícola-Pechiche

Elaborado por: José Martín Pin González.

El plan operativo de la asociación agrícola pechiche, constituye un desglose del plan general, en él están los programas, proyectos con la información básica que orienta los niveles como: **E “Ejecución” P “Planificación” EV “Evaluación”**.

4.25 Cuadro de mando integral

CUADRO N° 65
Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Mapa estratégico	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Financiera	*Obtener rentabilidad.	*Desarrollo de la comunidad. *Diseño de presupuestos y planes detallados. *Aumento de la rentabilidad de la institución. *Incremento de los ingresos económicos de los socios.	*Crecimiento institucional en un 5% en 1 año. *Utilidad administrativa.	*Diversificación del 40% de los productos en 2 años. *Crecimiento institucional. *Aumento del 30% de los ingresos administrativos en 1 año *Incrementar un 25% el volumen de ventas al año.	*Generar un programa de política económica institucional. *Establecer precios de los productos de manera unificada.
Clientes	*Calidad del producto	*Mejorar la calidad del producto. *Proporcionar un producto a bajo costo. *Satisfacción de los clientes. *Nuevos canales de distribución. *Mejor imagen de la institución.	*Crecimiento del 20% de las ventas de los productos anualmente. *30% de fidelidad de los clientes en dos años.	*Aumento del 60% de clientes por bajo costo de los productos a los 3 años. *Incrementar un 40% los canales de distribución en 3 años. *Posicionar la imagen institucional.	*Establecer estrategias para dar salida a los productos. *Obtener un producto de calidad.
Procesos internos	*Aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la asociación.	*Ofertar empleo de manera interna. *Aprovechamiento de proyectos. *Utilización de nuevas estrategias. *Correcta planificación de las actividades.	*40% de la población trabaja en proyectos agrícolas en dos años. *30% de los productos cultivados utilizan los químicos respectivos. *Implementación del 5% de cultivos en un año. *20% de actividades planificadas mensualmente de manera correcta.	*Aprovechar al máximo el 50% de los proyectos gestionados. *Concientizar el 40% de los socios en la utilización de químicos en 3 años. *Mejor planificación de las actividades.	*Utilizar nuevos procesos y técnicas en los cultivos. *Diseñar estrategias administrativas.
Innovación y aprendizaje	*Aprender y fortalecer conocimientos. *Capacitaciones a socios y directivos	*Sentido de pertenencia con la organización, trabajo en equipo, comunicación, liderazgo y democracia. *Desarrollo de estrategias. *Capacitación administrativa y técnica.	*Aumento del 60% en la productividad agrícola en 4 años. *Mejor imagen institucional. *mejor clima organizacional.	*Mejorar la productividad de la institución en un 70% en la parte agrícola en 5 años. *Prestigio, sentido de pertenencia hacia la institución. *Fortalecer clima laboral.	*Transferir conocimientos. *Realizar evaluaciones a los directivos.

Fuente: Cuadro de Mando Integral de la Asociación Agricanal-Pechiche

Elaborado por: José Martin Pin González.

4.26 Presupuesto

CUADRO N° 66 Presupuesto General Projectado

PRESUPUESTO GENERAL PROYECTADO						
Programas	Proyectos	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018
Capacitación administrativa como administradora de una organización	*Fortalecimiento de las actividades administrativas.	\$ 1.000,00	\$ 1.030,00	\$ 1.060,90	\$ 1.092,73	
	*Talleres sobre liderazgo efectivo, trabajo en equipo, motivación, comunicación.	\$ 800,00	\$ 824,00	\$ 848,72	\$ 874,18	
	*Reconocimiento a los mejores directivos y socios	\$ 700,00	\$ 721,00	\$ 742,63	\$ 764,91	\$ 787,86
Fortalecimiento de los recursos de la Asociación y comuna Pechiche	*Capacitación técnica/nuevos procesos en los cultivos	\$ 1.500,00	\$ 1.545,00	\$ 1.591,35	\$ 1.639,09	
	*Formulación, ejecución y seguimiento de planes.	\$ 1.000,00	\$ 1.030,00	\$ 1.060,90	\$ 1.092,73	
Capacitación sobre ambiente sano y sustentable. (Campaña para cuidar el medio ambiente).	*Campaña de concientización /correcto uso de químicos.	\$ 2.000,00	\$ 2.060,00	\$ 2.121,80	\$ 2.185,45	\$ 2.251,02
	*Mingas y limpiezas	\$ 800,00	\$ 824,00	\$ 848,72		
	*Campaña para protección del medio ambiente.	\$ 1.000,00	\$ 1.030,00	\$ 1.060,90	\$ 1.092,73	
	*Campaña denominada pueblo sin contaminación.	\$ 1.000,00	\$ 1.030,00	\$ 1.060,90		
Talleres sobre el Buen Vivir.	*Capacitación sobre el Plan Nacional para el buen vivir.	\$ 500,00	\$ 515,00			
	*Responsabilidad Social	\$ 450,00	\$ 463,50			
	*Promoción y difusión cultural	\$ 2.000,00	\$ 2.060,00	\$ 2.121,80	\$ 2.185,45	
	*Talleres sobre el Plan Preliminar de Desarrollo de la Provincia de Santa Elena.	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54		
Difusión en los medios de comunicación sobre los productos que ofrece la Asociación.	*Publicidad permanente en radios y periódicos.	\$ 3.300,00	\$ 3.399,00	\$ 3.500,97	\$ 3.606,00	\$ 3.714,18
	*Difusión a través de hojas volantes, trípticos, dípticos y tarjetas de presentación.	\$ 3.100,00	\$ 3.193,00	\$ 3.288,79	\$ 3.387,45	\$ 3.489,08
	*Capacitación sobre atención al cliente	\$ 320,00	\$ 329,60			
	*Capacitación sobre Marketing en los productos agrícolas.	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54		
Creación de Página Web	*Diseño de Pagina Web.	\$ 1.500,00	\$ 1.545,00	\$ 1.591,35		
	*Capacitación Sobre manejo de Pagina Web.	\$ 300,00	\$ 309,00			
Sistemas de planificación y control de las políticas	*Seguimiento y control de las actividades	\$ 800,00	\$ 824,00	\$ 848,72	\$ 874,18	\$ 900,41
	*Capacitación sobre las normas de control interno.	\$ 650,00	\$ 669,50			
Establecer alianzas estratégicas con instituciones, asociaciones y cooperativas	*Convenio con las universidades e instituciones públicas y privadas.	\$ 300,00	\$ 309,00			
	*Establecer convenios con Agripac. Agro-veterinaria el Pibe, Vigroplanta.	\$ 300,00	\$ 309,00			
	*Trabajo en equipo de todas las organizaciones.	\$ 200,00	\$ 206,00			
	*Relaciones con otras asociaciones o comunidades.	\$ 400,00	\$ 412,00	\$ 424,36		
	*Convenios con la cooperativa de camionetas virgen del Camen - Puerto de Chanduy.	\$ 150,00	\$ 154,50			
Asesoría profesional	*Convenio para obtener asesorías.	\$ 300,00	\$ 309,00			
Implementación del manual de funciones.	*Socialización de Tema. (importancia, ventajas y desventajas)	\$ 200,00	\$ 206,00			
	*Talleres de desarrollo intelectual.	\$ 300,00	\$ 309,00	\$ 318,27		
	*Capacitación sobre talento humano.	\$ 350,00	\$ 360,50	\$ 371,32		
Gestión de Créditos	*Microcréditos para los agricultores	\$ 850,00	\$ 875,50	\$ 901,77	\$ 928,82	\$ 956,68
	*Talleres sobre cómo invertir en los negocios.	\$ 400,00	\$ 412,00	\$ 424,36		
	*Taller contabilidad básica.	\$ 600,00	\$ 618,00			
Establecimiento de convenios para la adquisición de insumos agrícolas.	*Adquisición de equipos de alta tecnología para el sector agrícola.	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54	\$ 655,64	
	*Mantenimiento de los equipos.	\$ 2.500,00	\$ 2.575,00	\$ 2.652,25	\$ 2.731,82	\$ 2.813,77
	*Propiciar el manejo integral de los recursos naturales.	\$ 400,00	\$ 412,00	\$ 424,36		
	*Sector dinámico y productivo	\$ 400,00	\$ 412,00	\$ 424,36		
Desarrollo de propuestas de inversión.	*Edificación de la sede social	\$ 600,00	\$ 618,00	\$ 636,54	\$ 655,64	\$ 675,31
	*Proyectos de cultivo de ciclo cortó.	\$ 3.000,00	\$ 3.090,00	\$ 3.182,70	\$ 3.278,18	\$ 3.376,53
	*Adquisición de equipos (computadoras, impresoras, ups y proyector)	\$ 400,00	\$ 412,00	\$ 424,36		
	*Mejoramiento de la vía de acceso.	\$ 400,00	\$ 412,00			
Establecimiento de convenios con instituciones Gubernamentales para realizar ferias y casas abiertas.	*Convenios con el MAGAP, Mes, MPRO.	\$ 200,00	\$ 206,00			
	*Convenios con el GAD Municipal de Santa Elena, GAD Parroquial Chanduy, Prefectura de Santa Elena.	\$ 200,00	\$ 206,00	\$ 212,18		
Total Anual		\$ 36.970,00	\$ 38.079,10	\$ 34.054,89	\$ 27.044,99	\$ 18.964,82

Fuente: Presupuesto General Projectado para la Asociación Agrícola-Pechiche
Elaborado por: José Martín Pin González.

4.27 Conclusiones de la propuesta.

1. La implementación del plan estratégico permitirá fortalecer la organización eliminando las falencias existentes y desarrollando de manera correcta las actividades administrativa y agrícola.
2. A través del diseño de estrategias y acciones se podrá direccionar de manera correcta la organización, haciendo énfasis en el cumplimiento de objetivos, metas, misión y visión proyectados hacia el futuro.
3. Se pretende que la institución aproveche al máximo los recursos naturales con los que cuenta, diversificando la producción de los cultivos, cultivando a escala, y aprovechando los proyectos gestionados en su totalidad.
4. Se establecieron acciones para contribuir con los objetivos de desarrollo del milenio a través de la concientización por parte de los socios en la correcta utilización de químicos que no deterioren el ambiente y el suelo, y que les permitan mejorar los ingresos económicos mediante la venta de los productos de buena calidad y a precio justo.
5. La parte administrativa se estructuró acorde a la realidad, en base a una organización funcional en donde se evidencia la distribución de tareas y responsabilidades de acuerdo a los cargos o comisiones asignadas ahorrando con ello tiempo, dinero y esfuerzos.
6. La comisión de vigilancia será la encargada de velar por el cumplimiento de las actividades y acciones estratégicas a implementar para el desarrollo de la institución, se fortalecerá el conocimiento de las actividades que deben desarrollar los directivos, dando como resultado un adecuado control y eficiente manejo de los recursos de la institución y comunidad.

7. La comisión de producción junto con la directiva deberán gestionar proyectos de inversión en el sector agrícola a instituciones públicas y privadas, e incentivar a los agricultores para que estos no desmayen los cultivos, ya que este es una fuente de ingreso para las familias del sector.

8. Finalmente se considera que la implementación del plan estratégico ayudará a la directiva a planificar y coordinar las actividades de manera correcta, al aprovechamiento de los recursos naturales a través de la correcta utilización de químicos y a la participación de todos los socios de la institución, aportando al desarrollo de la comunidad, logrando de esta manera verificar la hipótesis general que se planteó, la misma que se demostrará cuando se ponga en marcha la propuesta.

4.28 Recomendaciones de la propuesta.

- 1.** Implementar el presente plan estratégico que se convertirá en una guía útil para que las actividades que se desarrollen en la institución se las realice de forma eficiente y oportuna de tal manera que se aprovechen al máximo los recursos con los que cuenta la institución.
- 2.** Es necesario capacitar a los socios y directivos de la asociación en sus áreas para el mejor acoplamiento en las actividades y haciendo frente a los avances tecnológicos logrando así efectividad en sus operaciones, en la toma de decisiones y reduciendo gastos innecesarios.
- 3.** La institución deberá hacer énfasis en los planes de acción establecidos, considerando que en los campos que no se cuenten con especialistas, es conveniente la gestión de consultores para complementar programas y proyectos, presentarlos a instituciones que permitan aportar con el desarrollo institucional y de la comunidad en general.
- 4.** Es necesario que los agricultores no desmayen en mantener una participación activa en los procesos que directamente estén involucrados, como es la parte administrativa, económica, asistencia técnica, y productiva con la finalidad de que poco a poco se vayan apropiando de las nuevas alternativas de producción.
- 5.** Es importante establecer y ejecutar políticas que orienten y motiven a la institución y comunidad, a un cambio de actitud frente a los recursos naturales con los que se cuenta: con el fin de establecer una nueva relación que debe estar enmarcada por la recuperación, protección de suelo, bosque y medio ambiente, así como el correcto uso del agua para los cultivos.

6. Se aconseja seguir trabajando de manera conjunta con la comuna con el único fin de desarrollar y cumplir con los proyectos y aportar al desarrollo de la comunidad.

7. Se recomienda a los directivos que asuman los diferentes cargos de la institución hacer uso del manual de funciones propuesto con el fin de estar claros en el rol a desempeñar y evitar las improvisaciones.

8. Se aconseja a la comisión de vigilancia tomar sugerencias, y establecer hábitos para realizar controles y evaluaciones periódicas que permitan tomar decisiones estratégicas con respecto a las actividades de la institución.

BIBLIOGRAFÍA.

- Asamblea Constituyente. (2008), Constitución De La República Del Ecuador (Pág.93), pdf.
- Bernal, César Augusto (2006), Metodología de la Investigación para la Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales, Segunda Edición. Pearson Educación-México.
- Burbano, J. (2005), Presupuestos, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos, Tercera Edición. Mc Graw-Hill Interamericana.
- Cámara, Luís López. (2005), Planificación Estratégica, Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral, CIDEAL. Primera Edición.
- Charles, W. L. Hill (2006), Administración Estratégica, Un enfoque integrado, Tercera Edición, McGraw Hill, Santa Fé de Bogotá Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2010), Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, Segunda Edición McGraw – Hill/Interamericana Editores.
- González, Pedro (2010), Planificación Estratégica para las empresas cooperativas de autogestión.
- Helliegel, Jackson, Slocum (2009), Administración un enfoque basado en competencias, Onceava Edición, Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández, Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar (2010), Metodología de la Investigación Quinta Edición. McGraw – Hill Interamericana - México.
- Hermida, Jorge, Serra Roberto, Kastika Eduardo (2004), Administración y Estrategia Teoría y Práctica, Cuarta Edición, Ediciones Macchi, Buenos Aires Bogotá.

- Méndez Álvarez, Carlos E. (2011), Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales Cuarta Edición, México: Limusa.
- Orión Aramayo, Candía Rodrigo. (2010), Manual de Planificación Estratégica, Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen.
- Paredes Santos, Alfredo. (1994), Planificación estratégica de Organizaciones No Gubernamentales. Ed. FICONG, Buenos Aires, Argentina.
- Paredes, Wilson Gonzalo (2011), Investigación Acción. Primera edición 2011 Editores Rijabal.
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2001), Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, International Thomson Editores, México.
- Rojas López, Miguel D, y Medina M. Laura Johana.(2012), Planeación Estratégica Fundamentos y Casos, Primera Edición, Bogotá-Colombia, Ediciones de la U.2011
- Sainz de Vicuña Ancín, José María. (2012), El Plan Estratégico en la Práctica, Segunda Edición, México, Alfa Omega Grupo Editor S.A de C.V.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – Senplades. (2009), República del Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo, Plan nacional para el buen vivir, 2009-2013. Construyendo un Estado Plurinacional e Intercultural.
- Thompson. Arthur A. (2004), Administración Estratégica Textos y Casos. Treceava edición. McGraw Hill. Interamericana de editores.
- UPIICSA, Aplicación de la planeación estratégica en la empresa NEPSA (UPIICSA – IPN)

ANEXOS

ANEXO 1
CERTIFICACIÓN
GRAMATÓLOGO.

LCDO. EDUARDO VINICIO PICO GUTIÉRREZ
MEGISTER EN GERENCIA EDUCATIVA
DOCENTE UNIVERSITARIO
epicoguti@gmail.com
099619094 - 099480792

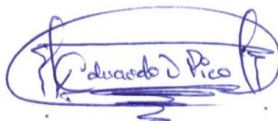
CERTIFICACIÓN

El suscrito profesional, docente universitario, en calidad de **GRAMATÓLOGO**, procedió a la revisión y corrección para la ejecución de los ajustes pertinentes en el trabajo de titulación denominado: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL PECHICHE DE LA COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, del autor: José Martín Pín González.

CERTIFICO que el trabajo de titulación cumple con las normativas ortográficas, de redacción, sintaxis y estructura gramatical pertinentes a las exigencias del nivel superior, según lo estipulado en las Leyes Generales y el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo el interesado dar el uso que estime conveniente a este documento.

Atentamente:

A handwritten signature in blue ink, enclosed in a blue oval. The signature reads "Eduardo Pico".

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.

DOCENTE UNIVERSITARIO

C.C. 180229866-9

ANEXO 2

**OFICIO ENVIADO AL
PRESIDENTE DE LA
ASOCIACIÓN PARA DAR A
CONOCER SOBRE EL TEMA
DE TITULACIÓN.**

Santa Elena, 13 de junio del 2012.

Señor.

Freddy Figueroa Bernabé.

PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA, PECUARIA, PSICOLA “AGRICANAL-PECHICHE”.

Presente.

De mis consideraciones:

Yo, JOSÉ MARTIN PIN GONZÁLEZ, portador de la C.I. # 092625510-0, Egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena; comunico a Usted y a sus socios que me encuentro elaborando mi tema de tesis, motivo por el cual, solicito se me permita desarrollar un **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL-PECHICHE, COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2012 ”**, que usted dignamente dirige, para lo que necesito me brinde la información necesaria para la realización de este trabajo de investigación.

Esperando que mi petición tenga una respuesta favorable, me despido, reiterándole mis sentimientos de consideración y estima.

Atentamente,

José Martin Pin González.

C.I. # 092625510-0.

ANEXO 3

**CONVOCATORIA PARA
SOCIALIZAR EL TEMA
“PLAN ESTRATÉGICO, PARA
LA ASOCIACIÓN
AGRICANAL-PECHICHE”
EMITIDA POR EL
SECRETARIO DE LA
INSTITUCIÓN.**

Pechiche, 12 de Enero del 2013

Asunto: Envío de convocatoria Asociación Agricanal-Pechiche, Comuna Pechiche, Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena.

Directivos, socios y comunidad.

CONVOCATORIA

Con la finalidad de Desarrollar un Plan Estratégico, para la Asociación Agricanal-Pechiche, me permito convocar a usted, moradores y ciudadanos que residen en pechiche, para que asistan a una asamblea extraordinaria la misma que se realizara el día Sábado 19 de enero del 2013, a las 14h00 pm en la casa comunal de pechiche, para tratar los siguientes puntos del orden del día.

ORDEN DEL DÍA

1. Instalación de la sesión de trabajo.
2. Palabras del señor Freddy Figueroa Bernabé, Presidente de la Asociación.
3. Intervención del Sr. José Pin González, Egresado de la UPSE, Carrera de Ingeniería en Desarrollo empresarial, exponiendo el Tema: **Plan Estratégico para la Asociación Agricanal-Pechiche, Comuna Pechiche, Provincia de Santa Elena, año 2013**
4. Asuntos Varios.
5. Clausura.

Atentamente,



Sr. Gabriel Coral Silvestre
Secretario de la Asociación.

ANEXO 4

**ACTA DE COMPROMISO
PARA EL DESARROLLO DEL
PROYECTO**



ASOCIACIÓN "AGRICANAL PECHICHE"



*Registro oficial N° 639
Fundado el 7 de agosto del 2002.
Pechiche – Chanduy – Santa Elena - Ecuador*

ACTA DE COMPROMISO PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL-PECHICHE COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.

Siendo las 19H00 horas del día **Sábado 2** de **Febrero** del **2013** y estando reunidos en las instalaciones la **Asociación Agricanal-Pechiche** de la Comuna Pechiche, Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos e integrantes de la Asociación antes mencionada, así como también el estudiante egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponde al nombre de: **José Martín Pin González**.

Bajo éste acto los integrantes de la **Asociación Agricanal-Pechiche** se comprometen a participar y trabajar arduamente con todos los actores y estudiante egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, en el proyecto denominado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL-PECHICHE, COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013"**, en todas sus etapas desde sus inicios hasta su culminación; compartiendo intereses comunes en el desarrollo y ejecución de proyectos que permitan mejorar el nivel de vida y fortalecer el desarrollo económico y social de la organización y comunidad.

Para constancia de lo establecido, firman directivos y miembros de la Asociación **Agricanal-Pechiche**.


Sr. Freddy Figueroa Bernabé
Presidente de la Asociación.


Sr. Luis Muñoz Tómal
Vice-Presidente de la Asociación.


Sr. Marcelo Coral Silvestre
Secretario de la Asociación.

ANEXO 5

**ACTA DE SESIONES DE
TRABAJO PARA EL
DESARROLLO DEL
PROYECTO.**



ASOCIACIÓN "AGRICANAL PECHICHE"



*Registro oficial N° 639
Fundado el 7 de agosto del 2002.
Pechiche – Chanduy – Santa Elena - Ecuador*

ACTA DE CESIÓN DE TRABAJO CELEBRADA EL DOS DE FEBRERO DEL DOS MIL TRECE CON EL SR. JOSÉ PIN GONZÁLEZ, EGRESADO DE LA CARRERA INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

En la Comuna Pechiche, Provincia de Santa Elena, a los 9 días del mes de **Marzo** del dos mil trece, siendo las **18:00 pm** se celebra la segunda sesión de trabajo entre los directivos de la Asociación **Agricanal-Pechiche**, y el Sr. José Martín Pin González, Egresado de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, perteneciente a la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE), A dicha sesión de trabajo asistieron:

Asistentes

Directivos de la Asociación

Sr. Freddy Figueroa Bernabé; Presidente.
Sr. Luis Muñoz Tómalá; Vice-presidente.
Sr. Marcelo Coral Silvestre; Secretario.
Sra. Francia Elizabeth Bernabé; Segunda vocal principal.
Sr. Gregorio Jiménez Arias. Primer vocal suplente.

Socios de la Institución.

Sr. Kendy Eder Alfonzo Villón.
Sr. Stanly Villagómez.
Sra. Irma Lourdes Bernabé Lindao.
Sr. Héctor Darío Bernabé Suárez.
Sr. Israel Domínguez Domínguez.
Sr. Agustín Domínguez.
Sr. Hugo Villón Quimí.
Sr. Carlos Alberto Bernabé Silvestre.
Sr. German Orrala Yagual.
Sr. Oswaldo Carpio Domínguez.



Sr. Néstor Villón Domínguez.

Sr. Pedro Daniel Pincay.

Sr. Luis Rene Villón.

Sr. Hilario Pozo Tomalá.

Sr. Amado Carpio Reyes.

Sr. Ciro Sixto Parrales.

Se tratan los siguientes puntos:

1. Instalación de la sesión de trabajo.
2. Intervención del Sr. José Pin González, Egresado de la UPSE, Carrera de Ingeniería en Desarrollo empresarial.
3. Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la Asociación.
4. Acuerdos.
5. Clausura.

PRIMER PUNTO: Instalación de la sesión de trabajo.

De los 63 socios, asistió 21 con la presencia del Sr. Freddy Figueroa Bernabé Presidente de la Asociación Agricanal-Pechiche, directivos y socios, y el Sr. José Pin González Egresado Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

SEGUNDO PUNTO: Intervención del Sr. José Pin González, Egresado de la UPSE, Carrera de Ingeniería en Desarrollo empresarial.

El plan estratégico permitirá diseñar acciones para corregir y mejorar las actividades administrativas y agrícolas de la institución, para ello es imprescindible trabajar de manera conjunta al desarrollo de la propuesta, dando seguimiento y control a las estrategias que se van a implementar, puesto que se deben aprovechar las fortalezas y oportunidades con las que se cuenta, mitigando las debilidades y amenazas (...).



TERCER PUNTO: Determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la Asociación.

Los Directivos y socios emiten su opinión para formar la Matriz Foda, señalando las debilidades y amenazas que impiden el desarrollo de la Asociación, de la misma manera destacan las fortalezas y oportunidades que se pueden aprovechar al momento de aplicar estrategias.

Fortalezas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Predisposición de los directivos al cambio. 2. Predisposición al cambio por parte de los socios. 3. Participación continúa de todos los socios en las asambleas. 4. Interés de los socios en los talleres o capacitaciones. 5. Interés de los directivos en la ejecución de los proyectos. 6. Excelente coordinación con Instituciones del Estado. 7. Está legalmente constituida. 8. Trabaja de manera conjunta con la comuna. 9. Políticas razonables para generar ingresos. 10. Zonas aptas para el cultivo de productos de ciclo corto. 11. Reconocimiento como uno de los sectores productivos de la provincia. 12. Se cuenta con canal de riego disponible por parte del estado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitada planificación de las actividades. 2. Falta de comunicación, coordinación y trabajo en equipo entre directivos y socios. 3. Débil manejo de los recursos naturales y económicos. 4. Limitada capacitación en procesos administrativos. 5. Centralización en la toma de decisiones. 6. Débil nivel socio organizativo y de Liderazgo. 7. Incumplimiento de las reglas y políticas. 8. No se cuenta con presupuesto de las actividades. 9. No se delega funciones de manera correcta. 10. No cuentan con estrategias organizacionales. 11. Desconocen los objetivos de la organización. 12. Débil conocimiento técnico en los cultivos.
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones para los directivos y socios. 2. Apoyo por parte de gobiernos descentralizados. 3. Interés por parte del Estado. 4. Ejecución de proyectos agrícolas. 5. Conseguir alianzas estratégicas. 6. Creación de diversas fuentes de financiamiento. 7. Mejor calidad de los productos cultivados. 8. Oferta de empleo de manera interna. 9. Implementación de tecnología en los cultivos. 10. Conseguir canales de distribución. 11. Convenios con instituciones que ofertan insumos agrícolas. 12. Ofrecer una buena imagen. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de apoyo de las autoridades. 2. Desconocimiento de leyes que aporten al progreso de la asociación. 3. Escaso liderazgo por parte de las Autoridades. 4. Avance tecnológico. 5. Nuevas técnicas y estrategias administrativas. 6. Escases de recursos económicos. 7. Débil manejo de los recursos con los que cuentan. 8. Limitadas gestiones para conseguir proyectos. 9. Aumento de precios de los insumos agrícolas. 10. Excesiva utilización de químicos y fertilizantes que perjudiquen el medio ambiente. 11. Excesiva presencia de intermediarios en la comercialización. 12. Limitado acercamiento con la política gubernamental.



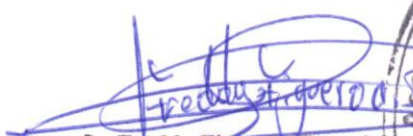
CUARTO PUNTO: Acuerdos.


- a) Se acordó con la directiva de la Asociación Agricanal-Pechiche, que los integrantes de la institución colaboraran con el levantamiento de la información necesaria para la elaboración del proyecto.
- b) Para las siguientes cesiones de trabajo, se estableció que todos los participantes aporten con ideas para la elaboración de estrategias.
- c) Se analizaron las diversas instituciones públicas y privadas que a través de gestiones pueden aportar con el desarrollo de la institución.

QUINTO PUNTO: Clausura.

Siendo las 21:30 el presidente agradece la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus funciones y labores cotidianas a los presentes da por terminada la sesión.

Para constancia de lo establecido, firman Presidente, Secretario y Egresado de la UPSE que certifican.


Sr. Freddy Figueroa Bernabé
Presidente de la Asociación.


Sr. Marcelo Coral Silvestre.
Secretario de la Asociación

Sr José Pin González.
Egresado Desarrollo Empresarial UPSE

ANEXO 6

**ACTAS DE APROBACIÓN DE
MISIÓN, VISIÓN,
OBJETIVOS, FILOSOFÍA,
VALORES, ESTRUCTURA
ORGANICA, Y ESTRATEGIAS
POR LOS DIRECTIVOS DE
LA ASOCIACIÓN.**



ASOCIACIÓN "AGRICANAL PECHICHE"



*Registro oficial N° 639
Fundado el 7 de agosto del 2002.
Pechiche – Chanduy – Santa Elena - Ecuador*

ACTAS DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ESTRATEGIAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

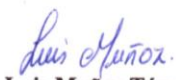
Siendo las **17H00** horas del día **Sábado 30** del mes de **Marzo** del **2013**, estando reunidos en las instalaciones de la **Asociación Agricanal-Pechiche** de la Comuna Pechiche, Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos e integrantes de la Asociación antes mencionada, así como también el estudiante egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponde al nombre de: **José Martín Pin González**.

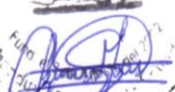
Bajo éste acto los integrantes de la **Asociación Agricanal-Pechiche**, aprueban la **Misión, Visión, Objetivos y Filosofía**, para el proyecto denominado **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL-PECHICHE, COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013"**, los mismos que van a ser desarrollados y ejecutados por los integrantes de la Asociación en mejora de los procesos productivos y comerciales, alcanzando una ventaja competitiva en un nivel alto de desarrollo organizacional.

Para constancia de lo establecido, firman directivos y miembros de la Asociación **Agricanal-Pechiche**.


Sr. Freddy Figueroa Bernabé
Presidente de la Asociación.




Sr. Luis Muñoz Tómalá
Vice-Presidente de la Asociación.


Sr. Marcelo Coral Silvestre
Secretario de la Asociación.



ASOCIACIÓN "AGRICANAL PECHICHE"




*Registro oficial N° 639
Fundado el 7 de agosto del 2002.
Pechiche – Chanduy – Santa Elena - Ecuador*

ACTAS DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, FILOSOFÍA, VALORES, ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ESTRATEGIAS POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

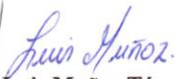
Siendo las **15H00** horas del día **Sábado 06** del mes de **Abril** del **2013**, estando reunidos en las instalaciones de la **Asociación Agricanal-Pechiche** de la Comuna Pechiche, Parroquia Chanduy, Provincia de Santa Elena, se reúnen los directivos e integrantes de la Asociación antes mencionada, así como también el estudiante egresado de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponde al nombre de: **José Martín Pin González**.

Bajo éste acto los integrantes de la **Asociación Agricanal-Pechiche**, aprueban los **Valores, Estructura Orgánica y Estrategias** para el proyecto denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN AGRICANAL-PECHICHE, COMUNA PECHICHE, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013”**, los mismos que van a ser desarrollados y ejecutados por los integrantes de la Asociación en mejora de los procesos productivos y comerciales, alcanzando una ventaja competitiva en un nivel alto de desarrollo organizacional.

Para constancia de lo establecido, firman directivos y miembros de la Asociación **Agricanal-Pechiche**.


Sr. Freddy Figueroa Bernabé
Presidente de la Asociación.




Sr. Luis Muñoz Tómal
Vice-Presidente de la Asociación.


Sr. Marcelo Coral Silvestre
Secretario de la Asociación.

ANEXO 7
INSTRUMENTO DE
INVESTIGACIÓN



**ENCUESTA
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

DIRIGIDO A: Socios, Directiva de la Asociación Agricanal-Pechiche.

AÑO2013

OBJETIVO: Recopilar información necesaria que permita elaborar un Plan Estratégico para el desarrollo de la Asociación Agricanal-Pechiche, Comuna Pechiche, Provincia de Santa Elena.

Por favor marque con una X el casillero que Usted refleja su criterio tomando en cuenta los siguientes parámetros.

1.- ¿Cómo evalúa el trabajo en equipo de los directivos en cuanto al aporte, desarrollo y progreso de la institución?

Excelente.	<input type="checkbox"/>
Muy buena.	<input type="checkbox"/>
Buena.	<input type="checkbox"/>
Regular.	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Conoce usted los objetivos de la Asociación Agricanal -Pechiche?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cuáles son los objetivos de la Asociación?

Impulsar el desarrollo productivo en el ámbito agrícola	<input type="checkbox"/>
Conseguir créditos	<input type="checkbox"/>
Buscar Canales de Distribución	<input type="checkbox"/>
Conseguir Proyectos en beneficio de la Institución	<input type="checkbox"/>
Conseguir Proyectos en beneficio de la Comunidad	<input type="checkbox"/>

4.- ¿Considera que la Asociación cumple con las expectativas de entidad debidamente organizada?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Asiste usted a las Asambleas convocadas por la Asociación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Son considerados los socios para la toma de decisiones?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

7.- ¿Se cumplen las decisiones tomadas en las asambleas de la Asociación?

Siempre	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>
Algunas Veces	<input type="checkbox"/>
Casi Nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Existe coordinación entre los Directivos y Asociados para el desarrollo de proyectos?

Con frecuencia	<input type="checkbox"/>
Siempre	<input type="checkbox"/>
Muy poco	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>
Nada	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Son manejados eficientemente los recursos de la Asociación?

Si
No

10.- ¿Cómo califica las actividades que se realizan dentro de la Asociación en beneficio de la Comuna Pechiche?

Excelente.
Muy buena.
Buena.
Regular.
Malo.

11.- ¿Cómo considera usted las gestiones que se realizan para capacitar a los asociados en los proyectos?

Excelente.
Muy Buena.
Buena
Regular.
Malo.

12- ¿Con qué frecuencia la Asociación organiza capacitación técnica para los socios de la institución?

Siempre
Casi siempre
Algunas Veces
Casi Nunca
Nunca

13.- ¿Considera necesario que se imparta alguna capacitación para los Agricultores de la Institución?

Si
No

14.- ¿Sobré cuál de estos temas le gustaría recibir en una capacitación?

Agrícola
Financiera
Técnica
Administrativa
Otras

15.- ¿Apoyaría y participaría usted en los cambios que se establezcan dentro de la Asociación?

Definitivamente Sí
Probablemente Sí
Indeciso.
Probablemente No
Definitivamente No.

16- ¿Cree usted que pertenecer a la Asociación le ha significado obtener un beneficio socio económico?

Si
No

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!



**ENTREVISTA
INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

DIRIGIDO A: Socios, Directiva de la Asociación Agricanal-Pechiche.

AÑO 2012

OBJETIVO: Recopilar información necesaria que permita elaborar un Plan Estratégico para el desarrollo de la Asociación Agricanal-Pechiche, Comuna Pechiche, Provincia de Santa Elena.

Por favor marque con una X el casillero que Usted refleja su criterio tomando en cuenta los siguientes parámetros.

1.- ¿Piensa usted que se está trabajando en equipo de manera correcta con los demás directivos de la institución?

Si
No

2.- ¿Planifican las actividades para la toma de decisiones?

Si
No

3.- ¿De qué manera planifican las actividades?

Diario
Semanal
Mensual
Anual
Otros
Cuales.....

4.- ¿Cree usted que las actividades que realizan los directivos están encaminados al logro de los objetivos de la institución?

Si
No

5.- ¿Por qué cree usted que las Actividades Administrativas de la Asociación no son bien Desarrolladas?

Comunicación deficiente
Trabajo empírico
Escaso liderazgo
Falta de políticas y reglamentos
Mala administración

6.- ¿En las asambleas que se realiza la opinión de los socios es considerada por la directiva para la toma de decisiones?

Si
No

7.- ¿Por qué cree usted que se ha utilizado mal los recursos los mismos que han limitado el crecimiento de la institución?

Falta de coordinación
Direccionamiento deficiente
Escasa planificación
Limitada Gestiones financieras
Falta de conocimiento

8.- ¿Existe coordinación entre las instituciones del estado y directivos para desarrollar actividades en beneficio de la Asociación y la comunidad?

Si
No

9.- ¿Considera usted necesario la capacitación, asistencia técnica y administrativa para los directivos y socios?

Si
No

10.- ¿Con que frecuencia se han gestionado cursos, seminarios, y/o capacitaciones técnicas para los socios de la institución?

Siempre
Casi siempre
Algunas Veces
Casi Nunca
Nunca

11.- ¿Qué tipo de proyectos o talleres se han gestionado para el bien de la institución y el desarrollo de la comunidad?

Proyectos Agrícolas
Proyectos Técnicos
Talleres de Capacitación
Talleres Sobre Canales de Distribución
Otros
Cuales.....

12.- ¿Participaría usted en los cambios que se establezcan dentro de la institución?

Definitivamente Sí.
Probablemente Sí
Indeciso
Probablemente no
Definitivamente no

13.- ¿Piensa usted que al realizar un Plan Estratégico se podrá alcanzar el progreso y desarrollo de la institución?

Si
No

14.- ¿Existiría alguno de estos aspectos al aplicar un Plan Estratégico:

Mayor orientación
Eficiente toma de decisiones
Mejor direccionamiento
Trabajando con las Instituciones
Obtener una visión compartida

¡¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!

ANEXO 8

**REUNIONES CON LOS
DIRECTIVOS / SOCIOS Y
CONSTANCIAS DE LAS
PARTICIPACIONES POR
PARTE DE LOS SOCIOS**

FOTO N° 1



Casa Comunal de Pechiche lugar donde realizan las asambleas

FOTO N° 2



Socialización de la propuesta del plan estratégico en beneficio de la institución.

FOTO N° 3



Asistencia de los socios a los talleres

FOTO N° 4



Cesión de trabajo con los socios tomando en consideración ciertos puntos de vista para desarrollar el plan estratégico.

ANEXO 9

**CULTIVOS QUE POSEEN LOS
DIRECTIVOS Y SOCIOS DE
AGRICANAL PECHICHE**

FOTO N° 5



Cultivo de tomate del Sr. Borbor Basilio Torivio.

FOTO N° 6



Cultivo de pimiento del Sr. Borbor Basilio Torivio.

FOTO N° 7



Cultivo de pimienta del Sr. Kleber Órala.

FOTO N° 8



Cultivo de sandía de la Sra. Mercedes Bernabé.

FOTO N°9



Trasvase es una de las grandes fortalezas para el riego de los cultivos.

FOTO N°10

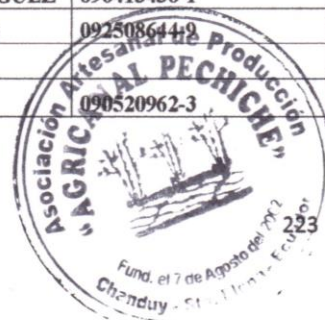


Limpieza de las vías de acceso para llegar a los cultivos

ANEXO 10
NÓMINA DE SOCIOS DE
AGRICANAL PECHICHE

**NÓMINA DE LOS SOCIOS FUNDADORES DE LA ASOCIACIÓN
ARTESANAL DE PRODUCCIÓN AGRÍCOLA, PECUARIA, PISCICOLA,
“AGRICANAL-PECHICHE”**

N°	NOMBRES	APELLIDOS	N° CÉDULA
1	NELLY	ALFONSO BERNABE	090157158-8
2	DANNY VINICIO	ALFONSO VILLÓN	091996691-1
3	KENDY EDER	ALFONSO VILLÓN	092340088-1
4	IRMA LOURDES	BERNABÉ LINDAO	090851736-0
5	MAURO WILFRIDO	BERNABÉ TABOADA	090907945-1
6	HECTOR DARIO	BERNABÉ SUAREZ	091224936-4
7	FRANCIA ELIZABETH	BERNABÉ SILVESTRE	091539078-6
8	CARLOS ALBERTO	BERNABÉ SILVESTRE	092126273-9
9	HERMENEGILDO UFREDO	BORBOR BACILIO	091552272-6
10	TORIBIO	BORBOR BACILIO	090601348-7
11	DANNY EVARISTO	CRUZ VILLÓN	092276475-8
12	ERMIDA NELLY	ORRALA ORRALA	090601229-9
13	GERMAN KLEBER	ORRALA YAGUAL	091496937-3
14	JOSÉ EFRAIN	PANCHANA BACILIO	091211574-7
15	PEDRO DANIEL	PINCAY SOLORZANO	130235027-5
16	HILARIO FELIX	POZO TOMALA	091244681-2
17	CIRO SIXTO	PARRALES	120043518-6
18	CARLOS RAFAEL	SOREANO REYES	090785385-7
19	GRIMILDA LOURDES	SORIANO REYES	092335044-1
20	JUAN ALBERTO	VILLÓN DOMINGUEZ	091392278-7
21	OSCAR ROMULO	ALFONSO BERNABÉ	090851699-0
22	DANILO ITALO	BERNABÉ PANCHANA	091965829-4
23	KLEBER	BERNABÉ TABOADA	
24	OSWALDO	CARPIO DOMINGIEZ	
25	AMADO	CARPIO REYES	
26	JUAN BAUTISTA	CARPIO REYES	
27	GABRIEL MARCELO	CORAL SILVESTRE	092726934-0
28	JUAN JOSÉ	CRUZ SILVESTRE	
29	ROXANA JASMIN	CRUZ SILVESTRE	
30	LEUTERIO	DOMINGUEZ	
31	ISRAEL GALINDO	DOMINGUEZ DOMINGUEZ	090413430-1
32	FREDDY JORGE	FIGUEROA BERNABE	092508644-9
33	GREGORIO DAVID	JIMENEZ ARIAS	090520962-3
34	ALBERTO ELIAS	MUÑOZ TOMALA	



35	DIONISIO DOLORES	QUIRUMBAY QUIRUMBAY	091364387-0
36	ALBINO	RODRIGUEZ LABAYEN	
37	NIDIA DIANA	SILVESTRE CRUZ	091454529-8
38	ISOLINA YUBANA	SILVESTRE CRUZ	090812874-7
39	ADRIAN EUCLIDEZ	SORIANO SORIANO	092152301-5
40	SHIRLEY	VILLON CRUZ	
41	MANUEL JULIO	VILLON QUIMI	090124956-6
42	SERGIO ABILIO	ALFONSO BERNABÉ	
43	JOSEFINA MERCY	ALFONSO BERNABÉ	090785407-9
44	NIEVE MELLY	BELTRÁN QUIMÍ	
45	MERCEDES GERALDINA	BERNABÉ BERNABÉ	090478129-1
46	FELIX MAXIMILIANO	CRUZ	
47	TITO	CRUZ BELTRAN	
48	MANUEL DARIO	DOMINGUEZ SILVESTRE	092276434-5
49	AGUSTIN	DOMINGUEZ VILLÓN	090499751-7
50	FLAVIO	TOMALÁ QUIRUMBAY	091122484-8
51	STANLY	VILLAGOMEZ V.	091392297-7
52	JOSÉ	VILLÓN ALFONSO	
53	ADALBERTO PAULINO	VILLÓN ALFONZO	092861612-7
54	CARLOS	VILLÓN BERNABÉ	
55	FANNY YOLANDA	VILLÓN CRUZ	090166681-8
56	MÁXIMO	VILLÓN DOMINGUEZ	
57	NESTOR	VILLÓN DOMINGUEZ	
58	JHOMBER	VILLÓN ORTEGA	
59	ALEJANDRO	VILLÓN QUIMÍ	090122577-1
60	HUGO MODESTO	VILLÓN QUIMÍ	090128597-3
61	JOSE MIGUEL	VILLÓN REYES	092215662-5
62	LUIS RENE	VILLÓN RODRÍGUEZ	
63	CESAR GERMAN	VILLÓN SUÁREZ	

