



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES
ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA DEL CANTÓN
SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

**AUTOR: MARCO MANUEL GONZÁLEZ TORRES
TUTOR: Ing. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES
ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA DEL CANTÓN
SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA
AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: MARCO MANUEL GONZÁLEZ TORRES

TUTOR: Ing. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 19 de Octubre de 2013.

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013 – 2018” elaborado por el Sr. Marco Manuel González Torres, egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas 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. Sofía Lovato Torres, MBA.
TUTOR

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por darme nuevas oportunidades en la vida, a mis padres y a mi esposa quienes me muestran su amor y apoyo incondicional para lograr todo lo que me proponga.

MARCO

AGRADECIMIENTO

Agradezco a los docentes de la UPSE por compartir sus conocimientos académicos en todo este proceso de formación profesional, especialmente a la MSc. Sofía Lovato Torres por su dedicación y tiempo al instruirme en este trabajo de titulación.

De igual manera a los integrantes de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa y su dirigente Sr. José González Caiche por haberme dado el respaldo y apertura de esta institución, para realizar el levantamiento de información necesaria al efectuar este proyecto de estudio.

MARCO

TRIBUNAL DE GRADO

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

Econ. Félix Tigrero González MSc.
DIRECTOR DE ESCUELA
INGENIERÍA COMERCIAL

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA. MSc.
PROFESOR - TUTOR

Econ. Irene Palacios Bauz, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

Ab. Miltón Zambrano Coronado MSc.
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES
ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA DELCANTÓN
SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2013.

Autor: Marco González Torres

Tutor: Ing. Sofía Lovato Torres, MBA

RESUMEN

El desarrollo de esta investigación tiene como objeto la aplicación de un Plan Estratégico para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas, cuyo proceso inicio indagando la situación actual de la misma, lo cual se pudo efectuar gracias en empleo de los métodos, tecinas e instrumentos de investigación, tales como observación, encuestas y entrevistas, factores que nos permitieron conocer a profundidad las falencias que posee ésta organización, pues conocimos que la principal debilidad es la carencia de conocimientos en temas afines al gerenciamiento, aspecto que provoca una deficiente planificación, organización y control de las actividades limitando el crecimiento de la asociación. Para la efectiva elaboración del plan estratégico fue necesario recopilar información de fuentes bibliográficas, analizando temas conceptos y teorías afines a planeación estratégica, corroborando la importancia de la teoría y su aplicación en organizaciones sociales, se solicitó además la información oportuna a los socios, clientes y proveedores, in formación que fue tabulada, interpretada y respectivamente analizada para en base a ésta poder plantear soluciones acertadas. Una vez obtenido los resultados se puedo comprobar la necesidad de la asociación en cuanto a un plan estratégico, ya que este le brinda orientación en el progreso de sus actividades, encaminándola siempre al éxito ya que con el establecimiento de una filosofía, misión, visión y valores, la organización definirá su razón de ser y a la vez tendrá una proyección de lo que quiere ser en un futuro, sin dejar de la lado los valores éticos que le permitirán tener una cultura organizacional basada en principios morales, contando así con los pilares fundamentales para conseguir sus propósitos; este plan al mismo tiempo contiene matrices estratégicas que facilitan el establecimiento de estrategias, cursos de acción y políticas idóneas, que permitirán la instauración de programas y proyectos que impulsen el crecimiento de la asociación. Por esta razón es de vital importancia que la Asociación Puerto de Santa Rosa utilice un Plan Estratégico.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
DELIMITACIÓN.....	5
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	5
EVALUACIÓN.....	6
LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	7
TEÓRICA	7
METODOLÓGICA.....	8
PRÁCTICA.....	8
LOS OBJETIVOS.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
HIPÓTESIS.....	10
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	11

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES.....	13
1.2 EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	15

1.2.1	Definiciones de planificación estratégica.....	15
1.2.2	Importancia de la planeación estratégica.....	15
1.2.3	Características de la planeación estratégica	16
1.2.4	Principios básicos de la planeación estratégica	17
1.2.5	Conceptualización de plan estratégico	18
1.2.6	Para qué sirve el plan estratégico	19
1.2.7	Modelos de planes estratégicos	19
1.2.8	Elementos del plan estratégico	22
1.2.8.1	Direccionamiento estratégico	22
1.2.8.1.1	Filosofía	22
1.2.8.1.2	Visión.....	23
1.2.8.1.3	Misión	23
1.2.8.1.4	Objetivos.....	24
1.2.8.1.5	Metas.....	24
1.2.8.1.6	Valores	25
1.2.8.2	Análisis situacional.....	25
1.2.8.2.1	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	26
1.2.8.2.2	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	27
1.2.8.2.3	Foda (Matriz Estratégica)	28
1.2.8.2.4	Análisis de Porter.....	29
1.2.8.2.5	Matriz del perfil competitivo (MPC).....	31
1.2.8.2.6	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA) ..	32
1.2.8.3	Formulación estratégica.....	34
1.2.8.3.1	Estrategias.....	34
1.2.8.3.2	Cursos de acción	36
1.2.8.3.3	Políticas.....	37
1.2.8.4	Implementación estratégica	38
1.2.8.4.1	Programas	38
1.2.8.4.2	Proyectos.....	38
1.2.8.4.3	Procedimientos.....	39
1.2.8.4.4	Seguimiento y control.....	39
1.2.8.5	Planeación Operativa.....	41
1.2.8.5.1	Plan operativo anual (POA).....	42
1.2.8.5.2	Cronograma	42

1.2.8.5.3	Presupuesto	42
1.2.8.5.4	Planeación financiera.....	43
1.3	GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA DEL CANTÓN SALINAS.....	43
1.3.1	Elementos constitutivos.....	44
1.3.1.1	Historicidad	44
1.3.1.2	Constitución.....	45
1.3.1.3	Actividades	45
1.3.2	Productos	46
1.3.3	Servicios	47
1.3.4	Recursos	47
1.3.4.1	Humanos.....	47
1.3.4.2	Materiales	48
1.3.4.3	Técnicos.....	48
1.3.4.4	Tecnológicos.....	48
1.3.5	Impacto ambiental	49
1.3.5.1	Responsabilidad social	49
1.3.5.2	Aporte al buen vivir.....	49
1.3.5.3	Estudio ambiental o recursos naturales	50
1.4	MARCO SITUACIONAL	50
1.5	MARCO LEGAL.....	50
1.5.1	Plan nacional del buen vivir	51
1.5.2	Ministerio de inclusión económica y social	51
1.5.3	Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca	51

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.2	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	53
2.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	54
2.4	MÉTODOS	55
2.5	TÉCNICAS	56
2.6	INSTRUMENTOS	57
2.6.1	Validez y confiabilidad.....	60

2.7	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
2.7.1	Población.....	62
2.7.2	Muestra.....	63
2.8	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS	65

CAPÍTULO III

3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1	ANÁLISIS DE RESULTADOS	67
3.2	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	68
3.3	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.....	69
3.3.1	Entrevistas a la directiva de la asociación Puerto de Santa Rosa.....	69
3.3.2	Entrevistas a los proveedores	73
3.3.3	Análisis global de las entrevistas de directivos y proveedores.....	76
3.4	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	77
3.4.1	Encuestas a socios de la Asociación Puerto de Santa Rosa.....	77
3.4.2	Encuestas a clientes	95
3.4.3	Análisis global de las encuestas	109
3.5	CONCLUSIONES	110
3.6	RECOMENDACIONES.....	111

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013 – 2018.

4.1	PRESENTACIÓN.....	112
4.2	JUSTIFICACIÓN.	113
4.3	DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	113
4.4	MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.....	114
4.5	COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	115
4.5.1	Direccionamiento estratégico	115
4.5.1.1	Filosofía de la Asociación Puerto de Santa Rosa.	115
4.5.1.2	Visión de la Asociación Puerto de Santa Rosa.....	116
4.5.1.3	Misión de la Asociación Puerto de Santa Rosa.	116
4.5.1.4	Matriz de los objetivos estratégicos	116
4.5.1.4.1	Objetivos estratégicos de la Asociación Puerto De Santa Rosa	117

4.5.1.4.2	Objetivos de la Asociación Puerto de Santa Rosa	118
4.5.1.5	Metas	119
4.5.1.6	Valores de la Asociación Puerto de Santa Rosa	120
4.5.1.7	Estructura organizacional y organo funcional de la Asociación Puerto de Santa Rosa.....	121
4.5.1.7.1	Orgánico funcional	123
4.5.2	Análisis situacional.....	129
4.5.2.1	Análisis interno.....	130
4.5.2.2	Análisis externo	131
4.5.2.3	Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	133
4.5.2.4	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	135
4.5.2.5	Foda (Matriz Estratégica)	136
4.5.2.6	Análisis de Porter	137
4.5.2.7	Matriz de competitividad.....	137
4.5.2.8	Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)	138
4.5.3	Formulación estratégica.....	140
4.5.3.1	Estrategias y cursos de acción	140
4.5.3.1.1	Estrategias ofensivas.....	141
4.5.3.1.2	Estrategias concéntricas	142
4.5.3.1.3	Estrategias genéricas.....	143
4.5.3.1.4	Estrategias defensivas	145
4.5.3.2	Políticas para la Asociación Puerto de Santa Rosa	145
4.5.4	Implementación estratégica	147
4.5.4.1	Programas	147
4.5.4.1.1	Programa 1: Gestión administrativa	147
4.5.4.1.2	Programa 2: Infraestructura	148
4.5.4.2	Proyectos	148
4.5.4.2.1	Proyecto 1: Plan de Capacitaciones	148
4.5.4.2.2	Proyecto 2: Plan de Marketing.....	151
4.5.4.2.3	Proyecto 3: Construcción de la SEDE	155
4.5.4.2.4	Proyecto 4: Construcción de una Ferretería Marina	157
4.5.4.3	Procedimientos	159
4.5.4.4	Seguimiento y control.....	161
4.5.5	Planeación Operativa.....	166

4.5.5.1 Cronograma	167
4.5.5.2 Presupuesto general del plan estratégico para el periodo 2013 – 2018.	168
4.5.5.3 Planeación Financiera.....	169
4.6 CONCLUSIONES	176
4.7 RECOMENDACIONES	177
BIBLIOGRAFÍA.....	178
ANEXOS.....	182
GLOSARIO.....	213

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 Operacionalización de las variables	11
CUADRO # 2 Matriz MEFI.....	27
CUADRO # 3 Matriz MEFE.....	28
CUADRO # 4 Matriz competitiva	32
CUADRO # 5 Matriz PEYEA	33
CUADRO # 6 Detalle de pesca en la Asociación Puerto de Santa Rosa.....	47
CUADRO # 7 Pasos para la elaboración del instrumento	58
CUADRO # 8 Instrumentos	59
CUADRO # 9 Población.....	62
CUADRO # 10 Muestra.....	65
CUADRO # 11 Género	77
CUADRO # 12 Edad.....	78
CUADRO # 13 Está involucrado con las actividades de la asociación	79
CUADRO # 14 Desempeño de la Asociación Puerto de Santa Rosa	80
CUADRO # 15 En qué porcentaje la asociación ha cumplido con sus fines.....	81
CUADRO # 16 La asociación ha cubierto sus expectativas	82
CUADRO # 17 La imagen es un elemento importante para atraer la atención del cliente.....	83
CUADRO # 18 Hay motivación y trabajo en equipo en la asociación.....	84
CUADRO # 19 Las políticas que se establecen son respetadas.....	85
CUADRO # 20 Es factible en la Asociación una guía de trabajo que genere beneficios.	86
CUADRO # 21 Los valores corporativos de la asociación son notorios al momento de realizar sus actividades diarias	87
CUADRO # 22 Es necesaria la capacitación continua para que la asociación mejore su gestión administrativa.....	88
CUADRO # 23 Importancia de las técnicas de negociación en la asociación.....	89
CUADRO # 24 Incentivos por compra o venta de productos en la asociación	90

CUADRO # 25 Aspectos importantes para conseguir competitividad	91
CUADRO # 26 Importancia de las estrategias para que la asociación pueda alcanzar sus objetivos.....	92
CUADRO # 27 ¿Qué es un Plan Estratégico?	93
CUADRO # 28 La elaboración de un plan estratégico para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa	94
CUADRO # 29 Género	95
CUADRO # 30 Edad.....	96
CUADRO # 31 Adquiere productos en el puerto Santa Rosa.	97
CUADRO # 32 Frecuencia con que adquiere los productos.....	98
CUADRO # 33 Los productos que ofrece la asociación cubren sus expectativas	99
CUADRO # 34 La Asociación Puerto de Santa Rosa es reconocida en la localidad	100
CUADRO # 35 La Asociación Puerto de Santa Rosa proyecta una buena apariencia	101
CUADRO # 36 Cómo califica la atención que brinda la Asociación	102
CUADRO # 37 El precio es un factor imprescindible en un producto.....	103
CUADRO # 38 Precios que ofrece la asociación.....	104
CUADRO # 39 Por qué adquiere los productos de la Asociación.....	105
CUADRO # 40 Considera necesaria la capacitación continua	106
CUADRO # 41 Considera indispensables los valores éticos.....	107
CUADRO # 42 Le gustaría que la asociación emplee estrategias de comercialización	108
CUADRO # 43 Matriz de los Objetivos Estratégicos.....	117
CUADRO # 44 Análisis Interno	131
CUADRO # 45 Análisis Externo	133
CUADRO # 46 Matriz de Evaluación de Factores Internos	134
CUADRO # 47 Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	135
CUADRO # 48 Matriz del FODA Estratégico	136

CUADRO # 49 Matriz de Competitividad.....	138
CUADRO # 50 Matriz PEYEA	139
CUADRO # 51 Proyecto de Capacitación.....	149
CUADRO # 52 Recurso para Capacitación.....	150
CUADRO # 53 Indicadores	163
CUADRO # 54 Evaluación de los indicadores	164
CUADRO # 55 Balanced Scorecard	165
CUADRO # 56 POA.....	166
CUADRO # 57 Presupuesto General.....	168
CUADRO # 58 Amortización.....	170
CUADRO # 59 Presupuesto de Gasto Financiero	170
CUADRO # 60 Amortización de Activos Diferidos	170
CUADRO # 61 Depreciación de Activos Fijos	171
CUADRO # 62 Depreciación Acumulada.....	171
CUADRO # 63 Producción Pesquera	172
CUADRO # 64 Presupuesto de Ventas.....	172
CUADRO # 65 Costo de Venta	172
CUADRO # 66 Gastos Administrativos	172

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Modelo de Tom Lambert.....	20
GRÁFICO # 2 Modelo de planeación estratégica SHKG.....	21
GRÁFICO # 3 Matriz FODA.....	29
GRÁFICO # 4 Estrategias de Porter	31
GRÁFICO # 5 Matriz PEYEA.....	33
GRÁFICO # 6 Balanced Scorecard	40
GRÁFICO # 7 Género	77
GRÁFICO # 8 Edad	78
GRÁFICO # 9 Está involucrado con las actividades de la asociación.	79
GRÁFICO # 10 Desempeño de la Asociación Puerto de Santa Rosa.....	80
GRÁFICO # 11 En qué porcentaje la asociación ha cumplido con sus fines	81
GRÁFICO # 12 La asociación ha cubierto sus expectativas	82
GRÁFICO # 13 La imagen es un elemento importante para atraer la atención del cliente.	83
GRÁFICO # 14 Hay motivación y trabajo en equipo en la asociación.	84
GRÁFICO # 15 Las políticas que se establecen son respetadas.	85
GRÁFICO # 16 Es factible en la Asociación una guía de trabajo que genere beneficios.	86
GRÁFICO # 17 Los valores corporativos de la Asociación son notorios al momento de realizar sus actividades diarias	87
GRÁFICO # 18 Es necesaria la capacitación continua para que la asociación mejore su gestión administrativa.....	88
GRÁFICO # 19 Importancia de las técnicas de negociación en la asociación.	89
GRÁFICO # 20 Incentivos por compra o venta de productos en la asociación	90
GRÁFICO # 21 Aspectos importantes para conseguir competitividad	91
GRÁFICO # 22 Importancia de las estrategias para que la asociación pueda alcanzar sus objetivos.....	92
GRÁFICO # 23 ¿Qué es un Plan Estratégico?.....	93

GRÁFICO # 24 La elaboración de un plan estratégico para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa	94
GRÁFICO # 25 Género	95
GRÁFICO # 26 Edad	96
GRÁFICO # 27 Adquiere productos en el puerto Santa Rosa.....	97
GRÁFICO # 28 Frecuencia con que adquiere los productos.....	98
GRÁFICO # 29 Los productos que ofrece la asociación cubren sus expectativas	99
GRÁFICO # 30 La Asociación Puerto de Santa Rosa es reconocida en la localidad	100
GRÁFICO # 31 La Asociación Puerto de Santa Rosa proyecta una buena apariencia	101
GRÁFICO # 32 Cómo califica la atención que brinda la Asociación	102
GRÁFICO # 33 El precio es un factor imprescindible en un producto	103
GRÁFICO # 34 Precios que ofrece la asociación.....	104
GRÁFICO # 35 Por qué adquiere los productos de la Asociación.....	105
GRÁFICO # 36 Considera necesaria la capacitación continua	106
GRÁFICO # 37 Considera indispensables los valores éticos	107
GRÁFICO # 38 Le gustaría que la asociación emplee estrategias de comercialización	108
GRÁFICO # 39 Modelo de Planeación Estratégica SHKG.....	114
GRÁFICO # 40 Organigrama de la Asociación Puerto de Santa Rosa	122
GRÁFICO # 41 Matriz PEYEA.....	140
GRÁFICO # 42 Alianzas Estratégicas	153
GRÁFICO # 43 Adquisición del Permiso de Zarpe	159
GRÁFICO # 44 Cobro de Cuota Mensual	160
GRÁFICO # 45 Cronograma	167

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1 Oficio UPSE dirigido a la Asociación	183
ANEXO # 2 Oficio de Aceptación de la Asociación.....	184
ANEXO # 3 Cambio de Directiva	185
ANEXO # 4 Estatuto de la Asociación Puerto de Santa Rosa.....	186
ANEXO # 5 Plan Nacional del Buen Vivir	188
ANEXO # 6 Matriz de Observación	189
ANEXO # 7 Formato de Entrevistas.....	191
ANEXO # 8 Formato de Encuestas	193
ANEXO # 9 Reunión con los socios.....	198
ANEXO # 10 Procedimiento para elaborar la matriz MEFE y FEFI	201
ANEXO # 11 Mesa de trabajo	202
ANEXO # 12 Presupuesto y Cronograma Proyecto 1 Capacitaciones	204
ANEXO # 13 Presupuesto y Cronograma Proyecto 2 Marketing.....	205
ANEXO # 14 Hoja volante	206
ANEXO # 15 Página Web	207
ANEXO # 16 Plano para la construcción de la SEDE.....	208
ANEXO # 17 Presupuesto y cronograma Proyecto 3 Construcción de SEDE ...	209
ANEXO # 18 Cronograma y Presupuesto Proyecto 4 Ferretería Marina	210
ANEXO # 19 Símbolos del Flujo-grama.....	211
ANEXO # 20 Fotos	212

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el entorno ya sean tecnológicos, políticos, económicos, ambientales obliga a las organizaciones y a sus dirigentes a estar preparadas para afrontarlos como una amenaza a través de distintos métodos de gestión por lo que la planeación estratégica busca una anticipación a la problemática haciendo los correctivos necesarios para evitarlos, y a falta de desconocimiento generaría un gran caos interno y desmotivación de los integrantes de una entidad.

A los directivos de la Asociación Puerto de Santa Rosa le parece interesante que en su organización se desarrolle un Plan Estratégico de acuerdo a sus necesidades y obtener ventaja competitiva que les permitan a más de mantenerse y crecer en el mercado, mejorar la actual gestión administrativa, orientándola al diseño de estrategias oportunas creadas a partir de un análisis minucioso interno y externo ya que de esta manera se podrán saber cuáles son las fortalezas y debilidades para establecer ventaja competitiva, además de conocer las oportunidades y amenazas existentes en el mercado, implementando así las directrices de mejoramiento continuo para orientar el logro de los objetivos organizacionales.

Este trabajo se compone de cuatro capítulos los mismos que se detallan de la siguiente manera: el capítulo I se muestra el Marco Teórico en el que se citan las teorías de diversos autores que facilitan obtener parámetros para el desarrollo de la investigación. El capítulo II describe la Metodología en el cual se emplean las técnicas y métodos de investigación, como la observación, entrevistas y encuestas necesarias para el levantamiento de información eficiente. El capítulo III se refiere al Análisis e Interpretación de Resultados producto de la investigación de campo que sirven para identificar la situación real de la asociación; y el capítulo IV la propuesta en el que se hace el desarrollo del Plan Estratégico objeto de estudio.

MARCO CONTEXTUAL

TEMA

Influencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa para el eficiente desarrollo de la productividad mediante un enfoque participativo de la asociación de pescadores artesanales. Diseño de un Plan Estratégico dirigido a la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas provincia de Santa Elena año 2013 – 2018.

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El cantón Salinas tiene una población de 90.031 habitantes, de los cuales 11.200 pertenecen a la parroquia Santa Rosa, que es uno de los principales puertos pesqueros artesanales del cantón, para el desembarque y comercialización de grandes pelágicos (dorado, atunes, picudo y pez espada), demersales (corvina, perela, camotillo y cabezudo) y tiburones denominados pesca blanca, que se destinan al mercado externo (Estados Unidos y Europa); generando un gran movimiento económico. Existen aquí unas 1.000 embarcaciones, en su mayoría fibras de vidrio, y pocos barcos tipo nodrizas, que utilizan un promedio de 3.800 pescadores artesanales, evisceradores y otros se relacionan con la actividad pesquera en esta parroquia.

Para el desarrollo de la presente investigación se analizará el contexto de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas, que opera en la parroquia Santa Rosa cantón Salinas, cuyo lema es: Unidad, Disciplina y Trabajo; la misma que fue fundada el 13 de Diciembre del 2004, fecha desde la cual se ha mantenido activa, con acuerdo ministerial N°. 119 con fecha 16 de junio del 2008, en la actualidad cuenta con 50 socios de los cuales hay 3 mujeres y su dirigente es el Sr. José González, poseen además 60 embarcaciones.

Esta asociación tiene como finalidad agrupar a quienes se dedican a la pesca artesanal de productos marinos, buscando de tal manera mantener un equipo de trabajo para la respectiva consecución de sus objetivos, mejorar el estatus de vida de los asociados y brindar un buen servicio a la colectividad. El Sr. José González presidente de la Asociación Puerto de Santa Rosa manifestó que ellos se dedican especialmente a la captura de peses grandes como bonito, albacora, dorado, tiburones, picudo empleando técnicas de pesca dirigida y no dirigidas; para obtener estos recursos navegan alrededor de 20 millas de distancia, alcanzando en un día bueno aproximadamente 12 quintales y en uno malo 2 quintales de pesca.

En la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto Santa Rosa no hay planificación de las actividades laborales, esto a causa de la falta de conocimientos administrativos, generando la mala utilización de los recursos humanos, materiales y hasta en ocasiones pérdida de tiempo; también carece de organización en el momento de realizar sus tareas diarias, debido a que desconocen las funciones de cada cargo por lo que los socios no realizan su trabajo de manera oportuna; de la misma manera hay la inexistencia de una filosofía, misión y visión, pues posee una deficiente dirección que los impulse a ser visionarios; del mismo modo ésta presenta una escasa comunicación, ya que existe desmotivación por parte de los socios lo que dificulta el intercambio de ideas; además no explotan al máximo sus capacidades, porque no cuentan con las estrategias necesarias que persigan un efectivo desarrollo. Siendo estos los principales factores que han conseguido que la asociación tenga deficiencias en sus gestiones impidiendo su crecimiento organizacional.

La limitada gestión administrativa en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto Santa Rosa ocasiona la ausencia de planes, metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo generando inseguridad al momento de programar alguna actividad; de igual manera la carencia de organización provoca el incumplimiento de las funciones y responsabilidades adquiridas en cada cargo; asimismo la escases de una filosofía, misión y visión causa limitación en el crecimiento de la

institución pues no cuentan con un direccionamiento preciso; de la misma forma al existir una mala comunicación, produce en los socios la falta de compromiso y por ende desunión; por último el no explotar al máximo sus capacidades, origina la pérdida de beneficios ya que al momento de vender el producto apresuradamente dan cabida a que se lucren los intermediarios.

De seguirse dando estas situaciones la asociación tendrá un lento gestionar en sus actividades por lo que desaprovechara las oportunidades que le pueda brindar el entorno y al mismo tiempo sus debilidades se irán incrementando pues nos encontramos en un entorno de constante cambio y el no contar con métodos, técnicas y procedimientos adecuados le impedirá explotar sus recursos, generando incertidumbre entre sus asociados lo que le inducirá a limitar su crecimiento.

Por tal razón luego de haber analizado la situación que afronta la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto Santa de Rosa del cantón Salinas se hace necesaria la implementación de un Plan Estratégico, el mismo que se presenta como un documento susceptible de aprobación y como instrumento de gestión; ya que ayuda a la planificación de las actividades tanto internas como externas de la institución, orientando a los dirigentes en el manejo de las herramientas, técnicas, mecanismos y procesos de la administración, además de los métodos y estrategias de planificación, por lo que resumiendo podemos expresar que el plan estratégico es el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Con lo que se pretende que la asociación mantenga un direccionamiento claro enfocado a una cultura organizacional con miras al desarrollo; involucrando de esta manera a todos los miembros de la misma, creando en ellos compromiso y responsabilidad para el establecimiento de metas y objetivos que les faciliten identificar la razón de ser de la agrupación, para luego coordinar las actividades accesibles para obtener mejores beneficios para los asociados y la colectividad.

DELIMITACIÓN

Campo: Administrativo

Área: Planeación Estratégica

Aspecto: Diseño de un plan estratégico que mejore las actividades administrativas de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Tema: Diseño de un Plan Estratégico dirigido a la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas provincia de Santa Elena año 2013 – 2018.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo influye las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas, provincia de Santa Elena año 2013 – 2018?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿De qué manera influyen un plan estratégico en las asociaciones?
2. ¿Cómo inciden las limitadas estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la Asociación de Pescadores Puerto Santa Rosa?
3. ¿Cuáles son las expectativas de los socios en cuanto a la implementación de un Plan Estratégico en la Asociación de Pescadores Puerto Santa Rosa?
4. ¿Para qué sirve o qué ventajas tendrá la Asociación de Pescadores Puerto Santa Rosa al utilizar un Plan Estratégico?

EVALUACIÓN

Delimitado.

Este estudio es delimitado porque está dirigido únicamente a la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto Santa Rosa del cantón Salinas en el mismo que se desarrollará un plan estratégico establecido para cinco años.

Claro.

El presente trabajo de investigación es claro puesto que se ha redactado de manera precisa describiendo con naturalidad los síntomas, causas y efectos del problema, de manera que sea comprendido por el lector.

Evidente.

Esta investigación es evidente porque podremos apreciar y observar de manera directa las falencias que presenta la Asociación de Pescadores Puerto de Santa Rosa, permitiéndonos trabajar en los puntos débiles para solucionar el problema.

Concreto.

Este trabajo de investigación es concreto ya que se ha redactado de manera exacta y directa, empleando un lenguaje adecuado, que permita a los lectores entender el problema que se manifiesta y las pautas para el desarrollo de la propuesta.

Relevante.

El objeto de estudio es relevante ya que servirá como material bibliográfico que oriente a la comunidad educativa en temas afines a este, el cual se desarrollará usando los respectivos métodos científicos y de investigación adecuada.

Original.

Este estudio es original debido a que no se aplicará un plan estratégico en la Asociación de Pescadores Puerto de Santa Rosa, y se puede manifestar que hay muy pocos estudios relacionados siendo entonces novedoso.

Contextual.

Es contextual debido a que se fundamentará en buscar mejoras para la comunidad impulsando el desarrollo de la provincia, sirve además como una guía que complemente el contexto teórico y práctico.

Factible.

Este proyecto es factible pues se prevé en el transcurso de su desarrollo la solución a los problemas que presenta la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto Santa Rosa del cantón Salinas, en base a un presupuesto y la utilización de los recursos disponibles para la aplicación de este plan.

Identifica los productos esperados.

El desarrollo de esta investigación es útil pues contribuirá a buscar soluciones acertadas mediante la aplicación de un plan estratégico como alternativa para solucionar el problema que presenta la Asociación de Pescadores Puerto de Santa Rosa.

Variables.

En este trabajo se identificarán además la variable dependiente: Asociación de Pescadores Puerto de Santa Rosa e independiente: Plan Estratégico que nos ayudaran a diagnosticar el problemas existente en la Asociación para darle la respectiva solución.

LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**TEÓRICA**

El desarrollo de la presente investigación pretende profundizar teorías correspondientes a la planeación estratégica, que según Jiménez, I; Muro, J; (2009) expresan que la planeación estratégica es “Redefinir el rumbo y posición de la organización en base a un análisis detallado de oportunidades y amenazas

actuales y futuras del entorno y de un diagnóstico de las fuerzas y debilidades internas” Pág. 30; aspectos que son de vital importancia para el desarrollo de esta investigación ya que se pretende posesionar y direccionar el rumbo de la Asociación Puerto de Santa, mediante la elaboración de un plan estratégico que según Alvarado, T; (2006) menciona que “Un Plan Estratégico es un conjunto de elementos y/o conceptos que orientan, unifican, integran y dan coherencia a las decisiones que dan rumbo y destino a una organización, departamento” Pág. 4. La recopilación de información de diferentes autores nos permitirá hallar un enfoque claro y preciso para realizar el plan estratégico.

METODOLÓGICA

Asimismo para el efectivo desarrollo y cumplimiento de los objetivos de esta investigación se hace imprescindible emplear las diferentes técnicas de investigación, fuentes primarias y secundarias; recopilando información escrita de textos, revistas, folletos, publicaciones virtuales, documentos y la prensa nacional o local; además de obtener información directa de los directivos, socios, clientes y proveedores a través de los instrumentos metodológicos de observación, encuestas, cuestionarios y entrevistas, que son de mucha importancia para diagnosticar el ambiente interno y externo de la asociación; los mismos que permitirán validar la información; y con ayuda de un software mediremos el grado de factibilidad de la investigación desarrollando el respectivo análisis de los cuadros estadísticos. Todos estos aspectos nos permitirán enfocarnos en las aéreas que presentan deficiencia en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas para solucionar de manera eficiente los problemas actuales que ésta presenta.

PRÁCTICA

Además el resultado de esta investigación tiene una aplicación concreta y puede mostrar evidencias ya que de ponerlo en práctica ayudará a los sistemas y

procedimiento de la asociación permitiéndonos resolver los problemas administrativos que ésta presenta consiguiendo con su aplicación mejorar su situación actual. Por tal razón se hace necesario elaborar un Plan Estratégico para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas, que permita elaborar la respectiva planificación de las actividades, logrando establecer nuevas metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, asimismo se pretende capacitar a los socios en temas afines a la administración, consiguiendo que éstos conozcan las nuevas técnicas y métodos presentes en la gerencia administrativa y puedan ejercer un buen liderazgo; de la misma manera se prevé elaborar la filosofía, misión y visión, creando entre los asociados sentido de responsabilidad y pertenencia con la Asociación; además se procura diseñar el orgánico funcional, obteniendo una efectiva organización en la que los socios conozcan sus derechos y obligaciones, motivándolos a trabajar en equipo para la consecución de los fines organizacionales.

LOS OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Evaluar la influencia de las estrategias organizacionales en el desarrollo productivo mediante un enfoque participativo que involucre a los socios y a la colectividad; para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas provincia de Santa Elena.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Fundamentar teóricamente los criterios acerca de las estrategias organizacionales y su influencia en las asociaciones, mediante la revisión de información de diferentes autores, obteniendo los conocimientos necesarios para el efectivo desarrollo de esta investigación.

2. Elaborar los instrumentos de investigación, en función de la operacionalización de las variables y los objetivos propuestos, obteniendo información relevante que permita la formulación de estrategias organizacionales.
3. Diagnosticar la situación actual de la Asociación Puerto de Santa Rosa, mediante enfoque participativo, aplicando métodos de investigación que mejoren la gestión administrativa de la asociación.
4. Analizar la información recolectada, mediante técnicas de investigación, determinando el direccionamiento administrativo de la Asociación Puerto de Santa Rosa empleando estrategias organizacionales.
5. Diseñar un Plan Estratégico, mediante el análisis e interpretación de la información recolectada, logrando una eficiente gestión administrativa en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto Santa Rosa del cantón Salinas provincia de Santa Elena año 2013 – 2018.

HIPÓTESIS

La aplicación de estrategias organizacionales mediante un análisis situacional con enfoque participativo que involucre a socios y comunidad, fortalecerá la gestión administrativa de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas provincia de Santa Elena.

OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

CUADRO # 1 Operacionalización de las variables

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES PARA INDICADORES	INSTRUMENTOS
La aplicación de estrategias organizacionales mediante un análisis situacional con enfoque participativo que involucre a socios y comunidad.	<p><u>V.</u> INDEPENDIENTE</p> <p>ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.</p>	<p>Son mecanismos de acción que se utilizan en un diagnóstico de análisis organizacional para una adecuada toma de decisiones de los objetivos estratégicos permitiendo alcanzar el éxito empresarial.</p> <p>Las estrategias organizacionales permiten contar con un plan para interactuar con el entorno competitivo, creando políticas y estrategias empresariales para una efectiva gestión.</p>	<p>Diagnóstico Organizacional</p> <p>Objetivos Estratégicos</p>	<p>Análisis interno</p> <p>Análisis externo</p> <p>MEFE</p> <p>MEFI</p> <p>M FODA</p> <p>M BCG</p> <p>Misión</p> <p>Visión</p> <p>Objetivos</p> <p>Políticas</p> <p>Presupuestos</p> <p>Programas</p> <p>Proyectos</p> <p>BSC (sistema de control)</p>	<p>¿Es importante el uso de la planificación estratégica para mejorar la gestión de la Asociación Puerto de Santa Rosa?</p> <p>¿Considera Ud. que la misión y visión son elementos importantes para el buen direccionamiento de la Asociación?</p> <p>¿Cree Ud. que el plan estratégico le permitirá plantear objetivos idóneos y alcanzables?</p> <p>¿Considera Ud. el plan estratégico ayudará a la Asociación en el cumplimiento de sus metas?</p>	<p>Observación.</p> <p>Guía de Observación a los socios.</p> <p>Encuesta.</p> <p>Cuestionarios realizados a los socio clientes y proveedores</p> <p>Entrevistas.</p> <p>Guion de entrevista aplicada a los directivos de la asociación</p> <p>Software de trabajo.</p>

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES PARA INDICADORES	INSTRUMENTOS
Fortalecerá la gestión administrativa de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas provincia de Santa Elena.	<u>V. DEPENDIENTE</u> GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA.	Gestión administrativa es el proceso de realizar las tareas básicas de una organización sistemáticamente con eficiencia y eficacia cumpliendo con las fases del proceso administrativo. Con lo que se pretende que la Asociación Puerto de Santa Rosa cumpla con su finalidad existiendo así una mejor organización y utilización de los recursos, que genere mejores beneficios.	Gestión administrativa Asociación Puerto Santa Rosa. Administración de la asociación Recursos	Definición Importancia Características Naturaleza Características Funciones Aspectos Legales Productos. Planificación Organización Dirección Control Humanos Materiales Financieros Naturales Tecnológicos	¿Cuál es la finalidad de la Asociación Puerto de Santa Rosa? ¿Considera Ud. que la Asociación Puerto de Santa Rosa ha cumplido a cabalidad sus objetivos? ¿Cómo valora Ud. la gestión administrativa de la actual directiva? ¿Conoce a profundidad sus deberes y derechos como socio? ¿Cree Ud. que la aplicación del Plan Estratégico ayudará en la planificación y desarrollo de objetivos estratégicos a la Asociación Puerto de Santa?	Observación. Guía de Observación a los socios. Encuesta. Cuestionarios realizados a los socio clientes y proveedores Entrevistas. Guion de entrevista aplicada a los directivos de la asociación Software de trabajo.

Fuente: Levantamiento de información

Autor: Marco González T.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES

El Ecuador se caracteriza por tener recursos agrícolas, minerales, turísticos y pesqueros, cuenta con cuatro regiones naturales, costa, sierra, oriente e insular, el 80% de las personas que viven en las costas se dedican a la pesca artesanal que se efectúa mediante artes tradicionales como trasmallo, palangre, trampas, etc. Las pesquerías artesanales existen a lo largo de los 950 km de la costa continental marítima ecuatoriana, Santa Elena es una de las 24 provincias del país y la más joven creada el 7 de noviembre de 2.007, pertenece a la región de planificación número 5. Se separó de la provincia del Guayas, y forma parte de la región costera. En esta provincia se encuentra una gran infraestructura hotelera, una refinería de petróleo, aeropuerto y puerto marítimo. Tiene una superficie de 3.762,8 kilómetros cuadrados (1,46 % del total nacional y el 12% de la zona 5) y con una población residente de 308.693 habitantes (2 % del total nacional) de acuerdo al último censo del año 2.010. La provincia aporta con el 5% del Población Económicamente Activa (PEA) de la región 5 y el 2% de la fuerza laboral del país según datos del censo 2.001. Los sectores más importantes en términos de producción son el comercio, la agricultura, hotelera, transporte, industrias, construcción, pesca, suministros de electricidad y agua, inmobiliarias, productos petroleros, intermediación financiera; y explotación de minas.

Conforme a la división política actual esta provincia tiene tres cantones Santa Elena. La Libertad y Salinas con sus parroquias (Alberto Enríquez Gallo, Carlos Espinoza Larrea, Vicente Rocafuerte, Santa Rosa, José Luis Tamayo y Anconcito). El cantón Salinas tiene una población de 68.675 habitantes, de los cuales 11.200 pertenecen a la parroquia Santa Rosa que es una comunidad

dedicada durante la mayor parte del tiempo a la actividad pesquera artesanal, con alrededor de 4.000 habitantes dedicados a la pesca en el puerto del mismo nombre. Está ubicado a 144 Kms. de la ciudad de Guayaquil, se encuentra delimitada por dos cabos, el primero ubicado en la zona de Petrópolis detrás del barrio Los Reales Tamarindos, y el siguiente ubicado en el barrio 1 de Enero. En la bahía de Santa Rosa existen alrededor de 1.000 embarcaciones, en su mayoría fibras de vidrio, y pocos barcos tipo nodrizas, es por lo tanto, un terminal pesquero artesanal tradicional que presenta un atractivo comercio marítimo permanente durante todo el año, que históricamente sus habitantes han vivido de dicha actividad comercial, el cual se caracteriza por ser de un gran dinamismo pesquero-comercial.

Por esta razón y con el fin de obtener mejores beneficios las personas que realizan esta actividad han optado por agruparse, para de esta manera acceder a los beneficios que ofrecen las entidades públicas por parte del Estado, además de estar organizados para recibir ingresos equitativos y mejorar sus condiciones laborales; siendo una de estas organizaciones la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa que fue fundada el 13 de Diciembre del 2.004, según acuerdo ministerial # 119 del 16 de junio del 2008, la misma que cuenta con 50 socios y está dirigida actualmente por el Sr. José González, cuentan además con 60 embarcaciones y se dedican especialmente a la captura de peses grandes como albacora, dorado, picudo, bonito, tiburones, entre otros.

La Asociación Puerto de Santa Rosa que se creó con la finalidad de agrupar en su seno a todos los que trabajan como pescadores artesanales de la parroquia Santa Rosa, del cantón Salinas para que participen a la consecución de mejoras para todos los socios, promoviendo el mejoramiento económico, social, cultural, profesional de sus asociados. Por esta razón me he propuesto realizar un plan estratégico a dicha entidad para lograr los objetivos y alcanzar las metas deseadas junto a los asociados para un mañana mejor.

1.2 EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1.2.1 Definiciones de planificación estratégica

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la organización. Específicamente, es un procedimiento que permite a la organización definir su visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir del análisis FODA supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información, sobre sus factores críticos de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos, para que se convierta en un estilo de gestión, el cual haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. Velásquez, R. (2.007) expresa que:

“La planificación estratégica "clásica" se apoya en los siguientes criterios: el empleo de una metodología rigurosa, unos procedimientos de actuación perfectamente formalizados. La utilización de técnicas de eficacia probada en numerosas aplicaciones prácticas; matriz DAFO, modelo de las cinco fuerzas del mercado, matrices de cartera, cadena del valor”. Pág. 19

La planeación estratégica es una guía que permite aclarar lo que una organización trata de conseguir y como se propone conseguirlo. Todos tenemos alguna visión y metas que esperamos alcanzar a fin de hacer la vida significativa, y hacer todo lo que sea posible para conseguir el éxito, lo mismo ocurre con las organizaciones teniendo una visión de su futuro óptimo cuando alcanza con éxito sus metas y realiza una actividad decisiva a fin de alcanzar este futuro óptimo.

1.2.2 Importancia de la planeación estratégica.

Su importancia debe ser entendida en función de los resultados y a pesar de la complejidad asociada con su proceso, los gerentes encuentran que definiendo la

misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencia éstas funcionan mejor. La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frentes a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

La interdependencia de propósitos, políticas y acción organizada resulta de gran importancia para la especificidad de una estrategia en particular, permite identificar oportunidades significativas y precisar ventajas y desventajas de competidores. Es la unidad, la coherencia y la consistencia interna de las decisiones estratégicas de una compañía lo que la ubica en su medio, y por lo tanto, le confiere su identidad, su capacidad de movilizar sus fuerzas y su posibilidad de éxito en el mercado.

1.2.3 Características de la planeación estratégica

Las características de la planeación estratégica son:

- 1.- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- 2.- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- 3.- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- 4.- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- 5.- Su parámetro es la eficiencia.

Estas características se emplean como una táctica formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y relacionada respecto de las estrategias a implementar en las organizaciones. Jiménez, I.; Muro, J; (2.009) afirma que la planeación estratégica “Es el proceso, dentro de la administración estratégica, que permite establecer explícitamente la misión, objetivos a largo plazo y tácticas que la alta dirección de una organización se compromete a lograr involucrando a todo el personal”. Pág. 30

Se puede decir entonces que la planeación estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica; estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa.

1.2.4 Principios básicos de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene cuatro principios básicos que son:

- 1.- Contribución de los objetivos.
- 2.- Prevalencia de la planeación estratégica.
- 3.- Extensión de la planeación estratégica.
- 4.- Eficiencia de los planes estratégicos.

La planeación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, en función de la misión y de sus objetivos, considerando la disponibilidad de los recursos.

1.2.5 Conceptualización de plan estratégico

El plan estratégico que es un documento oficial en el que se refleja cual será la estrategia a seguir en una empresa y en determinado plazo, por ello se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Según Peter Drucker, expresa que:

“Es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar éstas decisiones, y en medir los resultados de éstas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada”.

El plan estratégico proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez informa con detalle de la situación y posicionamiento en el que se encuentra la empresa, marcando las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dando así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

El plan estratégico es una herramienta fundamental, se trata de un documento escrito en el que se definirán las diferentes acciones que se han de realizar para alcanzar los objetivos deseados. Este plan deberá tener en cuenta todos los componentes de la empresa, será preciso y se lo adaptará para dar respuestas válidas a las necesidades detectadas. Su redacción será clara, sencilla y precisa y estará al alcance de todos los miembros de la organización. El plan proporcionará una panorámica desde dónde parte la empresa hasta dónde quiere llegar, cómo lo va a hacer y en qué etapas planea hacerlo.

1.2.6 Para qué sirve el plan estratégico

La realización de este plan es clave para:

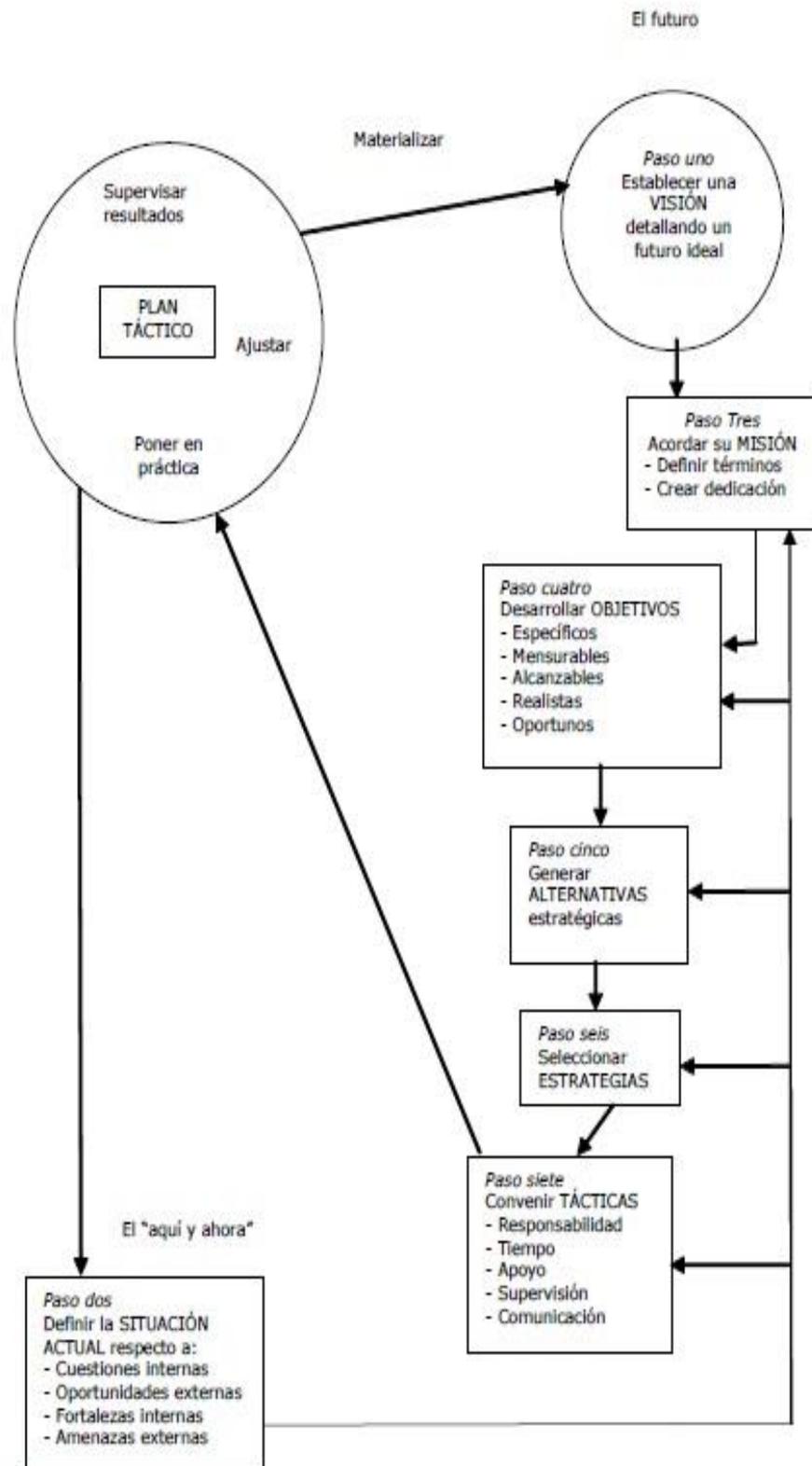
1. El buen desarrollo del negocio, ya que si no se planifica lo que se hace existirá un alto riesgo de fracaso, bien por no haber alcanzado los objetivos o bien porque alcanzarlos ha resultado demasiado costoso en cuanto a tiempo y recursos.
2. Servirá de guía para las directrices futuras de la organización y al estar en constante revisión permitirá introducir modificaciones, corregir desviaciones o modificar objetivos fácil y eficazmente.
3. Mostrar por escrito un programa de acción que obligue a reflexionar y a ser coherentes con las directrices generales de la empresa.

El plan estratégico es un instrumento que debe ser realista, ambicioso, fácil de seguir por todos en la empresa, con datos objetivos y toma de decisiones (estrategias, tácticas, medidas, presupuestos, etc.) ajustadas a mercado y a la empresa. Es un documento flexible, por lo que debe ser susceptible de ser modificado, esta herramienta es necesaria para todo tipo de empresa, sin distinción en tamaño, productos, servicios o filosofías.

1.2.7 Modelos de planes estratégicos

A continuación presentaremos los siguientes modelos de planes estratégicos:

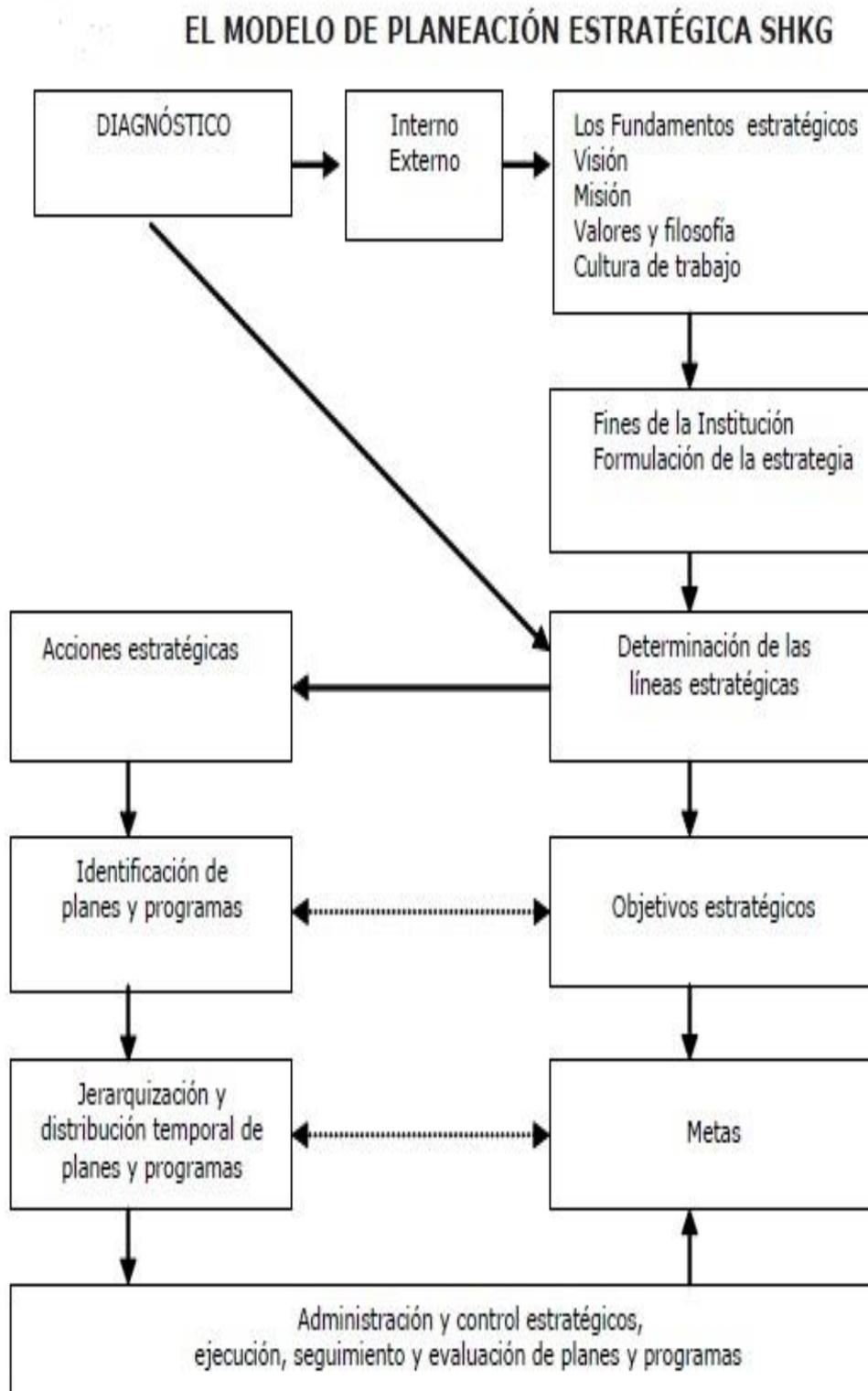
GRÁFICO # 1 Modelo de Tom Lambert



Fuente: Lambert 2000

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 2 Modelo de planeación estratégica SHKG



Fuente: Kauffman González S.H. 2003
Elaborado por: Marco González Torres

Habiendo analizados los modelos anteriores de Tom Lambert y Sergio Kauffman utilizaremos el modelo SHKG pues es el que mejor se adapta para el presente estudio ya que consta con procesos de planeación que están orientados a dar cumplimiento a los objetivos para alcanzar los resultados esperados.

1.2.8 Elementos del plan estratégico

Para la elaboración de nuestro plan estratégico consideraremos los siguientes elementos:

- | | |
|--------------------------|----------------------------|
| 1. Filosofía. | 10. Políticas. |
| 2. Visión. | 11. Estrategias. |
| 3. Misión. | 12. Programas. |
| 4. Objetivos. | 13. Proyectos. |
| 5. Metas. | 14. Procedimientos. |
| 6. Valores. | 15. Seguimiento y control. |
| 7. Análisis situacional. | 16. Planeación operativa. |
| 8. Estrategias. | 17. Presupuesto. |
| 9. Cursos de acción. | |

1.2.8.1 Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico se refiere a la utilización de los elementos del plan estratégico, y que el cumplimiento de estos nos permitirá alcanzar el éxito institucional propuesto

1.2.8.1.1 Filosofía

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización. Está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en sus ideas y valores; y cuáles son sus preceptos, así como conocer nuestros compromisos y nuestras responsabilidades

con nuestro público, tanto interno como externo. Así pues, la filosofía de la empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general, etc. Jiménez, I.; Muro, J. (2.009) manifiestan que la filosofía es “Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma”. Pág. 48

1.2.8.1.2 Visión

Describe el futuro de una organización, de lo que desea ser, la imagen del éxito, por tanto es el motivo de cada integrante al pertenecer y trabajar para su institución porque están convencidas de su visión, la principal función es transmitir lo que las personas dentro de la entidad se imaginan que es posible para ellas. La visión nunca debería ser algo que se impone a las personas, más bien debería ser generada, compartida, comprendida, aceptada y vivida por todos los colaboradores de la organización responsable de hacerla realidad, y el impacto que tendrá en la comunidad. Jiménez, I.; Muro, J. (2.009) expresa que:

“La visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiere llegar, no como llegar ahí. La visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozca cuál será su contribución al logro de esta visión”. Pág. 55

1.2.8.1.3 Misión

Es la finalidad y razón de ser de una organización. Una exposición de la misión explica qué funciones realiza la organización, como realiza dichas funciones y a quién sirve la organización. Jiménez, I.; Muro, J. (2.009) declaran que “La misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina, además en cuáles negocios participará y cuales no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía”. Pág.50

1.2.8.1.4 Objetivos

Los objetivos son los resultados que se esperan de la ejecución de cierta estrategia, mientras que las estrategias representan las acciones a realizar para el logro de los objetivos, estos pueden ser elaborados para periodos de corto y largo plazo. Una estrategia, así como un objetivo puede ser un fin, si estos se fijan con claridad producen múltiples beneficios.

La determinación de objetivos es un componente esencial del proceso de dirección estratégica, los objetivos se llevan a la práctica a medida que se seleccionan y formulan estrategias factibles, son las prioridades de la organización, y sirven de base para verificar el valor de las metas y los planes, además ayudan a evitar errores por omisión, pues aumentan las posibilidades de provisión del futuro. Blanco, H; Carballal, E; Columbié, M. (2.008) “Los objetivos representan las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito de eficacia definido y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales”. Pág. 18. Una organización debe dirigir su destino, en vez de someterse al azar, ya que muchas veces los recursos son escasos o están mal asignados. Para que los objetivos sean alcanzables, deben reunir los siguientes requisitos:

- ✓ Claros y específicos.
- ✓ Formulados por escrito.
- ✓ Ambiciosos pero realistas.
- ✓ Congruentes entre sí.
- ✓ En lo posible susceptibles de una medición cuantitativa.
- ✓ Realizables en determinado periodo de tiempo.

1.2.8.1.5 Metas

Fin u objetivo de cualquier acción, en las técnicas de planeación, objetivo concreto y cuantificable. Un conjunto de metas puede dar el cumplimiento de un

objetivo a nivel corporativo, por lo que el establecimiento de estas en la organización debe ser acorde con los objetivos corporativos planteados; de la misma manera son fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos; confrontan el mecanismo primordial para la evaluación de gerentes, constituyen un instrumento importante para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades administrativas divisionales y de departamentos. Es necesario tener en cuenta que estas deben ser coherentes a través de los niveles jerárquicos, formando una red de metas de apoyo.

1.2.8.1.6 Valores

Conjunto de principios, reglas y aspectos culturales con los que se rige la organización, son las pautas de comportamiento de la empresa. Jiménez, I.; Muro, J. (2.009) declaran que: “Los valores organizacionales por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella”. Pág.62. Los valores son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo, además participan en la creación de la cultura organizacional y deben ser impartidos por un líder quien debe dar ejemplo y hacerlos respetar.

Toda organización requiere de valores que orienten sus labores cotidianas, y para que se cumplan con eficiencia deben darse a conocer a todos los miembros de la empresa, creando compromiso entre todos logrando que la organización se diferencie de las demás.

1.2.8.2 Análisis situacional

En el análisis situacional resalta la identificación de fortalezas y debilidades significativas de la Asociación Puerto de Santa Rosa, además de las oportunidades

y amenazas que afectan el desarrollo de la asociación, a este procedimiento se lo suele llamar también diagnóstico estratégico que para Blanco, H.; Carballal, E.; Columbié, M. (2008). Es el que permite “evaluar la organización y su contexto general y específico, así como determinar y jerarquizar aspectos favorables y desfavorables para el logro de su misión y visión”. Pág. 7.

Las matrices estratégicas son representaciones gráficas que sintetizan algunos de los factores, parámetros o características más relevantes para seleccionar el tipo de estrategia más apropiada en función de la asociación; en este caso se considerará las siguientes matrices:

1.2.8.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Matriz de Evaluación de Factores Internos, es la resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo, ya que considerando aspectos positivos y negativos; y, asignándoles un peso a cada factor, con lo se podrá determinar si ésta tiene una posición interna fuerte, es decir encaminada al éxito institucional o débil; para lo cual será imprescindible diseñar estrategias que permitan superar las debilidades.

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz MEFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5.

Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan que las organizaciones son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte.

Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la organización, y las examina con mayor profundidad pues forma parte esencial de marco analítico de la formulación de estrategias.

CUADRO # 2 Matriz MEFI

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Marco González Torres

1.2.8.2.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), implica la recolección y evaluación de información económica, social, cultural, política demográfica, geográfica, gubernamental, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta una organización.

Se presenta en un cuadro de doble entrada los factores críticos de éxito relacionados con el entorno, es decir con las oportunidades y amenazas, y por otra los valores asignados a cada factor facilitándonos la evaluación de dichos factores.

El total ponderado en una matriz MEFE puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, existiendo un promedio de 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes, es decir, las estrategias de la misma están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la organización no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas.

Esta matriz permite a una organización formular y ejecutar estrategias en forma efectiva, mediante la identificación y evaluación de las circunstancias que rodean las tendencias, hechos e impactos sobre la organización.

CUADRO # 3 Matriz MEFE

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
TOTAL			

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Marco González Torres

1.2.8.2.3 Foda (Matriz Estratégica)

El análisis FODA es una herramienta analítica, que por lo general se usa en la gerencia y la formulación de estrategia, es útil para examinar las fortalezas, las debilidades, las amenazas y las oportunidades de una organización en particular. Este tipo de análisis nos ayuda a examinar la interacción entre las características particulares de la organización y el entorno en el cual se desenvuelve. Blanco, H.; Carballal, E.; Columbié, M. (2.008). Mencionan que:

El análisis externo conocido también como entorno, donde se analizan los problemas relativos a las variables económicas, tecnológicas, demográficas, político-legales, ecológicas, sociales, entre las principales, que se vinculan directamente con el quehacer de la organización impactándola de manera positiva o negativa, a los cuales denominamos oportunidades o amenazas, según su naturaleza.

El análisis interno nos permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de la entidad en cuestión, así como aquellos que representan problemas. Los primeros se conceptualizan como fortalezas y los últimos como debilidades. Pág. 7

Las oportunidades y amenazas son acontecimientos que ocurren en el mundo exterior y que pueden tener un impacto positivo o negativo en el accionar de la organización y suelen presentarse en las siguientes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia y tecnología. En cambio las fortalezas y debilidades representan los principales factores a favor o en contra con los cuenta la organización tales como: potencial humano, capacidad de proceso (que incluye equipos, instalaciones, sistemas, entre otros) y servicios. Ejemplo de matriz FODA.

GRÁFICO # 3 Matriz FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS		DEBILIDADES		
	1		1		
	2	Hacer una lista	2	Hacer una lista	
	3	de fortalezas	3	de debilidades	
	4		4		
5		5			
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS (FO)		ESTRATEGIAS (DO)	
1		1	Usar las	1	Minimizar
2	Hacer una lista	2	fortalezas para	2	debilidades
3	de	3	aprovechar las	3	aprovechando
4	oportunidades	4	oportunidades	4	oportunidades
5		5		5	
AMENAZAS		ESTRATEGIAS (FA)		ESTRATEGIAS (DA)	
1		1	Usar las	1	Minimizar las
2	Hacer una lista	2	fortalezas para	2	debilidades y
3	de amenazas	3	evitar o reducir el	3	evitar las
4		4	impacto de	4	amenazas
5		5	amenazas	5	

Fuente: Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores (II).

Elaborado por: Marco González Torres

Entonces se puede deducir que esta matriz beneficia a la organización ya que permite conocer sus puntos fuertes y débiles además de facilitar el establecimiento de estrategias idóneas a las necesidades de la misma.

1.2.8.2.4 Análisis de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para él, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de una empresa, estos son:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, la situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos.

Las estrategias Genéricas de Porter

Las estrategias genéricas de Porter son de vital importancia para cualquier organización, pues éstas le permitirán desempeñarse mejor, obteniendo así ventaja competitiva frente a otras organizaciones. Las estrategias genéricas de Porter son las siguientes:

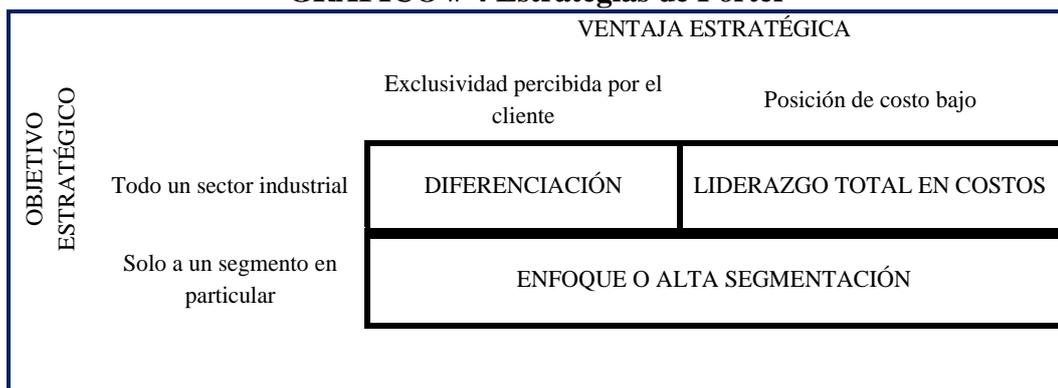
1. Liderazgo en costos: esta estrategia pretende que la organización ofrezca un menor costo por un producto o servicio, y para hacerlo requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reducción de costos, rígidos controles de costo y gastos indirectos, evitar

cuentas marginales, y la minimización de costos tales como Investigación y desarrollo, ventas, publicidad, entre otros.

2. Diferenciación: la finalidad de esta estrategia es crear algo que sea percibido en el mercado como único, esto se puede lograr a través del diseño de imagen o marca; la tecnología, características muy particulares del producto o servicio, en la atención al cliente, en la cadena de distribución o en muchas otras dimensiones, ya que en la diferenciación no se consideran los costos.

3. Enfoque: con esta estrategia la organización procura enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, un segmento de línea de producto o un mercado geográfico, es decir centra su atención en un determinado sector del mercado, pudiendo aplicar las estrategias de liderazgo en costo y de diferenciación en su mercado limitado.

GRÁFICO # 4 Estrategias de Porter



Fuente: Estrategia Competitiva, Porter Michael E., 1991, Cía. Editorial Continental, México

Elaborado por: Marco González Torres

1.2.8.2.5 Matriz del perfil competitivo (MPC)

La Matriz del Perfil Competitivo identifica y evalúa de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de nuestros competidores, con frecuencia se consideran la porción más importante del proceso de formulación de estrategias. Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades, razón por la cual nos permite determinar la posición en

que se encuentra nuestra organización con respecto a sus competidores, además de conocer cuáles de éstos están bien posicionados, para poder establecer las estrategias idóneas para competir.

CUADRO # 4 MATRIZ COMPETITIVA

FACTORES CRÍTICOS		EMPRESA NUESTRA		EMPRESA X1		EMPRESA X2	
ASPECTOS CONSIDERADOS IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
TOTAL							

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Marco González Torres

1.2.8.2.6 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz es un marco de cuatro partes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Las bases de la matriz PEYEA son: fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI).

Las dos dimensiones internas, FF y VC, así como las dos externas, FI y EA, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de una organización, por lo tanto se deben seleccionar efectivamente las razones que se colocaran tanto para las dimensiones internas como externas y se les añadirá a éstas una calificación tal como lo demuestra el cuadro # 5.

Luego se halla una calificación promedio de FF, VC, EA y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión y dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva, para luego anotar esta calificación en los ejes de la matriz PEYEA conforme lo demuestra el gráfico # 5.

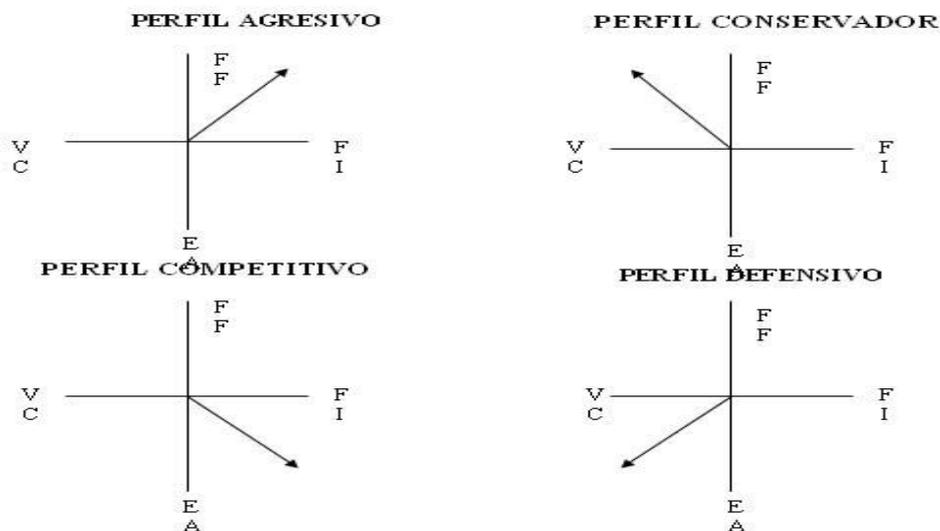
CUADRO # 5 Matriz PEYEA

Posición Estratégica	Calificaciones
FUERZA FINANCIERA (FF)	
TOTAL	
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
TOTAL	
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
TOTAL	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
TOTAL	

Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 5 Matriz PEYEA



Fuente: www.monografias.com

Elaborado por: Marco González Torres

El vector direccional asociado con cada perfil sugiere el tipo de estrategia a seguir como mencionamos a continuación:

- ✓ Cuadrante Agresivo de la matriz: expresa que la organización está en excelente posición de utilizar las fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades; vencer las debilidades y eludir las amenazas. Las estrategias a utilizar son: penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y de productos, la integración hacia delante, atrás, y horizontal, la

diversificación del conglomerado concéntrica, y horizontal, o una combinación de ellas puede ser viable, teniendo en cuenta las circunstancias específicas que afronte la empresa.

- ✓ Cuadrante Conservador: implica persistir dentro de las habilidades básicas de la organización, sin tomar riesgos excesivos. Las estrategias conservadoras con frecuencia incluyen penetración en el mercado, desarrollo de productos y diversificación concéntrica.

- ✓ Cuadrante Defensivo: la organización debería tratar de optimizar las debilidades y de evadir las amenazas. Las estrategias tipo defensivo incluyen reducción, desposeimiento, liquidación y diversificación concéntrica.

- ✓ Cuadrante Competitivo: indica las estrategias de tipo competitivo que incluye integración horizontal, hacia delante y hacia atrás, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y asociación.

1.2.8.3 Formulación estratégica

La formulación estratégica detalla los tipos de estrategias que se empleará en base al análisis obtenido de las diferentes matrices, además de los medios para conseguir que dichas estrategias generen beneficios y conlleven a la organización al éxito institucional.

1.2.8.3.1 Estrategias

Una estrategia es un conjunto de actividades, fines y recursos que se analizan, organizan y plantean de tal manera que cumplan con los objetivos que la organización determinó en cierto tiempo, aprovechando sus oportunidades y

evaluando los riesgos en función de sus objetivos y metas. Blanco, H.; Carballal, E.; Columbié, M. (2.008). Definen a la estrategia como “un conjunto lógico de decisiones para tomar un determinado curso de acción para lograr objetivos” Pág. 25. La estrategia determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.

Tipos de estrategias

Integrativas:

Integración hacia adelante: 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 el mercado 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 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 se 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 tangible.

Combinación: una organización que sigue dos o más estrategias simultáneamente.

A más de las denominaciones de estrategias que acabamos de ver mencionaremos las características de las estrategias según Jiménez I.; Muro J. (2.009): “Las estrategias tienen 4 características esenciales: 1. Se elaboran antes que se realice las acciones, 2. Se desarrollan de manera consciente, y 3. Se busca un propósito determinado, aunque no siempre estén por escrito. 4 Proporcionan ventajas sobre los competidores”. Pág. 41

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que desea ser la organización, pues las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de los esfuerzos para conseguir los propósitos de la misma. La esencia de la estrategia es construir una posición que sea tan sólida en ciertas áreas, como para que la organización pueda lograr sus objetivos a pesar de los imprevistos que le proporciona el entorno.

1.2.8.3.2 Cursos de acción

El plan o curso de acción es el proyecto de pasos o actividades específicas acciones para garantizar el cumplimiento de cada objetivo, en correspondencia con las estrategias diseñadas; un curso de acción muestra que debe hacerse, quién debe hacerlo, y como han de coordinarse las decisiones y los actos para alcanzar

los objetivos y estrategias de la organización, así lo especifica Blanco, H.; Carballal, E.; Columbié, M. (2.008). Al manifestar que un plan de acción debe contener “Tarea o acción, responsable, participantes en la ejecución, periodo de cumplimiento, recursos disponibles o necesarios para el cumplimiento de la tarea. Debe existir un plan de acción por cada estrategia propuesta” Pág. 32. El diseño del plan de acción es un momento importante para la materialización de implementación de estrategias.

1.2.8.3.3 Políticas

Son juicios generales de ejecución que auxilian al logro de los objetivos y facilitan la ejecución de las estrategias; ya que estas fijan límites, fronteras y restricciones a las acciones administrativas que se formulan para estimular y apoyar el trabajo hacia las metas fijadas, y se clasifican de la siguiente manera:

- ✓ Políticas empresariales: tiene aplicación en toda la organización.
- ✓ Políticas divisionales: tienen aplicación en una división específica.
- ✓ Políticas departamentales: tienen aplicación en un departamento dado.

Las políticas son lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, y son imprescindibles para el éxito institucional debido a que motivan y estimulan el personal, al dejar a su designio ciertas decisiones, de la misma manera es más fácil delegar autoridad, proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones e indican al personal como debe actuar en sus operaciones cotidianas.

Contribuyendo de esta manera al logro de los objetivos de la organización; razón por la cual es necesario establecerlas por escrito, darse a conocer a todos los niveles donde se va a interpretar y aplicar, coordinarse con las demás políticas, revisarlas periódicamente, deben ser flexibles, razonables y estar acordes con los objetivos de la organización.

1.2.8.4 Implementación estratégica

La implementación estratégica se refiere a las actividades que se ejecutaran luego de haber establecido las estrategias, los cursos de acción y las políticas, pues en base a estas se elaboran los programas, proyectos, procedimientos y el respectivo seguimiento y control.

1.2.8.4.1 Programas

Los programas proporcionan información indicando el avance de las actividades, conservando el orden de las diligencias, de la misma manera identifica a las personas responsables de ejecutarlos, determina los recursos oportunos evitando así costos innecesarios además orientan a los empleados en las actividades que deben realizar específicamente, consiguiendo de esta manera determinar el tiempo de iniciación y terminación de dichas actividades.

Entre los principales lineamientos de los programas tenemos que deben participar en su formulación: tanto el responsable del programa, como aquellos que intervendrán en la ejecución, asimismo se debe considerar la determinación de los recursos y el periodo para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la organización. Además la aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos los involucrados, debiendo ser factibles, adaptables a modificaciones evitando que los programas se contrapongan entre sí; por tanto deben establecerse por escrito, graficarse, ser precisos y de fácil comprensión.

1.2.8.4.2 Proyectos

Un proyecto surge para satisfacer una necesidad, desarrollar una capacidad, resolver problemas dentro de un contexto, introducir un proceso de cambio, aprovechar una oportunidad o ventaja, evadir o superar una debilidad o amenaza;

por lo que podemos definir entonces al proyecto como un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un objetivo específico, el mismo que debe ser llevado a cabo en un periodo de tiempo definido y respaldado en un presupuesto. Fernández, G.; Mayagoitia, V.; Quintero, Andrés. (2.010) expresan que: “El criterio que rige los proyectos privados es la obtención de lucro; y, a los proyectos sociales es la generación de bienes y servicios que satisfagan necesidades sociales, es decir, persiguen el bienestar social”. Pág. 4

Entonces según su carácter se considera a un proyecto como económico o social, en el primer caso si el objetivo es producir un bien o un servicio que demande beneficio económico y en el segundo si el valor o parte del mismo es para satisfacer necesidades de un grupo, una institución o un área territorial.

1.2.8.4.3 Procedimientos

Son planes que establecen un método requerido de manejar las actividades futuras, son guías para la acción que detallan la forma exacta en que deben llevar a cabo ciertas actividades, se puede decir que son sucesiones cronológicas de acciones requeridas, para un evento específico y rutinario dentro de una organización.

Los procedimientos promueven la eficiencia y la especialización, ya que puntualizan un estricto orden en el desarrollo de las actividades, también delimitan responsabilidad y evitan la duplicidad, pues determinan como deben ejecutarse las actividades, cuando y quien debe realizarla.

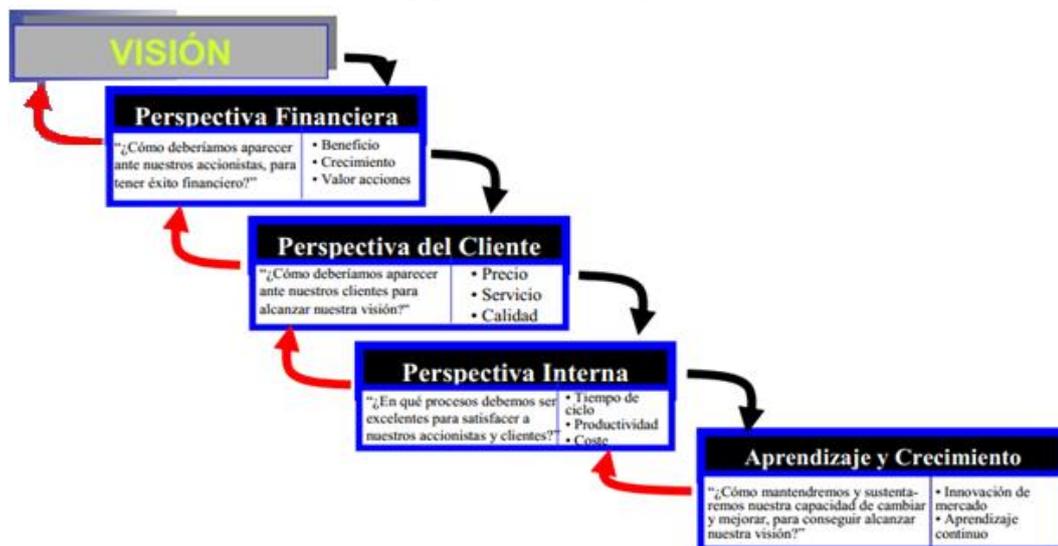
1.2.8.4.4 Seguimiento y control

Para ejecutar un efectivo seguimiento a las actividades, planes, programas y proyectos, además de controlar eficiente el cumplimiento de los objetivos, se debe emplear un Balanced Scorecard, que es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos o evaluados a través de indicadores

y aferrados a planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de una organización, esto mediante mapas estratégicos, la eficiente designación de los recursos y la evaluación del desempeño permitiendo que todos en la organización comprendan los fines de la misma y se esfuercen por conseguir las metas y objetivos en beneficios de todos.

El balanced scorecard es una herramienta que permite medir de forma continua cada uno de los procesos organizacionales, ofrece una visión a largo plazo, por lo que permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro; por tanto su característica fundamental es la combinación de indicadores financieros y no financieros que realizan el seguimiento de las estrategias de una organización y se basa en cuatro perspectivas:

GRÁFICO # 6 Balanced Scorecard



Fuente: Miguel Ángel Heras 2008 (Kaplan y Norton)
Elaborado por: Marco González Torres

Perspectiva del desempeño financiero: incorpora la visión de lo accionistas, se refiere al manejo de los activos rentabilidad del capital e incluso estrategias de inversión.

Perspectiva de conocimiento del cliente: se refiere al posicionamiento que tiene la empresa en el mercado y por ende implica identificar las expectativas y

necesidades del cliente, ofrecer productos de calidad para satisfacer al cliente, consiguiendo la fidelidad del mismo y obteniendo mayor rentabilidad.

Perspectiva de procesos internos de negocios: se trata de identificar y analizar nuestros procesos para lograr una estrategia idónea que facilite la consecución de los fines de la organización.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: trata de la satisfacción de los empleados ya que si éstos están comprometidos con la organización darán su mayor esfuerzo para conseguir los objetivos, en esta perspectiva también es necesaria la capacitación continua.

1.2.8.5 Planeación Operativa

La planeación operativa convierte las estrategias y sus objetivos estratégicos en proyectos operativos, objetivos específicos a corto plazo y acciones para el logro de éstos, incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizadas, se organiza en base a los procesos programables y técnicas computacionales, se preocupa del por qué hacer y cómo hacer, orientándose a la optimización y maximización de resultados. Su alcance es inmediato y local, distinguiéndose por definir las tareas operacionales y su problema básico es la eficiencia. Blanco, H.; Carballal, E.; Columbié, M. (2.008). Menciona que:

Puede observarse que tanto la planificación estratégica como la planificación operativa tienen que pasar necesariamente por el proceso de control para que mediante el subsistema sensor y comparador se detecten las desviaciones críticas y se emprendan las acciones correctivas necesarias para mantener el curso de acción favorable al cumplimiento de los objetivos (estratégicos u operativos). Pág. 35

La planeación estratégica puede ser de mediano o corto plazo, para varios objetivos o para una sola actividad, estableciendo claramente lo que se va hacer, el orden en que se hará, las responsabilidades que cada uno tendrá, los recursos que se necesitará para hacerlo y el tiempo en que se deberá cumplir.

1.2.8.5.1 Plan operativo anual (POA)

La definición de planes operativos es anual y su frecuencia de revisión o seguimiento se lleva a cabo mensualmente por medio de la revisión de los indicadores de desempeño. Los planes operativos son heterogéneos y diversificados, pueden relacionarse con métodos, dinero, tiempo o comportamientos, si estos están relacionados con métodos se denominan procedimientos.

Los planes a corto plazo son usualmente planes a desarrollarse en un año o menos y contienen detalles y calendarios del tipo de presupuesto o plan de financiamiento para su realización, su amplitud es sólo hacia una tarea u operación; por esta última razón el nivel operacional se orienta hacia la eficiencia; la planeación operacional, está constituida por numerosos planes operacionales que se difunden en las diversas áreas y funciones de la organización.

1.2.8.5.2 Cronograma

El cronograma detalla cada una de las actividades que se establecerán para el efectivo cumplimiento del plan estratégico, contiene además las fechas, representando el espacio de tiempo que tomará la realización de cada actividad, es una herramienta importante porque ayuda a controlar el cumplimiento de las metas. Además se puede considerar al cronograma como una guía de acciones a desarrollarse a corto, mediano y largo plazo.

1.2.8.5.3 Presupuesto

El presupuesto suelen caracterizarse por ser un esquema expresado en términos monetarios; los presupuestos están integrando métodos para convertir los planes estratégicos en acciones actuales; son las guías para éstas últimas, establecen normas para la acción coordinada y son la base para controlar la productividad. En

estas descripciones se encuentran implícitas tres funciones sobrepuestas; planeación, coordinación y control.

Los presupuestos facilitan el control directivo sobre el rendimiento de la organización, un presupuesto es general porque debe establecerse para toda la empresa, además es específico porque puede referirse a cada una de las áreas de la organización y por último es diseñado para un periodo determinado.

1.2.8.5.4 Planeación financiera

La planeación financiera estratégica es una actividad de la organización que consiste en anticiparse a los acontecimientos futuros con la finalidad de que no se interrumpan las actividades u operaciones, es decir que las operaciones de la empresa se desarrollen de manera continuada e ininterrumpida, razón por la cual el área de finanzas procura los fondos suficientes y las fuentes de financiamiento que harán posible que el negocio permanezca en constante actividad generando beneficios para todos.

La planeación estratégica de finanzas, ocupa diversas herramientas financieras y la más conocida es el presupuesto, sin dejar de lado las técnicas como; punto de equilibrio, pronóstico y estados financieros pro forma, los mismos que refuerzan la actividad de planear estratégicamente los recursos de la organización.

1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA DEL CANTÓN SALINAS.

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y, se refiere al aprovechamiento de los recursos materiales tales como: capital, materias primas, maquinarias, García R. (2.009), “Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición”. Pág. 4

Entonces toda organización debe tener una administración, por tal motivo es necesario analizar a la administración como disciplina y como proceso; como disciplina es un cuerpo acumulado de conocimientos que incluye principios, teorías, conceptos; y, como proceso comprende funciones y actividades que los administradores deben llevar a cabo para lograr los objetivos de la organización, Ortiz J. (2.009) “la administración nos da la idea de que se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta”. Pág. 7

Habiendo analizado lo anterior mencionamos entonces que la gestión administrativa es el proceso de realizar las tareas básicas de una organización sistemáticamente con eficiencia y eficacia cumpliendo con las fases del proceso administrativo, ya que con esta herramienta es posible evitar el desperdicio de tiempo, además facilita la evaluación de los controles internos, poniendo en evidencia las áreas con debilidades o que presentan problemas en la organización. Con lo que se pretende que la Asociación Puerto de Santa Rosa que se dedica a la pesca artesanal cumpla con su finalidad existiendo así una mejor organización y utilización de los recursos, que genere mejores beneficios no solo para los asociados sino también para la comunidad.

1.3.1 Elementos constitutivos

1.3.1.1 Historicidad

En la parroquia de Santa Rosa aproximadamente 4.000 habitantes se dedican a la pesca artesanal en el puerto del mismo nombre, existiendo alrededor de 1.000 embarcaciones, la mayoría de fibras de vidrio, y pocos barcos tipo nodrizas, es, por lo tanto, un terminal pesquero artesanal tradicional que presenta un atractivo comercio marítimo permanente durante todo el año, y que históricamente sus habitantes han vivido de dicha actividad, es por esta razón que los pescadores se ha visto en necesidad de agruparse, para de esta manera tener respaldo de las autoridades correspondientes y obtener mayores beneficios.

Es así que por más de dos ocasiones se reunieron un grupo de pescadores y decidieron organizarse y de allí nació la idea de crear la Asociación Puerto de Santa Rosa, la misma que se crea con la finalidad de agrupar a todos los pescadores artesanales que se dedican a la captura de peces grandes, promoviendo el mejoramiento económico, social, cultural y profesional de sus asociados, cuya institución se encuentra hoy legalmente constituida y cuenta con 50 socios activos.

1.3.1.2 Constitución

La Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, se constituyó como una corporación de derecho privado sin fines de lucro, regulada por las disposiciones del título XXIX del libro primero del código civil, siendo fundada el 13 de diciembre del 2.004, según acuerdo ministerial # 119 del 16 de junio del 2.008, la misma que cuenta con 50 socios y está dirigida actualmente por el Sr. José González, además la institución cuenta con 60 embarcaciones y se dedican especialmente a la captura de peses grandes como albacora, dorado, picudo, bonito, tiburones, entre otros.

La Asociación Puerto de Santa Rosa tiene la finalidad de agrupar a todos los que trabajan como pescadores artesanales de la parroquia Santa Rosa, del cantón Salinas para que participen a la consecución de mejoras para todos los socios, razón por la cual es necesario realizar un plan estratégico a dicha entidad para ayudarle a conseguir los objetivos y metas deseadas con el propósito de construir un mañana mejor.

1.3.1.3 Actividades

Es común caer en el error de pensar que la ausencia de ánimo de lucro comporta la imposibilidad de que la asociación tenga beneficios al realizar sus actividades, es importante aclarar que no tener ánimo de lucro significa que no se pueden

repartir los beneficios o excedentes económicos anuales entre los socios, por tanto, sí se puede:

- ✓ Tener excedentes económicos al finalizar el año.
- ✓ Tener contratados laborales en la asociación.
- ✓ Realizar actividades económicas que puedan generar excedentes económicos.

Lógicamente, dichos excedentes deberán reinvertirse en el cumplimiento de los fines de la entidad. La actividad de la asociación es la pesca artesanal conocida como pesca de pequeña escala o pesca domestica que suele realizarse en ríos o en el mar, la misma que con pasar de los años ha ido cambiando, ya que en la actualidad se emplean lanchas y fibras con motores F/B, factor que ayuda a incrementar la producción. Cada actividad realizada necesita un tipo de arte, además de emplear técnicas distintas, esto es según la especie de captura, ya que así los pescadores advierten la profundidad, la distancia, el costo operativo y el nivel tecnológico.

Los artes de pesca son los instrumentos que el pescador emplea para la captura de los peces el cual requiere de distintas técnicas de trabajo y fuerzas físicas, estos instrumentos se complementan con los equipos de pescar tales como; redes, ganchos, líneas o poleas, entre otras, cabe recalcar que estos materiales cada vez se van desarrollando y mejorando con materia prima moderna y más resistente.

1.3.2 Productos

La Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa que se dedica específicamente a la pesca artesanal de especies grandes, los productos que ofrece al mercado local son las siguientes especies albacora, dorado, miramelindo, picudo, bonito, tiburones, entre otros. Los mismos que son capturados y tratados cuidadosamente luego de su captura, evitando que los peces se maltraten, con la

finalidad de ofrecer productos de calidad, empleando para esta labor mecanismos de pesca dirigida y no dirigida, obteniendo así grandes cantidades de peces en tiempos buenos, ellos mismos se encargan de la comercialización de sus productos en el puerto y en ocasiones dentro del mar.

CUADRO # 6 Detalle de pesca en la Asociación Puerto de Santa Rosa

Tipos de Pesca	Dirigida	No Dirigida
Técnicas	Espinel	Trasmallos, Anzuelos
Especies	Albacora, Dorado, Miramelindo	Bonito, Picudo, Tiburón, Botella.
Producción en Oscura	12 quintales	12 quintales
Producción en Clara	1 a 2 quintales	1 a 2 quintales

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

1.3.3 Servicios

En cuanto a servicios se puede mencionar que la Asociación Puerto de Santa Rosa se esmera por brindar una excelente atención a sus clientes en lo que respecta a la comercialización de sus productos, cabe recalcar que por no contar con técnicas de negociación no se realizan promociones ni descuentos al momento de vender, motivo por el cual es necesario diseñar un plan estratégico que oriente a los asociados en técnicas de negociación, comercialización que generen beneficios equitativos.

1.3.4 Recursos

1.3.4.1 Humanos

La población total de la caleta de Santa Rosa es de 6.387 personas, de las cuales 1.983 son pescadores artesanales conforme indica el (Equipo Consultor 2.011). La

Asociación Puerto de Santa Rosa cuenta con 50 socios activos y para el efectivo desarrollo de sus actividades se estableció en sus estatutos la dirección administrativa y de vigilancia de la siguiente manera: asamblea general, directorio, y las comisiones especiales. Por tanto la asociación cuenta con los recursos humanos necesarios para afrontar cualquier reto institucional, ya que están organizados.

1.3.4.2 Materiales

En cuanto a los recursos materiales la Asociación Puerto de Santa Rosa cuenta con los suministros de oficina necesarios para el desarrollo de sus actividades administrativas tales como hojas papel bond, bolígrafos, lápices, correctores, calculadora, pen drive, carpetas, cuadernos, entre otros, demás para el proceso de pesca cada socio compra los materiales necesarios para la captura de peces. Cabe recalcar que organización no cuenta con un local propio, por eso carece de los equipos y muebles de oficina necesarios.

1.3.4.3 Técnicos

Con respecto a los recursos técnicos la asociación cuenta con pescadores artesanales expertos en sus funciones laborales, razón por la cual los productos son de calidad, y en cuanto al ámbito administrativo cuentan con un abogado que les orienta y ayuda en los trámites reglamentarios.

1.3.4.4 Tecnológicos

En relación a los aspectos tecnológicos se considera que la Asociación Puerto de Santa Rosa necesita contar con el servicio de internet para que cuente con su página web, además de acceder a programas de sistema de evaluación y control, factores que le permitirán ser una organización reconocida en su entorno, además de mantener un riguroso control de sus metas y objetivos, verificando su cumplimiento o estableciendo nuevas estrategias que le permitan ser competitiva.

1.3.5 Impacto ambiental

En cuanto al impacto ambiental se hará referencia a la responsabilidad social, el aporte al buen vivir y el estudio ambiental o recursos naturales, aspectos que son imprescindibles para que una organización mantenga equilibrio con el entorno y pueda beneficiarse a sí misma y a toda la comunidad.

1.3.5.1 Responsabilidad social

Para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa la responsabilidad social es muy importante, y esta se ve reflejada al actuar con integridad y mantener un sentido adecuado de compromiso con el ambiente y la colectividad. Los socios reconocen el impacto hacia el entorno en que se desenvuelven ya que al momento de realizar sus actividades cotidianas mantienen el respectivo orden y control para no contaminar el mar con el combustible que emplean para el motor de la fibra, de la misma manera los días que están dentro del agua llevan fundas para colocar la basura evitando la contaminación; y por último los pescados siempre son eviscerados fuera del mar con la finalidad de proteger el hábitat de los peces. Entonces cabe resaltar que la asociación está trabajando con responsabilidad social.

1.3.5.2 Aporte al buen vivir

El aporte al “Buen Vivir” tiene como finalidad una sociedad enmarcada en el respeto a la diversidad y en armonía con la naturaleza, donde todos y cada uno puedan desarrollar sus capacidades y conducir su vida de modo digno, libre y auto-determinado. El respeto a la naturaleza supone una responsabilidad ética con las actuales y futuras generaciones, con la gigantesca variedad de especies animales, vegetales y los ecosistemas que conviven en nuestro territorio. Entonces se puede deducir que la Asociación Puerto de Santa Rosa está aportando con el buen vivir ya que trata de conservar las especies marinas al respetar tiempos de

vedas de ciertas especies, además de evitar la contaminación de las aguas, por otra parte es necesario que emplee técnicas de negociación que generen beneficios equitativos para todos los involucrados en este estudio de investigación.

1.3.5.3 Estudio ambiental o recursos naturales

Como todos sabemos en la actualidad el mundo en general está sufriendo grandes cambios naturales a causa de la contaminación provocada por los mismos hombres, por lo que es necesario tomar conciencia en hacer lo posible por no contaminar el entorno, en vista de esto los integrantes de la asociación objeto de estudio, han optado por hacer el compromiso de no arrojar la basura que generan sin querer luego de consumir sus alimentos, ejemplos de estos son las envolturas plásticas, cascaras de frutas, botellas de bebidas, fundas, entre otras, que llevan los pescadores cuando van a realizar las faenas de pesca, al contrario de botarlos los van a traer a tierra firme y reciclarlos, con lo que se procura cuidar el mar, principal fuente de abastecimiento para los pescadores. Además en el futuro se considerara realizar un proyecto utilizando los desperdicios reciclados y obtener beneficios monetarios.

1.4 MARCO SITUACIONAL

La presente investigación se llevará a cabo en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, ubicada en la parroquia Santa Rosa del cantón Salinas provincia de Santa Elena, la misma que cuenta con 50 socios activos, quienes realizan sus labores diarias en el puerto pesquero de la parroquia, y cuyas asambleas se efectúan en la junta parroquial de Santa Rosa ubicada frente al malecón de esta localidad.

1.5 MARCO LEGAL

Esta parte se refiere a la fundamentación legal en la que se puede apoyar nuestro proyecto de investigación y los diferentes organismos que pueden facilitar

información e intervenir de manera directa en el desarrollo de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas.

1.5.1 Plan nacional del buen vivir

El presente estudio está alineado con el Plan Nacional del Buen Vivir en su política 11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan. Y en sus literales e. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general. Y en el literal f. Capacitar a las asociaciones de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional. Pág. 335.

1.5.2 Ministerio de inclusión económica y social

De la misma manera esta propuesta está apoyada por el MIES, pues esta entidad promueve la inclusión económica de su población mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer, acceder y utilizar los recursos económicos de la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen las oportunidades de acceso a trabajo, ingreso y activos. Presta además asistencia a las asociaciones en la formulación de sus proyectos, para poder luego ejecutarlos mediante la adquisición de préstamos a instituciones financieras.

1.5.3 Ministerio de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca

Esta investigación se registrará además por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca con la inclusión de las Subsecretarías de Recursos Pesqueros y de Acuacultura, dentro de los procesos agregadores de valor con relación y dependencia directa del Ministro y Viceministro del MAGAP, pues menciona en

su Art.3 que es función de esta institución: administrar, regular, controlar, desarrollar y difundir la actividad de la pesca industrial y artesanal, a través de la investigación básica y aplicada, innovación tecnológica, formación de recursos humanos altamente calificados, promoción de los productos en los mercados interno y externo, para la conservación y manejo sustentable de los recursos pesqueros en todo el territorio nacional.

Es indispensable conocer los beneficios que pueden obtener los pescadores artesanales mediante el apoyo de esta institución pues en su Art. 4 literal g. menciona que desarrolla la capacitación integral del sector pesquero, artesanal e industrial.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se desarrolló considerando la investigación cualitativa, ya que nos permitió una comunicación más horizontal entre quien investiga y los sujetos investigados, además se empleó la investigación cuantitativa, porque es un método muy potente en términos de validez externa ya que con una muestra representativa de la población hace inferencia a dicha población con seguridad y precisión definida. Sautu, R.; Boniolo, P.; Dalle, P. (2010) consideran que; “Las investigaciones cualitativas enfatizan la discusión del paradigma y los principios que sustentan la posición metodológica, mientras que las investigaciones cuantitativas se centran en la teoría sustantiva del problema a investigar”. Pág. 46

Al mismo tiempo cabe resaltar que; un método puede ser complemento del otro ya que para los estudios cualitativos las técnicas cuantitativas facilitan la posibilidad de realizar generalizaciones; por tanto la investigación se llevó a cabo de forma cuanti-cualitativa debido a que se trabajó con información cuantitativa y cualitativa.

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En cuanto a la modalidad de investigación se realizó como proyecto factible porque estos surgen para satisfacer una necesidad, remover obstáculos que impiden la satisfacción de esa necesidad, desarrollar una capacidad, resolver problemas dentro de un contexto, introducir un proceso de cambio, aprovechar una oportunidad o una ventaja, evadir o superar una debilidad o una amenaza, según Sciarra S. (2009), considera que el proyecto factible:

Es el cual consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales, puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos" (Fedupel, 1.998) El proyecto factible comprende varias etapas, entre ellas: el diagnóstico, planteamiento y la fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico actividades y recursos para la ejecución, análisis, conclusiones y realización. Pág. 19

Por tanto este trabajo se desarrolló utilizando el proyecto factible, porque estuvo encaminado a solucionar el problema de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, y se enfocó al desarrollo de políticas, métodos y procedimientos para la solución de dicho problema, empleando investigación de tipo documental y de campo, obteniendo información relevante para la efectiva elaboración de una propuesta viable.

2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En esta investigación se consideró los siguientes:

- ✓ Por el propósito.
- ✓ Por el nivel de estudio.
- ✓ Por la fuente y el lugar.

Por el propósito

La investigación es *aplicada* pues está se emplea para resolver problemas prácticos, en este caso nos permitió resolver el problema que presentaba la Asociación Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas.

Por el nivel de estudio

Esta investigación es de *nivel descriptivo* porque está orientado a observar y describir fenómenos tal y como se presentan. Paredes W.; Paredes N. (2.011) manifiestan que "Este nivel está encaminado al descubrimiento de relaciones entre variables" Pág. 27. Por tanto se empleó este nivel de investigación para observar los hechos y circunstancias que presentaba la Asociación Puerto de Santa Rosa

para luego describir y analizar estos acontecimientos con la finalidad de plantear una efectiva solución al problema que ésta asociación presenta.

Por la fuente y el lugar

En este caso se empleó la *investigación bibliográfica* la misma que se refiere a la recopilación de información existente en libros, revistas, periódicos, folletos. Paredes W.; Paredes N. (2011) expresan que la investigación bibliográfica “Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores” Pág. 32. Pues en el desarrollo de esta investigación se recurrió a la consulta de criterios de varios autores, además se utilizó la *investigación de campo* la misma que nos permitió obtener información de manera directa con los involucrados en este estudio como son los socios, clientes y proveedores; obteniendo datos certeros para plantear la solución al problema que presentaba la Asociación Puerto de Santa Rosa.

2.4 MÉTODOS

En el presente estudio se empleó los *métodos inductivo – deductivo* pues el método inductivo nos permitió mediante observaciones analizar casos particulares facilitándonos el establecimiento de la hipótesis de trabajo; mientras que el método deductivo nos permite plantear el problema y remitirlo a una teoría, proporcionándonos las pautas necesarias para dar una efectiva solución al problema de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

De la misma manera se empleó los *métodos analítico – sintético*, analítico al momento de extraer las partes de un todo para estudiarlas, en este caso se estudió por separado cada uno de los elementos que integran el Plan Estratégico; y sintético porque nos permitió establecer una explicación tentativa mediante una hipótesis proporcionándonos un conocimiento más acertado para aplicarlo a la asociación.

2.5 TÉCNICAS

Las técnicas son guías para la recopilación de la información, pues con ellas se diseñan los ítems que facilitan la obtención de datos certeros y oportunos para el efectivo desarrollo de este trabajo de investigación. Las técnicas empleadas fueron de tipo documental y de campo:

Técnica documental

Fue empleada al momento de recabar información contenida en libros, folletos, periódicos, además de documentos como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, conociendo así conceptos, teorías y opiniones de varios autores para poder contrastar dicha información y generar un criterio imponente para la respectiva solución del problema. Entre estas técnicas tenemos:

Lectura Científica, esta técnica nos permitió ampliar nuestros conocimientos en temas relacionados al plan estratégico y su incidencia en los grupos sociales o asociaciones facilitándonos realizar nuestras propias conclusiones para el desarrollo efectivo de la propuesta.

Análisis Documental, este nos permitió profundizar en aspectos relevantes y oportunos en cuanto a la elaboración de un plan estratégico para la Asociación Puerto de Santa Rosa, permitiéndonos resaltar la confiabilidad y validez de este trabajo de investigación.

Documentos de Internet, nos proporcionaron también información oportuna acerca del desarrollo y las partes fundamentales de un plan estratégico además conocer más acerca de las asociaciones.

Técnica de campo.

En esta modalidad se utilizó generalmente la observación, las entrevistas, y las encuestas, siendo estas las más idóneas para recolectar información oportuna y de manera directa con los involucrados, conociendo la realidad de la Asociación

Puerto de Santa Rosa consiguiendo las pautas necesarias para el desarrollo de la propuesta.

La Observación, Según Paredes W.; Paredes N. (2.011) “Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.” Pág. 50. En este caso la técnica de observación nos permitió distinguir las falencias y fortalezas que posee la Asociación Puerto de Santa Rosa, pues se observó el comportamiento de los socios en asamblea general; acto que nos facilitó plantear una solución oportuna.

La Entrevista, es un dialogo planificado que nos permitió obtener información y profundizar un poco más en aspectos relevantes para la Asociación Puerto de Santa Rosa, por tal razón se aplicó las entrevistas a los directivos; pues ellos conocen mejor la situación de la asociación.

La Encuesta, para Paredes W.; Paredes N. (2.011) “es una técnica de recopilación de datos a través de preguntas formuladas sobre las variables de nuestra investigación”. Pág. 39. Esta práctica nos permitió hacer un diagnóstico de cómo está en realidad el problema cuantificarlo y cualificarlo, se aplicó las encuestas a los socios, clientes y proveedores de la Asociación Puerto de Santa Rosa, obteniendo información relevante para el desarrollo de la propuesta.

En el desarrollo de este trabajo de investigación se utilizó las técnicas; documental y de campo pues ambas se complementaron y facilitaron la recopilación de información tanto de libros, folletos y revistas además se obtuvo datos certeros dialogando directamente con los socios, aspectos que nos permitieron darle solución al problema.

2.6 INSTRUMENTOS

Se diseñaron los instrumentos en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en cuanto a la elaboración de un Plan Estratégico para la Asociación

Puerto de Santa Rosa, de tal manera que facilitaron la obtención de información veraz y confiable; estos fueron elaborados con el mayor cuidado posible, pues de ellos dependió que la información recopilada fuera efectiva y acorde a la necesidad de nuestro estudio, los mismos que fueron validados mediante el juicio de expertos; y para su construcción se tomó como referencia el modelo citados por Paredes W. (2.010) en el cuadro # 7.

CUADRO # 7 Pasos para la elaboración del 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 la bibliografía y trabajos relacionados con la construcción del instrumento. ✓ Consulta a expertos en la construcción del instrumento. ✓ 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"> ✓ Sometimiento de los instrumentos a juicio de expertos. ✓ Revisión del instrumento y nueva redacción de acuerdo a recomendaciones de los expertos. ✓ Diálogo con un grupo considerable de socios, para recolectar información para la elaboración del instrumento. ✓ Análisis de sus criterios y puntos de vistas. ✓ Nueva redacción del documento.
ELABORACIÓN DEFINITIVA DEL INSTRUMENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Impresión del instrumento final.

Fuente: Paredes W. (2.010)

Elaborado por: Marco González Torres

Los instrumentos se diseñaron con precisión uno para cada técnica, cuidando que cada uno nos suministrará la información adecuada, además nos permitieron medir los indicadores de las variables, facilitando el desarrollo de la propuesta. A continuación se presenta en el cuadro # 8 los instrumentos a emplear.

CUADRO # 8 Instrumentos

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Registro de observación
Entrevista	Guion de Entrevistas
Encuesta	Cuestionarios

Fuente: Paredes W.; Paredes N. (2.011)

Elaborado por: Marco González Torres

Registro de observación

Es un documento que nos permitió recopilar información observada en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, por tal razón fue elaborado con cautela verificando que las variables sean idóneas a fin de obtener información veraz y oportuna, además fue sometida a juicio de expertos procurando que la información obtenida sea la necesaria, se observó en asamblea general el comportamiento de los socios y de la directiva, y de manera muy particular el accionar del presidente, datos que fueron registrados y posteriormente interpretados y analizados, para la elaboración de la propuesta.

Guión de entrevista

Documento que se elaboró premeditadamente para recolectar información de manera directa con los entrevistados, pues a manera de conversación se indagó en asuntos relevantes para la Asociación Puerto de Santa Rosa, para la construcción del guión de entrevista se consideró los objetivos y la operacionalización de las variables, consiguiendo así destacar los ítems necesarios, y ayudados también por el juicio de expertos para que el documento sea utilizado con eficiencia y proyecte buenos resultados.

Se aplicó la entrevista a los 12 directivos de la asociación y a 10 proveedores, es decir 22 personas; con cada uno de los cuales se mantuvo un diálogo abierto y espontáneo, en cual se pudo conocer acerca de la vida institucional de la asociación, su progreso y la apreciación de los socios acerca del uso del Plan Estratégico y sus beneficios.

Cuestionarios

Este documento nos facilitó la recolección de información de manera rápida y oportuna, se verificó que las preguntas sean apropiadas, procurando captar información acerca de la implementación de un Plan Estratégico en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, esto gracias al juicio de expertos y luego de varias revisiones fue aplicada individualmente a la muestra seleccionada; 38 socios y 78 clientes, haciendo un total de 116 personas encuestadas. Las preguntas fueron 100% cerradas dando facilidad al encuestado de responder, ya que se utilizó preguntas de tipo likert, en donde el encuestado marcó con una (x) la opción de su preferencia, la escala que se empleo fue la siguiente:

- 5 = Siempre
- 4 = A menudo
- 3 = A veces
- 2 = Casi nunca
- 1 = Nunca

La encuesta constó de tres partes, la parte inicial comprendía la portada, en el que llevó implícito, el título del instrumento, la presentación, objetivo y las instrucciones; la parte central corresponde a las interrogantes las mismas que abarcaron el objeto de investigación ya que se elaboraron en función de la operacionalización de las variables considerando aspectos del Plan Estratégico y su influencia en la Asociación Puerto de Santa Rosa; y al final se colocó un pequeño agradecimiento por la información proporcionada. Cabe recalcar que todas las interrogantes; una vez aplicadas se tabuló, interpretó y analizó la información obtenida para el efectivo desarrollo de la propuesta.

2.6.1 Validez y confiabilidad

Todo instrumento de investigación para que proyecte buenos resultados debe tener validez y confiabilidad, Paredes W.; Paredes N. (2011) manifiestan que “Un

instrumento válido es aquel que mide efectivamente lo que se propone medir, mientras que un instrumento confiable será aquel que mide siempre de la misma manera”. Pág. 45.

Validez

La validez considerada en el instrumento corresponde a la consonancia con los objetivos de la investigación y del planteamiento del problema, además de la vinculación de cada una de las preguntas con el proceso de operacionalización de las diferentes variables de estudio. A fin de cumplir los requisitos técnicos de validez y confiabilidad se realizó las siguientes tareas:

- ✓ Se consultó a expertos y especialistas en elaboración de instrumentos tomando en cuenta las variables, Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa de la Asociación Puerto de Santa Rosa.
- ✓ Con la orientación del juicio de expertos se elaboró el primer instrumento.
- ✓ Los validadores que actuaron en calidad de expertos, señalaron las correcciones y recomendaciones que se deben considerar en la elaboración del instrumento, para ellos existió la necesidad de entregar los siguientes documentos:
 - Carta de presentación, instructivo y formularios para registrar la correspondencia de cada ítems con los objetivos de la investigación, calidad técnica, representatividad y lenguaje utilizado.
 - Objetivos del instrumento, planteamiento del problema, definiciones conceptuales de las variables, matriz de operacionalización de variables, objetivos de la investigación, e instrumento a ser validado.

Confiabilidad

El procedimiento utilizado para probar la confiabilidad del instrumento, en la presente investigación fue, la prueba previa y el juicio de expertos, los mismos que permitieron redefinir el instrumento de investigación antes de su aplicación

final; y se realizó la prueba previa a 20 personas correspondientes a la población. Con este procedimiento se pudo verificar el grado de comprensión del investigado, además se observó si el instrumento responde a los objetivos establecidos inicialmente en la investigación.

Prueba piloto

Con esta se pudo comprobar la operatividad del instrumento, el nivel de comprensión y la importancia de los ítems, permitiendo determinar si lo mismos responden a los objetivos de la investigación, a la validez del contenido y constructo. Una vez obtenidos los resultados de la prueba piloto se puso en ejecución el instrumento final, para la recopilación de información, que permita plantear el plan estratégico en la Asociación Puerto de Santa Rosa.

2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1 Población

La población a la que se orienta el presente estudio, corresponde a todos los que conforman la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto Santa Rosa, son 12 socios que conforman la directiva y los 38 restantes, además se estima que cuenta con 10 proveedores, y un aproximado de 150 clientes, siendo estos los elementos que influyen de manera directa con el accionar diario de la asociación, los mismos que pueden ocasionarle oportunidades o amenazas, motivo por el cual se consideran importantes para nuestra población que estará conformada por 210 personas conforme lo demuestra el cuadro # 9.

CUADRO # 9 Población

POBLACIÓN	#
Socios	38
Directivos	12
Proveedores	10
Clientes	150
TOTAL	210

Fuente: Asociación de Pescadores Puerto Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

2.7.2 Muestra

Es aquella parte representativa de la población, o considerado como el subconjunto del conjunto población. Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación.

El presente trabajo se realizó, considerando el muestreo probabilístico. Méndez C. (2.006) considera que: “En el muestreo probabilístico los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada.” (Pág. # 285). Se expuso este tipo de muestreo porque en la investigación todo el grupo de población es apto a responder y brindar información relevante para la construcción de este estudio.

De esto se deduce que en el muestreo probabilístico se requiere de una fórmula que viabilice la investigación, de esta forma se garantiza que la muestra estratifica guarde relación estrecha con la población. Para tal efecto se utilizó la fórmula citada por Paredes W.; Paredes N. (2011).

Fórmula de la muestra

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

Simbología

n = tamaño de la muestra

N= población

e = margen de error

Cálculo de la muestra

$$n = \frac{210}{0.05^2(210 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{210}{0.0025 (209) + 1}$$

$$n = \frac{210}{1,52}$$

$$n = 138$$

Cálculo de la Fracción Muestral.

$$F.M = \frac{n}{N}$$

$$F.M = \frac{138}{210}$$

$$n = 0.66$$

Según Méndez C. (2.006) En el muestreo probabilístico intervienen otros tipos de muestreo los principales son: muestreo aleatorio simple, muestreo aleatorio estratificado, muestreo sistemático y muestreo por conglomerados. Por tanto habiendo analizado estos muestreos se toma en consideración el muestreo aleatorio simple que será el más efectivo para obtener la respectiva muestra, cuyo resultado se detalla en el cuadro # 10.

Esto se llevó a cabo meditando que en este estudio contamos con la cantidad exacta de personas que conforman la población y sabiendo además que cada persona tiene la misma probabilidad de ser seleccionada para responder a la encuesta o entrevista, por tanto se estima conveniente que es el muestreo que mejor se adapta a este tipo de investigación.

CUADRO # 10 Muestra

MUESTRA	#	INSTRUMENTOS
Socios	38	Encuestas
Directivos	12	Entrevistas
Proveedores	10	Entrevistas
Clientes	78	Encuestas
TOTAL	138	

Fuente: Asociación de Pescadores Puerto Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Procedimientos

1. Elección del tema.
2. Planteamiento y Formulación del problema.
3. Revisión bibliográfica.
4. Justificación del tema.
5. Objetivos de la investigación.
6. Fijación de la Hipótesis.
7. Operacionalización de las variables.
8. Fundamentación teórica, legal, metodológica.
9. Definición de la población.
10. Selección de la muestra.
11. Elaboración del instrumento.
12. Aplicación del instrumento (Observación, Entrevista, Encuestas).

Procesamientos

1. Orden de la información recolectada.
2. Tabulación de los datos.
3. Análisis e interpretación de resultados.

4. Conclusiones y recomendaciones.
5. Formulación de la propuesta.
6. Desarrollo de la propuesta.
7. Preparación y redacción del informe final.

Los procedimientos que se desarrollaron en este estudio, cuenta con conjunto de estrategias, políticas, técnicas y habilidades que permitieron comunicar a las personas interesadas los resultados de una manera clara y sencilla, determinando la validez y confiabilidad de las conclusiones y pertinencia del estudio.

En cuanto al proceso se lo realizó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, en la investigación, se empleó el programa de microsoft excel y project para la tabulación y elaboración de cuadros, pues estos facilitaron el procesamiento de los datos y el desarrollo de tablas y gráficos pertinentes.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS

Luego de haber revisado el instrumento por expertos y después de haber aplicado la prueba piloto para la respectiva validez y confiabilidad del mismo, se procedió a recolectar la información, empezando por la observación de reunión de directiva, y en asamblea general para ambos casos la observación duró de 3 a 4 horas, tiempo en el cual se pudo recopilar la información oportuna. Se prosiguió con las entrevistas a los directivos de la asociación y a los proveedores de la misma, y finalmente se desarrolló las encuestas a los socios y clientes con estas técnicas se logró recopilar la información necesaria para dar solución al problema que presenta la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Una vez obtenida la información se procedió a realizar tablas de contenido, tanto para las encuestas, para una fácil comprensión y desglose de la información, se elaboró gráficas circulares para las encuestas a los socios y en barras para las encuestas a proveedores, a fin de diferenciar una técnica de la otra y evitar confusión, cabe resaltar que realizo un análisis global tanto de la observación como de las entrevistas y encuestas.

Es necesario mencionar que son dos matrices de observación, doce preguntas de la entrevista a directivos, once a los proveedores; dieciséis interrogantes de la encuesta a socios y doce a los clientes; cada una consta de su respectiva tabla, gráfico, y en la parte posterior el análisis e interpretación de resultados. A continuación se presenta la respectiva tabulación y análisis de la observación, las entrevistas y las encuestas:

3.2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN

Mediante la observación realizada en este estudio nos hemos dado cuenta que en la directiva de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, sus miembros tienen poco conocimiento en lo que respecta al gerenciamiento administrativo, liderazgo, don de mando y por ende no tienen un direccionamiento eficaz y oportuno que les ayude en la toma de decisiones, por otro lado no tienen oficinas propias; motivo por el cual las asambleas se desarrollan en la Junta Parroquial de Santa Rosa, otros aspectos que se pudieron observar en reunión de directiva es la insuficiencia de trabajo en equipo, la escasa de organización y control de actividades cotidianas, además del breve desempeño de las comisiones; aspectos que limitan el desempeño de la organización.

En lo que respecta a la observación en asamblea general se pudo notar que no se las realizan con puntualidad por lo que es necesario fomentar los valores corporativos, así mismo la escasa motivación y liderazgo que expresa el presidente al momento de dirigirse a los asociados ocasiona poca concentración de los involucrados en los temas tratados, de igual manera existe limitada participación de los socios, aspecto que impide encontrar soluciones por falta de ideas, por lo que son pocos los que realizan el seguimiento a los objetivos propuestos con anterioridad; además hay que considerar el sentido de cooperación que posee la organización con algún acontecimiento inesperado.

En consecuencia de los aspectos mencionados se hace necesaria la elaboración de un plan estratégico con métodos, técnicas, políticas y estrategias oportunas que sirvan de guía en el desarrollo de las actividades de la Asociación Puerto de Santa Rosa, además necesitan contar con una guía de trabajo que oriente sus actividades al cumplimiento de sus objetivos, enfocándose en una misión, visión y filosofía institucional que impulse el desarrollo de la asociación encaminándola al éxito organizacional, y mejorando la calidad de vida de sus asociados

3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS

3.3.1 Entrevistas a la directiva de la asociación Puerto de Santa Rosa

1. ¿Cuál es la finalidad de la Asociación Puerto de Santa Rosa?

Esta pregunta intenta conocer la razón de ser de la Asociación Puerto de Santa Rosa, por tal motivo los entrevistados concuerdan que la principal finalidad es para obtener mejores beneficios, esto seguido de que se agruparon para tener el respaldo de las autoridades, además de trabajar en equipo, y finalmente también expresaron que su finalidad es estar organizados. Con lo que se puede concluir que la finalidad de la asociación es tener mejores beneficios, respaldo de las autoridades; y se les recomienda que trabajen en equipo para conseguir sus fines organizacionales.

2. ¿Qué valores se destacan en la Asociación Puerto de Santa Rosa?

Con esta pregunta se busca conocer cuáles son los valores éticos que posee la asociación, por tanto los entrevistados consideran que el principal valor es la responsabilidad, otros concuerdan que el valor que predomina es la honestidad, mientras que otros manifestaron que es el compromiso, y por último los entrevistados mencionaron como principal valor el respeto. En conclusión se entiende que la mayoría optó por la responsabilidad, la misma que debe ser apoyada por los demás valores citados por los socios, los mismo que servirán para definir la filosofía de la asociación y permitirán que los socios alcancen sus objetivos.

3. ¿Al tomar decisiones se consideran siempre las sugerencias de los socios?

Los entrevistados expresaron que en todo momento se considera las sugerencias citadas por los socios, otros mencionaron que solo en ciertas ocasiones. Por lo que

se puede mencionar que falta un poco de compromiso ya que no se obtiene la sugerencias de todos porque todos no asisten a las asambleas, y luego no les parece oportuna la resolución que toman los demás socios, por tal razón es necesario que se trabaje en equipo con responsabilidad y compromiso.

4. ¿Emplean políticas dentro de la Asociación? ¿Qué tipos de políticas?

Los entrevistados respondieron que hay políticas de trabajo es decir para salir a la pesca, asimismo otros manifestaron que las obligaciones de la directiva son consideradas también como políticas, supieron expresar además que los requisitos internos se pueden consideran como políticas, y para finalizar opinaron también que las obligaciones generales de los socios se pueden considerar como políticas. Se entiende entonces que tienen reglamentos internos y obligaciones tanto para la directiva como para los socios en general, por tanto es necesario que existan nuevas políticas que guíen y faciliten sus actividades diarias, para que puedan orientarse mejor y logren el éxito organizacional esperado.

5. ¿Cuenta la Asociación con una filosofía, misión y visión?

Las personas entrevistadas mencionaron que no, esto debido a su escaso conocimiento en temas administrativos y de gerencia, expresaron también que no tiene orientación de nadie, ni cuentan con pautas, que les indique como deben elaborarlos. En síntesis la asociación no posee una filosofía, misión y visión, por la falta de conocimiento en temas relacionados a la planificación, administración y gerenciamiento, por lo tanto se hace imprescindible la elaboración de un plan estratégico que oriente sus funciones.

6. ¿Reciben algún tipo de capacitación?

Los socios entrevistados expresaron que si han recibido hace aproximadamente 2 años capacitación sobre el manejo de herramientas de pesca en protección a las

tortugas, la misma que fue impartida por la Sub-secretaría de Pesca, mencionaron además que cada 4 años reciben los cursos OMI acerca de seguridad marina; y también han recibido charlas acerca de la basura marina, la misma que fue impartida por la Capitanía del Puerto. Existe carencia de capacitaciones a los socios en temas afines a desarrollo empresarial, gerenciamiento, relaciones interpersonales, por tal razón es necesaria la elaboración de un plan estratégico que traiga inmerso un plan de capacitaciones personales y profesionales.

7. ¿Considera usted que una buena gestión administrativa ayudaría a direccionar el rumbo de la asociación?

Los entrevistados opinaron que si los beneficiaría ya que conocerían nuevas técnicas de gerenciamiento, les serviría de mucha ayuda ya que contaría con una guía de trabajo, y además les permitiría contar con las estrategias idóneas.

A los socios les parece interesante contar con nuevos mecanismos y técnicas de gerenciamiento que le sirvan como guía de trabajo facilitándoles el desarrollo de sus actividades diarias y permitiéndoles tener más oportunidades de abarcar el mercado con estrategias oportunas, teniendo un objetivo fijo por el cual luchar por esta razón es necesaria la elaboración de un plan estratégico. Mencionaron además que este plan les ayudaría a mantener una eficiente planificación de sus actividades.

8. ¿Con que frecuencia se establecen objetivos en la asociación?

En la asociación Puerto de Santa Rosa hay limitado establecimiento de objetivos ya que solo se establecen objetivos para resolver algún conflicto o en caso de alguna necesidad o emergencia, factor que limita el crecimiento de esta organización, por tal circunstancia es necesaria la elaboración de un plan estratégico que contenga objetivos a corto, mediano y largo plazo guiando el accionar de la asociación al cumplimiento de sus metas.

9. ¿Cuenta la asociación con los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?

En la asociación Puerto de Santa Rosa no siempre cuenta con los recursos necesarios, esto debido a la falta de organización por parte de sus miembros, además en el presupuesto no consideran todas las actividades oportunas ya que la planificación es deficiente, aspectos que provocan la carencia de recursos, por tal razón es necesario elaborar un plan estratégico con un presupuesto detallado de los recursos disponibles, los recursos que se van utilizar para el cumplimiento de los objetivos futuros y la manera de conseguir dichos recursos.

10. ¿Cuáles son las principales metas de la asociación?

Una de las principales metas de la Asociación Puerto de Santa Rosa es tener su propia SEDE, con lo que podrán mejorar su calidad de vida, consiguiendo el bienestar de los asociados, además teniendo la SEDE pretenden instalar una ferretería marina funcionando como compañía y teniendo acceso a nuevos proyectos. Entonces podemos deducir que existen en la asociación Puerto de Santa Rosa metas apropiadas para el progreso de la misma, pero requiere de una buena orientación para lograr su objetivo, y esto logrará con la ayuda del plan estratégico.

11. ¿Considera importante que la asociación emplee técnicas de negociación con sus clientes y proveedores?

La asociación necesita interactuar con sus clientes y proveedores para conocer mejor el mercado y al contar con nuevas técnicas de negociación, obtendrían beneficios equitativos, tendrían mayor agilidad en sus trámites para adquirir los insumos de pesca facilidad para vender y ofrecer sus productos marinos, ahorrando tiempo para comprar y vender sus productos, generando así ventajas no solo para los socios sino para la comunidad en general.

12. ¿Cree usted que la aplicación de un plan estratégico le permitirá contar con estrategias organizacionales eficientes?

Los socios manifestaron su deseo de contar con una efectiva guía de trabajo, que les oriente en la planificación de sus actividades y les permita estipular estrategias oportunas que le faciliten conseguir el éxito institucional, además expresaron que con esta orientación conseguirían mejorar su gestión administrativa obteniendo el desarrollo integro de la organización, y esto lo lograrán si se apoyan en el plan estratégico.

3.3.2 Entrevistas a los proveedores

1. ¿En la actualidad como considera el estado de su negocio?

Los entrevistados manifestaron en su mayoría que el negocio es bueno, ya que hoy en día la situación económica del país no es tan buena, hay días en que se vende más y otros en que no se vende mucho, pero si logran mantener un equilibrio para sobrellevar su negocio.

2. ¿Posee clientes fijos?

En esta pregunta los entrevistados dijeron que muy poco cuentan con clientes fijos, ya que no llevan un control o base de datos de las personas que compran allí, pero asumen estar conscientes que si hay algunas asociaciones que adquieren sus productos de manera frecuente y en ocasiones en mayores cantidades.

3. ¿Mantiene usted una relación comercial con la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa?

De los entrevistados no todas manifestaron que conocen a la asociación Puerto de Santa Rosa ya que en su mayoría solo venden y no llevan registros de sus clientes.

4. ¿Cómo considera la relación comercial con esta Asociación?

Los entrevistados que afirmaron conocer a dicha organización mencionaron que la relación comercial es buena y otros la consideraron regular la dependencia con la Asociación Puerto de Santa Rosa.

5. ¿Hace que tiempo mantiene esta relación comercial con la Asociación?

En su mayoría los entrevistados expresaron conocer ya desde hace algunos años a la asociación, pues siempre le proveen los accesorios o materiales para la pesca.

6. ¿Con que frecuencia la Asociación Puerto de Santa Rosa adquiere sus productos?

Los entrevistados mencionaron que entre semana los asociados realizan compras de materiales ya que el periodo aproximado de pesca de cada zarpe es de 3 días con la acotación de que son varias embarcaciones que salen a realizar faenas de pesca entre estas las de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

7. ¿Considera usted que los productos que ofrece son de excelente calidad?

Desde luego todos los entrevistados mencionaron que los productos que ellos ofrecen a los pescadores para que realicen sus actividades son de excelente calidad ya que este factor es muy importante para tener la acogida de las personas que emplean estos materiales o productos en sus profesiones.

8. ¿Qué tipos de políticas de ventas emplea?

Entre estas políticas de ventas los interrogados en su mayoría indicaron que emplean solo ventas al contado ya que son pocas las herramientas que se venden a diario, por tal razón no es necesario emplear crédito.

9. ¿Cuáles son las políticas de pagos para sus clientes?

Los consultados de acuerdo a esta interrogante mencionaron que en cuanto a políticas de pago no establecen más que descuentos para sus clientes según el volumen de compra, no mantienen más políticas ya que las ventas por lo general son de pocas cantidades.

10. ¿Realiza usted la entrega de los productos solicitados por sus clientes de manera oportuna?

Con este ítem los entrevistados dijeron que sus clientes fijos al realizar sus pedidos de productos que ellos necesitan y en el caso de que no lo tengan al instante, hablan con el cliente para dar la solución oportuna con dicho pedido con un periodo de tiempo estimado para dicha entrega. Por otro lado acotan que otros usuarios optan por buscar otro proveedor inmediato para cubrir sus necesidades.

11. ¿Cuenta usted con algún tipo de promociones o incentivos para atraer a los clientes?

En su totalidad los cuestionados indicaron que no emplean promociones o incentivos para atraer a sus clientes, ya que son herramientas que no tienen mucho costo y que por lo general se adquieren en pocas cantidades, por tal motivo no es necesario emplear incentivos al momento de vender, solo cuando los clientes adquieren grandes cantidades se ofrece alguna promoción.

12. ¿Considera importante pactar alianzas estratégicas entre sus clientes y usted como proveedor?

Para los consultados si es importante considerar el pacto de alianzas estratégicas con sus clientes ya que mediante el empleo de estas se mejorarían las relaciones comerciales y les permitirán obtener mayores beneficios entre ellos.

3.3.3 Análisis global de las entrevistas de directivos y proveedores

Habiendo interpretado y analizado las diferentes interrogantes correspondientes a las entrevistas a los directivos, se considera que hay un poco de falencia en el desenvolvimiento interno de la asociación; en cuanto a la finalidad de la asociación se puede establecer que se creó para obtener respaldo oportuno por parte de las autoridades y por ende más beneficios, de la misma manera es necesario establecer y fomentar valores, políticas y reglas visibles, cuidando que estos se cumplan en su totalidad, para que la asociación pueda ejercer sus funciones con rectitud, eficiencia y eficacia logrando así el cumplimiento de sus objetivos.

También es necesario considerar que en la asociación existe la carencia de una visión, misión y filosofía institucional, esto por el escaso conocimiento en temas administrativos, además que no reciben capacitaciones en esta clase de temas; con lo que se dificulta el planteamiento de metas y objetivos que conlleven al progreso de la asociación. Cabe resaltar que los socios manifestaron su interés en cuanto a la elaboración del plan estratégico, pues expresaron que les ayudaría en el desarrollo de sus actividades cotidianas, al permitirles contar con diferentes métodos, técnicas y estrategias oportunas que encaminen a la asociación Puerto de Santa Rosa al éxito.

De la misma manera en cuanto a la entrevista realizada a los proveedores nos damos cuenta del estado de sus negocios, que clientes poseen, si mantienen y como es considerada la relación comercial con la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, el tiempo de dependencia, la frecuencia en que los asociados adquieren sus productos, así mismo la calidad de los bienes que ofrecen, los tipos de políticas en sus ventas y pagos de los clientes, la entrega de sus mercancías. De la misma manera si efectúan promociones o incentivos y la consideración de las alianzas estratégicas entre ellos y sus clientes.

3.4 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

3.4.1 Encuestas a socios de la Asociación Puerto de Santa Rosa

Género de los socios encuestados.

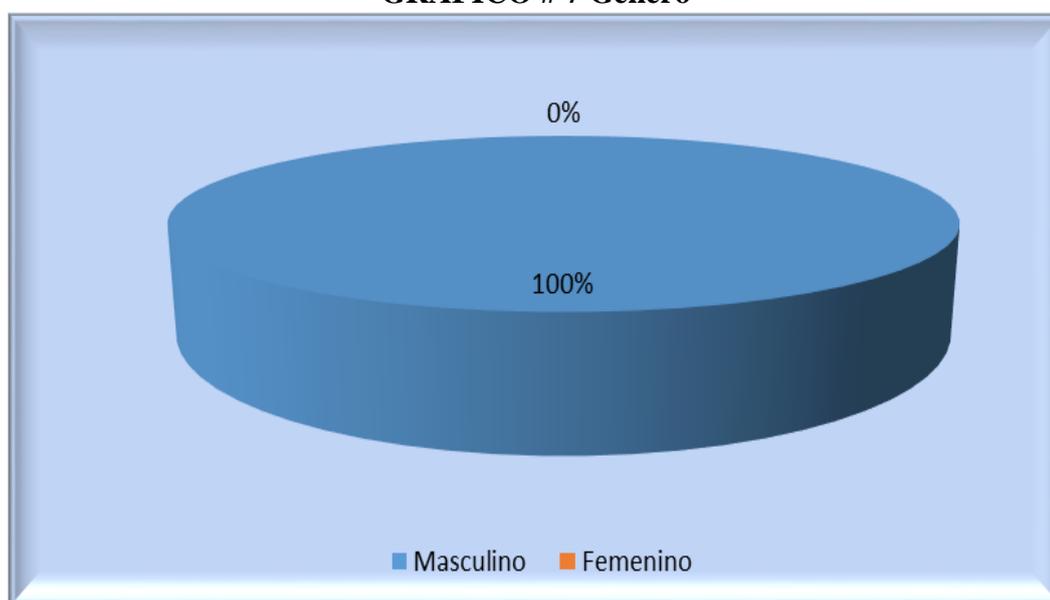
CUADRO # 11 Género

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Masculino	38	100%
Femenino	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 7 Género



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Con este ítem se pretende conocer el género de las personas encuestadas.

Como se puede observar en el gráfico, en su totalidad los encuestados son de género masculino, ya que son los que por lo general se encargan de realizar la pesca artesanal

Edad de socios encuestados.

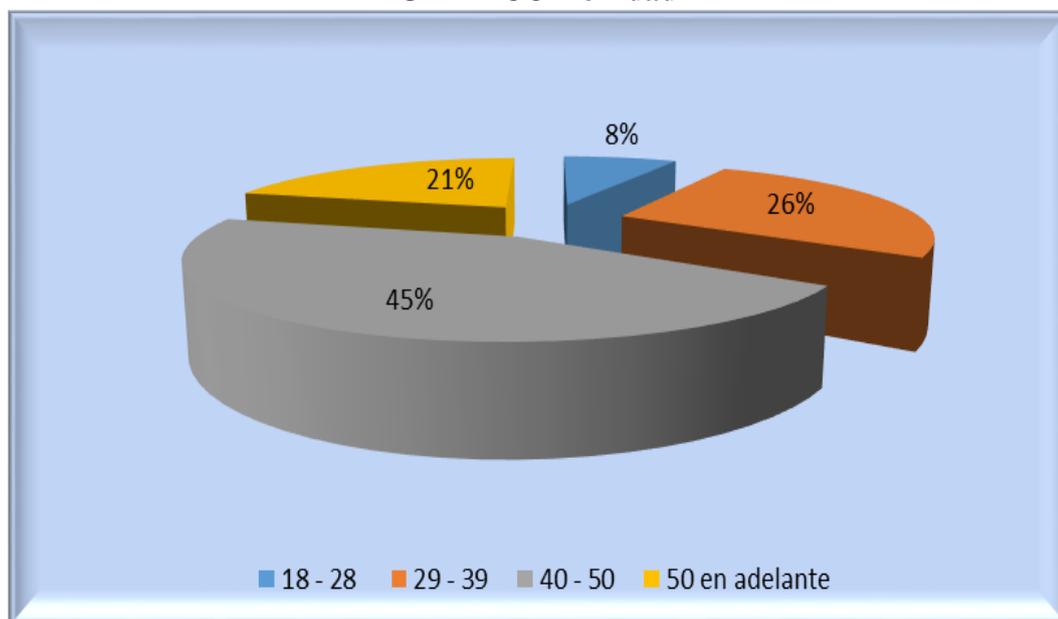
CUADRO # 12 Edad

INDICADORES	FRECUENCIA	%
18 - 28	3	8%
29 – 39	10	26%
40 – 50	17	45%
50 en adelante	8	21%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 8 Edad



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Con este ítem se intenta conocer la edad de las personas encuestadas.

Conforme detalla el gráfico la mayoría de los encuestados fluctúa entre los 40 – 50 años de edad, siendo notables las edades comprendidas entre 29 – 39 años, mientras que son pocos los socios que se encuentran entre los 18 y 28 años, siendo todos mayores de edad y aptos para responder a la encuesta.

1. ¿Está usted involucrado con las actividades que realiza la Asociación Puerto de Santa Rosa?

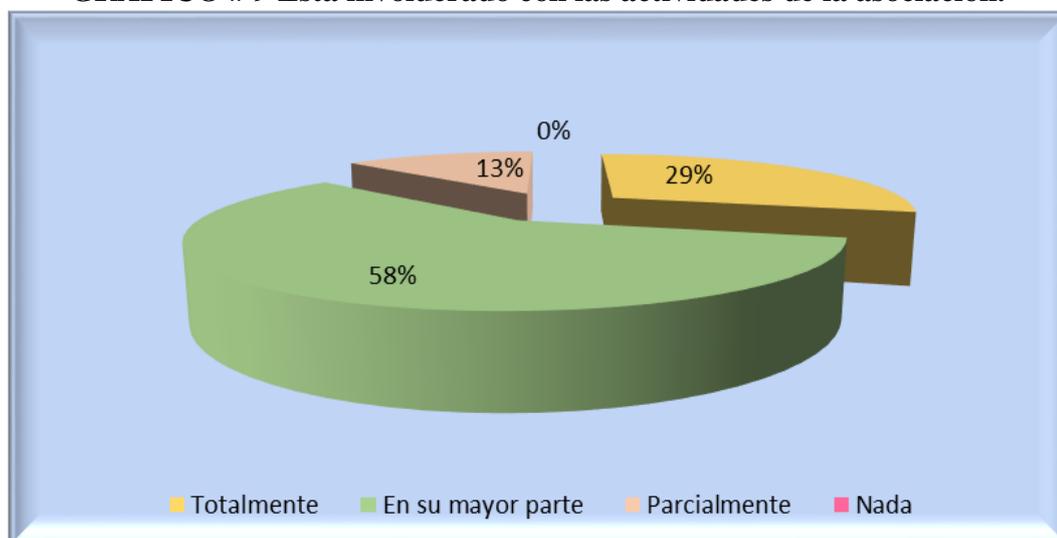
CUADRO # 13 Está involucrado con las actividades de la asociación

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Totalmente	11	29%
En su mayor parte	22	58%
Parcialmente	5	13%
Nada	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 9 Está involucrado con las actividades de la asociación.



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Este ítem trata de conocer el nivel de cercanía de los encuestados con la asociación Puerto de Santa Rosa.

Conforme lo demuestra el gráfico la mayoría se encuentra involucrado con la asociación entonces es pertinente diseñar estrategias que involucren a los socios clientes y proveedores, obteniendo mayores ventajas para todos y consiguiendo sus objetivos.

2. ¿Cómo considera usted el desempeño de la Asociación Puerto de Santa Rosa?

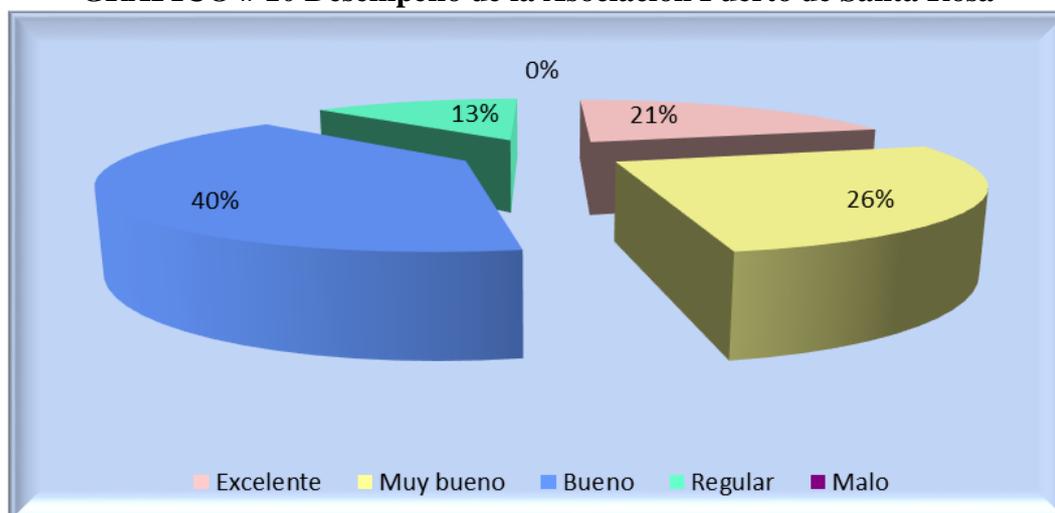
CUADRO # 14 Desempeño de la Asociación Puerto de Santa Rosa

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Excelente	8	21%
Muy bueno	10	26%
Bueno	15	40%
Regular	5	13%
Malo	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 10 Desempeño de la Asociación Puerto de Santa Rosa



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Esta pregunta se refiere a como evalúan el desempeño de la asociación Puerto de Santa Rosa. Como detalla el gráfico el 39% de las personas encuestadas consideran que su desempeño es bueno, en tanto que el 26% de los encuestados estiman que el desempeño es muy bueno, además el 21% opinan que es excelente y el 13% restante expresan que el desempeño es regular. El desempeño de la Asociación Puerto de Santa Rosa es bueno, esto debido a que desconocen técnicas y procedimientos de gerenciamiento, por tal razón es necesario elaborar un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la asociación y conseguir sus metas organizacionales.

3. En qué porcentaje considera usted que la asociación ha cumplido con sus fines.

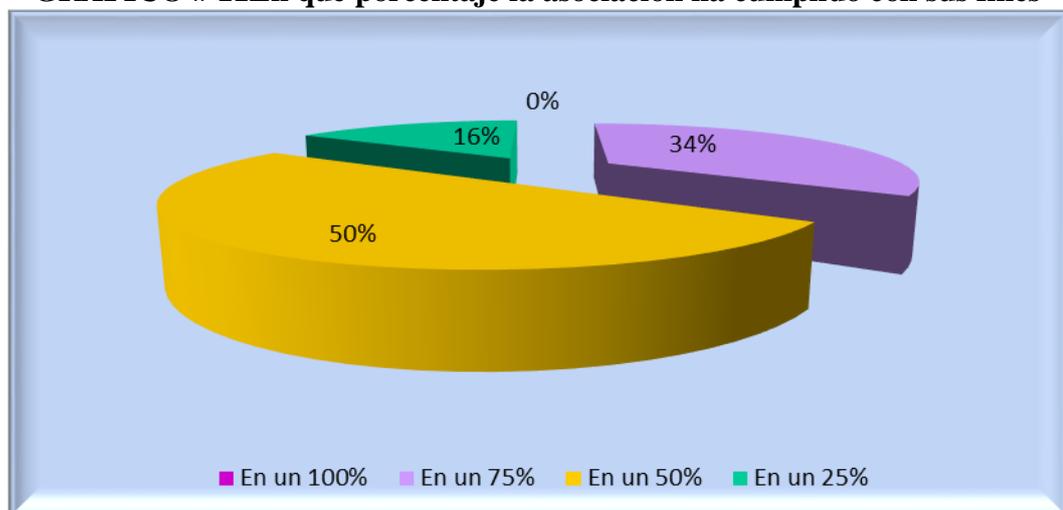
CUADRO # 15 En qué porcentaje la asociación ha cumplido con sus fines

INDICADORES	FRECUENCIA	%
En un 100%	0	0%
En un 75%	13	34%
En un 50%	19	50%
En un 25%	6	16%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 11 En qué porcentaje la asociación ha cumplido con sus fines



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Este ítem pretende conocer en qué porcentaje la Asociación Puerto de Santa Rosa ha cumplido sus fines. Conforme lo demuestra el gráfico el 50% de las personas encuestadas consideran que la asociación ha cumplido con sus fines en un 50%, mientras que el 34% de los encuestados estiman que han cumplido en un 75%, y el 16% expresó que han cumplido en un 25%. La asociación Puerto de Santa Rosa ha cumplido en aproximadamente un 50% lo que quiere decir que le falta todavía bastante para cumplir con sus fines, por tal motivo es necesaria la elaboración de un plan estratégico que permita contar con una guía de trabajo que facilite el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

4. ¿Considera usted que la Asociación Puerto de Santa Rosa ha cubierto sus expectativas?

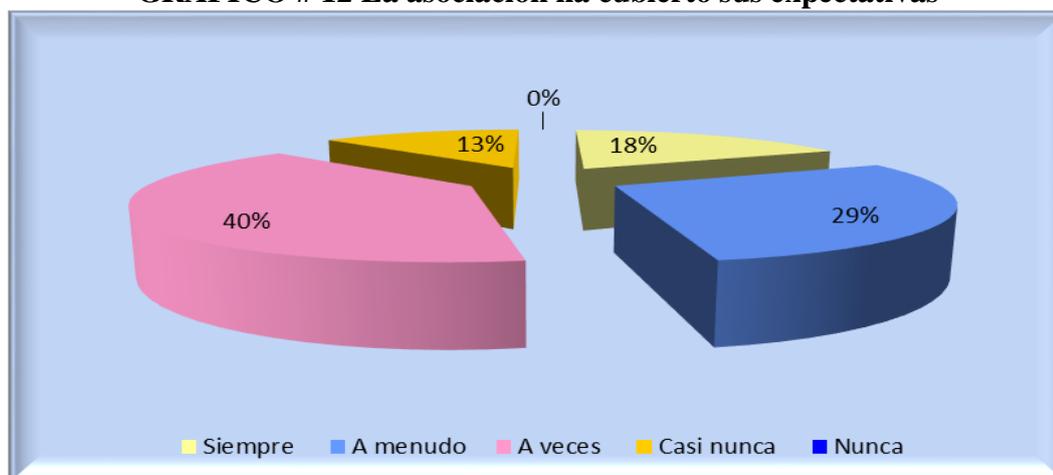
CUADRO # 16 La asociación ha cubierto sus expectativas

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Siempre	7	18%
A menudo	11	29%
A veces	15	40%
Casi nunca	5	13%
Nunca	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 12 La asociación ha cubierto sus expectativas



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Esta pregunta se refiere a si la asociación Puerto de Santa Rosa ha cubierto sus expectativas para sí misma, con los clientes y con sus proveedores. El gráfico detalla que el 39% de los encuestados mencionó que solo a veces, en tanto que el 29% respondió que a menudo ha cubierto sus expectativas, mientras que el 18% manifestó que siempre ha cubierto sus expectativas y un 13% dijo que casi nunca ha cubierto sus expectativas. La asociación solo a veces ha cubierto sus expectativas, por lo tanto es necesario que se emplee técnicas, estrategias, métodos y procedimientos que orienten sus actividades a generar mayores y mejores beneficios para todos.

5. ¿Considera usted que la imagen de la asociación es un elemento importante para atraer la atención del cliente?

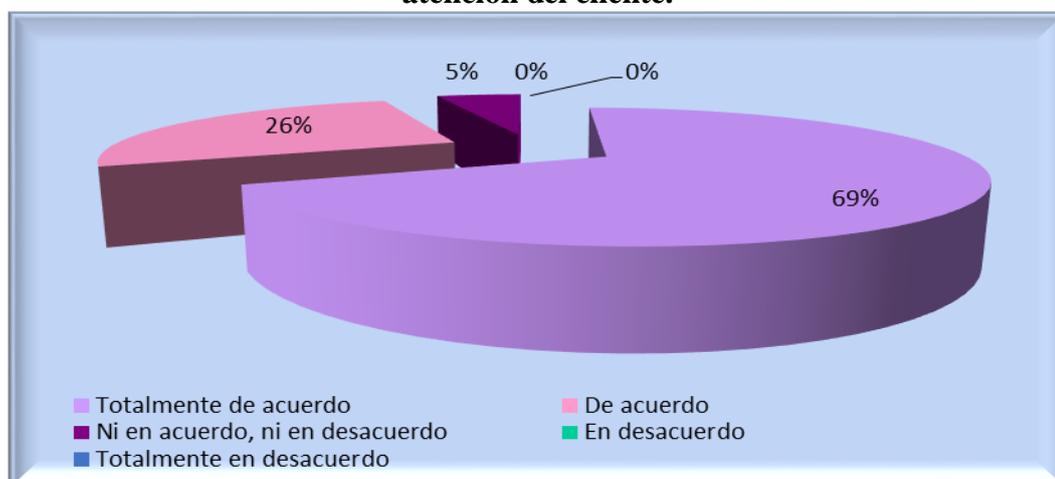
CUADRO # 17 La imagen es un elemento importante para atraer la atención del cliente.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	26	69%
De acuerdo	10	26%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	2	5%
En desacuerdo	0	0%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 13 La imagen es un elemento importante para atraer la atención del cliente.



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Esta interrogante trata de conocer la apreciación de los encuestados en cuanto a la imagen para conseguir una posición destacada en el mercado.

Como se observa en el gráfico el 69% de los encuestados está totalmente de acuerdo en que la imagen es importante, mientras tanto el 26% mencionan que están de acuerdo con este componente; y el 5% de estos están ni en acuerdo, ni en desacuerdo en el factor para la institución.

Por tanto la imagen juega un papel muy importante al momento de posesionarse en el mercado local y acaparar más clientela

6. ¿Existe motivación y trabajo en equipo al momento de realizar sus actividades?

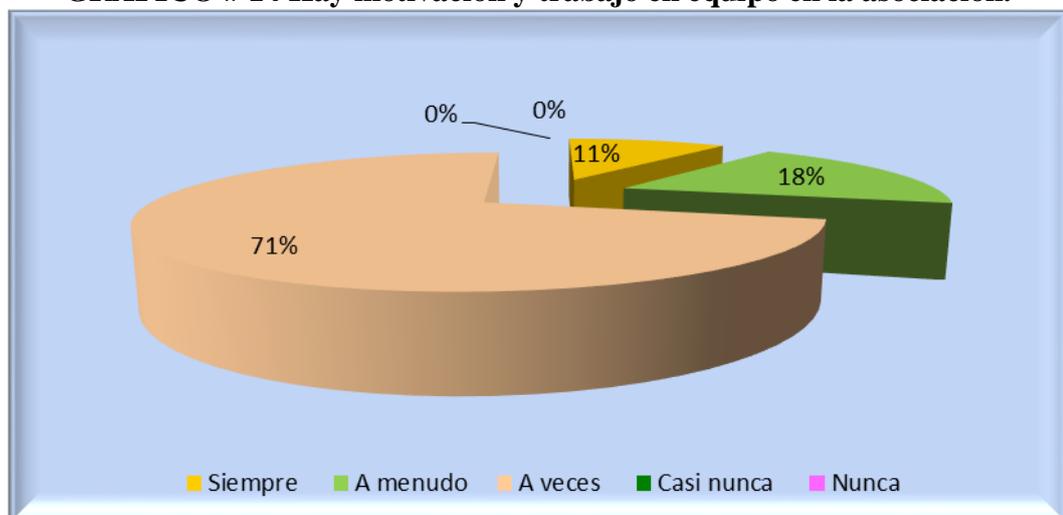
CUADRO # 18 Hay motivación y trabajo en equipo en la asociación.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Siempre	4	11%
A menudo	7	18%
A veces	27	71%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 14 Hay motivación y trabajo en equipo en la asociación.



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Mediante este ítem notaremos si existe motivación y trabajo en equipo dentro de la asociación al realizar sus actividades cotidianas. Observando el gráfico un 71% de los encuestados resaltan que a veces, el 18% de ellos mencionan que a menudo; y el 11% restante indican que siempre hay motivaciones y trabajo en equipo al momento de realizar sus actividades. Lo que demuestra que existe carencia de motivación y trabajo en equipo en la asociación de pescadores artesanales Puerto de Santa Rosa lo cual es imprescindible en toda institución para la consecución de los objetivos establecidos.

7. ¿Cree usted que las políticas que se establecen en la asociación deben ser visibles y respetados en toda ocasión?

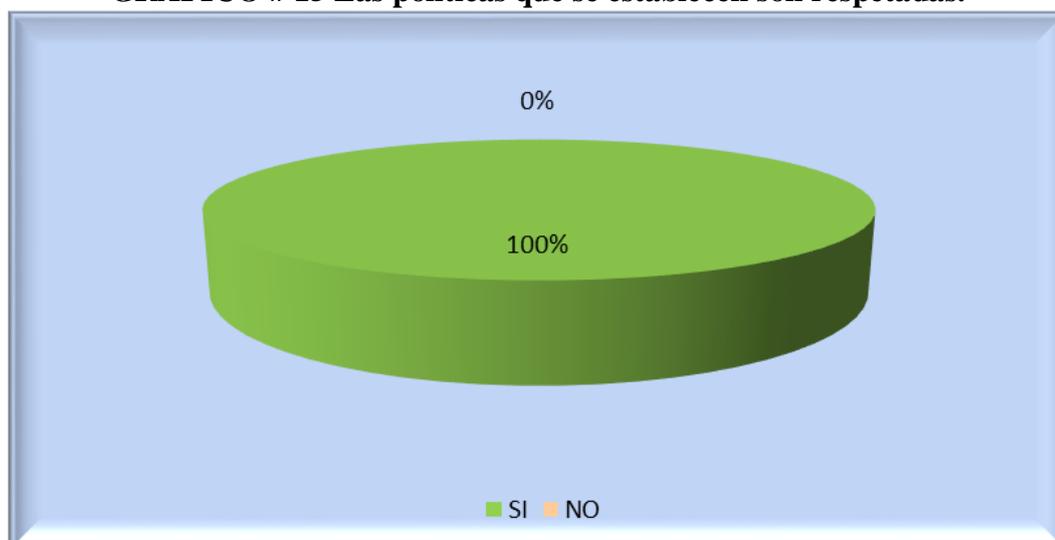
CUADRO # 19 Las políticas que se establecen son respetadas.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	38	100%
NO	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 15 Las políticas que se establecen son respetadas.



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Esta pregunta es para verificar el compromiso y cumplimiento de las políticas existentes en la asociación. El grafico detalla que el 100% de los encuestados mencionan que las políticas establecidas por la asociación si deben ser visibles y respetadas por todos y en toda ocasión.

Los involucrados en esta organización tienen conocimientos sobre el cumplimiento de las políticas, por lo cual mediante un plan estratégico que los enfoque a un direccionamiento optimo al cumplimiento de sus objetivos.

8. ¿Es factible establecer en la Asociación una guía de trabajo que genere beneficios entre los socios, clientes y proveedores?

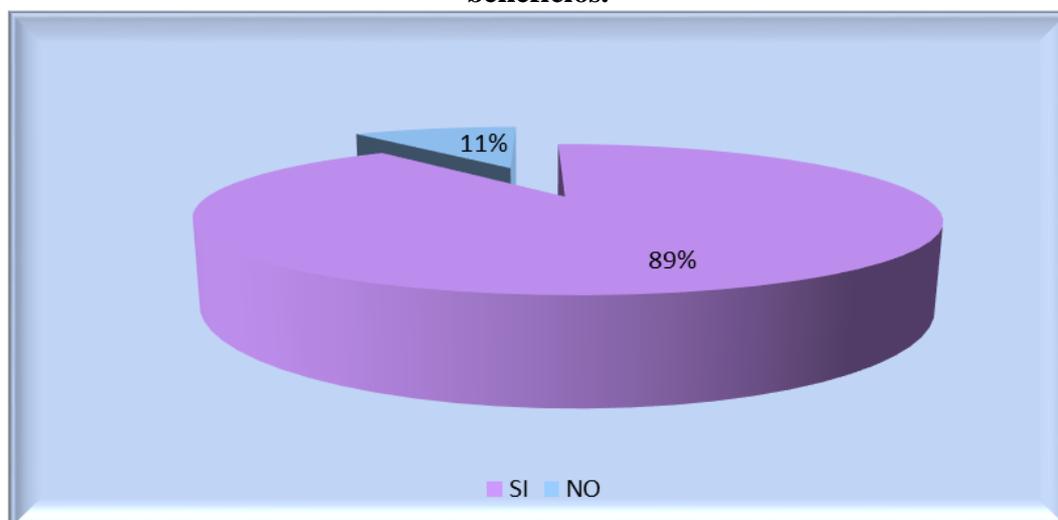
CUADRO # 20 Es factible en la Asociación una guía de trabajo que genere beneficios.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	34	89%
NO	4	11%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 16 Es factible en la Asociación una guía de trabajo que genere beneficios.



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Con esta interrogante se comprobaba si en la asociación es necesaria una guía que beneficie a todos los involucrados de este estudio.

El gráfico demuestra que el 89% de los encuestados resaltan que si es factible una guía de trabajo, mientras tanto el 11% restante indican que no es factible la guía de trabajo.

La elaboración de un plan estratégico o la guía de trabajo en la asociación de pescadores Puerto de Santa Rosa es factible para la obtención de mejores beneficios entre los socios, clientes y proveedores.

9. ¿Considera que los valores corporativos de la asociación son notorios al momento de realizar sus actividades diarias?

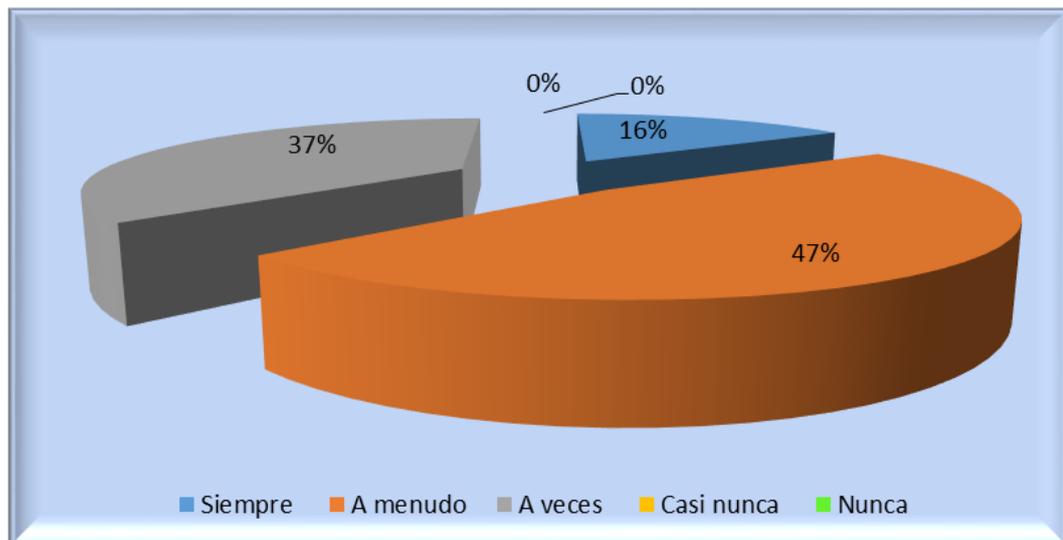
CUADRO # 21 Los valores corporativos de la asociación son notorios al momento de realizar sus actividades diarias

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Siempre	6	16%
A menudo	18	47%
A veces	14	37%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 17 Los valores corporativos de la Asociación son notorios al momento de realizar sus actividades diarias



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Con esta pregunta se pretende verificar los valores corporativos con los que cuenta la asociación al momento de realizar sus actividades cotidianas.

Mediante el detalle del gráfico el 47% de los encuestados mencionan que a menudo se demuestran los valores corporativos, el 37% de ellos indican que a veces; y el 16% restantes acotan que siempre.

Por tal motivo es que los valores corporativos son de vital importancia al momento de actuar con propios y extraños, ya que es un reflejo de cada ente.

10. ¿Considera usted importante la capacitación continua para mejorar la gestión administrativa de la asociación?

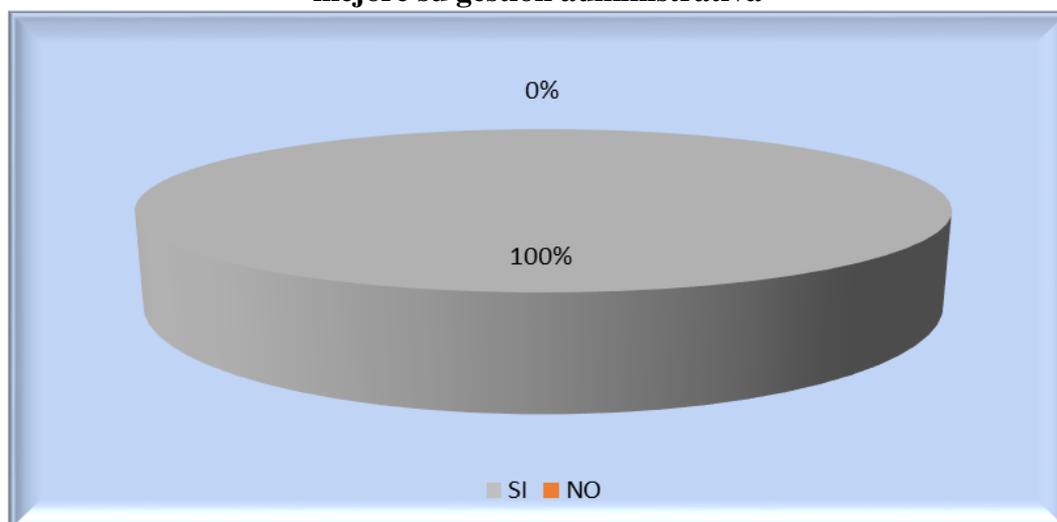
CUADRO # 22 Es necesaria la capacitación continua para que la asociación mejore su gestión administrativa

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	38	100%
NO	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 18 Es necesaria la capacitación continua para que la asociación mejore su gestión administrativa



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Este ítem nos indicara si en la asociación de pescadores es necesaria la capacitación a los socios y así estos brinden un servicio de calidad.

El grafico representa que el 100% de los encuestados indican que si es necesaria la capacitación continua.

En la entidad es necesaria que se efectúen capacitaciones continuas para mejorar la atención y trato a los clientes. También capacitaciones con temas generales relacionados a la pesca que ayuden a la buena gestión administrativa.

11. ¿Estima importante que la asociación emplee técnicas de negociación con sus clientes y proveedores?

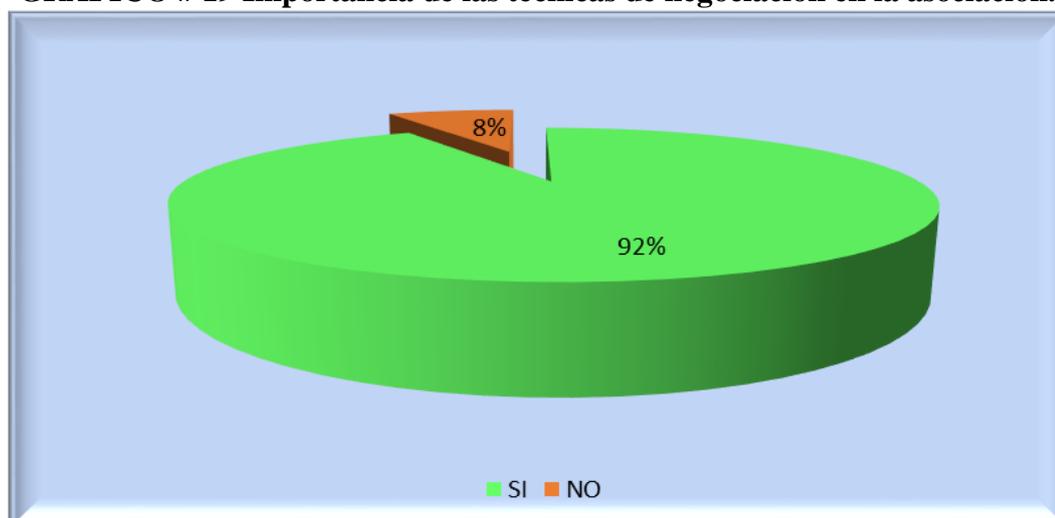
CUADRO # 23 Importancia de las técnicas de negociación en la asociación.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	35	92%
NO	3	8%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 19 Importancia de las técnicas de negociación en la asociación.



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Con esta interrogante nos daremos cuenta que tan importante es emplear técnicas de negociación.

Conforme lo demuestra el gráfico al 92% de los encuestados si es importante la utilización de técnicas de negociación, mientras tanto el 8% restante de estos indican que no es importante la utilización de métodos de negociación.

En la Asociación de pescadores artesanales Puerto de Santa Rosa es de mucha importancia la utilización de técnicas de negociación con los clientes y proveedores ya que estos proporcionarían mayores beneficios por tanto se recomienda la elaboración de un plan estratégico.

12. ¿Está usted de acuerdo con que se realice y se reciba incentivos por la fidelidad y el volumen de compra?

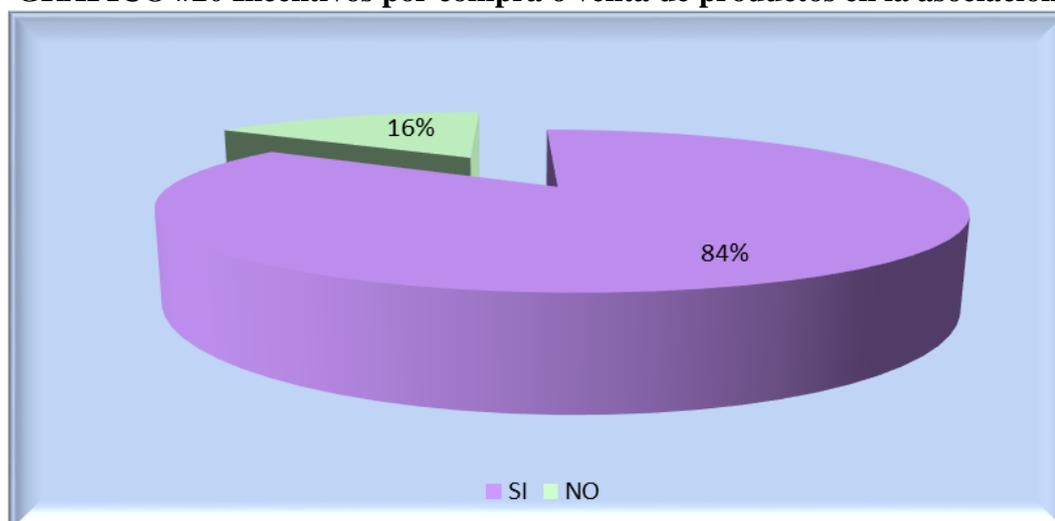
CUADRO # 24 Incentivos por compra o venta de productos en la asociación

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	32	84%
NO	6	16%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO #20 Incentivos por compra o venta de productos en la asociación



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Mediante este ítem trataremos de conocer si es necesario realizar y recibir incentivos por la fidelidad de los clientes y el volumen de compra de la asociación con sus proveedores.

El gráfico nos indica que el 84% de los encuestados acotan que si están de acuerdo que se realicen y se reciban incentivos, mientras que el 16% de ellos demuestran que no están de acuerdo.

Esto demuestra que los incentivos en toda negociación son recomendables ya que hay que dar para recibir y en la asociación no es la excepción.

13. ¿Qué aspectos considera importante para conseguir competitividad?

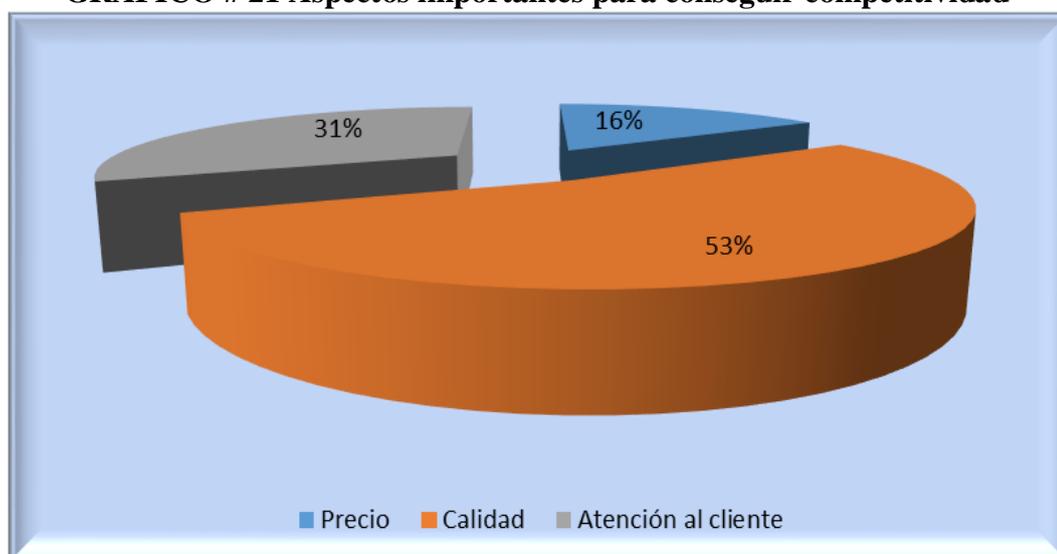
CUADRO # 25 Aspectos importantes para conseguir competitividad

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Precio	6	16%
Calidad	20	53%
Atención al cliente	12	31%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 21 Aspectos importantes para conseguir competitividad



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Con esta pregunta identificaremos los aspectos más importantes al momento de ganar espacio en el mercado local.

Como se observa en el gráfico el 53% de los encuestados resaltan que la calidad primero, seguido de la atención al cliente que mencionan el 32% de ellos; y el 16% restante indican que es el precio uno de los factores importantes.

Lo que demuestra que al momento de ganar espacio o participación en el mercado de la localidad, los que conforman la asociación de pescadores Puerto de Santa Rosa tienen que considerar muy en cuenta de estos tres aspectos fundamentales como son: la atención al cliente, la calidad y el precio.

14. ¿Cree usted que emplear estrategias es de mucha importancia para que la Asociación pueda alcanzar sus objetivos?

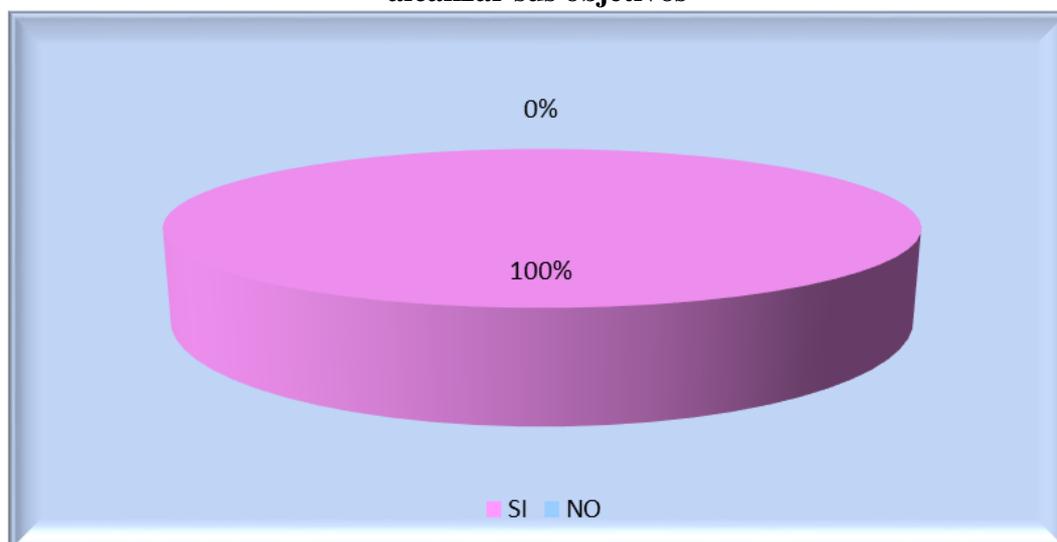
CUADRO # 26 Importancia de las estrategias para que la asociación pueda alcanzar sus objetivos

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	38	100%
NO	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 22 Importancia de las estrategias para que la asociación pueda alcanzar sus objetivos



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Por medio de este ítem nos daremos cuenta de la importancia al emplear estrategias en la asociación al momento de alcanzar los objetivos establecidos.

De acuerdo al grafico el 100% de los encuestados indican que si son de importancia el empleo de estrategias en la asociación para alcanzar sus objetivos. Por lo que se demuestra que la elaboración de un plan estratégico para la asociación ayudara a la toma de decisiones y a la consecución de objetivos y proyectos futuros.

15. ¿Conoce usted qué es un Plan Estratégico?

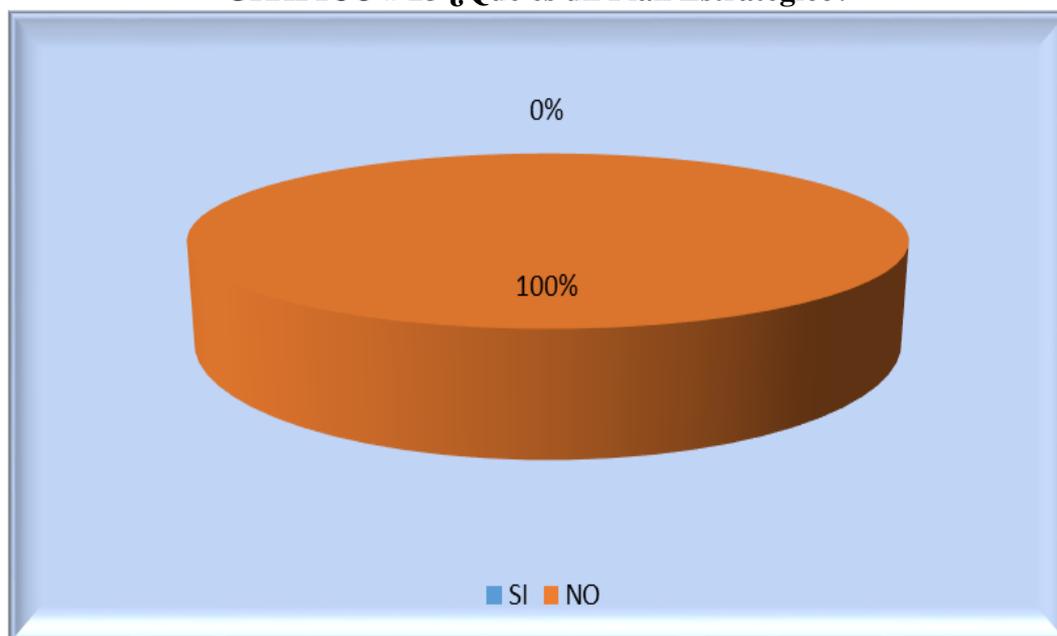
CUADRO # 27 ¿Qué es un Plan Estratégico?

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	0	0%
NO	38	100%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 23 ¿Qué es un Plan Estratégico?



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Este ítem pretende conocer si los encuestados conocen que es un plan estratégico.

Como se puede observar en el gráfico el 100% de los encuestados desconocen lo que es un plan estratégico, por esta razón existe la gran necesidad de orientar y capacitar a los socios para que conozcan los beneficios de emplear un plan estratégico en la asociación, con el cual podrán mejorar su actual gestión administrativa además de contar con una guía de trabajo que oriente sus actividades al cumplimiento de sus objetivos.

16. ¿Considera factible la elaboración de un Plan Estratégico en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, para mejorar su Gestión Administrativa y su impacto en la comunidad?

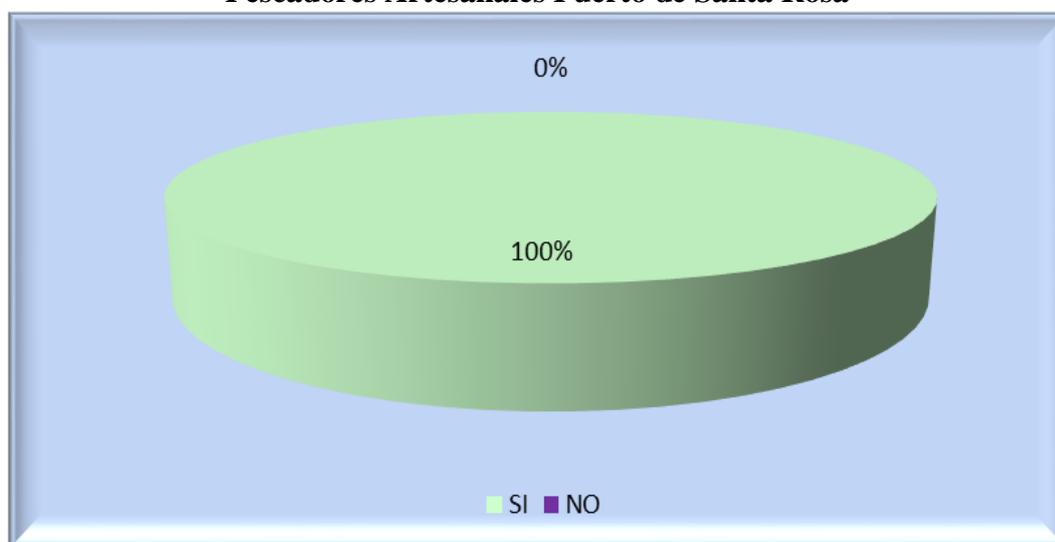
CUADRO # 28 La elaboración de un plan estratégico para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	38	100%
NO	0	0%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 24 La elaboración de un plan estratégico para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa



Fuente: Encuesta a socios

Elaborado por: Marco González Torres

Con esta pregunta comprobaremos si la elaboración de un plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales puerto de santa rosa es factible o no.

Conforme al detalle del grafico el 100% de los encuestados consideran que si es factible la preparación del plan estratégico para la organización antes mencionada. Para los involucrados en este estudio les es factible elaborar un plan estratégico que mejore la gestión administrativa, cumpliendo así con sus aspiraciones, trabajando en equipo y mantener un buen impacto de esta con su entorno.

3.4.2 Encuestas a clientes

Género de los clientes encuestados

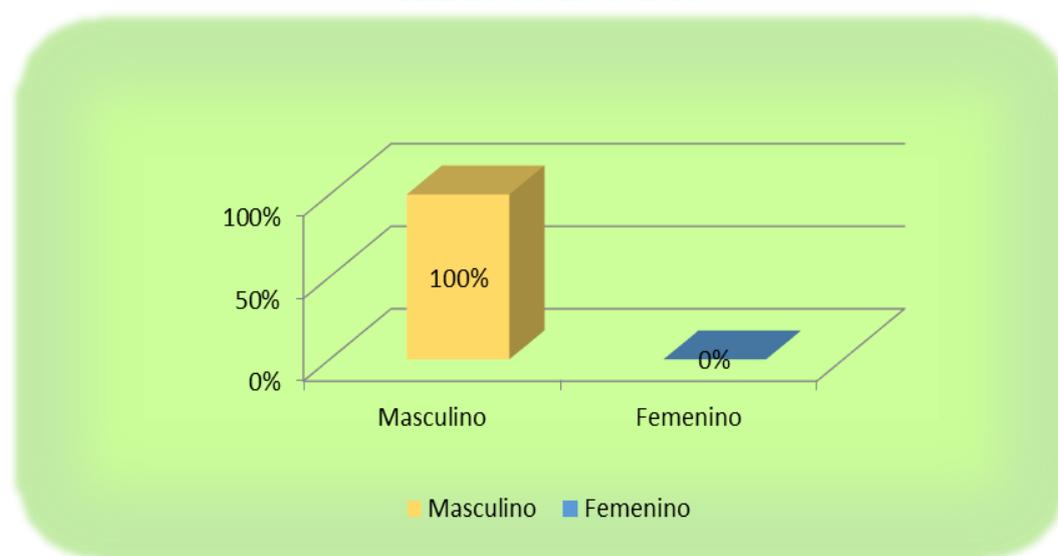
CUADRO # 29 Género

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Masculino	78	100%
Femenino	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 25 Género



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Con este ítem se pretende conocer el género de las personas encuestadas.

Como se puede observar en el gráfico el 100% de los encuestados es de género masculino, ya que son los que por lo general se encargan de realizar la compra del pescado para luego comercializarlo.

Edad de los clientes encuestados

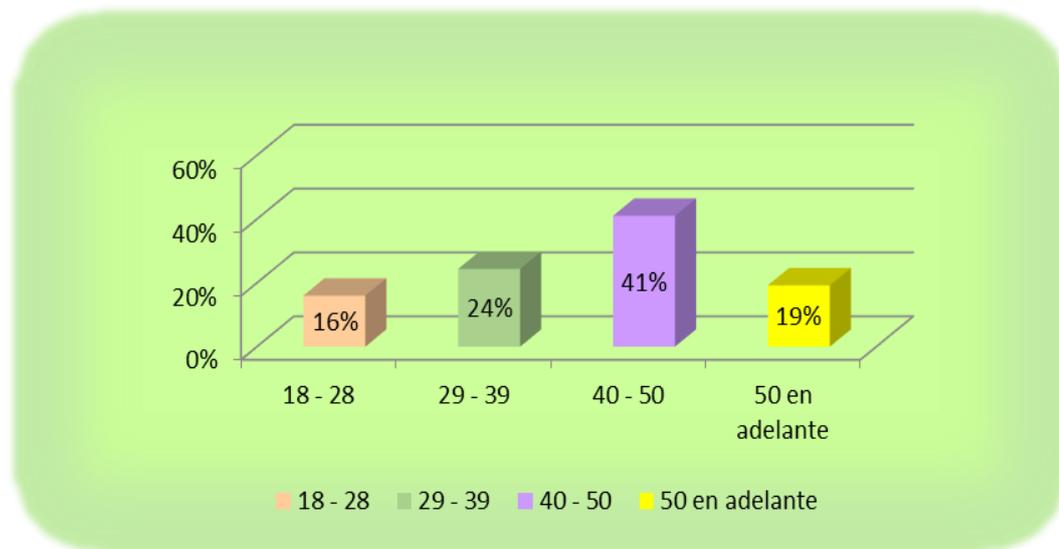
CUADRO # 30 Edad

INDICADORES	FRECUENCIA	%
18 - 28	12	16%
29 – 39	19	24%
40 – 50	32	41%
50 en adelante	15	19%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 26 Edad



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Con este ítem se intenta conocer la edad de las personas encuestadas.

Conforme detalla el gráfico el 41% de los encuestados fluctúa entre los 40 – 50 años de edad, el 24% corresponde a las edades comprendidas entre 29 – 39 años, mientras que el 19% tienen más de 50 años y el 15% se encuentra entre los 18 y 28 años, siendo todos mayores de edad y aptos para responder a la encuesta.

1. ¿Adquiere usted productos en el puerto de Santa Rosa?

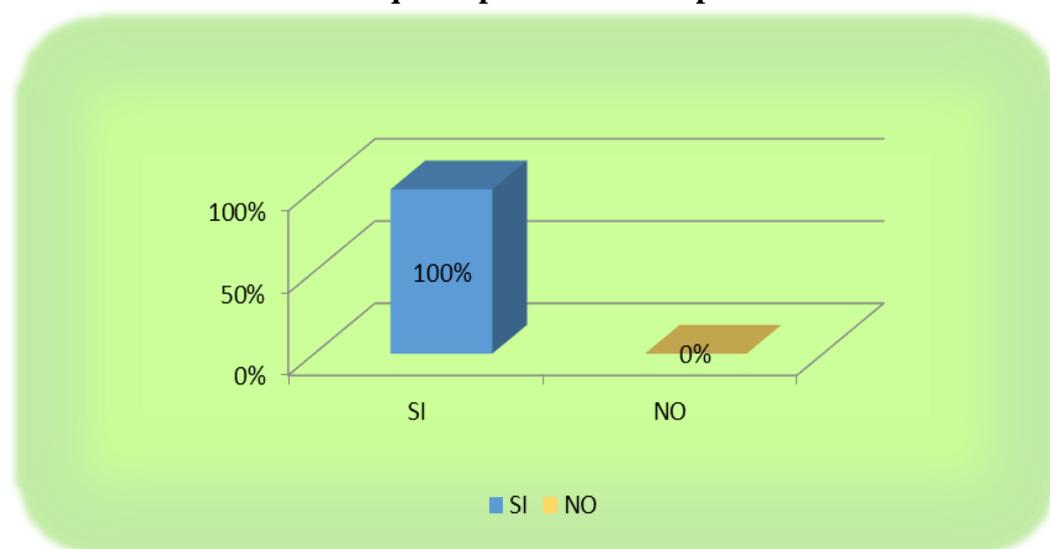
CUADRO # 31 Adquiere productos en el puerto Santa Rosa.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	78	100%
NO	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 27 Adquiere productos en el puerto Santa Rosa.



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Esta pregunta busca conocer si las personas encuestadas realizan sus compras en el Puerto de Santa Rosa.

Como se puede observar en el gráfico el 100 % de los encuestados adquiere sus productos marinos en el puerto de la localidad de Santa Rosa.

Se puede mencionar entonces que existe una demanda considerable de consumidores que adquieren los productos que ofrece la asociación.

2. ¿Con que frecuencia adquiere estos productos?

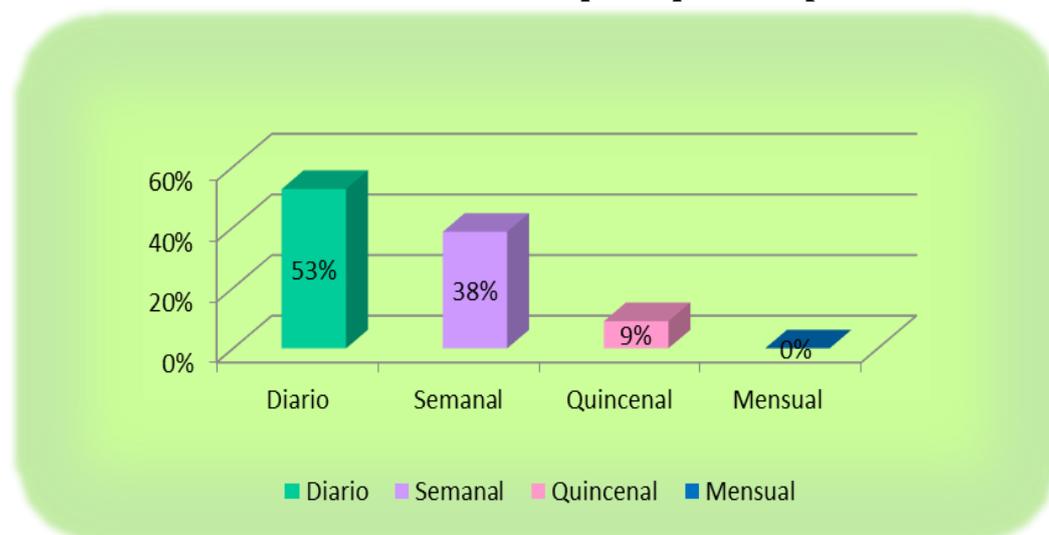
CUADRO # 32 Frecuencia con que adquiere los productos

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Diario	41	53%
Semanal	30	38%
Quincenal	7	9%
Mensual	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 28 Frecuencia con que adquiere los productos



Fuente: Encuesta a socios

Autor: Marco González Torres

Esta interrogante intenta conocer la frecuencia de compra de los consumidores en el Puerto de Santa Rosa.

Como detalla el gráfico el 53% de los encuestados mencionó que realiza sus compras a diario, mientras que un 38% expresó que realiza sus compras en el puerto semanalmente, y una mínima parte del 9% manifestó que adquieren el producto quincenalmente.

3. ¿Considera usted que los productos que le ofrece la Asociación Puerto de Santa Rosa han cubierto satisfactoriamente sus expectativas?

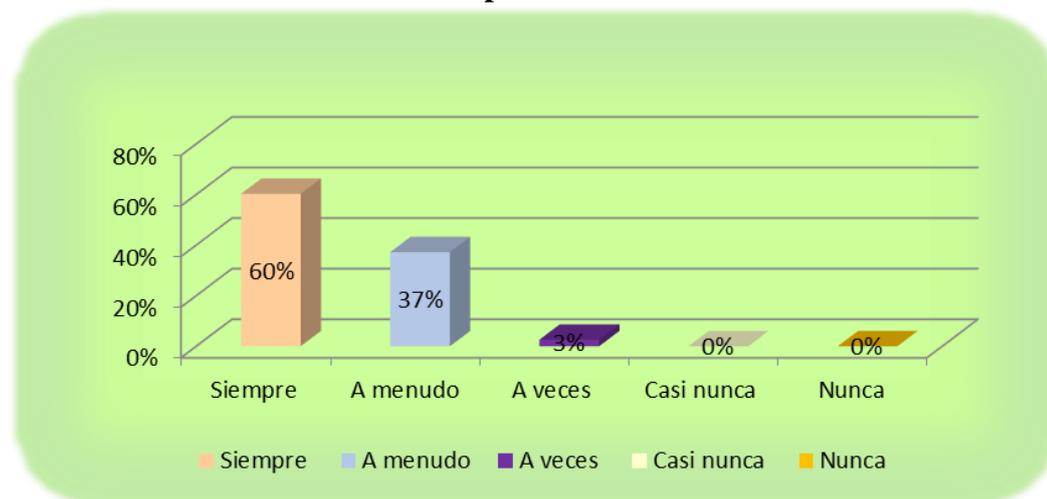
CUADRO # 33 Los productos que ofrece la asociación cubren sus expectativas

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Siempre	47	60%
A menudo	29	37%
A veces	2	3%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 29 Los productos que ofrece la asociación cubren sus expectativas



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Este ítem pretende conocer si los productos que ofrece la asociación cubren las expectativas de sus clientes. De acuerdo al detalle del gráfico el 60% de los encuestados afirmaron que siempre los productos que ofrece la Asociación de Pescadores Puerto de Santa Rosa cubren satisfactoriamente sus expectativas, de la misma manera el 37% mencionaron que a menudo, mientras tanto que el 3% de estos acotaron que a veces cubren sus perspectivas.

4. ¿Cree usted que la Asociación Puerto de Santa Rosa es reconocida en la localidad?

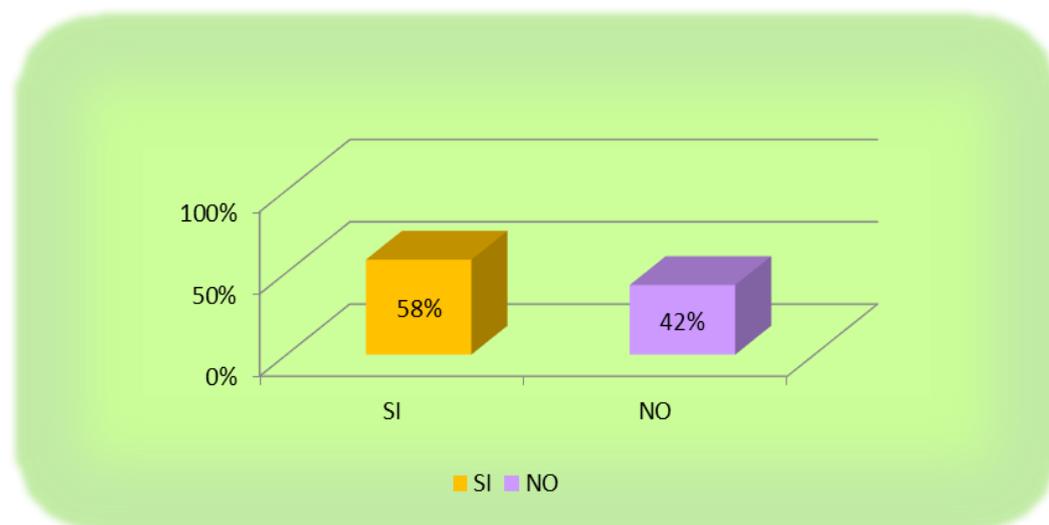
CUADRO # 34 La Asociación Puerto de Santa Rosa es reconocida en la localidad

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	45	58%
NO	33	42%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 30 La Asociación Puerto de Santa Rosa es reconocida en la localidad



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Con esta pregunta nos daremos cuenta si la Asociación Puerto de Santa Rosa es reconocida en el medio.

Conforme lo demuestra el gráfico el 58% de los encuestados confirmaron positivamente que reconocen a la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, mientras tanto el 42% de estos mencionaron que No es reconocida en la localidad.

5. ¿Está usted de acuerdo que la asociación Puerto de Santa Rosa proyecta una buena apariencia?

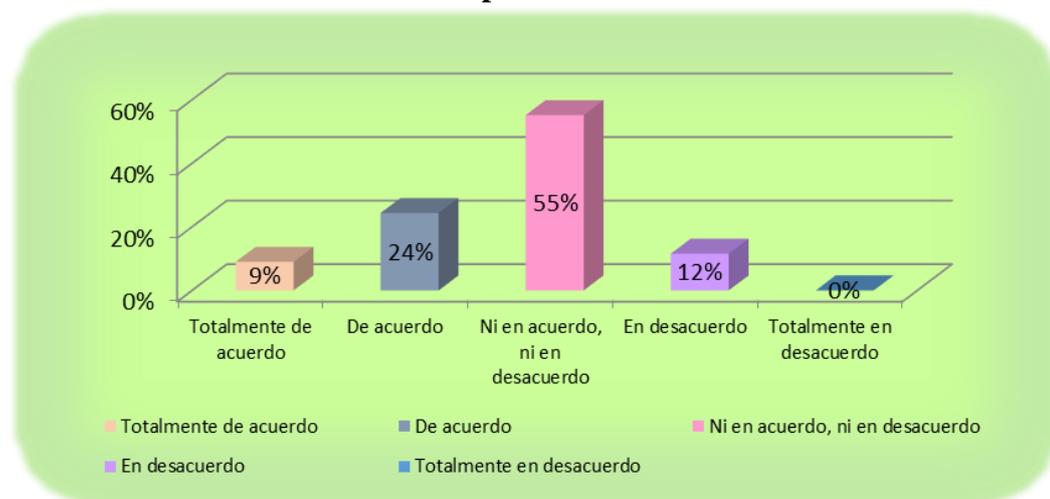
CUADRO # 35 La Asociación Puerto de Santa Rosa proyecta una buena apariencia

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Totalmente de acuerdo	7	9%
De acuerdo	19	24%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	43	55%
En desacuerdo	9	12%
Totalmente en desacuerdo	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 31 La Asociación Puerto de Santa Rosa proyecta una buena apariencia



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Ésta interrogante quiere identificar la apariencia que proyecta la Asociación Puerto de Santa Rosa. Como observamos en el gráfico el 55% de los encuestados manifestaron estar ni en acuerdo, ni en desacuerdo con respecto a la apariencia de la asociación, el 24% de los encuestados expresaron estar de acuerdo con que la asociación presenta una buena apariencia, mientras que el 12% están en desacuerdo y finalmente un 9% de los encuestados afirman estar totalmente de acuerdo con la apariencia que presenta la asociación.

6. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda la Asociación Puerto de Santa Rosa?

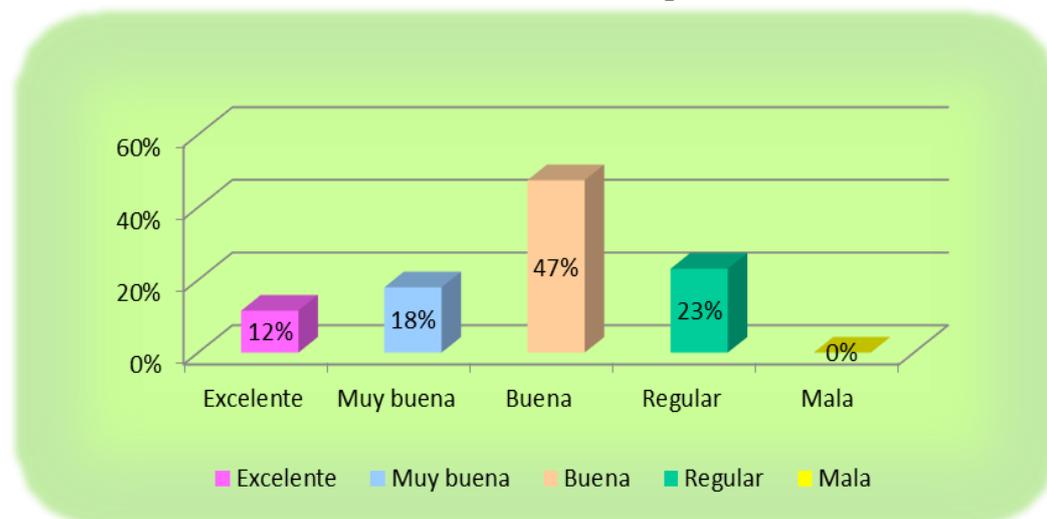
CUADRO # 36 Cómo califica la atención que brinda la Asociación

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Excelente	9	12%
Muy buena	14	18%
Buena	37	47%
Regular	18	23%
Mala		0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 32 Cómo califica la atención que brinda la Asociación



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Esta interrogante intenta conocer cómo valoran los encuestados la atención que reciben de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Conforme detalla el gráfico el 47% de las personas encuestadas consideran que la atención que brinda la asociación es buena, en tanto que un 23% expresaron que la atención es regular, el 18% de los encuestados manifestaron que la atención que brinda la asociación es muy buena y finalmente el 12% expresaron que la atención es excelente.

7. ¿Considera usted que el precio es un factor imprescindible al momento de comprar un producto?

CUADRO # 37 El precio es un factor imprescindible en un producto

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	43	55%
NO	35	45%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 33 El precio es un factor imprescindible en un producto



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Por medio de esta interrogante consideraremos si el precio es un elemento indispensable al momento de comprar un producto determinado.

En el detalle del gráfico el 55% de los encuestados indican que el precio si es imprescindible en el momento de comprar, mientras tanto que el 45% de estos señala que el precio no juega un papel importante al momento de realizar la compra de un producto. Con esto acotaremos que mediante un plan estratégico se resaltarán estrategias de negociación con respecto al precio hacia nuestros clientes y proveedores creando alianzas que nos favorezcan al momento de vender nuestros productos y al adquirir materiales e insumos.

8. Piensa usted que el costo de los productos que ofrece la Asociación son:

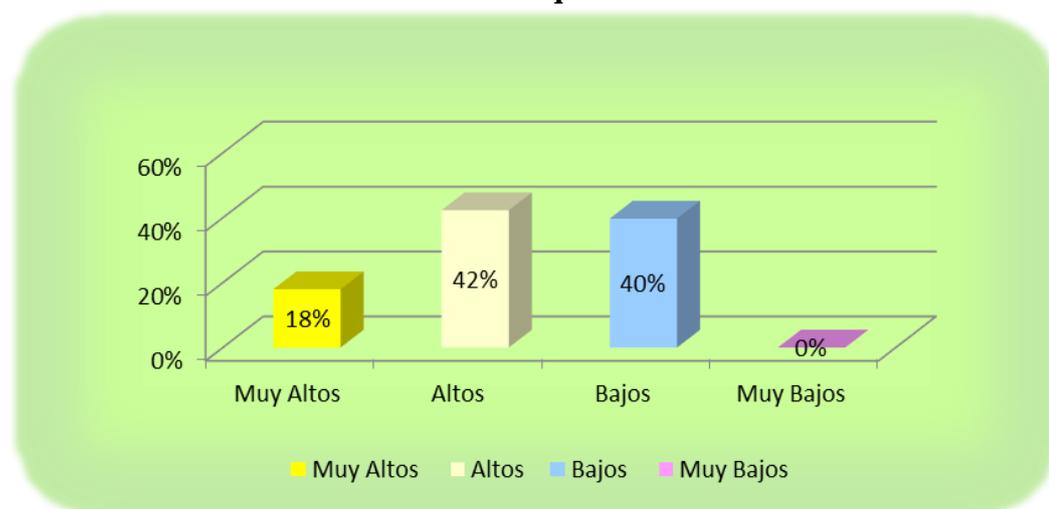
CUADRO # 38 Precios que ofrece la asociación

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Muy Altos	14	18%
Altos	33	42%
Bajos	31	40%
Muy Bajos	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 34 Precios que ofrece la asociación



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Este ítem intenta conocer la apreciación que tienen los clientes en cuanto al precio que ofrece la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Como se observa en el gráfico el 42% de los encuestados consideran que los precios de la asociación son altos, el 40% de éstos estiman que los precios son bajos, y finalmente el 18% de las personas encuestadas opinaron que los precios son muy altos. Por tal motivo es necesario diseñar estrategias de comercialización que permitan mantener un equilibrio con los clientes y proveedores consiguiendo mayor participación en el mercado y obteniendo ingresos equitativos.

9. ¿Por qué adquiere sus productos en la Asociación Puerto de Santa Rosa?

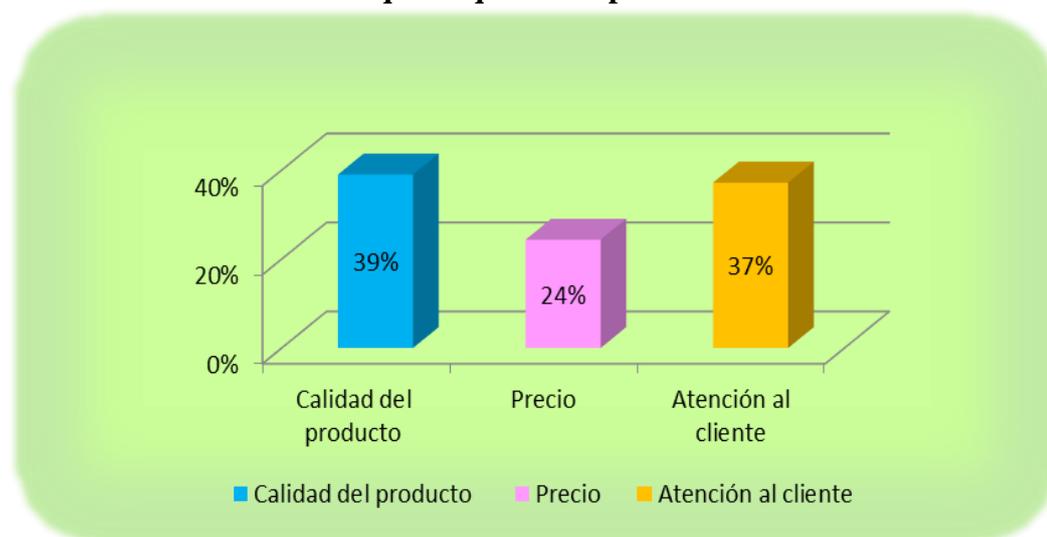
CUADRO # 39 Por qué adquiere los productos de la Asociación.

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Calidad del producto	30	39%
Precio	19	24%
Atención al cliente	29	37%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 35 Por qué adquiere los productos de la Asociación.



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Esta pregunta procura conocer cuáles son los aspectos que impulsan al cliente a adquirir los productos que ofrece la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Conforme detalla el gráfico el 38% de los clientes manifestaron que adquieren los productos de la asociación por su calidad, esto seguido de un 37% que consideran que la atención al cliente es importante al momento de adquirir un producto, mientras que el 24% de las personas encuestadas opinaron que el precio es el factor que les atrae a consumir los productos de la asociación.

10. ¿Para que la Asociación brinde un servicio de calidad cree usted que es necesaria la capacitación continua?

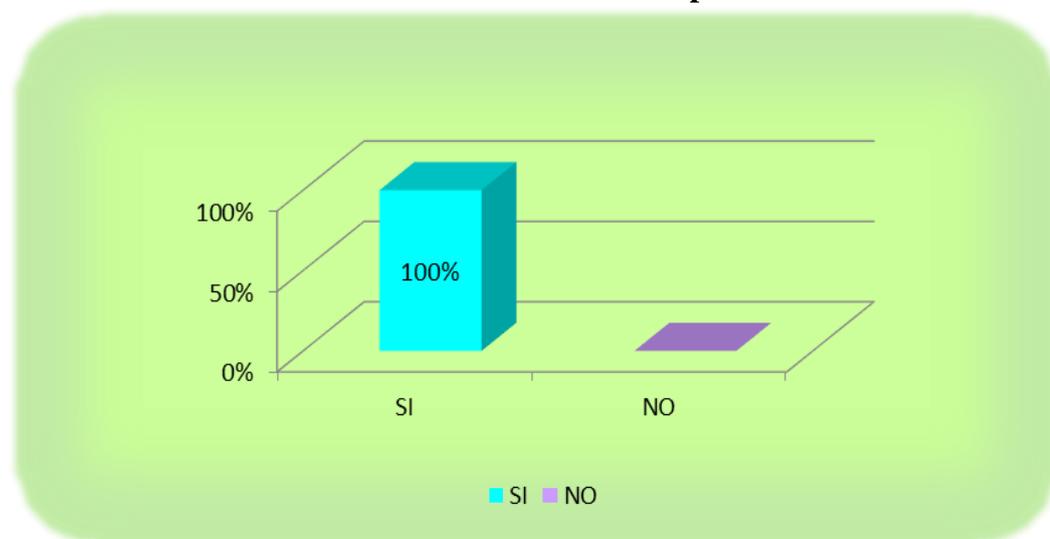
CUADRO # 40 Considera necesaria la capacitación continua

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	78	100%
NO	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 36 Considera necesaria la capacitación continua



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Esta pregunta se estableció para conocer que opinan los clientes en cuanto a la capacitación continua.

Como se puede observar en el gráfico el 100% de las personas encuestadas consideran que es necesaria la capacitación continua para ofrecer un servicio de calidad.

En vista de esto es necesario que la Asociación Puerto de Santa Rosa cuente con un plan estratégico que oriente sus actividades al cumplimiento de sus objetivos y a la satisfacción al cliente.

11. ¿Considera usted que los principios éticos de la Asociación son indispensables al momento de interactuar con los clientes?

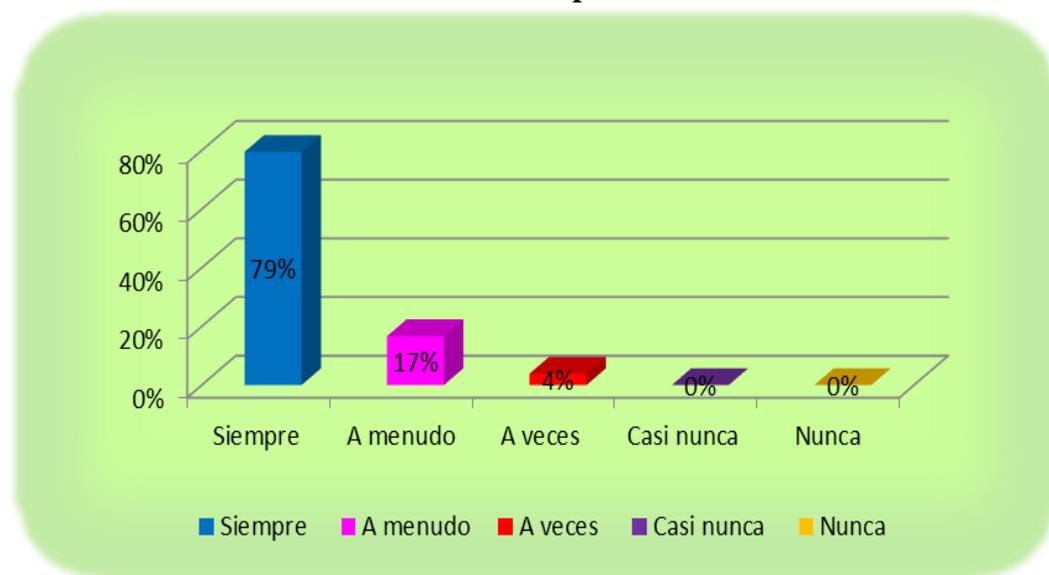
CUADRO # 41 Considera indispensables los valores éticos

INDICADORES	FRECUENCIA	%
Siempre	62	79%
A menudo	13	17%
A veces	3	4%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 37 Considera indispensables los valores éticos



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Esta interrogante busca conocer la apreciación de los valores éticos en las actividades que realiza la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Conforme detalla el gráfico el 79% de las personas encuestadas consideran que la asociación siempre debe hacer prevalecer sus valores éticos, el 17% de éstos manifestó que a menudo debe hacer prevalecer sus valores éticos, y un 4% expresó que a veces.

12. ¿Le gustaría que la Asociación Puerto de Santa Rosa emplee diferentes estrategias de comercialización con sus clientes?

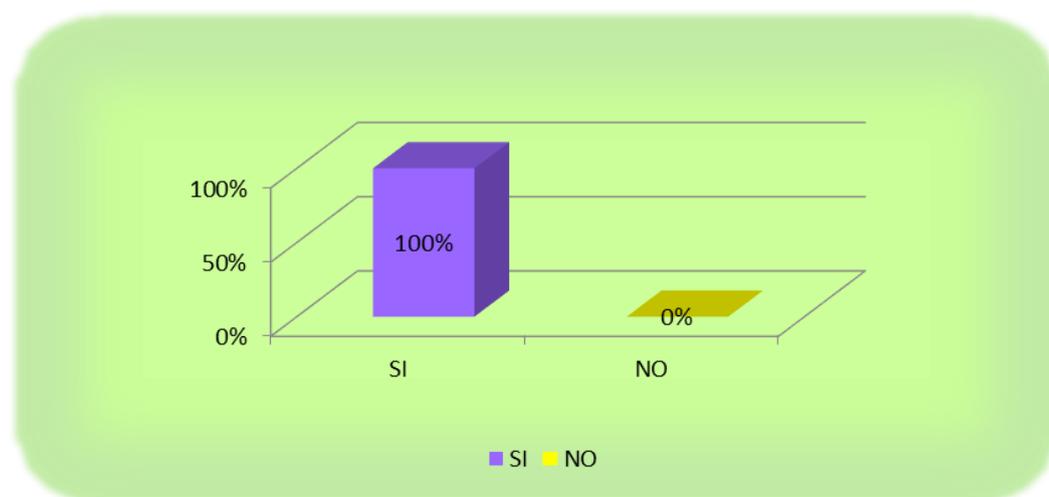
CUADRO # 42 Le gustaría que la asociación emplee estrategias de comercialización

INDICADORES	FRECUENCIA	%
SI	78	100%
NO	0	0%
TOTAL	78	100%

Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 38 Le gustaría que la asociación emplee estrategias de comercialización



Fuente: Encuesta a clientes

Elaborado por: Marco González Torres

Esta interrogante procura conocer la opinión de los clientes en cuanto a la utilización de estrategias de comercialización, que generen beneficios equitativos para todos. Conforme se observa en el gráfico el 100% de las personas encuestadas están de acuerdo con que la Asociación emplee estrategias de comercialización que impulsen el desarrollo y aporten beneficios a todos los involucrados. Por esta razón es necesario que la Asociación Puerto de Santa Rosa cuente con un plan estratégico que contenga las estrategias oportunas que le permitan interactuar con los clientes y conseguir una acertada participación en el mercado.

3.4.3 Análisis global de las encuestas

Luego de haber analizado los diferentes ítems de las encuestas se determina que los involucrados consideran que el desempeño de la asociación es bueno por lo que es necesario que se mejore la gestión administrativa de la misma, es decir los directivos deben esforzarse por cumplir con sus funciones eficientemente, ya que también se notó que se ha cumplido con los propósitos en un 50%, razón por la cual es necesario que se establezca una guía de trabajo que facilite el desarrollo de las actividades y conlleve al cumplimiento de los objetivos.

Otro aspecto mencionado en las interrogantes es que la mayoría de los involucrados están totalmente de acuerdo que la imagen que presenta la organización es indispensable y les ayudara a conseguir una posición destacada en nuestro entorno, para esto hay que incentivar y motivar a los socios para que trabajen en equipo al momento de realizar las actividades cotidianas, consiguiendo así el éxito de la institución.

Con la información recopilada nos damos cuenta que, para que la agrupación brinde un servicio de calidad es necesario que se realicen capacitaciones continuas, fomentarlos valores corporativos en cada asociado; emplear técnicas de negociación con clientes y proveedores, ofreciendo y recibiendo incentivos por la fidelidad y el volumen de compra.

Considerando que la atención al cliente y ofrecer productos de calidad son aspectos considerados importantes para acaparar el mercado local, siempre y cuando se empleen estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos a corto y a largo plazo; por lo que se requiere de una mejora en la Gestión Administrativa y esto se lograra mediante la elaboración de un plan estratégico en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de santa Rosa, lo cual implica cuidar de un impacto ambiental y social.

3.5 CONCLUSIONES

Luego de haber interpretado y analizado las técnicas de investigación tales como observación, entrevistas y encuestas, aplicadas a los directivos, socios, clientes y proveedores, se llega a la conclusión que la Asociación Puerto de Santa Rosa carece de una filosofía, misión y visión, esto debido al escaso conocimiento en aspectos de gerenciamiento administrativo, además se comprobó que les falta recibir capacitaciones en temas de administración, desarrollo empresarial, relaciones interpersonales, entre otras.

Se notó además que es necesario fomentar el uso de políticas, reglas y valores corporativos, ya que muchos de los socios desconocen acerca del uso de valores en las organizaciones, se percibió también que la gestión de la asociación es considerada por la mayoría de los involucrados como buena, siendo necesario emplear técnicas y métodos que permitan mejorar dicha gestión administrativa y con esto se logrará que la asociación tenga un direccionamiento estable, ya que se han cumplido con los propósitos solo en un 50%, con lo que se puede notar que esta organización no ha cumplido con sus metas y objetivos en su totalidad, por lo que es imprescindible motivar a los socios a trabajar en equipo para así conseguir el éxito institucional.

Cabe recalcar que se visualizó el interés por parte de los involucrados en la elaboración del plan estratégico, para mejorar la actual gestión, contar con métodos y procedimientos idóneos, técnicas de negociación con clientes y proveedores, tener una guía de trabajo que oriente sus actividades diarias al desarrollo continuo y les permita ofrecer un producto y servicio de calidad que destaque su participación en el mercado y los impulse a la consecución de sus objetivos organizacionales.

3.6 RECOMENDACIONES

Habiendo analizado detenidamente las falencias que posee la Asociación Puerto de Santa Rosa, se sugiere la elaboración del Plan Estratégico, que es una herramienta de gran utilidad, pues permitirá que la asociación cuente las políticas, métodos y técnicas necesarias para efectivo cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, de la misma manera este plan le ayudará a organizar los recursos de la asociación pues, éste contendrá un presupuesto que distribuirá efectivamente los recursos, tanto humanos, materiales y financieros.

Se recomienda la elaboración del plan estratégico para facilitar el desarrollo, seguimiento y control de las actividades, con lo que se procura que mejore la gestión administrativa de la asociación y por ende el cumplimiento de objetivos, ya que se pretende establecer estrategias idóneas que generen beneficios no solo para los socios sino también para la comunidad en general.

Por último es vital que se realicen estudios de campo y que los estudiantes interactúen con organizaciones sociales, pues estas necesitan de mucha orientación para conseguir el éxito institucional que esperan.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA DEL CANTÓN SALINAS PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013 – 2018.

4.1 PRESENTACIÓN

Luego de haber recopilado información oportuna tanto bibliográfica como de campo y después de haber realizado los respectivos análisis de los instrumentos, se llegó a la conclusión de que la Asociación Puerto de Santa Rosa mantiene una gestión administrativa deficiente la cual ha impedido el logro de sus objetivos en su totalidad retrasando el crecimiento de la misma. En vista de estos acontecimientos se plantea la elaboración un Plan Estratégico que guie el accionar de la asociación hacia el éxito institucional.

El desarrollo del plan requiere del compromiso de todos los socios, ya que es necesario que se realice un análisis riguroso tanto de las fortalezas como debilidades de la asociación, además de conocer sus oportunidades y amenazas, para en base a eso diseñar las estrategias que le permitirán mejorar su actual gestión, este plan además contiene el establecimiento de una filosofía, misión, visión y valores corporativos, que son indispensables para que la asociación, tenga presente su razón de ser, los valores que regirán su labor y su proyección futura para la organización, cabe resaltar que contará con los objetivos estratégicos, políticas, programas, proyectos, procedimientos, presupuesto y cronograma, contando con una efectiva planificación de sus actividades a corto, mediano y largo plazo, y por último se plantea el seguimiento y control, para verificar si se han cumplido o no los propósitos citados al principio, en caso de no haberse cumplido tomar los correctivos necesarios.

4.2 JUSTIFICACIÓN.

Los constantes cambios en el entorno y el avance de la tecnología obligan a las organizaciones a emplear nuevas técnicas y estrategias que le permitan estar preparadas para afrontar nuevos retos y así lograr el cumplimiento de sus objetivos, y la Asociación Puerto de Santa Rosa no es la excepción, pues presenta anomalías en su actual gestión administrativa, acción que provoca el lento desarrollo de la misma e impide el cumplimiento total de sus objetivos; en vista de esto es necesaria la elaboración de un Plan Estratégico que oriente a los involucrados de este estudio al éxito institucional.

Es importante para la Asociación emplear un plan estratégico ya que éste incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización debe alcanzar, es un proceso dinámico lo suficientemente flexible que permite modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias del entorno. El plan estratégico ayudará a mejorar el proceso administrativo de la Asociación Puerto de Santa Rosa, permitiéndole desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, ya que el objetivo de este plan es modelar y remodelar el negocio y productos de la misma, de manera que se combinen para producir mejoras y utilidades satisfactorias.

Por tanto se considera imprescindible que la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa utilice esta guía de trabajo con el fin de cumplir sus objetivos tanto a corto, mediano y largo plazo, empleando las estrategias adecuadas en el desarrollo de sus actividades.

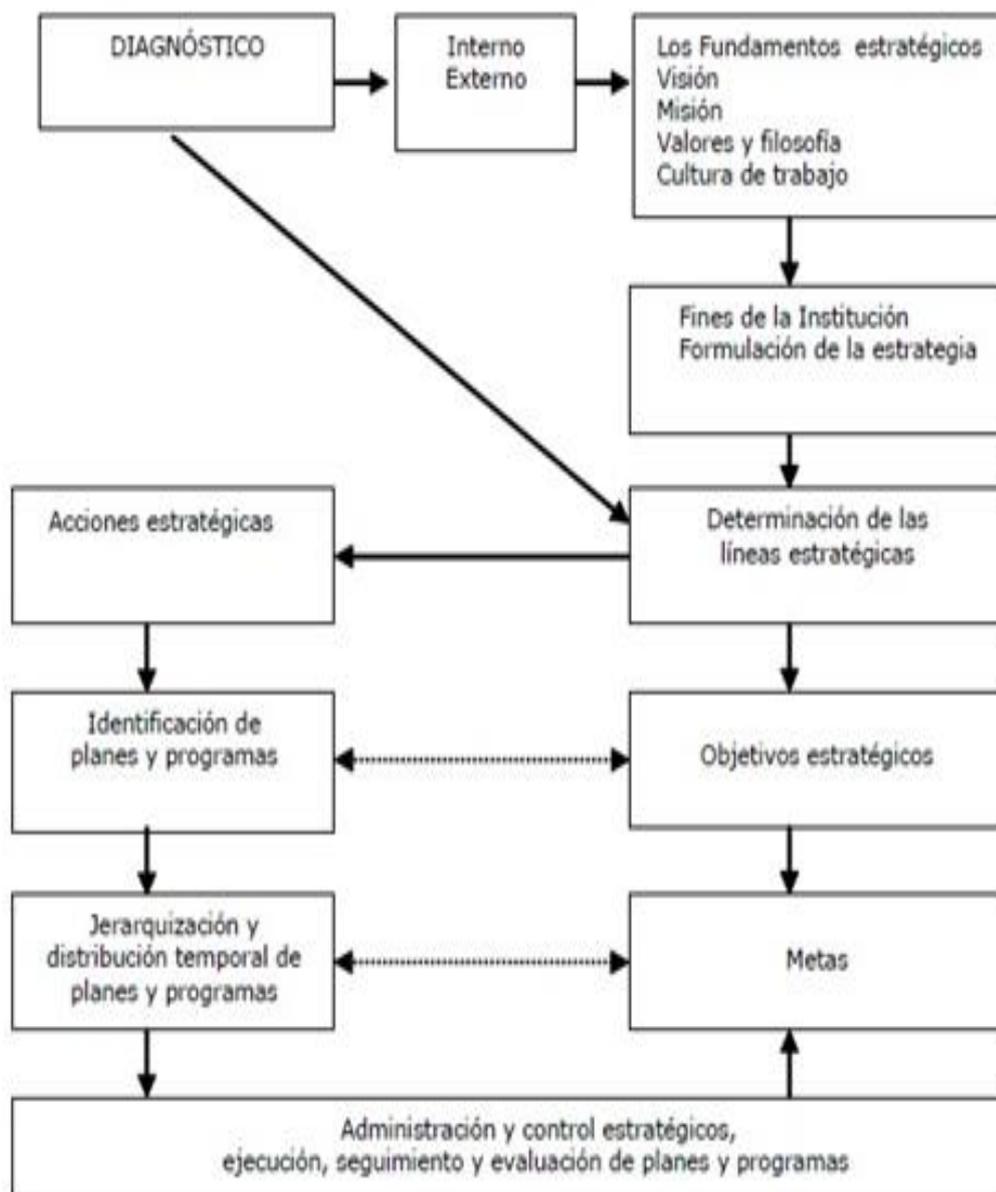
4.3 DATOS DE IDENTIFICACIÓN

En vista de las falencias en la gestión administrativa de la Asociación Puerto de Santa Rosa, las mismas que se han podido descubrir con el progreso de esta

investigación, repercuten en el progreso de la misma limitando su crecimiento, razón por la cual es necesario emplear un modelo estratégico, que contenga las técnicas y métodos oportunos que oriente las actividades de la asociación al desarrollo continuo.

4.4 MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO

GRÁFICO # 39 Modelo de Planeación Estratégica SHKG



Fuente: Kauffman González S.H. 2003

Autor: Marco González T.

El modelo que vamos a utilizar es el de Sergio Kauffman o denominado SHKG pues es el que mejor se adapta para el presente estudio ya que consta con procesos de planeación que están orientados a dar cumplimiento a los objetivos para alcanzar los resultados esperados.

Este modelo es el más apto pues requiere la elaboración de un diagnóstico de los factores internos y externos presentes en la organización facilitando la determinación de líneas estratégicas, además del establecimiento de una misión, visión, filosofía y valores corporativos, factores que nos permiten identificar los planes, programas, los objetivos estratégicos y las metas, con un respectivo cronograma y presupuesto; lo que nos conlleva a una retroalimentación de la gestión administrativa.

4.5 COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los componentes del plan estratégico son los elementos primordiales para que la Asociación Puerto de Santa Rosa pueda cumplir con sus objetivos organizacionales, ya que son los parámetros idóneos para dar direccionamiento a la asociación.

4.5.1 Direccionamiento estratégico

Comprende aspectos como la filosofía, misión, visión, objetivos estratégicos y valores corporativos, que son los que facilitaran a la asociación tener una dirección concreta que la conlleve al cumplimiento de sus propósitos y a conseguir el éxito institucional. Para esto se realizó mesas de trabajo. Anexo 9

4.5.1.1 Filosofía de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

La Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa se construye con la finalidad de agrupar a todos los pescadores artesanales de la parroquia Santa Rosa del Cantón Salinas, para que participen en la consecución de mejoras para

los asociados, promoviendo su desarrollo económico, social, cultural, y profesional, comprometidos con el entorno en el que se desenvuelven, logrando así brindar un producto y servicio de calidad, que le permita incrementar su participación en el mercado.

4.5.1.2 Visión de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Liderar el mercado local de la provincia de Santa Elena, esforzándonos para ser una organización con responsabilidad social, y poder así ofrecer productos del mar de excelente calidad, trabajando siempre en equipo con disciplina y compromiso, generando de tal manera ingresos equitativos para los socios, brindando un óptimo servicio que satisfaga las expectativas de los clientes.

4.5.1.3 Misión de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Ofrecer productos del mar de óptima calidad, brindando un buen servicio y precios accesibles acorde a las necesidades de los clientes, procurando trabajar con disciplina y responsabilidad social, consiguiendo así nuestro desarrollo institucional basado en valores, obteniendo ventaja competitiva que genere beneficios para los socios y la colectividad, contribuyendo así con el desarrollo de la provincia.

4.5.1.4 Matriz de los objetivos estratégicos

Obtenemos los objetivos estratégicos de la Asociación Puerto de Santa Rosa desglosando la visión, ya que son los indicadores proyectados a futuro, conforme se detalla en el cuadro # 43

CUADRO # 43 Matriz de los Objetivos Estratégicos

Matriz de los objetivos					
Acción	Objetivo	Descripción	Dónde	Cuándo	Limites/ Condiciones
Liderar	Mercado local de la provincia	Con una guía de trabajo que contengan técnicas y estrategias oportunas	Asociación Puerto de Santa Rosa	En un periodo de 5 años	Plan estratégico consiguiendo los objetivos institucionales
Ofrecer	Productos del mar de excelente calidad	Con adecuados métodos de captura y de almacenamiento	Puerto de Santa Rosa	Los 365 días del año	Logrando que el producto esté apto para el consumo humano
Generar	Ingresos equitativos	Empleando técnicas de negociación y trabajo en equipo	Asociación Puerto de Santa Rosa	Todo el año	Obteniendo mejores beneficios para los socios y la comunidad
Satisfacer	Las expectativas de los clientes	Con esmerado servicio al cliente	Puerto de Santa Rosa	Los 365 días del año	Brindando servicio personalizado y con cortesía

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

4.5.1.4.1 Objetivos estratégicos de la Asociación Puerto De Santa Rosa

1. Liderar el mercado local de la provincia de Santa Elena, mediante una guía de trabajo que contengan técnicas y estrategias oportunas, consiguiendo los objetivos institucionales de la Asociación Puerto de Santa Rosa, en un periodo comprendido entre el 2013 al 2018.

2. Ofrecer productos del mar de excelente calidad, a través de métodos adecuados de captura y almacenamiento, logrando que el producto que se comercializa en el puerto esté apto para el consumo humano durante los 365 días del año.
3. Generar ingresos equitativos para la Asociación Puerto de Santa Rosa, empleando técnicas de negociación y trabajo en equipo, todo el año, obteniendo así mejores beneficios para los socios y la comunidad.
4. Satisfacer las expectativas de los clientes en el Puerto de Santa Rosa, con esmerada atención, brindando servicio personalizado y con cortesía los 365 días del año.

4.5.1.4.2 Objetivos de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Objetivo General.

Su finalidad es beneficiar a todos los integrantes de la Asociación Puerto de Santa Rosa, mediante la implementación de un plan estratégico, mejorando así la gestión administrativa de la asociación, satisfaciendo las necesidades del cliente y cumpliendo sus objetivos organizacionales.

Objetivos Específicos

- Promover el desarrollo económico, social, cultural y profesional de los asociados, mediante capacitaciones en temas relacionados al emprendimiento organizacional y administrativo, consiguiendo el progreso de cada integrante y el efectivo crecimiento de la institución.
- Fomentar el trabajo en equipo, la organización y la disciplina, a través de la implementación de valores, políticas y reglamentos, que generen

compromiso con la institución, con el medio ambiente y la comunidad en general, consiguiendo así los fines de la organización.

- Desarrollar alianzas estratégicas, utilizando técnicas de negociación con clientes y proveedores, obteniendo beneficios equitativos e incrementando su participación en el mercado promoviendo el desarrollo de la organización.
- Verificar periódicamente el cumplimiento de las actividades de la asociación, empleando métodos y técnicas de seguimiento y control, comprobando que las metas, objetivos y estrategias generen los resultados esperados o en su defecto modificarlos a su debido tiempo.
- Satisfacer las expectativas de los clientes, estableciendo las técnicas apropiadas para la captura y almacenamiento de los productos marinos, ofreciendo así productos de óptima calidad y una buena atención obteniendo la fidelidad de la clientela.

4.5.1.5 Metas

- Lograr el 90% de los socios comprometidos, mediante capacitaciones y charlas de emprendimiento, motivaciones, creando en ellos sentido de pertenencia.
- Conseguir una efectiva organización de los asociados impulsando el trabajo en equipo.
- Controlar en un 95% las actividades internas de la asociación consiguiendo efectivamente los fines planteados.
- Ofrecer productos de calidad en un 98% cuidando que el producto este apto para el consumo humano.
- Lograr mejorar la gestión administrativa de la asociación en un 90%, contando con estrategias oportunas.

- Ganar clientes potenciales ofreciéndoles productos de calidad, logrando así incrementar nuestra participación en el mercado.
- Optimizar recursos materiales y financieros en un 95%, contando con un presupuesto detallado para cada actividad.
- Procurar que el 98% de los socios se comprometan a ser una organización con responsabilidad social, concientizando el respeto al medio ambiente.

4.5.1.6 Valores de la Asociación Puerto de Santa Rosa

Responsabilidad social:

Promover el respeto mutuo entre los asociados, generando un buen ambiente laboral de unión y compañerismo, fomentar además el respeto al medio ambiente tomando en consideración el impacto ecológico, generando un efectivo desarrollo sustentable que garantice el buen vivir de las futuras generaciones.

Compromiso:

Establecer el compromiso de cada socio para con las actividades de la asociación, creando en ellos sentido de pertenencia, orientándolos a trabajar con responsabilidad para la consecución de los objetivos organizacionales.

Honestidad:

La honestidad de la institución se ve reflejada en el accionar de cada socio al momento de ejercer su profesión, al realizar las diligencias de la asociación e incluso al momento de interactuar con el cliente, además es necesario que los socios sean solidarios con sus compañeros para mantener la unión.

Trabajo en equipo:

Se fomentará el trabajo en equipo al momento de realizar las actividades cotidianas, consiguiendo la participación de los asociados en las asambleas consiguiendo así que aporten nuevas ideas para tomar acertadas decisiones.

4.5.1.7 Estructura organizacional y organo funcional de la Asociación Puerto de Santa Rosa

Estructura organizacional

Para el efectivo desarrollo de sus actividades la asociación en su Art. 23 de los respectivos estatutos estableció la Dirección Administrativa y de vigilancia a cargo de los siguientes órganos directivos:

- ✓ Asamblea General
- ✓ El Directorio
- ✓ Las Comisiones Especiales.

La Asamblea General es considerada la máxima autoridad de la asociación y la integran todos los socios activos en el goce de sus derechos.

El Directorio es el órgano administrativo, el mismo que se encargará de ejecutar las diversas actividades que encaminen a la asociación al éxito, estará integrado por los siguientes miembros:

- 1 Presidente.
- 1 Vicepresidente.
- 1 Secretario.
- 1 Prosecretario.
- 1 Tesorero.
- 1 Sindico.
- 3 Vocales Principales y
- 3 Vocales Suplentes.

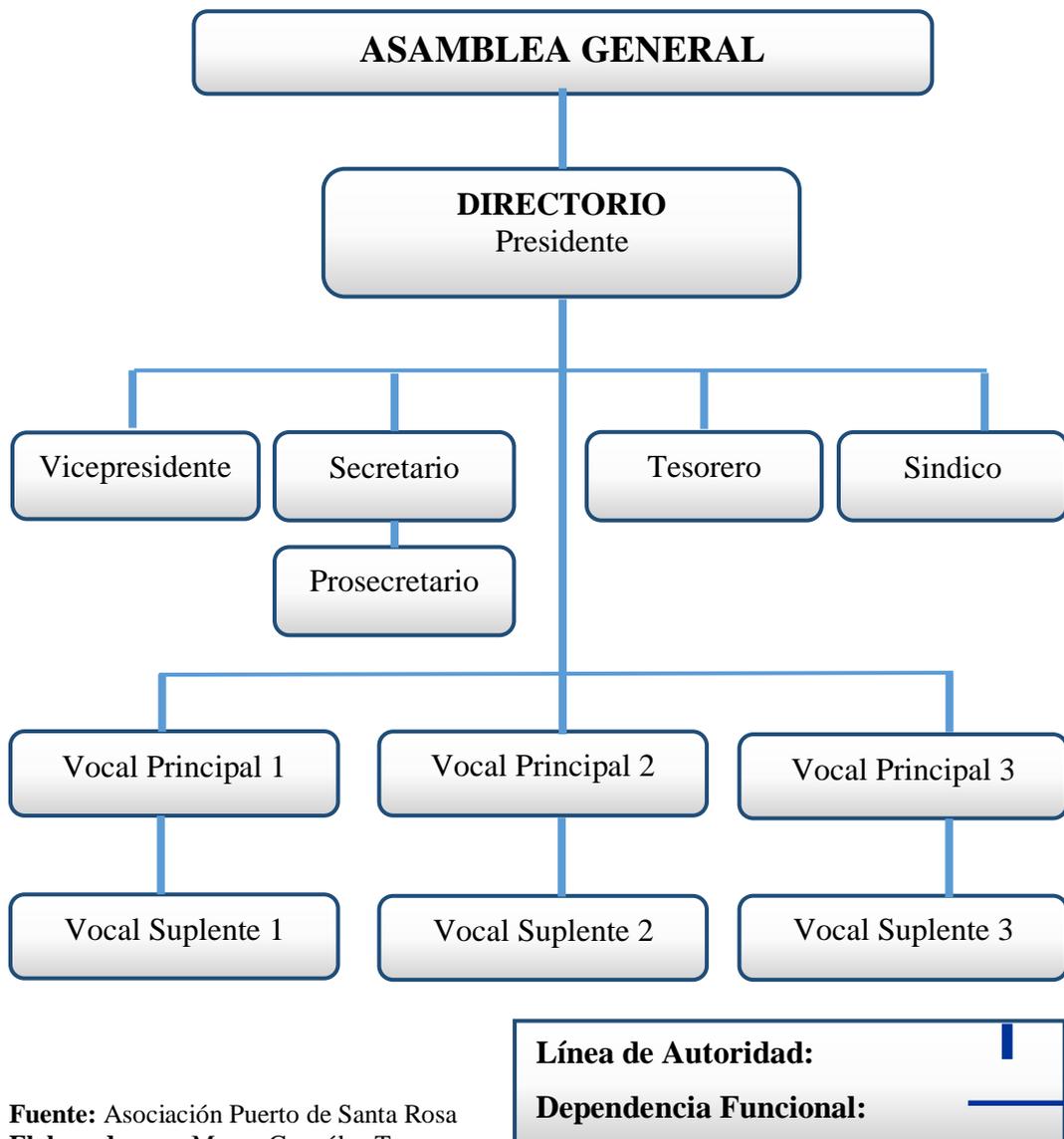
Las Comisiones Especiales, estará a cargo de los vocales principales quienes trabajaran en conjunto con la directiva.

La estructura organizacional en la que se apoyará el plan estratégico para la asociación Puerto de Santa Rosa es el siguiente:

GRÁFICO # 40 Organigrama de la Asociación Puerto de Santa Rosa

**ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES
PUERTO DE SANTA ROSA**

**Estructura Organizacional
Al 30 de diciembre de 2018**



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

4.5.1.7.1 Orgánico funcional

El objetivo de esta sección es conceptualizar cada uno de los cargos, para que así los socios conozcan cuales son las funciones que deben realizar y la importancia que el puesto amerita.

Asamblea General

La Asamblea General es la máxima autoridad, y estas pueden ser ordinarias y extraordinarias, las ordinarias se realizaran el último viernes de cada mes y las extraordinarias se efectuaran cada vez que el caso lo requiera; a pedido del Directorio o del 25% de sus socios; las mismas que serán convocadas con 48 horas de anticipación, puntualizándose los puntos a tratar en dicha reunión. Siendo sus principales funciones las siguientes:

- a. Elegir cada dos años a los miembros del directorio:
- b. Aprobar los informes del directorio y de la tesorería.
- c. Fijar o modificar el valor de las cuotas ordinarias, extraordinarias, y de ingreso.
- d. Autorizar la adquisición y gravamen de los bienes de la asociación.
- e. Imponer sanción a cualquiera de los socios que hayan infringido en el presente estatuto.
- f. Disponer la fiscalización de tesorería, designando la comisión respectiva, la misma que hará de manera obligatoria trimestralmente.
- g. Aprobar y reformar el reglamento interno de la asociación
- h. Trabajar en equipo, aportar con ideas y soluciones para el progreso de la asociación.

El Directorio

Es el órgano administrativo de la asociación, y de su trabajo depende la desarrollo de la misma, cabe resaltar que el directorio depende directamente de la Asamblea

General; debiendo durar en sus funciones dos años. Las atribuciones del Directorio son las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y Reglamento Interno así como las resoluciones de la Asamblea General.
- b. Sesionar cada quince días o al menos una vez al mes.
- c. Elaborar el proyecto del plan de trabajo y el presupuesto sobre las actividades a cumplir en el periodo de su administración.
- d. Estudiar y formular proyecto de reforma del estatuto y reglamento interno conforme a las necesidades de la Asociación.
- e. Integrar las comisiones que se estimen conveniente revisar, ratificar o rectificar según el caso de las resoluciones que ellos tomen y reglamentar conocimientos y ámbito de su competencia.
- f. Presentar el informe de sus labores a los socios cada tres meses por medio del presidente.

El Presidente

Es el representante legal, judicial y extrajudicial de la asociación, quien tiene la potestad de disponer y dirigir la gestión de la misma, siendo el responsable de formular las metas y objetivos que conlleven a la asociación al éxito, además de informar en Asamblea General el avance de sus labores. Son funciones del Presidente las siguientes:

- a. Presidir las reuniones y demás actos oficiales de la asociación, convocando a sesiones de Asamblea General y de Directorio.
- b. Vigilar el cumplimiento del Estatuto, reglamentos, acuerdos, resoluciones de la Asamblea General y del Directorio, así como de los planes y programas de trabajo que les competen según el Estatuto.
- c. Planear, organizar, dirigir y controlar todas y cada una de las actividades de la asociación.

- d. Administrar los recursos de la asociación, firmando junto con el tesorero las órdenes de egreso, siendo los dos responsables del manejo de los fondos.
- e. Presentar informes regulares de las actividades desarrolladas a la Asamblea General.
- f. Firmar conjuntamente con el secretario las actas y comunicaciones de Asamblea General y del Directorio.

Perfil del puesto

- a. Capacidad de liderazgo y para tomar decisiones
- b. Perseverante en el desarrollo de sus actividades
- c. Motivador, entusiasta, responsable y organizado
- d. Mantener buenas relaciones interpersonales y trabajar en equipo.
- e. Capacidad de adaptación en situaciones de cambio.

El Vicepresidente

Es quien trabaja directamente con el presidente, y tiene la facultad de representarlo cuando éste no pueda asistir, teniendo a su cargo el cumplimiento de las funciones y obligaciones del presidente. Sus funciones son:

- a. Orientar al presidente y a los demás miembros del Directorio, en asuntos jurídicos y administrativos pertinentes a la asociación.
- b. Reemplazar al presidente de manera temporal o definitiva, cuando el caso lo requiera.
- c. Colaborar con el presidente en la realización de trámites, para solucionar problemas, buscando siempre obtener más beneficios para la asociación.
- d. Elaborar propuestas que impulsen el desarrollo de la asociación.
- e. Vigilar que los socios cumplan con las políticas, reglamentos y resoluciones vigentes en el reglamento interno y el Estatuto.

Perfil del Puesto

- a. Capacidad de liderazgo
- b. Organizado, responsable, y con habilidad para tomar decisiones.
- c. Destreza para integrar y coordinar grupos de trabajo
- d. Tiene facultad para resolver conflictos.

El Secretario

Persona encargada de llevar en orden los libros reglamentarios, registros y controles de la asociación. Las atribuciones de este cargo son:

- a. Llevar al día la correspondencia y los libros de registro de los socios.
- b. Redactar y administrar las actas de sesiones de asamblea general ordinaria o extraordinaria.
- c. Firmar conjuntamente con el presidente las actas, comunicaciones, registros y demás documentos pertinentes para el desarrollo de la asociación.
- d. Convocar a sesión del Directorio o de Asamblea General por orden del presidente.
- e. Tener la mayor discreción con los documentos que reposan en sus manos.
- f. Deberá recibir y entregar por inventario todos los archivos, con ética profesional y conforme los preceptos de la asociación.

Perfil del puesto

- a. Trabajar con honestidad y eficiencia.
- b. Confidencialidad con los documentos a su cargo.
- c. Responsabilidad y prudencia en cuanto a la información que manipula.
- d. Buenas relaciones interpersonales.
- e. Organizado con la distribución de los documentos.

El Prosecretario

Es la persona que trabaja junto con el secretario y es el encargado de auxiliarlo en sus labores, pudiendo reemplazarlo cuando el caso lo amerite. Sus funciones son:

- a. Asistir cumplidamente a las sesiones de Asamblea General para ayudar a levantar las actas correspondientes.
- b. Sustituir al secretario con todas las atribuciones y deberes en caso de enfermedad, ausencia, licencia, renuncia, o cualquier otro motivo temporal o permanente, mientras el cargo no sea cambiado por la Asamblea General.
- c. Tiene la obligación de guardar confidencialidad de los documentos que se encuentren a su cargo.

Perfil del Puesto

- a. Actuar con responsabilidad y honestidad.
- b. Buenas relaciones interpersonales.
- c. Tener iniciativa propia.
- d. Capacidad para trabajar en equipo.
- e. Ser diligente y prudente con la información que maneja.

El Tesorero

Es el encargado de llevar los libros de ingresos y egresos en orden, además se responsabilizará por el sistema de recaudación recepción y custodia de valores y títulos de la asociación. Por tanto tiene las siguientes funciones:

- a. Ubicar los fondos y bienes de la asociación de acuerdo a las disposiciones del Directorio y de la Asamblea General.
- b. Elaborar el presupuesto de la asociación y someterlo a consideración del Directorio y a la aprobación de la Asamblea General.

- c. Recibir los valores que por cualquier concepto ingresen a la asociación y depositarlo en una cuenta bancaria, no pudiendo por ningún motivo retener en su poder cantidades de dinero en efectivo, por más de 48 horas hábiles.
- d. Debe presentar el estado de cuenta cada tres meses o cuando lo estimen conveniente los órganos directivos de la asociación.
- e. Efectuar anualmente el inventario de los bienes de la asociación y velar por su constante actualización.
- f. Firmar junto con el presidente en todos los depósitos bancarios para efecto de movilización de fondos.

Perfil del puesto

- a. Ser responsable y honesto.
- b. Estar al tanto de las necesidades de la asociación.
- c. Administrar de manera efectiva los fondos de la asociación.
- d. Llevar los libros en orden y con objetividad.
- e. Elaborar un presupuesto ajustado a las necesidades de la asociación.
- f. Ser organizado

El Síndico

Persona encargada de asesorar cualquier trámite legal o administrativo que genere beneficios para la asociación. Sus funciones son las siguientes:

- a. Asesorar a la Asamblea General.
- b. Asesorar al Directorio.
- c. Asesorar en actos y contratos que contraiga la asociación con terceros.
- d. Representar en unidad de acto con el presidente en asuntos legales en defensa de los intereses que afecten a sus asociados ante las autoridades correspondientes, asesorándose con el abogado de la asociación que para el efecto se contrate.

Perfil del puesto

- a. Amplio conocimientos en temas legales y administrativos.
- b. Honesto, responsable y comunicativo
- c. Trabajar con eficiencia
- d. Tolerante, atento y respetuoso.
- e. Mantener buenas relaciones interpersonales.
- f. Debe actuar con constancia e integridad moral y ética.

Los Vocales

Son quienes colaboraran con la directiva y deben velar por el cumplimiento de los reglamentos vigentes en el estatuto. Los Vocales Principal serán los integrantes natos de las diversas comisiones que de conformidad con las necesidades de la Asociación se crearen, y los vocales Suplentes a su vez reemplazaran a los principales en su orden. Las funciones de los vocales son las siguientes:

- a. Asistir a las sesiones de Directorio y Asamblea General con voz y voto.
- b. Integrar y participar en las comisiones que designen el Directorio o la Asamblea General.
- c. Supervisar las actividades que desarrolle la asociación por iniciativa propia o por encargo del Directorio.
- d. Sustituir en las funciones a cualquier miembro del Directorio que por cualquier motivo se ausentará en forma temporal o definitiva de la asociación.
- e. En el caso de las comisiones deben dar un informe de su trabajo ante el Directorio y la Asamblea General.

4.5.2 Análisis situacional

El presente estudio nos permitirá identificar las debilidades y fortalezas así como también las oportunidades y amenazas, en busca de la eficiencia y eficacia en las actividades establecidas en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa.

4.5.2.1 Análisis interno

Para el análisis del ambiente interno es necesario contar con la ayuda de todos los socios, además de considerar todas las áreas de la asociación para recopilar información oportuna de la siguiente manera:

Área Administrativa

- | | |
|---|----|
| ✓ ¿Usa la organización conceptos de administración estratégica? | NO |
| ✓ ¿Establecen periódicamente metas y objetivos? | SI |
| ✓ ¿Existe una eficiente planificación de las actividades? | NO |
| ✓ ¿Existe predisposición por parte de los socios? | SI |
| ✓ ¿El presidente delega oportunamente autoridad? | NO |
| ✓ ¿Existe una buena estructura organizacional? | NO |
| ✓ ¿Existe capacitación y motivación a los socios? | NO |
| ✓ ¿Cuentan con experiencia en pesca? | SI |

Área Financiera

- | | |
|--|----|
| ✓ ¿Realizan periódicamente un presupuesto? | SI |
| ✓ ¿El presupuesto de un periodo cubre los gastos planificados? | NO |
| ✓ ¿Mantienen un eficiente control con los fondos de la asociación? | SI |
| ✓ ¿Cuentan con infraestructura propia? | NO |
| ✓ ¿Cuentan los socios con lancha propia? | SI |

Área de Comercialización

- | | |
|--|----|
| ✓ ¿Cuentan con técnicas de negociación con clientes y proveedores? | NO |
| ✓ ¿Ofrecen productos y servicio de calidad? | SI |
| ✓ ¿Cuentan con clientes fijos? | NO |
| ✓ ¿Utilizan medios publicitarios para dar a conocer sus productos? | NO |
| ✓ ¿Los precios que ofrecen son accesibles para la comunidad? | SI |
| ✓ ¿Ofrecen variedad de productos? | SI |

Área Legal

✓ ¿Se encuentra la asociación legalmente constituida?	SI
✓ ¿Conocen los beneficios de los pescadores artesanales?	SI
✓ ¿Cumplen con las normas vigentes para la pesca?	SI
✓ ¿Cuentan con permisos de pesca?	SI
✓ ¿Reciben apoyo de entidades públicas?	SI

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades:

CUADRO # 44 Análisis Interno

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Establecen metas y objetivos.2. Predisposición de los socios.3. Experiencia en pesca artesanal.4. Establecen presupuestos.5. Eficiente control de fondos.6. Lanchas propias.7. Productos de calidad.8. Precios razonables.9. Variedad de productos.10. Legalmente constituida.11. Están al tanto de sus beneficios.12. Cumplen los reglamentos de pesca.13. Cuentan con permisos de pesca.14. Apoyo de entidades públicas.	<ol style="list-style-type: none">1. Desconocimiento de planificación estratégica.2. Ineficiente planeación3. Ineficaz delegación de autoridad.4. Ausencia de estructura organizacional.5. Falta de capacitaciones.6. Falta de recursos económicos.7. Carencia de infraestructura propia.8. Falta de técnicas de negociación.9. Carencia de clientes fijos.10. Ausencia de publicidad.

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

4.5.2.2 Análisis externo

Para efectuar el análisis externo es necesario recopilar información relevante, considerando los aspectos sociales, culturales, demográficos, ambientales, económicos, políticos, jurídicos, gubernamentales y tecnológicos, detallados a continuación:

Factores Económicos.

Con respecto a la economía del país y el alza de precios en los alimentos que conforman la canasta básica, influyen de manera directa en los pescadores, ya que a su vez se incrementa el precio del combustible que es un elemento primordial en los motores de las lanchas o fibras utilizadas para ir de pesca, además se debe aumentar el pago de sueldos a los tripulantes, lo cual significa que al comercializar estos productos se incrementaría el costo de venta para los consumidores de productos marinos.

Factores Sociales.

La contaminación del hábitat marino afecta a todas las especies por tal motivo los integrantes de la Asociación de Pescadores Artesanales del Puerto de Santa Rosa están fomentando la responsabilidad ambiental por medio del reciclaje de sus desechos plásticos y orgánicos, no derramar el combustible que utilizan en sus motores y tratando de que las vísceras de sus productos no regresen al mar, todo esto con el afán de ofrecer productos de calidad a la comunidad.

Factores Jurídicos y Gubernamentales.

El gobierno Ecuatoriano en los actuales momentos se preocupa por el progreso de los pescadores artesanales, por medio de sus instituciones como el Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca (MAGAP), el Banco Nacional de Fomento (BNF), la subsecretaría de pesca, con sus disposiciones vigentes en el plan nacional del Buen Vivir, se fomenta el respeto hacia las personas y el medio ambiente.

Factores Tecnológicos.

El uso de tecnología de punta para los pescadores de la asociación en la actualidad es una desventaja, ya que ellos no cuentan con equipos óptimos de rastreo satelital en los momentos que sufren el hurto de sus motores, quedando a la deriva en el mar. Además tampoco cuentan con un sistema computarizado de control y carecen de una página web.

Factores Competitivos.

En la actualidad existe gran competencia a nivel nacional ya que en nuestro perfil costanero la mayor parte de la población se dedica a la pesca artesanal, muy de cerca en la provincia de Santa Elena específicamente en el puerto pesquero de Santa Rosa existen la Cooperativa de Producción Pesquera Artesanal y la Asociación de Pargueros que son los principales competidores para nuestra institución, por lo que en este estudio nos fortaleceremos para sacar ventaja competitiva y acaparar el mercado local.

CUADRO # 45 Análisis Externo

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Tienen responsabilidad social.	1. Incremento del valor del combustible.
2. Disposición de productos.	2. Nuevos reglamentos del estado.
3. Intervención de organismos estatales.	3. Precios establecidos por comerciantes.
4. Incremento en la demanda de productos marinos.	4. Cambios de clima.
5. Aplicación de estrategias.	5. Sistema de rastreo satelital
6. Acceder a capacitaciones.	6. No tienen sistema de control
7. Bridar una buena imagen.	7. Avance de la tecnología.
8. Pactar alianzas estratégicas.	8. Competidores organizados
9. Aprovechar el turismo.	9. Desastres naturales.

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

4.5.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Aplicaremos la MEFI a la Asociación Puerto de Santa Rosa, empleando tanto las fortalezas como debilidades, asignándoles un peso y una calificación según la importancia que tienen para la asociación conforme lo demuestra el cuadro # 46 Ver procedimiento Anexo 10.

CUADRO # 46 Matriz de Evaluación de Factores Internos

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO.	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Establecen metas y objetivos.	0,10	3	0,30
Predisposición de los socios.	0,05	3	0,15
Experiencia en pesca artesanal.	0,15	4	0,60
Productos de calidad.	0,09	4	0,36
Precios razonables.	0,07	4	0,28
Variedad de productos.	0,08	4	0,32
Están al tanto de sus beneficios.	0,04	3	0,12
Cumplen los reglamentos de pesca.	0,07	4	0,28
DEBILIDADES			
Desconocimiento de planificación estratégica.	0,08	1	0,08
Ineficaz delegación de autoridad.	0,04	2	0,08
Ausencia de estructura organizacional.	0,03	2	0,06
Falta de capacitaciones.	0,04	1	0,04
Falta de recursos económicos.	0,06	1	0,06
Carencia de infraestructura propia.	0,03	2	0,06
Falta de técnicas de negociación.	0,05	1	0,05
Ausencia de publicidad.	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,88

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
 Elaborado por: Marco González Torres

Como se puede observar en el cuadro el total de los factores internos es de 2,88 lo que quiere decir que la asociación de pescadores artesanales del puerto de Santa Rosa es internamente fuerte.

4.5.2.4 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Se aplicará la MEFE en la Asociación Puerto de Santa Rosa para determinar si la asociación está aprovechando sus oportunidades y evadiendo las respectivas amenazas, dándole un peso y calificación como detalla el cuadro #47

CUADRO # 47 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores críticos para el éxito.	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Tienen responsabilidad social.	0,2	4	0,8
Disposición de productos.	0,15	4	0,6
Intervención de organismos estatales.	0,03	2	0,06
Incremento en la demanda de productos marinos.	0,05	2	0,1
Acceder a capacitaciones.	0,08	2	0,16
Bridar una buena imagen.	0,02	2	0,04
Pactar alianzas estratégicas.	0,06	1	0,06
Aprovechar el turismo.	0,03	1	0,03
AMENAZAS			
Incremento del valor del combustible.	0,13	2	0,26
Nuevos reglamentos del estado.	0,04	1	0,04
Precios establecidos por comerciantes.	0,09	4	0,36
Cambios de clima.	0,02	2	0,04
No tienen sistema de control.	0,04	2	0,08
Avance de la tecnología.	0,02	1	0,02
Competidores organizados.	0,03	2	0,06
Desastres naturales.	0,01	1	0,01
TOTAL	1		2,72

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

Como se observa, con un 2,72 la asociación está respondiendo favorablemente ante los aspectos externos.

4.5.2.5 Foda (Matriz Estratégica)

CUADRO # 48 Matriz del FODA Estratégico

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecen metas y objetivos. 2. Predisposición de los socios. 3. Experiencia en pesca artesanal. 4. Productos de calidad. 5. Precios razonables. 6. Variedad de productos. 7. Están al tanto de sus beneficios. 8. Cumplen los reglamentos de pesca. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desconocimiento de planificación estratégica. 2. Ineficaz delegación de autoridad. 3. Ausencia de estructura organizacional. 4. Falta de capacitaciones. 5. Falta de recursos económicos. 6. Carencia de infraestructura propia. 7. Falta de técnicas de negociación. 8. Ausencia de publicidad.
EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tienen responsabilidad social. 2. Disposición de productos. 3. Intervención de organismos estatales. 4. Incremento en la demanda de productos marinos. 5. Acceder a capacitaciones. 6. Bridar una buena imagen. 7. Pactar alianzas estratégicas. 8. Aprovechar el turismo. 	<p>F1-O4 Establecen metas y objetivos para cubrir el incremento de la demanda.</p> <p>F2-O5 Predisposición para acceder a capacitaciones.</p> <p>F4-O6 Ofrecer productos de calidad para conseguir una buena imagen.</p> <p>F6-O2 Ofrecer variedad por la disposición de productos.</p> <p>F8-O1 Cumplen reglas con responsabilidad social.</p>	<p>D1-O5 Aplicar P.E. accediendo a capacitaciones.</p> <p>D3-O2 Eficiente estructura organizacional aprovechando los recursos.</p> <p>D6-O3 Conseguir infraestructura con apoyo de organismos estatales.</p> <p>D7-O7 Usar técnicas para pactar alianzas estratégicas.</p> <p>D8-O4 Emplear publicidad para incrementar demanda.</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento del valor del combustible. 2. Nuevos reglamentos del estado. 3. Precios establecidos por comerciantes. 4. Cambios de clima. 5. No tienen sistema de control 6. Avance de la tecnología. 7. Competidores organizados. 8. Desastres naturales. 	<p>F1-A7 Fijar metas para competir en el mercado.</p> <p>F2-A2 Predisposición para cumplir con los reglamentos.</p> <p>F3-A4 La experiencia les beneficia en los cambios de clima.</p> <p>F6-A3 La variedad de productos les permite imponer precios a sus productos.</p>	<p>D1-A5 Implementar P.E. para un eficiente control.</p> <p>D4-A2 Acceder a capacitaciones para conocer disposiciones del estado.</p> <p>D7-A3 Establecer técnicas que faciliten la negociación con clientes.</p> <p>D7-A7 Usar estrategias que le permitan competir.</p>

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González

4.5.2.6 Análisis de Porter

Habiendo analizado las fuerzas de Porter se llegó a la conclusión de que en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, existe rivalidad entre competidores ya que existen dos competidores que se consideran fuertes en el sector ya que ofrecen los mismos productos y servicios, con calidad y precio muy similar al nuestro. Se notó además que no existe poder de negociación de los proveedores ni de los compradores.

Por tal razón con el plan estratégico se pretende establecer las políticas y estrategias idóneas para que la Asociación Puerto de Santa Rosa obtenga ventaja competitiva en el sector.

4.5.2.7 Matriz de competitividad

Emplearemos la matriz de competitividad para conocer qué tan fuerte fuertes son nuestros competidores y tomar los correctivos necesarios para ganar participación en el mercado, esto lo conseguiremos colocando un peso y una calificación a la Asociación Puerto de Santa Rosa, y a sus principales competidores como son la Asociación Los Pargueros y la Cooperativa de Producción Pesquera conforme lo detalla el cuadro # 49

Como se puede observar en el cuadro la Asociación Puerto de Santa Rosa tiene una participación competitiva fuerte, pero la Cooperativa está firmemente posesionada, por lo que es necesario que se tome las acciones oportunas para hacer frente a la competencia y no dejarnos vencer.

CUADRO # 49 Matriz de Competitividad

M/C		Asociación Puerto de Santa Rosa		Asociación Los Pargueros		Cop. De Producción Pesquera	
Factores críticos	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,14	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Competitividad de precios	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Calidad del producto	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Uso de técnicas de negociación	0,12	1	0,12	1	0,12	2	0,24
Lealtad del cliente	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Servicio al cliente	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
Uso de Tecnología	0,1	1	0,1	1	0,1	2	0,2
Responsabilidad Social	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
TOTAL	1		2,68		2,1		2,9

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

4.5.2.8 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA)

Esta matriz contiene cuatro cuadrantes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA son: Fortaleza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad ambiental (EA), y fortaleza de la industria (FI). Cuadro # 50

Como se puede notar luego del análisis de los factores y el gráfico respectivo se llega a la conclusión de que la Asociación Puerto de Santa Rosa se encuentra en el perfil agresivo, es decir que se encuentra en excelente posición, siendo necesario que diseñe estrategias que le permitan competir para llegar a tener una participación eficiente en el mercado.

CUADRO # 50 Matriz PEYEA

POSICIÓN ESTRATÉGICA	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Eficiente manejo de Presupuesto	5
Estricto control de fondos	4
Eficaz distribución de recursos	3
Facilidad para obtener crédito	2
Capital de trabajo propio	5
TOTAL	19
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Aprovechamiento de los recursos	6
Uso de tecnología	2
Técnicas adecuadas de captura	5
Métodos de comercialización	3
Políticas de trabajo	4
TOTAL	20
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Responsabilidad Social	-2
Atención al cliente	-4
Técnicas de preservación del producto	-3
Escala de precios de la competencia	-5
Variabilidad de la demanda	-4
TOTAL	-18
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Participación en el mercado	-2
Calidad del producto	-2
Conocimientos tecnológicos	-5
Lealtad de los clientes	-5
Técnicas de negociación con clientes y proveedores	-5
TOTAL	-19

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

El promedio de FF es: 3,80

El promedio de FI es: 4,00

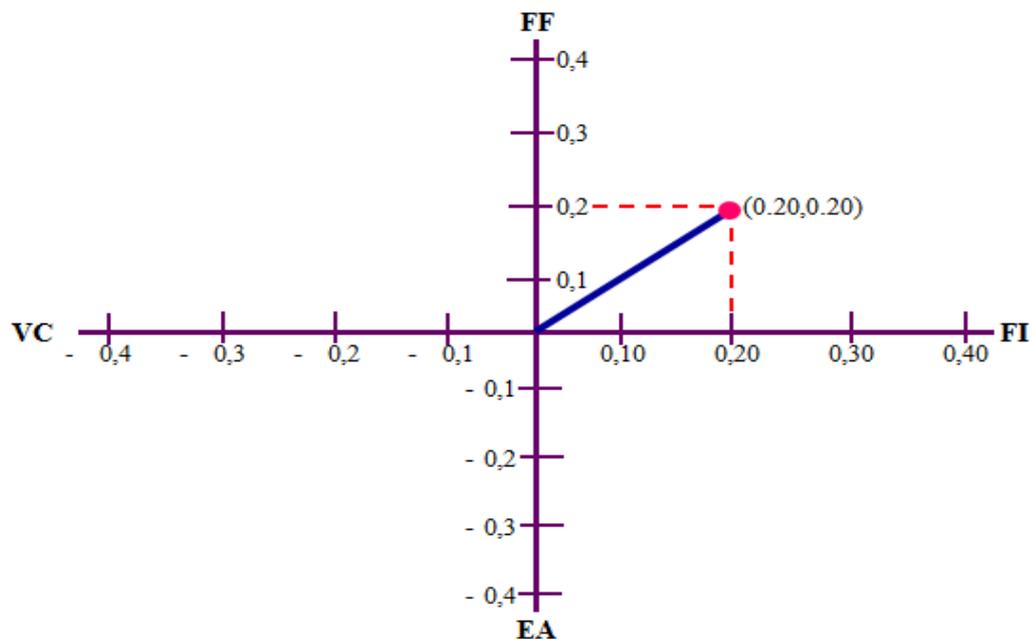
El promedio de EA es: -3,60

El promedio de VC es: -3,80

El vector direccional coordina el eje X es: $-3,80+(+4,00) = 0,20$

El vector direccional coordina el eje Y es: $-3,60+(+3,80) = 0,20$

GRÁFICO # 41 Matriz PEYEA



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

4.5.3 Formulación estratégica

La formulación estratégica se basará en todas las actividades que va encaminada a minimizar el impacto de las debilidades y de las amenazas en miras del cumplimiento de los objetivos.

4.5.3.1 Estrategias y cursos de acción

Luego de haber aplicado las diferentes matrices estratégicas se estima plantear las siguientes estrategias por ser las más idóneas para impulsar el efectivo desarrollo de la Asociación Puerto de Santa Rosa, las mismas que se basan en la aplicación de la Matriz FODA y respaldan a las diferentes matrices nos apoyamos en mesas de trabajo Anexo 11.

Las estrategias ofensivas son de rápido crecimiento en el mercado pues se cuenta con fortalezas para aprovechar las oportunidades, mientras que las concéntricas sirven para combatir las amenazas con las fortalezas que posee la asociación, las estrategias genéricas sirven para tratar de aprovechar las oportunidades a pesar de

nuestras debilidades, y por último las defensivas sirven para combatir las amenazas a pesar de no tener fortalezas.

4.5.3.1.1 Estrategias ofensivas

ESTRATEGIAS	CURSOS DE ACCIÓN
1. Establecer metas objetivos que permitan cubrir el incremento de la demanda.	<ul style="list-style-type: none">✓ Concientizar entre los asociados las necesidades de la asociación en orden de prioridad.✓ Conocer las necesidades y expectativas de los clientes para establecer metas oportunas.✓ Considerar la visión al momento de establecer objetivos a largo plazo.
2. Planificar cada una de las actividades de la asociación, verificando que se cumplan los objetivos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Realizar una lista de las actividades de la asociación ubicándolas secuencialmente.✓ Establecer los recursos necesarios para cada actividad a fin de conocer si se puede o no efectuar.✓ Verificar que las actividades estén relacionadas con el cumplimiento de los objetivos establecidos.
3. Controlar eficientemente las actividades laborales, comerciales y administrativas cuidando que todo esté en orden conforme lo planeado.	<ul style="list-style-type: none">✓ Elaborar registros o fichas de control para cada actividad colocando fechas y responsables.✓ Llevar además un sistema de control computarizado manteniendo orden.✓ Verificar el cumplimiento de actividades conforme lo previsto, y tomar correctivos de ser necesario.

- | | |
|--|--|
| <p>4. Ofrecer productos de calidad cuidando la imagen frente a los clientes.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Emplear técnicas de conservación del producto en su trayecto a tierra. ✓ Evitar la contaminación del producto teniendo cuidado con los envases de gasolina. ✓ Ofrecer una buena atención al cliente cuidando la imagen de la asociación. |
| <p>5. Cumplir las reglas con responsabilidad social, obteniendo beneficios equitativos para todos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplir con los normas establecidas por los organismos pertinentes. ✓ Respetar tiempos de veda en los productos preservando las especies. ✓ Impedir la contaminación del mar, evitando arrojar desechos. |

4.5.3.1.2 Estrategias concéntricas

ESTRATEGIAS

1. Fijar nuevas políticas que permitan mejorar la gestión administrativa de la asociación.
2. Aprovechar su experiencia laboral en situaciones de adversidad o cambios de clima.

CURSOS DE ACCIÓN

- ✓ Concientizar entre los socios acerca de las políticas idóneas que impulsen el desarrollo.
- ✓ Establecer políticas administrativas, laborales y comerciales.
- ✓ Velar por el cumplimiento de dichas políticas, cuidando que todos las respeten.
- ✓ Establecer técnicas apropiadas de pesca.
- ✓ Conocer áreas de pesca dentro del mar.
- ✓ Conocer tiempos de veda o cambios en el clima, determinando cuando pescar y cuando no.

- 3. Imponer precios a sus productos gracias a la gran variedad.
 - ✓ Establecer precios razonables conforme a la calidad y el peso.
 - ✓ Establecer técnicas de negociación con los clientes obteniendo beneficios equitativos.
 - ✓ Verificar que todos los socios cumplan con las políticas de precios.

- 4. Difundir sus productos empleando tecnología.
 - ✓ Dar a conocer los productos y las actividades de la asociación mediante una página web.
 - ✓ Establecer los recursos necesarios para acceder a este medio.
 - ✓ Ofrecer por este medio una lista acerca de la variedad de especies.

4.5.3.1.3 Estrategias genéricas

ESTRATEGIAS

CURSOS DE ACCIÓN

- 1. Acceder a capacitaciones, promoviendo el desarrollo personal y profesional de los asociados.
 - ✓ Gestionar con los organismos estatales capacitaciones, talleres charlas.
 - ✓ Recibir capacitación en temas de planeación y direccionamiento estratégico, relaciones humanas, y beneficios de los pescadores artesanales.
 - ✓ Cursos motivadores y con certificado de asistencia.

- 2. Contar con una eficiente estructura organizacional aprovechando los recursos
 - ✓ Contar con un organigrama y orgánico funcional, que detalle cada una de las actividades que requiere el puesto.
 - ✓ Mantener la organización de los socios conociendo sus responsabilidades y compromisos.
 - ✓ Trabajar en equipo para conseguir los fines de la asociación.

- 3. Conseguir infraestructura propia con apoyo de organismos estatales.
 - ✓ Gestionar con la Municipalidad un terreno para la construcción de la SEDE
 - ✓ Organizar y destinar los recursos necesarios para la respectiva construcción.
 - ✓ Destinar recursos para la implementación de una oficina.

- 4. Usar técnicas de comercialización para pactar alianzas estratégicas.
 - ✓ Concientizar entre los socios las técnicas oportunas de comercialización.
 - ✓ Dialogar con los clientes para ofrecerles el producto sin intermediarios.
 - ✓ Dialogar con los proveedores para acceder a los instrumentos de pesca de manera oportuna y precios razonables.

- 5. Emplear publicidad para incrementar demanda.
 - ✓ Dar a conocer el producto en los medios de comunicación.
 - ✓ Conseguir el reconocimiento de la Asociación mediante hojas volantes.
 - ✓ Conseguir posicionamiento frente a la competencia dando a conocer la variedad de productos.

4.5.3.1.4 Estrategias defensivas

ESTRATEGIAS

1. Implementar Planeación Estratégica para un eficiente control.

2. Crear nuevas comisiones que se encarguen de dar cumplimiento a los objetivos y estrategias planteados.

3. Motivar a los socios consiguiendo compromiso y trabajo en equipo.

CURSOS DE ACCIÓN

- ✓ Planificar los eventos de la asociación.
- ✓ Organizar efectivamente los recursos humanos, materiales y económicos.
- ✓ Verificar que se cumplan las metas y objetivos.

- ✓ Formar grupos de trabajo que se encarguen de temas específicos para asegurar el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Las nuevas comisiones deben llevar un registro de control de las actividades a su cargo.
- ✓ Velar por el cumplimiento de sus actividades.

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo.
- ✓ Incitar el compromiso para con la asociación
- ✓ Promover la responsabilidad en el desarrollo de las actividades.

4.5.3.2 Políticas para la Asociación Puerto de Santa Rosa

Con el afán de buscar la excelencia tanto en la gestión administrativa como en la comercialización del producto, se establecen las siguientes políticas:

Políticas Generales

- a) Asistir puntualmente a la Asamblea General Ordinaria y Extraordinaria que fueren convocadas legalmente por el Directorio.

- b) Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás resoluciones determinadas por los organismos directivos.
- c) Colaborar en forma efectiva en el cumplimiento de los fines de la asociación.
- d) Cumplir con responsabilidad con las comisiones que le encomendaren; la Asamblea General de Socios o la Directiva.
- e) Mantener reuniones con las autoridades pertinentes a su profesión conociendo así las disposiciones de las leyes y reglamentos que deben cumplir.
- f) Pagar cumplidamente las cuotas ordinarias y extraordinarias establecidas por la Asamblea General, ya que estas sirven para solventar los gastos de la asociación.
- g) Fomentar el respeto y consideración entre los socios, hacia los directivos y la comunidad que los rodea.

Políticas administrativas

- a) Planificar las actividades de la asociación en forma secuencial y acorde a las necesidades de la misma en orden de prioridad.
- b) Controlar que las actividades se efectúen conforme lo planeado, y de ser el caso tomar los correctivos necesarios.
- c) Delegar funciones, creando nuevas comisiones para que colaboren con la ejecución de actividades específicas.
- d) Gestionar con los organismos públicos o municipales talleres de capacitación.
- e) Mantener en orden los documentos de la asociación.
- f) Distribuir eficientemente los recursos de la asociación.
- g) Informar cumplidamente a la Asamblea General acerca de sus diligencias e imprevistos.

Políticas de pesca

- a) Conformar su equipo de trabajo oportunamente.
- b) Revisar su herramienta de trabajo, y los alimentos que consumirán, antes de salir a pescar.
- c) Llevar fundas para recoger la basura.
- d) Contar con un pequeño botiquín en caso de alguna emergencia.
- e) Mantener la preservación del producto evitando su contaminación.

Políticas de comercialización

- a) Ofrecer siempre productos de calidad y una buena atención al cliente.
- b) Establecer estándares de control para el precio – cantidad.
- c) Emplear técnicas de negociación con los clientes.
- d) Emplear técnicas de negociación con los proveedores.

4.5.4 Implementación estratégica

La implementación de las estrategias se refiere al establecimiento de las estrategias de acuerdo a lo analizado y obtenido en las secciones anteriores, se las elabora en programas de tal manera que va a contribuir al cumplimiento de los objetivos y mejora de la gestión de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa.

4.5.4.1 Programas

Para conseguir una eficiente gestión la Asociación Puerto de Santa Rosa cuenta con los siguientes programas:

4.5.4.1.1 Programa 1: Gestión administrativa

Una buena gestión administrativa permitirá a la Asociación Puerto de Santa Rosa cumplir con sus objetivos, ya que contará con una eficiente planificación y control de sus actividades, además de estrategias oportunas para conseguir participación

en el mercado, esto lo conseguirá a través del desarrollo de los siguientes proyectos:

- Plan de Capacitaciones.
- Plan de Marketing.

4.5.4.1.2 Programa 2: Infraestructura

La infraestructura es un factor importante para la Asociación Puerto de Santa Rosa, pues, contarían con un espacio propio para realizar las asambleas, además de tener una oficina donde se puedan organizar y tramitar las diligencias de la asociación, y al contar con un espacio propio pueden acceder a crear una pequeña empresa de venta de herramientas e insumos para la pesca, para esto es necesario que efectúen los siguientes proyectos:

- Construcción de la SEDE.
- Construcción de una ferretería marina.

4.5.4.2 Proyectos

Para que la Asociación Puerto de Santa Rosa cumpla efectivamente sus propósitos y llegue a ser una organización reconocida en el entorno debe cumplir los siguientes proyectos:

4.5.4.2.1 Proyecto 1: Plan de Capacitaciones

La Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa cuenta con 50 socios activos, los mismos que hasta el momento tratan de impulsar el desarrollo de la asociación, pero su carencia de conocimientos en temas administrativos ocasiona el incumplimiento de los objetivos institucionales, razón por la cual es necesario que los asociados reciban capacitaciones en temas afines a la

administración y comercialización, relaciones interpersonales y a su profesión de pescadores artesanales.

En vista de esta necesidad es oportuno que la directiva junto a una comisión si es necesario, tramiten estos módulos, talleres o charlas de formación personal y profesional, ya sea en la Municipalidad, Prefectura, SECAP, Universidad Estatal Península de Santa Elena en las oficinas de Vinculación con la Colectividad, para de esta manera adquirir nuevos conocimientos que luego pondrán en práctica, con el afán de mejorar la situación actual de la asociación, cumplir con sus objetivos y encaminar a la organización al éxito.

Se prevé impartir 8 módulos por un lapso de 3 años con un coto de \$ 4.272,80 ver Anexo 12; cada módulo tendrá 12 horas de duración, es decir un módulo durará un mes recibiendo tres horas semanales de capacitación, y se efectuaran de la siguiente manera:

CUADRO # 51 Proyecto de Capacitación

MÓDULO #	DESCRIPCIÓN	HORAS	FECHA
1	Relaciones Interpersonales	12	Febrero del 2014
2	Computación I	12	Junio del 2014
3	Computación II	12	Octubre del 2014
4	Computación III	12	Febrero del 2015
5	Administración	12	Junio del 2015
6	Desarrollo Empresarial	12	Octubre del 2015
7	Técnicas de pesca	12	Febrero del 2016
8	Ley de beneficios para pescadores artesanales	12	Junio del 2016
TOTAL		96	

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Marco González Torres

Todos los módulos serán teóricos, prácticos y dinámicos, para evitar confusiones y aburrimiento, a estos talleres asistirán todos los miembros de la Asociación Puerto de Santa Rosa.

Metas de este proyecto:

- a. Capacitar al 100% de los socios.
- b. Conseguir que los socios conozcan nuevas técnicas, métodos y estrategias que le permitan mantener una eficiente gestión administrativa.
- c. Cumplir con los objetivos institucionales de la asociación en un 95%.

Políticas de este proyecto:

- a. Asistir puntualmente a los módulos.
- b. Predisposición para aprender.
- c. Mantener el orden y disciplina durante la capacitación.

Recursos a Emplear en este proyecto:

Los recursos a emplear en el desarrollo de los módulos de capacitaciones están detallados de la siguiente manera.

CUADRO # 52 Recurso para Capacitación

COSTO UNITARIO DE MÓDULOS POR AÑOS			
MATERIALES	COSTO 2014	COSTO 2015	COSTO 2016
Infocus	80	88	96,8
Suministros	170	187	205,7
12 Horas/modulo	240	264	290,4
Total	\$ 490	\$ 539	\$ 592,9

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Marco González Torres

4.5.4.2.2 Proyecto 2: Plan de Marketing

Con el Plan de Marketing se pretende que la Asociación Puerto de Santa Rosa realice la difusión de sus productos para ganar reconocimiento en el entorno, dando a conocer la gran variedad de productos de calidad que ofrece, este proyecto además le permitirá competir con las demás organizaciones pesqueras. Para esto es necesario que la asociación cuente con un eslogan y logotipo que la diferencie de las demás.

Razón Social: Asociación Puerto de Santa Rosa.

Eslogan: Variedad de productos marinos con calidad

Logotipo



Se prevé que el plan de marketing se desarrolle en el mes de julio del año 2014 con un costo de \$ 855,00, anexo 13 con el cual se pretende captar la atención de los posibles consumidores de los cantones Salinas, La Libertad y Santa Elena promocionando la diversidad de productos marinos, a través de los distintos medios de comunicación, entre estos:

Difusión Radial

Se ejecutara la publicidad de la Asociación Puerto de Santa Rosa y los productos que ésta ofrece, por medio de Radio Amor (89.3 FM) por ser un dial de mucha acogida a nivel provincial, se realizaran 36 transmisiones mensuales por un costo de \$ 60.00 por mes durante los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre del año 2014, en la que daremos a conocer nuestra razón de ser, actividad que realizamos, nuestros productos a ofrecer y nuestra dirección. La transmisión será la siguiente:

“Publico radioescucha peninsular si deseas conseguir variedad de productos marinos con calidad y precios al alcance de tu bolsillo, dirígete a la parroquia Santa Rosa del cantón Salinas y en el puerto de la localidad encontraras a la Asociación Puerto de Santa Rosa que ofrece sus productos como la rica albacora, bonito, dorado, picudo, míramelindo, perela, pargo, cherna, corvina, mero, entre otras especies exquisitas que nos ofrece el mar, visítanos y recibirás una cordial atención”.

Hojas Volantes

Se tiene previsto repartir 1.000 hojas volantes a un costo de 25 dólares mensuales, durante los meses de agosto, octubre, diciembre, febrero, abril y junio, de los años 2014 y 2015 estos anuncios publicitarios detallaran el logotipo y eslogan de la organización, los productos a ofrecer y dirección. Anexo 14

Página Web

Hoy en día es muy común la utilización del internet para las instituciones y en la Asociación de Pescadores Artesanales no haremos la excepción ya que vamos a elaborar una página web informativa escalable para darnos a conocer a nivel local y nacional, en este sitio vamos a poder visualizar la filosofía, visión, misión, fecha de creación, productos y servicios que ofrecemos, logotipo, eslogan, contactos, y dirección de nuestra institución; la misma que se publicara en el mes de

Noviembre del 2014 y tendrá un costo de \$ 405,00 con un mantenimiento adicional de \$50,00 semestral. Anexo 15

Alianzas Estratégicas.

Además en el plan de marketing se pretende establecer Alianzas Estratégicas que cuenten con técnicas y estrategias que nos faciliten negociar con los respectivos clientes y proveedores, acción que generará beneficios equitativos para todos ya que este plan nos ayudará a complementar la consecución de nuestros objetivos, permitiendo que exista una comunicación directa entre la los clientes, la asociación y los proveedores, evitando los intermediarios que son los que por lo general encaren los productos, agilizando los canales de distribución conforme lo demuestra el gráfico #. Se prevé iniciar estas alianzas en el mes de octubre del año 2014, luego de haber realizado los trámites oportunos para pactar las alianzas el mismo que tendrá un costo de \$ 60.00 por inicio y se emplearan durante todo el periodo del plan estratégico.

GRÁFICO # 42 Alianzas Estratégicas



Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Marco González Torres

Alianzas Estratégicas con Clientes.

Con estas alianzas la asociación de pescadores pretende cumplir con los clientes realizando tareas para lograr sus objetivos propuestos, con la aplicación de las siguientes estrategias oportunas:

- a) Mantener una óptima comunicación con los clientes.
- b) Elaborar una base de datos con información oportuna de los clientes.
- c) Ofrecer descuentos a clientes frecuentes.
- d) Verificar que el producto este siempre en óptimas condiciones.
- e) Ofrecer un precio adecuado en cuanto a la calidad y cantidad de productos.

Alianzas estratégicas con Proveedores

Con estas alianzas se intenta conseguir los materiales para la pesca e incluso los motores a precios accesibles optimizando tiempo y recursos económicos en el desarrollo de nuestras actividades, para este fin emplearemos las siguientes alternativas:

- a) Establecer una comunicación abierta con los proveedores.
- b) Cotizar los precios con los proveedores, optando por los más convenientes.
- c) Negociar la compra de motores e insumos, y de acuerdo a la cantidad a adquirir recibir un descuento.
- d) Realizar una base de datos de los proveedores existentes en la región para tener facilidad al momento de realizar pedidos.

Metas de este proyecto:

- a. Darnos a conocer en el mercado local y nacional.
- b. Incrementar las ventas y nuestra participación en el mercado.
- c. Conseguir una eficiente negociación con los clientes y proveedores.
- d. Obtener beneficios en la adquisición de materiales de pesca.
- e. Optimizar tiempo al tener un registro detallado de clientes y proveedores.

Políticas de este proyecto:

- a. Diseñar las estrategias oportunas y necesarias.
- b. Planificar las actividades a realizar en este plan.

- c. Mantener una cordial atención entre clientes y proveedores.
- d. Comprometeré a brindar productos de calidad.

Recursos a Emplear en este proyecto:

Para la elaboración de este proyecto la asociación requerirá la utilización de una computadora, una impresora con sistema de tinta continua, resmas de papel bond A4, y los respectivos útiles de oficina, estos materiales serán de gran utilidad para el efectivo desarrollo del plan de marketing, pues facilitarían el trabajo a los asociados con lo que se optimizarían recursos y tiempo al momento de realizar la publicidad y las hojas volantes si se las enviara a realizar por medio de imprentas locales.

4.5.4.2.3 Proyecto 3: Construcción de la SEDE

La Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa en la actualidad se encuentra gestionando los trámites para la legalización de un terreno ubicado en las calles alternas en el Puerto de esta localidad en el área de Petrópolis a 200 metros del colegio 30 de Agosto, el mismo que mide 10 metros de ancho por 25 metros de largo, en el cual se pretende construir la SEDE de la Asociación, contando con un espacio para ubicar una oficina, y otro espacio para la implementación de una ferretería marina. Ver anexo 16

La construcción de esta Sede es de vital importancia para los asociados ya que contarían con un lugar propio para realizar las asambleas, y con un espacio para implementar la oficina de la asociación, ofreciendo así una buena imagen a los clientes y proveedores que trabajen junto con ella, asimismo tendrían un lugar para recibir a las autoridades y tratar asuntos referentes a su desarrollo, además teniendo su propia sede tienen facilidad para recibir talleres de capacitación ya que contarían con suficiente espacio. Este proyecto iniciará en el mes de Septiembre del año 2015 y tendrá un costo aproximado de \$ 18.580,00 con un tiempo proyectado de construcción es de 8 meses. Anexo 17

Metas de este proyecto

- a. Obtener infraestructura, con recursos propios y realizando autogestión con las autoridades estatales.
- b. Ofrecer una excelente imagen a la comunidad, contando con su propia oficina para atender cualquier diligencia de la asociación.
- c. Conseguir una eficiente organización de los recursos, gracias a la disponibilidad de espacio.
- d. Implementar un negocio propio, que genere mayores beneficios para los socios y la comunidad.

Políticas de este proyecto

- a. Formar equipos de trabajo que gestionen de manera oportuna la legalización del terreno y materiales para la construcción de la sede.
- b. Trabajar con responsabilidad para la consecución de los recursos de construcción.
- c. Realizar mingas de limpieza y de apoyo para la construcción de la sede.
- d. Compromiso por parte de los socios, pues los beneficios serán para todos.

Recursos a emplear en este proyecto

Para llevar a efecto este proyecto es necesario realizar autogestión pues la construcción de la SEDE requiere de gran cantidad de materiales tales como: cemento, varilla, bloques, arena, piedra, mano de obra directa e indirecta; además de la adecuación del lugar como pintura, techo, puertas, ventanas.

Por lo tanto es necesario realizar las respectivas cotizaciones, tratando de optimizar recursos humanos, materiales y financieros, a fin de cumplir con nuestro objetivo, obteniendo ventajas y evitando desperdicios.

4.5.4.2.4 Proyecto 4: Construcción de una Ferretería Marina

Una vez que la Asociación Puerto de Santa Rosa cuente con su propia infraestructura tiene previsto la implementación una ferretería marina, con la que se pretende evitar pérdidas de tiempo al buscar materiales de pesca en otros lugares, la ferretería estará a disposición de los socios y de todos los pescadores que transitan en el puerto, se dará a los socios beneficios especiales como descuentos, promociones, créditos siempre y cuando sus compras sean de una cantidad grande. En la ferretería marina se tiene previsto vender todo lo referente en artes de pesca, materiales, insumos y repuestos de motores a precios accesibles generando beneficios para los pescadores; entre los productos que se ofertaran tenemos:

- | | | |
|---|---|--|
| a. Anuelos en todas las medidas. | h. Anclas. | o. Chalecos de agua. |
| b. Tarros de grasa. | i. Ganchos. | p. Repuestos para motores fuera de borda HP Yamaha. |
| c. Boyas. | j. Mecheros de acero inoxidable. | q. Cinta aislante y todo para la pesca artesanal. |
| d. Mallas. | k. Mosquetones. | |
| e. Redes. | l. Piola negra. | |
| f. Cabos. | m. Piola verde. | |
| g. Plomos. | n. Baterías. | |

Se procurará brindar la mejor atención a los clientes con la finalidad de captar su atención para lo cual se capacitará al personal que se encargará de la comercialización de los productos. Se tiene previsto que la adecuación de la bodega y la ferretería marina comience en el mes de septiembre del 2016 y culmine a fines del mes de enero del 2017, se establecerá para la adquisición de los materiales para la venta el mes de febrero, iniciando el funcionamiento del proyecto en el mes de marzo del mismo año. La inversión estimada para la ferretería es de \$ 15.350,00 Anexo 18

Metas de este proyecto

- a. Tener un negocio propio que genere beneficios para solventar los gastos de la asociación.
- b. Brindar facilidad a los pescadores para acceder a los materiales necesarios en artes de pesca a precios accesibles.
- c. Obtener ventaja competitiva frente a sus competidores.
- d. Incrementar su participación en el mercado.

Políticas de este proyecto

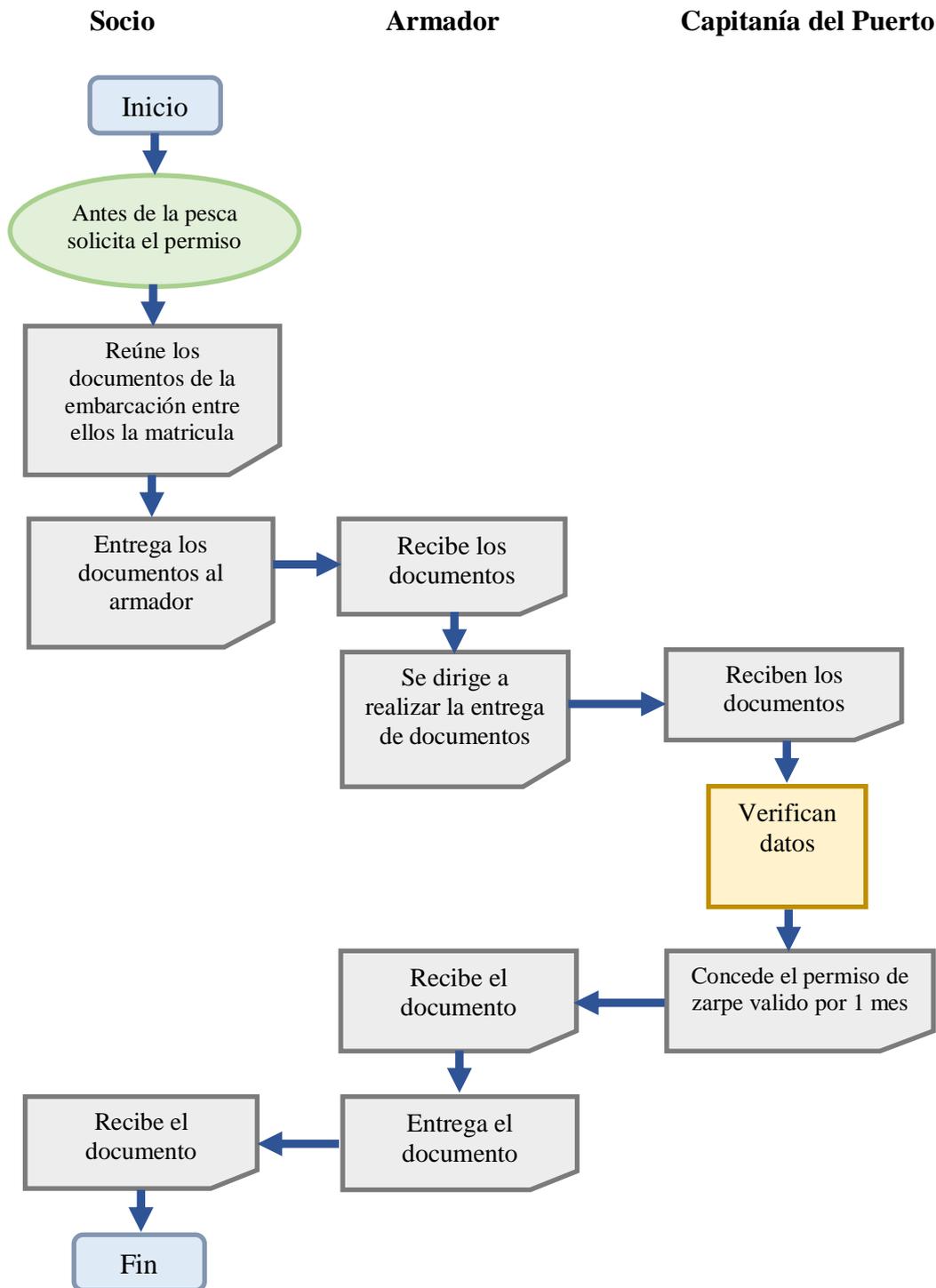
- a. Establecer políticas de ventas, promociones, descuentos y créditos.
- b. Fijar precios razonables al alcance de la comunidad y de acuerdo a la calidad de los productos.
- c. Ofrecer una excelente atención al cliente.
- d. Trabajar con responsabilidad, para cumplir con los objetivos organizacionales.

Recursos a emplear en este proyecto

Para el efectivo desarrollo de este proyecto se empleará recursos materiales para la adecuación tanto de la ferretería como de la bodega, de la misma manera se requerirá contratar una persona que se encargue de las ventas de los productos que vamos a ofrecer, además se requerirá de recursos económicos propio y ajeno que financien la inversión.

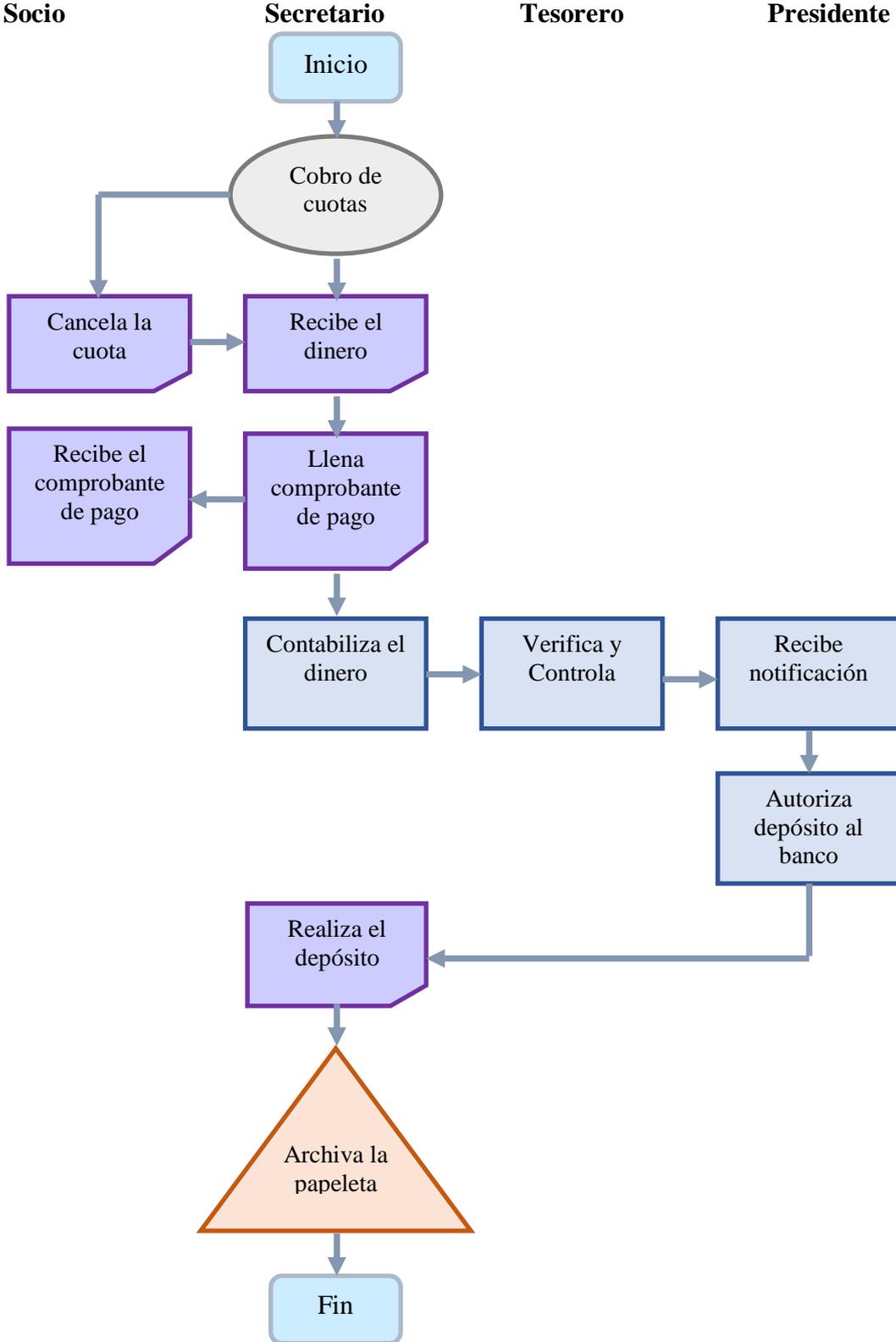
4.5.4.3 Procedimientos

GRÁFICO # 43 Adquisición del Permiso de Zarpe



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

GRÁFICO # 44 Cobro de Cuota Mensual



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
 Elaborado por: Marco González Torres

4.5.4.4 Seguimiento y control

Para el efectivo seguimiento y control de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa es necesario hacer el Balanced Scorecard por lo cual se establecieron metas por cada perspectiva de la siguiente manera:

Perspectiva Financiera

La finalidad de esta perspectiva es maximizar los recursos financieros y el crecimiento sostenido de manera que aseguren la planificación y control de los fondos al realizar las actividades. Para el cumplimiento se establecen las siguientes metas:

- a) Obtener ingresos por medio de cuotas extras para incrementar los fondos.
- b) Conseguir los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico.
- c) Lograr una buena distribución de los recursos.

Perspectiva de mercado y clientes

El propósito de esta perspectiva será diferenciar a la Asociación Puerto de Santa Rosa como el mejor aliado y proveedor de productos marinos al servicio de la ciudadanía. Mediante las siguientes metas:

- a) Satisfacer las expectativas de los clientes.
- b) Incrementar la participación en el mercado.
- c) Obtener mejores beneficios mediante eficientes técnicas de negociación.

Perspectiva de procesos internos

La intención de esta perspectiva es conseguir la excelencia operativa siendo incondicionales en la atención de las necesidades de los asociados y requerimientos de los clientes. Para ello se establece las siguientes metas:

- a) Conseguir una excelente gestión administrativa.
- b) Optimizar tiempo y recursos materiales y financieros.
- c) Brindar productos y servicios de calidad.

Perspectiva de aprendizaje y desarrollo

El objetivo de esta perspectiva es desarrollar la capacidad de gestión de la asociación, y las competencias claves de sus integrantes, condiciones necesarias para permitir y sustentar una cultura comprometida con el servicio y de alto desempeño. Se establecerán las siguientes metas:

- a) Fortalecer el conocimiento de los asociados por medio de capacitaciones.
- b) Eficiencia en el desarrollo de las actividades.
- c) Mejorar las relaciones interpersonales.

En vista de las necesidades de la Asociación Puerto de Santa Rosa del cantón Salinas se determinaron una serie de metas a ser evaluados mediante el Balanced Scorecard, para medir su efectividad. A continuación se presentan los indicadores que se pretende emplear con sus respectivas formulas, conforme lo detalla el cuadro # 53

CUADRO # 53 Indicadores

OBJETIVO	INDICADOR	FORMULA
P. FINANCIERA		
Obtener ingresos por medio de cuotas extras para incrementar los fondos.	Liquidez	$L = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
Conseguir los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico.	Capital de Trabajo	$CT = \text{Activo circ} - \text{Pasivo circ}$
Lograr una buena distribución de los recursos.	Efectividad de recursos	$ER = \frac{\# \text{ Empleado de recursos}}{\text{Total recursos presupuestados}}$
P. CLIENTE		
Satisfacer las expectativas de los clientes.	Satisfacción del cliente	$SC = \frac{\# \text{ clientes atendidos}}{\text{Total clientes}} \times 100$
Incrementar la participación en el mercado.	Eficiencia de publicidad	$EP = \frac{\# \text{ publicidad realizada}}{\text{Total publicidad programada}} \times 100$
Obtener mejores beneficios mediante técnicas de negociación.	Efectividad de técnicas de negociación	$Etn = \frac{\# \text{ estrategias empleadas}}{\text{Total de estrategias}} \times 100$
P. PROCESOS INTERNOS		
Conseguir una excelente gestión administrativa.	Gestión Administrativa	$GA = \frac{\# \text{ Actividades realizadas}}{\text{Total Actividades planif}} \times 100$
Optimizar tiempo, recursos materiales y financieros.	Optimización de recursos	$OR = \frac{\# \text{ recursos utilizados}}{\text{Total Recursos program}} \times 100$
Brindar productos y servicios de calidad.	Calidad del producto	$CP = \frac{\# \text{ producto en mal estado}}{\text{Total productos}} \times 100$
P. APRENDIZAJE Y DESARROLLO		
Fortalecer el conocimiento de los asociados por medio de capacitaciones.	Capacitaciones	$Cap = \frac{\# \text{ socios capacitados}}{\text{Total Socios}} \times 100$
Eficiencia en el desarrollo de las actividades.	Seguimiento y control	$SC = \frac{\# \text{ Objetivos logrados}}{\text{Total de objetivos}} \times 100$
Mejorar las relaciones interpersonales.	Trabajo en equipo	$TE = \frac{\# \text{ Socios que participan}}{\text{Total Socios}} \times 100$

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Marco González Torres

Una vez que se establecen los indicadores para las perspectivas, se procede a la evaluación de los indicadores que son los que nos van a permitir conocer en qué grado de efectividad se ha cumplido los objetivos. El cuadro #54 establece el

porcentaje de las metas que se ha propuesto la Asociación Puerto de Santa Rosa y la periodicidad se refiere a cuantas veces al año se pretende evaluar dicho indicador.

CUADRO # 54 Evaluación de los indicadores

OBJETIVO	INDICADOR	METAS		PERIODICIDAD
		%	FECHA	
P. FINANCIERA				
Obtener ingresos por medio de cuotas extras para incrementar los fondos.	Liquidez	75 %	III Trim.	4 veces al año
Conseguir los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico.	Capital de Trabajo	80%	III Trim.	4 veces al año
Lograr una buena distribución de los recursos.	Efectividad de recursos	95%	II Sem.	2 veces al año
P. CLIENTE				
Satisfacer las expectativas de los clientes.	Satisfacción del cliente	80%	II Sem.	2 veces al año
Incrementar la participación en el mercado.	Eficiencia de publicidad	85%	II Sem.	2 veces al año
Obtener mejores beneficios mediante eficientes técnicas de negociación.	Efectividad de técnicas de negociación	75%	II Sem.	2 veces al año
P. PROCESOS INTERNOS				
Conseguir una excelente gestión administrativa.	Gestión Administrativa	100%	II Sem.	2 veces al año
Optimizar tiempo, recursos materiales y financieros.	Optimización de recursos	95%	II Sem.	2 veces al año
Brindar productos y servicios de calidad.	Calidad del producto	100%	III Trim.	4 veces al año
P. APRENDIZAJE Y DESARROLLO				
Fortalecer el conocimiento de los asociados por medio de capacitaciones.	Aprendizaje	100%	IV Trim.	3 veces al año
Eficiencia en el desarrollo de las actividades.	Seguimiento y control	95%	II Sem.	2 veces al año
Mejorar las relaciones interpersonales.	Trabajo en equipo	90%	II Sem.	2 veces al año

Fuente: Levantamiento de información

Elaborado por: Marco González Torres

Luego de la evaluación de los indicadores se procede a completar la información del Balanced Scorecard, conforme detalla el cuadro # 55

CUADRO # 55 Balanced Scorecard

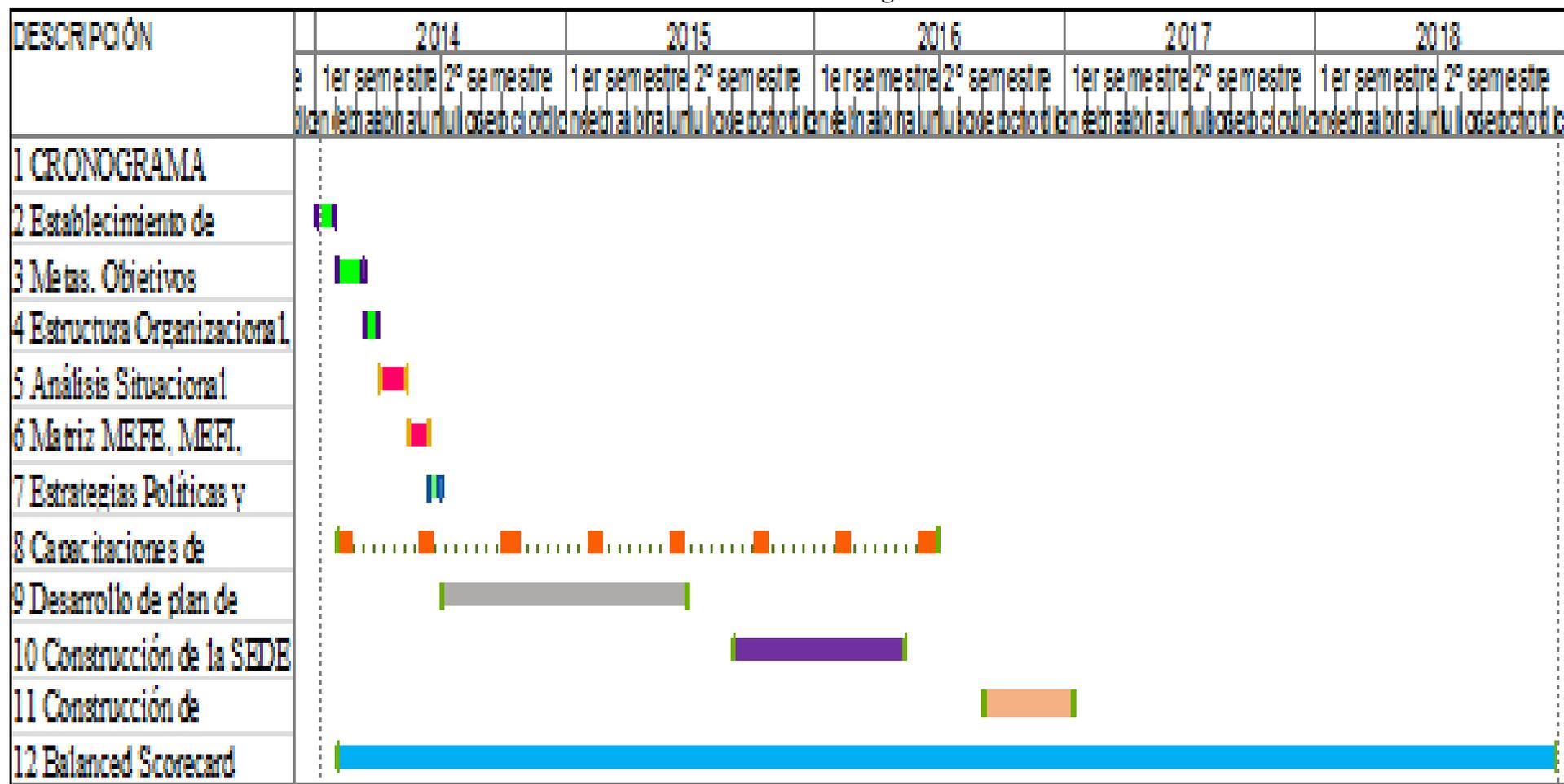
DEFINICIÓN		OBJETIVOS	INDICADORES	RESPONSABLE	PERIODICIDAD
PERSPECTIVA FINANCIERA	La finalidad de esta perspectiva es maximizar los recursos financieros y el crecimiento sostenido de manera que aseguren la planificación y control de los fondos al realizar las actividades.	Obtener ingresos por medio de cuotas extras para incrementar los fondos.	Liquidez	Directiva de la asociación	4 veces al año
		Conseguir los recursos necesarios para la implementación del plan estratégico.	Capital de Trabajo	Directiva de la asociación	4 veces al año
		Lograr una buena distribución de los recursos.	Efectividad de recursos	Directiva de la asociación	2 veces al año
PERSPECTIVA DE MERCADO Y CLIENTES	El propósito de esta perspectiva será diferenciar a la Asociación Puerto de Santa Rosa como el mejor aliado y proveedor de productos marinos al servicio de la ciudadanía.	Satisfacer las expectativas de los clientes.	Satisfacción del cliente	Directiva de la asociación	4 veces al año
		Incrementar la participación en el mercado.	Eficiencia de publicidad	Directiva de la asociación	4 veces al año
		Obtener mejores beneficios mediante eficientes técnicas de negociación.	Efectividad técnicas de negociación	Directiva de la asociación	2 veces al año
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	La intención de esta perspectiva es conseguir la excelencia operativa siendo incondicionales en la atención de las necesidades de los asociados y requerimientos de los clientes.	Conseguir una excelente gestión administrativa.	Gestión Administrativa	Directiva de la asociación	2 veces al año
		Optimizar tiempo, recursos materiales y financieros.	Optimización de recursos	Directiva de la asociación	2 veces al año
		Brindar productos y servicios de calidad.	Calidad del producto	Directiva de la asociación	4 veces al año
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO	El objetivo de esta perspectiva es desarrollar la capacidad de gestión de la asociación, y las competencias claves de sus integrantes, condiciones necesarias para permitir y sustentar una cultura comprometida con el servicio y de alto desempeño.	Fortalecer el conocimiento de los asociados por medio de capacitaciones.	Capacitaciones	Directiva de la asociación	3 veces al año
		Eficiencia en el desarrollo de las actividades.	Seguimiento y control	Directiva de la asociación	2 veces al año
		Mejorar las relaciones interpersonales.	Trabajo en equipo	Directiva de la asociación	2 veces al año

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

4.5.5.1 Cronograma

GRÁFICO # 45 Cronograma



Fuente: Desarrollo de la Propuesta
 Elaborado por: Marco González Torres

4.5.5.2 Presupuesto general del plan estratégico para el periodo 2013 – 2018.

CUADRO # 57 Presupuesto General

#	DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL				
			2014	2015	2016	2017	2018
INVERSIÓN INICIAL							
Equipo de Oficina							
1	Teléfono	\$35,75	\$35,75				
1	Ventilador	40,00	40,00				
	Total Equipo de Oficina	75,75	75,75	0,00	0,00	0,00	0,00
Suministros de Oficina							
4	Resma de Hojas A4	3,95	15,80	16,12	16,44	16,77	17,10
4	Tinta para impresora	10,00	40,00	80,00	81,60	83,23	84,90
5	Carpetas Archivadoras	1,50	7,50				
1	Pen drive	12,00	12,00				
1	Calculadora	22,00	22,00				
1	Set de bolígrafos, lápices y correctores	4,35	4,35	4,44	4,53	4,62	4,71
1	Tijera y goma	1,50	1,50	1,53	1,56	1,59	1,62
3	Cuadernos	1,75	5,25	5,36	5,46	5,57	5,68
1	Perforadora	6,65	6,65				
1	Grapadora	5,30	5,30				
	Total Suministro de Oficina	69,00	120,35	107,44	109,59	111,78	114,01
Muebles de Oficina							
1	Escritorio tipo gerencial	250,00	250,00				
1	Escritorio para computadora	150,00	150,00				
2	Silla de escritorio	39,00	78,00				
2	Archivadores metálicos	72,50	145,00				
8	Sillas plásticas	8,30	66,40				
	Total Muebles de Oficina	519,80	689,40	0,00	0,00	0,00	0,00
Equipo de Computación							
1	Computadora Flatron	400,00	400,00				
1	Impresora con sistema de tinta	120,00	120,00				
	Total Equipo de Computación	520,00	520,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Costo de Instalaciones							
	Energía Eléctrica	150,00	120,00	124,80	129,79	134,98	140,38
	Agua Potable	120,00	72,00	74,88	77,88	80,99	84,23
	Línea Telefónica	80,00	96,00	99,84	103,83	107,99	112,31
	Internet	30,00	228,00	237,12	246,60	256,47	266,73
	Total Costo de Instalación	380,00	516,00	536,64	558,11	580,43	603,65
PROYECTOS							
Programas de Acción							
	Plan de Capacitación	490,00		1.470,00	1.617,00	1.185,80	
	Plan de Marketing	85,00		855,00	100,00	103,00	106,09
	Construcción de la SEDE				18.580,00		
	Construcción de Ferreteria Marina					15.350,00	
	Total Programas	575,00	0,00	2.325,00	20.297,00	16.638,80	106,09
	TOTAL POR AÑO	2.159,55	1.921,50	2.969,08	20.964,69	17.331,01	823,75
TOTAL PRESUPUESTO 2013 – 2018							\$44.010,03

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

4.5.5.3 Planeación Financiera

BALANCE INICIAL ASOCIACIÓN PUERTO DE SANTA ROSA A ENERO DEL 2014

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Circulante			
Efectivo	<u>\$ 300,00</u>	Préstamo Bancario	\$ 2.900,00
<i>Total Circulante</i>	\$ 300,00		
Activo Fijo			
Equipos de Comp.	520,00	Patrimonio	Capital Propio 3.065,15
Equipos de Oficina	75,75		
Muebles de Oficina	689,40		
Terrenos	<u>4.000,00</u>		
<i>Total Activo Fijo</i>	\$ 5.285,15		
Activo Diferido			
Gastos de Instalaciones	<u>380,00</u>		
<i>Total Diferido</i>	\$ 380,00		
Total Activo	<u>\$ 5.965,15</u>	Total Pasivo y Capital	<u>\$ 5.965,15</u>

AMORTIZACIONES DE PRESTAMO

CONSTITUCION DEL CAPITAL

<u>CAPITAL</u>	<u>\$ 5.965,15</u>
Aporte de Socios	3.065,15
Préstamo Bancario	2.900,00

AMORTIZACIÓN

Préstamo Bancario	Interés	Abono 10%
2.900,00	11,20%	290,00
Calculo	2.900,00	162,4 Interés

CUADRO # 58 Amortización

Periodo	Saldo Inicial	Interés	Amortización	Saldo Final
Ene. 31				2.900,00
Jun. 30	2.900,00	162,40	290,00	2.610,00
Dic. 31	2.610,00	146,16	290,00	2.320,00
Jun. 30	2.320,00	129,92	290,00	2.030,00
Dic. 31	2.030,00	113,68	290,00	1.740,00
Jun. 30	1.740,00	97,44	290,00	1.450,00
Dic. 31	1.450,00	81,20	290,00	1.160,00
Jun. 30	1.160,00	64,96	290,00	870,00
Dic. 31	870,00	48,72	290,00	580,00
Jun. 30	580,00	32,48	290,00	290,00
Dic. 31	290,00	16,24	290,00	0,00

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

CUADRO # 59 Presupuesto de Gasto Financiero

Años	Interés Bancario	Amortización	Saldo Final
2014	308,56	580,00	2.320,00
2015	243,60	580,00	1.740,00
2016	178,64	580,00	1.160,00
2017	113,68	580,00	580,00
2018	48,72	580,00	0,00

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

CUADRO # 60 Amortización de Activos Diferidos

Periodo	Amortización	Saldo
		\$ 380,00
2014	\$ 76,00	\$ 304,00
2015	\$ 76,00	\$ 228,00
2016	\$ 76,00	\$ 152,00
2017	\$ 76,00	\$ 76,00
2018	\$ 76,00	\$ -

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

CUADRO # 61 Depreciación de Activos Fijos

MUEBLE DE OFICINA	
COSTO DE BIEN	\$ 689,40
VALOR DE RESCATE	\$ 0,00
PORCENTAJE	10%
DEP. ANUAL	68,94
DEP. MENSUAL	5,75
EQUIPO DE OFICINA	
COSTO DE BIEN	\$ 75,75
VALOR DE RESCATE	\$ 0,00
PORCENTAJE	10%
DEP. ANUAL	7,58
DEP. MENSUAL	0,63
EQUIPO DE COMPUTACION	
COSTO DE BIEN	\$ 520,00
VALOR DE RESCATE	\$ 0,00
PORCENTAJE	33%
DEP. ANUAL	173,32
DEP. MENSUAL	14,44

TOTAL A.F.	DEP. MENSUAL	DEP. ANUAL
\$ 1.285,15	\$ 20,82	\$ 249,83

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

CUADRO # 62 Depreciación Acumulada

Año	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor en libros	Total de fijos
2014	\$ 249,83	\$ 249,83	\$ 1.035,32	\$ 1.285,15
2015	\$ 249,83	\$ 499,66	\$ 785,49	\$ 1.285,15
2016	\$ 249,83	\$ 749,49	\$ 535,66	\$ 1.285,15
2017	\$ 249,83	\$ 999,32	\$ 285,83	\$ 1.285,15
2018	\$ 249,83	\$ 1.249,16	\$ 36,00	\$ 1.285,15

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

CUADRO # 63 Producción Pesquera

PESCA MENSUAL	
Libras Diarias	10.000
Días de trabajo al mes	15
Total de libras al mes	150.000
PESCA ANUAL	
Libras Mensuales	150.000
Meses	12
Total de libras al año	1.800.000

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

CUADRO # 64 Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUAL		
PRODUCCION	PRECIO	TOTAL
150.000	\$ 1,25	\$ 187.500,00
PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL		
PRODUCCION	MESES	TOTAL
187.500,00	12	\$ 2.250.000,00

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

CUADRO # 65 Costo de Venta

Materiales e Insumos para la pesca mensual	82.500
Meses	12
Costo de Venta Anual	990.000

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

CUADRO # 66 Gastos Administrativos

Pago de sueldos a tripulantes mensual	64.500
Meses	12
Total Gastos Administrativos	774.000

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO
ASOCIACIÓN PUERTO DE SANTA ROSA

	2014	2015	2016	2017	2018
Ingreso por Ventas	2.250.000,00	2.362.500,00	2.480.625,00	2.604.656,25	2.734.889,06
IVA	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESO NETO POR VENTAS	2.250.000,00	2.362.500,00	2.480.625,00	2.604.656,25	2.734.889,06
Costo de Ventas	990.000,00	1.019.700,00	1.050.291,00	1.081.799,73	1.114.253,72
UTILIDAD BRUTA	1.260.000,00	1.342.800,00	1.430.334,00	1.522.856,52	1.620.635,34
Gastos Administrativos	774.000,00	789.480,00	805.269,60	821.374,99	837.802,49
Gastos Financieros	580,00	580,00	580,00	580,00	580,00
Depreciación	249,83	249,83	249,83	249,83	249,83
Amortización A. Diferido	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00
Suministros de Oficina	120,35	123,96	127,68	131,51	135,45
Gastos varios	516,00	536,64	558,11	580,43	603,65
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	484.457,82	551.753,57	623.472,78	699.863,76	781.187,92
Impuesto a la Renta	204,00	137.938,39	155.868,20	174.965,94	195.296,98
UTILIDAD DISPONIBLE	484.253,82	413.815,18	467.604,59	524.897,82	585.890,94

BALANCE GENERAL
ASOCIACIÓN PUERTO DE SANTA ROSA
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

ACTIVOS		PASIVOS	
Activo Circulante			
Efectivo	\$ 484.503,65	Obligaciones Bancarias	2.320,00
<i>Total Circulante</i>	\$ 484.503,65	Impuesto a la Renta	<u>204,00</u>
Activo Fijo		<i>Total Pasivo</i>	2.524,00
Equipos de Comp	520,00		
Dep. Acumulada	<u>173,32</u>	PATRIMONIO	
Equipos de Oficina	75,75	Capital Propio	\$ 3.065,15
Dep. Acumulada	<u>7,58</u>	Utilidades de Ejercicio	<u>484.253,82</u>
Muebles de Ofi.	689,40	<i>Total Patrimonio</i>	\$ 487.318,97
Dep. Acumulada	<u>68,94</u>		
Total Act. - Dep.	\$ 1.035,32		
Terrenos	<u>4.000,00</u>		
<i>Total Activo Fijo</i>	\$ 5.035,32		
Activo Diferido			
Gastos de Instalación	380,00		
Amortiz. Acumulada	76,00		
<i>Total Diferido</i>	304,00		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 489.842,97</u>	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	<u>\$ 489.842,97</u>

Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL PROYECTADO ASOCIACIÓN PUERTO DE SANTA ROSA

	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS					
Activo Circulante					
Efectivo	484.503,65	414.065,01	467.854,42	525.147,65	586.140,77
Activo Fijo	1.285,15	1.035,32	785,49	535,66	285,83
Dep. Acumulada (-)	249,83	249,83	249,83	249,83	249,83
Terrenos	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
Activo Diferido	380,00	304,00	228,00	152,00	76,00
Amortiz. Acumulada (-)	76,00	76,00	76,00	76,00	76,00
TOTAL ACTIVO	489.842,97	419.078,50	472.542,08	529.509,48	590.176,76
PASIVOS					
Obligaciones Bancarias	2.320,00	1.740,00	1.160,00	580,00	0,00
Impuesto a la Renta	204,00	458,17	712,34	966,51	1.220,67
Total Pasivo	2.524,00	2.198,17	1.872,34	1.546,51	1.220,67
PATRIMONIO					
Capital Propio	3.065,15	3.065,15	3.065,15	3.065,15	3.065,15
Utilidades de Ejercicio	484.253,82	413.815,18	467.604,59	524.897,82	585.890,94
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$489.842,97	\$419.078,50	\$472.542,08	\$529.509,48	\$590.176,76

4.6 CONCLUSIONES

Hoy en día, las personas de una misma profesión optan por agruparse para de esta manera obtener apoyo de las entidades estatales y a la vez mejorar sus ingresos y la calidad de vida, pero desconocen cómo administrar la organización, esto por sus escasos conocimientos en temas gerenciales de la actualidad; y es el caso también de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, la misma que posee falencias, en cuanto a la planeación, organización de los recursos, control en el cumplimiento de las actividades, factores que ocasionan una deficiente gestión administrativa

En vista de las necesidades de la Asociación Puerto de Santa Rosa es necesaria la implementación de Plan Estratégico, que facilite a sus miembros, la planificación de las actividades a corto, mediano y largo plazo, así como los respectivos programas y proyectos que impulse el desarrollo de la misma, cabe mencionar que este plan orientará las actividades de la asociación al éxito, contando con las estrategias oportunas para su eficiente desempeño, permitiéndole contar con políticas idóneas que los conlleven a la consecución de sus objetivos organizacionales.

El desarrollo de este proyecto de investigación demuestra que es posible la aplicación de conceptos teóricos en las actividades cotidianas de una organización sin importar su naturaleza, ya que la asociación empleará técnicas, métodos y procedimientos administrativos y de comercialización, eficientes para conseguir sus propósitos.

4.7 RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Universidad impulsar el desarrollo de la investigación en grupos asociados como en el presente estudio, ya que estas organizaciones desconocen, muchos temas de actualidad y es importante que ellos conozcan nuevas técnicas y métodos administrativos que les permitan mantener una eficiente gestión en el desempeño de sus actividades cotidianas.

Se recomienda además a los estudiantes aplicar todos los conocimientos adquiridos en el trabajo de investigación ya que así, benefician a la organización con la que trabajaron y a su vez llevan a la practicas los conceptos y teorías aprendidos.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Rosa. (2009) Proceso administrativo. Argentina: El Cid Editor apuntes. p 12.
- BANALES, Joel; SÁNCHEZ, Mario. (2010) Estrategias Competitivas para las empresas. Editorial. Instituto Politécnico Nacional.
- BLANCO, Humberto; CARBALLAL, Esperanza; COLUMBIÉ, Mariela. (2008). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores (II). Págs. 7, 8, 21, 25, 26, 32.
- BORSOTTI, Carlos. (2010) Temas de metodología de la investigación en ciencias sociales empíricas (2a. ed.). Argentina: Miño y Dávila. p 76. 77
- FERNÁNDEZ, Gabriela; MAYAGOITIA, Vicente; QUINTERO, Andrés. (2010) Formulación y evaluación de proyectos de inversión. Pág. 4
- GARCÍA ÁLVAREZ, Claudia. (2009) Una aproximación al concepto de Cultura Organizacional. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, p 4.
- GARCÍA, Rony. (2009) Administración científica. Argentina: El Cid Editor | apuntes. Pág. 4.
- GRUPO DE ANÁLISIS SOCIOECONOMICO (2010) Definiciones Básicas de la Planeación Estratégica (On line) (Citado el 11 de marzo de 2010)
- GUZMÁN, Adriana. (2007) La Comunicación como herramienta gerencial. Bogotá. Ecoe Ediciones. Colección textos Universitarios Primera Edición.

- HERNÁNDEZ, Fernando. (2009) Propuesta de un modelo estratégico de globalización económica para el municipio de Nuevo Laredo. Argentina: CAEI - Centro Argentino de Estudios Internacionales. p 105.
- HERRERA M, Elias, CASTRO Cabanilla. (2006) Evolución de pesquería artesanal del atún en aguas Ecuatorianas. INP.
- JIMÉNEZ, Itza; MURO, Fernando. (2009) Desarrollo organizacional y humano. Argentina: El Cid Editor. Págs. 35, 48, 61, 62.
- MARTÍNEZ, Daniel; MILLA, Artenio. (2007) La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. España: Ediciones Díaz de Santos. Pág. 22.
- ORTIZ, José Alberto. (2009) Historia de la administración. Argentina: El Cid Editor | apuntes.
- PAREDES, Wilson Gonzalo (2011) Investigación Acción. Primera edición 2011 Editores Rijabal. Págs. 26, 27 y 32.
- PAZMIÑO CRUZATTI, Iván. (2008) Tiempos de investigar. Investigación científica.
- SAINZ, José. (2012) El Plan Estratégico en la Práctica. Tercera edición. ESIC Editorial. (Madrid)
- SALLA, Javier; ORTEGA, Jorge. (2008) Plan estratégico de relaciones públicas. España: J.M. BOSCH EDITOR. Pág. 36.

- SCIARRA, Susana. (2009) Implementación de estrategias factibles para realizar una correcta planificación de evento. Pág. 19.
- SELLENAVE, Jean Paul. (2005) Gerencia y Planeación Estratégica libro Universitario profesional. Edición María Ravassa G.
- VALDÉS, Román. (2009) Dirección por objetivos desde un cuadro de mando integral, una alternativa de conciliación. Folletos Gerenciales. Cuba: Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección (DCCED), Pág. 60-69.
- VELÁSQUEZ LEYVA, Reynerio. (2007) Folleto de Dirección Estratégica. Cuba: Editorial Universitaria. Pág. 19

Páginas Web.

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

www.wikipedia.org

www.granalisis.org/cms/Default.asp?Page=208

<http://www.mies.gob.ec> Ministerio de Inclusión Económica y Social MIES

<http://www.balanced-scorecard.es/bsc-aplicacion.html>

http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/redes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo5/Pages/5.3/53Tipos_estrategias.htm

<http://www.tesis.ufm.edu.gt/pdf/3861.pdf>

<http://www.guiadelacalidad.com/plan-estrategico.php>

<http://site.ebrary.com/lib/upsesp/Doc?id=10411328&ppg=4>

AMEXOS

ANEXO # 1 Oficio UPSE dirigido a la Asociación



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



Oficio N0-0469- CIDE - 2012

La Libertad, 24 de septiembre del 2012

Señor

LUIS MUJICA SALVADOR
PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES
PUERTO SANTA ROSA.

De mis consideraciones:

Reciba un cordial saludo a la vez que los más sinceros de éxito en las funciones que usted tan acertadamente dirige.

Mediante la presente comunico a usted que el señor **GONZALEZ TORRES MARCO MANUEL**, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, debe realizar el desarrollo de su tema de tesis con fines académicos, previo la obtención del título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, motivo por el cual solicito a usted comedidamente se brinden las facilidades, para realizar su proyecto denominado **PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES PUERTO SANTA ROSA DEL CANTON SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

En espera de su afirmativa respuesta a este petitorio, me despido de usted no sin antes reiterar mis sentimientos de consideración y estima más distinguidos.

Atentamente,

Econ. Félix Tigrero González, MSc.
Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial
DIRECTOR



ANEXO # 2 Oficio de Aceptación de la Asociación



Salinas, Lunes 24 de Septiembre de 2012.

Sres.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

En su despacho:

Yo, **Luis Enrique Mujica Salvador** presidente actual de la Asociación De Pescadores Artesanales Puerto Santa Rosa notifico que respaldamos y permitimos al Sr. **Marco Manuel González Torres** con cedula de identidad Nº 092492473-1 estudiante del quinto año carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de su prestigiosa institución a que levante la información necesaria para que efectué el Plan Estratégico correspondiente a su trabajo de investigación.

Sin más que expresar me suscribo de ustedes.

Atentamente.

Sr. Luis Enrique Mujica Salvador
C.I: 091002702-8
Tel. Cell: 089097849

C.C. Archivo

ANEXO # 3 Cambio de Directiva



Salinas, Martes 15 de Octubre de 2013.

Sres.

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

En su despacho:

La Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa habiendo realizado el respectivo cambio de la Directiva informa que el Sr. **José Marcelo González Caiche**, es el actual presidente de esta organización, quien a su vez tiene la predisposición para respaldar y permitir al Sr. **Marco Manuel González Torres** con cedula de identidad N° 092492473-1 egresado de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de su prestigiosa institución a que siga con el levantamiento de la información necesaria para que efectúe el Plan Estratégico correspondiente a su trabajo de investigación.

Sin más que expresar me suscribo de ustedes.

Atentamente.

Sr. José Marcelo González Caiche

C.I: 091014436-9

Tel. Celular: 0988791202

C.c. Archivo

ANEXO # 4 Estatuto de la Asociación Puerto de Santa Rosa

ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES "PUERTO PESQUERO SANTA ROSA" DEL CANTÓN SALINAS

CAPITULO I

CONSTITUCIÓN, DOMICILIO Y DURACIÓN

- Art.1.- Mediante el presente Estatuto constitúyase la Asociación de PESCADORES ARTESANALES "PUERTO PESQUERO SANTA ROSA", como una corporación de derecho privado, sin fines de lucros, reguladas por las disposiciones del Título XXIX del Libro primero del Código Civil y con sujeción a las normas establecidas en el presente Estatuto, Reglamento interno y demás resoluciones de Asamblea General de Socios que dictaren.
- Art.2.- La Asociación de Pescadores Artesanales "PUERTO PESQUERO DE SANTA ROSA" tendrá su domicilio en la Parroquia Urbana Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia del Guayas República del Ecuador
- Art.3.- La Asociación de Pescadores Artesanales "PUERTO PESQUERO SANTA ROSA" tendrá una duración indefinida y un número de socios ilimitados, pero podrá disolverse de acuerdo al presente Estatuto y la ley.
- Art.4.- La Asociación de Pescadores "PUERTO PESQUERO SANTA ROSA" como tal no podrá intervenir en asuntos políticos, religiosos, raciales, laborales y sindicales.

CAPITULO II DE LOS FINES DE LA ASOCIACIÓN

- Art.5.- La Asociación de Pescadores Artesanales "PUERTO PESQUERO SANTA ROSA" tendrá los siguientes fines.
- Agrupar en su seno a todos los que trabajan como pescadores artesanales de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas para que participen a la consecución de mejoras para todos los socios.
 - Promover el mejoramiento económico, social, cultural, profesional de sus asociados.
 - Fortalecer la participación solidaria responsabilidad de los Asociados a través de la organización.
 - Realizar planes, proyectos y programas que vayan directamente en beneficio de la familia de los Asociados y de los integrantes de la identidad.

**LA ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES
PUERTO DE SANTA ROSA**
Fundado el 13 de Diciembre del 2004
Según Acuerdo Ministerial N° 119 DEL 16 DE JUNIO DEL 2008

**REGIAMENTO INTERNO DE LA ASOCIACION DE PESCADORES
ARTESANALES PUERTO DE SANTA ROSA.**

La asociación de pescadores artesanales del puerto de santa rosa, en uso de las facultades que le concede el Art. 13 literal j) del estatuto, expide el presente reglamento interno, aprobado mediante análisis, discusión y aprobación de asambleas generales de socios, de fechas 30 de Agosto y 15 de septiembre respectivamente, del año dos mil ocho.

El presente reglamento interno se pone en vigencia, de común acuerdo con los intereses y necesidades de esta entidad.

**TITULO PRIMERO
DE LOS SOCIOS.**

Art. 1.- Para ser socio o afiliado de la asociación se requiere:

- a.- Ser ecuatoriano;
- b.- Ser mayor de edad;
- c.- Ser pescador artesanal;
- d.- Pagar como cuota de ingreso, la suma de 20 dólares no reembolsables;
- e.- Presentar el certificado de antecedentes penales. (record policial)
- f.- Presentar certificado médico;
- g.- Presentar por escrito la solicitud de ingreso como socio, comprometiéndose a respetar el estatuto, reglamentos internos y resoluciones de asambleas generales de socios y del directorio; y,
- h.- Presentar copias de cédula de ciudadanía y certificado de votación.

**TITULO SEGUNDO
DE LAS ASAMBLEAS GENERALES DE SOCIOS.**

Art. 2.- En las convocatorias a asambleas generales ordinarias o extraordinarias, deberán contener además de la fecha, día y hora, el o los puntos del orden del día a tratarse en la misma.

Art. 3.- El quórum legal para las asambleas generales ordinarias o extraordinarias, que se instalen después de lo establecido en el estatuto, se realizarán siempre que los asistentes representen el 25% de socios como mínimo.

Art. 4.- En las asambleas generales ordinarias o extraordinarias, las resoluciones que se adopten, se aprobarán por mayoría de votos de común acuerdo con el Art. 12 del estatuto de la entidad, sin embargo, en caso de existir empates, el presente o quien haga sus veces tendrán votos dirimientes, excepto en los asuntos en que tengan intereses personales.

Art. 5.- Por existir el nombramiento de un tribunal electoral para la elección del directorio cada dos años, que constan en los Arts. 70, 71, 72, 73 y 74 del estatuto, la atribución de la asamblea general establecida en el Art. 15 literal a) del mismo cuerpo legal que estamos tratando, dirá concretamente que se nombrará al tribunal electoral cada dos años.

ANEXO # 5 Plan Nacional del Buen Vivir

Plan Nacional del Buen Vivir

Objetivo 11. ESTABLECER UN SISTEMA ECONÓMICO SOCIAL, SOLIDARIO Y SOSTENIBLE. “Construimos un sistema económico cuyo fin sea el ser humano y su buen vivir. Buscamos equilibrios de vida en condiciones de justicia y soberanía. Reconocemos la diversidad económica, la recuperación de lo público y la transformación efectiva del Estado”.

Políticas y Lineamientos

Política 11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.

- a. Ampliar y flexibilizar las compras públicas, dando prioridad a proveedores asociativos rurales y urbanos, en particular a mujeres y personas de grupos de atención prioritaria.
- b. Impulsar las pequeñas y medianas unidades productivas para el fortalecimiento y complementariedad territoriales, tanto a nivel nacional como en esquemas de integración regional.
- c. Apoyar la producción artesanal de calidad en todas las ramas, fortaleciendo los talleres como unidades integrales de trabajo y capacitación, y recuperando saberes y prácticas locales.
- d. Fomentar el turismo comunitario y de escala local, que dinamice y diversifique la producción y los servicios, y asegure ingresos justos.
- e. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.
- f. Capacitar a las asociaciones de pequeños productores y productoras sobre las demandas internas de bienes y servicios a nivel local y regional.
- g. Difundir las ventajas, aportes y potencialidades de la producción asociada.
- h. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.
- i. Generar y estimular líneas de financiamiento específicas para el acceso a activos y medios de producción por parte de las unidades económicas populares y solidarias, en especial de las más desfavorecidas, contemplando mecanismos de prevención y atención del riesgo productivo.

ANEXO # 6 Matriz de Observación

MATRIZ DE OBSERVACIÓN 1

Investigador: Marco González T.		Fecha: Miércoles ,16 de Febrero del 2011	
Número de unidades de análisis: 2 Matriz N° 1		Hora: 16:00	
		Personas observadas: Directiva	
Variable en observación: Reunión de Directiva			
Dimensiones	Sub-dimensiones	Totales	
		F	%
Liderazgo del presidente	Siempre		
	En Ocasiones		
	Nunca		
Trabajo en equipo	Siempre		
	En Ocasiones		
	Nunca		
Organización y control de las actividades	Siempre		
	En Ocasiones		
	Nunca		
Desempeño de las comisiones	Siempre		
	En Ocasiones		
	Nunca		
Total			

MATRIZ DE OBSERVACIÓN 2

Investigador: Marco González T.		Fecha: Miércoles ,16 de Febrero del 2011	
Número de unidades de análisis: 2		Hora: 16:00	
Matriz N° 2		Personas observadas: Todos los socios	
Variable en observación: Asamblea General			
Dimensiones	Sub-dimensiones	Totales	
		F	%
Puntualidad	Siempre		
	En ocasione		
	Nunca		
Motivación y liderazgo del presidente	Siempre		
	En ocasione		
	Nunca		
Concentración en temas tratados	Siempre		
	En ocasione		
	Nunca		
Participación de los socios	Siempre		
	En ocasione		
	Nunca		
Seguimiento de objetivos	Siempre		
	En ocasione		
	Nunca		
Sentido de cooperación de los socios	Siempre		
	En ocasione		
	Nunca		
Total			



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



ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES DE LA ASOCIACIÓN PUERTO DE SANTA ROSA

Objetivo de la entrevista:

Recabar información sobre la comunicación entre proveedores y miembros de la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, para la elaboración del Plan Estratégico.

Nombre de la Institución:

Cargo:

Fecha:

1. ¿En la actualidad como considera el estado de su negocio?
2. ¿Posee clientes fijos?
3. ¿Mantiene usted una relación comercial con la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa?
4. ¿Hace que tiempo mantiene esta relación comercial con la Asociación?
5. ¿Cómo considera la relación comercial con esta Asociación?
6. ¿Con que frecuencia la Asociación Puerto de Santa Rosa adquiere sus productos?
7. ¿Considera usted que los productos que ofrece son de excelente calidad?
8. ¿Qué tipos de políticas de ventas emplea?
9. ¿Cuáles son las políticas de pagos para sus clientes?
10. ¿Realiza usted la entrega de los productos solicitados por sus clientes de manera oportuna?
11. ¿Cuenta usted con algún tipo de promociones o incentivos para atraer a los clientes?
12. ¿Considera importante pactar alianzas estratégicas entre sus clientes y usted como proveedor?



ANEXO # 8 Formato de Encuestas



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

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN PUERTO DE SANTA ROSA

Objetivo de la Encuesta:

Recopilar información pertinente, mediante la aplicación del cuestionario a todos los involucrados en el desarrollo del plan estratégico para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, estableciendo de esta manera los aspectos respectivos para el diagnóstico del estudio.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X** en el casillero que corresponda a la alternativa que crea conveniente; seleccionando una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

I. Información General

Sexo:

Hombre
Mujer

Edad:

18 – 28
29 – 39
40 – 50
51 en adelante

II. Información Específica

1. ¿Está usted involucrado con las actividades que realiza la Asociación Puerto de Santa Rosa?

Totalmente
En su mayor parte
Parcialmente
Nada

2. ¿Cómo considera usted el desempeño de la Asociación Puerto de Santa Rosa?

Excelente
Muy bueno
Bueno
Regular
Malo

3. En qué porcentaje considera usted que la asociación ha cumplido con sus fines

En un 100%

En un 75%

En un 50%

En un 25%

4. ¿Considera usted que la Asociación Puerto de Santa Rosa ha cubierto sus expectativas?

Siempre

A menudo

A veces

Casi nunca

Nunca

5. ¿Considera usted que la imagen de la asociación es un elemento importante para atraer la atención del cliente?

Totalmente de acuerdo

De acuerdo

Ni en acuerdo, ni en desacuerdo

En desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

6. ¿Existe motivación y trabajo en equipo al momento de realizar sus actividades?

Siempre

A menudo

A veces

Casi nunca

Nunca

7. ¿Cree usted que las políticas que se establecen en la asociación deben ser visibles y respetados en toda ocasión?

SI

NO

8. ¿Es factible establecer en la Asociación una guía de trabajo que genere beneficios entre los socios, clientes y proveedores?

SI

NO

9. ¿Considera que los valores corporativos de la Asociación son notorios al momento de realizar sus actividades diarias?

Siempre

A menudo

A veces

Casi nunca

Nunca

10. ¿Considera usted importante la capacitación continua para mejorar la gestión administrativa de la asociación?

SI

NO

11. ¿Estima importante que la asociación emplee técnicas de negociación con sus clientes y proveedores?

SI

NO

12. ¿Está usted de acuerdo con que se realice y se reciba incentivos por la fidelidad y el volumen de compra?

SI

NO

13. ¿Qué aspectos considera importante para conseguir competitividad?

Precio
Calidad
Atención al cliente
Otro _____

14. ¿Cree usted que emplear estrategias es de mucha importancia para que la Asociación pueda alcanzar sus objetivos?

SI

NO

15. ¿Conoce usted qué es un Plan Estratégico?

SI

NO

Plan Estratégico es un documento escrito en el que se refleja cual será la estrategia a seguir en una organización; muestra objetivos numéricos, además de políticas y líneas de actuación para conseguir esos objetivos; y finalmente, establece intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para alcanzar los objetivos deseados.

16. ¿Considera factible la elaboración de un Plan Estratégico en la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, para mejorar su Gestión Administrativa y su impacto en la comunidad?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



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



ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE LA ASOCIACIÓN PUERTO DE SANTA ROSA

Objetivo de la Encuesta:

Recopilar información pertinente, mediante la aplicación del cuestionario a todos los involucrados en el desarrollo del plan estratégico para la Asociación de Pescadores Artesanales Puerto de Santa Rosa, estableciendo de esta manera los aspectos respectivos para el diagnóstico del estudio.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X** en el casillero que corresponda a la alternativa que crea conveniente; seleccionando una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

I. Información General

Sexo:

Hombre

Mujer

Edad:

18 – 28

29 – 39

40 – 50

51 en adelante

II. Información Específica

1. ¿Adquiere usted productos en el Puerto de Santa Rosa?

SI

NO

2. ¿Con que frecuencia adquiere estos productos?

Diario

Semanal

Quincenal

Mensual

3. ¿Considera usted que los productos que le ofrece la Asociación Puerto de Santa Rosa han cubierto satisfactoriamente sus expectativas?

Siempre

A menudo

A veces

Casi nunca

Nunca

4. ¿Cree usted que la Asociación Puerto de Santa Rosa es reconocida en la localidad?

SI

NO

5. ¿Está usted de acuerdo que la asociación Puerto de Santa Rosa proyecta una buena apariencia?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo califica usted la atención que le brinda la Asociación Puerto de Santa Rosa?

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

7. ¿Considera usted que el precio es un factor imprescindible al momento de comprar un producto?

SI NO

8. Piensa usted que el costo de los productos que ofrece la Asociación son:

Muy Altos	<input type="checkbox"/>
Altos	<input type="checkbox"/>
Bajos	<input type="checkbox"/>
Muy Bajos	<input type="checkbox"/>

9. ¿Por qué adquiere sus productos en la Asociación Puerto de Santa Rosa?

Calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>

10. ¿Para que la Asociación brinde un servicio de calidad cree usted que es necesaria la capacitación continua?

SI NO

11. ¿Considera usted que los principios éticos de la Asociación son indispensables al momento de interactuar con los clientes?

Siempre	<input type="checkbox"/>
A menudo	<input type="checkbox"/>
A veces	<input type="checkbox"/>
Casi nunca	<input type="checkbox"/>
Nunca	<input type="checkbox"/>

12. ¿Le gustaría que la Asociación Puerto de Santa Rosa emplee diferentes estrategias de comercialización con sus clientes?

SI NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO # 9 Reunión con los socios



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL



TEMA: ESTABLECIMIENTO DE LA FILOSOFÍA, MISIÓN Y VISIÓN

LISTADO DE ASISTENCIA DE LOS SOCIOS

FECHA: 18 DE AGOSTO DE 2013

N.-	NOMBRE	FIRMA
1	ALEJANDRO ALEJANDRO TOMAS	
2	ANCHUNDIA ANCHUNDIA JUAN PEDRO	• Juan Pedro Anchundia
3	ARCENTALES MERO LIDER ENRIQUE	• Lider Enrique Arcentales M.
4	ARCENTALES MERO LIDER OJENOR	• Lider Ojenor
5	BALON SUAREZ EFREN EUGENIO	
6	BALON SUAREZ ROMERO FRANCISCO	
7	BEJEGUEN B LUIS JENRRY	
8	BURGOS GENARO FRANCISCO	FRANCISCO_BURGOS
9	CEDEÑO ALONSO JOSE DOMINGO	• Jose Cedeno
10	CHAVEZ CHAVEZ ANIBAL WILMER	
11	CHICHANDA SUAEZ VICTOR ANIBAL	• Victor Anibal Chichanda
12	CHICHANDA VERGARA ENRIQUE ISIDRO	Enrique Chichanda
13	CLEMENTE CORDOBA TEOFILO	• Teofilo Clemente
14	COCHEA DE LA C. FELIX EDUARDO	• Felix Eduardo Cochea G.
15	DE LA CRUZ LAZO MENEUEL DE JESUS	
16	DEL PEZO GONZALES ERASMO MOISES	
17	GONZALES CAICHE JOSE MARCELO	• Jose Marcelo Caiche
18	GONZALES GUALE LORENZO CATALINO	Lorenzo Gual
19	GONZALES PERERO PERDRO PABLO	
20	GONZALES TIGRERO JULIO GERVAICIO	
21	GONZALES TOMALA CARLOS JHONNY	Carlos Gonzalez Tomala
22	GONZALES YAGUAL FRANCISCO MANUEL	Francisco Gonzalez
23	GONZALEZ REYES VICENTE ISIDRO	
24	GUARADA JORGE MANUEL	• Jorge Manuel Guarada
25	MEJILLON GONZALES FELIX ANTONIO	
26	MEJILLON SALVADOR MARCOS MARCELINO	
27	MERO ANCHUNDIA DIOFRE ALADINO	
28	MERO CHAVEZ FRANKLIN ANGEL	
29	MERO DELGADO FREDDY WILFRIDO	Freddy Delgado
30	MERO ESPINAL CHURGEN GREGORIO	GREGORIO MERO
31	MERO MENOSCAL SANTOS ROBERTO	• Santos Mero
32	MERO QUIJUE CARLOS RUBEN	
33	MERO QUIJUE HUMBERTO ALEJANDRO	• Humberto Mero

34	OCHOA MENDEZ JHONNY JAVIER	<i>Jhonny Ochoa</i>
35	PILUSO PILOSO LUIS ANTONIO	<i>Luis Antonio Piloso Piloso</i>
36	PLUAS MERO DOMINGO	
37	POZO LIMONES JAIME ESTEBAN	
38	POZO LIMONES PEDRO NOLAZCO	<i>Pedro Pozo</i>
39	QUIMI ALEJANDRO SABINO ENRIQUE	<i>Sabino Enrique</i>
40	RIVERA PINCAY GASPAR ROBERTO	<i>Gaspar Rivera</i>
41	RODRIGUEZ FIGEROA ENRIQUE ROBERTO	
42	RODRIGUEZ QUIMI JOSE INOCENCIO	
43	SUAREZ MEZA JOSE ARQUIMIDES DE LOS ANGELES	
44	SUAREZ MEZA MIGUEL FREDDY	<i>Miguel Suarez</i>
45	TIGRERO ESCALANTE CARLOS EDUARDO	
46	TIGRERO YAGUAL LEANDRO ANDRES	
47	TOALA VILLACRESES LORENZO EDILBERT	<i>Lorenzo Toala</i>
48	TUAREZ LOOR EDVER OSWALDO	
49	TUMBACO GOMEZ RAMON PAULINO	<i>Ramon Tumbaco</i>
50	ZAMBRANO QUIJUE JACINTO ANTONIO	

Fotos en Mesas de Trabajo

Foto #1



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

Foto #2



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

Foto #3



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

ANEXO # 10 Procedimiento para elaborar la matriz MEFE y FEFI

1. Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Use entre diez y veinte factores internos en total, que incluyan tanto fuerzas como debilidades. Primero anote las fuerzas y después las debilidades. Sea lo más específico posible y use porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se considere que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de todos los pesos debe sumar 1.0
3. Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación =1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación =4). Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
4. Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Sea cual fuere la cantidad de factores, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5.

ANEXO # 11 Mesa de trabajo



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
CARRERA DE INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

LISTADO DE ASISTENCIA DE LOS SOCIOS

N.-	NOMBRE	FIRMA
1	Angel Frankhady Mesa	Angel Frankhady Mesa
2	Juan Pedro Archundia	Juan Pedro Archundia
3	BURGO, FRANCISCO G.	FRANCISCO BURGO
4	Lorenzo Gonzalez	Lorenzo Gonzalez
5	Sabino Enrique Quioni Alejandro	Sabino Enrique Quioni
6	José Domingo Cedeño Romo	José Domingo Cedeño Romo
7	GREGORIO MERO	José Domingo Cedeño Romo
8	José Jr. Celso	José Jr. Celso
9	Gerardo Moreno G.	
10	Ramon Zumbado	Ramon Zumbado
11	Uberto Quijise	Uberto Quijise
12	Carlos Gonzalez Tamala	Carlos Gonzalez Tamala
13	Rafael Gonzalez	Rafael Gonzalez
14	Julio Gonzalez	Julio Gonzalez
15	Marco Marcelina Mujillas S.	Marco Mujillas
16	Jacinto Antonio Zambardo Quijise.	Jacinto Antonio Zambardo Quijise.
17	Felix Antonio Mejillon Gonzalez	Felix Mejillon Gonzalez
18	Milton Alaid Pacharola Suarez	Milton Alaid Pacharola Suarez
19	Roberto Enrique Peltiazquez Figueroa	Roberto P.
20	Gerardo G. Zamora	Gerardo G.
21	Jerson DAVILA CHAVEZ Mero	JERSON CHAVEZ
22	Dupre Ludino Mero Camilundin	Dupre Mero
23	Miguel Inda Suarez Miza	Miguel Inda Suarez
24	José M. Gonzalez Carde	José M. Gonzalez Carde
25	Rod. Antonio Pibiza Pibiza	Rod. Antonio Pibiza Pibiza
26	(UI) BILTE BOE M B	(UI) BILTE BOE M B
27		
28		

Foto #4



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

Foto #5



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

ANEXO # 12 Presupuesto y Cronograma Proyecto 1 Capacitaciones

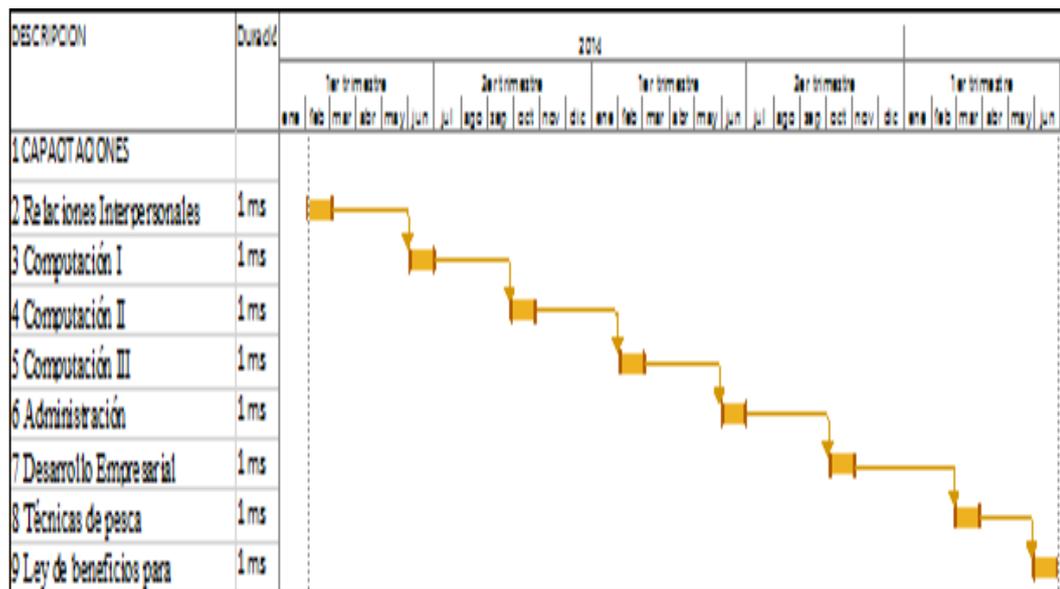
PRESUPUESTO TOTAL DE CAPACITACIONES

CANT.	DESCRIPCION	V/UNIT	COSTO TOTAL
3	MODULOS	490	1470
3	MODULOS	539	1617
2	MODULOS	592,90	1185,80
Total		\$ 1.621,90	\$ 4.272,80

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

CRONOGRAMA



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres

ANEXO # 13 Presupuesto y Cronograma Proyecto 2 Marketing

PRESUPUESTO ALIANZAS ESTRETÉGICAS

ALIANZAS ESTRATÉGICAS	VALOR
Gestión con Clientes	10,00
Gestión con Proveedores	30,00
Viáticos	20,00
VALOR TOTAL	60,00

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING

MEDIOS	CANTIDAD	MESES	V/UNIT	VALOR MENSUAL	VALOR TOTAL
Radio	36	4	1,667	60,000	240,00
Hojas volantes	1000	6	0,025	25,000	150,00
Alianzas Estratégicas	1		60,00		60,00
Página web	1		405,00		405,00
TOTAL INVERSION				85,000	855,00

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

CRONOGRAMA

DESCRIPCIÓN	2014						2015							
	Jun	2º semestre					1er semestre					Jul	2º semest	
		Jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	Jun	Jul
1 PLAN DE MARKETING														
2 Preparación		■	■											
3 Publicidad radial			■	■	■	■	■							
4 Hojas volantes			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
5 Alianzas estrategicas					■	■								
6 Pagina web						■	■							

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

ANEXO # 14 Hoja volante

ASOCIACIÓN PUERTO DE SANTA ROSA

VARIEDAD DE PRODUCTOS MARINOS CON CALIDAD



Ofrece los siguientes productos:

	Albacora	Tinto	
		Dorado	Cachona
Bonito		Wahu	
	Miramelindo		Picudo
Tollo		Pez Bandera	
	Rabón		Pez Espada



Visítanos en la Parroquia Santa Rosa en el Puerto de la localidad

Tel. 2772634
Email:
www.AsociaciónPuertodeSantaRosa.com

ANEXO # 15 Página Web

PRESUPUESTO PÁGINA WEB

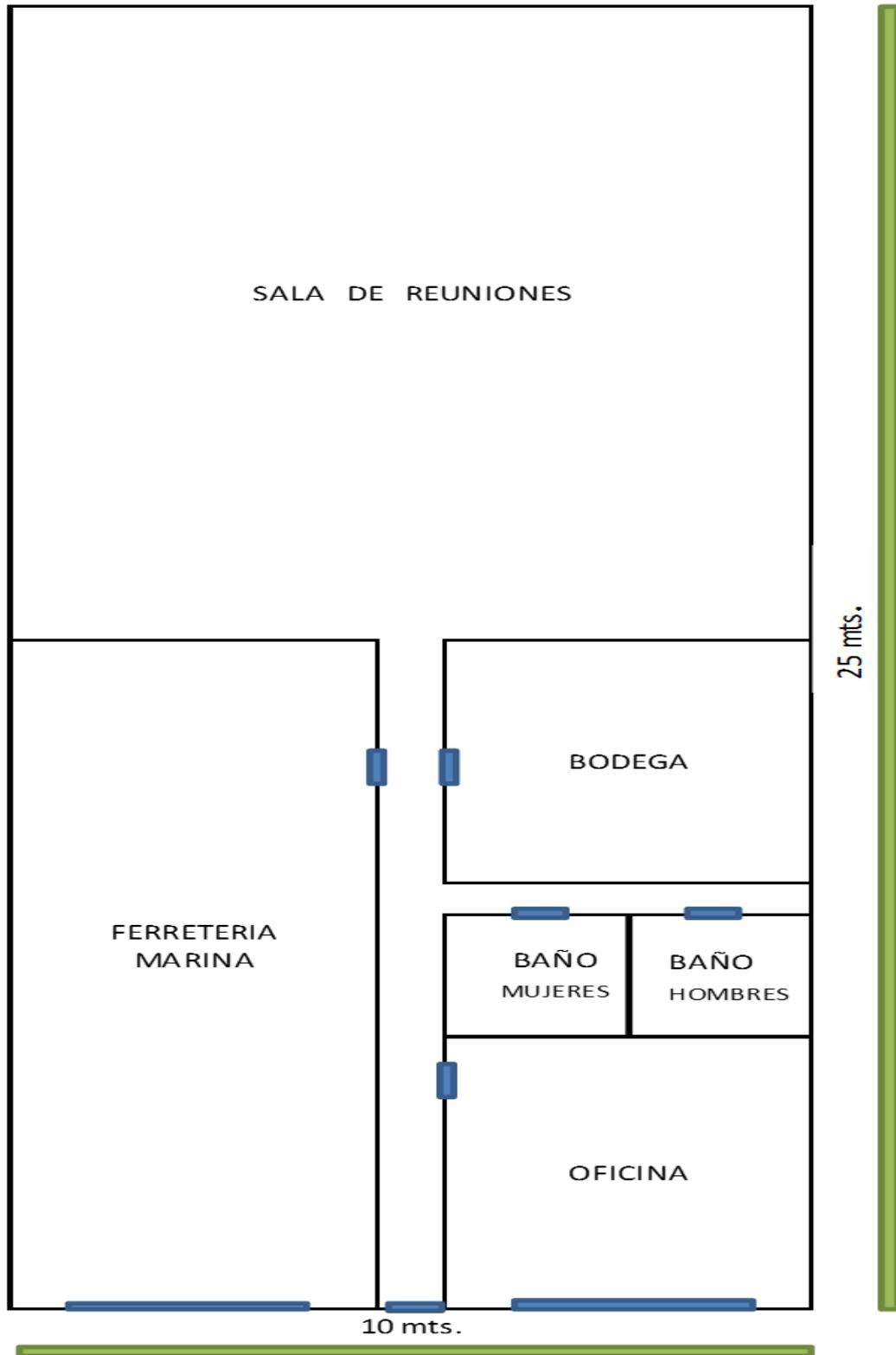
PAGINA WEB INFORMATIVA ESCALABLE	
INCLUYE	VALOR
Manual de usuario	30,00
Diseño y logo del sitio web	200,00
Redes sociales	100,00
Mantenimiento semestral	50,00
Hosting y dominio anual	25,00
TOTAL INVERSION	405,00

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa

Elaborado por: Marco González Torres



ANEXO # 16 Plano para la construcción de la SEDE



ANEXO # 17 Presupuesto y cronograma Proyecto 3 Construcción de SEDE

PRESUPUESTO CONSTRUCCIÓN DE SEDE

DETALLE	VALOR
Materiales de construcción	\$ 12.000,00
Mano de obra Directa obreros	4.080,00
Mano de obra Indirecta ingenieros	1.500,00
Instalación de Agua	500,00
Instalación de energía eléctrica	500,00
TOTAL INVERSION	\$ 18.580,00

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

CRONOGRAMA



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

ANEXO # 18 Cronograma y Presupuesto Proyecto 4 Ferrería Marina

PRESUPUESTO FERRETERIA MARINA

DESCRIPCIÓN	COSTO DE INVERSIÓN
Adecuación de la ferretería y bodega	2.000,00
Materiales y Herramientas para faenas de pesca	12.000,00
Vitrina	500,00
Computadora	400,00
Personal de venta	320,00
Escritorio	100,00
Silla	30,00
Total Inversión del Proyecto	\$ 15.350,00

Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
 Elaborado por: Marco González Torres

CRONOGRAMA



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
 Elaborado por: Marco González Torres

ANEXO # 19 Símbolos del Flujo-grama

SÍMBOLO	FUNCIÓN
	Terminal, representa el comienzo (inicio), y el final (fin) de un programa. Puede representar también una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.
	La Elipse, significa una operación (una etapa o subdivisión del proceso). Una operación se realiza cuando se crea, se modifica, o se atrae algún artículo, por ejemplo elaboración y emisión de un documento, anexión de copias a un formulario, anotación de un requisito o firma de un cheque.
	La flecha o círculo pequeño, corresponde a un transporte de la tarea, de llevar algo de un lugar a otro. Ocurre cuando un objeto, un mensaje o un documento se desplazan de un lugar a otro.
	El cuadrado, indica inspección, verificación y control sea de cantidad o de calidad. Es la verificación o fiscalización sin que haya realización de operaciones, por ejemplo revisión de un documento, verificación de una firma.
	El triángulo con el vértice hacia arriba o hacia abajo, representa una parada casi definitiva o muy prolongada. Puede ser un almacenamiento (cuando se trata de materiales) o un archivo (cuando se trata de documentos).
	El conector, representa algún documento sea factura, listados, dependiendo de la actividad que se realiza.

ANEXO # 20 Fotos

Asamblea General

Foto #6



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

Foto #7



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

Mesas de Trabajo

Foto #8



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

Entrevista a Directivos

Foto #9



Fuente: Asociación Puerto de Santa Rosa
Elaborado por: Marco González Torres

GLOSARIO

ANÁLISIS FODA: técnica que permite identificar cuáles son los aspectos más ventajosos de una organización, así como aquellos que representan problemas; es decir fortalezas y debilidades; amenazas y oportunidades.

ARTES DE PESCA.- son los instrumentos que el pescador utiliza para la captura de peces

ASOCIACIÓN: Grupo de personas que se unen de manera libre y voluntaria para conseguir un objetivo en común.

ASOCIACIÓN GREMIAL: Agrupación de personas que tienen un mismo ejercicio o profesión y que se unen para obtener mas beneficios.

CUESTIONARIO: Formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener, y que se responde por escrito.

ENCUESTA: Método o técnica que consiste en obtener información acerca de un grupo de individuos. Puede ser oral (entrevista) o escrita (cuestionario).

ESCALA DE LICKERT: Tipo de escala que mide la tendencia positiva o negativa de una actitud u opinión.

ENTREVISTA: Modalidad de encuesta o técnica caracterizada por la obtención de información mediante una conversación entre el entrevistador y el entrevistado.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN: Enunciado tentativo donde se establece la posible relación entre dos o más variables.

INDICADOR: Sub-dimensión de una variable que se traduce en unidades empíricas o de medida.

INSTRUMENTOS DE PESCA.- complementan los equipos para pescar entre ellos las redes, ganchos, líneas o poleas, etc.

MÉTODO: Procedimiento general que se adopta para el logro de un objetivo. Forma o manera de abordar un problema de investigación.

MUESTREO: Técnica o procedimiento empleado para seleccionar una muestra.

PELÁGICOS.- especies de peces pequeños entre ellos la macarela, sardinas, morenillo, entre otras.

PESCA ARTESANAL.- conocida como pesca de pequeña escala o pesca domestica realizada en ríos o en el mar. Comprende especies de picudo y dorado.

PESCA BLANCA.- está conformada por especies como pargo, atún, cherna, lenguado, corvina, dorado, robalo, picudo y guayahipe.

PESCA DE ALTURA.- actividad pesquera realizada a partir de las 30 hasta las 130 millas en el mar.

PLAN ESTRATÉGICO: documento que permite relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos.

PLAN DE ACCIÓN: instrumentos empleados por la alta gerencia para programar y control de la ejecución anual de las actividades.

TABULACIÓN: Presentación de los datos en tablas o cuadros formados por columnas.

VARIABLE: Cualidad que asume distintos valores.

VARIABLE DEPENDIENTE: Aquella que se modifica por acción de la variable independiente. Es el efecto.

VARIABLE INDEPENDIENTE: Causa que genera cambios en la variable de pendiente.