



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS  
“POR UN FUTURO MEJOR”  
DE LA PROVINCIA DE  
SANTA ELENA,  
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR: ALEXIS MANUEL PERERO PANCHANA

TUTORA: 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  
COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS  
“POR UN FUTURO MEJOR”  
DE LA PROVINCIA DE  
SANTA ELENA,  
AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

AUTOR: ALEXIS MANUEL PERERO PANCHANA

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**La Libertad, 19 de Octubre del 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013” elaborado por el Sr. Alexis Manuel Perero Panchana, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad 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.**

**TUTORA**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres y a mis hermanos. Cada uno me inculcó virtudes como la tranquilidad, la honestidad y la perseverancia. Por su gran apoyo, amor y porque nunca dejaron de creer en mí en los momentos más difíciles.

Además, de ser la fuente de inspiración y motivación para superarme cada día más. Siempre estaré agradecido y jamás los defraudaré. Gracias por la confianza.

**Alexis Perero Panchana**

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por iluminar todos los días de mi vida y ayudarme a alcanzar mi meta propuesta. A la Universidad Estatal Península de Santa Elena por los conocimientos adquiridos. Y de manera especial, quiero agradecer a la Ing. Sofía Lovato quien ha sido nuestra guía a lo largo de este recorrido.

**Alexis Perero Panchana**

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESOR-TUTOR

---

Econ. Irene Palacios Baúz, MSc.  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton 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 COMERCIANTES  
MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN  
SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR” DE LA  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013**

**Autor:** Alexis Manuel Perero Panchana

**Tutora:** Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.

**RESUMEN**

La presente tesis está direccionada a la evaluación de la incidencia de las estrategias organizacionales en la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, camino que da apertura a la implementación del plan estratégico que busca mejorar la gestión administrativa de la agrupación. En la actualidad, las personas que se dedican a la actividad comercial dentro del mercado municipal deben tomar decisiones para afrontar las problemáticas presentes y futuras; siendo esta la principal razón para que las partes implicadas empiecen a utilizar de forma responsable los recursos, promover la búsqueda de información y desarrollar estrategias que fortalezcan el desarrollo de la organización. Dentro de la metodología que se aplicó en la indagación tenemos: la observación, la entrevista dirigida a los directivos de la asociación y la encuesta destinada a los socios y clientes, realizando una comparación de los resultados obtenidos con el objetivo de afianzar la aplicación del plan estratégico. Además, de las consultas bibliográficas que fueron de gran ayuda en el direccionamiento teórico del trabajo de investigación. En cuanto a la propuesta, esta posee los componentes esenciales que requiere un plan estratégico para convertirse en el medio para lograr el éxito institucional como: el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, el análisis situacional, y la formulación e implementación estratégica. En conclusión, la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” está comprometida en la ejecución del proyecto, considerando que será de gran ayuda para potencializar sus actividades diarias a fin de lograr los objetivos propuestos y fortalecer el sector socioeconómico de la provincia de Santa Elena.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADO.....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS .....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XVI
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	XVIII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>3</b>
TEMA. ....	3
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema. ....	5
Sistematización del problema. ....	5
LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA. ....	6
OBJETIVOS. ....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos. ....	7
HIPÓTESIS.....	8
OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	9
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>11</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
1.1. ANTECEDENTES.....	11

1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	12
1.2.1. Definición de estrategias organizacionales. ....	12
1.2.2. Definición de gestión administrativa. ....	12
1.2.3. Definiciones de planificación estratégica.....	12
1.2.4. Importancia de la planeación estratégica. ....	13
1.2.5. Características de la planeación estratégica. ....	14
1.2.6. Principios básicos de la planeación estratégica.....	14
1.2.7. Conceptualización de plan estratégico. ....	15
1.2.8. Para qué sirve el plan estratégico. ....	16
1.2.9. Modelos de plan estratégico.....	17
1.2.10. Elementos del plan estratégico.....	21
1.2.10.1. Direccionamiento estratégico.....	21
1.2.10.1.1. Filosofía organizacional. ....	21
1.2.10.1.2. Visión. ....	22
1.2.10.1.3. Misión. ....	23
1.2.10.1.4. Objetivos. ....	24
1.2.10.1.5. Metas. ....	26
1.2.10.1.6. Valores. ....	26
1.2.10.2. Análisis situacional. ....	27
1.2.10.2.1. Matriz de evaluación de los factores internos.....	27
1.2.10.2.2. Matriz de evaluación de los factores externos. ....	29
1.2.10.2.3. Matriz estratégica FODA. ....	30
1.2.10.2.4. Análisis de Porter. ....	31
1.2.10.2.5. Matriz de competitividad. ....	33
1.2.10.2.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG). ....	34
1.2.10.2.7. Matriz de posicionamiento.....	36
1.2.10.3. Formulación estratégica. ....	38
1.2.10.3.1. Estrategias. ....	38
1.2.10.3.2. Cursos de acción. ....	41
1.2.10.3.3. Políticas. ....	41
1.2.10.4. Implementación estratégica.....	42

1.2.10.4.1. Programas.....	43
1.2.10.4.2. Proyectos.....	43
1.2.10.4.3. Procedimientos.....	44
1.2.10.4.4. Seguimiento y control.....	45
1.2.10.5. Planeación operativa.....	47
1.2.10.5.1. Plan operativo anual (POA).....	47
1.2.10.5.2. Cronograma.....	49
1.2.10.5.3. Presupuesto.....	50
1.2.10.5.4. Planeación financiera.....	51
1.3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR”.....	53
1.3.1. Elementos constitutivos.....	53
1.3.1.1. Historicidad.....	54
1.3.1.2. Constitución.....	56
1.3.1.3. Actividades.....	58
1.3.2. Productos.....	59
1.3.3. Servicios.....	59
1.3.4. Recursos.....	60
1.3.4.1. Humanos.....	60
1.3.4.2. Materiales.....	60
1.3.4.3. Técnicos.....	61
1.3.4.4. Tecnológicos.....	61
1.3.5. Impacto ambiental.....	61
1.3.5.1. Responsabilidad social.....	61
1.3.5.2. Aporte al buen vivir.....	62
1.3.5.3. Estudio ambiental o recursos naturales.....	62
1.4. MARCO SITUACIONAL.....	63
1.5. MARCO LEGAL.....	64
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>67</b>

<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	67
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	67
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. ....	67
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....	68
2.4. MÉTODOS. ....	68
2.5. TÉCNICAS. ....	69
2.6. INSTRUMENTOS. ....	70
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	70
2.7.1. Población. ....	70
2.7.2. Muestra. ....	71
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS. ....	72
<b>CAPÍTULO III</b> .....	74
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	74
3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN. ....	74
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA. ....	75
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA. ....	79
3.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS. ....	111
3.5. CONCLUSIONES. ....	112
3.6. RECOMENDACIONES. ....	113
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	114
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013</b> .....	114
4.1. PRESENTACIÓN. ....	114
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA. ....	115
4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN. ....	116
4.4. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO. ....	116
4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO. ....	117

4.5.1. Direccionamiento estratégico.....	117
4.5.1.1. Filosofía.....	117
4.5.1.2. Visión.....	117
4.5.1.3. Misión.....	118
4.5.1.4. Objetivos.....	118
4.5.1.4.1. Objetivo general.....	118
4.5.1.4.2. Objetivos específicos.....	118
4.5.1.5. Valores.....	119
4.5.2. Estructura organizacional y órgano funcional.....	120
4.5.2.1. Estructura organizacional.....	120
4.5.2.2. Órgano funcional.....	122
4.5.3. Análisis situacional.....	131
4.5.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos.....	132
4.5.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos.....	133
4.5.3.3. Matriz estratégica FODA.....	139
4.5.3.4. Análisis de Porter.....	141
4.5.3.5. Matriz de competitividad.....	143
4.5.3.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	144
4.5.3.7. Matriz de posicionamiento.....	145
4.5.4. Formulación estratégica.....	146
4.5.4.1. Estrategias y cursos de acción.....	146
4.5.4.2. Políticas.....	147
4.5.5. Implementación estratégica.....	148
4.5.5.1. Programas y proyectos.....	148
4.5.5.2. Procedimientos.....	185
4.5.5.3. Seguimiento y control.....	186
4.5.6. Planeación operativa.....	188
4.5.6.1. Plan operativo anual (POA).....	188
4.5.6.2. Cronograma.....	190
4.5.6.3. Presupuesto.....	191
4.5.6.4. Planeación financiera.....	192

4.6. CONCLUSIONES. ....	196
4.7. RECOMENDACIONES. ....	197
<b>BIBLIOGRAFÍA. ....</b>	<b>198</b>
<b>ANEXOS. ....</b>	<b>201</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. Operacionalización de la variable independiente. ....	9
TABLA N° 2. Operacionalización de la variable dependiente. ....	10
TABLA N°3. Modelo de matriz de evaluación de los factores internos. ....	28
TABLA N°4. Modelo de matriz de evaluación de los factores externos. ....	30
TABLA N°5. Modelo de matriz estratégica FODA. ....	31
TABLA N°6. Modelo de matriz de competitividad. ....	34
TABLA N° 7. Modelo de Balanced Scorecard. ....	46
TABLA N°8. Población del cantón Salinas entre la edad de 20 a 69 años. ....	71
TABLA N°9. Estratificación de la muestra. ....	72
TABLA N°10. Género de los socios. ....	79
TABLA N°11. Edad de los socios. ....	80
TABLA N°12. Lugar de residencia de los socios. ....	81
TABLA N°13. Nivel de ingresos de los socios. ....	82
TABLA N°14. Sección a la que pertenecen los socios. ....	83
TABLA N°15. Misión que persigue la asociación. ....	84
TABLA N°16. Gestión administrativa por parte de los directivos. ....	85
TABLA N°17. Políticas organizacionales direccionadas a la actividad comercial. .....	86
TABLA N°18. Valores organizacionales con los que se maneja la asociación. ....	87
TABLA N°19. Ambiente de trabajo dentro de la asociación. ....	88
TABLA N°20. Actividades cumplen con las expectativas de los socios. ....	89
TABLA N°21. Asociación cuenta con los recursos necesarios. ....	90
TABLA N°22. Seguimiento de los proyectos. ....	91
TABLA N°23. Compromiso de los socios en los procesos de cambio. ....	92
TABLA N°24. Plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial. .....	93
TABLA N°25. Género de los clientes. ....	94
TABLA N°26. Edad de los clientes. ....	95
TABLA N°27. Lugar de residencia de los clientes. ....	96
TABLA N°28. Nivel de ingresos de los clientes. ....	97

TABLA N°29. Frecuencia con que acude al mercado municipal.....	98
TABLA N°30. Sección del mercado que acude con mayor frecuencia. ....	99
TABLA N°31. Dinero que destina en la sección seleccionada.....	100
TABLA N°32. Mercado municipal cuenta con la infraestructura adecuada. ....	101
TABLA N°33. Nivel de limpieza del mercado municipal.....	102
TABLA N°34. Nivel de organización por parte de los comerciantes.....	103
TABLA N°35. Nivel de seguridad del mercado municipal. ....	104
TABLA N°36. Vestimenta utilizada por los comerciantes.....	105
TABLA N°37. Mercado municipal cuenta con los productos necesarios. ....	106
TABLA N°38. Calidad de los productos. ....	107
TABLA N°39. Atención prestada por los comerciantes.....	108
TABLA N°40. Satisfacción sobre el precio pagado. ....	109
TABLA N°41. Mercado municipal es un ejemplo de progreso.....	110
TABLA N°42. Matriz de evaluación de los factores internos de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	132
TABLA N°43. Matriz de evaluación de los factores internos de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	133
TABLA N°44. Matriz estratégica FODA de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	140
TABLA N°45. Matriz de competitividad de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	143
TABLA N°46. Estrategias de integración hacia atrás de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	146
TABLA N°47. Estrategias de penetración en el mercado de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	147
TABLA N°48. Modelo de la base de datos de los proveedores de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	151
TABLA N°49. Índice de precios al consumidor de la canasta básica grupo de alimentos y bebidas. ....	167
TABLA N°50. Balanced Scorecard de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	187
TABLA N°51. Plan operativo anual de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	189

TABLA N°52. Presupuesto general.....	191
TABLA N° 53. Balance general. ....	192
TABLA N° 54. Estado de resultados. ....	193
TABLA N° 55. Flujo de efectivo.....	194
TABLA N° 56. Indicadores financieros. ....	195

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N°1. Modelo de planeación de William Newman. ....	17
GRÁFICO N°2. Modelo de planeación de Frank Banghart. ....	18
GRÁFICO N°3. Modelo de planeación de Tom Lambert. ....	19
GRÁFICO N°4. Modelo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo. ....	20
GRÁFICO N°5. Elementos básicos del plan estratégico. ....	21
GRÁFICO N°6. Características de la visión. ....	23
GRÁFICO N°7. Elementos de la misión. ....	24
GRÁFICO N°8. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter. ....	32
GRÁFICO N°9. Modelo de matriz Boston Consulting Group (BCG). ....	35
GRÁFICO N°10. Modelo de matriz de posicionamiento. ....	37
GRÁFICO N°11. Género de los socios. ....	79
GRÁFICO N°12. Edad de los socios. ....	80
GRÁFICO N°13. Lugar de residencia de los socios. ....	81
GRÁFICO N°14. Nivel de ingresos de los socios. ....	82
GRÁFICO N°15. Sección a la que pertenecen los socios. ....	83
GRÁFICO N°17. Gestión administrativa por parte de los directivos. ....	85
GRÁFICO N°16. Misión que persigue la asociación. ....	84
GRÁFICO N°18. Políticas organizacionales direccionadas a la actividad comercial. ....	86
GRÁFICO N°19. Valores organizacionales con los que se maneja la asociación. ....	87
GRÁFICO N°20. Ambiente de trabajo dentro de la asociación. ....	88
GRÁFICO N°21. Actividades cumplen con las expectativas de los socios. ....	89
GRÁFICO N°22. Asociación cuenta con los recursos necesarios. ....	90
GRÁFICO N°23. Seguimiento de los proyectos. ....	91
GRÁFICO N°24. Compromiso de los socios en los procesos de cambio. ....	92
GRÁFICO N°25. Plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial. ....	93
GRÁFICO N°26. Género de los clientes. ....	94
GRÁFICO N°27. Edad de los clientes. ....	95

GRÁFICO N°28. Lugar de residencia de los clientes. ....	96
GRÁFICO N°29. Nivel de ingresos de los clientes. ....	97
GRÁFICO N°30. Frecuencia con que acude al mercado municipal.....	98
GRÁFICO N°31. Sección del mercado que acude con mayor frecuencia.....	99
GRÁFICO N°32. Dinero que destina en la sección seleccionada. ....	100
GRÁFICO N°33. Mercado municipal cuenta con la infraestructura adecuada. .	101
GRÁFICO N°34. Nivel de limpieza del mercado municipal.....	102
GRÁFICO N°35. Nivel de organización por parte de los comerciantes. ....	103
GRÁFICO N°36. Nivel de seguridad del mercado municipal.....	104
GRÁFICO N°37. Vestimenta utilizada por los comerciantes.....	105
GRÁFICO N°38. Mercado municipal cuenta con los productos necesarios. ....	106
GRÁFICO N°39. Calidad de los productos. ....	107
GRÁFICO N°40. Atención prestada por los comerciantes.....	108
GRÁFICO N°41. Satisfacción sobre el precio pagado. ....	109
GRÁFICO N°42. Mercado municipal es un ejemplo de progreso. ....	110
GRÁFICO N°43. Modelo de planeación estratégica utilizado en la propuesta. .	116
GRÁFICO N°44. Valores de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	119
GRÁFICO N°45. Estructura organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	121
GRÁFICO N°46. FODA de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	134
GRÁFICO N°47. Análisis de Porter de la Asociación De Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	141
GRÁFICO N°48. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	144
GRÁFICO N°49. Matriz de posicionamiento de la Asociación De Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	145
GRÁFICO N°50. Procedimientos que aplican los comerciantes.....	185

## ÍNDICE DE IMÁGENES

IMAGEN N°1. Ubicación del Mercado Municipal del cantón Salinas. ....	63
IMAGEN N°2. Mercado Municipal del cantón Salinas. ....	114
IMAGEN N°3. Cronograma del proyecto: Creación de una base de datos de los proveedores actuales y sustitutos. ....	152
IMAGEN N°4. Modelo de la vestimenta de la Asociación De Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”. ....	153
IMAGEN N°5. Cronograma del proyecto: Adquisición de vestimentas que identifiquen a los comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas. ....	154
IMAGEN N°6. Cronograma del proyecto: Adecuación de un espacio en los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas destinado al desecho de residuos sólidos. ....	156
IMAGEN N°7. Adecuación de un espacio en los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas destinado al desecho de residuos sólidos. ....	157
IMAGEN N°8. Cronograma del proyecto: Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas. ....	160
IMAGEN N°9. Planos del Mercado Municipal del cantón Salinas. ....	161
IMAGEN N°10. Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas. ....	162
IMAGEN N°11. Mapa del cantón Salinas. ....	164
IMAGEN N°12. Volante del Mercado Municipal del cantón Salinas. ....	169
IMAGEN N°13. Cronograma del proyecto: Elaboración de estrategias publicitarias para aumentar la cartera de clientes. ....	172
IMAGEN N°14. Cronograma del curso de entrenamiento sobre atención al cliente. ....	176
IMAGEN N°15. Cronograma del curso de entrenamiento sobre liderazgo empresarial. ....	179
IMAGEN N°16. Cronograma del curso de entrenamiento sobre seguridad e higiene en la manipulación de alimentos. ....	182
IMAGEN N°17. Cronograma del proyecto: Realización de actividades que involucren la convivencia familiar. ....	184
IMAGEN N°18. Cronograma general. ....	190

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Actas de las reuniones con el personal de la organización. ....	201
ANEXO 2. Acta de aprobación de la misión, visión, objetivos, filosofía, valores, estructura orgánica y estrategias por la administración de la organización. ....	204
ANEXO 3. Acta de compromiso tanto con los miembros de la organización y estudiantes asesores administrativos para la ejecución de cada proyecto y seguimiento por tres meses. ....	205
ANEXO 4. Informes de las mesas participativas.....	206
ANEXO 5. Ficha de observación.....	212
ANEXO 6. Ficha de la entrevista.....	213
ANEXO 7. Ficha de la encuesta dirigida a los socios.....	215
ANEXO 8. Ficha de la encuesta dirigida a los clientes. ....	217
ANEXO 9. Fotos.....	219
ANEXO 10. Presupuestos.....	234
ANEXO 11. Listado de las personas que conforman la asociación de acuerdo a la sección a la que pertenecen. ....	241
ANEXO 12. Documentos legales. ....	243
ANEXO 13. Certificado gramatológico.....	257

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los mercados municipales han sostenido un valor constante a lo largo del tiempo basado en la satisfacción de las necesidades de compra de productos de primera necesidad. La calidad, frescura y variedad de los productos, el trato personalizado y la proximidad del sitio son los principales componentes que condicionan la estabilidad de los comerciantes minoristas en el entorno.

Es relevante destacar que las estrategias organizacionales se han convertido en uno de los medios que ayudan a las personas dedicadas a la actividad comercial a conseguir sus objetivos y a adaptarse al contexto global que se enfrentan día a día. Además, los mercados municipales han competido exitosamente con el resto de instituciones comerciales, gracias a la gestión administrativa realizada por sus encargados demostrando el papel que pueden desempeñar en la economía del país.

Como ejemplo de agrupaciones que se dedican a la actividad comercial tenemos a la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, que es una organización dedicada a la comercialización de productos y servicios de primera necesidad, satisfaciendo las necesidades de la comunidad peninsular y a los turistas que visitan la provincia de Santa Elena. Esta agrupación diariamente afronta las situaciones detalladas con anterioridad causando la reducción de los ingresos, desmotivación por parte de los comerciantes y la reducción de la participación en el mercado.

Por este motivo, se ha planteado la estructuración de un plan estratégico que tienen como objetivo mejorar la gestión administrativa de la asociación a través de la implementación de estrategias organizacionales. Otro de los beneficios, es el progreso de la actividad comercial del Mercado Municipal del cantón Salinas y el desarrollo socioeconómico de la provincia de Santa Elena.

El trabajo de investigación inicia con el marco contextual, donde se muestra el tema, el problema de investigación, la justificación, los objetivos y la operacionalización de las variables.

En el capítulo I se detalla el fundamento teórico, es decir las definiciones y componentes de los diferentes temas inmersos en el plan estratégico. Además, se muestra la gestión organizacional de la asociación, el marco situacional que puntualiza la ubicación del establecimiento y el marco legal que describe las leyes que respaldan la existencia de la entidad y las actividades que realizan.

En el capítulo II se plantea la metodología utilizada, en donde se destaca el diseño, la modalidad, el tipo de investigación y los métodos aplicados. Adicionalmente, se registra las técnicas, instrumentos, población, muestra y el proceso que se llevó a cabo en el procesamiento de los resultados recolectados en el transcurso de la indagación.

En el capítulo III se realizó el análisis de los resultados conseguidos mediante la aplicación de las técnicas de investigación establecidas. Asimismo, se procedió a la comparación de los datos, brindando una mejor perspectiva de las opiniones conseguidas para así llegar a las conclusiones y recomendaciones del caso.

En el capítulo IV se presenta la propuesta del plan estratégico, así como su justificación, los datos de identificación, el modelo aplicado, sus componentes y la conclusión obtenida. La asociación fue parte esencial del proceso, gracias a la participación de cada uno de sus integrantes en los mecanismos aplicados.

Finalmente, se evidencia la bibliografía empleada en la tesis y los anexos que muestran las herramientas y documentos utilizados en el transcurso del trabajo de investigación.

## **MARCO CONTEXTUAL**

### **TEMA.**

Incidencia de las estrategias organizacionales en la mejora de la gestión administrativa, mediante un análisis situacional permitiendo la implementación de un plan estratégico para la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” de la provincia de Santa Elena, año 2013.

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.**

#### **Planteamiento del problema.**

Salinas, hace años fue un pequeño poblado de pescadores, hasta que el 30 de junio de 1929 fue creada como parroquia rural del cantón Santa Elena. El 22 de diciembre de 1937 mediante decreto oficial firmado por el jefe supremo Gral. Alberto Enríquez Gallo y publicado en el registro oficial N° 52 del 27 de diciembre de ese año, fue ascendida a la categoría de cantón.

El cantón se encuentra dividido en seis parroquias, 4 urbanas: Santa Rosa, Carlos E. Larrea, Vicente Rocafuerte y Alberto E. Gallo; y 2 rurales: José Luis Tamayo y Anconcito, siendo las tres primeras conocidas simplemente como parroquia Salinas. Actualmente esta división política no refleja de manera acertada la conurbación existente, debido a que todas las parroquias urbanas del cantón, más el área de José Luis Tamayo, representan una sola ciudad.

Entre las principales actividades que generan mayores ingresos en el cantón Salinas tenemos el turismo, la pesca y el comercio, debido a que existe una afluencia de turistas que visitan las playas y demás atractivos turísticos, quienes demandan productos y servicios para cubrir sus necesidades básicas desarrollando el sector productivo de la provincia de Santa Elena.

En Salinas encontramos el mercado municipal, creado el 9 de septiembre del 2006 ubicado en el barrio Pueblo Nuevo, calle Galápagos entre las av. Antonio José de Sucre y Florencio Ramírez. Este lugar ofrece productos de consumo masivo a la población del cantón y a los turistas que visitan al mismo. En él encontramos las secciones de pescados y mariscos, carnes, pollos, lácteos, comidas, frutas, abastos, legumbres, batidos y varios.

Por otra parte, las personas que comercializan los diferentes productos sintieron la necesidad de crear la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” con el fin de obtener bienestar entre todos los comerciantes mediante el trabajo en equipo.

Pero el fin con el que fue creada la asociación no está siendo cumplida, debido a diferentes situaciones como la ausencia de una planificación adecuada que permita encaminar a los comerciantes hacia sus metas trazadas. Por otra parte, los reglamentos internos que sirven de guía para la toma de decisiones no están formulados de una manera correcta; en cuanto a las estrategias publicitarias se puede observar la inexistencia de diversificación de las mismas que permita captar la atención de los clientes nacionales y extranjeros en las diferentes épocas del año.

Además, dentro de la asociación existe la resistencia al cambio que es considerada importante debido a las exigencias de los clientes por las tendencias actuales y que los comerciantes no la aplican en sus puestos de venta. En relación con los comerciantes ambulantes, se aprecia un incremento notable de los mismos que ofrecen los productos a los diferentes hogares de la población reduciendo la participación de los integrantes de la asociación.

De continuar con las situaciones antes mencionadas, el nivel de aceptación de los productos ofertados por los comerciantes dentro del Mercado Municipal del

cantón Salinas se vería implicado, llegando así a indicadores inferiores afectando de manera directa al desarrollo de la actividad comercial de los involucrados, siendo este el problema crítico e inclusive causaría la desintegración de los comerciantes de la asociación por no alcanzar los niveles de venta y los objetivos organizacionales planteados por parte de la asociación. Además, se reduciría de manera sustancial los ingresos económicos de los vendedores de las diferentes secciones del mercado municipal, los mismos que sirven de sustento para ellos y sus familias.

Frente a esta problemática, sería conveniente la implementación de un plan estratégico dirigido a la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor" de la provincia de Santa Elena basado en estrategias organizacionales que contemplaría el fortalecimiento de la gestión administrativa de la organización y el desarrollo de la actividad comercial de sus integrantes.

### **Formulación del problema.**

¿De qué manera incide las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor" de la provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del problema.**

1. ¿Qué componentes de las estrategias organizacionales serán los más idóneos en el proceso de planeación?
2. ¿Cuál es la situación actual de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor" de la provincia de Santa Elena?

3. ¿Qué tipo de actividades productivas se realizan en la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor"?
4. ¿Cuál será el direccionamiento administrativo que se emplearán para la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor"?
5. ¿Qué medidas se tomará para desarrollar el sector comercial de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor"?

#### **LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

La presente investigación pretende implementar un plan estratégico dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor", permitiéndole a la misma detectar sus oportunidades y peligros que se presentan en el tiempo, para así cumplir las metas trazadas y alcanzar el éxito esperado en la actividad comercial que ejercen.

La investigación aplicada se encuentra direccionada en base a la teoría de la estrategia competitiva donde explica que las tácticas a formular son diferentes para cada sección o actividades que se dedica cada grupo, por ello se debe realizar una selección efectiva de la mismas permitiendo a las entidades obtener cierta ventaja para que los clientes potenciales puedan tener expectativas positivas de las organizaciones frente a las demás trayendo así la fidelidad del consumidor para el beneficio de las personas que la integran.

Las técnicas de investigación que permitieron la recolección de información relevante en el cumplimiento de los objetivos tenemos: la observación, la

entrevista, la encuesta y reuniones de trabajo que será dirigido a los involucrados en el diseño del plan estratégico que en este caso son los directivos y socios, además de los clientes que visitan diferentes secciones que conforman el mercado municipal.

Por otra parte, se cumple con la línea de investigación de la carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial que corresponde al desarrollo organizacional y considerando el componente de innovación y desarrollo empresarial, ya que se busca el progreso de la actividad comercial de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor" de la provincia de Santa Elena a través de la aplicación del plan estratégico, potenciando la competitividad de las personas que la conforman.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo general.**

Evaluar la incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor" a través de un análisis situacional para la implementación de un plan estratégico.

### **Objetivos específicos.**

1. Definir los componentes de las estrategias organizacionales que servirán en el proceso de planeación mediante consultas bibliográficas y métodos de investigación.
2. Diagnosticar la situación actual de la actividad comercial de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor" de la provincia de Santa Elena.

3. Establecer las actividades productivas de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor".
4. Determinar el direccionamiento administrativo para el desarrollo del sector comercial de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor".
5. Diseñar un plan estratégico para el desarrollo comercial de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor".

### **HIPÓTESIS.**

La incidencia de las estrategias organizacionales mejorará la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” de la provincia de Santa Elena mediante un análisis situacional.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

**TABLA N° 1. Operacionalización de la variable independiente.**

Hipótesis	VARIABLES	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La incidencia de las estrategias organizacionales mejorará la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” de la provincia de Santa Elena mediante un análisis situacional.	<b>Independiente</b>  Las estrategias organizacionales.	Son mecanismos de acción que mediante el diagnóstico organizacional, contribuye al planeamiento estratégico para la adecuada toma de decisiones, permitiendo alcanzar el éxito esperado.	<b>Planeamiento estratégico</b>	Misión Visión Objetivos Metas Políticas Estrategias Presupuesto Programas Proyectos	¿Conoce usted cuál es la misión que persigue la asociación? ¿Las políticas organizacionales están direccionadas a la actividad comercial que realiza la asociación? ¿Conoce usted los valores institucionales con los que se maneja la asociación? ¿Se realiza el respectivo seguimiento de los proyectos? ¿Cree ud. que la realización de un plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial de la asociación?	Entrevista Entrevista  Entrevista Entrevista
			<b>Diagnóstico organizacional</b>	Análisis interno  Análisis externo	¿Se mantiene un buen ambiente de trabajo dentro de la asociación? ¿Las actividades que se realizan dentro de la asociación cumplen con las expectativas de los socios? ¿Existe el compromiso de los socios en los procesos de cambios que se realizan dentro de la asociación? ¿Considera ud. que el mercado municipal posee un nivel de limpieza? ¿Se evidencia un nivel de organización por parte de los comerciantes? ¿Considera ud. que el nivel de seguridad prestado es? ¿La atención prestada por los comerciantes es? Considerando los puntos anteriores, ¿Se siente a gusto con el precio pagado? Según su apreciación, ¿El mercado municipal es un ejemplo de progreso de la actividad comercial del cantón Salinas? ¿Qué sugerencias puede proporcionar a los comerciantes que conforman el Mercado Municipal del cantón Salinas?	Entrevista Entrevista  Entrevista  Encuesta Encuesta Encuesta Encuesta  Encuesta  Encuesta

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**TABLA N° 2. Operacionalización de la variable dependiente.**

Hipótesis	Variables	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Instrumentos
La incidencia de las estrategias organizacionales mejorará la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” de la Provincia de Santa Elena mediante un análisis situacional.	<p><b>Dependiente</b></p> <p>La gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.</p>	Es el correcto manejo de los recursos con los que cuenta la asociación destinados a las actividades productivas obteniendo beneficios que contribuyen al desarrollo socioeconómico de la organización.	<p><b>Recursos</b></p> <p><b>Actividades productivas</b></p>	<p>Financieros Tecnológicos Humanos Naturales Materiales</p> <p>Productos Servicios</p>	<p>¿La gestión administrativa por parte de los directivos es la adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales? ¿Considera ud. que la asociación cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades? ¿Cree ud. que el mercado municipal cuenta con la infraestructura adecuada para su comodidad? ¿La vestimenta utilizada por los comerciantes es la adecuada?</p> <p>¿Con qué frecuencia acude ud. al mercado municipal del cantón Salinas? ¿A qué sección del mercado municipal acude con mayor frecuencia? ¿Cuánto dinero destina mensualmente en las secciones antes seleccionadas? ¿El mercado municipal cuenta con los productos necesarios para satisfacer sus necesidades? ¿Los productos ofrecidos por los comerciantes son de excelente calidad?</p>	<p>Entrevista</p> <p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p> <p>Encuesta</p>

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES.**

La planificación estratégica se ha convertido en una herramienta indispensable en las organizaciones públicas y privadas, direccionándolas hacia las aspiraciones que se han trazado a lo largo del tiempo con el fin de alcanzar el éxito esperado de sus integrantes.

Considerada como parte esencial en el proceso administrativo de toda institución, en donde se establecen metas que van de la mano con las estrategias y políticas, las mismas que servirán en el desarrollo de planes de acción para las organizaciones y así tener en claro el camino que deben seguir para lograr el éxito esperado.

Los gerentes y colaboradores de las instituciones se convierten en partes fundamentales de este proceso, ya que de ellos depende el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas, logrando que la planeación tenga resultados positivos. A la vez, se debe considerar qué recursos serán los más efectivos al momento de aplicar lo establecido en el plan estratégico, ya que de esto depende que la empresa aproveche las oportunidades y deje a un lado las amenazas que se presenten.

Todo proceso está sujeto a cambios y la planeación no es la excepción, por este motivo los administradores estarán obligados a realizar las respectivas modificaciones o ajustes acorde a los acontecimientos que se originan en el ambiente interno y externo de la organización para así prevenir el fracaso de la misma.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.2.1. Definición de estrategias organizacionales.**

Las estrategias organizacionales son mecanismos de acción que mediante el diagnóstico organizacional, contribuye al planeamiento estratégico para la adecuada toma de decisiones, permitiendo alcanzar el éxito esperado.

Además, describe la misión, visión, filosofía, valores y los objetivos de la organización que van de acuerdo a los planes de acción y las políticas planteadas a fin alcanzar el desarrollo y superación institucional.

### **1.2.2. Definición de gestión administrativa.**

La gestión administrativa es el conjunto de acciones que permite evaluar los grados de eficacia y eficiencia a nivel organizacional de acuerdo a los recursos, disponibilidad de tiempo y los procesos productivos a nivel jerárquico. Además permite enfrentar obstáculos de una manera responsable y profesional.

Por esto, es necesario que este instrumento sea aplicado correctamente en las organizaciones, en donde, los directivos y demás integrantes deben realizar una evaluación integral y conocer cuál es la situación interna y externa de la empresa u organización.

### **1.2.3. Definiciones de planificación estratégica.**

Munch Galindo L. (2008), mencionó que:

Planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito. (pág. 11).

La planificación estratégica es considerada como un proceso de ámbito administrativo que ayuda a identificar de manera consecuente, las oportunidades y amenazas que se encuentran ligadas con la empresa. A través de la implementación de objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y proyectos, las organizaciones cumplen con la planificación estructurada y a la vez la direccionan a los logros que se desea alcanzar.

Este instrumento denominado planificación estratégica, además de ayudar a la consecución de metas, establece directrices que permiten la correcta toma de decisiones que se verán reflejadas en los resultados obtenidos relacionadas con el recurso humano, monetario y tecnológico de la organización.

#### **1.2.4. Importancia de la planeación estratégica.**

El ambiente en donde se desenvuelven las empresas, se ha tornado más competitivo debido a los cambios tecnológicos, sociales, económico, cognitivo, etc. que las dejan rezagadas; es ahí donde la planificación estratégica juega un papel significativo en el progreso de las organizaciones.

La planeación estratégica es importante, ya que ayuda a la obtención de resultados favorables en diferentes temas que se ven relacionadas con el correcto funcionamiento de las organizaciones tales como: nivel de ventas, ganancias, participación en el mercado, optimización de recursos, índices de producción, entre otros.

Por otra parte, permite el incremento en la productividad de los colaboradores, asignación correcta de los recursos y disciplina en la administración de la empresa mediante la identificación y la anticipación oportuna de las múltiples problemáticas que afectan a la competitividad y al correcto funcionamiento institucional.

### **1.2.5. Características de la planeación estratégica.**

La planeación estratégica posee características que son necesarias en el proceso administrativo de toda institución, ya que sin ellas la empresa no cumpliría a cabalidad con los objetivos que se proponga. Asimismo, estas permiten la facilidad de la formulación del plan; entre las características principales podemos mencionar las siguientes:

**1. Coherencia.**\_ Ayuda a que exista el respectivo vínculo entre los niveles que conforman la organización, los objetivos que se propongan, las funciones que desempeñan y los diferentes recursos con los que cuentan la empresa para la respectiva implementación del plan. Adicionalmente, permite que el proceso tenga un orden lógico y consecuente de acuerdo a las necesidades de la organización.

**2. Pertinencia.**\_ Involucra que el plan que se plantea se encontrará estructurado conforme a los objetivos que la organización pretenda lograr a corto y largo plazo para su crecimiento.

**3. Sistemática.**\_ Considera las múltiples necesidades que están inmersos en los niveles organizacionales y a la vez los articula en los planes estructurados, de esta forma sus campos de acción establecerán aportes significativos a los objetivos de la institución.

### **1.2.6. Principios básicos de la planeación estratégica.**

Al momento de realizar una planificación se debe tomar en consideración los principios, convirtiéndose en parte fundamental en la aplicación del proceso de toma de decisiones y de la gestión administrativa, ya que sin esta, el proceso no tendría ningún sentido para todos los integrantes de la organización. A continuación se detallan los siguientes principios:

**1. Principio de factibilidad.**\_ Los gerentes y/o administradores tendrán en claro que los planes deberán ser realizables, adaptados a la realidad y no ser tan ambiciosos, ya que esto producirá que los mismos sean imposibles de alcanzar.

**2. Principio de objetividad y cuantificación.**\_ Al momento de escoger los datos para realizar la planeación, estos deben ser reales y no basarse en simples especulaciones o supuestos. Estos datos se pueden originar de estadísticas, estudios de mercado, modelos matemáticos, etc. para así reducir el nivel de error o riesgo. En conclusión, la cuantificación ayudará a controlar y evaluar la ejecución del plan.

**3. Principio de flexibilidad.**\_ La planeación se encuentra sujeta a cambios, debido a los imprevistos que surgen en este proceso. Se podrán plantear nuevos cursos de acción realizando ciertos ajustes para así pasar desapercibido ante dichas situaciones.

**4. Principio de unidad.**\_ El plan general estará integrado por planes específicos, que a la vez ayudarán a la consecución de la misión, visión y los objetivos organizacionales. Asimismo, este principio permite una interconexión entre las áreas o niveles de la empresa estableciendo una cultura organizacional estable.

**5. Principio del cambio de estrategias.**\_ Este principio suele ser confundido con el de flexibilidad, pero en este punto se modifican los objetivos con las respectivas estrategias, políticas, programas y los presupuestos formulados debido a factores externos de la organización.

#### **1.2.7. Conceptualización de plan estratégico.**

El plan estratégico es calificado como un instrumento que es utilizado por los responsables de las organizaciones, independientemente de su actividad

económica, en donde se plasman las estrategias que serán utilizadas a corto, mediano y largo plazo para así alcanzar las aspiraciones de la empresa.

Salla J. y Ortega J. (2008), mencionaron que:

El plan estratégico se considera potenciador de la capacidad comunicativa de la organización por cuanto permite conocer y comprender a la propia institución y su entorno. Ello facilita el tráfico de comunicación detectando los aspectos negativos de forma que permita su tratamiento adecuado para cambiarle el signo o compensar los efectos si no fuera posible su eliminación. (pág. 37).

Además de ser una herramienta indispensable para los administradores, el plan estratégico establece la interacción de los colaboradores en el proceso de cambio institucional y a la vez ellos detectan las falencias que existen para así realizar los respectivos correctivos en la estructura del plan.

#### **1.2.8. Para qué sirve el plan estratégico.**

El plan estratégico tiene diversidad de utilidades, de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- a. Se obtiene una mejor perspectiva de las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno.
- b. Aumenta la productividad de los colaboradores de la organización.
- c. Optimización de los recursos asignándose correctamente a las actividades.
- d. Refuerza la integración de colaboradores y gerentes, convirtiéndose en uno al momento de cumplir los objetivos.
- e. Mayor rentabilidad y éxito en el mercado a diferencia de las otras empresas que no la emplean.
- f. Genera altos niveles de desempeño relacionado con los resultados previstos.
- g. Desarrolla un mejor sistema de información en el proceso de toma de decisiones.

- h. Se lleva un mejor control de las operaciones que se realizan en cada área.
- i. Establece objetivos que sean posibles de realizar y se encuentren direccionados a lo que desea lograr la empresa.

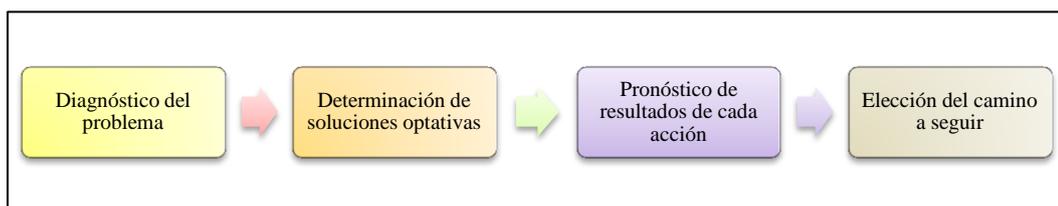
### 1.2.9. Modelos de plan estratégico.

A través del tiempo, la planificación ha desarrollado varios enfoques que van de acuerdo a las necesidades de las organizaciones, convirtiéndose la planificación estratégica en la más revolucionaria al momento de realizar cambios significativos en la empresa. Por este motivo, se considera relevante estudiar cada uno de los modelos que se han desarrollado y a la vez sus características.

#### Modelo de planeación de William Newman.

Dentro de este modelo se toma en cuenta el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada una de las acciones y el camino a seguir.

**GRÁFICO N°1. Modelo de planeación de William Newman.**



**Fuente:** Álvarez, 2006.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

En este proceso, tenemos como punto primordial la identificación del problema o problemas que afectan a la organización, para así tomar las decisiones pertinentes que serán considerados como posibles alternativas de solución y a la vez ir estructurando la planeación. Posteriormente, se procede a la realización del pronóstico donde se plantean los escenarios de cada una de las acciones, donde se

podrán seleccionar la(s) más factible(s) de acuerdo a los resultados que anhela la institución.

### **Modelo de planeación de Frank Banghart.**

Este modelo es calificado como uno de los más comprensibles y completos al momento de construir un plan estratégico comprendido por las etapas de: conceptualización del problema, evaluación de planes, selección de planes, instrumentación del plan y retroalimentación.

**GRÁFICO N°2. Modelo de planeación de Frank Banghart.**



**Fuente:** Álvarez, 2006.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

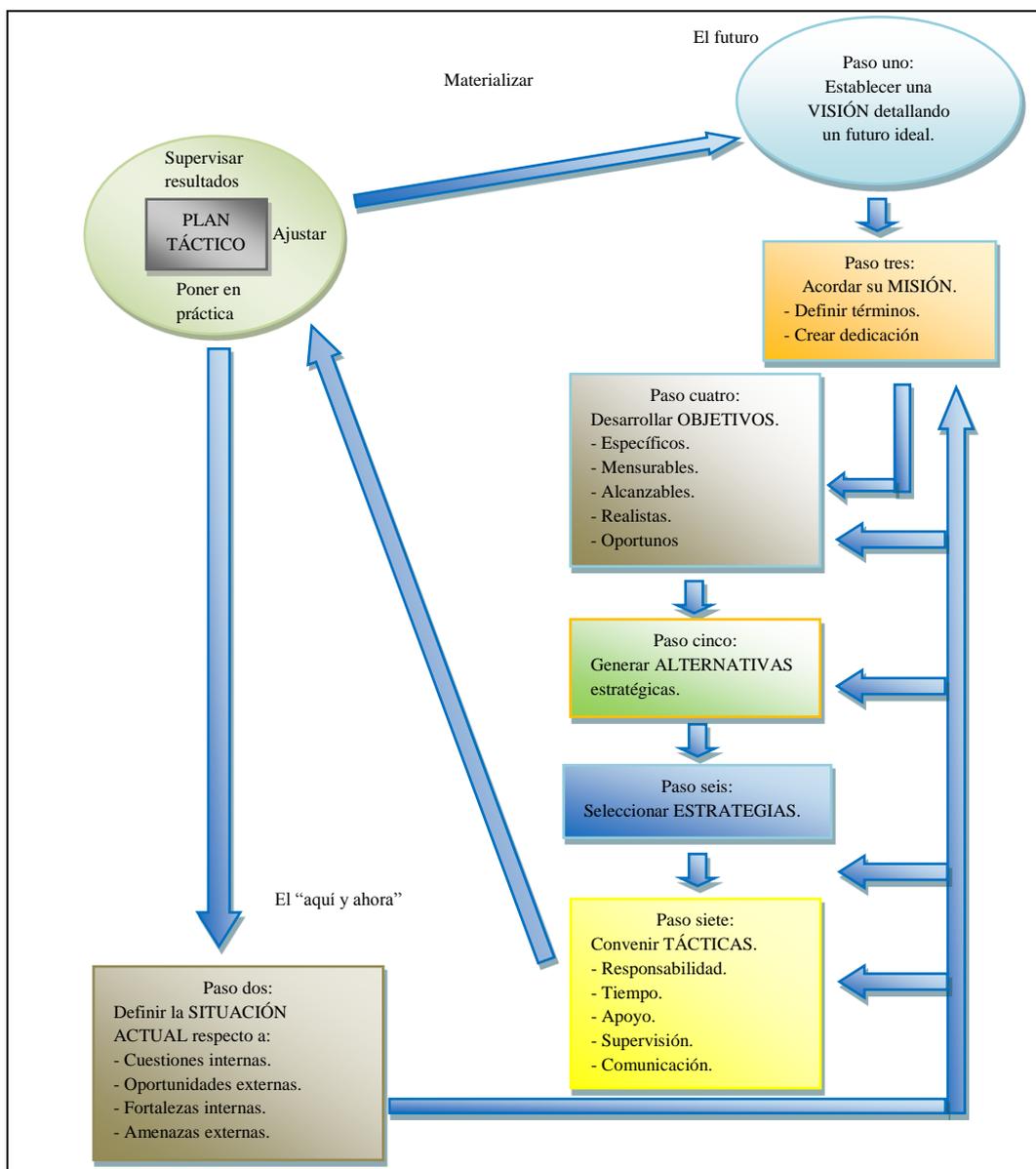
A diferencia del modelo de planeación de propuesto por William Newman, Frank Banghart propone el diseño de planes dentro del proceso de conceptualización o identificación del problema. En seguida, se realiza la evaluación de las alternativas formuladas para su posterior selección e instrumentación, es decir la puesta en marcha de la planeación. Además, de contar con un punto denominado retroalimentación donde el planificador tiene la opción de corregir aspectos que han pasado a ser obsoletos frente a los factores o situaciones que afectan a la organización.

### **Modelo de planeación de Tom Lambert.**

Se encuentra estructurado por 8 etapas: establecer la visión, definir la situación actual, acordar su misión, desarrollar sus objetivos, generar alternativas, seleccionar estrategias, convenir tácticas y elaborar el plan táctico.

El modelo explica la relación entre lo que se tiene hoy en día y lo que se desea lograr a futuro, planteando los mecanismos y metodologías necesarias para lograr el objetivo propuesto. Es por esto que plantea las respectivas alternativas para la formulación del plan estratégico considerando el estado actual de la empresa y a la vez se plantea la visión encaminada a los resultados previstos.

**GRÁFICO N°3. Modelo de planeación de Tom Lambert.**



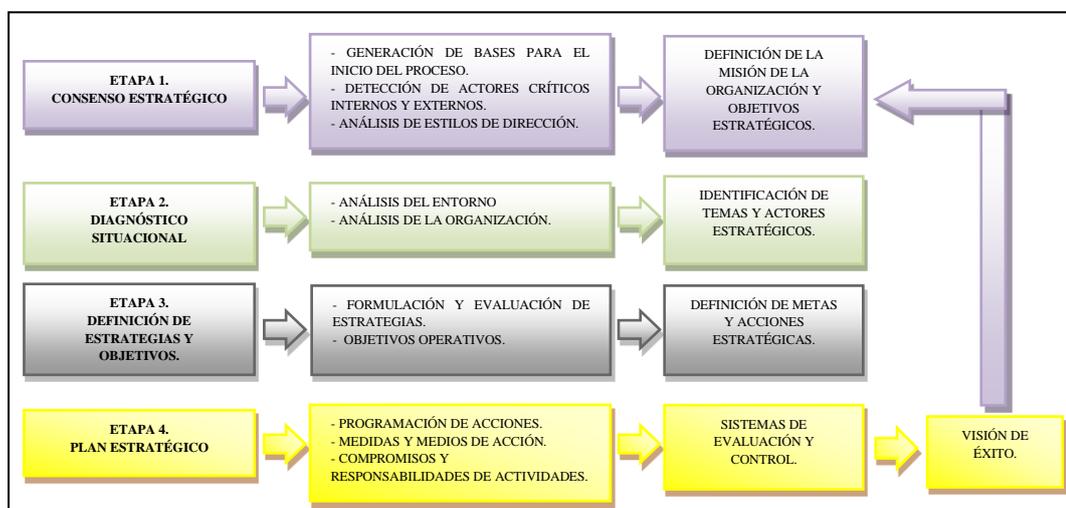
**Fuente:** Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## Modelo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El modelo planteado por el Banco Interamericano de Desarrollo agrupa los pasos de los modelos anteriores dando como resultado 4 etapas:

**GRÁFICO N°4. Modelo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo.**



**Fuente:** Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

En la primera etapa se concentran el sistema de la planeación, es decir los aspectos que atribuirán la razón de la planeación. Con lo que respecta a la segunda etapa, se procede al inicio del proceso de planeación estratégica que comprende el análisis interno y externo de la organización identificando el problema o tema central y los actores que intervendrán en la causa.

La tercera etapa comprende el planteamiento de las estrategias y cada objetivo que persigue con la aplicación de las mismas. Además, de presentar los lineamientos de acción que los administradores y colaboradores deberán seguir para la consecución de los proyectos. Y en la etapa final, se plantea la aplicación, seguimiento y evaluación del plan.

### 1.2.10. Elementos del plan estratégico.

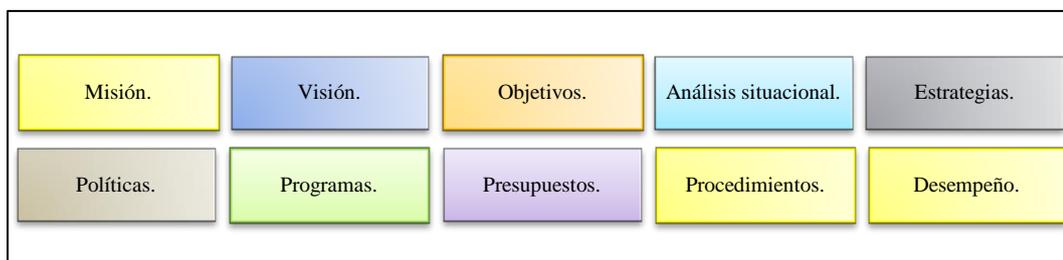
El plan estratégico está compuesto por una serie de elementos, que serán expuestas a continuación:

#### 1.2.10.1. Direccionamiento estratégico.

Los gerentes antes de estructurar la planeación estratégica, deberán conocer los elementos y los aspectos que tendrán a su alcance para lograr las metas trazadas.

Por tal motivo, se plantean los siguientes elementos básicos de un plan estratégico:

**GRÁFICO N°5. Elementos básicos del plan estratégico.**



**Fuente:** Elementos básicos del plan estratégico.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Todos los componentes mencionados deben estar estructurados como un sistema que presente coherencia para que la planeación sea útil para la organización, ya que se podría destinar esfuerzos y recursos en vano.

##### 1.2.10.1.1. Filosofía organizacional.

La filosofía organizacional es el conjunto de creencias y valores que representan el comportamiento de la institución ante el ambiente externo que lo integran los proveedores, el gobierno, empleados, clientes y la sociedad en su totalidad.

Además, su esencia personifica el esfuerzo y dedicación que le colocan los empleados a las actividades diarias que serán de beneficio para la sociedad.

La filosofía posee ciertos componentes que se consideran importantes, ya que guían a los colaboradores y directivos a lograr los objetivos de una manera responsable, entre ellas se puede destacar las políticas, las prácticas organizacionales, las actividades realizadas por recursos humanos, el nivel de resistencia de la institución ante las situaciones actuales y futuras.

Otro de los parámetros que incentivan la aplicación de la filosofía en las instituciones es el compromiso de los empleados, la identidad institucional, principios, valores que la diferencian de las demás. Adicionalmente, aporta a la imagen que refleja a la sociedad y su manera responsable de brindar bienes y servicios a sus clientes considerándolos como parte esencial para alcanzar el éxito.

#### **1.2.10.1.2. Visión.**

“La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización” (Munch Galindo L., 2008, pág. 34).

Es decir, que la institución debe describir la idea que se va a lograr a largo plazo, reflejando los valores y cultura organizacional a la comunidad a la que sirve, dando así un ejemplo de superación institucional.

La visión, considerada como uno de los elementos que no debe faltar en las organizaciones, sirve además de guía para todos los integrantes de la organización consolidando sus esfuerzos que traerá beneficios a largo plazo.

Dentro de las interrogantes que debe responder la visión formulada tenemos:

1. ¿A qué aspiramos? ¿Qué queremos que sea nuestra organización en los próximos años?
2. ¿Cómo queremos que cambie nuestra comunidad? ¿Cuán diferente pretendemos que sea?
3. ¿Qué papel queremos que juegue nuestra institución en la comunidad?
4. ¿Cómo nos gustaría que los demás vieran a la institución?

Por otra parte, la visión posee ciertas características esenciales que los gerentes deben tener en claro al momento de plantearla:

**GRÁFICO N°6. Características de la visión.**



**Fuente:** Características de la visión.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

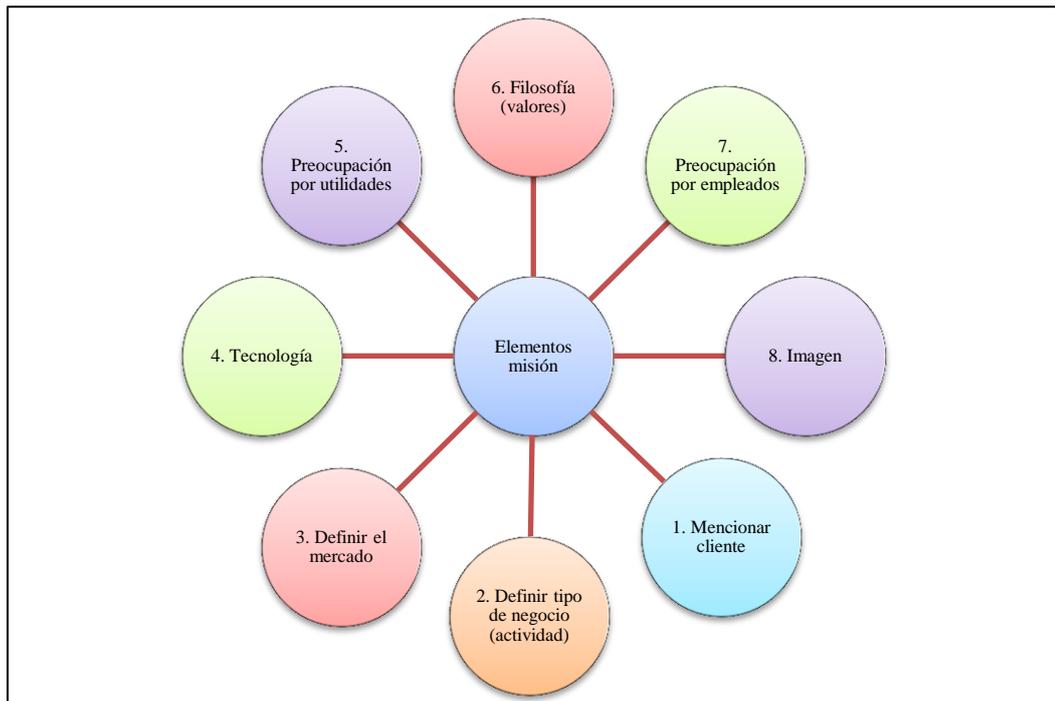
En conclusión, la visión refleja cómo la empresa se proyecta en el futuro o como se ve en un periodo determinado, de acuerdo a las aspiraciones de la organización. Asimismo, ayuda a los colaboradores a conseguir objetivos de largo plazo enfocados a la cultura, la identidad, la responsabilidad social y ética como nuevos ejes de la acción empresarial.

### 1.2.10.1.3. Misión.

La misión es considerada como la manera que la institución consigue y refleja su razón de ser en el entorno.

A continuación se presenta los elementos que contiene una misión, para que esta se convierta en realista y ejecutable:

**GRÁFICO N°7. Elementos de la misión.**



**Fuente:** Elementos de la misión.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

La misión dentro de una empresa es de vital importancia, ya que ayuda a todos los colaboradores de la empresa a seguir un mismo camino para el logro del éxito institucional, indiferentemente de su jerarquía. Además que refleja a las personas, los productos o servicios que ofrece y el sentido de pertenencia hacia la sociedad en el presente.

#### **1.2.10.1.4. Objetivos.**

Los objetivos son los fines que los integrantes de una organización pretenden lograr en un periodo definitivo. A la vez estos ayudan al cumplimiento de la misión y visión institucional.

Además, los objetivos deben cumplir ciertas características para que los mismos sean de gran ayuda para el o los individuos de las organizaciones que los emplearán:

- a. Deben de ser realistas y ejecutables, es decir que la organización cuente con los recursos necesarios para su ejecución.
- b. Son flexibles y adaptables a las diversas situaciones que se presentan en la empresa.
- c. Serán formulados de manera clara y precisa, es decir, que su enunciado será entendido por los integrantes de la institución.
- d. Son medibles, es decir, poseen un tiempo de ejecución y de cumplimiento.

### **Clasificación de los objetivos.**

De acuerdo al nivel organizacional, los objetivos se clasifican en:

- a. Estratégicos o generales.** Involucran a la empresa en su totalidad y son constituidos a largo plazo. Además, que requieren de la utilización de gran parte de los recursos de las organizaciones para que los mismos se hagan realidad.
- b. Tácticos o departamentales.** Se originan de los objetivos estratégicos o generales y son formulados para un área, grupo de trabajo o departamento de la organización a corto o mediano plazo.
- c. Operacionales o específicos.** Se establecen en corto plazo en los módulos o divisiones de la organización, haciendo referencia a tareas más específicas para que los colaboradores ejecuten sus tareas de una mejor manera. Se originan de los objetivos tácticos y estratégicos.

#### **1.2.10.1.5. Metas.**

Las metas son conceptualizadas como los logros parciales cuantificables de la consecución de los objetivos, de acuerdo a la perspectiva de la organización en el corto o mediano plazo.

Consideradas indispensables en el cumplimiento efectivo de las estrategias, ya que constituyen la base para la asignación de recursos fijando prioridades organizacionales.

Las metas poseen las siguientes características: son medibles, estimulantes, racionales, claras, coherentes y deberán ser conocidas por los integrantes de la organización.

#### **1.2.10.1.6. Valores.**

Los valores forman parte de la cultura organizacional, además de las normas y hábitos, que enlazados proporcionan un análisis exhaustivo del desempeño de las personas que integran la organización y de qué manera esta se diferencia de las demás.

Su aplicación es relevante, ya que permite a los colaboradores a desenvolverse de forma coherente y firme ante los sucesos que se presenten en los diferentes niveles organizacionales. Además, que congrega al talento humano como un equipo de trabajo encaminado al logro de los objetivos que se ha trazado la institución.

Los administradores deberán definir qué aspectos conformarán los valores institucionales para que estos sean viables, perdurables en el tiempo y practicados por todos los integrantes de la organización. Además, de las técnicas que se

emplearán para que sean aplicados, de las cuales podemos citar: la historia o anécdota, los ritos o ceremonias, los símbolos materiales y el lenguaje.

#### **1.2.10.2. Análisis situacional.**

El análisis situacional es el estudio que se realiza en el macroambiente o entorno general, el microambiente o entorno específico y el ambiente interno de la empresa para tomar las decisiones pertinentes.

Los instrumentos diseñados para este tipo de estudio se denominan matrices estratégicas, que constituyen una estructura esquemática y metodológica, útiles para una mayor comprensión de los factores internos y externos en el que se ven involucradas las organizaciones; de las cuales podemos detallar las siguientes:

##### **1.2.10.2.1. Matriz de evaluación de los factores internos.**

La matriz de evaluación de los factores internos es una herramienta que analiza y evalúa las fortalezas y debilidades que poseen mayor trascendencia en el funcionamiento institucional.

A continuación se presentan los pasos a seguir para la realización de la matriz de evaluación de los factores internos:

1. Se realiza un listado de los factores internos identificados, incluyendo entre 10 a 20 factores distribuidos entre fortalezas y debilidades. Primero se deberá anotar las fortalezas y luego las debilidades, tomando en consideración los de mayor relevancia.
2. Asignar a cada uno de los factores, un peso entre 0.0 (nada importante) y 1.0 (absolutamente importante) según el criterio de los involucrados y el grado de

importancia que posee el mismo para alcanzar el éxito en la industria. El total del peso distribuido deberá ser 1.0.

3. Se establece a cada uno de los factores, una calificación entre 1 y 4 considerando la eficacia del factor en donde: 1 representa una respuesta mala, 2 simboliza una respuesta media, 3 constituye una respuesta superior a la media y 4 caracteriza una respuesta superior.
4. Se realiza la multiplicación de los pesos y las calificaciones obteniendo las ponderaciones de cada factor.
5. Finalmente se suma las ponderaciones, determinando el total asignado.

**TABLA N°3. Modelo de matriz de evaluación de los factores internos.**

Matriz de evaluación de los factores externos			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderación
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderación
Total			

**Fuente:** Matriz de evaluación de los factores internos.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Si se obtiene un resultado menor a 2,50 en la sumatoria de los valores ponderados, se considera a la organización internamente débil. Al contrario que si se obtiene un valor mayor a 2,50 se considera a la organización internamente fuerte.

#### **1.2.10.2.2. Matriz de evaluación de los factores externos.**

La matriz de evaluación de los factores externos proporciona el diagnóstico de la información gubernamental, social, demográfica, ambiental, política, tecnológica, competitiva, jurídica y económica en que se ve involucrada la organización.

Esta matriz brinda una mayor perspectiva a nivel externo, para que las organizaciones estén preparadas ante cualquier imprevisto que se presente.

A continuación se presentan los pasos a seguir para la realización de la matriz de evaluación de los factores externos:

1. Elaborar un listado de los factores externos, agregando entre 10 a 20 factores colocando primero las oportunidades y luego las amenazas.
2. Establecer un peso entre 0.0 (nada importante) y 1.0 (muy importante) a cada uno de los factores según el grado de importancia que posee el mismo para alcanzar el éxito en la industria. El sumatoria del peso distribuido deberá ser 1.0.
3. Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores descritos, tomando en consideración que 1 representa una debilidad mayor, 2 simboliza una debilidad menor, 3 constituye una fortaleza menor y 4 caracteriza una fortaleza mayor de acuerdo al grado de impacto que tiene el mismo en la organización.
4. Se realiza la multiplicación de los pesos y las calificaciones asignadas para cada uno de los factores.
5. Finalmente se suma las ponderaciones, determinando el total asignado.



recursos en tecnología y aprendizaje, para vencer sus falencias sacando ventaja de las situaciones que se presente.

3. **Estrategias FA.**\_ Aprovechan las fortalezas que prevalecen en la organización con el propósito de evitar o disminuir el efecto negativo de las amenazas.
  
4. **Estrategias DA.**\_ Se las considera defensivas, debido a que su finalidad consiste en plantear acciones de mejora o cambio para disminuir o reducir las debilidades y al mismo tiempo evitar las amenazas.

A continuación se presenta un modelo de matriz estratégica FODA donde se visualiza su estructura:

**TABLA N°5. Modelo de matriz estratégica FODA.**

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Factores internos</div> <div style="width: 45%;"></div> </div> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin: 5px 0;"/> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;">Factores externos</div> <div style="width: 45%;"></div> </div>	Fortalezas	Debilidades
	F1.	D1.
	F2.	D2.
	F3.	D3.
	F4.	D4.
Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)	DO (Mini-Maxi)
O1.		
O2.		
O3.		
O4.		
Amenazas	FA (Maxi-Mini)	DA (Mini-Mini)
A1.		
A2.		
A3.		
A4.		

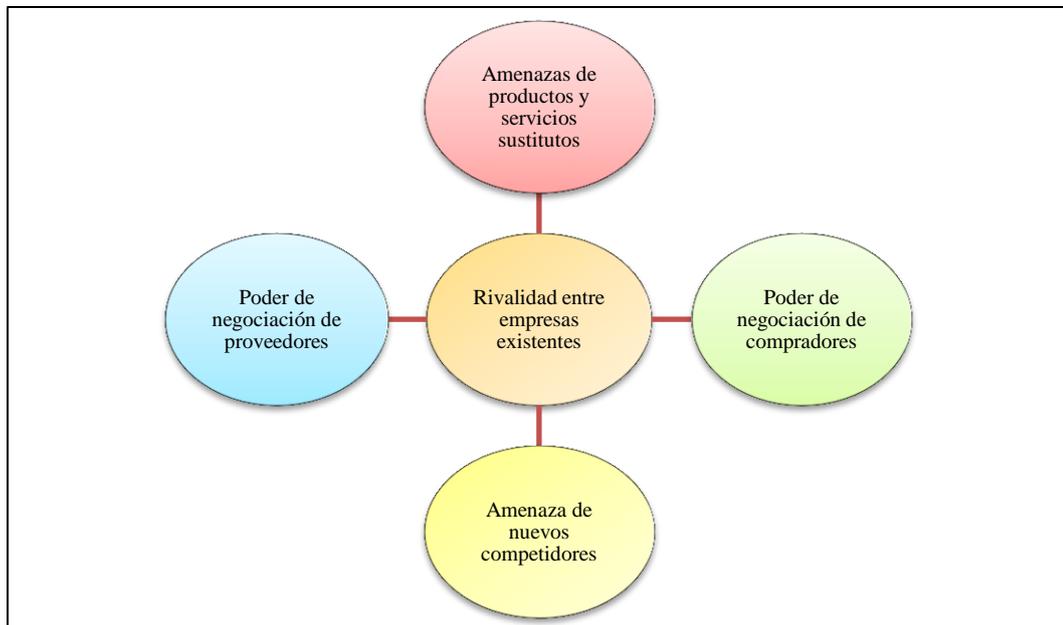
Fuente: Matriz estratégica FODA.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

#### 1.2.10.2.4. Análisis de Porter.

El análisis de Porter señala que existen cinco fuerzas que conforman la estrategia competitiva que la administración deberá tomar en cuenta en la planeación estratégica y se detallan a continuación:

**GRÁFICO N°8. Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.**



**Fuente:** Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Poder de negociación de los proveedores.**\_ La organización deberá diversificar a sus proveedores, ya que si solo tiene afinidad con uno, se encontrará en una situación complicada. Es decir, que el proveedor podría dejar de operar en el mercado o cobrar elevados precios causando dificultades a la institución u organización.

**Poder de negociación de los compradores.**\_ Los compradores del entorno también poseen el poder de negociación, que causarían graves problemas a la empresa si lo emplearán fuertemente.

**Amenaza de productos y servicios sustitutos.**\_ Esta fuerza constituye un problema dentro del proceso de planeación estratégica, ya que si un producto o servicio es creado por innovaciones tecnológicas, métodos modernos de producción o simplemente se entrega un servicio post-venta diferente provocaría repercusiones a la organización.

**Amenaza de nuevos competidores.**\_ Cuando el costo de incursionar en la industria por parte de la competencia es bajo, la organización empieza a preocuparse por el surgimiento de nuevos competidores al mercado restándole participación en el mismo.

**Rivalidad entre empresas existentes.**\_ Las organizaciones que se encuentran en el entorno toman medidas extremas para contrarrestar a sus rivales, que compiten para ganar posicionamiento, fidelidad de sus clientes o simplemente reducir costos de operación.

#### **1.2.10.2.5. Matriz de competitividad.**

La matriz de competitividad establece a los principales competidores de la organización, a través del análisis de los factores internos y externos que intervienen en el posicionamiento estratégico de la empresa.

Los factores claves de éxito en una matriz de competitividad requieren de un estudio más amplio, es decir, que no se deben incluir datos específicos o concretos para su elaboración. A continuación se detallan los pasos para la realización de la matriz de competitividad:

1. Seleccionar a los competidores que poseen mayor influencia en el mercado.
2. Anotar los factores claves de éxito en relación con las otras empresas que serán evaluadas.
3. Asignar un peso entre 0.0 (nada importante) y 1.0 (absolutamente importante) a cada factor descrito. Los involucrados deberán asignar el peso oportuno de acuerdo al grado de alcance que posee la oportunidad o la amenaza en la industria.

4. Establecer una calificación entre 1 y 4 a cada factor, tomando en consideración que 1 representa una debilidad mayor, 2 simboliza una debilidad menor, 3 constituye una fortaleza menor y 4 caracteriza una fortaleza mayor. El valor asignado se determina de acuerdo a la eficacia de las estrategias de la organización y de las de los competidores.
  
5. Se realiza la multiplicación entre el peso y la calificación propuesta para cada una de las empresas evaluadas, para su posterior sumatoria. El resultado obtenido establecerá la posición de la organización frente a las demás.

**TABLA N°6. Modelo de matriz de competitividad.**

Factores claves de éxito	Peso	Empresa		Competidor 1		Competidor 2	
		Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.
<b>Indicadores</b>							

Fuente: Matriz de competitividad.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Al final, se realiza una comparación del resultado obtenidos de la empresa frente a los resultados que corresponden a los competidores, para conocer la situación actual de la organización y si esta aprovecha al máximo sus recursos.

#### **1.2.10.2.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG).**

La matriz BCG establece la distribución más factible de los insumos entre las distintas actividades de la organización, diferenciando a los que generan recursos y a los que consumen.

Esta matriz se caracteriza por presentar 4 divisiones, que muestra a la empresa en forma gráfica, las diferencias existentes entre la participación relativa en el mercado y el crecimiento de la demanda.

El crecimiento de la demanda representa la situación actual y futura del sector, mientras que la participación relativa en el mercado indica la posición competitiva de la empresa y su facultad de generar recursos.

**GRÁFICO N°9. Modelo de matriz Boston Consulting Group (BCG).**



**Fuente:** Matriz Boston Consulting Group (BCG).  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

De acuerdo a las dimensiones de la matriz BCG, los negocios se clasifican en interrogantes, estrellas, vacas y perros.

**Interrogantes.**\_ Corresponden a los negocios que ocupan una participación en el mercado relativamente baja, pero compiten en una industria de gran demanda. Por lo general, las empresas que recién comienzan su incursión en el mercado se encuentran en este cuadrante, debido a que necesitan mucho dinero en su inversión generando poco efectivo.

La organización deberá decidir si se mejora la situación del negocio aplicando una estrategia intensiva basada en penetración en el mercado, desarrollo de productos o simplemente se comercializa el negocio.

**Estrellas.**\_ Estos negocios se caracterizan por tener una participación en el mercado alta y competir en una industria de gran demanda, obteniendo altas posibilidades de superación. Las organizaciones que se encuentran en este cuadrante, podrían utilizar las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal para aprovechar al máximo sus recursos.

**Vacas de efectivo.**\_ Los negocios ubicados en este cuadrante poseen una participación en el mercado alta pero incursionan en una industria de demanda escasa. Se las denomina vacas de efectivo, debido a que generan más dinero del que se necesita para alcanzar la solidez y solvencia requerida.

Las estrategias de desarrollo de productos o la diversificación concéntrica son las idóneas para el tipo de negocio consideradas vacas de dinero fuertes. Mientras que la estrategia de encogimiento, desinversión o liquidación son las más útiles para los negocios considerados vacas de dinero débiles.

**Perros.**\_ Este tipo de negocios se caracterizan por poseer una participación en el mercado relativamente baja y compiten en una industria con un crecimiento de la demanda escaso o nulo. Estos negocios con frecuencia son liquidados o removidos del mercado convirtiéndose en una de las estrategias a seguir.

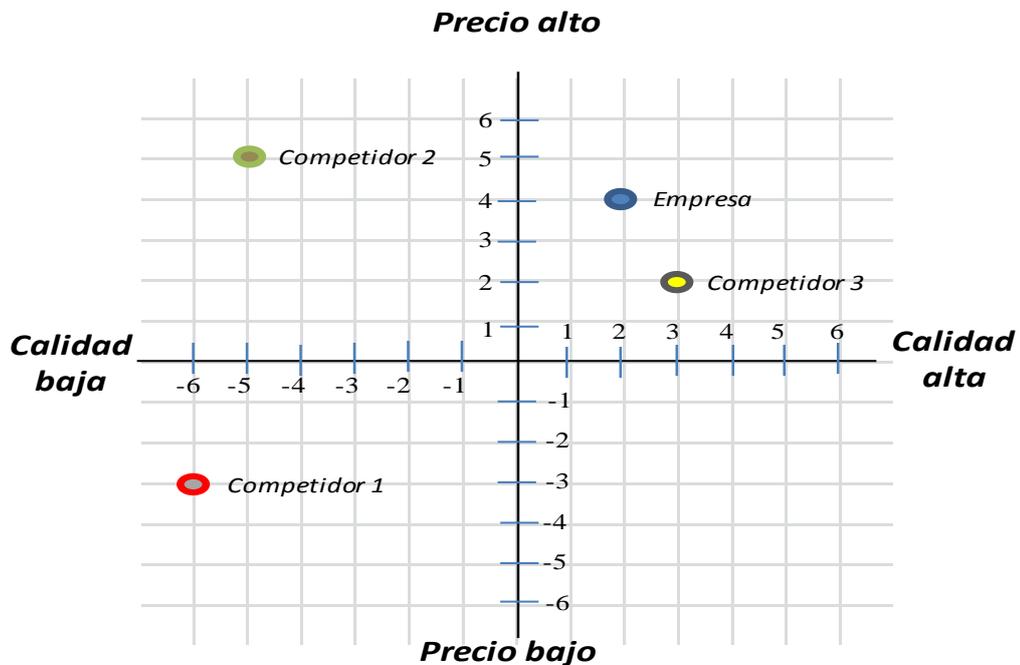
#### **1.2.10.2.7. Matriz de posicionamiento.**

La matriz o también denominada mapa de posicionamiento es una herramienta que permite representar de forma gráfica, la posición actual de la organización respecto a la competencia, tomando en consideración varios parámetros.

Para la elaboración de la matriz de posicionamiento se deben seguir los siguientes pasos:

1. Trazar 2 ejes (uno horizontal y uno vertical) con su respectiva cuantificación, dando origen a 4 cuadrantes.
2. Seleccionar los parámetros que definirán el posicionamiento de la organización frente a sus competidores.
3. Colocar en los ejes, las dimensiones de acuerdo a su valor máximo y mínimo.
4. Situar a la empresa y sus competidores en cada cuadrante de acuerdo a las perspectivas de los involucrados.

**GRÁFICO N°10. Modelo de matriz de posicionamiento.**



Fuente: Matriz de posicionamiento.  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Una vez terminada la matriz de posicionamiento, se debe prestar atención en la posición que ocupa la organización y la situación de los competidores para la formulación de estrategias que ayuden a mantener o aumentar la diferenciación de la misma.

### **1.2.10.3. Formulación estratégica.**

La formulación estratégica posee componentes que actúan de manera enlazada, de las cuales tenemos: las estrategias, cursos de acción y políticas. De esta manera, la organización cumplirá los objetivos trazados y conseguirá un mejor posicionamiento en el mercado.

#### **1.2.10.3.1. Estrategias.**

“Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos” (Munch Galindo L., 2008, pág. 37).

Es decir, que las estrategias son los mecanismos que ayudarán a cumplir con los objetivos estipulados en la planificación de la empresa, cumpliendo con las expectativas de los altos ejecutivos y colaboradores que conforman la organización.

#### **Tipos de estrategias**

A continuación se presenta los tipos de estrategias que las organizaciones pueden implementar, de acuerdo a los objetivos planteados:

**Integración hacia delante.**\_ Esta estrategia puede ser implementada cuando, la organización se proponga lograr el dominio o un mayor control de los distribuidores mayoristas o minoristas.

Es decir, que el negocio pondrá en funcionamiento o adquirirá empresas distribuidoras en el mercado, para así aumentar su margen de utilidad, agilizar los procesos de entrega o adquirir ventaja ante los demás competidores.

**Integración hacia atrás.**\_ Consiste en la adquisición de los proveedores o poseer un mayor control en ellos. Este caso se origina cuando, se crea una segunda empresa dedicada a la producción de insumos que requiera la primera o cuando pretendemos que un proveedor nos brinde mayor beneficios en la adquisición de materia prima.

**Integración horizontal.**\_ Consiste en adquirir la posesión o un mayor control de los competidores. Este caso se presenta cuando el negocio se fusiona con una empresa competidora, se la adquiere o se la absorbe con el objetivo de aumentar las economías de escala o poseer ventaja competitiva ante otros competidores.

**Penetración en el mercado.**\_ Se basa en la búsqueda de una mayor participación en un mercado que no se encuentre saturado, con el fin de ampliar la cartera de clientes y aumentar así las ventas. Como medidas para cumplir con esta estrategia tenemos: aumentar el número de vendedores, aumentar el número de puntos de ventas, elevar el gasto en publicidad, agregar nuevas promociones de ventas, etc.

**Desarrollo de mercado.**\_ Se utiliza con el fin de ingresar a nuevos mercados con los productos actuales, ampliando la cobertura geográfica de la organización. Se debe considerar la correcta utilización de los recursos y la experiencia que tiene la empresa en el mercado actual.

**Desarrollo del producto.**\_ Se realizan modificaciones o mejoras en las características y/o atributos de los productos actuales, o se plantean otros totalmente nuevos con el fin de asegurar la existencia el negocio en el mercado.

**Diversificación concéntrica.**\_ Diseñada con el objetivo de agregar nuevos productos que estén relacionados con los productos actuales para así aumentar las ventas de aquellos que se encuentran en el mercado.

**Diversificación conglomerada.**\_ Se incorporan nuevos productos que no estén relacionados con los productos actuales. Aplicada cuando se compete en una industria que crece gradualmente y se presentan oportunidades de incursionar en nuevos negocios que no esté relacionado con la actividad actual de la empresa.

**Diversificación horizontal.**\_ Consiste en agregar nuevos productos que no se encuentren relacionados con los actuales, pero que estén destinados a los clientes presentes con el fin de aumentar los beneficios de la empresa.

**Riesgo compartido (Joint Venture).**\_ Aplicada cuando dos o más empresas constituyen una sociedad o consorcio por un cierto periodo de tiempo, a través de una firma de riesgo compartido sin que ello implique la pérdida de identidad, con el fin de aprovechar una oportunidad de negocio que se ha presentado.

**Encogimiento.**\_ Se basa en la reagrupación con otra empresa mediante la reducción de costos o activos, para así superar problemas que posee la organización.

**Desinversión.**\_ Estrategia que consiste en la venta de una división o una parte de la empresa que no es rentable o simplemente no tiene relación con las demás actividades de la organización, para así reunir capital para nuevas inversiones.

**Liquidación.**\_ Utilizada cuando la empresa desea comercializar sus activos de acuerdo a su valor tangible, para liquidar a la organización que se ha declarado en quiebra. En este caso, la liquidación se la aplica cuando se han utilizado la

estrategia de encogimiento y la de desinversión, y ninguna de las dos ha brindado los resultados esperados.

#### **1.2.10.3.2. Cursos de acción.**

Los cursos de acción ayudan a que las actividades organizacionales se cumplan a cabalidad, de acuerdo al tiempo y recursos destinados por parte de la organización.

Adicionalmente, los cursos de acción poseen ciertas características que se deben de considerar al momento de plantearlos:

- a. Poseen un responsable y una fecha para su ejecución.
- b. Deben presentar consistencia de acuerdo a la estrategia y con el objetivo formulado.
- c. Pueden ser planteados a corto o mediano plazo, tomando en consideración las expectativas de la organización.
- d. Pueden ser realizados una o más veces acorde a las necesidades de la organización.
- e. Están sujetos a cambios, debido a inconvenientes que se presenten durante su ejecución.

#### **1.2.10.3.3. Políticas.**

Las políticas son instrumentos que guían la toma de decisiones; presentan concordancia con las estrategias y los cursos de acción para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Para la correcta formulación de las políticas, se debe tener en consideración los siguientes puntos:

- a. Se deben respetar las opiniones de todos los integrantes de la organización, al momento de establecerlas.
- b. Deberán ser declaradas por escrito, dando constancia de su elaboración.
- c. Deben presentar coherencia con la misión, visión, filosofía y objetivos de la empresa.
- d. Son flexibles en su aplicación.
- e. Serán difundidas y practicadas a nivel organizacional, demostrando claridad y precisión en su redacción.

### **Clasificación de las políticas**

De acuerdo a las áreas que componen a una organización, las políticas se clasifican en:

- a. Estratégicas o generales.**\_ Son implementadas en la alta gerencia, con el fin de guiar el pensamiento y las acciones de todos los colaboradores de la empresa.
- b. Tácticas o departamentales.**\_ Definidas como directrices o guías específicas para la toma de decisiones dirigidas para un área, grupo de trabajo o departamento de la organización.
- c. Operativas.**\_ Guían la toma de decisiones en las unidades que se dividen cada departamento para afianzar las tareas individuales.

#### **1.2.10.4. Implementación estratégica.**

La implementación estratégica es el mecanismo que lleva a la ejecución de los programas, proyectos, procedimientos, y el seguimiento y control que utilizan las organizaciones para llevar a cabo las estrategias programadas.

#### **1.2.10.4.1. Programas.**

Los programas son planes que integran las políticas, las estrategias, los procedimientos, los presupuestos y el tiempo como un sistema de actividades, con el propósito de lograr los objetivos y metas trazadas por la organización.

Para que los programas contribuyan al logro de los objetivos, los planificadores deben cumplir con ciertos pasos que son presentados a continuación:

1. Identificar las actividades que se realizarán en el proceso.
2. Clasificar las actividades de acuerdo a las exigencias organizacionales y los recursos que se utilizarán.
3. Ordenar las actividades planteadas según la prioridad y orden de ejecución de las mismas.
4. Fijar a cada actividad un responsable, lugar, costo, fecha de iniciación y fecha de terminación.
5. Realizar el respectivo seguimiento de la ejecución del programa elaborado.

Además, la colaboración de las personas que conforman la organización es de vital importancia, ya que de ellos dependen que las actividades programadas se cumplan conforme a la planeación propuesta.

#### **1.2.10.4.2. Proyectos.**

Los proyectos son planes de trabajo que se diseñan con el fin de crear, ampliar, mejorar, modernizar o recuperar la capacidad productora de bienes y servicios; que una vez concluidos dan origen a las actividades.

Para la correcta ejecución de los proyectos, se presentan ciertas características que hay que tener en observación:

- 1. Es considerado como un proceso.**\_ Congrega varias actividades, que deberán seguir un orden lógico para completar su ejecución y así conseguir los resultados previstos.
- 2. Posee un tiempo de duración.**\_ Se refiere al tiempo de iniciación y el de finalización, por tal motivo, se cumplirá con lo establecido en el proyecto salvo que surjan imprevistos que tarden su cumplimiento.
- 3. Tiene trazado objetivos.**\_ Cada proyecto posee su propio objetivo, que irá de acuerdo con las metas que se establezcan a nivel jerárquico.
- 4. Se plantearán proyectos realistas.**\_ Al momento de formular los proyectos, la organización tendrá en claro cuáles son sus posibilidades y sus limitaciones para asegurar el éxito de los mismos.
- 5. Se utilizan recursos de la organización.**\_ La empresa deberá gestionar los recursos que se utilizarán en el proceso del proyecto, si el caso lo amerita, consiguiendo alianzas con otras organizaciones a fin de fortalecer sus oportunidades.

#### **1.2.10.4.3. Procedimientos.**

Los procedimientos son guías de acción que describen la continuidad sistemática de los pasos necesarios para realizar determinadas actividades o tareas departamentales, generalmente interpretados a través de flujogramas.

Las características de los procedimientos se detallan a continuación:

- a. Son aplicadas en la mayoría de las organizaciones.

- b. Suministran un orden determinado en la ejecución de las actividades empresariales.
- c. Aportan a la coordinación de los colaboradores en las diferentes áreas departamentales.
- d. Se disminuyen gastos de mano de obra, ya que lo que necesitan conocer se encuentra descrito en el manual de procedimientos.
- e. Permiten la limitación de errores y de esfuerzos.
- f. Se convierten en una solución efectiva al momento de disminuir tiempos en la toma de decisiones de los jefes.

Los procedimientos se diferencian de las políticas ya que son guía de acción y no de pensamiento, convirtiéndose en un método para llevar a cabo una actividad o serie de actividades de forma acertada y agilizar los procesos productivos de una organización.

#### **1.2.10.4.4. Seguimiento y control.**

El seguimiento y control es un factor indispensable en la planeación, ya que permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos y qué medidas se pueden tomar para solucionar los problemas que aparezcan en el proceso.

Por otra parte, supervisa las actividades que se realizan a nivel organizacional y departamental, y define puntos de referencia determinando desviaciones en el proceso para su posterior corrección.

El control, en función en el momento que se realice durante el proceso se clasifica en:

**Preliminar.**\_ Realizado antes de que empiecen las actividades y comprende el establecimiento de políticas, procedimientos y normas asegurando que las

actividades se cumplan de acuerdo a lo estipulado. Es decir, plantea parámetros evitando inconvenientes que se presentan con anterioridad.

**Concurrente.**\_ Se la ejecuta durante la aplicación de las tareas, desarrollando acciones y metodologías que garanticen la correcta supervisión de los procedimientos.

**Posterior.**\_ Su aplicación se origina cuando se finalizan las actividades programadas e implica la recolección de los resultados y su posterior análisis.

**Balance Scorecard (BSC).**

Existe una herramienta muy útil llamada Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral, utilizada por los administradores para llevar el seguimiento y control de las actividades y demás acciones planteadas por la organización.

**TABLA N° 7. Modelo de Balanced Scorecard.**

Cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC)						 Cumplió lo planificado (1% de variación)	 requiere plan de acción (5% de variación con la meta)	 requiere plan de acción (más del 5% de variación con la meta)							
Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores de resultados	Indicadores impulsores	Iniciativas Estratégicas	Metas	Cumplimiento real					Alineación				
						Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Financiera															
Clientes															
Proceso interno															
Aprendizaje y crecimiento															

**Fuente:** Balance Scorecard.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

El Balance Scorecard está compuesto por cuatro perspectivas que se detallan a continuación:

**Perspectiva financiera.**\_ Direcccionada a la maximización de utilidades de la organización, mejora de la gestión financiera y la obtención de mayores beneficios monetarios.

**Perspectiva de clientes.**\_ Busca un mayor posicionamiento de la organización en el mercado, logrando una cartera de clientes extensa y su fidelidad hacia la empresa.

**Perspectiva de procesos internos.**\_ Plantea la mejora de la cadena de valor, es decir, las actividades primarias y secundarias que se ven involucradas en las áreas o departamentos de la organización a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**\_ Fortalece los conocimientos de los colaboradores, con el objetivo de prepararlos ante el contexto global al que se enfrentan día a día.

#### **1.2.10.5. Planeación operativa.**

La planeación operativa se fundamenta en la aplicación del plan estratégico, fraccionado en los niveles jerárquicos que componen una organización. Se caracteriza por ser de fácil entendimiento para todos los participantes del proceso y por permitir la separación de las actividades programadas con sus respectivos presupuestos y plazos de ejecución.

##### **1.2.10.5.1. Plan operativo anual (POA).**

El plan operativo anual (POA) es un instrumento que integra los proyectos elaborados y los objetivos estratégicos, señalando los requerimientos presupuestarios que serán necesarios en el transcurso de la planificación. Aporta a un mayor control, en cuanto a la asignación de los recursos monetarios.

Por otra parte, el plan operativo anual se maneja por los principios de transparencia, objetividad e imparcialidad; y realiza la priorización de los proyectos por parte de los responsables de los programas para su respectivo análisis, discusión y aprobación.

El POA posee cuatro finalidades que fundamentan su elaboración:

1. Ayuda a que los responsables del seguimiento de los proyectos, conozcan las actividades que deben realizar, los posibles problemas que pueden surgir, los recursos que se destinarán y una proyección de los resultados.
2. Es una herramienta que segmenta a la planificación estratégica y la profundiza en los diferentes niveles organizacionales.
3. Contribuye al seguimiento y control periódico del desarrollo de los proyectos estipulados por los involucrados.
4. Permite a los encargados del área de presupuesto, a autorizar el desembolso de los recursos, para sustentar las actividades propuestas.

En la preparación del plan operativo anual, es importante definir el objetivo general y los objetivos específicos. Además, se deberá indicar los posibles resultados que alcanzará la organización en el periodo previsto. Hay que recalcar, que se detallará la contribución parcial de cada logro en los resultados globales, para así medir el grado de consecución de los objetivos estipulados.

En el POA, se debe optimar los recursos a fin de mantener un equilibrio entre los gastos de maniobra y el gasto de personal, con relación a los resultados esperados durante el periodo de la planificación estratégica.

Se debe prestar la debida atención en el personal que será el encargado de la ejecución del POA, ya que debe ser el más idóneo. Para este fin, se tomará en

consideración el grado de experiencia y profesionalismo que coloquen en las actividades del proyecto. Es fundamental conservar una gestión interna adecuada, que permita al personal estar estable en el proceso del proyecto para evitar altos niveles de rotación y de conflictos internos, los cuales puedan perjudicar el logro de los objetivos.

La información que se maneje en el POA debe ser lo más realista y actualizada para realizar el respectivo control, mediante sistemas de monitoreo y evaluación permanente de las acciones planificadas y las actividades realizadas.

#### **1.2.10.5.2. Cronograma.**

El cronograma es una herramienta de planificación, que sirve de referencia para los involucrados para llevar a cabo las actividades de acuerdo al tiempo estipulado. La ventaja de utilizar este instrumento, es que resulta fácil de adaptar a circunstancias cambiantes y permite efectuar simulaciones a la organización sobre las tareas que se realizarán en la planificación estratégica.

Por otra parte, el cronograma contribuye a la normalización del periodo y los recursos necesarios para lograr la misión, visión y objetivos establecidos, mediante la colaboración de todos los involucrados de la organización que toman en consideración su disponibilidad.

Cuando se identifican los programas y proyectos de acuerdo a las estrategias adaptadas, es recomendable detallar el cronograma estimado para su realización. De esta manera, se obtiene el ciclo del plan estratégico que no debería durar más de cinco años. Si la organización requiere una duración mayor para cumplir con la planeación, se debe analizar la asignación de recursos y tiempo; el seguimiento también es importante para realizar la verificación de las actividades conforme a lo plasmado en el cronograma.

### **1.2.10.5.3. Presupuesto.**

Munch Galindo L. (2008), concluye que:

El presupuesto es un documento expresado en términos económicos financieros o no financieros que muestran la asignación de recursos para llevar a cabo los planes y las actividades de la organización. (pág. 51).

Los presupuestos nos ayudan a administrar los recursos financieros en la implementación de la planificación estratégica. Ya que sin este instrumento, la organización destinaria incorrectamente los recursos que poseen, generando un gasto innecesario a los involucrados.

Los presupuestos consolidados de una organización, se basan en la presentación del estado de pérdidas y ganancias, presupuestos de las principales partidas del balance general en el ejercicio fiscal y el flujo de caja que refleja las entradas y salidas de efectivo.

A continuación se detalla los diferentes tipos de presupuestos que se pueden realizar dentro de una empresa:

**Presupuesto de ingresos.**\_ Detalla las ventas futuras representada a través de proyecciones.

**Presupuesto de gasto.**\_ Representa las actividades primarias realizadas por un departamento o área específica de la organización, asignando un valor monetario a cada una.

**Presupuesto de utilidades.**\_ Se fundamenta en la representación de las ganancias obtenidas por las actividades realizadas por una organización, determinando el nivel de efectividad del proceso productivo.

**Presupuesto de efectivo.**\_ Este presupuesto especifica cuánto efectivo tendrá una organización a su disposición y cuánto necesitará para cubrir los gastos en un periodo determinado.

**Presupuesto de gastos de capital.**\_ Pronostica las inversiones en activos fijos tangibles e intangibles que serán de beneficio para la organización.

**Presupuesto fijo.**\_ Se detallan los costos que se mantienen estables, sin importar el volumen de producción o de ventas.

**Presupuesto variable.**\_ Toma en consideración aquellos costos que cambian con el volumen de ventas o de producción.

#### **1.2.10.5.4. Planeación financiera.**

La planeación financiera es una herramienta que se encarga de trasladar a términos económicos, los planes estratégicos y operativos de una organización tomando en consideración el periodo de tiempo y los recursos destinados en la ejecución de los mismos.

Por otra parte, la planeación financiera posee cuatro elementos que la componen: inversión, financiamiento, descripción de la situación de la empresa y decisiones de dividendos. Para respaldar los elementos mencionados, se aplican las técnicas financieras que se convierten en indispensables para la toma de decisiones, de las cuales tenemos:

**Estados financieros.**\_ Son documentos que muestran la situación de la empresa en términos monetarios, así como la efectividad de cada área o departamento con respecto a los resultados que proyectan.

Dentro de este grupo tenemos: el balance general, el estado de pérdidas y ganancias, razones financieras y el estado de flujo de efectivo, los mismos que se muestran a continuación:

**Balance general.**\_ Este estado financiero muestra la situación de la empresa a partir de los activos, pasivos y patrimonios existentes. Con frecuencia es presentado con estados financieros anteriores, para realizar la comparación de los resultados obtenidos en los ejercicios fiscales determinando las variaciones evidentes.

**Estado de pérdidas y ganancias.**\_ También denominado estado de resultados, especifica los ingresos y gastos incurridos en el periodo para así determinar las utilidades obtenidas por la empresa. Al igual que el balance general, se realizan la comparación de los resultados obtenidos en los ejercicios fiscales determinando las variaciones y así tomar medidas correctivas.

**Estado de flujo de efectivo.**\_ Señala las entradas y salidas de efectivo durante el ejercicio fiscal. Además, muestra la relación de la utilidad neta con los cambios en los saldos de efectivo y determinar la capacidad de pago de intereses y dividendos de la organización.

**Razones financieras.**\_ Son indicadores que son aplicados mediante las cuentas de los estados financieros que generan las organizaciones durante el ejercicio fiscal. Permiten observar la situación de la empresa con mayor claridad, ya que utilizan como parámetros: el posicionamiento en el mercado, inventarios, utilidades, clientes, entre otros.

Entre las principales razones financieras que ayudan a las organizaciones a tomar decisiones tenemos:

**Prueba ácida.**\_ Mide la eficiencia de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus inventarios.

$$PA = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario medio}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

**Prueba de solvencia.**\_ Evalúa el nivel de solvencia financiera que posee la organización para afrontar sus deudas.

$$PS = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$$

**Rotación de cuentas por cobrar.**\_ Indica el número de veces que las cuentas por cobrar giran en promedio, en un período determinado de tiempo

$$R \text{ CtasxCob} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

**Rotación de inventarios.**\_ Indica cuantas veces rota el inventario de mercaderías de la organización durante el año.

$$R \text{ Inv.} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventario}}$$

### **1.3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR”.**

#### **1.3.1. Elementos constitutivos.**

Los elementos constitutivos son los componentes que respaldan la personalidad jurídica y las actividades productivas de la organización, presentadas a continuación:

### **1.3.1.1. Historicidad.**

El grupo de comerciantes minoristas comenzó como una pre-asociación registrado en el acuerdo municipal del cantón Salinas y fundada el 9 de Septiembre del 2006. En la administración del Sr. Vinicio Yagual Villalta (ex-alcalde), se cambió la denominación de la organización con el nombre de “Asociación de Comerciantes Salinas Internacional”, el 5 de agosto del 2008 según acuerdo ministerial N° 0091. La asociación en ese entonces tenía como directiva a las siguientes personas:

**Presidente:** Antonio Matías Quiroz.

**Vicepresidente:** Narcisa Vera González.

**Secretaria:** Alba Perero Tomalá.

**Tesorera:** Daise González Anastacio.

**Síndico:** Gabriel Tupul Yungan.

**Vocal principal:** Carlos Pozo Salazar.

**Vocal principal:** Jenny Sánchez Medina.

**Vocal suplente:** Antonio Tigreiro Quimí.

**Vocal suplente:** Martha Bustamante Apolo.

El periodo de gestión de la directiva duró 2 años entre el 2009 y 2010 contado con 91 socios.

Gracias a la gestión de la ex presidenta, la Sra. Narcisa Vera y la directiva provisional escogida el día 26 de julio del 2010, el grupo se convirtió en la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, el 14 de Mayo del 2011 con la ayuda del Ministerio de Inclusión Económica y Social según acuerdo ministerial 10504-MIES contando con 82 socios. La directiva que fue registrada en el ministerio contó con los siguientes representantes:

**Presidente:** Narcisa Vera González.

**Vicepresidente:** Mario Mendoza Suárez.

**Secretaria:** Alba Perero Tomalá.

**Tesorera:** María Vera Perero.

**Síndico:** Martha Rivera Bonilla.

**Vocales principales:**

- **Organización y disciplina:** José Vera González.
- **Cultura y deporte:** Paula Cano Valle.
- **Ayuda y beneficencia:** Mercy Mateo Borbor.

**Vocales suplentes:**

- **Organización y disciplina:** Carlos Pozo Salazar.
- **Cultura y deporte:** Carlos Tomalá Tomalá.
- **Ayuda y beneficencia:** Antonio Tigrero Quimí.

El día martes 13 de noviembre del 2012, la presidenta y la tesorera desistieron de su gestión dando como resultado la siguiente directiva:

**Presidente:** Mario Mendoza Suárez.

**Vicepresidente:** José Vera González.

**Secretaria:** Alba Perero Tomalá.

**Tesorera:** Martha Rivera Bonilla.

**Síndico:** Violeta Yagual Suárez.

**Vocales principales:**

- **Organización y disciplina:** Carlos Pozo Salazar.
- **Cultura y deporte:** Paula Cano Valle.
- **Ayuda y beneficencia:** Mercy Mateo Borbor.

**Vocales suplentes:**

- **Organización y disciplina:** Gabriel Tupul Yungan.
- **Cultura y deporte:** Carlos Tomalá Tomalá.
- **Ayuda y beneficencia:** Luis Tomalá Tomalá.

El día lunes 09 de septiembre del 2013, se proclamó a la nueva directiva conformada por las siguientes personas mediante sección solemne:

**Presidente:** Mario Mendoza Suárez.

**Vicepresidente:** José Vera González.

**Secretaria:** Alba Perero Tomalá.

**Tesorera:** Martha Rivera Bonilla.

**Síndico:** Narcisa Vera González.

**Vocales principales:**

- **Organización y disciplina:** Carlos Pozo Salazar.
- **Cultura y deporte:** Washington Reyes Romero.
- **Ayuda y beneficencia:** Daniel Medranda Muñoz.

**Vocales suplentes:**

- **Organización y disciplina:** Lorenzo Malavé Neira.
- **Cultura y deporte:** Gabriel Tupul Yungan.
- **Ayuda y beneficencia:** Fausto Córdova Holguín.

#### **1.3.1.2. Constitución.**

**Acta constitutiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” de fecha 26 de julio del 2010.**

En el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, a los veinte y seis días del mes de Julio del año dos mil diez, aproximadamente a las 15h00 pm, nos reunimos todas las personas que realizamos nuestras labores en los interiores del Mercado Municipal del cantón Salinas ubicado en el barrio Pueblo Nuevo en la calle Galápagos entre las avenidas Florencio Ramírez y Antonio José de Sucre, con la finalidad de constituir una asociación sin fines de lucro de acuerdo al título XXX del libro primero del código civil, para así estar protegidos jurídicamente y poder

lograr nuestros objetivos; y se llegó a la **resolución** de formar la asociación con todas las personas que trabajamos dentro del mercado municipal y obtener personalidad jurídica a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social, y todos los presentes quedaron de acuerdo.

A continuación se procede a dar nombres para nuestra asociación, tomado la palabra la señora Narcisa Vera González y mociona ante los presentes el siguiente nombre Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” y también da la moción el señor José Vera González cuyo nombre es “Asociación de Comerciantes Minoristas Salinas Internacional” entran a debate los dos nombres quedando el siguiente de acuerdo a los presentes: **Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”**, aprobado por unanimidad de votos.

Para mayor información ver en el anexo 10.

## **Ministerio de Inclusión Económica y Social**

### **Acuerdo N° 10.504**

**Lcda. Peggy Danny Ricaurte Ulloa**

**Subsecretaria regional del Litoral del MIES – Guayas**

### **Considerando**

Que, de mediante trámite N°. 12279 de fecha el 14 de mayo de 2011, ha ingresado a esta subsecretaria, la directiva provisional de la **Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”**, con domicilio en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, solicita la aprobación del estatuto y la concesión de personalidad jurídica. La veracidad de

los documentos ingresados es de exclusividad responsabilidad de los peticionarios.

**Acuerda:**

**Art1.-** Aprobar el estatuto y conceder personalidad jurídica a la **Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”**, con domicilio en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena.

**Art2.-** Registrar en calidad de socios fundadores a las personas naturales que suscribieron el acta constitutiva de la organización.

Para mayor información ver en el anexo 12.

**1.3.1.3. Actividades.**

Las actividades que realiza la asociación se basa en el ofrecimiento de productos y servicios de consumo masivo, a través de los recursos naturales que se producen en la provincia y en el país.

El Mercado Municipal del cantón Salinas es el establecimiento que reúne a todos las personas que conforman este grupo asociativo, en donde se realizan el proceso de compra de productos a los proveedores y la respectiva venta a los usuarios y consumidores. En este proceso actúan los comerciantes como intermediarios, que en varios de sus puestos de venta realizan procesos de producción para brindar un producto final y de calidad a la comunidad que visita este sitio.

Por otra parte, la asociación realiza diferentes actividades que benefician a los socios que la integran a través de la gestión administrativa de la directiva conformada por 11 personas, de las cuales tenemos:

1. Recolección de cuotas mensuales destinadas para formación de presupuestos que servirán en imprevistos y demás gastos.
2. Actividades recreativas que fortalecen la convivencia de los comerciantes con la comunidad en épocas festivas.
3. Realización de bingos y rifas para aumentar el presupuesto de la asociación.
4. Participación en los desfiles en fechas conmemorativas del cantón y de la provincia.
5. Gestiones en varias de las instituciones públicas y privadas en beneficio de los comerciantes.

### **1.3.2. Productos.**

El Mercado Municipal del cantón Salinas se encuentra dividido por 11 secciones, de las cuales se detallan aquellas que se encargan a la venta de productos:

1. Sección carnes.
2. Sección comidas.
3. Sección pescados y mariscos.
4. Sección pollos.
5. Sección legumbres.
6. Sección batidos.
7. Sección frutas.
8. Sección abastos.
9. Sección lácteos.

### **1.3.3. Servicios.**

En cuanto a los servicios que brinda el Mercado Municipal del cantón Salinas, la sección varios es la encargada de realizar esta labor. Llamada así debido a que en esta división se ofrecen productos y servicios de entretenimiento, vestimenta, belleza, telefonía, plásticos y papelería.

#### **1.3.4. Recursos.**

Los recursos son parte esencial en una organización, ya que sin ellos no se podrían realizar las actividades primarias y secundarias.

A continuación se presenta los recursos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.

##### **1.3.4.1. Humanos.**

La asociación cuenta con 64 personas, 11 pertenecientes a la directiva y 53 que son socios distribuidos en las diferentes secciones del Mercado Municipal del cantón Salinas. Para mayor información ver anexo 11.

##### **1.3.4.2. Materiales.**

En cuanto a los materiales que utilizan los comerciantes, se detallan los uniformes que poseen identificándolos como asociación. Además, las personas que se encargan de la preparación y manejo de alimentos poseen artículos complementarios asegurando la calidad de los productos que ofrecen a la comunidad.

Por otra parte, cuentan con materiales de oficina que son de gran ayuda al momento de informar a los socios sobre las reuniones y sesiones solemnes, en donde se da a conocer las novedades concernientes a la asociación o gestiones realizadas por los directivos.

Adicionalmente, cada comerciante dispone de los instrumentos de trabajo necesarios, para realizar el proceso productivo de una manera eficaz y eficiente evitando contratiempos y malestar en los clientes.

#### **1.3.4.3. Técnicos.**

Los recursos técnicos de la asociación se relacionan con el curso de manipulación de alimentos que fue auspiciado por la ex-gobernadora, la doctora Noralma Zambrano. Gracias a estos conocimientos, los comerciantes se preocupan por mantener los alimentos en buen estado desde que ingresan al mercado hasta que el usuario o consumidor final se provee de los mismos para satisfacer sus necesidades.

#### **1.3.4.4. Tecnológicos.**

Los recursos tecnológicos que poseen como asociación son limitados, debido al que el presupuesto que manejan no les permite obtener tecnología de punta para realizar las diferentes actividades inmersas en la gestión administrativa.

Por otro lado, los comerciantes poseen en cada uno de sus puestos de venta, la tecnología esencial para efectuar sus actividades productivas. Dentro de este grupo podemos detallar: congeladores, maquinarias para filetear y moler la carne, refrigeradoras, licuadoras, tostadoras, cocinas industriales, televisores, copadoras, cabinas telefónicas, DVDs, equipos de sonido.

#### **1.3.5. Impacto ambiental.**

##### **1.3.5.1. Responsabilidad social.**

La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas, para retribuir de alguna manera el apoyo y confianza que tiene la comunidad hacia ellos, realizan actividades de convivencia para así fortalecer ese vínculo entre el núcleo familiar en las fechas festivas como: el día del padre, el día de la madre, el día del niño y navidad. Para llevar a efectos estas acciones, realizan una serie de gestiones para así obtener los recursos necesarios para la ejecución de las programaciones.

Por otra parte, dedican una semana a la celebración por motivo del aniversario de la creación de la asociación y del mercado municipal, donde se establecen una serie de juegos recreativos y programas artísticos que involucran la conexión de los socios con la comunidad.

#### **1.3.5.2. Aporte al buen vivir.**

La asociación como parte fundamental en el aporte al buen vivir, ofrece productos y servicios a través del mercado municipal a la comunidad del cantón Salinas y a los turistas que visitan al mismo, cumpliendo así con la soberanía alimentaria estipuladas en la Constitución y en el Plan Nacional para el Buen Vivir.

Por otra parte, se cumple con el derecho a la salud debido a que los comerciantes se preocupan de que los productos estén en excelentes condiciones para que la ciudadanía obtenga alimentos sanos, suficientes y nutritivos, asegurando un nivel de alimentación saludable y equilibrada.

#### **1.3.5.3. Estudio ambiental o recursos naturales.**

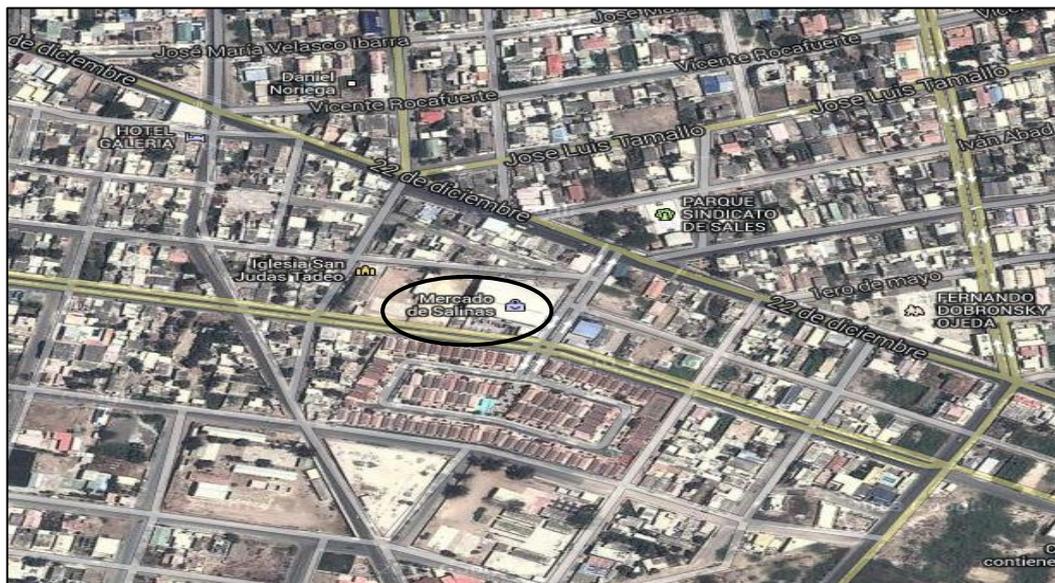
Las personas que integran la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” se encuentran comprometidas con el ambiente, ya que han incursionado en un proyecto denominado “Manejo responsable de los residuos sólidos”.

Este proyecto consiste en la construcción de un sitio en los exteriores del mercado, a fin de que ellos y la ciudadanía se preocupen por la limpieza del lugar y así depositen todos los desechos sólidos en este espacio adecuado. Para financiar dicho proyecto, se realizaron rifas de 2 congeladores que fueron entregadas por la empresa Unilever, obteniendo como resultados aproximadamente \$200 destinados para la adquisición de materiales.

#### 1.4. MARCO SITUACIONAL.

La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” se encuentra establecido en las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas, ubicada en el barrio Pueblo Nuevo entre las avenidas Florencio Ramírez y Antonio José de Sucre. Este lugar se convierte en un sitio estratégico, debido a que su cobertura abarca a la población que conforma las parroquias urbanas del cantón, y al sector hotelero y comercial que se encuentran en las cercanías de las playas de Salinas.

**IMAGEN N°1. Ubicación del Mercado Municipal del cantón Salinas.**



Fuente: Google Maps.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Los administradores de los negocios obtienen gran parte de sus provisiones alimenticias en el mercado municipal para satisfacer las necesidades de los turistas. O, en algunos casos los visitantes acuden a las instalaciones para adquirir los productos necesarios para su estancia, en las secciones: lácteos, varios, carnes, pollos, pescados y mariscos, abastos, legumbres, frutas o simplemente se dirigen a degustar de los exquisitos platos que preparan los comerciantes pertenecientes a las secciones comidas y batidos.

## **1.5. MARCO LEGAL.**

### **Constitución de la República del Ecuador**

#### **Título II. Derechos**

#### **Capítulo segundo. Derechos del buen vivir**

##### **Sección primera. Agua y alimentación**

**Art. 13.-** Las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales.

#### **Título VI. Régimen de desarrollo**

##### **Capítulo tercero. Soberanía alimentaria**

**Art. 281.-** La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente.

##### **Capítulo sexto. Trabajo y producción**

##### **Sección quinta. Intercambios económicos y comercio justo**

**Art. 337.-** El Estado promoverá el desarrollo de infraestructura para el acopio, transformación, transporte y comercialización de productos para la satisfacción de las necesidades básicas internas, así como para asegurar la participación de la economía ecuatoriana en el contexto regional y mundial a partir de una visión estratégica.

## **Plan Nacional para el Buen Vivir**

### **Objetivos nacionales para el Buen Vivir**

**Objetivo 1. Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.**

**Política 1.1. Garantizar los derechos del Buen Vivir para la superación de todas las desigualdades (en especial salud, educación, alimentación, agua y vivienda).**

c. Impulsar el acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos, preferentemente producidos a nivel local, en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales, promoviendo la educación para la nutrición y la soberanía alimentaria.

**Objetivo 11: Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible**

**Política 11.5. Fortalecer y ampliar la cobertura de infraestructura básica y de servicios públicos para extender las capacidades y oportunidades económicas.**

f. Dotar de infraestructura y equipamiento que facilite las actividades autónomas de producción, comercio y servicios.

**Ley de defensa y desarrollo del trabajador autónomo y del comerciante minorista**

**Capítulo primero**

**Del ámbito, objeto y definiciones**

**Art. 3.- Definiciones.-** Para los efectos de esta ley se entenderá por:

**b) Comerciante minorista.-** Es la persona natural que desarrolla actividades de comercio y distribución de bienes y/o servicios, de forma personal, ambulante o fija, habitual o temporal, para la autogeneración de ingresos y cuyo capital no supere los treinta y seis salarios básicos unificados del trabajador privado.

### **Capítulo tercero**

#### **De las garantías y responsabilidades del estado**

**Art. 7.- Apoyo a actividades productivas y de comercialización.-** El estado a través del Ministerio del ramo, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados, elaborará y ejecutará políticas públicas y sociales para el desarrollo de las **actividades productivas y de comercialización**, para cuyo efecto.

**Art. 8.- Responsabilidades de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.-** Los gobiernos autónomos descentralizados, en el ámbito de su competencia, incluirán dentro de sus planes, programas y proyectos de desarrollo y en su presupuesto inmediato anual, partidas presupuestarias para la creación, ampliación, mejoramiento y administración de los centros de acopio de productos, centros de distribución y comercialización, pasajes comerciales, recintos feriales y mercados, en los cuales las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas ejerzan sus actividades. Dichos establecimientos, contarán con todos los servicios básicos, centros de desarrollo infantil, comedores populares, centros médicos, guarderías y centros de capacitación para las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas. Para la creación, ampliación y mejoramiento de dichos espacios, se socializará con los sectores involucrados.

Para mayor información ver en el anexo 12.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.**

“El diseño es el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, pág. 158).

En este caso, se aplicó la investigación transeccional descriptivo que corresponde al diseño no experimental, ya que se indagó la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables de una población determinada y así proporcionar su descripción pertinente. De igual manera, se realizó la respectiva observación de los fenómenos, identificando la incidencia de las dimensiones de las variables de estudio en una muestra poblacional para el posterior análisis e interpretación de los datos recabados.

#### **2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.**

La modalidad de investigación que se aplicó fue la cuantitativa, que consiste en observar y medir los fenómenos, sin afectar de ninguna forma sus características o su desarrollo para obtener datos concretos y realistas. Se fragmentó los resultados para el respectivo análisis e interpretación y así validar la hipótesis planteada y fundamentar los estudios previos.

Además, el enfoque cuantitativo fue de gran aporte para la investigación convirtiéndola en objetiva, donde la medición numérica y el análisis estadístico fueron herramientas relevantes en el establecimiento de patrones de comportamiento de las variables.

### **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

La investigación que se aplicó es de tipo exploratorio, cuyo objetivo es de examinar un problema que ha sido poco o nada estudiado, para así reconocer la situación actual del mismo a través del establecimiento de los fenómenos. Para cumplir con este tipo de investigación, se aplicó la búsqueda de información bibliográfica y las visitas de campo, donde se tuvo una integración con la parte involucrada identificado las variables que se estudiaron en el proceso de investigación.

Por otra parte, se aplicó el tipo de investigación descriptivo para realizar la respectiva explicación del problema determinado, a través de la fundamentación de las variables que intervienen en la indagación.

### **2.4. MÉTODOS.**

Paredes W. y Paredes N. (2011), mencionan que:

El método de investigación es una especie de brújula en la que no se producen automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos. (pág. 58).

En el estudio, se aplicó el método ex post facto o pre-experimental como el proceso o camino a seguir para alcanzar el objetivo determinado pero sin alterar o manipular las variables que intervienen en la investigación.

Además, se aplicó el método hipotético-deductivo, en donde se parte de la observación de casos particulares para plantear el problema de investigación. Luego, se realizó un proceso de inducción-deducción a través de la conformación del marco teórico, y la recolección de información aplicando técnicas de investigación para validar la hipótesis planteada.

## **2.5. TÉCNICAS.**

Para realizar la comprobación de la hipótesis, se aplicaron técnicas de investigación que permitieron la recolección de datos, entre ellas tenemos:

### **La observación**

Esta técnica ayuda al investigador a recolectar la mayor información posible; consiste en observar los fenómenos de acuerdo a su incidencia. Dentro de este punto, se puede desplegar dos tipos de observación: la participante y la no participante.

Para el estudio, se escogió la observación no participativa, en donde el investigador aplica la técnica sin intervenir en el transcurso de los sucesos o acontecimientos que se presenten. Para observar la ficha de la observación dirigirse al anexo 5.

### **La entrevista**

La entrevista es la reunión que se realiza con el fin de intercambiar información entre una persona y otra, en este caso, el entrevistador y el entrevistado.

Para el resultado de esta técnica, se aplicó la entrevista semiestructurada debido a que se da cierto grado de libertad para fundamentar las alternativas de respuestas presentadas, de acuerdo a las vivencias pasadas y presente del entrevistado. Para observar la ficha de la entrevista dirigirse al anexo 6.

### **La encuesta**

La encuesta es una técnica que ayuda al levantamiento de información, a través de una serie de preguntas planteadas de acuerdo a las variables de investigación que serán de apoyo para el objeto de estudio.

Para obtener datos más concretos, se aplicó la escala de Likert que consiste en conferir un valor numérico entre 1 y 5 a las respuestas, de acuerdo a las preguntas planeadas por el encuestador; siendo 1 el menos favorable y 5 el más favorable; esta escala facilitó la tabulación de los resultados recolectados. Para observar la ficha de la encuesta dirigida a los socios dirigirse al anexo 7 y para observar la ficha de encuesta dirigida a los clientes dirigirse al anexo 8.

## **2.6. INSTRUMENTOS.**

Los instrumentos que se aplicaron para la recolección de datos fueron: la guía de observación y el cuestionario en el caso de la entrevista y la encuesta.

### **Guía de observación**

La guía de observación permitió plantear aspectos o características de acuerdo a las variables planteadas, a fin de facilitar la obtención de los resultados y clasificarlos de acuerdo a las opiniones recabadas de una manera eficiente.

### **Cuestionario**

El cuestionario es un instrumento que se caracteriza por poseer un conjunto de preguntas con respecto a las variables que se medirán en el proceso de investigación. De acuerdo a esta premisa, las interrogantes formuladas se las distribuyó a la encuesta y la entrevista de acuerdo a la información que deseó obtener por parte de los involucrados.

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **2.7.1. Población.**

La población es definida como un conjunto de individuos, objetos o casos de estudio con características similares que contribuyen al objeto de la investigación.

### Datos generales:

<b>Población:</b>	Habitantes del cantón salinas.
<b>Elementos:</b>	Mercado Municipal del cantón Salinas.
<b>Unidad de muestreo:</b>	Clientes del mercado.
<b>Alcance:</b>	Salinas.
<b>Tiempo:</b>	Setiembre 01/2013 - Septiembre 14/2013

Para precisar la información que se desea recoger, se delimitó según argumentos de edad, zona y nivel socioeconómico.

**TABLA N°8. Población del cantón Salinas entre la edad de 20 a 69 años.**

<b>Población del Cantón Salinas entre la edad de 20 a 69 años de la zona urbana considerada no pobres</b>	
<b>Edades</b>	<b>N° de personas</b>
De 20 a 29 años	2.975
De 30 a 39 años	2.397
De 40 a 49 años	1.801
De 50 a 59 años	1.185
De 60 a 69 años	685
<b>Total</b>	<b>9.043</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### **2.7.2. Muestra.**

La muestra representa una porción del universo o población. Para el cálculo se empleó un nivel de confianza de 95%, por ende el margen de error fue de 5%. La fórmula que se aplicó pertenece a una población finita que se presenta a continuación:

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

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50 \cdot 9043}{0,05^2(9043 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,50 \cdot 0,50}$$

$$n = 369$$

Dónde:

*n*= Tamaño de la muestra.

*Z*= Número de desviaciones estándar.

*N*= Tamaño de la población.

*e*= Margen de error.

*p*= % estimado de la muestra, probabilidad de ocurrencia del fenómeno.

*q*= % estimado de la muestra, probabilidad de no ocurrencia del fenómeno.

**Muestreo estratificado.-** Se identifica por dividir en grupos la población obtenida. En el estudio, se tomó en consideración a los directivos, socios y clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas detallado a continuación:

**TABLA N°9. Estratificación de la muestra.**

<b>Grupos</b>	<b>Número</b>	<b>Instrumentos</b>
Directivos	11	Entrevista
Socios	53	Encuesta
Clientes	369	Encuesta
<b>Total</b>	<b>433</b>	

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

En total se ha considerado a 433 personas con el objetivo de obtener información fidedigna, aumentando el nivel de confiabilidad.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.**

Para realizar el respectivo tratamiento de los datos recolectados se seguirá el siguiente proceso:

- Codificación de datos.
- Tabulación de datos.
- Análisis de los datos.
- Comparaciones de los resultados.

**Codificación de los datos.**\_ Cuando se terminó de recolectar los datos relevantes para la investigación, las respuestas obtenidas se codificaron asignando un número para cada una de las preguntas planteadas, para luego ser trasladadas en la computadora para su posterior tabulación.

**Tabulación de datos.**\_ Una vez codificadas las respuestas, se aplicó el programa SPSS (Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales) para realizar el traspaso de los datos, ya que esta herramienta presenta un editor de datos que proporciona un método práctico para la creación, edición y tabulación de los mismos.

**Análisis de datos.**\_ En este punto se desarrollaron las tablas de frecuencias mediante el programa SPSS y la representación gráfica en el caso de las encuestas, a través del programa Microsoft Excel para reflejar la información recolectada. Luego, se realizó el respectivo análisis de los resultados para cada pregunta observando el comportamiento de las variables.

**Comparación de los resultados.**\_ Cuando se finalizaron los pasos anteriores, se realizó la respectiva comparación de los resultados obtenidos en la observación, la encuesta y la entrevista llegando así a una conclusión.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.**

La observación se realizó en la tercera semana del mes de agosto del 2013, entre los días comprendidos del 9 al 13 del mes señalado desde las 9h00 am hasta las 11h50 am, en las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas dando como resultado lo siguiente:

La actividad realizada por los comerciantes se basa en la comercialización de bienes y servicios, convirtiéndola en un sustento para las personas que conforman la asociación y sus familiares. Los recursos que poseen son limitados, es decir que se cuenta con tecnologías básica en las áreas de trabajo para así cumplir con las necesidades de los clientes. Por otra parte, los socios que laboran en las secciones presentan un nivel de compañerismo aceptable para así alcanzar sus objetivos colectivos.

La gran parte de los clientes demuestran un nivel de satisfacción aceptable, gracias a la calidad de los productos y atención que ofrecen los comerciantes hacia ellos. Pero, algunos de los consumidores que acuden a los puestos de venta exigen que los comerciantes sean un poco más pacientes al momento de receptor sus pedidos.

La planeación que es ejercida por los directivos de la asociación, se realiza de forma empírica, ya que al momento de realizar las reuniones se establecen solo las actividades que se realizarán en el mes. Es decir, que no instauran los indicadores, recursos a destinarse y el tiempo que permitan medir el avance de los proyectos y planes que se llevarán a cabo.

### **3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

#### **1. ¿Conoce usted la misión que persigue la asociación?**

De acuerdo a la pregunta formulada a las personas que integran la directiva sobre si conocen la misión que persigue la asociación, 2 de ellos respondió que conocen la misión que persigue la organización, mencionando que es importante estar al tanto de lo que desea lograr para formular estrategias, actividades y demás acciones en beneficio de los socios.

Mientras que 9 de los directivos no tienen en claro la misión y visión de la asociación, por este motivo, mencionan que ellos no tienen bien definidas sus funciones y demás tareas que deben realizar.

#### **2. ¿La gestión administrativa por parte de los directivos es la adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales?**

Sobre la pregunta expresada, 3 de los directivos alegaron que la gestión administrativa es la adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales debido a que se están iniciando diferentes acciones para así lograr los objetivos que se han trazado en la asociación.

Mientras que 8 de los entrevistados opinan que no se cumplen con algunos objetivos propuestos, ya que los esfuerzos que se están realizando no son los suficientes, pero que se está trabajando para poder satisfacer los requerimientos de los socios.

#### **3. ¿Las políticas organizacionales están direccionadas a la actividad comercial que realiza la asociación?**

Según las opiniones recolectadas en la entrevista, 4 de las personas que conforman la directiva manifestaron que las políticas organizacionales se encuentran

direccionadas a la actividad comercial que realizan, ya que de esto depende el éxito esperado por los comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Mientras, que 7 de los entrevistados mencionan que se debe de reestructurar las políticas existentes, ya que varios de los comerciantes no cumplen con los lineamientos estipulados debido a que son muy flexibles ocasionando problemas internos entre los socios. Además, alegan que se han presentado inconvenientes con los clientes por no cumplir con las políticas estipuladas.

#### **4. ¿Conoce ud. los valores organizacionales con los que se maneja la asociación?**

De total de los directivos entrevistados, 3 aseguraron que conocen los valores organizacionales que forman parte de la organización, debido a que se debe mostrar una postura correcta ante la comunidad a la que sirven y así fortalecer su identidad como asociación.

Mientras, que 8 de los directivos señalaron que no están al tanto de los valores organizacionales que se emplean, ya que no poseen un escrito en donde se estipule el componente antes mencionado para el conocimiento de los socios y directivos.

#### **5. ¿Se mantiene un buen ambiente de trabajo dentro de la asociación?**

De los 10 entrevistados, 8 manifestaron que se mantiene un buen ambiente de trabajo dentro de la asociación debido a que existe confianza entre las personas que conforman la organización fortaleciendo el compañerismo entre directivos y socios. Además, alegan que este factor es de gran importancia al momento de realizar las actividades grupales encaminándolos a un mismo fin.

Por otra parte, 3 de los directivos señalan que existen discrepancias al momento de tomar decisiones en conjunto y esto genera problemas entre varios socios.

Asimismo, manifiestan que varios de los socios poseen molestias al momento de trabajar con otros, dificultando la convivencia interna

**6. ¿Las actividades que se realizan dentro de la asociación cumplen con las expectativas de los socios?**

Según las opiniones de los entrevistados, 6 de los directivos aluden que las actividades que se realizan cumplen con las expectativas de los socios señalando que la directiva actual está sacando adelante a la asociación y al mercado municipal y que se están formulando otras acciones para el beneficio de los socios.

Por otra parte, 5 señalaron que algunos socios no están conformes con los trabajos realizados ya que no cumplen con sus expectativas, y que esperan que se formulen más actividades observando sus efectos en sus puestos de trabajo.

**7. ¿Considera ud. que la asociación cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?**

Con respecto a los recursos con los que cuenta la asociación, 4 de los entrevistados indicaron que los recursos son los necesarios para el cumplimiento de las actividades ya que se está recolectando una cuota entre todos los socios.

Mientras que 7 de los directivos expresaron que no se cuentan con los recursos suficientes, debido a que se está iniciando a recaudar el capital que incrementará el presupuesto de la asociación.

**8. ¿Se realiza el respectivo seguimiento de los proyectos?**

De acuerdo a las entrevistas realizadas, 7 personas pertenecientes a la directiva mencionaron que se realiza el respectivo seguimiento de los proyectos que ejecuta

la asociación para que los mismos se hagan realidad, reduciendo contratiempos que se presenten en la duración de los mismos.

Mientras que 4 entrevistados expresaron que hay proyectos que no se han cumplido a cabalidad, ya que no cuentan con herramientas que le permitan realizar un control adecuado.

**9. ¿Existe el compromiso de los socios en los procesos de cambio que se realizan dentro de la asociación?**

De acuerdo con los resultados, 8 de los entrevistados indican que existe el compromiso de los socios en los procesos de cambio, ya que se concientiza a todos sobre los resultados positivos que se obtendrán si se realizan otras actividades.

Mientras que 3 de los directivos aluden que los socios solo esperan a que los directivos realicen las actividades y no forman parte del proceso. Asimismo, expresan que varios de las personas que conforman la asociación no prestan la debida atención a las reuniones que se realizan o simplemente se niegan a los procesos de cambio que se deseen realizar.

**10. ¿Cree ud. que la realización de un plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial de la asociación?**

Del total de entrevistados, las 11 personas que conforman la directiva están de acuerdo con la realización del plan estratégico ya que mencionan que esta herramienta será de gran ayuda para la formulación de proyectos con su respectivas estrategias, brindar el respectivo reconocimiento del mercado municipal en la comunidad y obtener el respaldo para realizar las gestiones necesarias en las diferentes entidades gubernamentales para ejecutar las actividades planteadas en él.

### 3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

#### Resultados de la encuesta dirigida a los socios

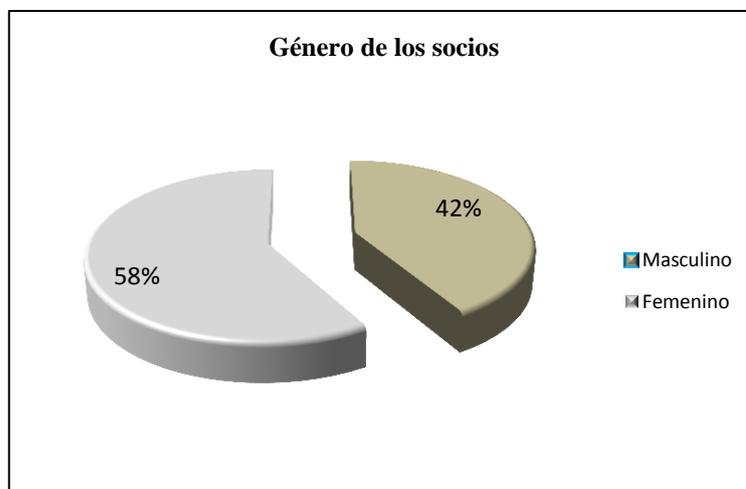
#### Género de los socios

TABLA N°10. Género de los socios.

Género de los socios.		
	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	22	42%
Femenino	31	58%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

GRÁFICO N°11. Género de los socios.



Fuente: Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Según los resultados obtenidos a través de la encuesta, la mayor parte de los socios son de género femenino representado en un 58%, mientras que el 42% corresponden al género masculino. Es decir, que existe una mayor participación en la toma de decisiones por parte de las personas del género femenino.

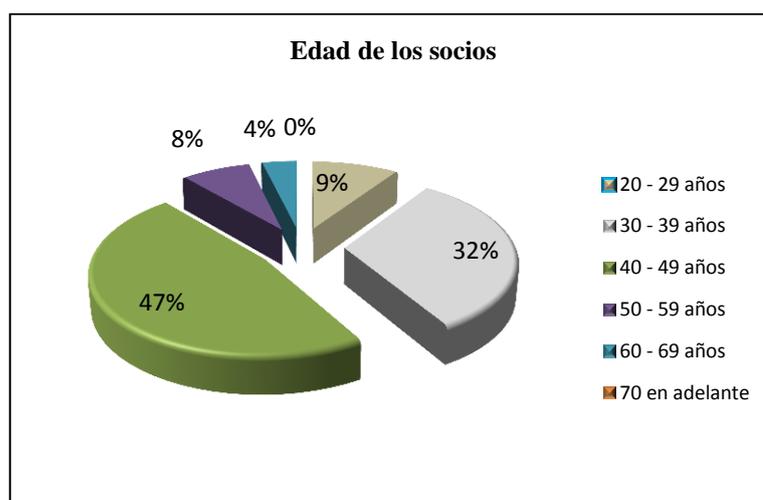
## Edad de los socios

TABLA N°11. Edad de los socios.

Edad de los socios.		
	Frecuencia	Porcentaje
20 - 29 años	5	9%
30 - 39 años	17	32%
40 - 49 años	25	47%
50 - 59 años	4	8%
60 - 69 años	2	4%
70 en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

Fuente: Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

GRÁFICO N°12. Edad de los socios.



Fuente: Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

De acuerdo a las encuestas realizadas a las 53 personas, los resultados demuestran que la mayor parte de los socios se encuentran entre el rango de edad de 40 a 49 años con un 47%, seguido de un 32% que corresponde a las personas que se encuentran entre el rango de 30 a 39 años. Es decir que la mayoría de los socios pertenecen a la edad adulta, tomando de una manera más responsable sus actividades diarias y las decisiones que involucran el desarrollo de la asociación.

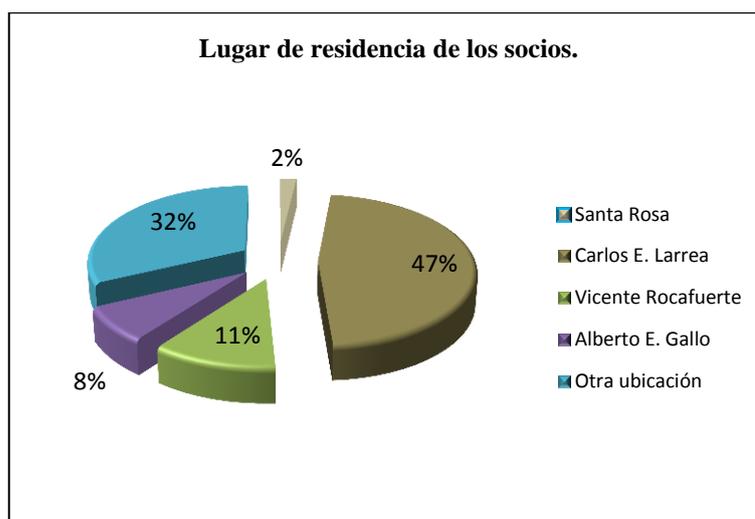
## Lugar de residencia de los socios

**TABLA N°12. Lugar de residencia de los socios.**

<b>Lugar de residencia de los socios.</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Santa Rosa	1	2%
Carlos E. Larrea	25	47%
Vicente Rocafuerte	6	11%
Alberto E. Gallo	4	8%
Otra ubicación	17	32%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°13. Lugar de residencia de los socios.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

En cuanto al lugar de residencia de los socios, del total de encuestados, el 47% corresponden a la parroquia Carlos Espinoza Larrea, el 32% corresponden a las personas que viven en otras ubicaciones como la parroquia José Luis Tamayo y la ciudad de La Libertad. Lo que significa que gran parte de los socios viven en el cantón Salinas, haciendo más fácil el traslado de ellos desde sus casas hasta las instalaciones del mercado municipal para realizar su trabajo diario.

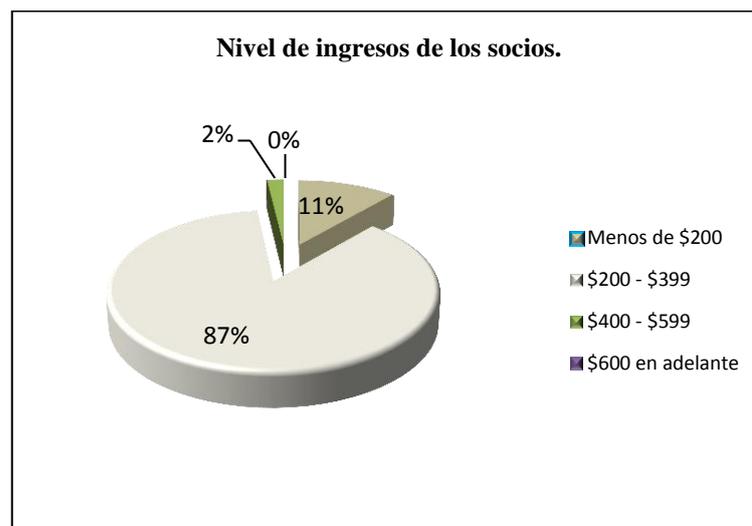
## Nivel de ingresos de los socios

**TABLA N°13. Nivel de ingresos de los socios.**

Nivel de ingresos de los socios.		
	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$200	6	11%
\$200 - \$399	46	87%
\$400 - \$599	1	2%
\$600 en adelante	0	0%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°14. Nivel de ingresos de los socios.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Con lo que respecta al nivel de ingreso de los socios, del total de encuestados, el 87% posee un nivel de ingreso de \$200 - \$399, seguido del 11% correspondiente a las personas que poseen un nivel de ingreso menor a \$200. Es decir, que obtienen los recursos económicos necesarios para los gastos personales y para invertir en los insumos que necesitan para cada uno de sus puestos de venta. Además, se evidencia que los ingresos que perciben mensualmente muchas veces no es el sueldo básico establecido por la ley.

## Sección a la que pertenecen los socios

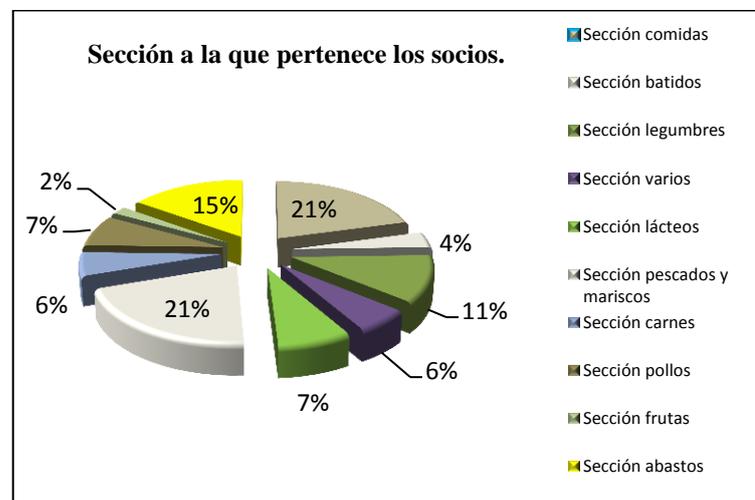
**TABLA N°14. Sección a la que pertenecen los socios.**

Sección a la que pertenecen los socios.		
	Frecuencia	Porcentaje
Sección comidas	11	21%
Sección batidos	2	4%
Sección legumbres	6	11%
Sección varios	3	6%
Sección lácteos	4	8%
Sección pescados y mariscos	11	21%
Sección carnes	3	6%
Sección pollos	4	8%
Sección frutas	1	2%
Sección abastos	8	15%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°15. Sección a la que pertenecen los socios.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Los resultados demuestran que el 21% de los socios pertenecen a la sección comida. Igualmente, un 21% del total de socios corresponden a la sección pescados y mariscos. Lo que demuestra que estos grupos poseen una mayor participación en las decisiones que se toman en las reuniones.

## 1. ¿Conoce usted la misión que persigue la asociación?

**TABLA N°15. Misión que persigue la asociación.**

Misión que persigue la asociación.		
	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente No	4	8%
Probablemente No	14	26%
Indeciso	30	57%
Probablemente Si	5	9%
Definitivamente Si	0	0%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°16. Misión que persigue la asociación.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Del total de socios encuestados, el 57% de ellos se encuentran indecisos en cuanto a la misión que persigue la asociación, mencionando que no han establecido una misión y visión que los guíe al momento de ejercer su actividad comercial. Mientras que el 26% probablemente no estén al tanto de la misión de la organización, por las causas mencionadas anteriormente.

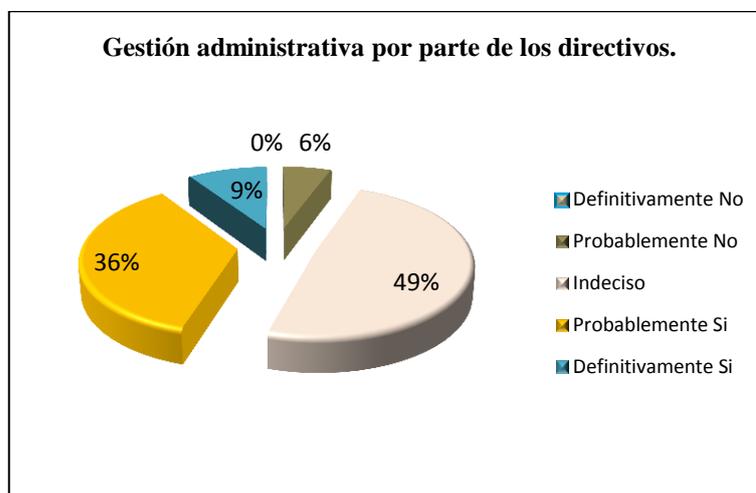
**2. ¿La gestión administrativa por parte de los directivos es la adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales?**

**TABLA N°16. Gestión administrativa por parte de los directivos.**

<b>Gestión administrativa por parte de los directivos.</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente No	0	0%
Probablemente No	3	6%
Indeciso	26	49%
Probablemente Si	19	36%
Definitivamente Si	5	9%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°17. Gestión administrativa por parte de los directivos.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

De los 53 socios, el 49% alegó que se encuentran indecisos ante la gestión administrativa que realizan los directivos, mientras que el 36% opinan que probablemente si sea adecuada la gestión de los directivos para cumplir con los objetivos propuestos por parte de la asociación.

**3. ¿Las políticas organizacionales están direccionadas a la actividad comercial que realiza la asociación?**

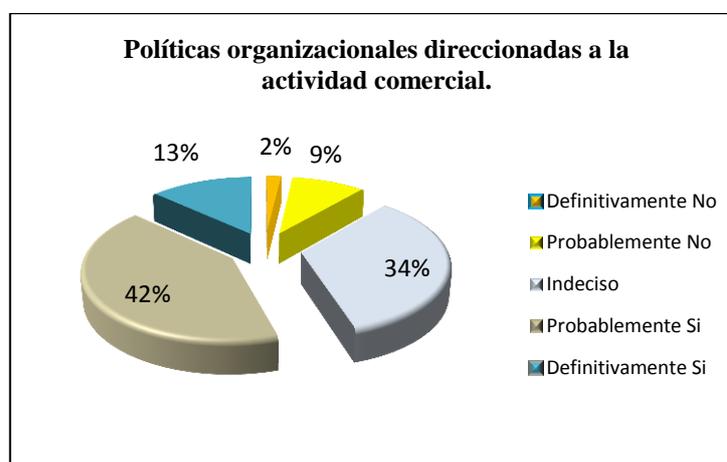
**TABLA N°17. Políticas organizacionales direccionadas a la actividad comercial.**

<b>Políticas organizacionales direccionadas a la actividad comercial.</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente No	1	2%
Probablemente No	5	9%
Indeciso	18	34%
Probablemente Si	22	42%
Definitivamente Si	7	13%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°18. Políticas organizacionales direccionadas a la actividad comercial.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Según los resultados obtenidos mediante la aplicación de las encuestas, el 42% de los socios manifestaron que las políticas organizacionales probablemente si se encuentran direccionadas a la actividad comercial. Mientras, que el 34% se encuentran indecisos ante las políticas organizacionales mencionando que se debe de reestructurarlas.

**4. ¿Conoce ud. los valores organizacionales con los que se maneja la asociación?**

**TABLA N°18. Valores organizacionales con los que se maneja la asociación.**

<b>Valores organizacionales con los que se maneja la asociación.</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente No	2	4%
Probablemente No	3	6%
Indeciso	18	34%
Probablemente Si	24	45%
Definitivamente Si	6	11%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°19. Valores organizacionales con los que se maneja la asociación.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

De total de encuestados, el 45% de los socios mencionan que probablemente si conozcan los valores organizacionales que forman parte de la asociación, mientras que el 34% señaló que están indecisos sobre los valores organizacionales que se emplean, ya que algunos de ellos aluden que no tienen conocimientos acerca de este tema.

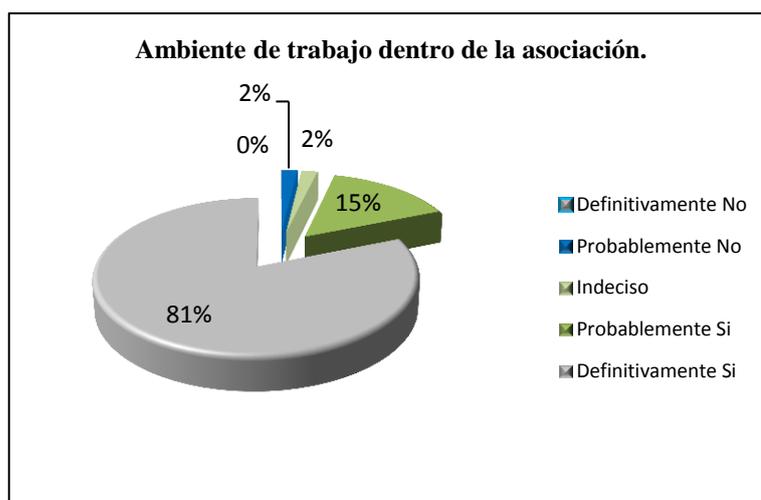
## 5. ¿Se mantiene un buen ambiente de trabajo dentro de la asociación?

**TABLA N°19. Ambiente de trabajo dentro de la asociación.**

Ambiente de trabajo dentro de la asociación.		
	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente No	0	0%
Probablemente No	1	2%
Indeciso	1	2%
Probablemente Si	8	15%
Definitivamente Si	43	81%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°20. Ambiente de trabajo dentro de la asociación.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

De las 53 personas que corresponden al grupo de socios de la organización, el 81% manifiesta que definitivamente si se mantiene un buen ambiente de trabajo dentro de la asociación fortaleciendo el compañerismo entre ellos. Por otra parte, el 15% señala que probablemente si existe un buen ambiente de trabajo, debido a en varias ocasiones se originan controversias por desacuerdos de los socios al momento de tomar decisiones en las reuniones.

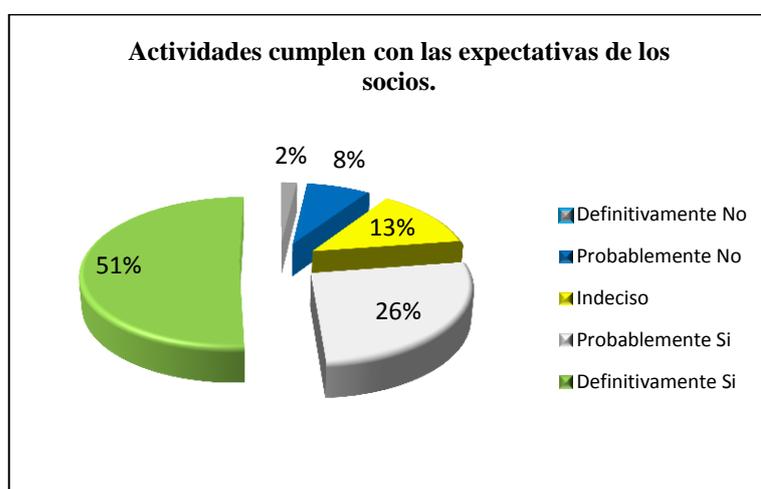
**6. ¿Las actividades que se realizan dentro de la asociación cumplen con las expectativas de los socios?**

**TABLA N°20. Actividades cumplen con las expectativas de los socios.**

<b>Actividades cumplen con las expectativas de los socios.</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente No	1	2%
Probablemente No	4	8%
Indeciso	7	13%
Probablemente Si	14	26%
Definitivamente Si	27	51%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°21. Actividades cumplen con las expectativas de los socios.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Según los resultados obtenidos, el 51% de los socios aluden que definitivamente las actividades que se realizan cumplen con las expectativas de los socios y que se están formulando otras acciones para el beneficio de la asociación. Por otra parte, el 26% señala que probablemente las actividades cumplan con las expectativas pero se necesitan formular otras que ayuden a concretar los resultados esperados.

**7. ¿Considera ud. que la asociación cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?**

**TABLA N°21. Asociación cuenta con los recursos necesarios.**

<b>Asociación cuenta con los recursos necesarios.</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente No	5	9%
Probablemente No	19	36%
Indeciso	6	11%
Probablemente Si	19	36%
Definitivamente Si	4	8%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°22. Asociación cuenta con los recursos necesarios.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

De acuerdo a las opiniones de los encuestados, el 36% indica que probablemente los recursos son los necesarios para el cumplimiento de las actividades. De igual manera, el 36% del total de encuestados expresan probablemente no se cuentan con los recursos suficientes pero que están buscando mecanismos para tener el capital necesario.

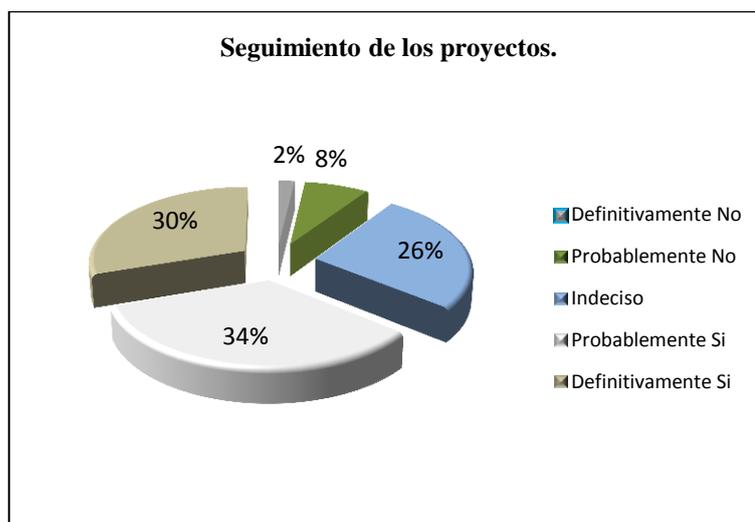
## 8. ¿Se realiza el respectivo seguimiento de los proyectos?

**TABLA N°22. Seguimiento de los proyectos.**

Seguimiento de los proyectos.		
	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente No	1	2%
Probablemente No	4	8%
Indeciso	14	26%
Probablemente Si	18	34%
Definitivamente Si	16	30%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°23. Seguimiento de los proyectos.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Según los resultados obtenidos, el 34% de los socios mencionan que probablemente se estén realizando el respectivo seguimiento de los proyectos, mientras que el 30% expresan que definitivamente si se están monitoreando el cumplimiento de los proyectos para conseguir los objetivos organizacionales y el bienestar de los socios.

**9. ¿Existe el compromiso de los socios en los procesos de cambio que se realizan dentro de la asociación?**

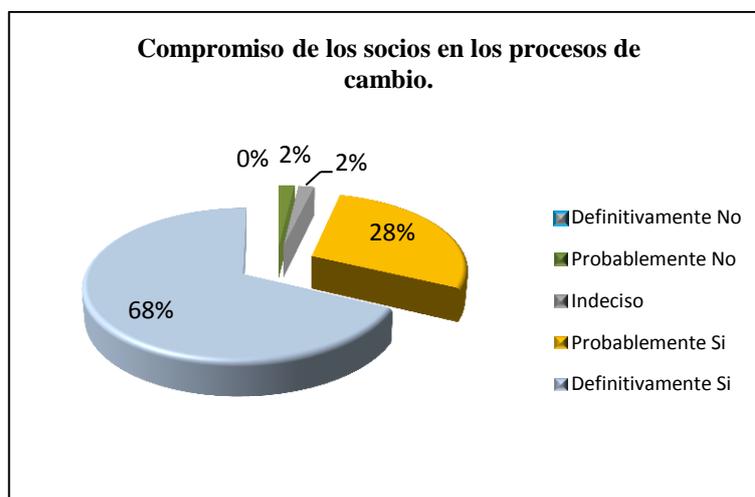
**TABLA N°23. Compromiso de los socios en los procesos de cambio.**

<b>Compromiso de los socios en los procesos de cambio.</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente No	0	0%
Probablemente No	1	2%
Indeciso	1	2%
Probablemente Si	15	28%
Definitivamente Si	36	68%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°24. Compromiso de los socios en los procesos de cambio.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

De acuerdo con los resultados, el 68% indica que definitivamente si existe el compromiso de los socios en los procesos de cambio que se realizan en la asociación para el bienestar de los mismos. Mientras, que el 28% aluden que probablemente si exista el compromiso por parte de los socios.

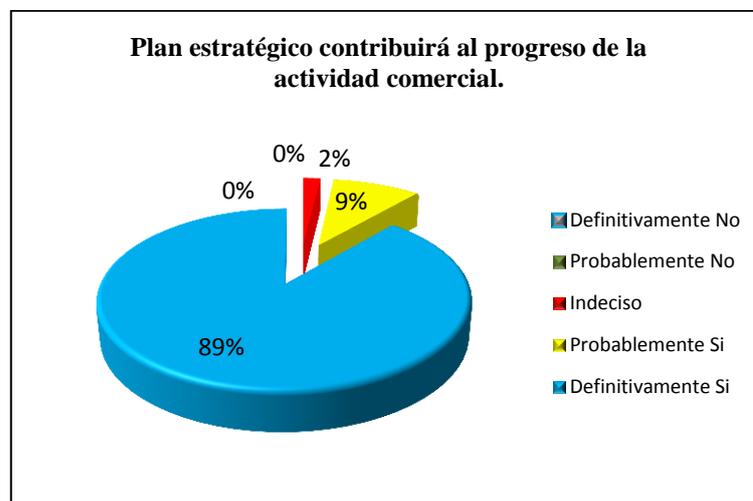
10. ¿Cree ud. que la realización de un plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial de la asociación?

**TABLA N°24. Plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial.**

<b>Plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial.</b>		
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente No	0	0%
Probablemente No	0	0%
Indeciso	1	2%
Probablemente Si	5	9%
Definitivamente Si	47	89%
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°25. Plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial.**



**Fuente:** Socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Del total de los socios encuestados, el 89% cree que definitivamente el plan estratégico será de gran ayuda para fortalecer la actividad comercial de la asociación, mientras que el 9% menciona que probablemente esta herramienta ayude a la superación esperada por los socios.

## Resultados de la encuesta dirigida a los clientes

### Género de los clientes

**TABLA N°25. Género de los clientes.**

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	157	43%
Femenino	212	57%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°26. Género de los clientes.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Según los resultados obtenidos por parte de los 369 clientes encuestados en el Mercado Municipal del cantón Salinas, nos muestra que la mayor parte de los encuestados se concentran en el grupo femenino con un 57% y el grupo masculino presenta un valor de 43%. Lo que significa que el establecimiento es más visitado por las mujeres, mencionando que ellas son las encargadas de realizar las compras para la alimentación de sus familias realizando un listado de los productos que adquirirán en dicha entidad.

## Edad de los clientes

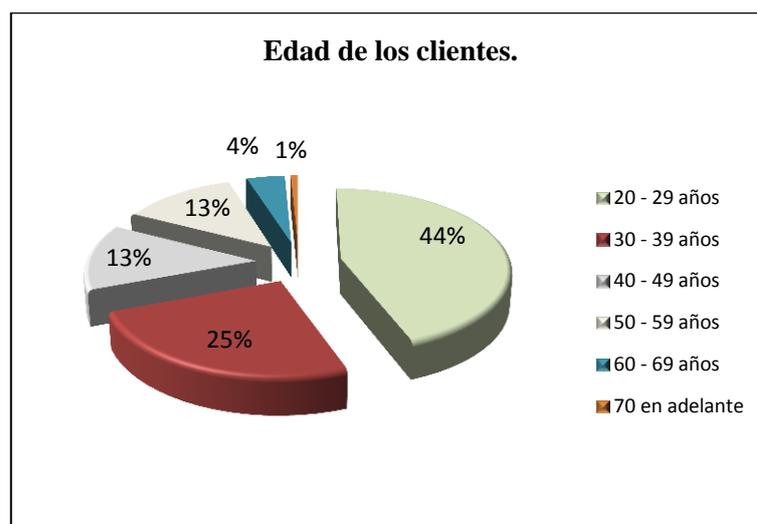
**TABLA N°26. Edad de los clientes.**

Edad	Frecuencia	Porcentaje
20 - 29 años	164	44%
30 - 39 años	93	25%
40 - 49 años	49	13%
50 - 59 años	47	13%
60 - 69 años	13	4%
70 en adelante	3	1%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°27. Edad de los clientes.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Los resultados muestran que la mayor parte de los encuestados se encuentran entre el rango de edad de 20 a 29 años con un 44%, seguido de un 25% que corresponde a las personas que se encuentran entre el rango de 30 a 39 años. Por lo que los comerciantes deben concentrar sus esfuerzos y estrategias en los grupos antes mencionados, debido a que la gran mayoría poseen familias que al alimentar convirtiéndose en una oportunidad para la organización para aumentar sus ingresos económicos.

## Lugar de residencia de los clientes

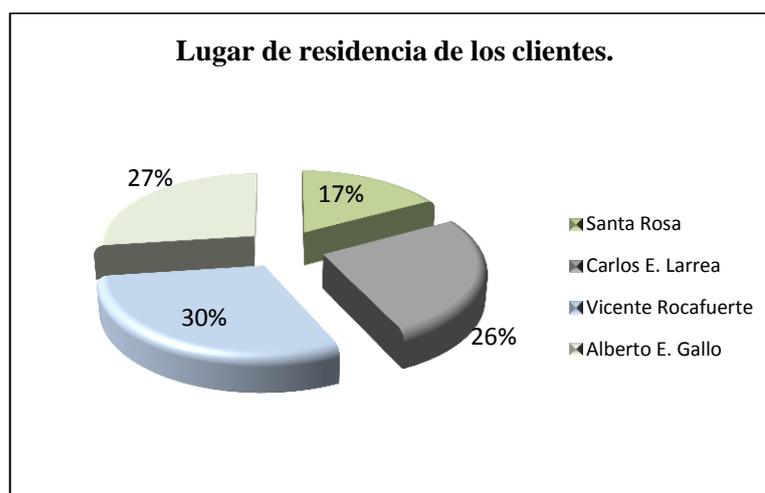
**TABLA N°27. Lugar de residencia de los clientes.**

Lugar de residencia	Frecuencia	Porcentaje
Santa Rosa	63	17%
Carlos E. Larrea	96	26%
Vicente Rocafuerte	110	30%
Alberto E. Gallo	100	27%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°28. Lugar de residencia de los clientes.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

En cuanto al lugar de residencia, de los 369 clientes encuestados, el 30% corresponden a la parroquia Vicente Rocafuerte, el 27% corresponden a aquellas personas que viven en la parroquia Alberto E. Gallo, y la diferencia corresponde a aquellos que habitan en las parroquias Santa Rosa y Carlos Espinoza. Es decir, que la mayor parte de los clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas residen en la zona geográfica que se encuentra establecido el mismo, mencionando varios de los clientes que prefieren adquirir sus productos en este lugar por la cercanía.

## Nivel de ingresos de los clientes

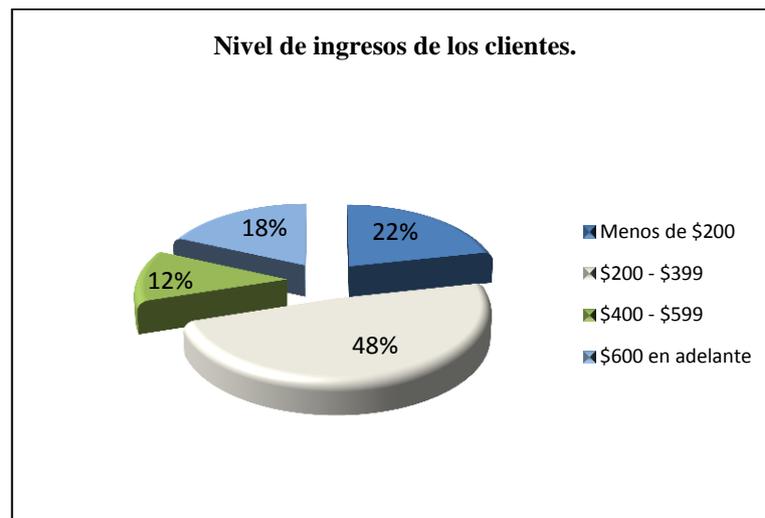
**TABLA N°28. Nivel de ingresos de los clientes.**

Nivel de ingresos	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$200	80	22%
\$200 - \$399	178	48%
\$400 - \$599	45	12%
\$600 en adelante	66	18%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°29. Nivel de ingresos de los clientes.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Con lo que respecta al nivel de ingresos que obtienen los clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas, el 48% posee un nivel de ingresos de \$200 - \$399, seguido del 22% correspondiente a las personas que tienen un nivel de ingresos menor a \$200. Llegando a la conclusión de que, la mayor parte de los clientes poseen el poder adquisitivo necesario al momento de acudir a adquirir los diferentes productos y servicios que comercializa el mercado municipal para el sustento familiar.

## 1. ¿Con qué frecuencia acude ud. al Mercado Municipal del cantón Salinas?

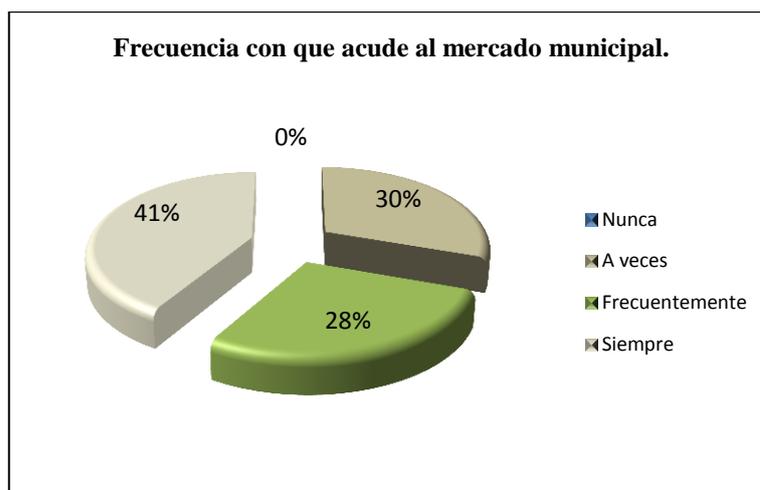
**TABLA N°29. Frecuencia con que acude al mercado municipal.**

Frecuencia con que acude al mercado municipal.	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0%
A veces	112	30%
Frecuentemente	104	28%
Siempre	153	41%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°30. Frecuencia con que acude al mercado municipal.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Según los resultados obtenidos de las opiniones de los clientes, el 41% del total de encuestados acuden siempre al Mercado Municipal del cantón Salinas para adquirir los productos necesarios del mes, mientras que el 30% acuden al establecimiento a veces. Por lo que se puede observar que hay personas que acuden varias veces al mercado ubicado en el cantón Salinas para adquirir lo necesario del día, de acuerdo al poder adquisitivo que posean y a las necesidades que se presentan en ese momento.

## 2. ¿A qué sección del mercado municipal acude con mayor frecuencia?

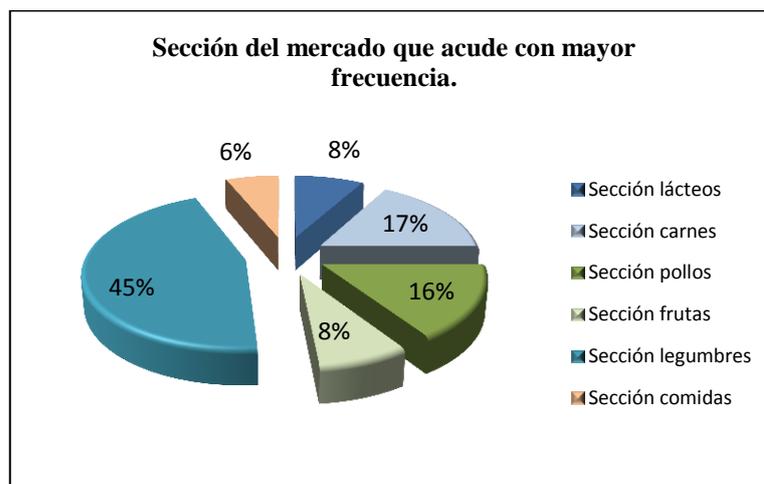
**TABLA N°30. Sección del mercado que acude con mayor frecuencia.**

Sección del mercado que acude con mayor frecuencia.	Frecuencia	Porcentaje
Sección lácteos	30	8%
Sección carnes	62	17%
Sección pollos	58	16%
Sección frutas	29	8%
Sección legumbres	167	45%
Sección comidas	23	6%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°31. Sección del mercado que acude con mayor frecuencia.**



Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Los resultados demuestran que la mayor parte de los clientes del mercado municipal acuden a la sección legumbres representado en un 45%, como segunda alternativa tenemos la sección carnes con un 17% y como tercera alternativa la sección pollos con un 16%. Lo que significa que aquellas secciones que poseen una mayor participación deben aplicar estrategias para mantenerse, mientras que a las demás les corresponden realizar estrategias de crecimiento.

### 3. ¿Cuánto dinero destina en la sección antes seleccionada?

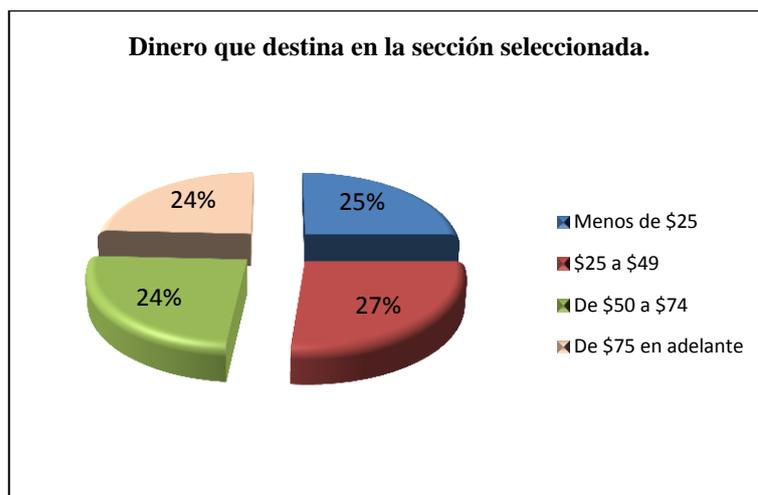
**TABLA N°31. Dinero que destina en la sección seleccionada.**

Dinero que destina en la sección seleccionada.	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$25	92	25%
De \$25 a \$49	98	27%
De \$50 a \$74	90	24%
De \$75 en adelante	89	24%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°32. Dinero que destina en la sección seleccionada.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Según las encuestas realizadas a los clientes, 27% de ellos destinan de \$45 a \$49 mensuales en las secciones del mercado que se seleccionaron con anterioridad, mientras que el 25% de los clientes destinan menos de \$25 debido a los ingresos que obtienen. Lo que demuestra que se puede obtener mayores ganancias en las diferentes secciones que conforman el mercado municipal si se emplean estrategias mercadológicas que atraigan al cliente a comprar con mayor frecuencia.

**4. ¿Cree ud. que el mercado municipal cuenta con la infraestructura adecuada para su comodidad?**

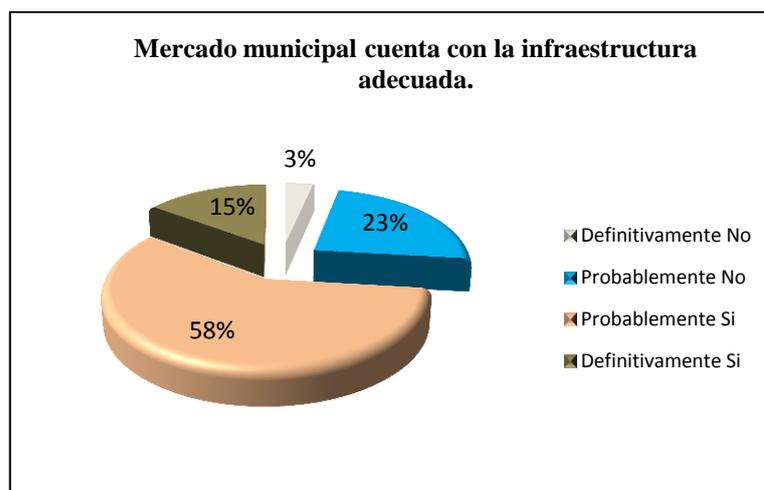
**TABLA N°32. Mercado municipal cuenta con la infraestructura adecuada.**

<b>Mercado municipal cuenta con la infraestructura adecuada.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Definitivamente No	11	3%
Probablemente No	86	23%
Probablemente Si	215	58%
Definitivamente Si	57	15%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°33. Mercado municipal cuenta con la infraestructura adecuada.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

En cuanto a la infraestructura que posee el Mercado Municipal del cantón Salinas es la adecuada, el 58% de los clientes encuestados mencionan que probablemente si tenga las instalaciones adecuadas, mientras que el 23% de ellos indican que probablemente no, que la misma requiere adecuaciones en algunas secciones como la sección comidas en donde los clientes tengan un espacio disponible para degustar los platos preparados en el mismo.

## 5. ¿Considera ud. que el mercado municipal posee un nivel de limpieza?

**TABLA N°33. Nivel de limpieza del mercado municipal.**

Nivel de limpieza del mercado municipal.	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	6	2%
Bajo	100	27%
Alto	195	53%
Muy Alto	68	18%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°34. Nivel de limpieza del mercado municipal.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Según las encuestas realizadas a los 369 clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas, el 53% mencionan que el nivel de limpieza del Mercado es alto, ya que los comerciantes se preocupan por cada uno de sus puestos de venta reflejando el grado de higiene de los mismos. Mientras que el 27% de los clientes indican que el nivel es bajo y que se debe de mejorar la limpieza dentro y fuera de las instalaciones.

## 6. ¿Se evidencia un nivel de organización por parte de los comerciantes?

**TABLA N°34. Nivel de organización por parte de los comerciantes.**

Nivel de organización por parte de los comerciantes.	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	3	1%
Bajo	126	34%
Alto	208	56%
Muy Alto	32	9%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°35. Nivel de organización por parte de los comerciantes.**



Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Con lo que respecta al nivel de organización de los comerciantes evidenciado por parte de los clientes, el 56% de los encuestados revelan que el nivel es alto debido a que se encuentran distribuidos de acuerdo a los productos que poseen, en comparación con el 34% que indican que el nivel es bajo, por lo que se requiere fortalecer aún más la organización mencionando que en algunas ocasiones, los comerciantes no se encuentran en sus respectivos lugares de trabajo.

## 7. ¿Considera ud. que el nivel de seguridad prestado es?

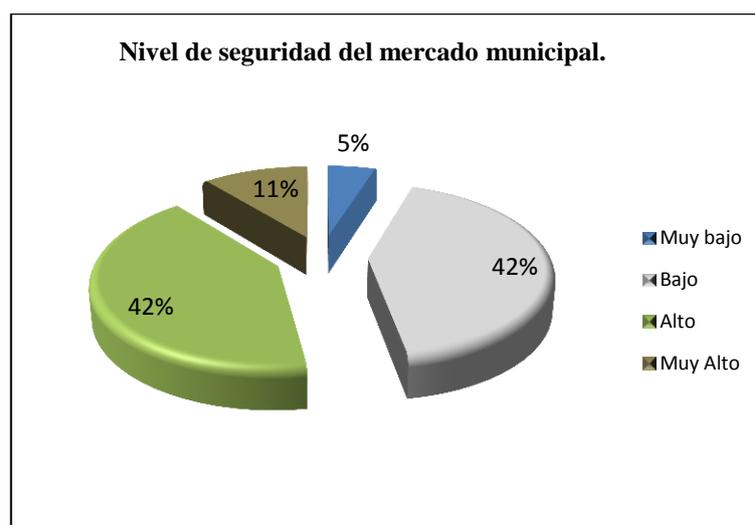
**TABLA N°35. Nivel de seguridad del mercado municipal.**

Nivel de seguridad del mercado municipal.	Frecuencia	Porcentaje
Muy bajo	17	5%
Bajo	155	42%
Alto	156	42%
Muy Alto	41	11%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°36. Nivel de seguridad del mercado municipal.**



Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Con lo que respecta al nivel de seguridad prestado por parte del Mercado Municipal del cantón Salinas, el 42% de los encuestados agregan que el nivel es bajo debido a que no existe el personal adecuado que brinde este servicio. Mientras que por otra parte el 42% de los clientes dicen que el nivel de seguridad es alto. Tomando en consideración al primer grupo, los motivos que los lleva a tomar esa alternativa es que varios de ellos se le han sustraído las bicicletas o simplemente no observan personal de seguridad dentro del mercado.

## 8. ¿La vestimenta utilizada por los comerciantes es la adecuada?

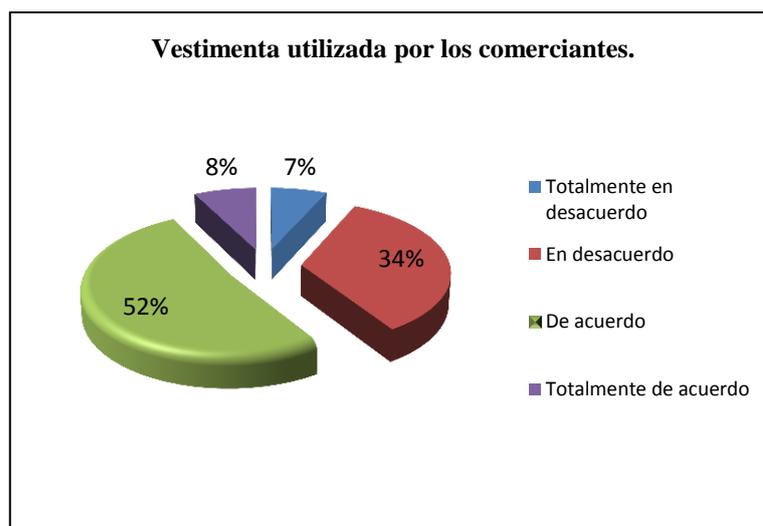
**TABLA N°36. Vestimenta utilizada por los comerciantes.**

Vestimenta utilizada por los comerciantes.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	24	7%
En desacuerdo	125	34%
De acuerdo	191	52%
Totalmente de acuerdo	29	8%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°37. Vestimenta utilizada por los comerciantes.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Según los resultados obtenidos por parte de los clientes, el 52% indican que la vestimenta utilizada por los comerciantes es la adecuada, mientras que el 34% tienen la percepción que la vestimenta no es la adecuada y mencionan que se debe mantener una atuendo para distinguir a todos los comerciantes de acuerdo a la sección que pertenece para brindar una buena imagen a la comunidad y aumentar el grado de satisfacción de los mismos.

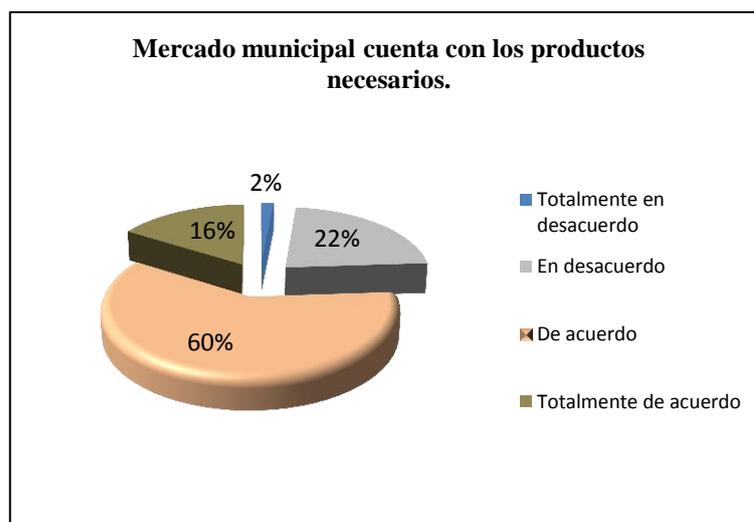
**9. ¿El mercado municipal cuenta con los productos necesarios para satisfacer sus necesidades?**

**TABLA N°37. Mercado municipal cuenta con los productos necesarios.**

<b>Mercado municipal cuenta con los productos necesarios.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	6	2%
En desacuerdo	82	22%
De acuerdo	223	60%
Totalmente de acuerdo	58	16%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°38. Mercado municipal cuenta con los productos necesarios.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Con lo que respecta a los productos con lo que cuenta el Mercado Municipal, el 60% de los clientes señalan que si se cuenta con los productos necesarios para satisfacer sus necesidades alimenticias, mientras que el 22% indican que están en desacuerdo con el enunciado presentado ya que en algunos casos no encuentran los productos que buscan.

## 10. ¿Los productos ofrecidos por los comerciantes son de excelente calidad?

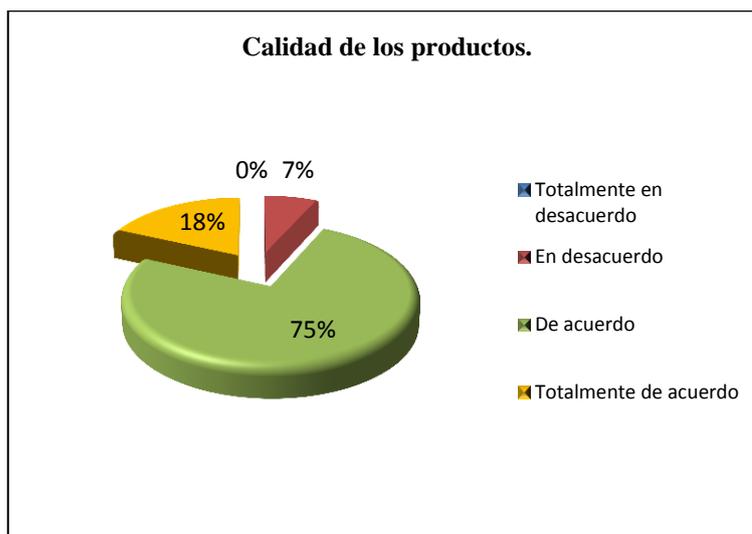
**TABLA N°38. Calidad de los productos.**

Calidad de los productos.	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	27	7%
De acuerdo	275	75%
Totalmente de acuerdo	67	18%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°39. Calidad de los productos.**



Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Según los resultados obtenidos, el 75% de los encuestados opinan que los productos ofertados por los comerciantes del Mercado municipal del cantón salinas son de excelente calidad. Por el contrario, el 7% indican que están en desacuerdo. Como se puede observar son pocas personas que opinan que los productos que se ofrecen en las diferentes secciones del establecimiento no son de calidad pero hay que tomar medidas para suplir dichos comentarios y que los clientes se sientan satisfechos.

## 11. ¿La atención prestada por los comerciantes a los consumidores es?

**TABLA N°39. Atención prestada por los comerciantes.**

Atención prestada por los comerciantes.	Frecuencia	Porcentaje
Muy deficiente	3	1%
Deficiente	36	10%
Eficiente	286	78%
Muy eficiente	44	12%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°40. Atención prestada por los comerciantes.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Con lo que respecta a la atención que brindan los comerciantes hacia los consumidores, el 78% de los encuestados mencionan que reciben una atención eficiente, ya que se varios de los comerciantes brindan un servicio de calidad y calidez a sus clientes, mientras que el 10% indica que el servicio es deficiente debido a que en algunas secciones no superan las expectativas de los cliente o simplemente no los atienden como es debido.

**12. Considerando los puntos anteriores, ¿Se siente a gusto con el precio pagado?**

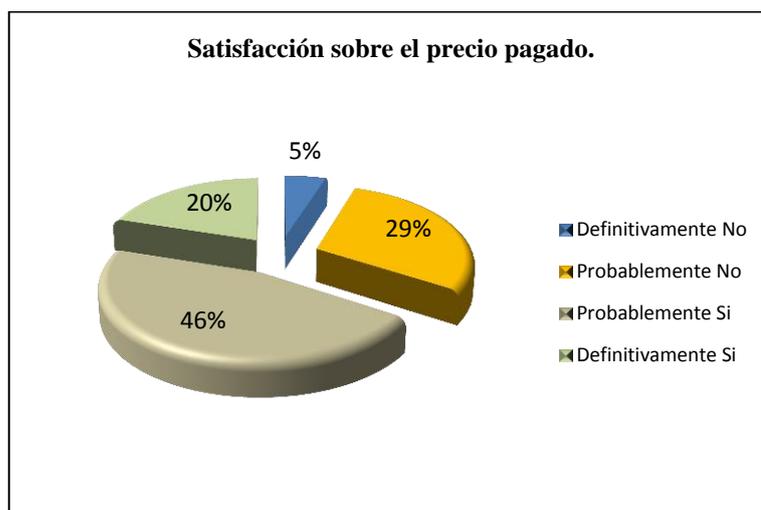
**TABLA N°40. Satisfacción sobre el precio pagado.**

Satisfacción sobre el precio pagado.	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente No	17	5%
Probablemente No	108	29%
Probablemente Si	170	46%
Definitivamente Si	74	20%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°41. Satisfacción sobre el precio pagado.**



Fuente: Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

Se realizó una pregunta que indica si el cliente después de lo evaluado, si se siente a gusto con el precio pagado de donde se obtuvo que, el 46% probablemente si se siente a gusto, mientras que el 29% dicen que probablemente no se sienten a gusto con el precio pagado ya que indican que en otros Mercados el precio de los productos son más baratos.

**13. Según su apreciación, ¿El mercado municipal es un ejemplo de progreso de la actividad comercial del cantón Salinas?**

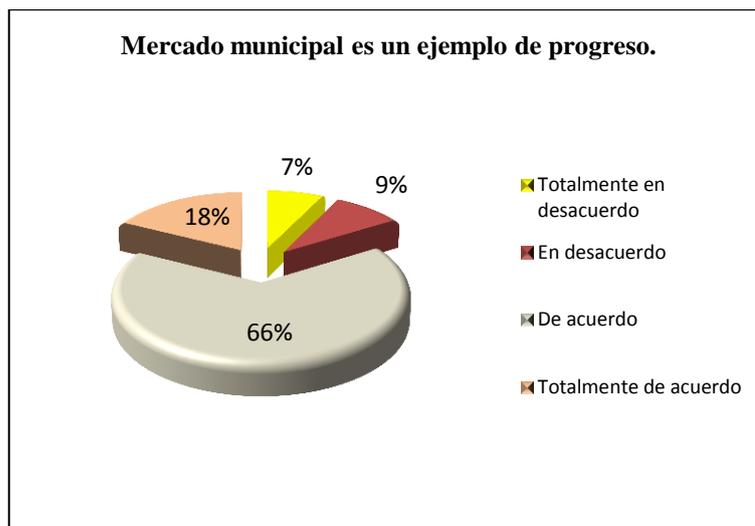
**TABLA N°41. Mercado municipal es un ejemplo de progreso.**

<b>Mercado municipal es un ejemplo de progreso.</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente en desacuerdo	27	7%
En desacuerdo	33	9%
De acuerdo	244	66%
Totalmente de acuerdo	65	18%
<b>Total</b>	<b>369</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**GRÁFICO N°42. Mercado municipal es un ejemplo de progreso.**



**Fuente:** Clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Con lo que respecta que si el mercado municipal es un ejemplo de progreso de la actividad comercial del cantón Salinas, el 66% de los clientes encuestados indican que están de acuerdo con el enunciado presentado anteriormente, seguido de un 18% mencionan que están totalmente de acuerdo. Es decir, que los clientes tienen buenas referencias del establecimiento dando paso a la superación de los comerciantes del mismo.

### **3.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS.**

Para tener una mayor comprensión de la información recolectada, se realiza la comparación de los resultados de la observación, encuesta y entrevista, destacando lo siguiente:

La mayoría de las personas que conforman la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” no tiene en claro la misión de la organización tanto los directivos como los socios. Además, consideran que las políticas que poseen requieren una reestructuración para que estas sean cumplidas a cabalidad, debido a que no se ajustan a las necesidades de sus actividades.

La gestión administrativa por parte de los directivos se encuentra en un nivel medio, ya que una parte representativa de los socios considera que varias de las actividades que se ejecutan, no cumplen con las expectativas de los mismos, opinión compartida por varios de los directivos.

Con lo que respecta a los recursos, tanto los directivos como los socios son conscientes que no cuentan con los instrumentos necesarios para efectuar las tareas que se plantean. Para tomar medidas ante esta debilidad, se están realizando diligencias para obtener el capital indispensable que será destinado a las actividades y demás acciones en beneficio de ellos y de la sociedad.

En cuanto al servicio y productos que ofrecen los comerciantes, es de excelente calidad, así lo confirman varios de los clientes que visitaron el mercado municipal. Esto es respaldado por el buen ambiente de trabajo y por el compromiso de superación de todos. Por tal motivo, se tiene una respuesta positiva por parte de las personas que conforman la asociación para realizar el plan estratégico que contribuirá al desarrollo de la actividad comercial.

### **3.5. CONCLUSIONES.**

La investigación trajo consigo resultados favorables y desfavorables para los comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas, de los cuales se detallan:

- La gestión administrativa realizada por los directivos, las políticas implementadas y la aplicación de los valores institucionales no han logrado que se cumpla con todos los objetivos de los socios. Por otra parte, se mantiene un buen ambiente de trabajo en la asociación ya que consideran que existe el compañerismo entre los socios y directivos; este factor es de gran ayuda, ya que consolidados y comprometidos con el proceso de cambio que se ve inmersa la organización, logran la consecución de las actividades planificadas.
- La asociación cuenta con recursos limitados para la ejecución de varios proyectos que aún no se han podido culminar, en donde se están buscando los mecanismos idóneos que incrementarán el presupuesto que serán destinados para dichos planes en beneficio de la agrupación y de la comunidad en general.
- En cuanto a las actividades productivas que realiza la asociación, esta se basa en el ofrecimiento de productos y servicios, en donde se observa una buena aceptación por parte de los clientes que residen en el cantón Salinas; además, varios de ellos poseen un alto poder adquisitivo lo que se convierte en una oportunidad para los comerciantes para su crecimiento.
- Finalmente, los directivos están interesados con la implementación de un plan estratégico que le contribuya el progreso de la actividad comercial. Además, buscan que el Mercado Municipal del cantón Salinas sea considerado uno de los mejores a nivel provincial a través de la aplicación de estrategias óptimas direccionadas a la sociedad y el ofrecimiento de los productos y servicios de excelente calidad.

### **3.6. RECOMENDACIONES.**

Para fortalecer la actividad comercial dentro del Mercado Municipal del cantón Salinas se recomienda lo siguiente:

- Establecer convenios de cooperación con las empresas públicas y privadas que se encuentran involucradas con el sector comercial del mercado en donde se aprovechen las diferentes oportunidades que se presentan en el entorno.
- Capacitar al talento humano en temas de atención al cliente, liderazgo, manipulación de alimentos, administración, entre otros temas que involucren el desarrollo de capacidades que interactúan en el trabajo diario de los comerciantes.
- Formular políticas que orienten a la toma de decisiones y el cambio de actitud de los comerciantes frente a las diferentes situaciones que intervienen en la compra y venta de insumos.
- Implementar un plan estratégico para así identificar de manera sistemática las oportunidades y peligros con un enfoque en el futuro de la asociación y así desarrollar decisiones viables en el presente ante el constante dinamismo global que deben enfrentar.

## CAPÍTULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

#### 4.1. PRESENTACIÓN.

El presente trabajo comprende el diseño de un plan estratégico dirigido a la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, en el periodo 2013-2018.

**IMAGEN N°2. Mercado Municipal del cantón Salinas.**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

El documento contiene una serie de actividades y estrategias relacionadas con los objetivos planteados por la asociación, permitiendo el desarrollo de los directivos y los socios en el aspecto personal e institucional. Es por este motivo que, la propuesta será de gran ayuda al momento de realizar las acciones pertinentes para el porvenir de la organización, convirtiéndose en una herramienta estratégica que fortalecerá la toma de decisiones fundamentada en el direccionamiento presente y futuro de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.

## **4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

El plan estratégico dirigido a la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” se encuentra formulado de acuerdo a las necesidades de la organización con el fin de mejorar la gestión administrativa de la institución, a través de la implementación de estrategias organizacionales.

Además, ayudará a los directivos de la asociación a determinar el direccionamiento que deseen dar a la organización, siendo difundido a todas las personas que la conforman; el plan estratégico estimulará el trabajo en equipo y los guiará de acuerdo a las actividades que deberán realizar para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Esta herramienta identificará los componentes que serán necesarios en el proceso de planeación estratégica como: visión, misión, estrategias, cursos de acción, programas, proyectos, presupuestos, entre otros, que determinarán los recursos humanos y materiales eficientes y necesarios.

Asimismo, se implementa dentro de la propuesta un sistema de control para que los directivos y socios inspeccionen el transcurso de los programas y proyectos planteados en el plan estratégico, y que este sistema se convierta en un elemento indispensable al momento de realizar sus actividades comerciales en sus diferentes puestos de venta.

Otro de los beneficios que traerá la propuesta es la determinación de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización, para sacarles el mayor provecho a lo positivo y tomar medidas en lo negativo convirtiendo a la asociación y al mercado municipal en un referente de superación de la actividad comercial en el cantón y en la provincia.

### 4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

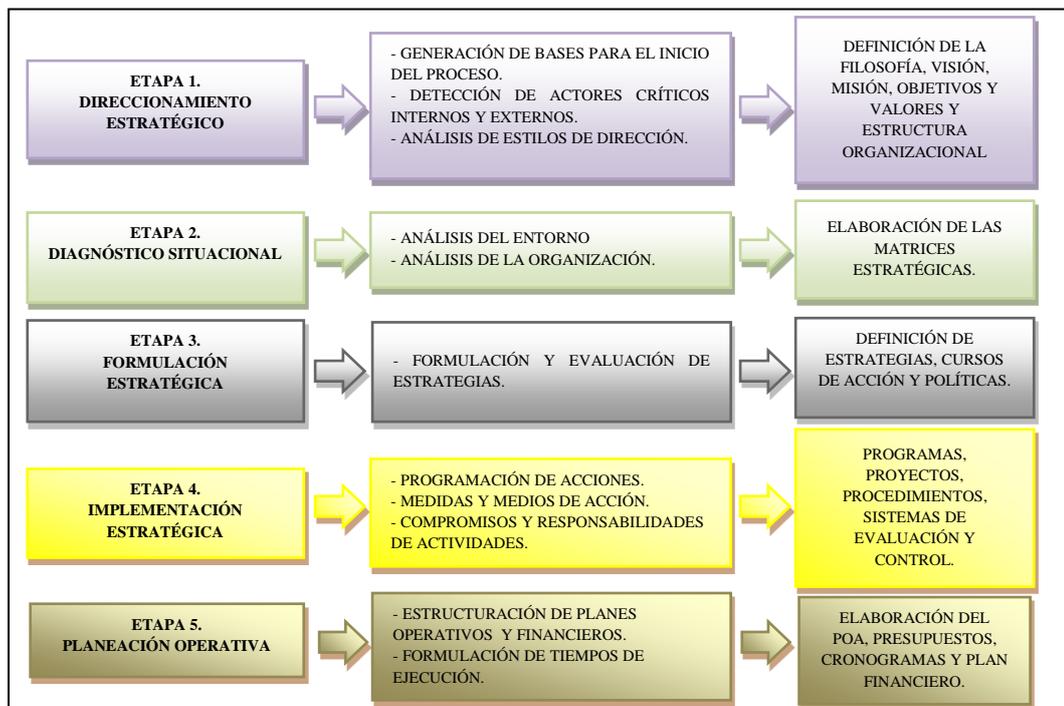
Para identificar las problemáticas que posee la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, se realizó varias mesas de trabajo destacando las principales situaciones:

1. Inexistencia de una planificación adecuada.
2. Insuficientes estrategias publicitarias.
3. Inexistencia de ventaja competitiva.
4. Limitado nivel de ventas.
5. Resistencia al cambio.

### 4.4. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.

A continuación se presenta el modelo de plan estratégico aplicado en la propuesta:

**GRÁFICO N°43. Modelo de planeación estratégica utilizado en la propuesta.**



**Fuente:** Cano M. y Olivera D. Algunos modelos de planeación.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Se escogió este modelo debido a que muestra al proceso de planeación estratégica de una manera detallada y entendible, es decir, explica los contenidos que interviene en cada etapa y los relaciona para dar paso a la formulación de la propuesta. Además, se han realizado ciertas modificaciones para adaptar el modelo a los requerimientos de la organización.

#### **4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

Dentro de los componentes que integran el plan estratégico para la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas tenemos:

##### **4.5.1. Direccionamiento estratégico.**

###### **4.5.1.1. Filosofía.**

La filosofía de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” es brindar una atención personalizada a nuestras clienta, ofreciéndoles un producto y servicio de excelente calidad cumpliendo así con las expectativas de los consumidores, dejando en alto el nombre del mercado municipal estableciendo un alto grado de fidelidad en los mismos.

Además, el desempeño de los comerciantes va dirigido a la satisfacción de las necesidades de los diferentes clientes fomentando el progreso y bienestar individual y colectivo en la actividad ejecutada.

###### **4.5.1.2. Visión.**

Los comerciantes que conforman la Asociación “Por Un Futuro Mejor” del Mercado Municipal del cantón Salinas lideran el sector comercial en cuanto al ofrecimiento de bienes y servicios dentro de la provincia de Santa Elena, gracias

al trabajo diario del talento humano y el cumplimiento de las normas de higiene en cada producto que brindan a la comunidad.

#### **4.5.1.3. Misión.**

La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” tiene como misión, brindar productos y servicios de excelente calidad a la población que se encuentra dentro y fuera de la provincia de Santa Elena, a través del esfuerzo, compromiso social y ético de los comerciantes que conforman el mercado municipal obteniendo una adecuada rentabilidad e incentivando el desarrollo de la actividad comercial de la región y del país.

#### **4.5.1.4. Objetivos.**

##### **4.5.1.4.1. Objetivo general.**

Incrementar la comercialización de productos y servicios de primera necesidad en las diferentes secciones del Mercado Municipal del cantón Salinas mediante la aplicación de estrategias y de valores institucionales alcanzando el desarrollo económico deseado.

##### **4.5.1.4.2. Objetivos específicos.**

1. Desarrollar proyectos acorde a la actividad comercial ejecutada por la asociación mediante la alianza estratégica con las instituciones públicas y privadas.
2. Establecer un nivel de liderazgo eficiente por parte de los directivos de la asociación, direccionando a los comerciantes al logro de metas colectivas.
3. Implantar una cultura organizacional estable a través de la ejecución de normas, valores y hábitos ejemplares ofreciendo un clima laboral agradable para todos.

4. Informar periódicamente los eventos a realizar a través de reuniones de trabajo con los comerciantes aumentando el nivel de convivencia dentro de la asociación.
5. Instaurar cronogramas de trabajo incentivando la correcta ejecución de las actividades a realizar en el momento adecuado.

#### 4.5.1.5. Valores.

Para encaminar a los comerciantes que conforman la asociación al logro de las metas propuestas, deben estar orientados a los siguientes valores que ayudarán a tener una conducta correcta dentro del clima laboral:

**GRÁFICO N°44. Valores de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

- a. **Solidaridad:** Los comerciantes están identificados con los clientes, por tal razón se brindan un servicio de calidad a través del esfuerzo en conjunto que permita cumplir con sus objetivos propuestos.

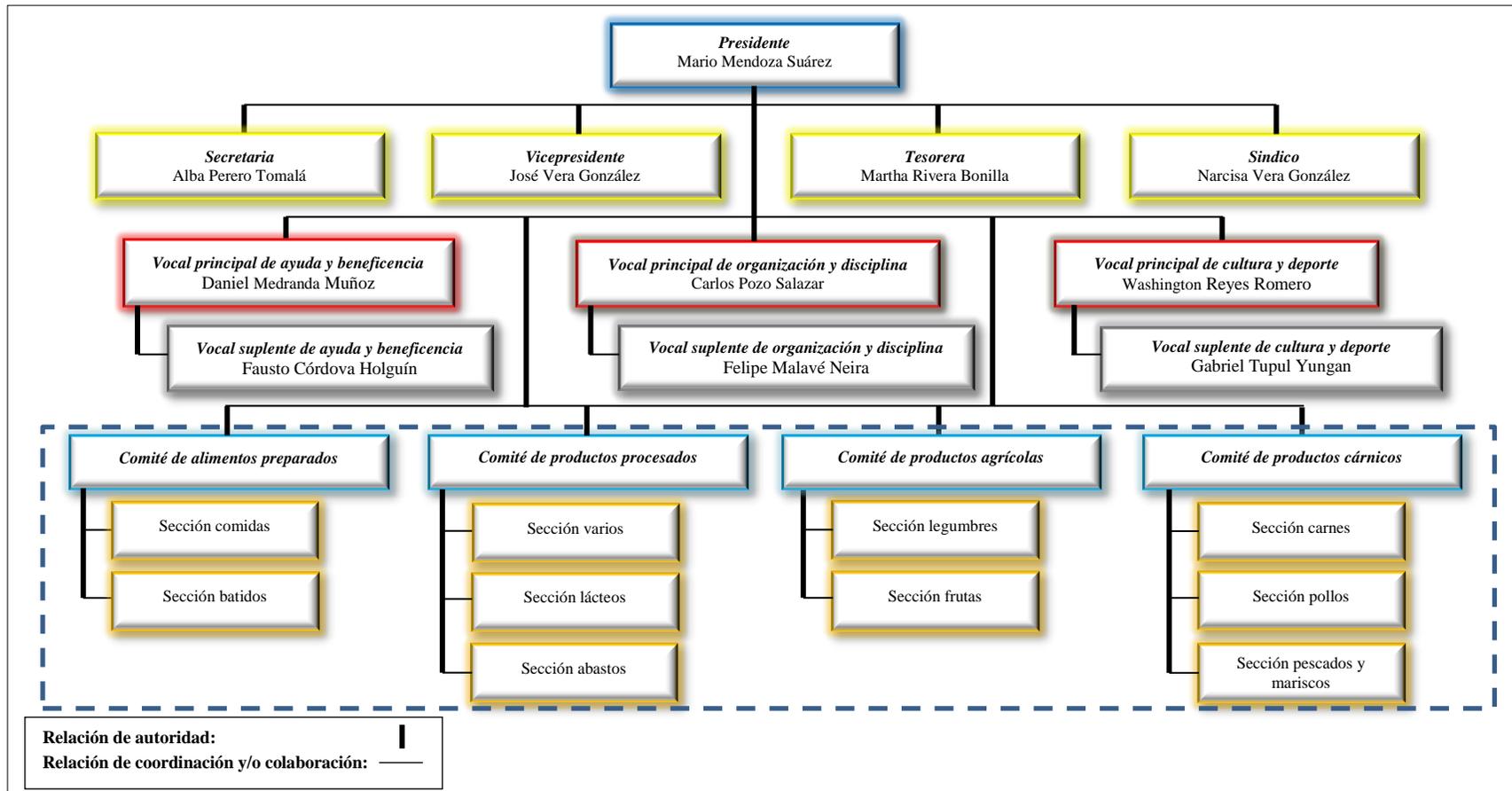
- b. Honestidad:** Deben seguir los principios éticos y morales, mostrando una postura correcta dentro y fuera del mercado municipal garantizando una buena imagen institucional ante la comunidad.
  
- c. Respeto:** Se establecerá una actitud de comprensión ante las demás personas, respetando sus derechos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos orientados a las actividades de la institución.
  
- d. Comunicación:** El diálogo que existirá dentro de la institución será ameno, con respecto y transparencia ofreciendo un ambiente laboral agradable y de buena convivencia con los clientes, proveedores y colaboradores de la organización.
  
- e. Justicia:** Los integrantes de la asociación deberán tomar decisiones justas ante las adversidades que se presenten superando así las expectativas de las metas formuladas.
  
- f. Disciplina:** Cada comerciantes es el responsable de la manera de actuar de sí mismo, por este motivo, su conducta deberá ser ejemplar ante las personas que se encuentran dentro y fuera de la institución.

#### **4.5.2. Estructura organizacional y órgano funcional.**

##### **4.5.2.1. Estructura organizacional.**

Es relevante que la organización conozca las diferentes áreas que la conforman para que los socios realicen de una manera eficiente y eficaz su trabajo, agilizando la toma de decisiones en la misma. Por este motivo, la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, presentará la siguiente estructura orgánica:

**GRÁFICO N° 45. Estructura organizacional de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### **4.5.2.2. Órgano funcional.**

##### **Presidente**

El presidente de la directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 2 años.
- d. Conocer las diferentes funciones de los puestos que conforman el mercado municipal.
- e. Tener conocimientos en temas de administración, liderazgo y habilidades gerenciales.
- f. Conocer los antecedentes de la asociación.
- g. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.

Además durante su periodo de administración deberá realizar las siguientes actividades:

1. Tener la representación de la asamblea general.
2. Representar legal y formalmente a la asociación y tener voto de calidad.
3. Organizar y presentar un plan de trabajo general al consejo directivo, asignado la parte correspondiente a cada vocal y enumerar los resultados requeridos dentro del objetivo general que se persigue.
4. Presidir las asambleas generales.
5. Estructurar y presentar los informes periódicos y anuales al consejo directivo o a la asamblea general.
6. Coordinar e impulsar las actividades del consejo directivo y de la asociación.
7. Ejercer en la consecución de fondos económicos para la asociación.

### **Vicepresidente**

El vicepresidente de la asociación deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 2 años.
- d. Conocer las diferentes funciones de los puestos que conforman el mercado municipal.
- e. Tener conocimientos en temas de administración y liderazgo.
- f. Conocer los antecedentes de la asociación.
- g. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.

Además durante su periodo de administración deberá realizar las siguientes actividades:

1. Sustituir al presidente en sus faltas temporales o definitivas.
2. Coordinar con el presidente las actividades de la asociación.
3. Mantener un constante conocimiento de las operaciones y funciones que realice la asociación.
4. Participar en todas las funciones de planeación a corto, mediano y largo plazo, involucrándose integralmente en ellas.
5. Colaborar con la consecución de fondos económicos para la asociación.

### **Tesorero**

El tesorero de la asociación deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.

- c. Haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 2 años.
- d. Conocer las diferentes funciones de los puestos que conforman el mercado municipal.
- e. Tener conocimientos en temas de contabilidad.
- f. Conocer los antecedentes de la asociación.
- g. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.

Además durante su periodo de administración deberá realizar las siguientes actividades:

1. Recaudar fondos y subvenciones para la asociación.
2. Llevar la contabilidad de la asociación.
3. Supervisar los ingresos y gastos de cada programa y preparar la justificación de gastos.
4. Realizar pagos y cobros.
5. Redactar el presupuesto y el balance mensual y anual.

### **Secretario**

El secretario de la asociación deberá cumplir con requisitos presentados a continuación:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 2 años.
- d. Conocer las diferentes funciones de los puestos que conforman el mercado municipal.
- e. Tener conocimientos en temas de secretariado.
- f. Conocer los antecedentes de la asociación.
- g. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.

Además durante su periodo de administración deberá realizar las siguientes actividades:

1. Encargarse de la correspondencia y archivos de la asociación.
2. Realizar la edición de las publicaciones.
3. Levantar las actas en un libro registrado legalmente.
4. Colaborar con la difusión de las asambleas generales.
5. Colaborar en la coordinación de las asambleas generales.

### **Síndico**

El síndico de la asociación deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 2 años.
- d. Conocer las diferentes funciones de los puestos que conforman el mercado municipal.
- e. Tener conocimientos en temas de administración
- f. Conocer los antecedentes de la asociación.
- g. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.

Además durante su periodo de administración deberá realizar las siguientes actividades:

1. Encargarse de la correspondencia y archivos de la asociación.
2. Realizar la edición de las publicaciones.
3. Levantar las actas en un libro registrado legalmente.
4. Colaborar con la difusión de las asambleas generales.
5. Colaborar en la coordinación de las asambleas generales.

### **Vocal de organización y disciplina**

El vocal principal y suplente de organización y disciplina de la asociación deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Deberán haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 1 año.
- d. Conocer las diferentes funciones de los puestos que conforman el mercado municipal.
- e. Tener conocimientos en temas de administración y liderazgo.
- f. Conocer los antecedentes de la asociación.
- g. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.

Además durante su periodo de administración deberán realizar las siguientes actividades:

1. Sustituirán temporalmente por su orden, a los miembros de la junta directiva, excepto al presidente.
2. Colaborar en la coordinación del trabajo en las distintas actividades de la asociación.
3. Proponer las actividades y proyectos de acuerdo a los objetivos de la asociación.
4. Aquellas que específicamente les sean encargadas por la junta directiva o el presidente.

### **Vocal de cultura y deporte**

El vocal principal y suplente de cultura y deporte de la asociación deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 1 año.
- d. Conocer las diferentes funciones de los puestos que conforman el mercado municipal.
- e. Tener conocimientos en temas culturales y de deportes.
- f. Conocer los antecedentes de la asociación.
- g. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.

Además durante su periodo de administración deberán realizar las siguientes actividades:

1. Sustituirán temporalmente por su orden, a los miembros de la junta directiva, excepto al presidente.
2. Colaborar en la coordinación del trabajo en las actividades culturales y deportivas de la asociación.
3. Proponer actividades y proyectos de acuerdo al puesto que desempeña.
4. Aquellas que específicamente les sean encargadas por la junta directiva o el presidente.

#### **Vocal de ayuda y beneficencia**

El vocal principal y suplente de ayuda y beneficencia de la asociación deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 1 año.
- d. Conocer las diferentes funciones de los puestos que conforman el mercado municipal.

- e. Tener conocimientos en temas de administración.
- f. Conocer los antecedentes de la asociación.
- g. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.

Además durante su periodo de administración deberán realizar las siguientes actividades:

1. Confeccionar proyectos de actuación en el área de responsabilidad.
2. Recolectar fondos para beneficio de las personas de la asociación que han sufrido alguna calamidad.
3. Velar por el bienestar de las personas de la asociación.
4. Aquellas que específicamente les sean encargadas por la junta directiva o el presidente.

### **Comité de alimentos preparados**

El comité de alimentos preparados estará a cargo de las secciones comidas y batidos del mercado municipal, cumpliendo con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Deberán haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 1 año.
- d. Pertenecer a la sección que se va a designar el puesto.
- e. Conocer los antecedentes de la asociación.
- f. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.
- g. Tener conocimientos de higiene alimentaria en manipulación de alimentos, nutrición y liderazgo.

Además el comité deberá realizar las siguientes actividades:

1. Monitorear las diferentes actividades que realizan los compañeros de trabajo de las secciones.
2. Recolectar comentarios y sugerencias de las personas que laboran dentro de las secciones a su cargo.
3. Representar a las secciones en las reuniones realizadas por la asamblea general.
4. Resolver inconvenientes que se presenten dentro de las secciones.
5. Ser portavoz de las decisiones tomadas en las reuniones de la asamblea general.

### **Comité de productos procesados**

El comité de productos procesados estará a cargo de las secciones abastos, varios y lácteos del mercado municipal, cumpliendo con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Deberán haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 1 año.
- d. Pertenecer a la sección que se va a designar el puesto.
- e. Conocer los antecedentes de la asociación.
- f. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.
- g. Tener conocimientos de manejo de inventarios, nutrición y liderazgo.

Además el comité deberá realizar las siguientes actividades:

1. Monitorear las diferentes actividades que realizan los compañeros de trabajo de las secciones.
2. Recolectar comentarios y sugerencias de las personas que laboran dentro de las secciones a su cargo.
3. Representar a la secciones en las reuniones realizadas por la asamblea general.

4. Resolver inconvenientes que se presenten dentro de las secciones.
5. Ser portavoz de las decisiones tomadas en las reuniones de la asamblea general.

### **Comité de productos agrícolas**

El comité de productos agrícolas estará a cargo de las secciones legumbres y frutas del mercado municipal, cumpliendo con los requisitos presentados a continuación:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Deberán haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 1 año.
- d. Pertenecer a la sección que se va a designar el puesto.
- e. Conocer los antecedentes de la asociación.
- f. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.
- g. Tener conocimientos de higiene alimentaria en manipulación de alimentos de origen agrícola y en temas de liderazgo.

Además el comité deberá realizar las siguientes actividades:

1. Monitorear las diferentes actividades que realizan los compañeros de trabajo de las secciones.
2. Recolectar comentarios y sugerencias de las personas que laboran dentro de la secciones a su cargo.
3. Representar a las secciones en las reuniones realizadas por la asamblea general.
4. Resolver inconvenientes que se presenten dentro de las secciones.
5. Ser portavoz de las decisiones tomadas en las reuniones de la asamblea general.

### **Comité de productos cárnicos**

El comité de productos cárnicos estará encargado de las secciones pollos, carnes, y pescados y mariscos del mercado municipal, cumpliendo con los siguientes requisitos:

- a. Tener una edad entre 25 a 50 años.
- b. Tener título de segundo nivel.
- c. Haber trabajado en el mercado municipal por un periodo mayor a 1 año.
- d. Pertenecer a la sección que se va a designar el puesto.
- e. Conocer los antecedentes de la asociación.
- f. Saber cuál es la función de la asociación y que fin persigue.
- g. Tener conocimientos de higiene alimentaria en manipulación de alimentos de origen avícola, ganadero y pesquero y en temas de liderazgo.

Además deberá realizar las siguientes actividades:

1. Monitorear las diferentes actividades que realizan los compañeros de trabajo de las secciones.
2. Recolectar comentarios y sugerencias de las personas que laboran dentro de las secciones a su cargo.
3. Representar a las secciones en las reuniones realizadas por la asamblea general.
4. Resolver inconvenientes que se presenten dentro de las secciones.
5. Ser portavoz de las decisiones tomadas en las reuniones de la asamblea general.

#### **4.5.3. Análisis situacional.**

El diagnóstico situacional constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a fin de conocer la situación actual de una organización y los factores internos y externos que ayudan o impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

A continuación se presenta el diagnóstico situacional aplicado a la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” mediante las siguientes matrices estratégicas:

#### 4.5.3.1. Matriz de evaluación de los factores internos.

Se realizó una evaluación de los factores internos detectados dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, en donde se detectaron varias situaciones que se presenta a continuación:

**TABLA N°42. Matriz de evaluación de los factores internos de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación (1-4)</b>	<b>Ponderación</b>
Infraestructura adecuada.	0,08	4	0,32
Puestos de venta dividida por secciones.	0,08	3	0,24
Aseo aceptable dentro y fuera del mercado.	0,06	3	0,18
Calidad de productos adecuados.	0,08	3	0,24
Variedad de productos.	0,08	4	0,32
Mercado ubicado en zona estratégica	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación (1-4)</b>	<b>Ponderación</b>
Limitados ingresos económicos.	0,08	1	0,08
Comunicación deficiente.	0,08	2	0,16
Deficiente control de precios.	0,08	2	0,16
Inexistencia de planificación adecuada.	0,08	1	0,08
Vestimenta de trabajo inadecuada.	0,08	2	0,16
Bajo nivel de seguridad.	0,08	2	0,16
Atención al cliente deficiente en algunos puestos de venta.	0,06	2	0,12
<b>Indicadores</b>	<b>1,00</b>	<b>32</b>	<b>2,46</b>

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Se puede observar que dentro de las fortalezas más destacadas tenemos la infraestructura adecuada y la variedad de productos con una ponderación de 0,32. Por otra parte, tenemos dentro del rubro de las debilidades la comunicación deficiente, deficiente control de precios, vestimenta de trabajo inadecuada y el bajo nivel de seguridad con una ponderación de 0,16 obteniendo como valor total de los indicadores de 2,46.

#### 4.5.3.2. Matriz de evaluación de los factores externos.

Dentro de la evaluación realizada en los factores externos claves de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” tenemos:

**TABLA N°43. Matriz de evaluación de los factores internos de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

Oportunidades	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
Apoyo por parte de los ministerios del gobierno.	0,10	4	0,40
Alianzas estratégicas con empresas proveedoras.	0,15	4	0,60
Apoyo y asesoría técnica y financiera.	0,10	3	0,30
Afluencia de turistas nacionales y extranjeros.	0,15	4	0,60
Amenazas	Peso	Calificación (1-4)	Ponderación
Existencia de competidores potenciales en el sector.	0,15	2	0,30
Incremento de precios en los productos.	0,15	2	0,30
Incremento de comerciantes ambulantes.	0,10	2	0,20
Nuevas disposiciones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado.	0,10	1	0,10
Indicadores	1,00	22	2,80

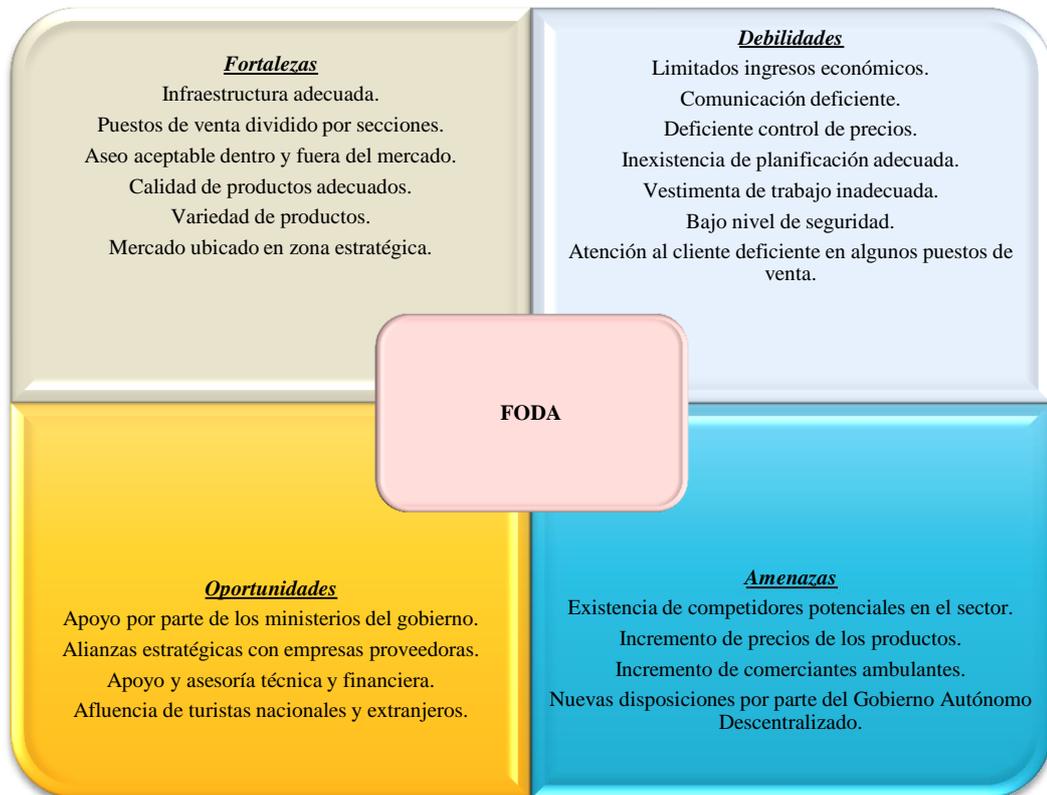
**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Dentro de los indicadores de las oportunidades se encuentran las alianzas estratégicas con empresas proveedoras y la afluencia de turistas nacionales y extranjeros con una calificación de 0,60 siendo estas las de mayor puntaje. Mientras que en el grupo de las amenazas hallamos la existencia de competidores potenciales en el sector y el incremento de precios en los productos con una calificación de 0,30. Al final tenemos que la calificación total de los indicadores es de 2,80.

Después de realizada la matriz de evaluación de los factores internos y externos, se presenta el diagnóstico situacional FODA de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”:

**GRÁFICO N°46. FODA de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### **Fortalezas:**

Son cualidades que funcionan como diferenciadores y son ventajas con respecto a la competencia; dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” encontramos:

**Infraestructura adecuada:** El Mercado Municipal del cantón Salinas cuenta con instalaciones amplias, las mismas que permiten que las personas tengan la libertad de recorrer las diferentes partes del mercado aún en las épocas que existe afluencia de turistas. Además cuenta con parqueadero y lugares destinados para las bicicletas.

**Puestos de venta dividido por secciones:** En cuanto a este punto, el mercado municipal está dividido en 10 secciones tales como: pescados y mariscos, carnes, pollos, lácteos, comidas, frutas, abastos, legumbres, batidos y varios, dicha división permite agilizar la búsqueda de productos.

**Aseo aceptable dentro y fuera del mercado:** Se puede observar un nivel de aseo aceptable del mercado, ya que el municipio destina personal para que acuda a limpiar el interior y exterior del mercado.

**Calidad de productos adecuados:** Los productos son de buena calidad, donde el cliente se siente satisfecho con los bienes y servicios adquiridos. Además, los comerciantes procuran que sus mercaderías se encuentren en buen estado; la mayoría de los productos son de primera necesidad, por ende se comercializa rápidamente.

**Variedad de productos:** Por contar con una amplia variedad de secciones, el mercado posee 135 puestos de venta donde el cliente puede optar por acudir a cualquiera de estos lugares a adquirir lo que desee.

**Mercado ubicado en zona estratégica:** El Mercado Municipal del cantón Salinas se encuentra ubicado en el barrio Pueblo Nuevo, calle Galápagos entre las av. Antonio José de Sucre y Florencio Ramírez, donde la mayoría de los medios de transporte urbano del cantón Salinas pasan por ese lugar. Por otra parte, se encuentra cerca del sector hotelero, por ende los turistas optan por comprar sus productos en el mercado.

#### **Debilidades:**

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable o desventaja frente a la competencia como por ejemplo recursos de los que se carece, habilidades que

no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. Dentro de este grupo tenemos:

**Limitados ingresos económicos:** Dentro del mercado municipal se comercializan productos de primera necesidad, que por su origen son de bajo costo y por ende se necesita comercializarlos en gran cantidad para obtener ingresos económicos elevados, pero la demanda existente no cumple con las expectativas de los comerciantes.

**Comunicación deficiente:** Se puede notar un nivel de comunicación deficiente, ya que en algunas ocasiones los comerciantes no expresan su descontento sobre alguna decisión o se limitan de dar opiniones sobre cierto tema que se esté tratando.

**Deficiente control de precios:** Los clientes se sienten descontentos con los precios adoptados en algunos de los puestos de venta de las instalaciones, ya que han manifestado que se sube el precio al doble que en otros mercados de la provincia. Por otra parte, algunos comerciantes adoptan precios menores a los establecidos a fin de vender sus mercaderías causando competencia desleal dentro del mercado.

**Inexistencia de planificación adecuada:** Por ser una asociación de aproximadamente 7 años, los directivos no han realizado un plan estratégico que permitan conocer los aspectos que conlleven al mercado a prevenir sobre inconvenientes futuros.

**Vestimenta de trabajo inadecuada:** En algunos puestos de venta, no se cuenta con una vestimenta que identifique a los comerciantes y las secciones a la que pertenecen, causando descontento en los clientes.

**Bajo nivel de seguridad:** Sobre el nivel de seguridad, no existe una persona que esté destinada exclusivamente a esa actividad, ya que en varias ocasiones se han notado robos de las bicicletas de algunos de los usuarios.

**Atención al cliente deficiente en algunos puestos de venta:** Varios de los clientes han mostrado sus quejas sobre el nivel de atención en algunos de los puestos de ventas existentes en el mercado, ya que los comerciantes no prestan un adecuado servicio a su clientela y prefieren buscar otros puestos entre estos tenemos: los comerciantes no se encuentran en su respectivo puesto, el tono de voz empleado en la comunicación con el cliente, el ánimo con que se atiende a la persona o simplemente no prestan la debida atención sobre los pedidos del comprador.

#### **Oportunidades:**

Son aquellos factores externos que resultan positivos, favorables, explotables que permiten adoptar ventajas competitivas. Entre las oportunidades que se le presentan a la asociación tenemos:

**Apoyo por parte de los ministerios del gobierno:** Los ministerios de gobiernos tales como: MAGAP, MIES, entre otros han desarrollado programas en el fortalecimiento de las zonas productivas del país, es ahí donde la asociación gracias al MIES han conseguido su vida jurídica y podrían aprovechar el programa del MAGAP para conseguir directamente los insumos de los productores agrícolas para así reducir costos y poder comercializar sus productos con precios competitivos a la población objetivo que se encuentra dentro y fuera del cantón Salinas.

**Alianzas estratégicas con empresas proveedoras:** Se presentan varias oportunidades para los comerciantes del mercado, ya que dentro de este rubro han

conseguido alianzas con la empresa Unilever que le provee de publicidad que se encuentra en los exteriores de la infraestructura y el proveedor Mazorca de Oro que han colocado publicidad indicando el nombre del puesto de venta en la sección abastos.

**Apoyo y asesoría técnica y financiera:** Existen varias instituciones financieras como: la Corporación Financiera Nacional, el Banco del Fomento, entre otros que han establecido programas de financiamiento para personas que deseen iniciar con emprendimientos o simplemente deseen adquirir créditos para fortalecer su área productiva expandiendo su negocio o adquiriendo maquinarias que mejoren la eficacia y eficiencia dentro de sus negocios.

**Afluencia de turistas nacionales y extranjeros:** Salinas es considerado el principal balneario de la provincia de Santa Elena y del país. Cuenta con muchos hoteles y lugares de ocio nocturno, se realizan cada año campeonatos de tenis, surf, conciertos. Por tal razón, existe una gran afluencia de turistas, es así que la población aumenta en un 50% durante el periodo vacacional. En cuanto a los turistas se compone de diversas nacionalidades, especialmente de Europa, Japón y Estados Unidos.

#### **Amenazas:**

Dentro de las amenazas que afectan la participación de la asociación tenemos:

**Existencia de competidores potenciales en el sector:** Dentro de la provincia de Santa Elena existen varios mercados y centros comerciales que ofrecen similar productos y servicios que el Mercado Municipal del cantón Salinas. Dentro de este grupo podemos destacar el Mercado de víveres Jorge Cepeda Jácome ubicado en La Libertad y el Mercado Municipal de Santa Elena que poseen un nivel de posicionamiento elevado convirtiéndose en grandes competidores.

**Incremento de precios de los productos:** Por catástrofes naturales que se originan dentro del país, por costos de transportación o por otros factores, los bienes tienden a aumentar su precio causando que los comerciantes vendan sus productos a un valor elevado que en varias ocasiones causan descontento al consumidor final.

**Incremento de comerciantes ambulantes:** En la zona, existe varios comerciantes que se dedican a vender los productos de origen agrícola a las diferentes partes del cantón incumpliendo con el permiso respectivo para realizar dicho trabajo, esto trae como consecuencia que la población perteneciente al cantón Salinas adquiera estos productos que están a la comodidad de sus hogares y que no se trasladen al mercado municipal a comprar lo que ellos necesitan, disminuyendo considerablemente los ingresos de los comerciantes de dicho mercado.

**Nuevas disposiciones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado:** Ante varios avisos que proviene del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Salinas sobre el aumento en cuanto a cobro del alquiler del local donde los integrantes de la organización realizan sus actividades y otros aspectos internos del mercado municipal, los comerciantes se sienten preocupados sobre las medidas que podrían tomar los encargados del mismo, causando una disminución de los ingresos por parte de los involucrados.

#### **4.5.3.3. Matriz estratégica FODA.**

La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayudará a la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” a desarrollar cuatro tipos de estrategias en base a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas anteriormente dando como resultado las siguientes tácticas:

**TABLA N°44. Matriz estratégica FODA de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

Factores internos  Factores externos	Fortalezas		Debilidades	
		F1.Infraestructura adecuada.		D1.Limitados ingresos económicos.
		F2.Puestos de venta dividida por secciones.		D2.Comunicación deficiente.
		F3.Aseo aceptable dentro y fuera del mercado.		D3.Regularización de precios deficiente.
		F4.Calidad de productos adecuados.		D4.Inexistencia de planificación adecuada.
		F5.Variedad de productos.		D5.Vestimenta de trabajo inadecuada.
		F6.Atención al cliente aceptable.		D6.Bajo nivel de seguridad.
Oportunidades	FO (Maxi-Maxi)		DO (Mini-Maxi)	
O1.Apoyo por parte de los ministerios del gobierno.	F5-O1.Obtención de materia prima mediante convenios con productores agrícolas y la intervención del MAGAP.		D1-O3.Programas de gestión financiera por parte de la Asociación para el fortalecimiento de la actividad.	
O2.Convenio con empresas proveedoras.	F6-O4.Programas de incentivos para atraer a nuevos clientes.		D1-O1.Adquisición de nuevas tecnologías a través de programas de productividad que oferta el gobierno.	
O3.Apoyo y asesoría técnica y financiera.	F6-O3.Capacitación en temas que involucre a la actividad comercial.		D3-O4.Carteleras donde se exhiban los precios de los productos clasificados por sección.	
O4.Afluencia de turistas nacionales y extranjeros.	F2-O2.Obtención de publicidad por parte de los proveedores acorde a la relación que tienen con las secciones del mercado.		D5-O2.Obtención de vestimenta a través de convenios con empresas proveedoras.	
			D2-O3.Realizar seminarios en temas de coaching empresarial a través de gestión en entidades públicas.	
Amenazas	FA (Maxi-Mini)		DA (Mini-Mini)	
A1.Existencia de competidores potenciales en el sector.	F1-A1.Colocación de canastos de compra para la comodidad de los clientes al momento de recorrer los diferentes puestos de venta.		D4-A1.Elaborar un plan estratégico para obtener mayor posicionamiento en el mercado.	
A2.Incremento de precios en los productos.	F2-A2.Realizar investigaciones sobre nuevas alternativas de proveedores de materia prima para comercialización.		D6-A4.Lograr acuerdos de cooperación con el Gobierno Autónomo Descentralizado para acordar proyecto en beneficio de la Asociación.	
A3.Incremento de comerciantes ambulantes.	F3-F4-A3.Comunicar a los clientes sobre la calidad de los productos y servicios ofertados en el Mercado y la higiene aplicada en los mismos.		D3-A3.Regular precios de los productos para atraer a nuevos clientes de las diferentes partes de la Provincia.	
A4.Nuevas disposiciones por parte del Gobierno Autónomo Descentralizado.			D1-A1.Diversificar las diferentes estrategias de marketing para la apertura de la cartera de clientes.	

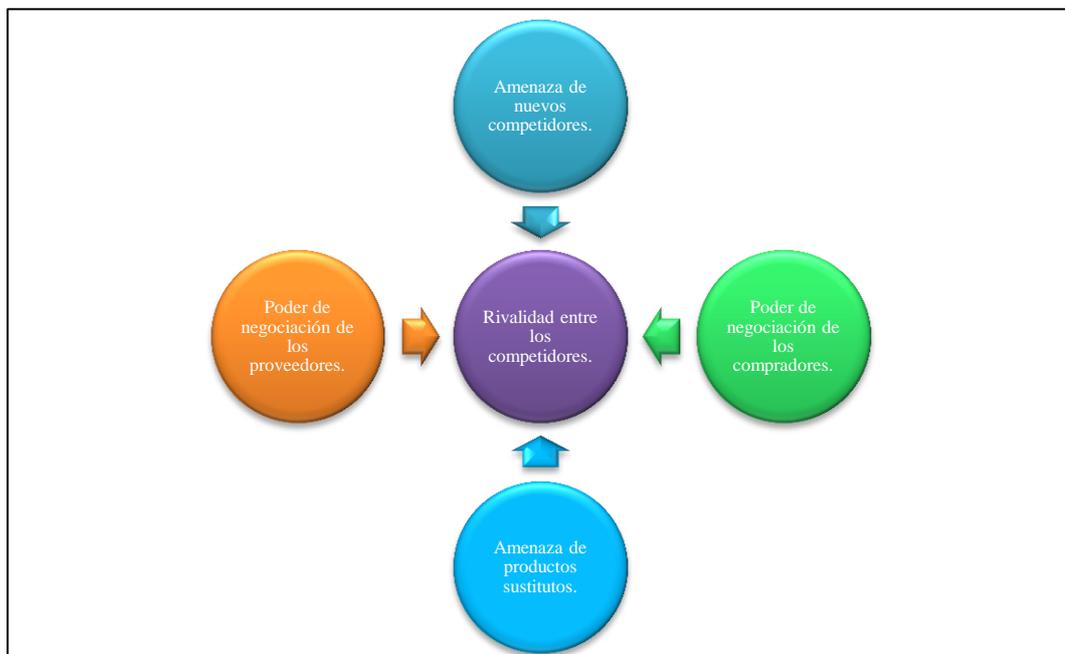
Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

#### 4.5.3.4. Análisis de Porter.

El punto de vista de Porter, es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la asociación debe evaluar los objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

**GRÁFICO N°47. Análisis de Porter de la Asociación De Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**



**Fuente:** Análisis de Porter.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### 1. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de negociación con los proveedores es controlable, debido a la variedad de los mismos dentro del mercado peninsular. Además, los proveedores son de vital importancia para el mercado municipal, ya que estos abastecen de los insumos necesarios a las diferentes secciones cumpliendo así con la demanda de la comunidad. Dentro de este rubro, se tiene como proveedor principal la empresa

Unilever que abastece de varios productos y además ha realizado diferentes contribuciones a la asociación.

## **2. Poder de negociación de los compradores.**

El poder de negociación que se tiene con los compradores es controlable, debido a la diversidad de productos. Se tiene como principales clientes, las personas que se encuentran en el cantón Salinas y los turistas nacionales y extranjeros que visitan la provincia de Santa Elena.

## **3. Amenaza de nuevos competidores.**

La amenaza de nuevos competidores que ingresan a la industria del sector comercial es relativamente reducida. Las barreras de entrada son bajas en nuestro país, pero esto no significa que se puedan colocar en corto plazo un mercado sin previa investigación y competir con otras que ya tienen tiempo en el entorno y un buen número de clientes.

Hoy en día no se conoce algún mercado que desee ingresar al sector a competir con los demás.

## **4. Amenaza de productos sustitutos.**

La amenaza de productos sustitutos es alta, ya que las personas pueden cambiar con facilidad gustos y preferencias en lugares donde los precios sean relativamente más económicos. La propensión de los compradores al sustituir los lugares de compra es alta, ya que el mercado ecuatoriano es del consumidor infiel. Es decir, le es más fiel a su bolsillo que al lugar donde compran los productos. Por lo que si en algunos casos, los insumos suben de precio entonces los consumidores preferirán dejar de comprar en el Mercado Municipal del cantón Salinas y buscarán otras alternativas que satisfagan sus necesidades.

## 5. Rivalidad entre los competidores.

En el caso del mercado municipal, la rivalidad entre los principales competidores de la provincia de Santa Elena es fuerte, ya que cada uno de ellos compite para tener la mayor participación en el entorno y por ende mayor rentabilidad. No obstante, al existir demasiada competencia esto hace que los niveles de rentabilidad sean bajos por mantenerse en el mismo segmento de mercado y querer conservar el mismo tipo de clientes. Se tiene como principales competidores el Mercado de víveres Jorge Cepeda Jácome y el Mercado Municipal de Santa Elena.

### 4.5.3.5. Matriz de competitividad.

Para el respectivo análisis de perfil de competitividad de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” se ha implementado esta matriz, que permite identificar a los principales competidores de la empresa en este caso del mercado municipal, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica del mercado.

**TABLA N°45. Matriz de competitividad de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

Factores claves de éxito	Peso	Mercado Municipal del cantón Salinas <i>Asoc. Por Un Futuro Mejor</i>		Mercado de Víveres Jorge Cepeda Jácome		Mercado Municipal de Santa Elena	
		Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.	Calif.	Ponder.
<b>F</b> Infraestructura adecuada.	0,20	3	0,60	3	0,60	4	0,80
<b>F</b> Puestos de venta dividida por secciones.	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
<b>A</b> Existencia de competidores potenciales en el sector.	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
<b>A</b> Incremento de precios en los productos.	0,15	2	0,30	4	0,60	3	0,45
<b>O</b> Afluencia de turistas nacionales y extranjeros.	0,20	4	0,80	3	0,60	3	0,60
<b>D</b> Atención al cliente deficiente en algunos puestos de venta	0,18	2	0,36	3	0,54	4	0,72
<b>Indicadores</b>	<b>1</b>		<b>2,90</b>		<b>3,27</b>		<b>3,53</b>

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Podemos observar que el Mercado Municipal del cantón Salinas posee una calificación de 2,90, por debajo de la calificación del Mercado de víveres Jorge Cepeda Jácome que es de 3,27 y como principal tenemos al Mercado Municipal de Santa Elena con una calificación de 3,53. Por tal razón se deben tomar medidas inmediatamente para así mejorar los aspectos en el que el Mercado Municipal del cantón Salinas posee una calificación baja y así pueda superar a sus principales competidores.

#### 4.5.3.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” debe tener en claro el nivel de participación del mercado en el que se encuentra y la manera en la que la demanda aumenta, para así aprovechar oportunidades de éxito desarrollando su sector comercial.

**GRÁFICO N°48. Matriz Boston Consulting Group (BCG) de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

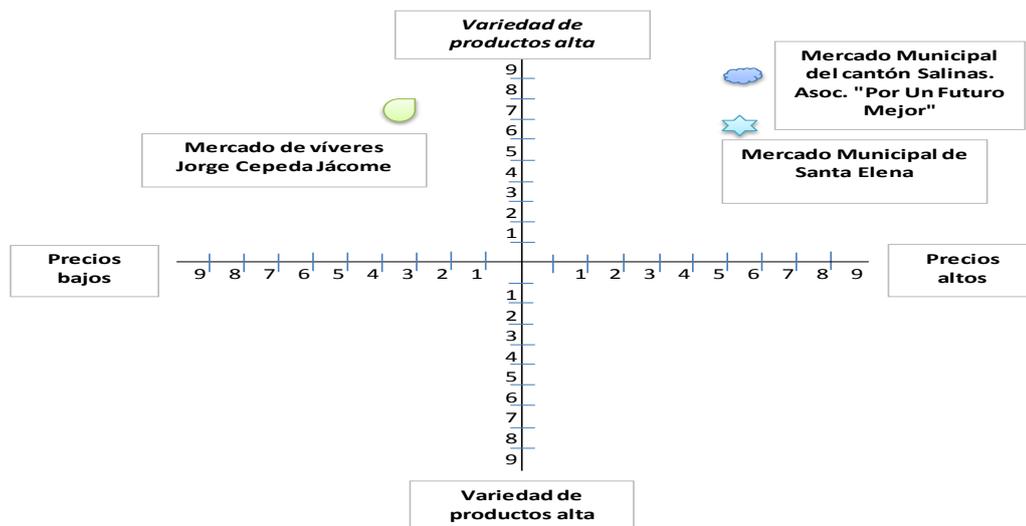
Las secciones legumbres, pollos, lácteos, carnes, comidas, frutas y pescados y mariscos generan mayor efectivo, pero aún no se ha realizado una inversión alta para ganar mayor participación en el mercado. Mientras que las secciones varios y

batidos se localizan en el cuadrante de productos perros, en donde se necesitan reelaborar sus productos para tenerse en el entorno.

#### 4.5.3.7. Matriz de posicionamiento.

La matriz de posicionamiento es una herramienta de análisis de marketing, que servirá para representar de forma gráfica la situación de la asociación con respecto a la competencia en función de varios criterios.

**GRÁFICO N°49. Matriz de posicionamiento de la Asociación De Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Como se puede observar en el gráfico, el Mercado Municipal del cantón Salinas se encuentra en el cuadrante de precio altos y variedad de productos alta. Mientras que el Mercado de víveres Jorge Cepeda Jácome se sitúa en el cuadrante de precios bajo y variedad de productos altos, liderando en el sector. Y tenemos al Mercado Municipal de Santa Elena se encuentra en el mismo cuadrante que el Mercado Municipal del cantón Salinas pero con una diferencia que se encuentra por debajo de él.

#### 4.5.4. Formulación estratégica.

La formulación estratégica es un factor importante para la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, ya que por medio de este mecanismo se plantearán estrategias, cursos de acción y políticas alcanzando los objetivos organizacionales.

##### 4.5.4.1. Estrategias y cursos de acción.

Las estrategias que se plantean serán el conjunto de acciones que se llevarán a cabo para lograr el fin de la asociación, de las cuales tenemos:

**Estrategia de integración hacia atrás:** Con esta estrategia se tendrá un mayor control de los proveedores que abastecen de insumos al mercado municipal, reduciendo así los elevados costos por causa de la intermediación.

**Objetivo:** Establecer vínculos concretos con los diferentes proveedores de las secciones del mercado municipal, mediante el cumplimiento de acuerdos bilaterales generando ventaja competitiva dentro de la asociación.

**TABLA N°46. Estrategias de integración hacia atrás de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

<b>Estrategias de Integración hacia atrás</b>	<b>Cursos de acción</b>	<b>Políticas</b>
Diseñar una base de datos sobre las diferentes alternativas de proveedores existentes en el sector.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Realizar investigaciones de mercado para conocer posibles proveedores del Mercado.</li><li>• Establecer convenios con universidades para la búsqueda de proveedores potenciales.</li></ul>	Establecer sistemas de información acorde a la logística realizada por los comerciantes.
Establecer relaciones con los proveedores para obtener beneficios para los comerciantes.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formar equipos de trabajo en cada sección que se dediquen al realizar gestiones para obtener beneficios.</li></ul>	Incentivar el trabajo de equipo en cada sección que gestione la adquisición beneficios para los comerciantes.

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Estrategia de penetración en el mercado:** Aquí se busca una mayor participación en el mercado para así incrementar la clientela y establecer un alto grado de fidelidad en los consumidores.

**Objetivo:** Obtener una mayor nivel de participación en el mercado peninsular, a través de estrategias y proyectos en beneficio de la sociedad incrementando el nivel de ventas en las diferentes secciones del mercado municipal.

**TABLA N°47. Estrategias de penetración en el mercado de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

<b>Estrategias de Penetración en el mercado.</b>	<b>Cursos de acción</b>	<b>Políticas</b>
Ejecutar remodelaciones en las edificaciones del Mercado Municipal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informar al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas sobre las modificaciones que requiere las instalaciones del Mercado Municipal consiguiendo el apoyo requerido.</li> </ul>	Realizar las respectivas modificaciones en las instalaciones del Mercado Municipal para la comodidad del cliente.
Realizar diferentes cursos para mejorar la atención al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar gestiones en las instituciones públicas consiguiendo asesorías en temas que índole comercial.</li> </ul>	Establecer excelentes relaciones con los clientes a través de la práctica de los conocimientos adquiridos.
Implementar el marketing dentro de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular estrategias mercadológicas que incentiven la compra de los consumidores.</li> </ul>	Comunicar a la sociedad sobre los diferentes productos y servicios ofrecidos y los beneficios de adquirirlos en el Mercado Municipal.
Realizar programas en días festivos que involucren la convivencia familiar fortaleciendo la conexión con la sociedad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obtener apoyo de entidades públicas solventando la inversión que se realizará.</li> </ul>	Involucrar a las entidades públicas en el desarrollo de la actividad comercial del Mercado.

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### **4.5.4.2. Políticas.**

Para un funcionamiento eficaz dentro de la asociación se establecerán ciertas políticas, que serán de gran ayuda en el desarrollo y progreso del Mercado Municipal del cantón Salinas:

- a. Los comerciantes deberán cumplir con responsabilidad y puntualidad todas las tareas asignadas, con el objetivo de mantener el orden dentro del lugar de trabajo.
- b. Desarrollar las labores diarias con recursos necesarios y adecuados en cada uno de sus puestos de venta.
- c. Capacitación constante del personal para prevalecer sus habilidades, destrezas y trabajo en equipo obteniendo excelencia organizacional.
- d. Todos los miembros de la asociación sin excepción alguna deberán cumplir con la misión, visión y valores organizacionales evitando así conflictos entre compañeros de trabajo y clientes.
- e. Mantener los lugares de trabajo en buen estado e impecables presentando una buena imagen institucional a la comunidad.
- f. Atender con prontitud y amabilidad los requerimientos y solicitudes de los clientes.

#### **4.5.5. Implementación estratégica.**

De acuerdo a las estrategias, se han planteado programas, proyectos, procedimientos y el respectivo seguimiento y control de los componentes mencionados para que la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” alcance el éxito esperado por cada uno de sus integrantes.

##### **4.5.5.1. Programas y proyectos.**

Los programas introducen el mejoramiento de las actividades dentro de la asociación y del mercado municipal, que se encuentran relacionadas con las estrategias que se plantea la organización. Y los proyectos se refieren a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar los programas siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas.

A continuación se presentan los programas y los respectivos proyectos que se ejecutarán por parte de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”:

**Estrategia de integración hacia atrás.**

**Programa de fortalecimiento de relación comerciante – proveedor.**

**Proyecto:** Creación de una base de datos de los proveedores actuales y sustitutos.

**Objetivo general:**

Implementar una base de datos de las personas naturales y jurídicas que se han convertido en proveedores y las empresas que serían las posibles abastecedoras de mercadería para el Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Objetivos específicos:**

1. Establecer el diseño de la base de datos acorde a las necesidades de los comerciantes.
2. Recolectar información relevante sobre los diferentes proveedores que posee cada una de las secciones que conforman el mercado municipal.
3. Realizar investigaciones de mercado en los diferentes cantones de la provincia de Santa Elena reconociendo las empresas que se convertirían en posibles proveedores de los puestos de venta del mercado.

**Contenido:**

La base de datos que se implementará será necesaria cuando los comerciantes tengan un nivel de stock de mercadería o materia prima bajo. Es decir, cuando se requiera de mayores insumos para satisfacer las diferentes necesidades de la

clientela, especialmente en las épocas en las que llegan los turistas nacionales y extranjeros, en donde la población del cantón Salinas aumenta en un 50%. Además, que esta información será de total relevancia para llevar un control de los precios existentes en el sector, convirtiéndose en un factor para conseguir la ventaja competitiva.

Esta base de datos tendrá los siguientes parámetros o componentes que abastecerá su información:

1. Nombre del proveedor.
2. Ubicación.
3. Teléfono.
4. Correo electrónico.
5. Sección del mercado a la que provee.
6. Nombre del puesto de venta.
7. Productos que provee al puesto de venta.
8. Límite de productos que podría proveer.
9. Precio de los productos.
10. Días en las que proveerían los insumos.

Se debe de actualizar la información recolectada cada año.

### **Coordinación:**

La información de los proveedores actuales será recolectada por los encargados de las secciones del mercado municipal, con ayuda de los dueños de los diferentes puestos de venta de la sección a la que corresponde. Mientras que la información de los posibles proveedores será recogida por la directiva que conforma la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.

**TABLA N°48. Modelo de la base de datos de los proveedores de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

 <p style="text-align: center;">Base de datos de los proveedores de la Asociación de Comerciantes Minoristas Del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor"</p>								
N°	Nombre del proveedor	Ubicación	Teléfono	Correo electrónico	Productos que provee	Limites de productos que provee	Precio	Días en los que proveería los insumos

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**Recursos a utilizar:**

Dentro de los recursos a utilizar dentro del proyecto tenemos:

- a. Computadora.
- b. Papelería.
- c. Bolígrafos.
- d. Viáticos (Transporte, alimentación, llamadas telefónicas, entre otros).
- e. Información secundaria (Periódicos, anuncios, internet, etc.)

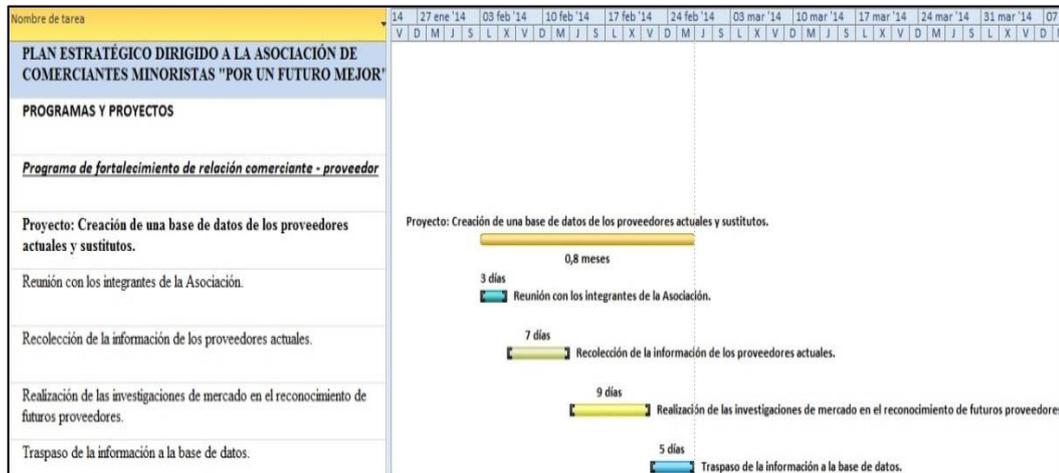
Para mayor información ver en el anexo 10.

**Tiempo a invertir:**

La ejecución del proyecto estará comprendida en el mes de febrero de cada año.

## Cronograma:

### IMAGEN N°3. Cronograma del proyecto: Creación de una base de datos de los proveedores actuales y sustitutos.



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Proyecto:** Adquisición de vestimentas que identifiquen a los comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

### Objetivo general:

Obtener la vestimenta de trabajo adecuada que identifiquen a los comerciantes que conforma el Mercado Municipal del cantón Salinas a través de convenios con las empresas proveedoras brindando una buena imagen institucional a la comunidad.

### Objetivos específicos:

1. Plantear propuestas y mecanismos que incentiven a los proveedores a invertir en las necesidades que poseen los comerciantes.
2. Realizar gestiones en las principales empresas proveedoras que posee el Mercado Municipal del cantón Salinas a través de los mecanismos planteados anteriormente consiguiendo beneficios para los comerciantes.

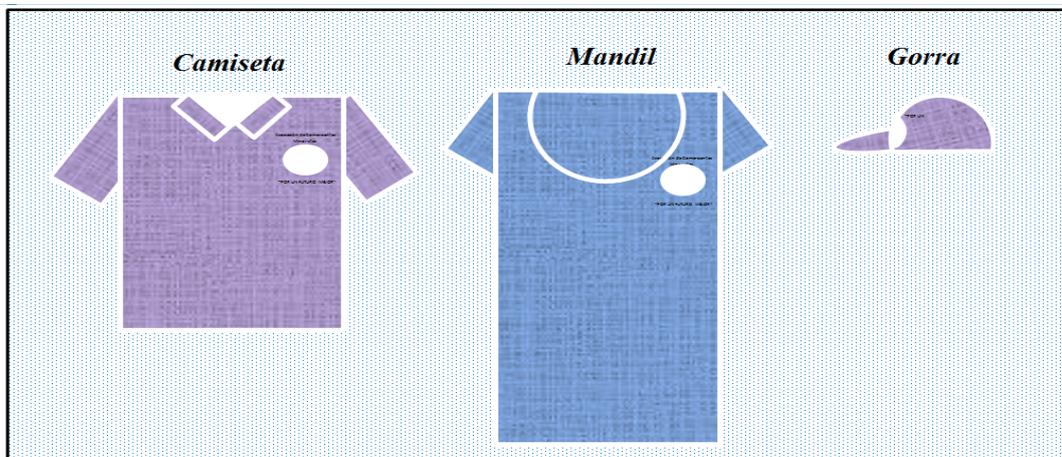
### **Contenido:**

El proyecto consiste en la adquisición de vestimenta para los comerciantes de las diferentes secciones del mercado municipal, para fortalecer la atención y la imagen que percibe el cliente trayendo consigo beneficios mutuos.

La vestimenta estará conformada por una camiseta, una gorra y un mandil que a la vez tendrá los siguientes distintivos:

1. Logo de la asociación.
2. Nombre de la asociación.
3. Sección a la que pertenece.

### **IMAGEN N°4. Modelo de la vestimenta de la Asociación De Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### **Coordinación:**

La directiva que conforma la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” y los delegados que ellos designen serán los responsables de realizar las gestiones pertinentes en las principales empresas proveedoras, en donde se mantendrá una conversación

cordial con los representantes de las organizaciones interesadas acordado si la asociación se encarga de toda la logística que demanda el diseño de las vestimentas o si se lo realizará en forma conjunta.

### Recursos a utilizar:

Dentro de los recursos a utilizar dentro del proyecto tenemos:

- a. Viáticos (Transporte, alimentación, llamadas telefónicas, entre otros).
- b. Papelería.
- c. Bolígrafos.

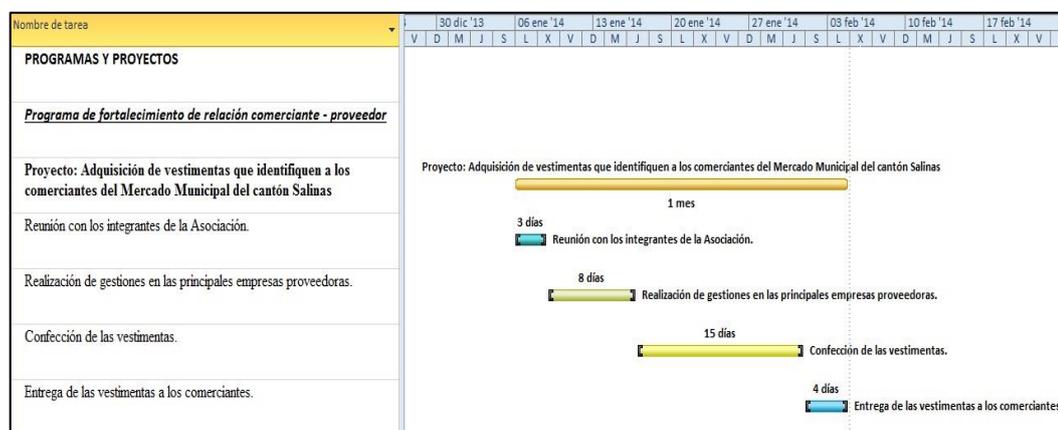
Para mayor información ver en el anexo 10.

### Tiempo a invertir:

La ejecución del proyecto planteado estará comprendida en el mes de enero de cada año.

### Cronograma:

**IMAGEN N°5. Cronograma del proyecto: Adquisición de vestimentas que identifiquen a los comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### **Estrategia de penetración en el mercado.**

### **Programa de remodelación de las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas.**

**Proyecto:** Adecuación de un espacio en los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas destinado al desecho de residuos sólidos.

### **Objetivo general:**

Adecuar un espacio destinado a los residuos sólidos que desechan los comerciantes y los clientes, mejorando el aspecto del Mercado Municipal del cantón Salinas.

### **Objetivos específicos:**

1. Efectuar un estudio que refleje los recursos y el tiempo necesario para la ejecución del proyecto.
2. Realizar gestiones en las entidades públicas y privadas para conseguir el apoyo necesario para el cumplimiento del proyecto.

### **Contenido:**

El proyecto se basa en la adecuación de un espacio en los alrededores de las instalaciones para desechos sólidos que se originan a causa del trabajo diario de los comerciantes y de los productos que consumen los clientes en las instalaciones del mercado municipal; debido a que no cuentan con un sitio diseñado para este fin.

Este proyecto ayudará a reducir el riesgo de contraer enfermedades, que a causa de la descomposición y por el tratamiento inadecuado de los desechos afectan al sistema respiratorio de la comunidad.

### Coordinación:

La directiva que conforma la asociación y los delegados que ellos designen serán los responsables de realizar las gestiones pertinentes en las entidades públicas y privadas.

### Recursos a utilizar:

Dentro de los recursos a utilizar dentro del proyecto tenemos:

- Recursos materiales.
- Recursos humanos.
- Recursos monetarios.

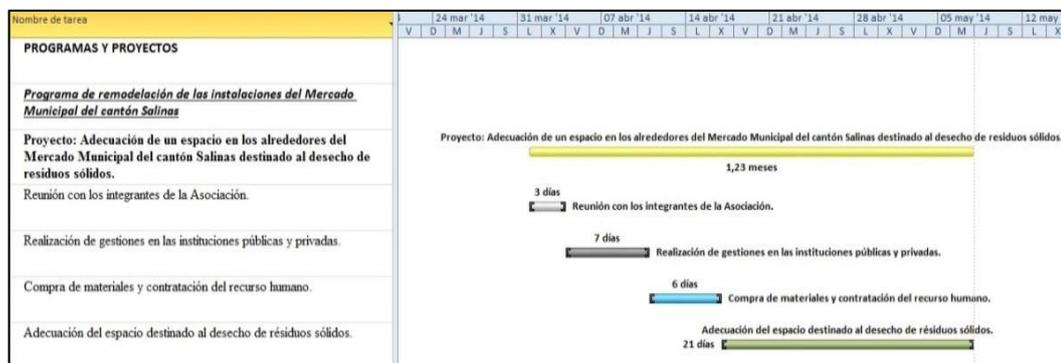
Para mayor información ver en el anexo 10.

### Tiempo a invertir:

La ejecución estará comprendida entre los meses de abril y mayo del año 2014.

### Cronograma:

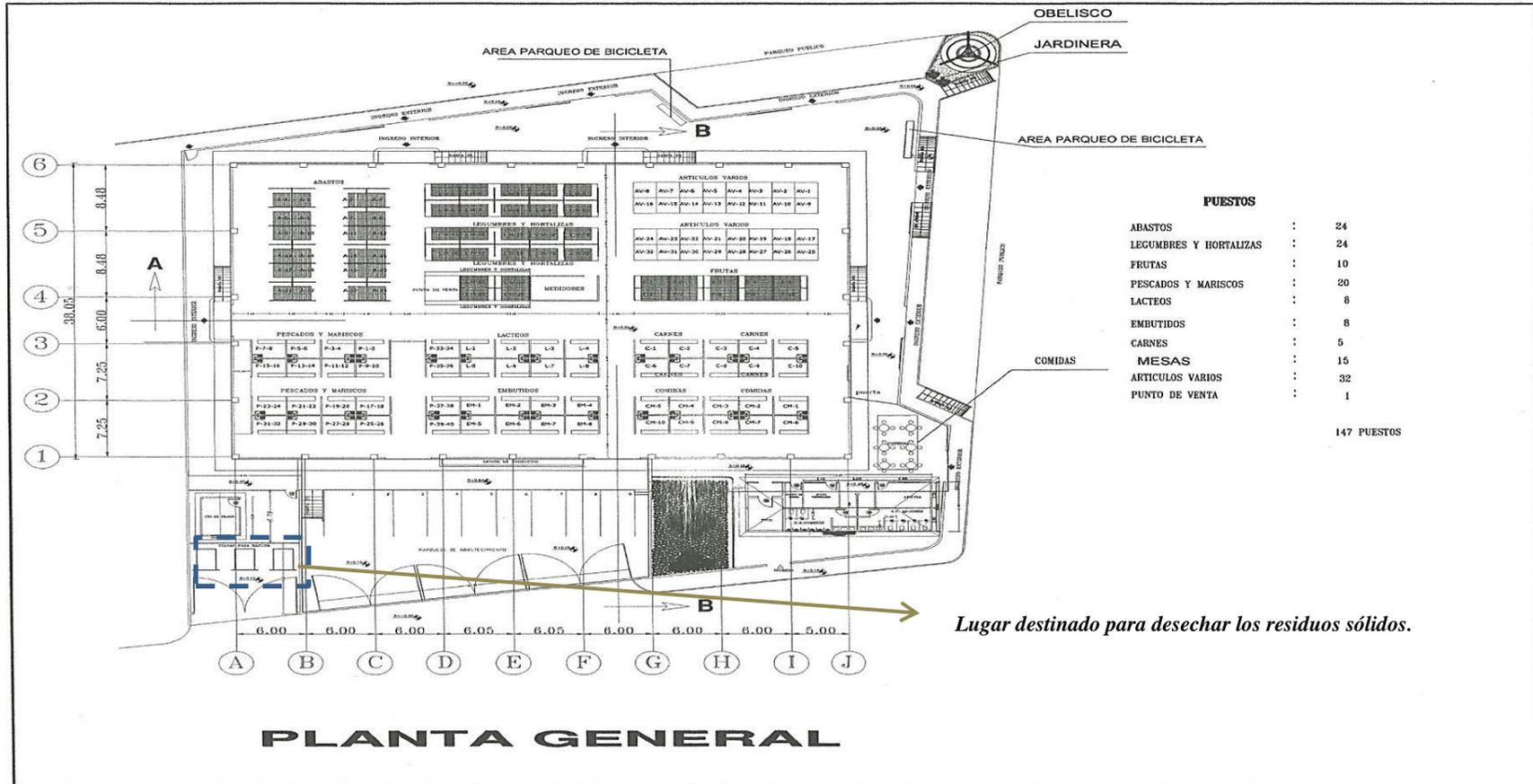
#### IMAGEN N°6. Cronograma del proyecto: Adecuación de un espacio en los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas destinado al desecho de residuos sólidos.



Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**IMAGEN N°7. Adecuación de un espacio en los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas destinado al desecho de residuos sólidos.**



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.  
 Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**Proyecto:** Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas.

**Objetivo general:**

Realizar las remodelaciones necesarias en la sección de comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas, a través de gestiones en las entidades públicas para la comodidad de los clientes.

**Objetivos específicos:**

1. Efectuar el estudio que respalde la remodelación de la sección.
2. Realizar gestiones en las entidades públicas para conseguir el apoyo necesario para el cumplimiento del proyecto.

**Contenido:**

El proyecto se basa en la remodelación de la sección comidas, debido a que no poseen el espacio necesario para cubrir la demanda de sus clientes. Por este motivo, pierden una parte de los ingresos que deberían percibir.

Este estudio ayudará a que los comerciantes de la sección mencionada aprovechen al máximo las instalaciones del mercado municipal que le han asignado convirtiéndola en una especie de patio de comidas, para así comercializar la gran parte de los alimentos preparados reduciendo el riesgo de la quiebra de los puestos.

**Demanda:**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación exploratoria, se ha realizado una proyección de la demanda de los puestos de venta que corresponden a la sección comidas:

## **Asociación**

### **Datos**

#### **Población**

Salinas Zona Urbana	9.043
<b>Total</b>	<b>9.043</b>

#### **Mercado objetivo**

<b>Nivel socioeconómico</b>	<b>%</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Mercado disponible</b>	<b>Interesados</b>
C+	22,80%	2.062	124	104
C-	49,30%	4.458	267	225
<b>Total</b>	<b>72,10%</b>	<b>6.520</b>	<b>391</b>	<b>329</b>

#### **Tasa de crecimiento**

<b>Total crecim. poblacional</b>	<b>1,42%</b>
----------------------------------	--------------

#### **Datos de la investigación de mercado**

Personas que acuden a comprar a la sección comidas del mercado	6%
Personas que consideran que el mercado municipal es un emblema de la actividad comercial	84%

Como se observa, tenemos que la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas tendría una demanda aproximada de 329 personas mensuales, sacando así el máximo provecho de los recursos que poseen los comerciantes que laboran en esta sección. Teniendo en cuenta que los ingresos que podrían duplicar gracias a este estudio.

#### **Coordinación:**

La directiva que conforma la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” y los delegados que ellos designen serán los responsables de realizar las gestiones pertinentes en el área de planificación de obras del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas, en donde se mantendrá una conversación cordial con los representantes del área sobre la logística que demanda la remodelación de la sección. Además, se evaluará los recursos que se destinarán para llevar a cabo esta obra que beneficiará a la sección comidas.

### Recursos a utilizar:

Dentro de los recursos a utilizar dentro del proyecto tenemos:

- d. Recursos materiales.
- e. Recursos humanos.
- f. Recursos monetarios.

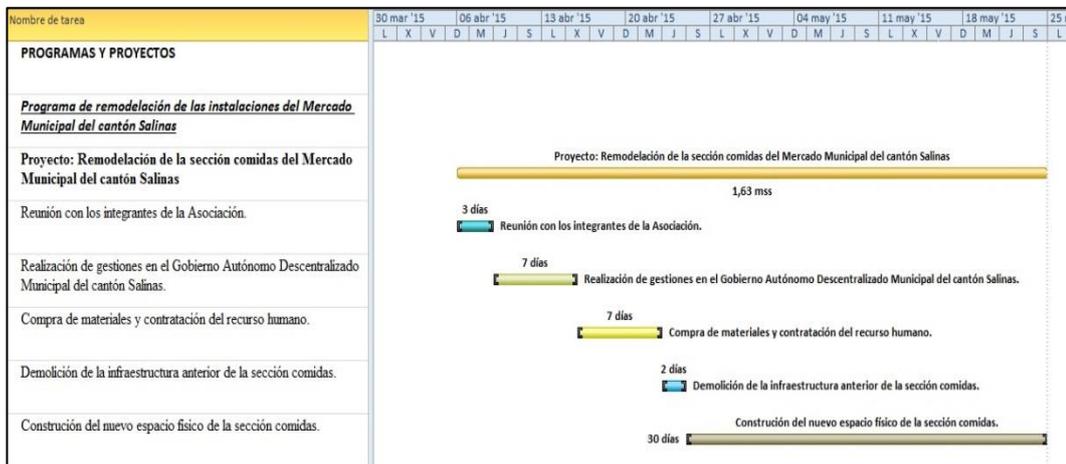
Para mayor información ver en el anexo 10.

### Tiempo a invertir:

La ejecución del proyecto estará comprendido en el mes de abril del año 2015.

### Cronograma:

**IMAGEN N°8. Cronograma del proyecto: Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas.**

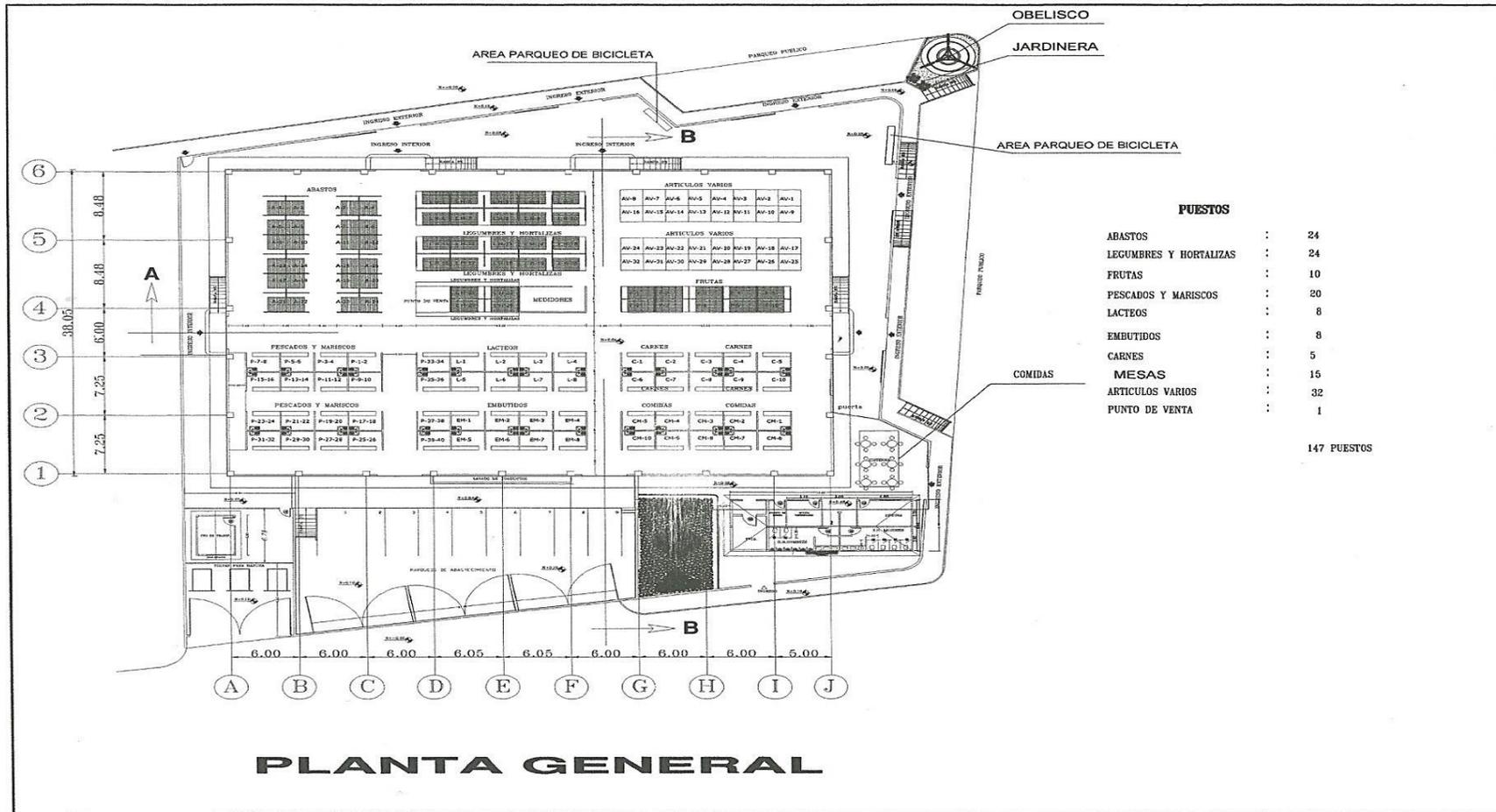


**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

A continuación se presenta el plano actual de las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas y el plano con las respectivas adecuaciones que se realizará en la sección comidas:

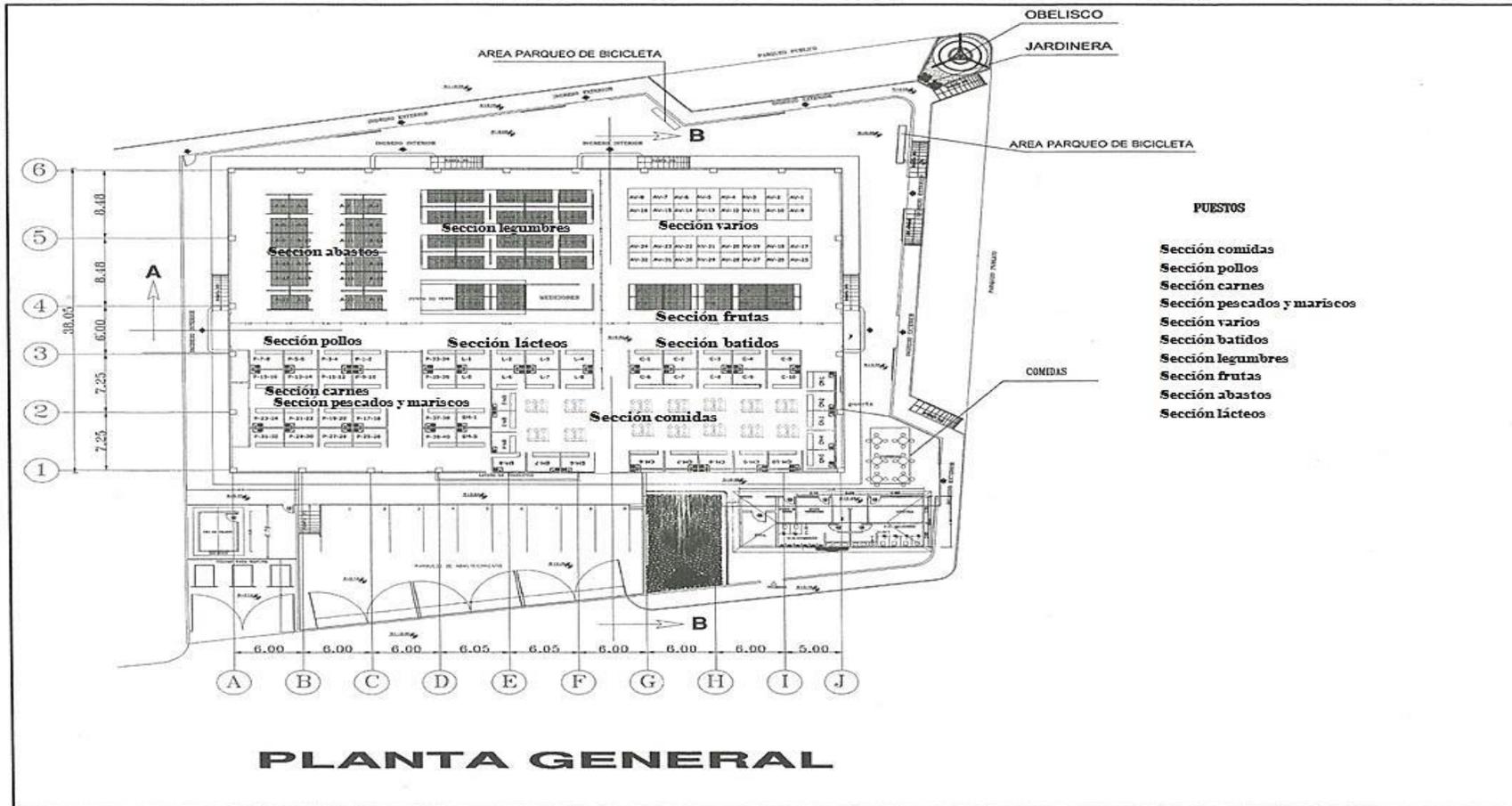
IMAGEN N°9. Planos del Mercado Municipal del cantón Salinas.



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

IMAGEN N°10. Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas.



Fuente: Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del cantón Salinas.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

## **Programa de marketing.**

**Proyecto:** Elaboración de estrategias publicitarias que incrementen la cartera de clientes.

### **Objetivo general:**

Implementar en la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, estrategias de marketing creativas a través de las diversas técnicas de publicidad incentivando la adquisición de manera permanente de los productos de primera necesidad ofertados por los comerciantes.

### **Objetivos específicos:**

1. Realizar ofertas promocionales directas y personalizadas a clientes que sean merecedores de los mismos.
2. Manifestar de forma directa, gráfica y agresiva los beneficios de adquirir los productos en el mercado municipal.
3. Mantener vías de comunicación directa con el cliente.

## **Entorno empresarial.**

### **Análisis de clientes.**

Los clientes de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” se encuentran distribuidos en los tres cantones de la provincia de Santa Elena, especialmente los residentes del cantón Salinas. Además, de los turistas ubicados dentro y fuera del país que visitan la provincia en diferentes épocas del año.

Las personas que adquieren los productos que son ofertados por los comerciantes de las diferentes secciones que conforman el Mercado Municipal del cantón

Salinas oscilan entre la edad de 20 a 69 años y acuden varias veces al mes al sitio convirtiéndose en clientes potenciales.

Los turistas nacionales y extranjeros son otros de los posibles clientes que el mercado municipal no debe dejar pasar por alto, ya que el cantón Salinas es considerado un balneario eminente en base al turismo de sol, mar y playa causando un impacto positivo a la economía de la región y del país convirtiéndose en una oportunidad para la asociación.

### **Estimación de la demanda.**

### **Mercado meta y demanda del mercado.**

La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, establecerá su mercado meta para planear estrategias de marketing acorde a las características de las personas que se encuentran en dicha segmentación consiguiendo beneficios mutuos.

Cabe recalcar que la población del cantón Salinas, especialmente las personas residentes en las parroquias Santa Rosa, Carlos Espinoza Larrea, Alberto Enríquez Gallo y Vicente Rocafuerte es considerado como mercado meta debido a que estas áreas son urbanas y poseen mayor poder adquisitivo.

**IMAGEN N°11. Mapa del cantón Salinas.**



Fuente: Salinas Ecuador.com

Elaborado por: Salinas Ecuador.com

La segmentación dentro del mercado municipal permitirá obtener los siguientes beneficios:

- a. Permitirá la identificación de las necesidades de los clientes dentro del mercado local.
- b. La asociación creará una oferta de productos más afinada y pondrá el precio apropiado para el público objetivo.
- c. La selección de canales de distribución y de comunicación se facilitará mucho.
- d. La empresa enfrentará menos competidores en el segmento escogido de mercado.
- e. Se obtendrá una ventaja competitiva considerable.

En cuanto a la demanda del mercado, se han establecido varios indicadores como la población urbana del cantón Salinas que oscila entre las edades de 20 a 69 años consideradas no pobres, en donde se lo estratificó por nivel socioeconómico C+ y C-.

#### **Población**

Salinas Zona Urbana	9.043
<b>Total</b>	<b>9.043</b>

#### **Mercado objetivo**

<b>Nivel socioeconómico</b>	<b>%</b>	<b>Habitantes</b>	<b>Mercado disponible</b>	<b>Interesados</b>
C+	22,80%	2.062	845	710
C-	49,30%	4.458	1.828	1.535
<b>Total</b>	<b>72,10%</b>	<b>6.520</b>	<b>2.673</b>	<b>2.245</b>

#### **Tasa de crecimiento**

<b>Total crecim. poblacional</b>	<b>1,42%</b>
----------------------------------	--------------

#### **Datos de la investigación de mercado**

Personas que acuden a comprar al mercado municipal siempre	41%
Personas que consideran que el mercado municipal es un emblema de la actividad comercial	84%

Como se puede observar, la demanda esperada es de 2245 clientes.

## **Percepción de los clientes.**

La percepción del cliente es la capacidad de organizar los datos y la información que llega a través de los sentidos en un todo.

Los aspectos que influyen sobre las personas que percibirán de los productos que se ofrecen son:

1. Las necesidades y deseos.
2. Las expectativas.
3. El estilo de cada persona.
4. La cultura.

Conociendo estos elementos, podemos observar que cuando el cliente entre al negocio, su percepción dependerá de una serie de aspectos tales como:

- a. La atención que recibirá.
- b. La calidad de producto.
- c. La limpieza del local.
- d. Organización del lugar.

Para tener éxito dentro de la asociación, se utilizará la percepción como mecanismo para alertar las habilidades investigativas y validarlas con documentación y hechos.

## **Estrategias de marketing.**

Las estrategias de marketing constarán de las cinco variables controlables: producto, precio, plaza, publicidad y promoción, con las cuales se determinará el lugar más apropiado para comercializar el producto, así mismo se determinará el precio con el cual se logrará un buen posicionamiento en el mercado y la publicidad que se debe hacer.

**Producto:** Los productos que se comercializan dentro del mercado comprenden los considerados como de primera necesidad, donde el cliente puede transitar por las instalaciones y elegir los productos de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias.

**Precio:** La determinación del precio de un producto es importante especialmente si se encuentra posicionado en el entorno ya que hoy en día influye mucho en la decisión de compra del consumidor.

A continuación se presenta una lista de precios de la canasta básica según fuentes del INEC:

**TABLA N°49. Índice de precios al consumidor de la canasta básica grupo de alimentos y bebidas.**

No. Orden	Grupos y Subgrupos de Consumo	Encarecimiento Mensual	Costo Actual en Dólares	Distribución del ingreso actual	Restricción en el consumo	
					En Dólares	% del Costo
1	<b>TOTAL</b>	<b>0,23</b>	<b>595,44</b>	<b>545,07</b>	<b>50,37</b>	<b>8,46</b>
2	<b>ALIMENTOS Y BEBIDAS</b>	<b>-0,02</b>	<b>214,42</b>	<b>200,38</b>	<b>14,04</b>	<b>2,36</b>
3	Cereales y derivados	-0,03	47,45	47,17	0,28	0,05
4	Carne y preparaciones	0,37	30,90	30,16	0,74	0,12
5	Pescados y mariscos	1,41	9,81	8,70	1,11	0,19
6	Grasas y aceites comestibles	1,41	7,94	7,52	0,42	0,07
7	Leche, productos lácteos y	0,94	31,56	30,71	0,85	0,14
8	Verduras frescas	-4,00	15,31	10,60	4,71	0,79
9	Tubérculos y derivados	-1,83	16,67	16,43	0,23	0,04
10	Leguminosas y derivados	-1,51	4,50	2,52	1,98	0,33
11	Frutas frescas	3,27	11,82	9,16	2,67	0,45
12	Azúcar, sal y condimentos	-0,58	11,28	11,22	0,06	0,01
13	Café, té y bebidas gaseosas	0,43	6,53	5,97	0,56	0,09
14	Otros productos alimenticios	0,00	2,05	1,74	0,31	0,05
15	Alim. y beb. consumidas fuera	0,01	18,60	18,47	0,13	0,02

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Por lo cual se establecerá un sistema de fijación de precios adecuados para la comunidad, de acuerdo a los valores indicados en la tabla anterior para que el cliente pueda percibir el precio como justo.

**Plaza:** La distribución del producto, es decir, el lugar donde se lo adquirirá son las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas que se encuentra ubicado en el barrio Pueblo Nuevo, calle Galápagos entre las av. Antonio José de Sucre y Florencio Ramírez siendo este un lugar estratégico que atrae a los clientes del cantón, de sus alrededores y de los turistas ya que ellos tienen la decisión de compra y siempre será el lugar más asequible para ellos.

**Promoción:** A los clientes se les ofrecerá combos de los productos en donde se recolecten aquellos que no tengan tanta acogida por parte de los clientes. Cuando la asociación este de aniversario, se hará concursos en las instalaciones donde se puedan ganar premios como: canastas de víveres, órdenes de compra, entre otros que incentiven a los clientes a la decisión de adquirir los productos que ofrecen los comerciantes del mercado.

**Publicidad:** Los comerciantes utilizarán estrategias adecuadas para dar a conocer y transmitir las bondades del producto.

En cuanto a publicidad que se utilizarán en la asociación tenemos las siguientes estrategias:

- a. Volanteo en la localidad:** se repartirá volantes en los sitios más concurridos por las personas y a los clientes del mercado.
  
- b. Estrategias de mercado boca a boca:** esta es una estrategia novedosa del mercado, en la cual el cliente satisfecho se convierte en el principal vendedor o la principal herramienta de publicidad. Para ello, se necesita que el cliente actual esté absolutamente complacido con el producto de tal manera que se sienta casi obligado a recomendar el producto o, cuando le pregunten sobre su experiencia de compra, inmediatamente recomiendan la organización.

## IMAGEN N°12. Volante del Mercado Municipal del cantón Salinas.



### Mercado Municipal del cantón Salinas

Asociación de Comerciantes Minoristas "POR UN FUTURO MEJOR"



**TE OFRECEMOS:**

Productos y servicios de primera necesidad en las secciones:

- *Sección carnes.*
- *Sección pollos.*
- *Sección pescada y mariscos.*
- *Sección lácteos.*
- *Sección abastos.*
- *Sección frutas.*
- *Sección legumbres.*
- *Sección varios.*



**ADEMÁS:**

Disfruta de exquisitos platillos y bebidas en las secciones:

- *Sección comidas.*
- *Sección batidos.*



**Ubicación:** Barrio Pueblo Nuevo, Calle Galápagos entre las Av. Antonio José de Sucre y Florencio Ramírez.

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### Valor diferencial.

La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor" tendrá como ventaja diferencial el servicio personalizado por parte de cada comerciante hacia sus clientes, brindándoles una asesoría para escoger los productos más convenientes para su salud y bienestar.

Ya que cada uno de los colaboradores de esta organización se preparara a través de capacitaciones de atención al cliente y de nutrición así establecer una buena relación con cada uno de ellos como así también lograrán satisfacer sus necesidades.

### **La idea en la mente del consumidor.**

Es importante que el consumidor conozca lo que ofrece el mercado municipal, es por eso que, es necesario utilizar estrategias de marketing e indicarle a cada uno de ellos la variedad de productos que ofrece cada sección del mercado tales como:

1. Sección comidas
2. Sección abastos
3. Sección pollos
4. Sección varios
5. Sección legumbres
6. Sección lácteos
7. Sección pescados y mariscos
8. Sección carnes
9. Sección frutas
10. Sección batidos

Por tanto posicionar al Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” en la comunidad, es introducir el micro mensaje representado por una imagen dentro de la mente del consumidor.

Una vez que se ha encontrado una oportunidad dentro de la mente del consumidor a través de las estrategias de marketing, ya se tendrá un espacio sobre el cual la asociación se posicionará debido a que no existe un mercado similar con estas características en el cantón Salinas.

### **Los beneficios para el cliente.**

La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” ofrecerá a sus clientes grandes beneficios, en cuanto a la calidad y nutrición de sus productos, la atención personalizada a cada cliente.

### **Branding, el poder de la marca.**

El Mercado Municipal del cantón Salinas, es una organización que brinda a sus clientes calidad y nutrición, la misma que está compuesta por la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor” que tienen como principales características la responsabilidad y amabilidad, lo que ayudará a conseguir clientes fieles a la marca.

### **Estrategia de clientes.**

Para que el mercado municipal cubra totalmente sus puestos de ventas es necesario implementar las siguientes estrategias:

1. Satisfacer al cliente a través de la variedad de productos que brinda esta organización.
2. Que el vendedor tenga mayor participación con el cliente informando la nutrición de cada producto.
3. Fidelización de los clientes a través del servicio personalizado con cada consumidor.

### **Evaluación de resultados o control.**

Los comerciantes evaluarán la aplicación del plan de marketing tomando en consideración los siguientes puntos:

- a. Observación: Este tipo de evaluación ayudará a minimizar las interrupciones de trabajo rutinario o actividades de grupo, además de generar datos altamente relevantes.
- b. Buzón de sugerencias: Pueden ser especialmente útil para determinar si la causa de un problema, de acuerdo a la opinión de los clientes.

**Recursos a utilizar:**

Dentro de los recursos a utilizar dentro del proyecto tenemos:

- a. Viáticos.
- b. Papelería.

Para mayor información ver en el anexo 10.

**Tiempo a invertir:**

La ejecución del proyecto estará comprendida en los meses de febrero, abril, junio, agosto, octubre y diciembre de cada año.

**Cronograma:**

**IMAGEN N°13. Cronograma del proyecto: Elaboración de estrategias publicitarias para aumentar la cartera de clientes.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## **Programa de capacitación del talento humano.**

**Proyecto:** Estructuración de cursos de capacitación para incrementar las habilidades, destrezas y conocimientos de los comerciantes.

### **Objetivos**

1. Proporcionar a los comerciantes, los medios necesarios para desarrollar eficientemente el trabajo.
2. Colaborar con las demás áreas funcionales para lograr los objetivos de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.

### **Cursos**

Dentro de los cursos que se desarrollaran como parte del entrenamiento dentro de la asociación tenemos:

1. Curso de atención al cliente.
2. Curso de liderazgo empresarial.
3. Curso de seguridad e higiene alimentaria en la manipulación de alimentos.

#### **Curso N°1. Entrenamiento sobre atención al cliente.**

##### **Objetivos del curso:**

1. Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente.
2. Desarrollar las competencias que permita aplicar un proceso de atención al cliente satisfactorio para éste.
3. Mejorar la calidad de servicio percibida por los clientes.
4. Controlar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.

## **Contenido del curso:**

### **Seminario 1 – Calidad de servicio y atención al cliente.**

- Concepto de calidad.
- ¿Qué es la calidad de servicio?
- La atención del cliente como característica de calidad.
- Beneficios para el personal de una adecuada atención al cliente.

### **Seminario 2 – Comunicación y atención al cliente.**

- El proceso de comunicación.
- Habilidades básicas de comunicación (La escucha activa y la retroalimentación).
- Habilidades específicas de comunicación.
- Comunicación no verbal.

### **Seminario 3 - El proceso de atención al cliente.**

- Personalizar el contacto.
- La atención del cliente como proceso.
- Escucha activa.
- Distintas actitudes en los clientes.
- Costes de la mala atención a los clientes (directos e indirectos).

### **Seminario 4 – Resolución de situaciones conflictivas.**

- Dinámica de la situación conflictiva.
- Cómo responder ante una situación de conflicto.
- Proceso de atención de las reclamaciones y seguimientos.
- Ejerciendo el autocontrol.

## **Modalidad del curso:**

Se realizarán 4 seminarios con una duración de 10 horas cada uno en donde se dictarán los temas antes mencionados.

**Coordinación:**

El curso será coordinado por los integrantes que conforman la directiva de la asociación logrando la planificación adecuada que amerita el caso y conseguir los resultados esperados.

**Dirigidos:**

A colaboradores, profesionales, mandos medios y directivos que posean responsabilidad sobre la atención a clientes, mejorando la relación que poseen con los mismos.

**Fechas:**

Las clases se dictarán en el mes de marzo del año 2014, los días indicados en el cronograma en el horario de 6 a 8 pm y la actualización de conocimientos en el año 2017 en la fecha establecida anteriormente.

**Instructor o facilitador:**

Los instructores o facilitadores deberán ser personas con conocimientos y experiencias sobre los temas a tratar en el curso.

**Políticas del curso:**

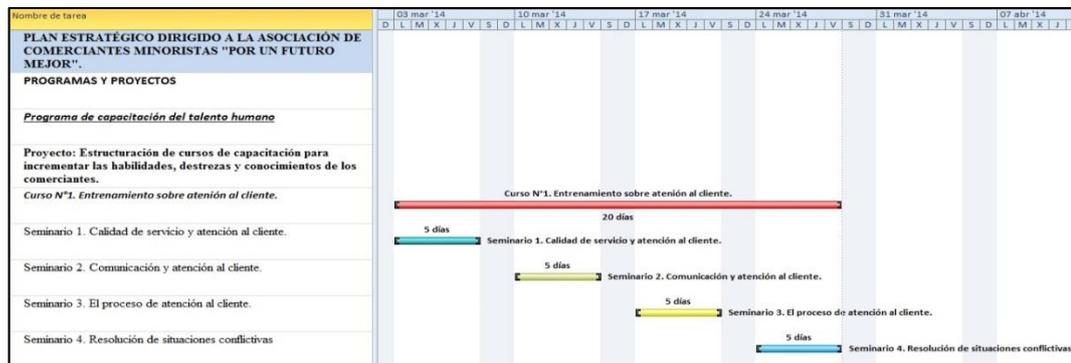
- a. Cada participante recibirá un certificado, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada seminario.
- b. Los participantes deberán asistir a todas las clases.
- c. Los participantes deberán ser evaluados después del término de cada seminario en el transcurso de 1 hora considerando una puntuación sobre 100. Las preguntas serán de respuestas múltiples y casos prácticos.
- d. Las personas involucradas serán los encargados de difundir los conocimientos adquiridos a las demás personas que integran la asociación.

## Lugar:

Los seminarios serán dictados en las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas para evitar el tiempo de traslado a otras partes.

## Cronograma:

### IMAGEN N°14. Cronograma del curso de entrenamiento sobre atención al cliente.



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## Recursos didácticos a utilizar:

Dentro de los recursos a utilizar tenemos:

- Material escrito.
- Cuadernos.
- Bolígrafos.

Para mayor información ver en el anexo 10.

## Curso N°2. Entrenamiento sobre liderazgo empresarial.

### Objetivos del curso:

- Desarrollar la capacidad de liderazgo con el fin de mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo.

2. Facilitar que las personas se adapten a los cambios.
3. Identificar y gestionar adecuadamente los conflictos, que puedan surgir entre los miembros de un equipo.
4. Estimular a los integrantes de la organización a la consecución de objetivos sin precedentes.
5. Motivar adecuadamente a los colaboradores con el aprendizaje de nuevos comportamientos de actuación.
6. Ejercer un liderazgo capaz de manejar el estrés y la presión derivada del desempeño de un trabajo.

**Contenido del curso:**

**Seminario 1 – Motivar y liderar equipos de trabajo.**

- La motivación laboral.
- Teorías de la motivación.
- Liderar para el equipo.

**Seminario 2 – El liderazgo.**

- El liderazgo.
- La conducta asertiva de los líderes.
- La gestión del talento.
- Evaluación 360°

**Seminario 3 – Habilidades de liderazgo.**

- La comunicación y el líder.
- Negociar: Un requisito básico para un directivo líder.
- La inteligencia emocional y su influencia en el líder.

**Seminario 4 – Coaching y sus claves.**

- Coaching.

- El coach.
- Liderazgo y coaching.
- Coaching empresarial.

**Modalidad del curso:**

Se realizarán 4 seminarios con una duración de 10 horas cada uno en donde se dictarán los temas antes mencionados.

**Coordinación:**

El curso será coordinado por los integrantes que conforman la directiva de la asociación logrando la planificación adecuada que amerita el caso.

**Dirigidos:**

A todas aquellas personas con responsabilidades de dirección en una organización, y que deseen desarrollar las técnicas necesarias para gestionar y liderar áreas o equipos de trabajo, así como a cualquier profesional que quiera alcanzar unas mejores metas tanto personales como profesionales, al representar el liderazgo una técnica fundamental para el éxito de cualquier persona.

**Fechas:**

Las clases se dictarán en el mes de junio del año 2014, los días indicados en el cronograma en el horario de 6 a 8 pm y la actualización de conocimientos en el año 2017 en la fecha establecida anteriormente.

**Instructor o facilitador:**

Los instructores o facilitadores deberán ser personas con conocimientos y experiencias sobre los temas a tratar en el curso.

### Políticas del curso:

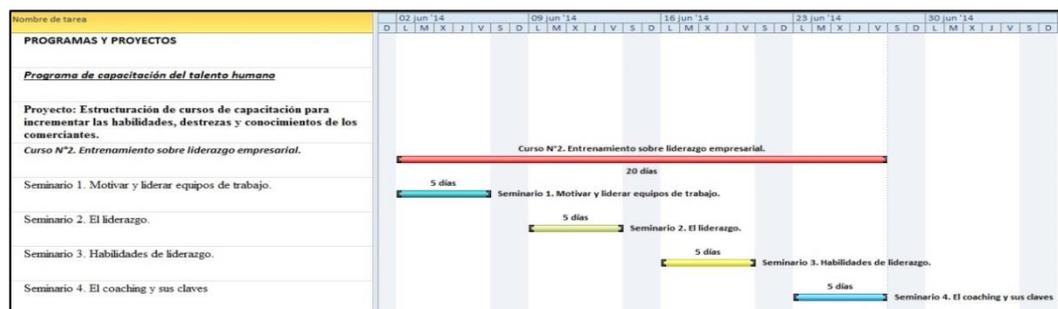
- a. Cada participante recibirá un certificado, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada seminario.
- b. Los participantes deberán asistir a todas las clases.
- c. Los participantes deberán ser evaluados después de cada seminario en el transcurso de 30 minutos considerando una puntuación sobre 100. Las preguntas serán de respuestas múltiples y casos prácticos.
- d. Las personas involucradas serán los encargados de difundir los conocimientos adquiridos a las demás personas que integran la asociación.

### Lugar:

Los seminarios serán dictados en las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas.

### Cronograma:

**IMAGEN N°15. Cronograma del curso de entrenamiento sobre liderazgo empresarial.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### Recursos didácticos a utilizar:

Dentro de los recursos a utilizar tenemos:

- a. Material escrito.
- b. Cuadernos.

c. Bolígrafos.

Para mayor información ver en el anexo 10.

### **Curso N°3. Entrenamiento sobre seguridad e higiene en la manipulación de alimentos.**

#### **Objetivos del curso:**

Capacitar a los participantes para:

1. El conocimiento las características de calidad y seguridad que han de cumplir los alimentos destinados a consumo humano.
2. El conocimiento por parte del participante en el curso de las normas y hábitos correctos de actuación en su actividad laboral, que garanticen una óptima calidad y seguridad alimentaria en los productos destinados a consumo humano
3. El cumplimiento de la normativa vigente en materia de sanidad alimentaria, la cual establece la obligación de la formación del personal relacionado con tal actividad, en cuestiones de higiene de los alimentos.

#### **Contenido del curso:**

##### **Seminario 1 – Enfermedades de transmisión alimentaria e infecciones alimentarias.**

- Tipos y causas de contaminantes alimentarios.
- Transmisión de los contaminantes en los alimentos.
- Causas de aparición de brotes de enfermedades de transmisión alimentaria.
- Sistemas de autocontrol.
- Normativa aplicable en seguridad alimentaria.

##### **Seminario 2 – Medidas básicas para la prevención de la contaminación.**

- Higiene personal y manipulación de alimentos.

- Limpieza y desinfección: Concepto y buenas prácticas.
- Desinfección y desratización.
- Higiene de locales y equipos.
- Prácticas peligrosas en la manipulación de los alimentos.

**Modalidad del curso:**

Se realizarán 2 seminarios con una duración de 10 horas cada uno en donde se dictarán los temas antes mencionados.

**Coordinación:**

El curso será coordinado por los integrantes que conforman la directiva de la asociación o las personas que ellos designen logrando la planificación adecuada que amerita el caso.

**Dirigidos:**

A toda persona relacionada con el sector de la alimentación, y especialmente, a aquellas personas que por su actividad laboral tienen contacto directo con los alimentos en cualquier fase de los mismos.

**Fechas:**

Las clases se dictarán en el mes de septiembre del año 2014, los días indicados en el cronograma en el horario de 6 a 8 pm y la actualización de conocimientos en el año 2017 en la fecha establecida anteriormente.

**Instructor o facilitador:**

Los instructores o facilitadores deberán ser personas con conocimientos y experiencias sobre los temas a tratar en el curso.

### Políticas del curso:

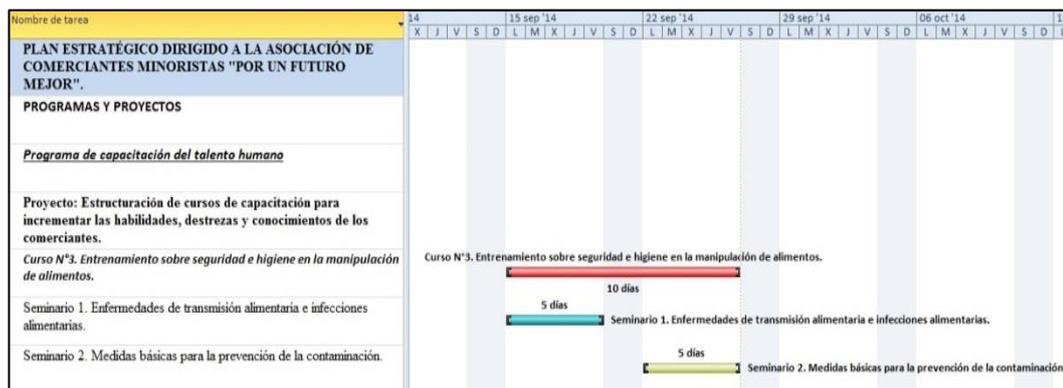
- a. Cada participante recibirá un certificado, luego de haber aprobado las evaluaciones de cada seminario.
- b. Los participantes deberán asistir a todas las clases.
- c. Los participantes deberán ser evaluados después de cada seminario en el transcurso de 30 minutos considerando una puntuación sobre 100. Las preguntas serán de respuestas múltiples y casos prácticos.
- d. Las personas involucradas serán los encargados de difundir los conocimientos adquiridos a las demás personas que integran la asociación.

### Lugar:

Los seminarios serán dictados en las instalaciones del mercado municipal.

### Cronograma:

**IMAGEN N°16. Cronograma del curso de entrenamiento sobre seguridad e higiene en la manipulación de alimentos.**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### Recursos didácticos a utilizar:

Dentro de los recursos a utilizar tenemos:

- a. Material escrito.

- b. Cuadernos.
- c. Bolígrafos.

Para mayor información ver en el anexo 10.

### **Programa de vinculación con la colectividad.**

**Proyecto:** Realización de actividades que involucren la convivencia familiar.

#### **Objetivo general:**

Realizar actividades que involucren la convivencia familiar a través de programas interactivos incentivando a los clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.

#### **Objetivos específicos:**

1. Diseñar el itinerario de actividades que se empleará en los días que se ejecute el proyecto.
2. Gestionar la adquisición de los diferentes premios que serán entregados a los clientes.
3. Comunicar a los clientes del mercado municipal, las diferentes actividades que se realizarán en los días que considere la asociación.

#### **Contenido:**

El itinerario de actividades que se implementará, estará comprendido de acuerdo a las decisiones que tomen los directivos y socios de la organización, los recursos con los que se cuenten y el día en el que se realicen. La gestión de los premios que serán entregados a los clientes, la logística y la realización de las actividades estarán supervisada por las personas que la asociación considere idóneas para este proceso.

### Recursos a utilizar:

Dentro de los recursos a utilizar dentro del proyecto tenemos:

- a. Sillas.
- b. Mesas.
- c. Viáticos (Transporte, alimentación, llamadas telefónicas, entre otros).
- d. Arreglos.

Para mayor información ver en el anexo 10.

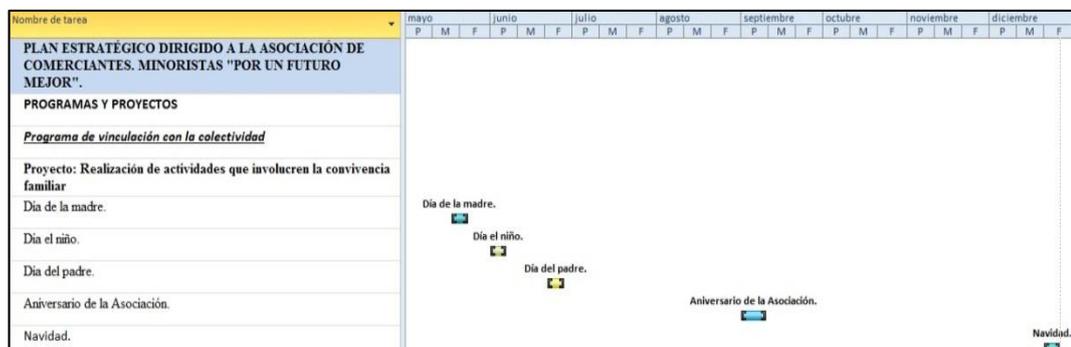
### Tiempo a invertir:

La ejecución del proyecto estará comprendido en los siguientes días:

- El día de la madre.
- El día del niño.
- El día del padre.
- Aniversario de la asociación.
- Navidad.

### Cronograma:

**IMAGEN N°17. Cronograma del proyecto: Realización de actividades que involucren la convivencia familiar.**



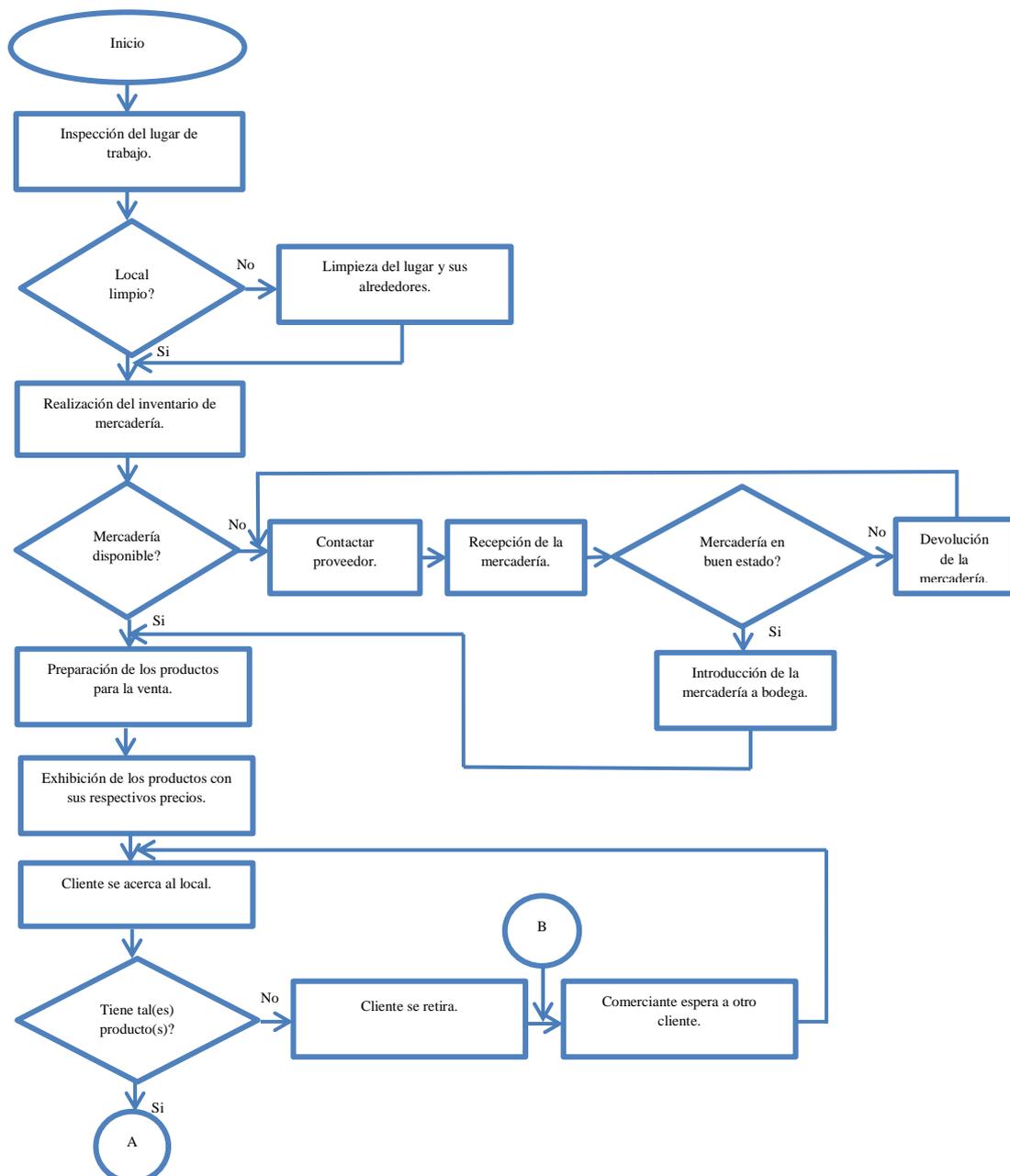
**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

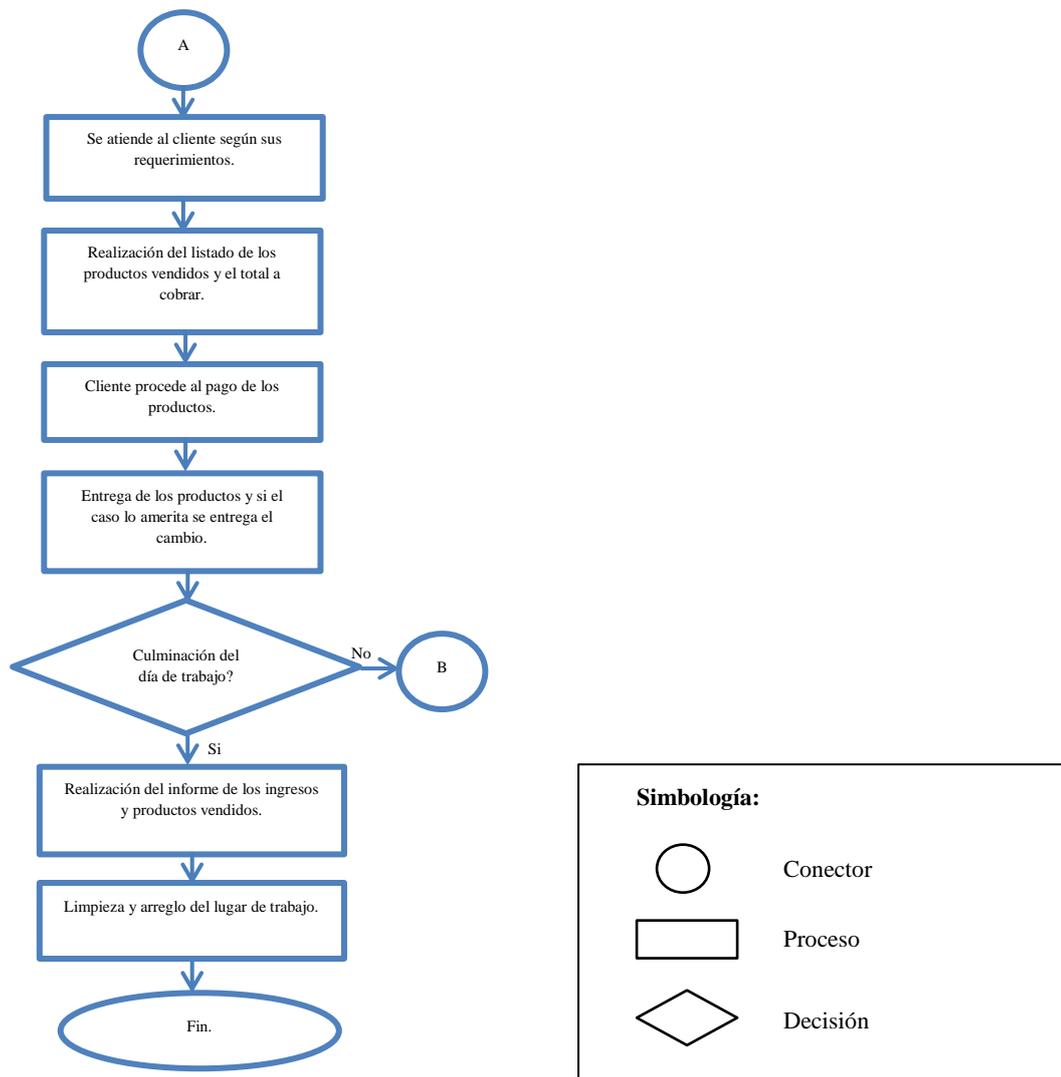
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### 4.5.5.2. Procedimientos.

El siguiente diagrama de procedimientos detalla los pasos que siguen los diferentes comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas desde el inicio de sus actividades hasta el término de las mismas, tomando en consideración que puede ser aplicado en las diferentes secciones que existen en las instalaciones:

**GRÁFICO N°50. Procedimientos que aplican los comerciantes.**





**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### 4.5.5.3. Seguimiento y control.

Mediante el monitoreo y control, la directiva de la asociación y los comerciantes del mercado municipal fomentarán el trabajo en equipo para la consecución de los objetivos planteados. Por este motivo, se aplicará el Cuadro de Mando Integral o también conocido como Balanced Scorecard (BSC) que es utilizado por los administradores para realizar un seguimiento de la ejecución de las actividades del personal bajo su control y para vigilar las consecuencias derivadas de estas acciones.

**TABLA N°50. Balanced Scorecard de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

BALANCED SCORECARD PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR"						 Cumplió lo planificado (1% de variación)		 requiere plan de acción (5% de variación con la meta)		 requiere plan de acción (más del 5% de variación con la meta)									
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE RESULTADOS	INDICADORES IMPULSORES	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	METAS	CUMPLIMIENTO REAL				ALINEACIÓN									
						2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018				
Financiera	Aumentar el nivel de ingresos total en un 10% anual.	% de ingresos.	Ingresos actuales / ingresos año anterior	Realización de volanteo en la localidad para atraer a clientes potenciales.	10%														
Clientes	Incrementa los niveles de satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente.	# de reclamos resueltos / # de reclamos totales	Mejoramiento del nivel de servicio ofrecido a la comunidad.	5%														
	Estimular a los clientes con programa de incentivos.	% de clientes reincidentes en compra.	% de clientes reincidentes /total de clientes	Realización de actividades que involucren la convivencia familiar	5%														
Proceso interno	Mejorar los niveles de procesos productivos.	# de procesos productivos definidos.	Diagrama de procedimientos	Creación de una base de datos de los proveedores actuales y sustitutos.	10%														
	Fortalecer los procesos administrativos.	% de procesos administrativos reglamentados.	# de gestiones realizadas.	Realización de gestiones en las entidades públicas y privadas para cubrir costos del plan estratégico.	10%														
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el bienestar de los comerciantes en un 10% anual.	% de satisfacción laboral.	Indicador de satisfacción interno.	Adquisición de vestimentas para la identificación de los comerciantes.	10%														
	Desarrollar programas de capacitación para el talento humano.	# de horas de capacitación.	Nivel de conocimiento adquirido.	Incorporación de programas de capacitación de acuerdo a la actividad realizada.	5%														
	Remodelar las instalaciones del Mercado Municipal.	# visitantes mensuales.	Adecuaciones realizadas.	Realización de adecuaciones en la sección comidas y adecuación de un espacio destinado para el desecho de los residuos sólidos.	10%														

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### **4.5.6. Planeación operativa.**

La planeación operativa que se muestra a continuación, está estructurada de acuerdo a la información plasmada en los componentes de la formulación estratégica en términos de plan operativo anual, cronograma general, presupuestos y la planeación financiera convirtiéndose en una referencia imprescindible para la organización.

##### **4.5.6.1. Plan operativo anual (POA).**

El plan operativo dirigido a la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, está estructurado de acuerdo a las estrategias y los respectivos programas y proyectos que se formularon para su implementación. Además, que se encuentra programado por un periodo de 5 años (tiempo de duración del plan estratégico), en donde adicionalmente se evidencia el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades planteadas, los responsables del financiamiento y el tiempo de ejecución del mismo.

Otra de las propiedades que posee este plan operativo anual, es que su aplicación es de vital importancia, ya que sin esta herramienta la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” no podrá conseguir los objetivos organizacionales o simplemente se desperdiciarían recursos en vano. Por otra parte, servirá de guía al momento de que las personas involucradas pongan en práctica las estrategias que se plantearon con anterioridad.

Este proceso se llevará a cabo para poder realizar de forma eficaz el plan estratégico, por esto, los socios y directivos de la asociación deben observar detalladamente la información que se presente en el siguiente plan operativo anual:

**TABLA N°51. Plan operativo anual de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.**

ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	PROYECTOS	OBJETIVOS	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE DEL FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA				
							2019	2020	2021	2022	2023
Estrategia de integración hacia atrás.	Programa de fortalecimiento de relación comerciante - proveedor.	Creación de una base de datos de los proveedores actuales y sustitutos.	Implementar una base de datos de las personas naturales y jurídicas que se han convertido en proveedores y las empresas que serían las posibles abastecedoras de marcaduría para el Mercado Municipal del cantón Salinas.	Mejorar los niveles de procesos productivos en un 10% anual.	\$ 764,20	Asociación.					
		Adquisición de vestimentas que identifiquen a los comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas.	Obtener la vestimenta de trabajo que identifiquen a los comerciantes que conforma el Mercado Municipal del cantón Salinas a través de convenios con las empresas proveedoras brindando una buena imagen institucional a la comunidad.	Mejorar el bienestar de los comerciantes en un 10% anual.	\$ 8.629,56	Asociación. Empresa Unilever.					
Estrategia de penetración en el mercado.	Programa de remodelación de las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas.	Adecuación de los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas para el desecho de residuos sólidos	Adecuar un espacio destinado a los residuos sólidos que desechan los comerciantes y los clientes, mejorando el aspecto del Mercado Municipal del cantón Salinas.	Mejorar en un 10% las instalaciones del Mercado Municipal.	\$ 1.040,40	Asociación. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. Empresas proveedoras.					
		Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas	Realizar las remodelaciones necesarias en la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas, a través de gestiones en las entidades públicas para la comodidad de los clientes.		\$ 7.280,17						
	Programa de marketing	Elaboración de estrategias publicitarias para aumentar la cartera de clientes	Implementar en la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “POR UN FUTURO MEJOR”, estrategias de marketing creativas a través de las diversas técnicas de publicidad incentivando la adquisición de manera permanente de los productos de primera necesidad ofertados por los comerciantes.	Aumentar el nivel de participación en el mercado en un 10% anual.	\$ 512,40	Asociación.					
	Programa de capacitación del talento humano.	Curso de atención al cliente	1. Llevar a cabo comunicaciones eficaces y eficientes con el cliente. 2. Desarrollar las competencias que permita aplicar un proceso de atención al cliente satisfactorio para éste.	Aumentar el nivel de conocimientos de los comerciantes en un 5% anual.	\$ 1.052,00	Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas.					
		Curso de liderazgo empresarial	1. Desarrollar la capacidad de liderazgo con el fin de mejorar el rendimiento de un equipo de trabajo. 2. Facilitar que las personas se adapten a los cambios. 3. Identificar y gestionar adecuadamente los conflictos, que puedan surgir entre los miembros de un equipo.		\$ 1.102,00						
		Curso de seguridad e higiene alimentaria	1. Reconocer las características de calidad y seguridad que han de cumplir los alimentos destinados a consumo humano. 2. Aplicar normas y hábitos correctos de actuación en su actividad laboral, que garanticen una óptima calidad y seguridad alimentaria en los productos destinados a consumo humano		\$ 769,00						
	Programa de vinculación con la colectividad.	Realización de actividades que involucren la convivencia familiar.	Realizar actividades que involucren la convivencia familiar a través de programas interactivos incentivando a los clientes del Mercado Municipal del cantón Salinas.	Incrementar los niveles de satisfacción al cliente en un 5% anual.	\$ 14.454,40	Asociación. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. Empresas proveedoras.					

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

#### 4.5.6.2. Cronograma.

A continuación se presenta el cronograma de los diferentes programas y proyectos que involucran el plan estratégico dirigido a la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal el cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”:

**IMAGEN N°18. Cronograma general.**

Nombre de tarea	2014				2015				2016				2017				2018																			
	1er trim	2º trim	3er trim	4º trim	1er trim	2º trim	3er trim	4º trim	1er trim	2º trim	3er trim	4º trim	1er trim	2º trim	3er trim	4º trim	1er trim	2º trim	3er trim	4º trim																
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>PLAN ESTRATÉGICO DIRIGIDO A LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS "POR UN FUTURO MEJOR"</b>																																				
<u><i>Programa de fortalecimiento de relación comerciante - proveedor</i></u>																																				
❏ Proyecto: Creación de una base de datos de los proveedores actuales y sustitutos.																																				
❏ Proyecto: Adquisición de vestimentas que identifiquen a los comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas.																																				
<u><i>Programa de remodelación de las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas</i></u>																																				
Proyecto: Adecuación de un espacio en los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas destinado al desecho de residuos sólidos.																																				
Proyecto: Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas.																																				
<u><i>Programa de marketing</i></u>																																				
❏ Proyecto: Elaboración de estrategias publicitarias para aumentar la cartera de clientes.																																				
<u><i>Programa de capacitación del talento humano</i></u>																																				
Proyecto: Estructuración de cursos de capacitación para incrementar las habilidades, destrezas y conocimientos de los comerciantes.																																				
❏ Curso de entrenamiento sobre atención al cliente.																																				
❏ Curso de entrenamiento sobre liderazgo empresarial.																																				
❏ Curso de entrenamiento sobre seguridad e higiene alimentaria.																																				
<u><i>Programa de vinculación con la colectividad</i></u>																																				
❏ Proyecto: Realización de actividades que involucren la convivencia familiar.																																				

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

### 4.5.6.3. Presupuesto.

La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” deberá tener en consideración las diferentes inversiones que se realizarán durante el periodo de ejecución del plan estratégico. Por este motivo, se presenta el siguiente presupuesto que detalla los costos incurridos en las actividades que se realizarán:

**TABLA N°52. Presupuesto general.**

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018
Equipos de Computación	\$ 1.760,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 960,00	\$ 240,00
Muebles de oficina	\$ 450,00	\$ -	\$ 151,50	\$ -	\$ 312,00
Suministros de oficina	\$ 40,00	\$ -	\$ 50,00	\$ -	\$ 56,00
<b><i>Estrategia de integración hacia atrás.</i></b>					
<b>Programa de fortalecimiento de relación comerciante - proveedor</b>					
Proyecto: Creación de una base de datos de los proveedores actuales y sustitutos.	\$ 143,00	\$ 143,00	\$ 155,30	\$ 155,30	\$ 167,60
Proyecto: Adquisición de vestimentas que identifiquen a los comerciantes del Mercado Municipal.	\$ 1.621,20	\$ 1.621,20	\$ 1.752,22	\$ 1.752,22	\$ 1.882,72
<b><i>Estrategia de penetración en el mercado.</i></b>					
<b>Programa de remodelación de las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas.</b>					
Proyecto: Adecuación de un espacio en los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas destinado al desecho de residuos sólidos.	\$ 1.040,40	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proyecto: Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas.	\$ -	\$ 7.280,17	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Programa de marketing</b>					
Proyecto: Elaboración de estrategias publicitarias que incrementen la cartera de clientes.	\$ 98,00	\$ 98,00	\$ 103,80	\$ 103,80	\$ 108,80
<b>Programa de capacitación del talento humano.</b>					
Proyecto: Estructuración de cursos de capacitación para incrementar las habilidades, destrezas y conocimientos de los comerciantes.	\$ 1.558,80	\$ -	\$ -	\$ 1.364,20	\$ -
<b>Programa de vinculación con la colectividad.</b>					
Proyecto: Realización de actividades que involucren la convivencia familiar.	\$ 2.518,25	\$ 2.697,55	\$ 2.803,05	\$ 3.167,30	\$ 3.268,25
<b>TOTAL</b>	\$ 9.229,65	\$ 11.999,92	\$ 5.175,87	\$ 7.502,82	\$ 6.035,37
<b>TOTAL ACUMULADO 2014 - 2018</b>	<b>39.943,63</b>				

**Nota:** Queda en consideración de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas, la ejecución de los proyectos de acuerdo a la disposición de los recursos y la autogestión realizada por los mismos.

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Para observar una información detallada de los recursos que se utilizarán en los proyectos dirigirse al anexo 10.

#### 4.5.6.4. Planeación financiera.

**TABLA N° 53. Balance general.**

Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "POR UN FUTURO MEJOR"

Balance General Proyectado

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
Caja	\$ 211,83	\$ 533,58	\$ 595,57	\$ 641,38	\$ 922,99
Bancos	200,00	800,00	1500,00	1650,00	1850,00
Cuentas por cobrar	\$ 168,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 250,00	\$ 200,00
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ 579,83</b>	<b>\$ 1.533,58</b>	<b>\$ 2.245,57</b>	<b>\$ 2.541,38</b>	<b>\$ 2.972,99</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
Muebles de oficina	\$ 618,00	\$ 618,00	\$ 769,50	\$ 769,50	\$ 1.081,50
Depreciación acum. Muebles de oficina	123,60	247,20	401,10	555,00	771,31
Equipos de computación	1.760,00	1.760,00	1.760,00	720,18	720,18
Depreciación acum. Eq de comput.	586,61	1.173,22	1.760,00	240,04	480,07
Suministros de oficina	40,00	40,00	90,00	90,00	146,00
Depreciación acum. Suminist de oficina	\$ 8,00	\$ 16,00	\$ 34,00	\$ 52,00	\$ 81,20
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 1.699,79</b>	<b>\$ 981,58</b>	<b>\$ 424,40</b>	<b>\$ 732,64</b>	<b>\$ 615,10</b>
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>					
Integración de capital	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 400,00
<b>TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>\$ 400,00</b>				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 2.679,62</b>	<b>\$ 2.915,17</b>	<b>\$ 3.069,97</b>	<b>\$ 3.674,02</b>	<b>\$ 3.988,09</b>
<b>PASIVOS</b>					
Honorarios prof. por pagar	\$ -	\$ 200,00	\$ 250,00	\$ 300,00	\$ 520,00
<b>TOTA PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 250,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 520,00</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 200,00</b>	<b>\$ 250,00</b>	<b>\$ 300,00</b>	<b>\$ 520,00</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	\$ 433,60	\$ 433,60	\$ 433,60	\$ 433,60	\$ 433,60
Utilidad neta	\$ 2.246,02	\$ 2.281,57	\$ 2.386,37	\$ 2.940,42	\$ 3.034,49
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.679,62</b>	<b>\$ 2.715,17</b>	<b>\$ 2.819,97</b>	<b>\$ 3.374,02</b>	<b>\$ 3.468,09</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$ 2.679,62</b>	<b>\$ 2.915,17</b>	<b>\$ 3.069,97</b>	<b>\$ 3.674,02</b>	<b>\$ 3.988,09</b>

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**TABLA N° 54. Estado de resultados.**

**Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "POR UN FUTURO MEJOR"**  
**Estado de Resultados Proyectado**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS</b>					
Cuota mensual	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26
Ingresos por atrasos	20,00	21,00	22,05	23,15	24,31
Fondo Mortuorio	1.232,00	1.293,60	1.358,28	1.426,19	1.497,50
Ingresos por nuevos socios	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Interes bancarios ganados	0,08	0,08	0,09	0,15	0,41
Otros ingresos	278,00	291,90	306,50	321,82	337,91
Gestiones varias	7.300,00	10.000,00	3.000,00	4.500,00	3.200,00
Cuentas pendientes de cobro	\$ 168,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 300,00	\$ 100,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 10.858,08</b>	<b>\$ 13.759,58</b>	<b>\$ 6.887,56</b>	<b>\$ 8.724,50</b>	<b>\$ 7.420,98</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gastos de taxi	\$ 20,00	\$ 21,00	\$ 22,05	\$ 23,15	\$ 24,31
Ayuda y beneficencia	560,00	588,00	617,40	648,27	680,68
Gastos de obsequios	98,00	102,90	108,05	113,45	119,12
Gastos de papelería	156,20	164,01	172,21	180,82	189,88
Gastos de imprenta	80,00	90,00	90,00	100,00	100,00
Depreciación muebles de oficina	123,60	123,60	153,90	153,90	216,31
Depreciación de equipos de computación	586,61	586,61	586,79	240,04	240,04
Depreciación de suministros de oficina	8,00	8,00	18,00	18,00	29,20
Proyectos	6.979,65	11.839,92	4.814,37	6.542,82	5.427,37
Honorarios profesionales	\$ -	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 150,00	\$ 300,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 8.612,06</b>	<b>\$ 13.724,04</b>	<b>\$ 6.782,76</b>	<b>\$ 8.170,45</b>	<b>\$ 7.326,90</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 2.246,02</b>	<b>\$ 35,55</b>	<b>\$ 104,80</b>	<b>\$ 554,05</b>	<b>\$ 94,07</b>

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**TABLA N° 55. Flujo de efectivo.**

**Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas "POR UN FUTURO MEJOR"**  
**Flujo de Efectivo**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS</b>					
Cuota mensual	\$ 1.500,00	\$ 1.575,00	\$ 1.653,75	\$ 1.736,44	\$ 1.823,26
Ingresos por atrasos	20,00	21,00	22,05	23,15	24,31
Fondo Mortuorio	1.232,00	1.293,60	1.358,28	1.426,19	1.497,50
Ingresos por nuevos socios	360,00	378,00	396,90	416,75	437,58
Interes bancarios ganados	0,08	0,08	0,09	0,15	0,41
Otros ingresos	278,00	291,90	306,50	321,82	337,91
Capital	433,60				
Gestiones varias	7.300,00	10.000,00	3.000,00	4.500,00	3.200,00
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 168,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 150,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 11.123,68</b>	<b>\$ 13.727,58</b>	<b>\$ 6.937,56</b>	<b>\$ 8.624,50</b>	<b>\$ 7.470,98</b>
<b>EGRESOS</b>					
Gastos de taxi	\$ 20,00	\$ 21,00	\$ 22,05	\$ 23,15	\$ 24,31
Ayuda y beneficencia	560,00	588,00	617,40	648,27	680,68
Gastos de obsequios	98,00	102,90	108,05	113,45	119,12
Gastos de papelería	156,20	164,01	172,21	180,82	189,88
Gastos de imprenta	80,00	90,00	90,00	100,00	100,00
Inversión en muebles de oficina	618,00	-	151,50	-	312,00
Inversión en equipos de computación	1.760,00	-	-	720,18	-
Inversión en suministros de oficina	40,00	-	50,00	-	56,00
Integración de capital	400,00	-	-	-	-
Proyectos	6.979,65	11.839,92	4.814,37	6.542,82	5.427,37
Honorarios por pagar	\$ -		\$ 150,00	\$ 100,00	\$ 80,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 10.711,85</b>	<b>\$ 12.805,83</b>	<b>\$ 6.175,58</b>	<b>\$ 8.428,69</b>	<b>\$ 6.989,37</b>
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>\$ 411,83</b>	<b>\$ 921,75</b>	<b>\$ 761,99</b>	<b>\$ 195,81</b>	<b>\$ 481,61</b>

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## Indicadores financieros

Los siguientes indicadores servirán de referencia para el respectivo análisis de la situación y la capacidad financiera de la asociación:

**TABLA N° 56. Indicadores financieros.**

	ESTRUCTURA PATRIMONIAL				
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO FIJO	1.700	982	424	733	615
ACTIVO TOTAL	2.680	2.915	3.070	3.674	3.988
<b>NIVEL DE INMOVILIZADO</b>	<b>0,63</b>	<b>0,34</b>	<b>0,14</b>	<b>0,20</b>	<b>0,15</b>
	NIVEL DE LIQUIDEZ				
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CIRCULANTE	580	1.534	2.246	2.541	2.973
ACTIVO TOTAL	2.680	2.915	3.070	3.674	3.988
<b>NIVEL DE LIQUIDEZ</b>	<b>0,22</b>	<b>0,53</b>	<b>0,73</b>	<b>0,69</b>	<b>0,75</b>
	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO				
	2014	2015	2016	2017	2018
PASIVO	0	200	250	300	520
PATRIMONIO NETO	2.680	2.715	2.820	3.374	3.468
<b>TOTAL</b>	<b>-</b>	<b>0,07</b>	<b>0,09</b>	<b>0,09</b>	<b>0,15</b>
EXIGIBILIDAD	2014				
	2014	2015	2016	2017	2018
	0,00	200,00	250,00	300,00	520,00
	OTROS RATIOS				
	2014	2015	2016	2017	2018
PATRIMONIO NETO	2.680	2.715	2.820	3.374	3.468
PASIVO TOTAL	0	200	250	300	520
RESULT. NO ASIGNADOS	0	0	0	0	0
PASIVO CIRCULANTE	0	200	250	300	520
<b>SOLVENCIA</b>	<b>-</b>	<b>13,58</b>	<b>11,28</b>	<b>11,25</b>	<b>6,67</b>
<b>SECO DE SOLVENCIA</b>	<b>-</b>	<b>13,58</b>	<b>11,28</b>	<b>11,25</b>	<b>6,67</b>
<b>ENDEUD. A CORTO PLAZO</b>	<b>-</b>	<b>0,07</b>	<b>0,09</b>	<b>0,09</b>	<b>0,15</b>
	EL ENDEUDAMIENTO Y SU GARANTÍA				
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO	2.680	2.915	3.070	3.674	3.988
PASIVO	0	200	250	300	520
<b>Solvencia Global o Garantía</b>	<b>-</b>	<b>14,58</b>	<b>12,28</b>	<b>12,25</b>	<b>7,67</b>
	RELACIÓN DE VOLÚMENES				
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO CORRIENTE	580	1.534	2.246	2.541	2.973
PASIVO CORRIENTE	0	200	250	300	520
PROVEEDORES	0	0	0	0	0
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>580</b>	<b>1.334</b>	<b>1.996</b>	<b>2.241</b>	<b>2.453</b>
<b>LIQUIDEZ CORRIENTE</b>	<b>-</b>	<b>7,67</b>	<b>8,98</b>	<b>8,47</b>	<b>5,72</b>
<b>NECESIDAD DE CAP. TRAB.</b>	<b>580</b>	<b>1.534</b>	<b>2.246</b>	<b>2.541</b>	<b>2.973</b>
	LA POTENCIA DE GENERAR UTILIDADES				
	2014	2015	2016	2017	2018
BENEFICIOS DESP. IMP.	2.246	36	105	554	94
PATRIMONIO NETO	2.680	2.715	2.820	3.374	3.468
BENEFICIOS ANTES DE IMP.	2.246	36	105	554	94
TOTAL ACTIVO	2.680	2.915	3.070	3.674	3.988
<b>ROE</b>	<b>0,84</b>	<b>0,01</b>	<b>0,04</b>	<b>0,16</b>	<b>0,03</b>
<b>ROA</b>	<b>0,84</b>	<b>0,01</b>	<b>0,03</b>	<b>0,15</b>	<b>0,02</b>

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas "Por Un Futuro Mejor".

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### **4.6. CONCLUSIONES.**

- La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor” posee algunos recursos, de los cuales podría sacar el mayor provecho para sus beneficios y así cumplir con las estrategias y demás componentes del plan estratégico.
- En cuanto a la infraestructura, se puede observar que poseen un espacio físico amplio en donde los puestos de venta se encuentran dividido por 10 secciones, en donde la persona que visite el establecimiento tendrá la facilidad de encontrar lo que se necesita ya que se cuenta con una variedad de productos y servicios a su disposición.
- Con lo que tiene que ver con la estructura organizacional, poseen una directiva conformada por 11 personas que cumplen diferentes funciones acorde a las especificaciones del puesto, además se han designado 4 comisiones que monitorearán las actividades que se realizan en las secciones a su cargo evitando así situaciones que traigan consigo el malestar de los cliente.
- Existe una dificultad que se debe de superar que es la resistencia al cambio, ya que algunos de los comerciantes manifiestan que prefieren seguir tal y como están actualmente y no aprovechan las oportunidades que se presentan para brindar una mejor atención a la comunidad. Por tal razón, se plantean proyectos a fin de mejorar la situación interna de la asociación y así sacar el mayor provecho de los recursos.
- Y por último se puede apreciar un elevado compromiso en la participación de los comerciantes en el plan estratégico a implementar, debido a que lo consideran de vital importancia en el progreso y desarrollo de sus puestos de trabajo deseando establecer un alto grado de reputación ante sus clientes.

#### **4.7. RECOMENDACIONES.**

Para que el plan estratégico tenga los resultados previstos se recomienda lo siguiente:

- Ejecutar las estrategias formuladas en el plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y conseguir el desarrollo de la actividad comercial de la asociación.
- Sacar el máximo provecho del recurso humano con el que cuenta la asociación, para cumplir a cabalidad con las actividades alcanzando los objetivos organizacionales.
- Realizar diferentes gestiones en las entidades públicas y privadas para cubrir con la inversión que se requiere en los proyectos planteados, para así lograr el éxito que desea la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.
- Aplicar los diferentes instrumentos de control para monitorear paso a paso la ejecución del plan estratégico, reduciendo en gran medida el fracaso del proceso.
- Convertir a la planeación estratégica, en un proceso continuo dentro de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”, en donde la organización pueda utilizar esta herramienta para plantear estrategias y demás componentes acorde a las necesidades y deseos de superación que posean las personas que la conforman.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Álvarez, I. (2006). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. México: Limusa.
- Barrón, V. y Aquino, M. (2007). *Proyecto y metodología de la investigación*. Argentina: Maipue.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa, México: McGraw Hill.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw-Hill.
- Luzuriaga, J. (2009). *Diseño para la elaboración del plan de tesis*. México: Mc Graw-Hill.
- Méndez, C. (2006). *Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Bogotá, Colombia: Limusa.
- Munch Galindo L. (2008). *Planeación estratégica El Rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Paredes, W. y Paredes, N. (2011). *Investigación Acción Primera edición*: Rijabal.
- Salla, J. y Ortega, J. (2008), *Plan estratégico de Relaciones Públicas*. Barcelona, España: Librería Bosch.

## Referencias de páginas y artículos electrónicos.

- Aparicio, A. Palacios, W. Martínez, A. Ángel, I. Verduzco, C. y Retana, E (2009). *El cuestionario, Métodos de Investigación Avanzada*. (En línea). Consultado el 06 de septiembre, 2013. Disponible en [http://www.uam.es/personal\\_pdi/stmaria/jmurillo/Met\\_Inves\\_Avan/Presentaciones/Cuestionario\\_\(trab\).pdf](http://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/Met_Inves_Avan/Presentaciones/Cuestionario_(trab).pdf)
- Cano, M. y Olivera, D. (2008). *Algunos modelos de planeación*. (En línea). Consultado el 12 de septiembre, 2013. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Eruditos (2012). *Población del cantón Salinas Urbana Rural*. (En línea). Consultado el 12 de agosto, 2013. Disponible en [http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Poblaci%C3%B3n\\_del\\_Cant%C3%B3n\\_Salinas\\_Urbana\\_Rural](http://www.eruditos.net/mediawiki/index.php?title=Poblaci%C3%B3n_del_Cant%C3%B3n_Salinas_Urbana_Rural)
- Fuentes, A. (s/f). *Para qué sirve la Planeación Estratégica*. (En línea). Consultado el 14 de octubre, 2013. Disponible en <http://www.planeacionestrategica.net/para-que-sirve-la-planeacion-estrategica>
- García, N. (2011). *El proceso de investigación*. (En línea). Consultado el 06 de septiembre, 2013. Disponible en [http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf](http://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/bachillerato/documentos/LEC7.2.pdf)
- Georgina, A. (2009). *Planeación estratégica*. (En línea). Consultado el 03 de septiembre, 2013. Disponible en [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lar/ahuactzin\\_1\\_g/apendiceA.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lar/ahuactzin_1_g/apendiceA.pdf)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas. (2013) *Salinas, La Ciudad*. (En línea). Consultado el 07 de agosto, 2013. Disponible en: [http://www.salinas.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=61&Itemid=151](http://www.salinas.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=61&Itemid=151)

- González, M. (2005), *El planeamiento estratégico y las teorías de Porter*. (En línea). Consultado el 07 de agosto, 2013. Disponible en [http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/gonzales\\_cm/html/TH.2.html](http://www.cybertesis.edu.pe/sisbib/2005/gonzales_cm/html/TH.2.html)
- Helguera y García, A. (2006). *Manual práctico de la circulación de la riqueza*, (En línea). Consultado el 07 de agosto, 2013. Disponible en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/ah-circ/00.htm>
- Levin, N. (2010). *Encontrar nuestro paraíso en Ecuador. Mercado Central de Salinas*. (En línea). Consultado el 12 de septiembre, 2013. Disponible en: <http://nanlevin.wordpress.com/2010/07/12/central-market-in-salinas/>
- Asamblea Nacional. (2011). *Ley de Economía Popular y Solidaria*. (En línea). Consultado el 22 de agosto, 2013. Disponible en [http://www.economiasolidaria.org/files/Ley\\_de\\_la\\_economia\\_popular\\_y\\_solidaria\\_ecuador.pdf](http://www.economiasolidaria.org/files/Ley_de_la_economia_popular_y_solidaria_ecuador.pdf)
- Asamblea Nacional. (2009). *Plan Nacional del Buen Vivir*. (En línea). Consultado el 22 de agosto, 2013. Disponible en: [http://ministeriodcultura.gob.ec/transparencia/doc\\_download/289-plan-nacional-del-buen-vivir-2009-...](http://ministeriodcultura.gob.ec/transparencia/doc_download/289-plan-nacional-del-buen-vivir-2009-...)
- Prefectura de Santa Elena (2011). *Salinas*. (En línea). Consultado el 12 de agosto, 2013. Disponible en [http://www.santaelena.gob.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=443&Itemid=164](http://www.santaelena.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=443&Itemid=164)
- Puerta, H. (2011). *El diseño de investigación y los conceptos involucrados*. (En línea). Consultado el 10 de septiembre, 2013. Disponible en <http://tecnologiasenlaead.blogspot.com>
- Tobar, K. (2009). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania S.A.* Tesis publicada, Escuela Politécnica Nacional, Quito. Consultado el 15 de agosto, 2013. Disponible en <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>

## ANEXOS.

### ANEXO 1. Actas de las reuniones con el personal de la organización.

#### ACTA DE REUNIÓN 1

**Celebrada el 20 de septiembre del 2013.**

En el Mercado Municipal del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, el 20 de septiembre del 2013, se da inicio a la reunión con la Asociación de Comerciantes Minoristas "POR UN FUTURO MEJOR" para tratar los siguientes puntos:

#### PRIMER PUNTO:

##### Constatación de Quorum.

Se consta con la asistencia de 50 integrantes de la Asociación.

#### SEGUNDO PUNTO:

Socialización con el Quorum sobre los componentes del plan estratégico.

#### TERCER PUNTO:

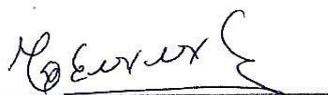
Firma de aprobación por parte de los integrantes de la directiva de la Asociación.

#### CUARTO PUNTO:

##### Finalización de la sesión de trabajo.

Siendo las 20h00 se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.

Muy atentamente



Mario Mendoza Suárez  
PRESIDENTE



José Vera González  
VICEPRESIDENTE



Martha Rivera Bonilla  
TESORERA



Alba Perero Tomalá  
SECRETARIA



Narcisa Vera González  
SÍNDICO

## ACTA DE REUNIÓN 2

**Celebrada el 27 de septiembre del 2013.**

En el Mercado Municipal del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, el 27 de septiembre del 2013, se da inicio a la reunión con la Asociación de Comerciantes Minoristas "POR UN FUTURO MEJOR" para tratar los siguientes puntos:

### **PRIMER PUNTO:**

#### **Constatación de Quorum.**

Se consta con la asistencia de 60 integrantes de la Asociación.

### **SEGUNDO PUNTO:**

#### **Socialización con el Quorum sobre el plan estratégico.**

### **TERCER PUNTO:**

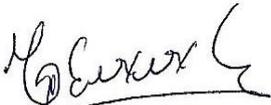
#### **Firma de aprobación por parte de los integrantes de la directiva de la Asociación.**

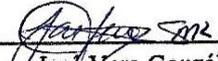
### **CUARTO PUNTO:**

#### **Finalización de la sesión de trabajo.**

Siendo las 15h00 se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.

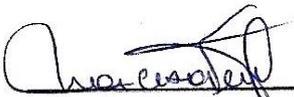
Muy atentamente

  
\_\_\_\_\_  
Mario Mendoza Suárez  
PRESIDENTE

  
\_\_\_\_\_  
José Vera González  
VICEPRESIDENTE

  
\_\_\_\_\_  
Martha Rivera Bonilla  
TESORERA

  
\_\_\_\_\_  
Alba Perero Tomalá  
SECRETARIA

  
\_\_\_\_\_  
Narcisa Vera González  
SÍNDICO

## ACTA DE REUNIÓN 3

**Celebrada el 04 de octubre del 2013.**

En el Mercado Municipal del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena, el 04 de octubre del 2013, se da inicio a la reunión con la Asociación de Comerciantes Minoristas "POR UN FUTURO MEJOR" para tratar los siguientes puntos:

### **PRIMER PUNTO:**

#### **Constatación de Quorum.**

Se consta con la asistencia de 60 integrantes de la Asociación.

### **SEGUNDO PUNTO:**

**Socialización con el Quorum sobre el plan estratégico.**

### **TERCER PUNTO:**

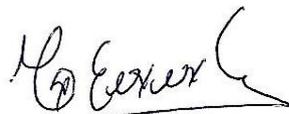
**Firma de aprobación por parte de los integrantes de la directiva de la Asociación.**

### **CUARTO PUNTO:**

#### **Finalización de la sesión de trabajo.**

Siendo las 21h00 se agradece por la colaboración prestada y deseándole éxitos en sus actividades laborales a los presentes da por terminada la socialización.

Muy atentamente



Mario Mendoza Suárez  
**PRESIDENTE**



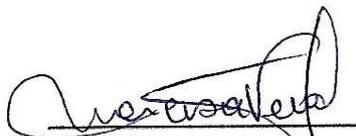
José Vefa González  
**VICEPRESIDENTE**



Martha Rivera Bonilla  
**TESORERA**



Alba Perero Tomalá  
**SECRETARIA**



Narcisa Vera González  
**SÍNDICO**

**ANEXO 2. Acta de aprobación de la misión, visión, objetivos, filosofía, valores, estructura orgánica y estrategias por la administración de la organización.**

**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS  
“POR UN FUTURO MEJOR”**

**MERCADO DE SALINAS  
ACUERDO MINISTERIAL 10504-MIES  
SALINAS-ECUADOR**

**DIRECCIÓN: BARRIO PUEBLO NUEVO, CALLE GALÁPAGOS ENTRE AV. ANTONIO JOSÉ DE SUCRE Y FLORENCIO RAMÍREZ**

Salinas, 11 de Octubre del 2013

**ACTA DE APROBACIÓN**

Reciban un cordial saludo de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “POR UN FUTURO MEJOR” de la provincia de Santa Elena. Por medio de la presente, nos permitimos informar que la Asociación da la respectiva aprobación a los siguientes componentes que se encuentran inmersos en el plan estratégico:

- Misión.
- Visión.
- Objetivos.
- Filosofía.
- Valores.
- Estructura orgánica.
- Estrategias.

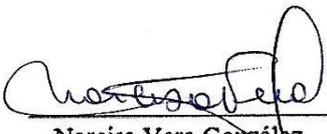
Muy atentamente

  
\_\_\_\_\_  
Mario Mendoza Suárez  
PRESIDENTE

  
\_\_\_\_\_  
José Vera González  
VICEPRESIDENTE

  
\_\_\_\_\_  
Martha Rivera Bonilla  
TESORERA

  
\_\_\_\_\_  
Alba Perero Tomalá  
SECRETARIA

  
\_\_\_\_\_  
Narcisa Vera González  
SÍNDICO

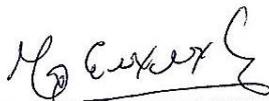
**ANEXO 3. Acta de compromiso tanto con los miembros de la organización y estudiantes asesores administrativos para la ejecución de cada proyecto y seguimiento por tres meses.**

**ACTA DE COMPROMISO DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES  
MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN  
FUTURO MEJOR”**

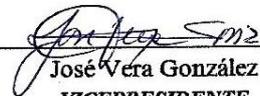
Con fecha 17 de octubre del 2013, y estando reunidos en las instalaciones del Mercado Municipal del cantón Salinas, el estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponden al nombre de: **Alexis Perero Panchana** realiza la explicación del proyecto de tesis denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**.

De esta manera los integrantes de la Asociación, aprueban el proyecto, indicando a su vez que cada uno de ellos son los encargados de llevar a cabo dicho plan, si así lo desearan, puesto que son las personas directas en la toma de decisiones dentro de la Asociación.

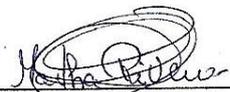
Por tal motivo, el estudiante antes mencionado que trabajó en la elaboración de dicho proyecto, habiendo cumplido con su deber de aportar con sus conocimientos y brindar asesoría; se eximen de responsabilidad u obligación alguna al no ejecutar el plan estratégico y que la situación de la Asociación no haya tenido cambios positivos. Es así como sólo los integrantes de la organización son las personas comprometidas en la ejecución de dicho Plan Estratégico, y el estudiante realizará el seguimiento del mismo por el lapso de tres meses.



Mario Mendoza Suárez  
**PRESIDENTE**



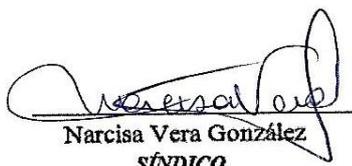
José Vera González  
**VICEPRESIDENTE**



Martha Rivera Bonilla  
**TESORERA**



Alba Perero Tomalá  
**SECRETARIA**



Narcisa Vera González  
**SÍNDICO**



Alexis Perero Panchana  
**ESTUDIANTE**

## **ANEXO 4. Informes de las mesas participativas.**

### **Mesa participativa 1**

El día 20 de septiembre del año 2013 a las 19h00, se acudió al Mercado Municipal del cantón Salinas para mantener una conversación con las personas que conforman la Asociación “Por Un Futuro Mejor”. En donde se tuvo como primer punto, la participación del estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, el Sr. Perero Panchana Alexis en donde se manifestó lo siguiente:

1. Se explicó que el fin de la visita es plantear a la asociación una propuesta denominada “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.
2. Posterior a la explicación, se manifestó en que consiste el plan estratégico, los componentes y el beneficio que tendrán al momento de implementarlo dentro del Mercado.
3. Luego, se tuvo la intervención de varios de los comerciantes donde dieron a conocer sus inquietudes y de la misma manera se le dio una respuesta clara y concreta esclareciendo sus dudas.
4. Por último, se realizó el diagnóstico que involucraba una serie de preguntas dirigida a los comerciantes de la asociación en las que se evaluarían diferentes aspectos que intervienen en el trabajo diario de las personas.

A las 20h00 se dio por terminada la intervención, ya que la asociación debía tratar otros temas de aspecto administrativo.

## Listado de asistencia de mesa participativa 1

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR".

LISTADO DE LOS SOCIOS FUNDADORES DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO DEL CANTON SALINAS, QUE ESTUVIERON PRESENTES EN LA CONSTITUCIÓN DE LA ASOCIACIÓN.

3/03/2011      Teleferro

#	APELLIDOS Y NOMBRES		# C.I.	FIRMAS
1	Aidas Arroba Fausto Gonzalo	/	180126844-0	[Firma]
2	Bustamante Apolo Enrique René	/	090485837-0	[Firma]
3	Bustamante Apolo Martha Noemí	/	090177880-3	[Firma]
4	Cano Valle Elsa Teresa	/	091404247-8	[Firma]
5	Cano Valle Paula Lucia	/	091516035-2	[Firma]
6	Cedeño Alvarado Susana Gabriela	/	130765911-8	[Firma]
7	Cedeño Holguín Nely María	/	090883034-2	[Firma]
8	Córdova Holguín Fausto Jaime	/	091527931-9	[Firma]
9	Cristóbal Ramírez Patricia Jannett	/	091491645-7	[Firma]
10	Cujilema Carrillo Manuel	/	091214782-4	[Firma]
11	Cujilema Duchi Manuela	/	060142840-2	[Firma]
12	Cujilema Mullo María Mercedes	/	060488089-8	[Firma]
13	Duchi Cujilema Josefa	/	060234109-1	[Firma]
14	Duchi Cujilema Tomás	/	060152872-2	[Firma]
15	Gonzabay Ortega Enrry Douglas	/	091381844-9	[Firma]
16	González Tomalá Teófilo Darío	/	090553725-4	[Firma]
17	Intriago Alarcón Jina Yolanda	/	090987393-7	[Firma]
18	Lainez Salinas María Elena	/	091856268-7	[Firma]
19	Lavayen Reyes Felicitia Anatolia	/	090928592-6	[Firma]
20	León Valla Pedro Patricio	/	060430980-7	[Firma]
21	Lindao del Pezo Eddi Ivan	/	091003416-4	[Firma]
22	Loor Vélez Nelly Bernarda	/	171345102-7	[Firma]
23	Lozada Castro Patricia Marlene	/	180280957-2	[Firma]
24	Magallán Reyes Fanny Luzmila	/	090768842-8	[Firma]
25	Malavé Neira Felipe Lorenzo	/	091678811-0	[Firma]
26	Mateo Borbor Mercy Olinda	/	091350704-2	[Firma]
27	Mazón Júpiter Carlos Javier	/	091982699-0	[Firma]
28	Medina Valdez Gonzalo	/	070125349-4	[Firma]
29	Medranda Muños Dairon Fernando	/	130775894-4	[Firma]
30	Medranda Muñoz Daniel Antonio	/	092254252-7	[Firma]
31	Méndez Castillo George Cristóbal	/	091364331-8	[Firma]
32	Méndez Reyes Ángel Giovanni	/	092591837-7	ANGEL MEDEZ
33	Mendoza Suárez Mario Javier	/	092492804-7	[Firma]
34	Mendoza Zambrano José Julián	/	120220651-0	[Firma]

35	Morocho Quishpe Clemente		060232095-4	Pluto Morcho	✓
36	Morocho Quishpi Norma María		092371721-9	Norma María Morocho	✓
37	Muyudumbay Loor José Fernando	ND	091956413-8	José Fernando Loor	✓
38	Neira Matías Gladys María		091454389-7	Gladys María Neira	✓
39	Orrala Pozo Juan Patricio		091708257-0	Juan Patricio Orrala	✓
40	Orta Yaucan María Lorenza		060155741-6	María Lorenza Orta	✓
41	Perero Tomalá Alba Marlene		090585900-5	Alba Marlene Perero	✓
42	Pilco Bustamante Brenda Lizbeth		092675538-0	Brenda Lizbeth Pilco	✓
43	Pluas Quinde Mónica Rocío		091470458-0	Mónica Rocío Pluas	✓
44	Pozo Gualé Leonor Flor		091002662-4	Leonor Flor Pozo	✓
45	Pozo Salazar Carlos Alberto		091740318-0	Carlos Alberto Pozo	✓
46	<del>Quinde Rivera</del> Jessica Mariana		092027521-1	Jessica Mariana Rivera	✓
47	Reyes Lavayen Joyce Eliana		092356481-9	Joyce Eliana Reyes	✓
48	Reyes López María Elisa		090361342-0	María Elisa Reyes	✓
49	Reyes Romero Washington Alberto		092174766-3	Washington Alberto Reyes	✓
50	Reyes Sánchez Karen Gisella		092691119-9	Karen Gisella Reyes	✓
51	Reyes Yagual Carlos Alberto		091003060-0	Carlos Alberto Reyes	✓
52	Rivera Bonilla Martha Lucila		170300527-0	Martha Lucila Rivera	✓
53	Roca Mejillones Cecilia María		091452890-6	Cecilia María Roca	✓
54	Sánchez Alay Maritza Isabel		091000300-3	Maritza Isabel Sánchez	✓
55	Sánchez Olguin José Gilberto		091398738-4	José Gilberto Sánchez	✓
56	Sánchez Medina Jenny		090884110-9	Jenny Sánchez	✓
57	Santistevan Quirumbay Faustino		091114978-9	Faustino Santistevan	✓
58	Santos Tomalá Norma Asunción		092367780-1	Norma Asunción Santos	✓
59	<del>Suarez Borbor</del> Lucía Margarita		091514842-3	Lucía Margarita Suarez	✓
60	Suarez Loor Néilda del Carmen		120333781-9	Néilda del Carmen Suarez	✓
61	Suárez Tomalá Cirilo Alberto		090950998-6	Cirilo Alberto Suárez	✓
62	Tigrero Mejillón Pablo Jorge		090666472-7	Pablo Jorge Tigrero	✓
63	Tigrero Quimí Antonio Javier		091817826-0	Antonio Javier Tigrero	✓
64	Tomalá Beltrán Víctor Florencio		090106661-3	Víctor Florencio Tomalá	✓
65	<del>Tomalá Escobar</del> Kiever Javier		091606264-9	Kiever Javier Tomalá	✓
66	Tomalá Pozo Raimundo		090503960-8	Raimundo Tomalá	✓
67	Tomalá Rosales Ángel Cesareo		091133783-0	Ángel Cesareo Tomalá	✓
68	Tomalá Tomalá Carlos Julio		091551041-6	Carlos Julio Tomalá	✓
69	Tomalá Tomalá Catalina Azucena		091003018-8	Catalina Azucena Tomalá	✓
70	Tomalá Tomalá Jorge Luis		240009375-9	Jorge Luis Tomalá	✓
71	Tomalá Tomalá José Jorge		091529579-4	José Jorge Tomalá	✓
72	Tomalá Tomalá Luis Alfredo		091255911-9	Luis Alfredo Tomalá	✓
73	Tupul Yungan Gabriel		060144422-7	Gabriel Tupul	✓
74	Vallejo Perero Teddy Orlando		091971810-6	Teddy Orlando Vallejo	✓
75	Vera González José Antonio		091141088-4	José Antonio Vera	✓
76	Vera González Narcisa Del Rosario		091002901-6	Narcisa Del Rosario Vera	✓
77	Vera Perero María Janet		091615282-0	María Janet Vera	✓
78	Villacreses Choer Martha		130570788-5	Martha Villacreses	✓

79	Yagual Suarez aurea violeta	F	090507113-0	<i>[Signature]</i>
80	Yagual Vera María José	F	092625922-7	<i>[Signature]</i>
81	Zambrano Esmeraldas Luis Alberto	✓	130349352-0	<i>[Signature]</i>
82	Zambrano Muños Efigenia Elvira	F	091555004-0	<i>[Signature]</i>

**CERTIFICACIÓN:**

Certifico que las firmas y rúbricas presentadas por los socios, son las que utilizan en sus actos públicos y privados. Lo certifico.

*[Signature]*

Norma Santos Tomalá.

SECRETARIA.

**Asistencia de Posibles Socios**

✓	ROMERO GUAL NAREISA ENIA	✓	090879044-7	✓
	RODRIGUEZ ROCA JENNY A.	✓	091067121-3	✓
	SANDRA LILIANA FIGUEROA DELA	✓	1714 279575	✓
✓	JORDY ROBERTO PANMIBOZAR	✓	091260947-6	✓
	SUADEZ AVILES RENO INELDA DE	✓	0907762934	F
	ROCA PANCHANA VILMA ET.	✓	0905557889	✓089820842
✓	MORA SALAZAR LADY ANABEL	✓	0925915100	✓
✓	<del>MORA SALAZAR LADY ANABEL</del> LUISA C.	✓	0905787222	✓
✓	MATIAS QUIROZ ANTONIO LUIS	✓	0909777021	✓
	CRUZ PARMINO ZOILA ROSARIO	✓	0921375143	F
✓	GONZALEZ ROSALES OLGA	✓	0920469244	F
✓	GONZALEZ ANASTACIO JENNY	✓	0915763585	✓
	PALOMINO DEL PEZO HUGO V.	✓	0906546064	
✓	TAMAYO SILVA CARMEN ELISA	✓	0905609669	F
	YAGUAL PANCHANA MARIA	✓	0916758519	✓
✓	MARTIN GONZALEZ M.	✓	0916033111	✓2773573
✓	Jorge Luzuriaga Castillo	✓	1714058833	✓
	<del>[Signature]</del>			F
✓	KARIM DE LA CRUZ			✓

## **Mesa participativa 2**

El día 27 de septiembre del año 2013 a las 15h00, se acudió al Mercado Municipal del cantón Salinas para mantener una conversación con los integrantes de la directiva de la Asociación “Por Un Futuro Mejor”. En donde se tuvo como primer punto, la participación del estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, el Sr. Perero Panchana Alexis en donde se manifestó lo siguiente:

1. Se dio a conocer la misión, visión, filosofía, objetivos, valores, estructura orgánica y estrategias “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.
2. Posterior a la explicación, se tuvo la intervención de los integrantes de la directiva en donde dieron a conocer sus inquietudes y que estaban de acuerdo con los componentes del plan estratégico que se les planteó.
3. Por último, se recogieron las firmas de las personas presentes quedando como constancia la aprobación de los puntos anteriores.

A las 16h00 se dio por terminada la sesión.

### **Mesa participativa 3**

El día 4 de octubre del año 2013 a las 19h00, se acudió al Mercado Municipal del cantón Salinas para mantener una conversación con los integrantes de la Asociación “Por Un Futuro Mejor”. En donde se tuvo como primer punto, la participación del estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, el Sr. Perero Panchana Alexis en donde se manifestó lo siguiente:

1. Se dio a conocer los avances del “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR” DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA.
2. Posterior a la explicación de los avances que se realizó al plan estratégico a todos los socios del mercado, se tuvo la intervención de los integrantes de la asociación en donde dieron a conocer sus inquietudes y que estaban de acuerdo con los componentes del plan estratégico que se les planteó.
3. Por último, los socios trataron asuntos varios con el presidente.

A las 21h00 se dio por terminada la sesión.

## ANEXO 5. Ficha de observación.



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



**Objetivo:** Determinar aspectos relevantes que intervienen en el desarrollo de la actividad comercial de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.

### Ficha de observación

#### Datos

**Provincia:** \_\_\_\_\_

**Cantón:** \_\_\_\_\_

**Establecimiento:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Hora:** De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

INDICADORES		VALORACIÓN				
		1	2	3	4	5
Actividad realizada	Productiva					
	Poco productiva					
Planeación	Favorable					
	Desfavorable					
Integración entre socios	Integración					
	Individualismo					
Talento Humano	Calificado					
	Poco Calificado					
Recursos	Favorables					
	Desfavorable					
Calidad del servicio	Idóneo					
	Poco Eficaz					
Calidad de los productos	Apropiado					
	Inapropiado					
Relación con la comunidad	Fuerte					
	Débil					

## ANEXO 6. Ficha de la entrevista.



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



Saludos cordiales, soy \_\_\_\_\_, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y se está realizando una entrevista para conocer ciertos aspectos de su opinión que serán de mucha importancia y de antemano se le agradece por su colaboración.

**Objetivo:** Determinar aspectos relevantes de la gestión administrativa de los directivos de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.

*Marque con una x*

### Datos personales

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ años Tiempo que trabaja en la organización: \_\_\_\_\_

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_ Teléfono/Celular: \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce ud. cuál es la misión que persigue la asociación?

Si  No

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿La gestión administrativa por parte de los directivos es la adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales?

Si  No

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Las políticas organizacionales están direccionadas a la actividad comercial que realiza la asociación?

Si  No

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. ¿Conoce ud. los valores organizacionales con los que se maneja la asociación?

Si  No

Porque \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. ¿Se mantiene un buen ambiente de trabajo dentro de la asociación?

Si

No

Porque \_\_\_\_\_

6. ¿Las actividades que se realizan dentro de la asociación cumplen con las expectativas de los socios?

Si

No

Porque \_\_\_\_\_

7. ¿Considera ud. que la asociación cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?

Si

No

Porque \_\_\_\_\_

8. ¿Se realiza el respectivo seguimiento de los proyectos?

Si

No

Porque \_\_\_\_\_

9. ¿Existe el compromiso de los socios en los procesos de cambios que se realizan dentro de la asociación?

Si

No

Porque \_\_\_\_\_

10. Cree ud. que la realización de un plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial de la asociación.

Si

No

Porque \_\_\_\_\_

*Gracias por su colaboración*

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADOR

\_\_\_\_\_  
ENTREVISTADO

## ANEXO 7. Ficha de la encuesta dirigida a los socios.



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



Saludos cordiales, soy \_\_\_\_\_, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y se está realizando una entrevista para conocer ciertos aspectos de su opinión que serán de mucha importancia y de antemano se le agradece por su colaboración.

**Objetivo:** Determinar aspectos relevantes de la gestión administrativa de los directivos de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del cantón Salinas “Por Un Futuro Mejor”.

*Marque con una x*

**Datos personales**

<b>Género:</b>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
<b>Edad:</b>	20-29 años	<input type="checkbox"/>	50-59 años	<input type="checkbox"/>
	30-39 años	<input type="checkbox"/>	60-69 años	<input type="checkbox"/>
	40-49 años	<input type="checkbox"/>	70 en adelante	<input type="checkbox"/>

**Teléfono:** \_\_\_\_\_

<b>Lugar de residencia:</b>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
<b>Barrio:</b>	Santa Rosa	<input type="checkbox"/>	Vicente Rocafuerte	<input type="checkbox"/>
	Carlos E. Larrea	<input type="checkbox"/>	Alberto E. Gallo	<input type="checkbox"/>
	Otra ubicación	<input type="checkbox"/>	<i>Especifique</i> _____	

<b>Nivel de ingresos:</b>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Menos de \$200	<input type="checkbox"/>	\$400 - \$599	<input type="checkbox"/>
	\$200 - \$399	<input type="checkbox"/>	\$600 en adelante	<input type="checkbox"/>

<b>Sección a la que pertenece:</b>		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Sección comidas	<input type="checkbox"/>	Sección carnes	<input type="checkbox"/>
	Sección legumbres	<input type="checkbox"/>	Sección pollos	<input type="checkbox"/>
	Sección varios	<input type="checkbox"/>	Sección frutas	<input type="checkbox"/>
	Sección lácteos	<input type="checkbox"/>	Sección abastos	<input type="checkbox"/>
	Sección mariscos y pescados	<input type="checkbox"/>	Sección batidos	<input type="checkbox"/>

**1. ¿Conoce ud. cuál es la misión que persigue la asociación?**

<input type="checkbox"/>				
Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si

**2. ¿La gestión administrativa por parte de los directivos es la adecuada para alcanzar los objetivos organizacionales?**

<input type="checkbox"/>				
Definitivamente No	Probablemente No	Indeciso	Probablemente Si	Definitivamente Si

**3. ¿Las políticas organizacionales están direccionadas a la actividad comercial que realiza la asociación?**

Definitivamente No     Probablemente No     Indeciso     Probablemente Si     Definitivamente Si

**4. ¿Conoce ud. los valores organizacionales con los que se maneja la asociación?**

Definitivamente No     Probablemente No     Indeciso     Probablemente Si     Definitivamente Si

**5. ¿Se mantiene un buen ambiente de trabajo dentro de la asociación?**

Definitivamente No     Probablemente No     Indeciso     Probablemente Si     Definitivamente Si

**6. ¿Las actividades que se realizan dentro de la asociación cumplen con las expectativas de los socios?**

Definitivamente No     Probablemente No     Indeciso     Probablemente Si     Definitivamente Si

**7. ¿Considera ud. que la asociación cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?**

Definitivamente No     Probablemente No     Indeciso     Probablemente Si     Definitivamente Si

**8. ¿Se realiza el respectivo seguimiento de los proyectos?**

Definitivamente No     Probablemente No     Indeciso     Probablemente Si     Definitivamente Si

**9. ¿Existe el compromiso de los socios en los procesos de cambios que se realizan dentro de la asociación?**

Definitivamente No     Probablemente No     Indeciso     Probablemente Si     Definitivamente Si

**10. Cree ud. que la realización de un plan estratégico contribuirá al progreso de la actividad comercial de la asociación.**

Definitivamente No     Probablemente No     Indeciso     Probablemente Si     Definitivamente Si

*Gracias por su colaboración*

## ANEXO 8. Ficha de la encuesta dirigida a los clientes.



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



Saludos cordiales, soy \_\_\_\_\_, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y se está realizando una encuesta para conocer ciertos aspectos de su opinión que serán de mucha importancia y de antemano se le agradece por su colaboración.

**Objetivo:** Determinar el nivel de progreso del Mercado Municipal del Cantón Salinas a través de un cuestionario dirigido a los clientes internos del Mercado.

*Marque con una x*

### a) Datos personales

<b>Género:</b>	Masculino	<input type="checkbox"/>	Femenino	<input type="checkbox"/>
<b>Edad:</b>	20-29 años	<input type="checkbox"/>	50-59 años	<input type="checkbox"/>
	30-39 años	<input type="checkbox"/>	60-69 años	<input type="checkbox"/>
	40-49 años	<input type="checkbox"/>	70 en adelante	<input type="checkbox"/>
<b>Lugar de residencia:</b>				
<b>Barrio:</b>	Santa Rosa	<input type="checkbox"/>	Vicente Rocafuerte	<input type="checkbox"/>
	Carlos E. Larrea	<input type="checkbox"/>	Alberto E. Gallo	<input type="checkbox"/>
	Otra ubicación	<input type="checkbox"/>	<i>Especifique</i> _____	
<b>Nivel de ingresos familiar:</b>				
	Menos de \$200	<input type="checkbox"/>	\$400 - \$599	<input type="checkbox"/>
	\$200 - \$399	<input type="checkbox"/>	\$600 en adelante	<input type="checkbox"/>
<b>1. ¿Con qué frecuencia acude ud. al Mercado Municipal del cantón Salinas?</b>				
	Nunca	<input type="checkbox"/>	Frecuentemente	<input type="checkbox"/>
	A veces	<input type="checkbox"/>	Siempre	<input type="checkbox"/>
<b>2. ¿A qué sección del Mercado Municipal acude con mayor frecuencia?</b>				
	Sección comidas	<input type="checkbox"/>	Sección carnes	<input type="checkbox"/>
	Sección legumbres	<input type="checkbox"/>	Sección pollos	<input type="checkbox"/>
	Sección varios	<input type="checkbox"/>	Sección frutas	<input type="checkbox"/>
	Sección lácteos	<input type="checkbox"/>	Sección abastos	<input type="checkbox"/>
	Sección mariscos y pescados	<input type="checkbox"/>	Sección batidos	<input type="checkbox"/>
<b>3. ¿Cuánto dinero destina mensualmente en la sección antes seleccionada?</b>				
	Menos de \$25	<input type="checkbox"/>	De \$50 a \$74	<input type="checkbox"/>
	De \$25 a \$49	<input type="checkbox"/>	De \$75 en adelante	<input type="checkbox"/>
<b>4. ¿Cree ud. qué el Mercado Municipal cuenta con la infraestructura adecuada para su comodidad?</b>				
	Definitivamente No	<input type="checkbox"/>	Probablemente Si	<input type="checkbox"/>
	Probablemente No	<input type="checkbox"/>	Definitivamente Si	<input type="checkbox"/>

5. **¿Considera ud. que el mercado municipal posee un nivel de limpieza?**

Muy bajo	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	Muy alto	<input type="checkbox"/>

6. **¿Se evidencia un nivel de organización por parte de los comerciantes?**

Muy bajo	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	Muy alto	<input type="checkbox"/>

7. **¿Considera ud. que el nivel de seguridad prestado es?**

Muy bajo	<input type="checkbox"/>	Alto	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	Muy alto	<input type="checkbox"/>

8. **¿La vestimenta utilizada por los comerciantes es la adecuada?**

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

9. **¿El mercado municipal cuenta con los productos necesarios para satisfacer sus necesidades?**

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

10. **¿Los productos ofrecidos por los comerciantes son de excelente calidad?**

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

11. **¿La atención prestada por los comerciantes a los consumidores es?**

Muy deficiente	<input type="checkbox"/>	Eficiente	<input type="checkbox"/>
Deficiente	<input type="checkbox"/>	Muy eficiente	<input type="checkbox"/>

12. **Considerando los puntos anteriores, ¿Se siente a gusto con el precio pagado?**

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

13. **Según su apreciación, ¿El mercado municipal es un ejemplo de progreso de la actividad comercial del cantón Salinas?**

Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	De acuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>

14. **¿Qué sugerencias puede proporcionar a los comerciantes que conforman el Mercado Municipal del cantón Salinas?**

---

---

---

*Gracias por su colaboración*

## **ANEXO 9. Fotos.**

### **Fotos de la entrevista dirigida a los directivos.**

#### **Foto N° 1. Entrevista al Sr. Fausto Córdova**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### **Foto N° 2. Entrevista a la Sra. Martha Rivera**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### **Foto N° 3. Entrevista a la Sra. Alba Perero**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 4. Entrevista a la Sra. Narcisa Vera**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 5. Entrevista al Sr. Carlos Pozo**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 6. Entrevista al Sr. Felipe Malavé**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 7. Entrevista al Sr. Daniel Medranda**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 8. Entrevista al Sr. José Vera**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 9. Entrevista al Sr. Mario Mendoza**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## Fotos de la encuesta dirigida a los socios.

**Foto N° 1. Encuesta a socio de la sección pescados y mariscos**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 2. Encuesta a socia de la sección comidas**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 3. Encuesta a socia de la sección pollos**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 4. Encuesta a socia de la sección comidas**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 5. Encuesta a socio de la sección pescados y mariscos**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 6. Encuesta a socio de la sección lácteos**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Fotos de la encuesta dirigida a los clientes.**

**Foto N° 1. Encuesta a cliente del Mercado Municipal de Salinas**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 2. Encuesta a cliente del Mercado Municipal de Salinas**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 3. Encuesta a cliente del Mercado Municipal de Salinas**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 4. Encuesta a cliente del Mercado Municipal de Salinas**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 5. Encuesta a cliente del Mercado Municipal de Salinas**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 6. Encuesta a cliente del Mercado Municipal de Salinas**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## Fotos de la mesa participativa 1

Foto N° 1. Mesa participativa 1 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Foto N° 2. Mesa participativa 1 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Foto N° 3. Mesa participativa 1 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## Fotos de la mesa participativa 2

Foto N° 1. Mesa participativa 2 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Foto N° 2. Mesa participativa 2 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Foto N° 3. Mesa participativa 2 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 4. Mesa participativa 2 con los socios**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 5. Mesa participativa 2 con los socios**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 6. Mesa participativa 2 con los socios**



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### Fotos de la mesa participativa 3

Foto N° 1. Mesa participativa 3 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Foto N° 2. Mesa participativa 3 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

Foto N° 3. Mesa participativa 3 con los socios



**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas “Por Un Futuro Mejor”.

**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

## Secciones del Mercado Municipal del cantón Salinas

**Foto N° 1. Sección lácteos**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 2. Sección comidas**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 3. Sección frutas**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### Foto N° 4. Sección legumbres



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### Foto N° 5. Sección batidos



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

#### Foto N° 6. Sección varios



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

### Foto N° 7. Sección pollos



Fuente: Mercado Municipal del cantón Salinas.  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

### Foto N° 8. Sección abastos



Fuente: Mercado Municipal del cantón Salinas.  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

### Foto N° 9. Sección carnes



Fuente: Mercado Municipal del cantón Salinas.  
Elaborado por: Alexis Perero Panchana.

**Foto N° 10. Sección pescados y mariscos**



**Fuente:** Mercado Municipal del cantón Salinas.  
**Elaborado por:** Alexis Perero Panchana.

**ANEXO 10. Presupuestos.**

*Presupuesto de activos fijos*

Descripción	2014			2015			2016			2017			2018		
	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total
<b>Equipos de Computación</b>															
Computadora	1	\$ 500,00	\$ 500,00			\$ -			\$ -	1	\$ 600,00	\$ 600,00			\$ -
Impresora	1	\$ 100,00	\$ 100,00			\$ -			\$ -	1	\$ 120,00	\$ 120,00			\$ -
Proyector	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00			\$ -			\$ -			\$ -			\$ -
<b>T. Equipos de Computación</b>			<b>\$ 1.600,00</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ 720,00</b>			<b>\$ -</b>
<b>Muebles de oficina</b>															
Sillas	50	\$ 8,00	\$ 400,00			\$ -	15	\$ 8,50	\$ 127,50			\$ -	30	\$ 9,00	\$ 270,00
Mesas	5	\$ 10,00	\$ 50,00			\$ -	2	\$ 12,00	\$ 24,00			\$ -	3	\$ 14,00	\$ 42,00
Archivadores	2	\$ 50,00	\$ 100,00			\$ -	1	\$ 55,00	\$ 55,00			\$ -	1	\$ 60,00	\$ 60,00
<b>T. Muebles de Oficina</b>			<b>\$ 450,00</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ 151,50</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ 312,00</b>
<b>Suministros de oficina</b>															
Calculadoras	2	\$ 20,00	\$ 40,00			\$ -	2	\$ 25,00	\$ 50,00			\$ -	2	\$ 28,00	\$ 56,00
<b>T. Suministros de Oficina</b>			<b>\$ 40,00</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ 50,00</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ 56,00</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 2.090,00</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ 201,50</b>			<b>\$ 720,00</b>			<b>\$ 368,00</b>

*Proyecto: Creación de una base de datos de los proveedores actuales y sustitutos.*

Descripción	2014			2015			2016			2017			2018		
	Cantidad	V. unitario	V. Total												
Transporte	4	\$ 10,00	\$ 40,00	4	\$ 10,00	\$ 40,00	4	\$ 12,00	\$ 48,00	4	\$ 12,00	\$ 48,00	4	\$ 14,00	\$ 56,00
Resma A4 (Unidades)	1	\$ 4,00	\$ 4,00	1	\$ 4,00	\$ 4,00	1	\$ 4,00	\$ 4,00	1	\$ 4,00	\$ 4,00	1	\$ 4,00	\$ 4,00
Boligrafos (Unidades)	4	\$ 0,40	\$ 1,60	4	\$ 0,40	\$ 1,60	4	\$ 0,40	\$ 1,60	4	\$ 0,40	\$ 1,60	4	\$ 0,40	\$ 1,60
Carpetas colgantes (Unidades)	20	\$ 1,00	\$ 20,00	20	\$ 1,00	\$ 20,00	20	\$ 1,00	\$ 20,00	20	\$ 1,00	\$ 20,00	20	\$ 1,00	\$ 20,00
Alimentación (9 días)	4	\$ 18,00	\$ 72,00	4	\$ 18,00	\$ 72,00	4	\$ 19,00	\$ 76,00	4	\$ 19,00	\$ 76,00	4	\$ 20,00	\$ 80,00
Internet (2 horas/día)	3	\$ 1,80	\$ 5,40	3	\$ 1,80	\$ 5,40	3	\$ 1,90	\$ 5,70	3	\$ 1,90	\$ 5,70	3	\$ 2,00	\$ 6,00
<b>Total</b>			<b>\$ 143,00</b>			<b>\$ 143,00</b>			<b>\$ 155,30</b>			<b>\$ 155,30</b>			<b>\$ 167,60</b>

**Proyecto: Adquisición de vestimentas que identifiquen a los comerciantes del Mercado Municipal del cantón Salinas.**

Descripción	2014			2015			2016			2017			2018		
	Cantidad	V. unitario	V. Total												
Transporte	2	\$ 8,00	\$ 16,00	2	\$ 8,00	\$ 16,00	2	\$ 9,00	\$ 18,00	2	\$ 9,00	\$ 18,00	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Resma A4 (Unidades)	0,10	\$ 4,00	\$ 0,40	0,10	\$ 4,00	\$ 0,40	0,10	\$ 4,20	\$ 0,42	0,10	\$ 4,20	\$ 0,42	0,10	\$ 4,20	\$ 0,42
Bolígrafos (Unidades)	2	\$ 0,40	\$ 0,80	2	\$ 0,40	\$ 0,80	2	\$ 0,40	\$ 0,80	2	\$ 0,40	\$ 0,80	2	\$ 0,40	\$ 0,80
Alimentación (1 día)	2	\$ 2,00	\$ 4,00	2	\$ 2,00	\$ 4,00	2	\$ 2,50	\$ 5,00	2	\$ 2,50	\$ 5,00	2	\$ 2,75	\$ 5,50
Pago de las vestimentas (Conjunto)	64	\$ 25,00	\$ 1.600,00	64	\$ 25,00	\$ 1.600,00	64	\$ 27,00	\$ 1.728,00	64	\$ 27,00	\$ 1.728,00	64	\$ 29,00	\$ 1.856,00
<b>Total</b>			<b>\$ 1.621,20</b>			<b>\$ 1.621,20</b>			<b>\$ 1.752,22</b>			<b>\$ 1.752,22</b>			<b>\$ 1.882,72</b>

**Proyecto: Adecuación de un espacio en los alrededores del Mercado Municipal del cantón Salinas destinado al desecho de residuos sólidos.**

Descripción	2014			2015			2016			2017			2018		
	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total
Viáticos	4	\$ 10,00	\$ 40,00												
Mano de obra (3 semanas)	3	\$ 238,00	\$ 714,00												
Bloque Liviano PL -1ST-9 (Unidades)	60	\$ 0,50	\$ 30,00												
Varillas 8 MMx12M (unidades)	8	\$ 4,80	\$ 38,40												
Rollo de alambre (Libra)	2	\$ 1,00	\$ 2,00												
Cemento Holcim Rocafuerte 50 K (Saco)	4	\$ 7,00	\$ 28,00												
Depósitos para la basura (Unidades)	2	\$ 25,00	\$ 50,00												
Agua			\$ 15,00												
Arena negra gruesa Zona (Metro cúbico)	4	\$ 9,00	\$ 36,00												
Palas (Unidades)	2	\$ 10,00	\$ 20,00												
Baldes (Unidades)	2	\$ 5,00	\$ 10,00												
Pintura Esmalte (Tarros)	3	\$ 17,00	\$ 51,00												
Brochas (Unidades)	2	\$ 3,00	\$ 6,00												
<b>Total</b>			<b>\$ 1.040,40</b>			<b>\$ -</b>									

**Proyecto: Remodelación de la sección comidas del Mercado Municipal del cantón Salinas.**

Descripción	2014			2015		
	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total
Transporte				4	\$ 80,00	\$ 320,00
Mano de obra (1 mes)				6	\$ 318,00	\$ 1.908,00
Bloque Liviano PL -1ST-9 (Unidades)				2000	\$ 0,50	\$ 1.000,00
Varillas 8 MMx12M (unidades)				400	\$ 1,00	\$ 400,00
Rollo de alambre (Libra)				16	\$ 1,00	\$ 16,00
Cemento Holcim Rocafuerte 50 K (Saco)				50	\$ 7,00	\$ 350,00
Agua (Litros)				200	\$ 0,15	\$ 30,00
Palas (Unidades)				2	\$ 7,00	\$ 14,00
Baldes (Unidades)				2	\$ 5,00	\$ 10,00
Pintura Esmalte (Tarros)				35	\$ 17,00	\$ 595,00
Brochas (Unidades)				10	\$ 3,00	\$ 30,00
Cerámicas Murano Blanco 20x20(Metro)				100	\$ 10,10	\$ 1.010,00
Tablas semiduras				32	\$ 3,80	\$ 121,60
Clavos construcción 2 1/2" - 25K (Libra)				15	\$ 0,85	\$ 12,75
Baldes				5	\$ 5,00	\$ 25,00
Agua						\$ 80,00
Luz						\$ 60,00
Arena negra gruesa Zona (Metro cúbico)				30	\$ 9,00	\$ 270,00
Tomacorrientes Ticino Modus Pol/110V.				32	\$ 2,00	\$ 64,00
Tubos para cables eléctricos				16	\$ 7,13	\$ 114,08
Tubos P. Rosc 1/2 * 6M (420 PSI)				16	\$ 8,00	\$ 128,00
Cables #12 (Metro)				60	\$ 2,00	\$ 120,00
Tornillos				64	\$ 0,15	\$ 9,60
Caja rectangular				32	\$ 0,65	\$ 20,80
Cinta Aislante				5	\$ 0,50	\$ 2,50
Destornilladores				4	\$ 1,50	\$ 6,00
Martillos				2	\$ 3,00	\$ 6,00
Cinta Teflon 12MMx10M				10	\$ 0,35	\$ 3,50
Codo para tubos PP R/R 1/2"*450				16	\$ 0,65	\$ 10,40
Manguera Lavamanos				16	\$ 4,10	\$ 65,60
Cañas Rollizas				16	\$ 4,00	\$ 64,00
Union Rosc Polimex 1/2"				16	\$ 0,45	\$ 7,20
Llave Paso PV 1/2 Manija Red				16	\$ 9,38	\$ 150,08
Bondex Standard Cerámica (25Kg) Unidad				20	\$ 4,55	\$ 91,00
Groutex Porcelana PF Blanco 2Kg (Funda)				16	\$ 1,79	\$ 28,64
Niveladores				5	\$ 2,49	\$ 12,45
Cortadora de cerámica				3	\$ 22,99	\$ 68,97
Alicates				5	\$ 3,00	\$ 15,00
SERRUCHO				5	\$ 7,00	\$ 35,00
Flexometros				5	\$ 1,00	\$ 5,00
<b>Total</b>			\$ -			\$ 7.280,17

*Proyecto: Elaboración de estrategias publicitarias para aumentar la cartera de clientes.*

Descripción	2014			2015			2016			2017			2018		
	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total
Resma A4 (Unidades)	4	\$ 4,00	\$ 16,00	4	\$ 4,00	\$ 16,00	4	\$ 4,20	\$ 16,80	4	\$ 4,20	\$ 16,80	4	\$ 4,20	\$ 16,80
Tijeras	5	\$ 0,40	\$ 2,00	5	\$ 0,40	\$ 2,00	5	\$ 0,40	\$ 2,00	5	\$ 0,40	\$ 2,00	5	\$ 0,40	\$ 2,00
Recurso humano	10	\$ 8,00	\$ 80,00	10	\$ 8,00	\$ 80,00	10	\$ 8,50	\$ 85,00	10	\$ 8,50	\$ 85,00	10	\$ 9,00	\$ 90,00
<b>Total</b>			<b>\$ 98,00</b>			<b>\$ 98,00</b>			<b>\$ 103,80</b>			<b>\$ 103,80</b>			<b>\$ 108,80</b>

**Proyecto: Estructuración de cursos de capacitación para incrementar las habilidades, destrezas y conocimientos de los comerciantes.**

Descripción	2014			2015			2016			2017			2018		
	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total	Cantidad	V. unitario	V. Total
<b><u>Curso sobre atención al cliente.</u></b>															
Personal de capacitación.	1	\$ 350,00	\$ 325,00							1	\$ 400,00	\$ 375,00			
Cuadernos	64	\$ 1,25	\$ 80,00							64	\$ 1,40	\$ 89,60			
Bolígrafos (Unidades)	64	\$ 0,40	\$ 25,60							64	\$ 0,45	\$ 28,80			
Copias	64	\$ 1,00	\$ 64,00							64	\$ 1,00	\$ 64,00			
<b>Total del curso sobre atención al cliente.</b>			<b>\$ 494,60</b>									<b>\$ 557,40</b>			
<b><u>Curso sobre liderazgo empresarial.</u></b>															
Personal de capacitación.	1	\$ 350,00	\$ 350,00							1	\$ 400,00	\$ 400,00			
Cuadernos	64	\$ 1,25	\$ 80,00							64	\$ 1,40	\$ 89,60			
Bolígrafos (Unidades)	64	\$ 0,40	\$ 25,60							64	\$ 0,45	\$ 28,80			
Copias	64	\$ 1,00	\$ 64,00							64	\$ 1,00	\$ 64,00			
<b>Total del curso sobre liderazgo empresarial.</b>			<b>\$ 519,60</b>									<b>\$ 582,40</b>			
<b><u>Curso sobre seguridad e higiene en la manipulación de alimentos.</u></b>															
Personal de capacitación.	1	\$ 350,00	\$ 375,00							1	\$ 400,00	\$ 42,00			
Cuadernos	64	\$ 1,25	\$ 80,00							64	\$ 1,40	\$ 89,60			
Bolígrafos (Unidades)	64	\$ 0,40	\$ 25,60							64	\$ 0,45	\$ 28,80			
Copias	64	\$ 1,00	\$ 64,00							64	\$ 1,00	\$ 64,00			
<b>Total del curso sobre seguridad e higiene en la manipulación de alimentos.</b>			<b>\$ 544,60</b>									<b>\$ 224,40</b>			
<b>Total</b>			<b>\$ 1.558,80</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ -</b>			<b>\$ 1.364,20</b>			<b>\$ -</b>

**Proyecto: Realización de actividades que involucren la convivencia familiar.**

Descripción	2014			2015			2016			2017			2018		
	Cantidad	V. unitario	V. Total												
<b><u>Festejo del día del madre</u></b>															
Globos	50	\$ 0,15	\$ 7,50	50	\$ 0,18	\$ 9,00	50	\$ 0,18	\$ 9,00	50	\$ 0,20	\$ 10,00	50	\$ 0,20	\$ 10,00
Serpentinas	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,15	\$ 11,50
Premios	5	\$ 15,00	\$ 75,00	5	\$ 15,00	\$ 75,00	5	\$ 16,00	\$ 80,00	5	\$ 16,00	\$ 80,00	5	\$ 17,00	\$ 85,00
Boletines sobre las actividades a realizar	100	\$ 0,05	\$ 5,00	100	\$ 0,05	\$ 5,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	130	\$ 0,05	\$ 6,50
Confites (funda)	30	\$ 1,25	\$ 37,50	35	\$ 1,25	\$ 43,75	30	\$ 1,25	\$ 37,50	30	\$ 1,25	\$ 37,50	30	\$ 1,25	\$ 37,50
Gaseosas (3 litros)	15	\$ 1,80	\$ 27,00	20	\$ 1,80	\$ 36,00	20	\$ 1,80	\$ 36,00	25	\$ 1,80	\$ 45,00	25	\$ 1,80	\$ 45,00
Vasos (50 unidades)	5	\$ 1,50	\$ 7,50	7	\$ 1,50	\$ 10,50	7	\$ 1,55	\$ 10,85	9	\$ 1,55	\$ 13,95	9	\$ 1,60	\$ 14,40
<b>Total festejo del día de la madre</b>			<b>\$ 169,50</b>			<b>\$ 189,25</b>			<b>\$ 190,35</b>			<b>\$ 203,45</b>			<b>\$ 209,90</b>
<b><u>Festejo del día del niño</u></b>															
Globos	50	\$ 0,15	\$ 7,50	50	\$ 0,18	\$ 9,00	50	\$ 0,18	\$ 9,00	50	\$ 0,20	\$ 10,00	50	\$ 0,20	\$ 10,00
Serpentinas	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,15	\$ 11,50
Premios	5	\$ 15,00	\$ 75,00	5	\$ 15,00	\$ 75,00	5	\$ 16,00	\$ 80,00	5	\$ 16,00	\$ 80,00	5	\$ 17,00	\$ 85,00
Boletines sobre las actividades a realizar	100	\$ 0,05	\$ 5,00	100	\$ 0,05	\$ 5,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	130	\$ 0,05	\$ 6,50
Confites (funda)	30	\$ 1,25	\$ 37,50	35	\$ 1,25	\$ 43,75	30	\$ 1,25	\$ 37,50	30	\$ 1,25	\$ 37,50	30	\$ 1,25	\$ 37,50
Gaseosas (3 litros)	15	\$ 1,80	\$ 27,00	20	\$ 1,80	\$ 36,00	20	\$ 1,80	\$ 36,00	25	\$ 1,80	\$ 45,00	25	\$ 1,80	\$ 45,00
Vasos (50 unidades)	5	\$ 1,50	\$ 7,50	7	\$ 1,50	\$ 10,50	7	\$ 1,55	\$ 10,85	9	\$ 1,55	\$ 13,95	9	\$ 1,60	\$ 14,40
<b>Total festejo del día del niño</b>			<b>\$ 169,50</b>			<b>\$ 189,25</b>			<b>\$ 190,35</b>			<b>\$ 203,45</b>			<b>\$ 209,90</b>
<b><u>Festejo del día del padre</u></b>															
Globos	50	\$ 0,15	\$ 7,50	50	\$ 0,18	\$ 9,00	50	\$ 0,18	\$ 9,00	50	\$ 0,20	\$ 10,00	50	\$ 0,20	\$ 10,00
Serpentinas	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,15	\$ 11,50
Premios	5	\$ 15,00	\$ 75,00	5	\$ 15,00	\$ 75,00	5	\$ 16,00	\$ 80,00	5	\$ 16,00	\$ 80,00	5	\$ 17,00	\$ 85,00
Boletines sobre las actividades a realizar	100	\$ 0,05	\$ 5,00	100	\$ 0,05	\$ 5,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	130	\$ 0,05	\$ 6,50
Confites (funda)	20	\$ 1,25	\$ 25,00	25	\$ 1,25	\$ 31,25	25	\$ 1,25	\$ 31,25	30	\$ 1,25	\$ 37,50	30	\$ 1,25	\$ 37,50
Gaseosas (3 litros)	10	\$ 1,80	\$ 18,00	15	\$ 1,80	\$ 27,00	15	\$ 1,80	\$ 27,00	20	\$ 1,80	\$ 36,00	20	\$ 1,80	\$ 36,00
Vasos (50 unidades)	5	\$ 1,50	\$ 7,50	6	\$ 1,50	\$ 9,00	6	\$ 1,55	\$ 9,30	7	\$ 1,55	\$ 10,85	7	\$ 1,60	\$ 11,20
<b>Total festejo del día del padre</b>			<b>\$ 148,00</b>			<b>\$ 166,25</b>			<b>\$ 173,55</b>			<b>\$ 191,35</b>			<b>\$ 197,70</b>

**Proyecto: Realización de actividades que involucren la convivencia familiar.(continuación)**

Descripción	2014			2015			2016			2017			2018		
	Cantidad	V. unitario	V. Total												
<b><u>Aniversario de la Asociación</u></b>															
Globos	70	\$ 0,15	\$ 10,50	70	\$ 0,18	\$ 12,60	70	\$ 0,18	\$ 12,60	70	\$ 0,20	\$ 14,00	70	\$ 0,20	\$ 14,00
Serpentinas	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,15	\$ 11,50
Piolas (Metro)	30	\$ 0,35	\$ 10,50	30	\$ 0,35	\$ 10,50	30	\$ 0,40	\$ 12,00	30	\$ 0,40	\$ 12,00	30	\$ 0,45	\$ 13,50
Papel para decorar	5	\$ 1,50	\$ 7,50	5	\$ 1,50	\$ 7,50	5	\$ 1,50	\$ 7,50	5	\$ 1,50	\$ 7,50	5	\$ 1,50	\$ 7,50
Premios	5	\$ 15,00	\$ 75,00	5	\$ 15,00	\$ 75,00	5	\$ 16,00	\$ 80,00	5	\$ 16,00	\$ 80,00	5	\$ 17,00	\$ 85,00
Boletines sobre las actividades a realizar	100	\$ 0,05	\$ 5,00	100	\$ 0,05	\$ 5,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	130	\$ 0,05	\$ 6,50
Bebidas	360	\$ 1,00	\$ 360,00	360	\$ 1,00	\$ 360,00	380	\$ 1,00	\$ 380,00	380	\$ 1,00	\$ 380,00	390	\$ 1,00	\$ 390,00
Vasos grandes	360	\$ 0,25	\$ 90,00	360	\$ 0,25	\$ 90,00	380	\$ 0,25	\$ 95,00	380	\$ 0,25	\$ 95,00	390	\$ 0,25	\$ 97,50
Show artístico y bailable			\$ 800,00			\$ 900,00			\$ 900,00			\$ 1.200,00			\$ 1.200,00
Carros alegóricos			\$ 400,00			\$ 400,00			\$ 450,00			\$ 450,00			\$ 500,00
<b>Total festejo aniversario de la Asociación</b>			<b>\$ 1.768,50</b>			<b>\$ 1.870,60</b>			<b>\$ 1.954,10</b>			<b>\$ 2.255,50</b>			<b>\$ 2.325,50</b>
<b><u>Festejo de navidad</u></b>															
Globos	50	\$ 0,15	\$ 7,50	50	\$ 0,18	\$ 9,00	50	\$ 0,18	\$ 9,00	50	\$ 0,20	\$ 10,00	50	\$ 0,20	\$ 10,00
Serpentinas	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,00	\$ 10,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,10	\$ 11,00	10	\$ 1,15	\$ 11,50
Premios	10	\$ 15,00	\$ 150,00	10	\$ 15,00	\$ 150,00	10	\$ 16,00	\$ 160,00	10	\$ 16,00	\$ 160,00	10	\$ 17,00	\$ 170,00
Boletines sobre las actividades a realizar	100	\$ 0,05	\$ 5,00	100	\$ 0,05	\$ 5,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	120	\$ 0,05	\$ 6,00	130	\$ 0,05	\$ 6,50
Confites (funda)	35	\$ 1,25	\$ 43,75	40	\$ 1,25	\$ 50,00	40	\$ 1,25	\$ 50,00	45	\$ 1,25	\$ 56,25	45	\$ 1,25	\$ 56,25
Caseros (3 litros)	20	\$ 1,80	\$ 36,00	24	\$ 1,80	\$ 43,20	24	\$ 1,80	\$ 43,20	27	\$ 1,80	\$ 48,60	27	\$ 1,80	\$ 48,60
Vasos (50 unidades)	7	\$ 1,50	\$ 10,50	10	\$ 1,50	\$ 15,00	10	\$ 1,55	\$ 15,50	14	\$ 1,55	\$ 21,70	14	\$ 1,60	\$ 22,40
<b>Total festejo de navidad</b>			<b>\$ 262,75</b>			<b>\$ 282,20</b>			<b>\$ 294,70</b>			<b>\$ 313,55</b>			<b>\$ 325,25</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 2.518,25</b>			<b>\$ 2.697,55</b>			<b>\$ 2.803,05</b>			<b>\$ 3.167,30</b>			<b>\$ 3.268,25</b>

**ANEXO 11. Listado de las personas que conforman la asociación de acuerdo a la sección a la que pertenecen.**

SOCIOS	SECCIÓN	DIRECTIVA
Cristóbal Ramírez Patricia Janeth.	Sección abastos	
Cujilema Duchi Manuela.	Sección abastos	
Medranda Muñoz Dairon Fernando.	Sección abastos	
Medranda Muñoz Daniel Antonio.	Sección abastos	Vocal principal ayuda y beneficencia
Orta Yaucan María Lorenza.	Sección abastos	
Sánchez Medina Jenny.	Sección abastos	
Tomalá Rosales Ángel Cesario.	Sección abastos	
Tomalá Tomalá Catalina Azucena.	Sección abastos	
Vera González José Antonio.	Sección abastos	Vicepresidente
Vera González Narcisa del Rosario.	Sección abastos	Síndico
Zambrano Esmeralda Luis Alberto.	Sección abastos	
González Anastacio Jenny	Sección batidos	
Laínez Salinas María Elena.	Sección batidos	
Rivera Bonilla Martha Lucila.	Sección batidos	Tesorera
Córdova Holguín Fausto Jaime.	Sección carnes	Vocal suplente ayuda y beneficencia
Lindao del Pezo Eddie Iván.	Sección carnes	
Mateo Borbor Mercy Olinda.	Sección carnes	
Orrala Pozo Juan Patricio.	Sección carnes	
Cano Valle Elsa Teresa.	Sección comidas	
Cano Valle Paula Lucía.	Sección comidas	
Cedeño Alvarado Susana Graciela.	Sección comidas	
Magallan Reyes Fanny Luzmila.	Sección comidas	
Mendoza Suárez Mario Javier.	Sección comidas	Presidente
Mendoza Zambrano José Julián.	Sección comidas	
Neira Matías Gladys María.	Sección comidas	
Plus Quinde Mónica Rocío.	Sección comidas	
Pozo Gual Leonor Flor.	Sección comidas	
Pozo Lucas Raquel Ivonne	Sección comidas	
Roca Mejillones Cecilia María.	Sección comidas	
Suárez Loo Néliida del Carmen.	Sección comidas	
Yagual Suárez Aura Violeta.	Sección comidas	
Reyes Lavallen Joyce Eliana.	Sección frutas	
Cujilema Carrillo Manuel.	Sección lácteos	
Morocho Quispe Clemente.	Sección lácteos	
Perero Tomalá Alba Marlene.	Sección lácteos	Secretaria
Vallejo Perero Teddy Orlando.	Sección lácteos	
Zambrano Muñoz Elvira Efigenia.	Sección lácteos	
Aldas Arroba Fausto Gonzalo.	Sección legumbres	
Duchi Cujilema Josefa.	Sección legumbres	
Lozada Castro Patricia Marlene.	Sección legumbres	
Morocho Quispe María.	Sección legumbres	
Tomalá Tomalá Jorge Luis.	Sección legumbres	
Tomalá Tomalá Luis Alfredo.	Sección legumbres	
Tupul Yungan Gabriel.	Sección legumbres	Vocal suplente cultura y deportes

<b>SOCIOS</b>	<b>SECCIÓN</b>	<b>DIRECTIVA</b>
Gonzabay Ortega Henry Douglas.	Sección pescados y mariscos	
González Tomalá Teófilo Darío.	Sección pescados y mariscos	
Malavé Neira Felipe Lorenzo.	Sección pescados y mariscos	Vocal suplente organiz. y disciplina
Méndez Castillo Jorge Cristóbal.	Sección pescados y mariscos	
Méndez Reyes Ángel Geovanny.	Sección pescados y mariscos	
Pozo Salazar Carlos Alberto.	Sección pescados y mariscos	Vocal principal de organiz. y disciplina
Reyes Romero Washington Alberto.	Sección pescados y mariscos	Vocal principal cultura y deporte
Reyes Yagual Carlos Alberto.	Sección pescados y mariscos	
Santisteban Quirumbay Faustino.	Sección pescados y mariscos	
Tigrero Mejillón Pablo Jorge.	Sección pescados y mariscos	
Tomalá Pozo Raymundo.	Sección pescados y mariscos	
Tomalá Rosales Eduardo Luis.	Sección pescados y mariscos	
Tomalá Tomalá Carlos Julio.	Sección pescados y mariscos	
Tomalá Tomalá José Jorge.	Sección pescados y mariscos	
Yagual Panchana María Verónica	Sección pollos	
Sánchez Alay Maritza Isabel.	Sección pollos	
Santos Tomalá Norma Asunción.	Sección pollos	
Vera Perero María Janeth.	Sección pollos	
Intriago Alarcón Jina Yolanda.	Sección varios	
Reyes López María Eliza.	Sección varios	

## **ANEXO 12. Documentos legales.**

### ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR".

#### **ACTA CONSTITUTIVA DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR" DE FECHA 26 DE JULIO DEL 2010.**

En el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, a los veinte y seis días del mes de Julio del año dos mil diez, aproximadamente a las 15H00 pm, nos reunimos todas las personas que realizamos nuestras labores en los interiores del Mercado Municipal del Cantón Salinas ubicado en el barrio Pueblo Nuevo en la calle Galápagos entre las avenidas Florencio Ramírez y Antonio José de Sucre, con la finalidad de constituir una Asociación sin fines de lucro de acuerdo al Título XXX del libro primero del Código Civil, para así estar protegidos jurídicamente y poder lograr nuestros objetivos; y se llegó a la resolución de formar la Asociación con todas las personas que trabajamos dentro del Mercado Municipal y obtener personalidad jurídica a través del Ministerio de Inclusión Económica y Social, y todos los presentes quedaron de acuerdo.

A continuación se procede a dar nombres para nuestra Asociación, tomando la palabra la señora Narcisa Vera González y mociona ante los presente el siguiente nombre "Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del Cantón Salinas POR UN FUTURO MEJOR", y también da la moción el señor José Vera González cuyo nombre es "Asociación de Comerciantes Minoristas SALINAS INTERNACIONAL"; entran a debate los dos nombres quedando el siguiente de acuerdo a los presentes: ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTON SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR", aprobado por unanimidad de votos.

La asamblea se desarrolla sin mayores inconvenientes y el compañero, Carlos Julio Tomalá pide la palabra ante todos los compañeros y mociona que se elija en ese momento un directorio provisional para que pueda presidir la Asamblea y poder realizar los respectivos trámites para poder obtener personalidad jurídica; dicha moción es aceptada por todos los presentes y en primer lugar se procede a nombrar un Director y un Secretario de Asamblea y cuyos nombres recaen en los señores: Clemente Morocho Quishpi y Eddi Lindaño Del Pezo; Director y Secretario respectivamente:

Toma la palabra el nuevo Director de Asamblea, el señor Clemente Morocho y ordena al secretario que tome nota de todo el proceso legal que se va a realizar en la elección del directorio provisional; minutos seguidos la señora Alba Perero Tomalá mociona a la señora NARCISA VERA GONZÁLEZ, para que este al frente de la Asociación ya que ha demostrado respeto y compañerismo durante todo el tiempo de trabajo; dicha moción es lanzada a la sala y es aprobada por unanimidad de votos. Enseguida pide la palabra el señor José Jorge Tomalá y mociona ante la sala una terna de la siguiente manera: DANIEL MEDRANDA MUÑOZ, Vicepresidente; LUCIA SUÁREZ BORBOR, Tesorera; NORMA SANTOS TOMALÁ, Secretaria; dicha moción es tomada en cuenta por el Director de Asamblea y es aprobada por la sala por unanimidad de votos. Así mismo toma la palabra el señor Enrique Bustamante y nombra al señor Teddy Vallejo Perero,

como Sindico de la Asociación ya que es una persona que tiene estudios y sabe expresarse en público. A continuación procede a pedir la palabra el señor José Vera González, dando a conocer también su terna para los tres vocales principales de cada disciplina y son los siguientes: ALBA PERERO TOMALÁ; JOSE JORGE TOMAMÁ; LUIS ALFREDO TOMALÁ, primer, segundo y tercer vocal en su orden respectivo; dicha moción es aprobada por la asamblea por unanimidad de votos; así mismo solicita la palabra el señor Fausto Aldás Arroba, dando a conocer su terna para los vocales suplentes y son las siguientes personas: JOSE VERA GONZALEZ; ÁNGEL MENDEZ REYES; GEORGE MENDEZ CASTILLO; primer, segundo y tercer vocal suplente en su orden respectivo.

Una vez nombrado todo el directorio, pasan al frente para hacer su posesión a través del Director de Asamblea, una vez posesionados prometen trabajar juntos por el beneficio de todos sus asociados, siendo así el señor Clemente Morocho Quishpi, Director de Asamblea ordena a la secretaria que de a conocer en orden a todos los miembros del directorio ante la asamblea general.

Toma la palabra el señor secretario y menciona que a través del presente libelo, como secretaria provisional de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Municipal del Cantón Salinas "Por Un Futuro Mejor", certifico que las personas que a continuación se nombrarán pertenecen al directorio de nuestra Institución ya que fueron legalmente elegidos por los presentes, quedando de la siguiente manera:

#### DIRECTORIO PROVISIONAL.

PRESIDENTA	NARCISA DEL ROSARIO VERA GONZÁLEZ
VICE-PRESIDENTE	DANIEL ANTONIO MEDRANDA MUÑOZ
TESORERA	LUCIA MARGARITA SUÁREZ BORBOR
SECRETARIA	NORMA ASUNCIÓN SANTOS TOMALÁ
SINDICO	TEDDY ORLANDO VALLEJO PERERO
1 VOCAL PRINCIPAL ORG. Y DISCIPLINA.	ALBA MARLENE PERERO TOMALÁ
2 VOCAL PRINCIPAL CULT. Y DEPORTE.	JOSÉ JORGE TOMALÁ TOMALÁ
3 VOCAL PRINCIPAL AYUD. Y BENEF.	LUIS ALFREDO TOMALÁ TOMALÁ
1 VOCAL SUPLENTE ORG. Y DISCIPLINA	JOSÉ ANTONIO VERA GONZÁLEZ
2 VOCAL SUPLENTE CULT. Y DEPORTE.	ÁNGEL GIOVANNY MENDEZ REYES
3 VOCAL SUPLENTE AYUD. BENEF.	GEORGE CRISTÓBAL MENDEZ CASTILLO

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR".

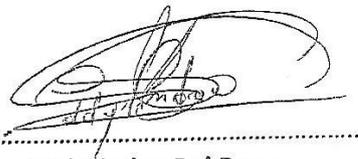
---

Una vez dado a conocer a todos los presentes el listado del directorio provisional, es aprobado por la Asamblea y para dejar constancia de todos los socios asistentes firman en hojas separadas para los fines pertinentes de acuerdo a la ley.

Es todo lo que podemos manifestar en honor a la verdad, firman el Director y Secretario de Asamblea; y certifica la secretaria provisional de la Asociación.

Es justicia.-

  
Clemente Morocho Quishpi.  
DIRECTOR DE ASAMBLEA.

  
Eddi Lindao Del Pezo.  
SECRETARIO DE ASAMBLEA.

CERTIFICACION:

La presente certificación la hago remitiéndome a todo lo sucedido en el acta de constitución realizada el 9 de Septiembre del 2006 y tomando en cuenta los derechos constitucionales de los socios como ciudadanos que somos. Lo certifico.-

  
Norma Santos Tomalá.  
SECRETARIA PROVISIONAL.



SUBSECRETARIA REGIONAL DEL LITORAL  
Gestión Jurídica y Asesoría Legal

ACUERDO No. 10.504

LCDA. PEGGY DANNY RICAURTE ULLOA  
SUBSECRETARIA REGIONAL DEL LITORAL DEL MIES – GUAYAS

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con el numeral 13 del Art. 66 de la Constitución de la República, el Estado Ecuatoriano reconoce y garantizará el derecho de asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

Que, el Título XXX, Libro I del Código Civil vigente, faculta al presidente de la República la concesión de personalidad jurídica a corporaciones y fundaciones, como organizaciones de Derecho Privado.

Que, el Reglamento para la Aprobación de Estatutos, Reformas y Codificaciones, Liquidación y disolución, y registro de socios y directivas de las organizaciones previstas en el Código Civil y las Leyes especiales contiene los requisitos para la constitución de corporaciones y fundaciones con finalidad social y sin fines de lucro, dispone el modo como el Presidente de la República aprobará las personalidades jurídicas que se constituyen de conformidad con las normas del Título XXX, Libro I, del citado cuerpo legal.

Que, mediante trámite No.12279 de fecha el 14 de mayo de 2011, ha ingresado a esta Subsecretaría, la directiva provisional de la ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTON SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR", con domicilio en el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, solicita la aprobación del estatuto y la concesión de personalidad jurídica. La veracidad de los documentos ingresados es de exclusiva responsabilidad de los peticionarios.

Que, la Unidad Jurídica de esta Subsecretaría Regional, mediante Informe No. 0495-AOL - 2011 de fecha 02 de junio de 2011, ha emitido Informe Favorable a la petición de la organización antes mencionada, siendo documentos habilitantes del presente Acuerdo los expresados en dicho informe.

Que, mediante Acción de Personal No.141-UARH-2010 de fecha 08 de junio de 2010, se designa a la señora Lcda. Peggy Danny Ricaurte Ulloa, Subsecretaría Regional del Litoral del MIES - Guayas

En ejercicio de las atribuciones delegadas en el Acuerdo Ministerial No. 00189 de fecha 01 de octubre del año 2010, emitido por la señora XIMENA PONCE LEON, como Ministra de Inclusión Económica y Social.

En ejercicio de las facultades legales.

ACUERDA:

**Art. 1.-** Aprobar el Estatuto y conceder Personalidad Jurídica a la ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTON SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR", con domicilio en el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, con la siguiente modificación.- PRIMERA.- Después del Art. 68 agregar los siguientes: Art El Ministerio de Inclusión Económica y Social podrá requerir en cualquier momento, de oficio, la información que se relacione con sus actividades, a fin de verificar que cumpla con los fines para las cuales fue autorizada y con la legislación que rige su funcionamiento. De conocerse y comprobarse su inobservancia, el Ministerio iniciará el procedimiento de disolución y liquidación contemplado en las disposiciones legales de su constitución.- Art. En caso de no registrar la directiva en el Ministerio de Inclusión Económica y Social durante dos periodos consecutivos, será causal de disolución.-

**Art. 2.-** Registrar en calidad de socios fundadores a las personas naturales que suscribieron el acta constitutiva de la organización, que son las siguientes:

ALDAS ARROBA FAUSTO GONZALO

180126844-0

JUNTOS POR EL BUEN VIVIR

Guayaquil, av. de Orellana, Edif. Gobierno del Litoral, 2º Piso. [www.mies.gov.ec](http://www.mies.gov.ec). 1800-555-666

BUSTAMANTE APOLO ENRIQUE RENÉ	090485837-0
BUSTAMANTE APOLO MARTHA NOEMÍ	090177880-3
CANO VALLE ELSA TERESA	091404247-8
CANO VALLE PAULA LUCIA	091516035-2
CEDEÑO ALVARADO SUSANA GABRIELA	130765911-8
CEDEÑO HOLGUÍN NELY MARÍA	090883034-2
CÓRDOVA HOLGUÍN FAUSTO JAIME	091527931-9
CRISTÓBAL RAMÍREZ PATRICIA JANNETT	091491645-7
CUJILEMA CARRILLO MANUEL	091214782-4
CUJILEMA DUCHI MANUELA	060142840-2
CUJILEMA MULLO MARÍA MERCEDES	060488089-8
DUCHI CUJILEMA JOSEFA	060234109-1
DUCHI CUJILEMA TOMÁS	060152872-2
GONZABAY ORTEGA ENRRY DOUGLAS	091381844-9
GONZÁLEZ TOMALÁ TEÓFILO DARÍO	090553725-4
INTRIAGO ALARCÓN JINA YOLANDA	090987393-7
LAINÉZ SALINAS MARÍA ELENA	091856268-7
LAVAYEN REYES FELICITA ANATOLIA	090928592-6
LEÓN VALLA PEDRO PATRICIO	060430980-7
LINDAO DEL PEZO EDDI IVAN	091003416-4
LOOR VÉLEZ NELLY BERNARDA	171345102-7
LOZADA CASTRO PATRICIA MARLENE	180280957-2
MAGALLÁN REYES FANNY LUZMILA	090768842-8
MALAVÉ NEIRA FELIPE LORENZO	091678811-0
MATEO BORBOR MERCY OLINDA	091350704-2
MAZÓN JÚPITER CARLOS JAVIER	091982699-0
MEDINA VALDEZ GONZALO	070125349-4
MEDRANDA MUÑOS DAIRON FERNANDO	130775894-4
MEDRANDA MUÑOZ DANIEL ANTONIO	092254252-7
MÉNDEZ CASTILLO GEORGE CRISTÓBAL	091364331-8
MÉNDEZ REYES ÁNGEL GIOVANNY	092591837-7
MENDOZA SUÁREZ MARIO JAVIER	092492804-7
MENDOZA ZAMBRANO JOSÉ JULIÁN	120220651-0
MOROCHO QUISHPE CLEMENTE	060232095-4
MOROCHO QUISHPI NORMA MARÍA	092371721-9
MUYUDUMBAY LOOR JOSÉ FERNANDO	091956413-8
NEIRA MATÍAS GLADYS MARÍA	091454389-7
ORRALA POZO JUAN PATRICIO	091708257-0
ORTA YAUCAN MARÍA LORENZA	060155741-6
PERERO TOMALÁ ALBA MARLENE	090585900-5
PILCO BUSTAMANTE BRENDA LIZBETH	092675538-0
PLUAS QUINDE MÓNICA ROCÍO	091470458-0
POZO GUALE LEONOR FLOR	091002662-4
POZO SALAZAR CARLOS ALBERTO	091740318-0
QUINDE RIVERA JESSICA MARIANA	092027521-1
REYES LAVAYEN JOYCE ELIANA	092356481-9
REYES LÓPEZ MARÍA ELISA	090361342-0
REYES ROMERO WASHINGTON ALBERTO	092174766-3
REYES SÁNCHEZ KAREN GISELLA	092691119-9
REYES YAGUAL CARLOS ALBERTO	091003060-0
RIVERA BONILLA MARTHA LUCILA	170300527-0
ROCA MEJILLONES CECILIA MARÍA	091452890-6
SÁNCHEZ ALAY MARITZA ISABEL	091000300-3
SÁNCHEZ OLGUÍN JOSÉ GILBERTO	091398738-4
SÁNCHEZ MEDINA JENNY	090884110-9

JUNTOS POR EL BUEN VIVIR

Guayaquil, av. de Orellana, Edif. Gobierno del Litoral, 2° Piso. [www.mies.gov.ec](http://www.mies.gov.ec). 1800-555-666



SUBSECRETARIA REGIONAL DEL LITORAL  
Gestión Jurídica y Asesoría Legal

SANTISTEVAN QUIRUMBAY FAUSTINO	091114978-9
SANTOS TOMALÁ NORMA ASUNCIÓN	092367780-1
SUAREZ BORBOR LUCIA MARGARITA	091514842-3
SUAREZ LOOR NÉLIDA DEL CARMEN	120333781-9
SUÁREZ TOMALÁ CIRILO ALBERTO	090950998-6
TIGRERO MEJILLÓN PABLO JORGE	090666472-7
TIGRERO QUIMÍ ANTONIO JAVIER	091817826-0
TOMALÁ BELTRÁN VÍCTOR FLORENCIO	090106661-3
TOMALÁ GUALE KLEVER JAVIER	091606264-9
TOMALÁ POZO RAIMUNDO	090503960-8
TOMALÁ ROSALES ÁNGEL CESAREO	091133783-0
TOMALÁ TOMALÁ CARLOS JULIO	091551041-6
TOMALÁ TOMALÁ CATALINA AZUCENA	091003018-8
TOMALÁ TOMALÁ JORGE LUIS	240009375-9
TOMALÁ TOMALÁ JOSÉ JORGE	091529579-4
TOMALÁ TOMALÁ LUIS ALFREDO	091255911-9
TUPUL YUNGAN GABRIEL	060144422-7
VALLEJO PERERO TEDDY ORLANDO	091971810-6
VERA GONZÁLEZ JOSÉ ANTONIO	091141088-4
VERA GONZÁLEZ NARCISA DEL ROSARIO	091002901-6
VERA PERERO MARÍA JANET	091615282-0
VILLACRESES CHOEZ MARTHA	130570788-5
YAGUAL SUAREZ AUREA VIOLETA	090507113-0
YAGUAL VERA MARÍA JOSÉ	092625922-7
ZAMBRANO ESMERALDAS LUIS ALBERTO	130349352-0
ZAMBRANO MUÑOS EFIGENIA ELVIRA	091555004-0

**Art. 3.-** Disponer que la **ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTON SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR”**, una vez adquirida la personería jurídica, proceda a la elección de la Directiva; para que los socios puedan participar de las sesiones o Asambleas Generales deben encontrarse registrados en la Subsecretaría del MIES. Dicho registro debe realizarse cada vez que haya cambio de directiva, ingreso o exclusión de socios. Caso contrario estos no podrán participar en el proceso electoral.

**Art. 4.-** La Subsecretaría Regional del Litoral del Ministerio de Inclusión Económica y Social, podrá requerir en cualquier momento, de oficio, a las corporaciones y fundaciones que se encuentran bajo su control, la información que se relacione con sus actividades, a fin de verificar que cumplan con los fines para las cuales fueron autorizadas y con la legislación que rige su funcionamiento. De comprobarse su inobservancia, la Subsecretaría Regional del MIES iniciará el procedimiento de disolución y liquidación contemplado en las disposiciones legales de su constitución.

**Art. 5.-** Este acto administrativo no es una autorización para desarrollar actividades comerciales, programas de vivienda, legalización de tierras, ocupar el espacio público, lucrativas en general, u otras prohibidas por la ley o contrarias al orden público o a las buenas costumbres, ni para dirigir peticiones a nombre del pueblo.

**Art. 6.-** Los conflictos internos de la **ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTON SALINAS “POR UN FUTURO MEJOR”**, con domicilio en el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, deberán ser resueltos internamente conforme a su estatuto; y, en caso de persistir, se someterán a la Ley de Mediación y Arbitraje, o a la Justicia Ordinaria.

**Art. 7.-** Disponer que dentro de los quince días posteriores a la entrega recepción del presente Acuerdo, la Asociación se registre en el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil. (SRUOSC), para lo cual debe ingresar al portal [www.sociedadcivil.gov.ec](http://www.sociedadcivil.gov.ec).

JUNTOS POR EL BUEN VIVIR

Guayaquil, av. de Orellana, Edif. Gobierno del Litoral, 2º Piso. [www.mies.gov.ec](http://www.mies.gov.ec). 1800-555-666



**SUBSECRETARIA REGIONAL DEL LITORAL**  
Gestión Jurídica y Asesoría Legal

**Art. 8.-** La ASOCIACION DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTON SALINAS "POR UN FUTURO MEJOR", con domicilio en el cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, previo al registro del primer directorio, deberá solicitar por escrito a ésta Subsecretaría el asesoramiento legal correspondiente

Este Acuerdo entrará en vigencia a partir de su expedición, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial, para lo cual se publicará un extracto de dicho Acuerdo.

Dado y firmado en la ciudad de Santiago de Guayaquil, a los dieciséis días del mes de junio del año dos mil once.

**LCDA. PEGGY DANNY RICAURTE ULLOA**  
**SUBSECRETARIA REGIONAL DEL LITORAL DEL MIES – GUAYAS**  
Acuerdo en base a Informe No: 0494 Ab. AOL

JUNTOS POR EL BUEN VIVIR

Guayaquil, av. de Orellana, Edif. Gobierno del Litoral, 2º Piso. [www.mies.gov.ec](http://www.mies.gov.ec). 1800-555-666

**Ley de defensa y desarrollo del comerciante minorista y trabajador  
autónomo.**



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
*Asamblea Nacional*

**CAPÍTULO PRIMERO  
DEL ÁMBITO, OBJETO Y DEFINICIONES**

**Artículo 1.- Ámbito.-** Las disposiciones de la presente Ley rigen para las personas naturales que, dentro del territorio nacional, se dedican al trabajo autónomo y/o al comercio minorista, que constituyen parte fundamental del sistema económico popular y solidario previsto en la Constitución de la República.

**Artículo 2.- Objeto.-** La presente Ley tiene por objeto regular, fomentar, incentivar y garantizar las actividades productivas, de comercio y/o servicios de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas, en el marco de la Constitución de la República, los tratados e instrumentos internacionales vigentes y la Ley.

**Artículo 3.- Definiciones.-** Para los efectos de esta Ley se entenderá por:

- a) **Trabajadora o trabajador autónomo o por cuenta propia.-** Es la persona natural que desarrolla actividades de fabricación, producción, distribución y/o comercialización de bienes y/o prestación de servicios, de manera personal, ambulante o fija, habitual o temporal, sin relación de dependencia y cuyo capital de operación no supere los treinta y seis salarios básicos unificados del trabajador privado.
- b) **Comerciante minorista.-** Es la persona natural que desarrolla actividades de comercio y distribución de bienes y/o servicios, de forma personal, ambulante o fija, habitual o temporal, para la autogeneración de ingresos y cuyo capital de operación no supere los treinta y seis salarios básicos unificados del trabajador privado.

**CAPÍTULO SEGUNDO  
DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES**

**Artículo 4.- Derechos de las personas dedicadas al trabajo autónomo y/o al comercio minorista.-** Son derechos de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas, los siguientes:

- a. El trabajo, en todas sus formas e iniciativas, utilizando los espacios adecuados de conformidad con la normativa jurídica



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
*Asamblea Nacional*

- dictada por los gobiernos autónomos descentralizados, en el ámbito de su competencia;
- b. La capacitación gratuita, en los diversos campos ocupacionales, que coadyuve a su desarrollo individual y mejore sus condiciones de vida;
  - c. El acceso a la seguridad social;
  - d. La obtención de líneas preferenciales de financiamiento de las entidades financieras del sector público, para el fomento y desarrollo de sus actividades;
  - e. El acceso a planes y programas preferenciales de financiamiento para vivienda, a través de las entidades financieras del sector público, del sector financiero popular y solidario y de los ministerios respectivos;
  - f. La participación en la silla vacía de conformidad con la Constitución de la República y la Ley, especialmente cuando se trataren temas que pudieren afectar, de manera directa o indirecta, a las y los trabajadores autónomos y a las y los comerciantes minoristas; y,
  - g. Los demás establecidos en la Constitución de la República, tratados e instrumentos internacionales vigentes y la Ley.

**Artículo 5.- Obligaciones de las personas dedicadas al trabajo autónomo y/o al comercio minorista.-** Son obligaciones de las y los trabajadoras autónomos y de las y los comerciantes minoristas:

- a) Desarrollar sus actividades bajo los criterios de ordenamiento del espacio público, de conformidad con normativa jurídica dictada por los gobiernos autónomos descentralizados, en el ámbito de su competencia;
- b) Comercializar y distribuir, en forma preferente, bienes y/o servicios generados por la producción nacional, destinados a fortalecer el desarrollo productivo del país;
- c) Sujetarse a los procesos de regulación y control establecidos por la Ley o que fueren dictados por la autoridad competente;
- d) Respetar las normas de calidad, así como los pesos, medidas y precios, de los bienes y/o servicios que produzcan y/o comercialicen;
- e) Registrarse, ante la autoridad competente, en el Sistema Nacional de Información y Registro de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas, a fin de contar con una base de datos que permita determinar su condición y establecer e implementar políticas públicas en beneficio del sector; y,
- f) Las demás establecidas en la Constitución de la República, tratados e instrumentos internacionales vigentes y la Ley.



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
*Asamblea Nacional*

**CAPÍTULO TERCERO**  
**DE LAS GARANTÍAS Y RESPONSABILIDADES DEL ESTADO**

**Artículo 6.- Garantías para el ejercicio de los derechos.**- El Estado, a través de los distintos niveles de gobierno, garantizará el efectivo cumplimiento de los derechos establecidos en la presente Ley, sin perjuicio de que las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas puedan interponer las acciones judiciales y/o administrativas, que sean del caso, para hacer valer sus derechos.

Los gobiernos autónomos descentralizados, mediante la respectiva normativa jurídica, reconocerán y protegerán el trabajo autónomo y el comercio minorista, determinando y regulando los espacios públicos adecuados para garantizar el desempeño de tales actividades.

**Artículo 7.- Apoyo a actividades productivas y de comercialización.**- El Estado a través del Ministerio del ramo, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados, elaborará y ejecutará políticas públicas y sociales para el desarrollo de las **actividades productivas y de comercialización**, para cuyo efecto:

- a. Diseñará y ejecutará planes, programas y proyectos para promover el desarrollo de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas;
- b. Implementará programas de capacitación y asistencia técnica especializada en las diversas áreas de la producción y/o comercialización de bienes y/o servicios, necesarios para mejorar la competitividad y eficiencia, tales como: administración gerencial, contabilidad, informática, mercadeo, tributación, normalización y registro de bienes, entre otros;
- c. Promoverá y financiará proyectos para el desarrollo organizacional de las diversas formas asociativas de producción y comercialización de bienes y/o servicios, de las y los trabajadores y de las y los comerciantes minoristas, sean éstas comunitarias, gremiales, cooperativistas, familiares, autónomas o mixtas;
- d. Impulsará acciones que propicien el intercambio comercial justo y complementario de bienes y/o servicios de forma directa entre productores y consumidores;
- e. Promoverá y ejecutará estudios e investigaciones que permitan el conocimiento de la realidad socio-económica de estos sectores;
- f. Establecerá un Sistema Nacional de Información y Registro de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes



## REPÚBLICA DEL ECUADOR

### *Asamblea Nacional*

- minoristas, con el propósito de fortalecer sus actividades y mejorar sus condiciones de vida;
- g. Estimulará a la población, a través de campañas de información, para que adquiera productos y/o servicios nacionales que oferten las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas; y,
  - h. Ejecutará las demás atribuciones y competencias establecidas en la Constitución de la República, tratados e instrumentos internacionales vigentes y la Ley.

#### **Artículo 8.- Responsabilidad de los Gobiernos Autónomos Descentralizados.**

Los gobiernos autónomos descentralizados, en el ámbito de su competencia, incluirán dentro de sus planes, programas y proyectos de desarrollo y en su presupuesto inmediato anual, partidas presupuestarias para la creación, ampliación, mejoramiento y administración de los centros de acopio de productos, centros de distribución y comercialización, pasajes comerciales, recintos feriales y mercados, en los cuales las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas ejerzan sus actividades. Dichos establecimientos, contarán con todos los servicios básicos, con centros de desarrollo infantil, comedores populares, centros médicos, guarderías y centros de capacitación para las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas. Para la creación, ampliación y mejoramiento de dichos espacios, se socializará con los sectores involucrados.

Igualmente, los gobiernos autónomos descentralizados, dentro de sus planes, programas y proyectos de desarrollo y expansión urbana, planificarán, construirán y mantendrán la infraestructura física adecuada para que operen los establecimientos señalados en el inciso anterior.

**Artículo 9.- Acceso al crédito.**- Las entidades financieras del sector público establecerán líneas de financiamiento preferenciales, hasta por el monto de veinte y cinco salarios básicos unificados del trabajador privado, a favor de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas. Estos créditos se otorgarán, en forma individual o colectiva, a quienes se encuentren debidamente registrados en el Sistema Nacional de Información y Registro de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas establecido en esta Ley.

Las líneas de crédito para apoyar a estos sectores contemplarán condiciones favorables, plazos y tasas de interés preferenciales, previo



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
*Asamblea Nacional*

el cumplimiento de los requisitos establecidos en el reglamento respectivo.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, a través del órgano competente, vigilará el cumplimiento de esta disposición legal.

**Artículo 10.- Acceso al Bono de Vivienda.-** Las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas, registrados como tales, tendrán preferencia para la asignación del bono de vivienda por parte del Ministerio del ramo.

**Artículo 11.- Seguridad Social.-** Las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas tendrán derecho a afiliarse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y gozarán a través de un régimen especial y gozarán de todos los beneficios que éste otorgue.

**CAPÍTULO QUINTO**  
**DE LAS PROHIBICIONES Y SANCIONES**

**Sección Primera**  
**De las Prohibiciones**

**Artículo 12.- Prohibición de confiscación.-** Se prohíbe toda forma de confiscación, requisa, decomiso, incautación, apropiación, desposeimiento o cualquier otra medida punitiva que involucre la privación de fabricar, producir, distribuir y comercializar bienes y/o servicios, de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas, en los espacios públicos autorizados por la autoridad competente, siempre y cuando cumplan con la normativa jurídica dictada por los gobiernos autónomos descentralizados, en el ámbito de su competencia.

Todo acto normativo que disminuya o menoscabe los derechos de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas carecerá de validez y eficacia jurídica.

**Artículo 13.- Prohibición de producción y comercialización.-** Se prohíbe a las y los trabajadores autónomos y a las y los comerciantes minoristas fabricar, producir, distribuir y comercializar toda clase de bienes y/o servicios que se encuentren prohibidos por la Ley o sean de dudosa procedencia.

**Sección Segunda**  
**De las Sanciones**



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**

*Asamblea Nacional*

**Artículo 14.- Sanción administrativa para las y los servidores públicos.-** Sin perjuicio de las acciones administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar, toda servidora o servidor público que vulnere los derechos de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas, o que inobserve lo previsto en la presente Ley, será sancionado por la autoridad nominadora, de acuerdo a la gravedad del caso y previo sumario administrativo, de conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Servicio Público.

**Artículo 15.- Sanciones para las y los trabajadores autónomos y las y los comerciantes minoristas.-** Sin perjuicio de las acciones administrativas, civiles o penales a que hubiere lugar, el órgano competente de los gobiernos autónomos descentralizados que corresponda, establecerá las sanciones respectivas de conformidad con la reglamentación que se dicte para el efecto, observando el derecho al debido proceso y las disposiciones contenidas en la presente ley.

**DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

**PRIMERA.-** Los gobiernos autónomos descentralizados del país dentro del plazo de seis meses, contado a partir de la vigencia de esta Ley, armonizarán su normativa jurídica de conformidad con la Constitución de la República y esta Ley.

**SEGUNDA.-** Dentro del plazo de doce meses, contado a partir de la vigencia de esta Ley, el Estado a través del órgano competente pondrá en funcionamiento un Programa Nacional de Capacitación, Asistencia Técnica y Financiamiento a fin de mejorar la competitividad y eficiencia de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas.

Dentro del mismo plazo, el Estado a través del órgano competente, en coordinación con los gobiernos autónomos descentralizados, implementarán el Sistema Nacional de Información y Registro de las y los trabajadores autónomos y de las y los comerciantes minoristas.

**TERCERA.-** Dentro del plazo de noventa días posteriores a su publicación, el Presidente de la República, expedirá el Reglamento para la aplicación de la presente Ley.



**REPÚBLICA DEL ECUADOR**  
*Asamblea Nacional*

**ARTÍCULO FINAL.**- La presente Ley entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado y suscrito en la sede de la Asamblea Nacional, ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, provincia de Pichincha, a los catorce días del mes de febrero de dos mil once.

  
**FERNANDO CORDERO CUEVA**  
Presidente

  
**DR. ANDRÉS SEGOVIA S.**  
Prosecretario General

### **ANEXO 13. Certificado gramatológico.**

La Libertad, 09 de noviembre del 2013

#### **CERTIFICADO GRAMATOLÓGICO**

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación del egresado Perero Panchana Alexis Manuel, con el tema de tesis "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO MUNICIPAL DEL CANTÓN SALINAS POR UN FUTURO MEJOR DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013", el mismo que, realizado los ajustes respectivos por parte del interesado, CERTIFICO que la tesis cumple con las normativas ortográficas, redacción y sintaxis.

Es todo cuanto puedo certificar, pudiendo el interesado dar el uso que estime conveniente.

Atentamente,



---

Ing. Linda Núñez Guale, MGE.