



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 “PRIMERO  
DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL  
DEL CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, PERIODO  
2015 - 2019**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR:** HOLGER RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

**TUTOR:** Lcdo. EDUARDO PICO G., MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2015



UNIVERSIDAD ESTADAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
COMERCIANTES MINORISTAS “PRIMERO  
DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL  
DEL CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA  
ELENA, PERIODO  
2015 - 2019**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR:** HOLGER RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ

**TUTOR:** Lcdo. EDUARDO PICO G., MSc.

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2015

La Libertad, marzo de 2015.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS ‘PRIMERO DE MAYO’ DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2015 - 2019”, elaborado por el Sr. HOLGER HENRY RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, egresado de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL, me permitió declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académico y científico, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente.**

---

**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.**

**TUTOR**

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente trabajo de Titulación o Graduación “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2015 - 2019”, elaborado por quien suscribe la presente, declara que los datos, análisis, opiniones y comentarios que constan en este trabajo de investigación son de exclusiva propiedad, responsabilidad legal y académica del autor. No obstante es patrimonio intelectual de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

**La Libertad, marzo de 2015**

**Atentamente**

---

**Holger Henry Rodríguez Rodríguez**

**C.I.: 092605643-3**

## **DEDICATORIA**

### **A mi madre Nelly Rodríguez.**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, por la motivación permanente que me ha permitido llegar hasta estas instancias de mi vida tanto personal como profesional, pero más que nada, por su amor.

### **A mi padre Luís Rodríguez.**

Por los ejemplos de perseverancia y ardua lucha que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y haberme hecho partícipe de esa decisión en cada instante de su existencia.

Por ustedes va este trabajo.

Holger Rodríguez

## **AGRADECIMIENTO**

En la realización de este trabajo debo agradecerle principalmente a DIOS, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional; a mis padres porque creyeron en mí, dándome ejemplos dignos de superación y entrega. Agradezco de manera especial a mi amada Angélica Reyes Villao por su apoyo en todo momento. Gracias a ellos hoy puedo ver alcanzada mi meta.

De manera sincera al docente tutor de este proyecto, por creer en mi propuesta y ayudarme en la realización de la misma bajo su dirección, su apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas, no solamente en el desarrollo de esta labor, sino también en mi formación como investigador. Y finalmente a todos los miembros de la Asociación de Comerciantes minoristas “Primero de Mayo” del mercado central de Santa Elena “Elías Vera Rivera”, por su ayuda incondicional, principalmente de su presidente el Sr. Leonidas Guanoluisa y de su socia fundadora la Sra. Eva González.

A todos ustedes infinitas gracias.

Holger Rodríguez

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR – TUTOR

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA.  
PROFESORA DE ÁREA

---

Ab. Joe Mendoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES  
MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO  
CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA,  
PERIODO 2015 – 2019**

**Autor:** Holger Henry Rodríguez Rodríguez

**Tutor:** Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

**RESUMEN**

El trabajo efectuado tuvo como fin elaborar un plan estratégico para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del mercado central del cantón Santa Elena. Detalla estrategias encaminadas a resolver el conflicto de la limitada gestión administrativa hallado en dicha agrupación al inicio de las investigaciones. Para llegar a un análisis aplicando el método científico, se empleó el diseño cuanti-cualitativo, el modelo de proyecto factible, la investigación aplicada, descriptiva, bibliográfica y de campo; los métodos inductivo - deductivo junto con el analítico. Técnicas como la entrevista y la encuesta, ayudaron a indagar de manera precisa el problema, y la interpretación de los resultados permitieron establecer los fundamentos y aspectos importantes a tomar en cuenta en la elaboración de la propuesta. De esta manera este documento, con las características propias de una tesis de grado, presenta conceptos de planeación estratégica e información de la germanía en mención, y principalmente una problemática caracterizada por la privación de una misión, visión, filosofía, valores, políticas, análisis e implantación de estrategias, objetivos individuales, escaso valor agregado o innovación en la imagen ofrecida a los clientes y por último bajos niveles de rentabilidad y pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento. De todo lo anteriormente expuesto, se realizó en primer lugar un análisis situacional que sirvió en la determinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para luego elaborar las estrategias que coadyuvaron a la implementación de las mismas en la obtención de programas y proyectos enmarcados en la planificación operativa anual y el plan de acción. Asimismo, se contribuyó en el trabajo con la colectividad y el beneficio específico de la asociación “Primero de Mayo” para los próximos 5 años. Se debe mencionar además que la labor realizada contó con la participación y aprobación del directorio de la germanía y de la universidad.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
<b>PORTADA</b> .....	i
<b>CONTRAPORTADA</b> .....	ii
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	iii
<b>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	iv
<b>DEDICATORIA</b> .....	v
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	vi
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	vii
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	ix
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	xiii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xv
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	xvii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>MARCO CONTEXTUAL</b> .....	3
Tema.....	3
Problema de investigación. ....	3
Planteamiento del problema. ....	3
Delimitación del Problema. ....	8
Formulación del problema. ....	9
Sistematización del problema. ....	9
Evaluación del problema. ....	10
Justificación de la investigación. ....	12
Justificación Teórica. ....	12
Justificación Metodológica.....	12
Justificación Práctica. ....	13
Objetivos. ....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14

Hipótesis.....	15
Operacionalización de las variables.....	15
<b>CAPÍTULO I</b> .....	18
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	18
1.1. ANTECEDENTES.....	18
1.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	23
1.2.1. Definiciones del plan estratégico. ....	23
1.2.2. Importancia del plan estratégico. ....	24
1.2.3. Características del plan estratégico. ....	24
1.2.4. Modelos de planes estratégicos.....	25
1.2.5. Elementos del plan estratégico.....	28
1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.....	40
1.3.1. Elementos constitutivos.....	40
1.3.2. Proceso administrativo. ....	41
1.3.3. Recursos.....	43
1.3.5. Impacto ambiental. ....	45
1.4. MARCO SITUACIONAL.....	46
1.5. MARCO LEGAL.....	47
<b>CAPÍTULO II</b> .....	49
<b>METODOLOGÍA</b> .....	49
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	49
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	51
2.3.1. Por el Propósito.....	51
2.3.2. Por el Nivel. ....	51
2.3.3. Por el Lugar. ....	52
2.4. MÉTODOS.....	53
2.4.1. Método Inductivo.....	53
2.4.2. Método Deductivo.....	53

2.4.3. Método Analítico. ....	53
2.5. TÉCNICAS.....	54
2.5.1. Entrevista. ....	54
2.5.2. Encuesta.....	54
2.6. INSTRUMENTOS.....	55
2.6.1. Guía de Entrevista. ....	55
2.6.2. Cuestionario. ....	55
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	57
2.7.1. Población. ....	57
2.7.2. Muestra. ....	57
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	60
2.8.1. Procedimientos.....	60
2.8.2. Procesamiento. ....	60
<b>CAPÍTULO III</b> .....	61
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	61
3.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A MIEMBROS DE DIRECTORIO. ....	61
3.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A SOCIOS. ....	68
3.3. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES.....	79
3.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	90
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	92
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTE MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PERIODO 2015 – 2019.</b> .....	92
4.1. PRESENTACIÓN.....	92
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA. ....	93
4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	94
4.4. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.....	95
4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	96
4.5.1. Filosofía. ....	96
4.5.2. Misión.....	96

4.5.3. Visión. ....	96
4.5.4. Valores.....	96
4.5.5. Objetivos.....	98
4.6. ANÁLISIS SITUACIONAL. ....	99
4.6.1. Análisis P.E.S.T.L.E.....	99
4.6.2. Matriz Estratégica F.O.D.A. ....	104
4.6.3. Análisis de Porter. ....	106
4.7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA. ....	110
4.7.1. Estructura organizacional. ....	110
4.7.2. Estrategias. ....	121
4.7.3. Políticas. ....	128
4.8. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....	131
4.8.1. Programas. ....	131
4.8.2. Proyectos. ....	133
4.8.3. Procedimientos.....	149
4.8.4. Seguimiento y control. ....	153
4.9. PLANEACIÓN OPERATIVA. ....	155
4.9.1. Plan operativo anual. ....	155
4.9.2. Presupuesto. ....	156
4.9.3. Plan de acción o plan operativo anual proyectado. ....	160
<b>CONCLUSIONES</b> .....	162
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	163
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	164
<b>ANEXOS</b> . ....	166

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
CUADRO No. 1. Variable independiente: Estrategias organizacionales...	16
CUADRO No. 2. Variable dependiente: Gestión administrativa.....	17
CUADRO No. 3. Matriz de evaluación de factores internos.....	31
CUADRO No. 4. Matriz de evaluación de factores externos.....	31
CUADRO No. 5. Población.....	57
CUADRO No. 6. Muestra.....	59
CUADRO No. 7. Finalidad de la asociación.....	69
CUADRO No. 8. Valor aplicado en la asociación.....	70
CUADRO No. 9. Amenaza para la asociación.....	71
CUADRO No. 10. Publicidad necesaria para la asociación.....	72
CUADRO No. 11. Proyecto primordial para los socios.....	73
CUADRO No. 12. Asociación con materiales necesarios.....	74
CUADRO No. 13. Utilización de estrategias por parte de asociación.....	75
CUADRO No. 14. Existencia de recurso económico suficiente.....	76
CUADRO No. 15. Crecimiento de la asociación.....	77
CUADRO No. 16. Necesidad de un plan estratégico.....	78
CUADRO No. 17. Conocimiento de la asociación.....	80
CUADRO No. 18. Publicidad de la asociación.....	81
CUADRO No. 19. Organización de la asociación.....	82
CUADRO No. 20. Mejorar la imagen de la asociación.....	83
CUADRO No. 21. Capacitaciones para socios.....	84
CUADRO No. 22. Frecuencia de compra en la asociación.....	85
CUADRO No. 23. Locales con productos requeridos por clientes.....	86
CUADRO No. 24. Facilidad de compra preferida por clientes.....	87
CUADRO No. 25. Atención al cliente en los locales.....	88
CUADRO No. 26. Principal lugar alternativo de compra.....	89
CUADRO No. 27. Información de asociación “Primero de Mayo”.....	94
CUADRO No. 28. Matriz de evaluación de factores internos.....	99

CUADRO No. 29. Matriz de evaluación de factores externos.....	100
CUADRO No. 30. Matriz estratégica: F.O. – D.O.....	104
CUADRO No. 31. Matriz estratégica: F.A – D.A.....	105
CUADRO No. 32. Matriz de competitividad.....	108
CUADRO No. 33. Programas 1 - 2.....	131
CUADRO No. 34. Programas 3 – 4.....	132
CUADRO No. 35. Hoja para registro de pagos de cuotas diarias.....	133
CUADRO No. 36. Creación de caja común.....	134
CUADRO No. 37. Contenido de la capacitación al directorio.....	135
CUADRO No. 38. Capacitación en gestión administrativa.....	136
CUADRO No. 39. Contenido de la capacitación a los socios.....	137
CUADRO No. 40. Capacitación en atención y servicio al cliente.....	138
CUADRO No. 41. Creación de carné para cada socio.....	140
CUADRO No. 42. Confección de nuevos uniformes para la asociación..	142
CUADRO No. 43. Medios de comunicación e internet.....	143
CUADRO No. 44. Publicidad en medios de comunicación e internet.....	144
CUADRO No. 45. Adquisición de recursos tecnológicos.....	146
CUADRO No. 46. Construcción de sede (1ra. Parte).....	148
CUADRO No. 47. Cuadro de mando integral (1ra. Parte).....	153
CUADRO No. 48. Cuadro de mando integral (2da. Parte).....	154
CUADRO No. 49. Plan operativo anual.....	155
CUADRO No. 50. Presupuesto para creación de caja común.....	156
CUADRO No. 51. Presupuesto de capacitación en gestión adm.....	156
CUADRO No. 52. Presupuesto para capacitación en atención al cliente.	157
CUADRO No. 53. Presupuesto para creación de carné para socios.....	157
CUADRO No. 54. Presupuesto para confección de uniformes.....	157
CUADRO No. 55. Presupuesto para publicidad mensual.....	158
CUADRO No. 56. Presupuesto de adquisición de recursos tecnológicos.	158
CUADRO No. 57. Presupuesto de construcción de sede (1ra. parte).....	159
CUADRO No. 58. Plan operativo anual proyectado (1ra. parte).....	160
CUADRO No. 59. Plan operativo anual proyectado (2da. parte).....	161

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

	<b>Pág.</b>
GRÁFICO No. 1. Modelo de Lourdes Münch Galindo.....	26
GRAFICO No. 2. Modelo de planeamiento estratégico. ....	27
GRÁFICO No. 3. Ubicación de la asociación “Primero de Mayo”. ....	46
GRÁFICO No. 4. Finalidad de la asociación. ....	69
GRÁFICO No. 5. Valor aplicado en la asociación. ....	70
GRÁFICO No. 6. Amenaza para la asociación. ....	71
GRÁFICO No. 7. Publicidad necesaria para la Asociación. ....	72
GRÁFICO No. 8. Proyecto primordial para los socios. ....	73
GRÁFICO No. 9. Asociación con materiales necesarios. ....	74
GRÁFICO No. 10. Utilización de estrategias por parte de asociación. ....	75
GRÁFICO No. 11. Existencia de recurso económico suficiente. ....	76
GRÁFICO No. 12. Crecimiento de la asociación.....	77
GRÁFICO No. 13. Necesidad de un plan estratégico. ....	78
GRÁFICO No. 14. Conocimiento de la asociación. ....	80
GRÁFICO No. 15. Publicidad de la asociación. ....	81
GRÁFICO No. 16. Organización de la asociación. ....	82
GRÁFICO No. 17. Mejorar la imagen de la asociación. ....	83
GRÁFICO No. 18. Capacitaciones para socios.....	84
GRÁFICO No. 19. Frecuencia de compra en la asociación.....	85
GRÁFICO No. 20. Locales con productos requeridos por clientes. ....	86
GRÁFICO No. 21. Facilidad de compra preferida por clientes. ....	87
GRÁFICO No. 22. Atención al cliente en los locales. ....	88
GRÁFICO No. 23. Principal lugar alternativo de compra. ....	89
GRÁFICO No. 24. Modelo para asociación “Primero de Mayo” .....	95
GRÁFICO No. 25. Organigrama de la asociación “Primero de Mayo”. ....	110
GRÁFICO No. 26. Descripción y funciones de la asamblea general. ....	111
GRÁFICO No. 27. Descripción y funciones de los socios. ....	112
GRÁFICO No. 28. Descripción y funciones del directorio. ....	113

GRÁFICO No. 29. Descripción y funciones del presidente. ....	114
GRÁFICO No. 30. Descripción y funciones del vicepresidente. ....	115
GRÁFICO No. 31. Descripción y funciones de la secretaria. ....	116
GRÁFICO No. 32. Descripción y funciones de la tesorera. ....	117
GRÁFICO No. 33. Descripción y funciones de los vocales. ....	118
GRÁFICO No. 34. Descripción y funciones del asesor contable. ....	119
GRÁFICO No. 37. Descripción y funciones del asesor jurídico. ....	120
GRÁFICO No. 35. Diseño de carné y sus medidas. ....	139
GRÁFICO No. 36. Diseño de uniformes. ....	141
GRÁFICO No. 37. Recursos a implementar. ....	145
GRÁFICO No. 38. Estructura de la sede de reuniones. ....	147
GRÁFICO No. 39. Procedimiento de recaudación en la caja común. ....	149
GRÁFICO No. 40. Procedimiento de venta de los productos. ....	150
GRÁFICO No. 41. Procedimiento de adquisición de mercadería. ....	151

**ÍNDICE DE ANEXOS**

	<b>Pág.</b>
ANEXO No. 1. Matriz de consistencia.....	167
ANEXO No. 2. Actas de reuniones e informes.....	168
ANEXO No. 3. Aprobación del plan estratégico.....	177
ANEXO No. 4. Galería de imágenes.....	179
ANEXO No. 5. Presupuesto total de la construcción de la sede.....	182
ANEXO No. 6. Proyección anual de la caja común.....	183
ANEXO No. 7. Saldos de la caja en ejecución de proyectos.....	186
ANEXO No. 8. Red social facebook y tarjeta de presentación.....	189
ANEXO No. 9. Nómina de socios.....	190
ANEXO No. 10. Instrumento de entrevista a directivos.....	191
ANEXO No. 11. Instrumento de encuesta a socios.....	193
ANEXO No. 12. Instrumento de encuesta a los clientes.....	197
ANEXO No. 13. Plan del buen vivir – puntos relevantes.....	200
ANEXO No. 14. Estatutos de la asociación.....	204
ANEXO No. 15. Carta aval.....	207
ANEXO No. 16. Revisión gramatológica.....	209

## INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica contribuye en la actualidad con el desarrollo económico del país a través de la SENPLADES, entonces cómo no pensar también en los grupos sociales, ya sean estos, asociaciones de personas o pequeñas y medianas empresas dentro de una localidad, región o país, por medio del desarrollo de estrategias de expansión, posicionamiento, así como programas y proyectos encaminados hacia la mejora de procesos dentro de las organizaciones.

Los planes estratégicos permiten además direccionar la toma de decisiones por parte de los altos mandos y encaminar a todos sus colaboradores a un mismo fin, la atención y servicio al cliente, también a mejorar niveles de competitividad, presencia en el mercado, acceso a fuentes de financiamiento y poder de negociación.

La siguiente investigación presenta el problema de la ausencia de planificación estratégica en la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO”, la misma que presta sus servicios en el mercado municipal “Elías Vera Rivera” del cantón Santa Elena.

La problemática exhibe causas como el bajo nivel de educación de los dirigentes y socios, desinterés de los mismos por logros colectivos, infraestructura inadecuada de los locales, y el poco apoyo técnico o financiero por parte de las instituciones públicas o privadas, generando cada una efectos como la falta de elaboración de proyectos a corto, mediano o largo plazo, establecimiento de estrategias, desmotivaciones en el personal, baja participación en el mercado (en cuanto a competitividad), y el acceso limitado a fuentes de financiamiento y asesoría técnica.

En el siguiente documento se ha considerado la metodología de investigación y procedimientos inherentes en las estructuras de un trabajo de titulación para tesis de grado y planes estratégicos, basándose en las diferentes teorías de varios autores con respecto al tema, de tal manera que muestra en primer lugar un Marco Contextual con el problema, formulación, objetivos, justificación.

El escrito ostenta cuatro capítulos claramente definidos. En el primero, encontraremos todo lo concerniente al marco teórico, es decir, lo relacionado a los elementos que caracterizan al objeto de estudio con respecto a su variable independiente, en este caso el direccionamiento estratégico; y la dependiente que concierne a la gestión administrativa de la asociación “Primero de Mayo”.

En el segundo capítulo, podremos observar la parte metodológica, en la cual se expresa el diseño cualitativo – cuantitativo, la modalidad de un proyecto factible, los métodos, técnicas e instrumentos utilizados, que sirvieron en la recolección de la información, siendo entre los principales la entrevista, la encuesta, método inductivo, deductivo, entre otros. Igualmente se observa la población caracterizada por los clientes, socios y la directiva, así como la aplicación del muestreo probabilístico aleatorio simple.

En el tercer capítulo, se podrá observar el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de investigación aplicados a las muestras, con las respectivas conclusiones y recomendaciones.

En el cuarto y último capítulo, conoceremos todo lo que concierne a la propuesta, con cada uno de los elementos que conforman el plan estratégico exclusivo para la asociación “Primero de Mayo, tales como misión, visión, filosofía, valores, objetivos, análisis situacional, estrategias, políticas, programas, proyectos, entre otros, los cuales conformaron el documento final que buscó solucionar el problema de la gestión administrativa en dicha organización.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Tema.**

INCIDENCIA DE LAS ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES EN EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PARA EL PERIODO 2015 - 2019.

### **Problema de investigación.**

### **Planteamiento del problema.**

La Península fue descubierta por el español Francisco Pizarro el 18 de Agosto de 1527. En la actualidad es la Provincia 24 del Ecuador desde el 7 de noviembre de 2007. Posee 308.693 habitantes aproximadamente según datos del INEC en el censo de 2010, su capital la ciudad de Santa Elena es la única parroquia urbana con 39.681 habitantes y una extensión de 632.40 Km<sup>2</sup>.

Chanduy, Manglaralto, Simón Bolívar, Colonche, Atahualpa y San José de Ancón (parroquias rurales), juntas forman el cantón Santa Elena con 3.668.9 Km<sup>2</sup> y una población rural de 104.395, que sumados a la urbana dan un total de 144.076. La Libertad con 95.942 personas es la capital económica.

El cantón Salinas, principal balneario de la localidad y del país tiene 68.675 habitantes. Consta de zona urbana (Carlos E. Larrea, Alberto E. Gallo, Vicente Rocafuerte y Santa Rosa) y zona rural (José Luis Tamayo y Anconcito). Actualmente cuenta con un aeropuerto denominado “Gral. Ulpiano Páez”.

Particularmente en el cantón más grande de la península, las personas en su mayoría se dedican al turismo, comercio, servicios, artesanías y pesca. Han surgido microempresas como: operadoras turísticas, restaurantes, peluquerías, talleres de costura, de bicicletas, autos, cibers, vendedores ambulantes, tiendas, así como asociaciones con varias actividades económicas, entre otras.

Especialmente en la ciudad capital, en el mercado municipal “Elías Vera Rivera” existe una asociación de comerciantes minoristas denominada “PRIMERO DE MAYO”, que debe su nombre a su fecha de creación el 1 de mayo de 2001, con Acuerdo Ministerial # 4502, contando con un total de 43 adeptos (7 sin locales comerciales, 9 con locales de abarrotes, 5 con puestos de venta de pollos y 22 dedicados a la venta de legumbres).

La organización en mención elige a su directiva por medio de votaciones a socios postulantes, sin pensar en la idea de contratar a personas externas para dirigirlos. Es una agrupación dispuesta a recibir a nuevos socios que contribuyan al crecimiento de la misma.

A decir de su principal vocero el Sr. Leonidas Guanoluisa Tenelema, quien proporcionó información relevante, y contó que desde los inicios de la germanía nunca se han elaborado planes, programas o proyectos encaminados a la expansión o su desarrollo; si bien se han coordinado actividades para los aniversarios y otras de no tan complejidad, jamás se establecieron acciones de planificación estratégica propiamente dicha.

Una de las causas que ha consentido a esa deficiencia, se debe a que los miembros casi en su totalidad tienen sólo el nivel de educación primaria, tanto así que apenas el 4% de ellos ha obtenido una licenciatura en educación (2 socias). Esta situación ha generado a lo largo de su existencia como organización falta de planificación para las ideas o emprendimientos individuales y colectivos.

De la falencia anterior, se percibe la privación de una misión, visión, objetivos, metas, filosofía, valores, políticas, reglas, análisis de situaciones internas y externas; e improvisaciones en la toma de decisiones, siendo ésta, la fundamentación principal por la cual no se ha logrado observar un desarrollo significativo en dicha comunidad, a pesar de su ya larga existencia en el mercado

Otro de los motivos que los ha afectado es el desinterés de sus integrantes por logros grupales en cuanto a la adquisición de sus productos. Cuando han realizado sus pedidos o compras lo han hecho de forma particular, alegando que ya cuentan con distribuidores de confianza. Esto último no les permite acceder a descuentos ni promociones de proveedores debido a que sus volúmenes de pedidos individuales no dan para aquello.

Los productos son adquiridos a precios altos, asumiendo costos de transportación a la ciudad de Guayaquil en el Mercado Mayorista “Monte Bello”, y a la Libertad en el Mercado “Jorge Cepeda Jácome” (para los vendedores de legumbres); a distribuidores como Disan, Danec, Lisboa, Ales, entre otros (dueños de tiendas de abarrotes); o han acudido al Sr. Wilmer Chiquito (locales de venta de pollos).

En este contexto los constituyentes del gremio se convierten en clientes de su competencia, obteniendo su mercadería de varios intermediarios, habiéndose encarecido el precio de sus bienes al momento de llegar al consumidor final. Esto además evidenció una clara escasez de poder de negociación con las compañías provisionarias, por falta de liquidez inmediata al momento de negociar con ellas.

Por otro lado, el no contar con una infraestructura e imagen adecuada (locales amplios y decorados con la imagen organizacional y el pintado correspondiente, sede de reuniones, productos bien distribuidos en recipientes apropiados y limpios, nuevos uniformes, logo y slogan originales), genera el efecto de que los clientes desconozcan la existencia de la agrupación como tal.

Así lo manifestó la Sra. María Manuela Salambay (ex presidenta), la cual considera que apenas el 2,52% del total de la población del cantón Santa Elena (39.681 habitantes), es decir, un aproximado de 1.000 personas por día son usuarios de los productos de dicha asociación.

El resto de los consumidores de acuerdo a la ex dirigente está distribuido en locales como TÍA, tiendas individuales de abarrotes, asociaciones de comerciantes minoristas en los mercados de Santa Elena y La Libertad, Comisariato Santa Elena, AKÍ, C.C. Paseo Shopping. Esta secuela se observó a través de la falta de innovación o valor agregado en la imagen ofrecida al público.

Por último, el poco apoyo técnico y financiero de parte de entidades públicas y privadas, principalmente para sus dirigentes, ha derivado en la falta de presupuesto para la construcción de su tan anhelada sede de reuniones (las reuniones se las ha llevado a cabo en la casa de una socia fundadora, la señora Eva González Merejildo, en la calle Colonche entre Aurelio Láinez y Félix Sarmiento).

A pesar de contar con terreno propio (250 m<sup>2</sup>), ubicado en la calle Guillermo Ordoñez entre Aurelio Láinez y Félix Sarmiento, no se han concretado los trámites para el fin antes mencionado, ni asesoría técnica o gestiones administrativas y de finanza. En razón de la carencia de asistencia, asesorías, en ocasiones la germanía ha debido cancelar por servicios prestados a un profesional para llevar la contabilidad una vez al año.

La limitada colaboración que le han brindado las entidades públicas, justifica un evidente acceso limitado a fuentes de financiamiento y por ende una baja rentabilidad para la agrupación, muy a pesar de que en ocasiones reciben descuentos, promociones, ofertas, créditos entre 15 a 30 días plazo de parte de sus proveedores.

Como grupo, sus socios hacen aportaciones para beneficio de la asociación de acuerdo a sus estatutos, cuyo valor mínimo es de \$0,25 diario. Al estar al día en sus cuotas tienen acceso a préstamos con una tasa de interés del 3%. Sin embargo al no poder administrar bien sus recursos, terminan obteniendo como máximo 5% de rendimiento (en los mejores casos) de una inversión de \$2.500 a la semana.

Para la Sra. Eva González, dueña de un negocio de legumbres, muchas veces su inversión que es de \$200 a \$300 a la semana, logra conseguir del 0% al 3% de beneficio (en los peores casos) según la socia activa. El mismo criterio comparte la Sra. Rosita Reyes miembro activo, quien además recuerda que entre sus gastos están los \$16 mensuales de alquiler que paga cada integrante al municipio.

De acuerdo a la problemática encontrada, el porvenir no era halagador. Manteniéndose tal situación, definitivamente la asociación ha corrido el riesgo de desintegrarse o mínimo sobrevivir en un mercado globalizado, donde las agrupaciones, empresas y el país entero ha empezado a elaborar estrategias de desarrollo socioeconómico.

En conclusión, si alguno de los miembros subsiste individualmente tendrá pocas oportunidades de crecer y generar suficientes ganancias para solventar sus gastos y satisfacer las necesidades de sus clientes fijos o potenciales, y de esta manera la solución debió evitar la disolución y promover el trabajo en equipo.

Sin duda la estructuración de un plan estratégico basado en un análisis del ambiente interno y externo de la colectividad "PRIMERO DE MAYO" enrumbo a poseer y hacer uso de la planificación como herramienta principal de gestión y medición de los objetivos y metas grupales, contribuyó además a la integración de los miembros en los procesos administrativos, en el progreso, en la creación de nuevas oportunidades con miras al mejoramiento de la gestión administrativa.

Según (Sainz de Vicuña Ancín, 2012), refiriéndose a la planificación en base a las estrategias, cita su definición y menciona además una frase de un reconocido autor en la misma área, y nos dice:

“La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. Porque coincidimos con Antoine de Saint Exupery en que <<el mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe a dónde va>>” (Pág. 30).

Es por esto último, y todo lo anteriormente expuesto, que se consideró que la investigación fundamentada en la elaboración de un plan estratégico, fue la salida idónea para ampliar propuestas o soluciones al problema planteado en dicho sector del comercio minorista.

### **Delimitación del Problema.**

<b>Área:</b>	Comercio formal minorista.
<b>Aspecto:</b>	Direccionamiento estratégico.
<b>Espacio:</b>	Mercado Central del cantón Santa Elena, “Elías Vera Rivera”.
<b>Tiempo:</b>	Periodo 2015 – 2019.
<b>Universo:</b>	43 miembros de la asociación “Primero de Mayo”.
<b>Campo:</b>	Planeación estratégica.

La investigación fue realizada a los socios, miembros del directorio y clientes de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” dentro de las instalaciones del Mercado Central de Santa Elena denominado “Elías Vera Rivera”, con el fin de conocer la situación actual de dicha germanía y desarrollar un proyecto factible en un periodo comprendido desde 2015 al 2019, el mismo que enrumbe a dicha agrupación hacía un futuro mejor.

### **Formulación del problema.**

¿Qué incidencia tienen las estrategias organizacionales en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena, para el periodo 2015 - 2019?

### **Sistematización del problema.**

- ¿Qué teorías de autores especialistas en el campo de la planeación, respaldan la importancia del uso de las estrategias organizacionales aplicadas en la gestión administrativa?
- ¿Mediante qué tipos de métodos, técnicas e instrumentos de investigación se puede obtener la información requerida, que oriente pretensiones específicas dentro del plan estratégico dirigido para la asociación?
- ¿De qué manera la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Central del cantón Santa Elena “Primero de Mayo” lleva a cabo sus procesos administrativos?
- ¿Qué modelos de direccionamiento estratégico existen, y cuál de ellos es el más adecuado para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del cantón Santa Elena?
- ¿De qué manera mejoraría la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” con la implementación de estrategias organizacionales en el periodo 2015 - 2019?

## **Evaluación del problema.**

**Delimitado.-** El problema se limitó a lo que ocurre en el Mercado Municipal del cantón Santa Elena “Elías Vera Rivera”, centrándose especialmente en la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” perteneciente al mismo cantón, dentro de la provincia de Santa Elena, tomando como referencia el área de comercio formal dentro de un direccionamiento estratégico para un periodo que va desde el 2015 al 2019.

**Claro.-** La problemática describió claramente las causas de los inconvenientes encontrados en la agrupación, así como sus efectos, y por ende los síntomas que provocaron la ausencia de estrategias organizacionales. Además detalló un pronóstico no tan lejano a la realidad inmediata de mantenerse la situación encontrada al inicio de la investigación.

**Evidente.-** El problema detalló la indudable deficiencia en la gestión administrativa por parte de los directivos y socios activos, así como el poco apoyo de las autoridades competentes, la falta de planeación estratégica, y la ausencia de innovación en la imagen ofrecida al cliente.

**Relevante.-** Mediante la búsqueda de herramientas apropiadas (métodos, técnicas, e instrumentos) se elaboró el plan estratégico, hallando su relevancia en el significado que tiene para los socios contar con este tipo de escritos, y para la universidad en aportar con ideas de desarrollo en vinculación con la colectividad.

**Original.-** El estudio brindó niveles considerables de originalidad, por tratarse del primer proyecto planificado hecho para la asociación “Primero de Mayo” en coordinación con la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena y el autor.

**Contextual.-** La investigación sirvió en la elaboración de un plan estratégico y a la obtención de información que podría ser utilizada para posteriores investigaciones dentro del marco empresarial. Cumplió con las líneas de investigación de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial y pretendió el desarrollo socio-económico de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del cantón Santa Elena.

**Factible.-** La factibilidad se apreció en las instituciones que utilizan la planificación estratégica, tales como el gobierno ecuatoriano a través de la SENPLADES; en los beneficios y ventajas que ofrece la planeación para toda organización dedicada a una actividad económica en pos del crecimiento colectivo e individual.

**Variables.-** Identificó claramente las variables del objeto de estudio, determinando como independiente a las estrategias organizacionales y como dependiente a la gestión administrativa ejercida por la agrupación “Primero de Mayo”, de tal manera que sirviera en la elaboración de los cuadros de la operacionalización.

Con la evaluación antes descrita y analizada a lo largo del proceso de su elaboración, se logró dar paso al interés del investigador por el tema propuesto, de esta manera se fundamentó la importancia de elaborar un plan estratégico para la asociación de comerciantes en mención, perteneciente al mercado central del cantón Santa Elena.

Si bien cada indicador de valoración de la problemática planteada dio buenas razones para la sustentación del proyecto de tesis, la justificación teórica, metodológica y práctica aprobaron y complementaron la relevancia que brindase la solución a la realidad actual del objeto de estudio, para su posterior implementación y ejecución.

## **Justificación de la investigación.**

### **Justificación Teórica.**

La investigación propuesta pretendió brindar explicaciones sobre aspectos fundamentales de las estrategias organizacionales, sus varios modelos de planeación estratégica, los diferentes enfoques existentes, su importancia para las organizaciones de hoy en la gestión administrativa. De igual manera los antecedentes que sirvieron de base y permitieron considerar como la solución más adecuada para los problemas que enfrentaba en ese momento la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO”.

Todo lo anterior, permitió explicar conceptos y aplicaciones valorables de las estrategias organizacionales en el mejoramiento de la gestión administrativa de las diferentes organizaciones, independientemente de su actividad económica, más sin embargo, se debe aclarar que el estudio se basó ante todo a las entidades dedicadas al comercio. De esta manera y con lo estudiado a lo largo de este trabajo se logró crear un nuevo modelo de planeación estratégica que podría servir como fuente secundaria para futuras investigaciones o proyectos socioeconómicos en asociaciones de comerciantes del país o de cualquier parte del mundo.

### **Justificación Metodológica.**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, se justifica el empleo de técnicas de investigación como la observación, entrevistas, encuestas, así como el uso de instrumentos como el cuestionario, que permitieron la recolección de información primaria; el uso de Microsoft Excel 2010 para la tabulación y presentación de los datos de las fuentes primarias que ayudaron a la interpretación de los resultados y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones a partir de los enfoques cuantitativo y cualitativo.

### **Justificación Práctica.**

El documento sirvió en la presentación y sustentación de la tesis de grado para la obtención del título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial. La elaboración de una propuesta de acuerdo con lo que persiguió la investigación, su resultado consintió soluciones concretas a problemas presentes en la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del cantón Santa Elena.

Los inconvenientes tratados fueron: Ausencia de planificación, desinterés de socios por logros comunes, desconocimiento de los clientes de la existencia de la asociación como tal; escaso apoyo financiero y técnico, insuficiente rentabilidad en los negocios, y escaso poder de negociación frente a proveedores, todo esto estipulado a corto, mediano y largo plazo, y/o para futuros proyectos que pretendan mejorar el porvenir de la agrupación. La investigación determinó las acciones a considerar en la propuesta con miras a mejorar la situación actual.

Finalmente el presente documento fue considerado en la planeación estratégica y operativa de las actividades de la mencionada germanía para el periodo comprendido desde el 2015 – 2019, con el fin de mejorar la gestión administrativa de los actuales directivos; sirvió de guía para los planes de futuros socios interesados en el cargo de líderes.

Por ende este trabajo dejó una huella imborrable en la vida institucional de la agrupación de mercantes, debido a que nunca antes se había empezado un proceso como este. Se estima que el estudio sea utilizado como base para nuevos proyectos a largo plazo por entidades públicas y privadas deseosas de contribuir con el desarrollo socioeconómico de los oferentes de legumbres, abarrotes y pollos, pertenecientes a dicho gremio dentro del Mercado Central del cantón Santa Elena denominado “Elías Vera Rivera.

## **Objetivos.**

### **Objetivo General.**

Determinar la incidencia de las estrategias organizacionales mediante un diagnóstico situacional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del cantón Santa Elena, para el periodo 2015 – 2019.

### **Objetivos Específicos.**

- Sustentar teóricamente las estrategias organizacionales necesarias para la fundamentación del plan estratégico, con el uso de información pertinente y fidedigna.
- Aplicar los métodos, técnicas e instrumentos metodológicos que se utilizarán en la investigación para la recolección de información primaria.
- Emitir conclusiones y recomendaciones acordes a los datos obtenidos mediante la investigación, fundamentando las bases de la propuesta en la segunda parte del trabajo.
- Establecer la estructura organizacional de la organización, mediante un análisis del proceso administrativo de la asociación.
- Determinar el modelo de plan estratégico adecuado, mediante el análisis de varios tipos existentes, para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”.

## **Hipótesis.**

¿La aplicación de las estrategias organizacionales permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena en el periodo 2015 – 2019?

**Variable Independiente.-** Estrategias Organizacionales (Plan Estratégico).

**Variable Dependiente.-** Gestión Administrativa de la Asociación de Comerciantes “PRIMERO DE MAYO” del cantón Santa Elena.

## **Operacionalización de las variables.**

La elaboración de una matriz de consistencia (ver anexo No. 1), permitió tener una panorámica previa y estructural sobre las variables a estudiar, ayudando además a la definición del tema principal de investigación así como del título del proyecto; del problema a solucionar; los objetivos; la hipótesis y la identificación de las variables.

Con el fin de aclarar aún más el proceso investigativo se define qué son las estrategias organizacionales, basándose en un direccionamiento estratégico, análisis situacional, formulación e implementación estratégica, y la planeación operativa. La gestión administrativa también está especificada con el mismo fin.

A partir de la matriz anteriormente explicada y de acuerdo a la hipótesis formulada en el proceso de elaboración de la misma, se detalla la operacionalización de las variables a estudiar, con sus respectivas definiciones, dimensiones, indicadores, ítems e instrumentos en los siguientes cuadros:

CUADRO No. 1. Variable independiente: Estrategias organizacionales.

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
¿La aplicación de las estrategias organizacionales permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena en el periodo 2015 – 2019.	Estrategias organizacionales (Plan Estratégico)	Se entiende como estrategias organizacionales a los elementos esenciales que comprenden a un plan estratégico, este a su vez se refiere al direccionamiento estratégico que debe marcar las pautas de todo la organización, lo anterior lleva a realizar una análisis situacional sustentado en la información y la interpretación de indicadores internos y externos a través del empleo de matrices, para la formulación de las estrategias, políticas y cursos de acción, luego de esto ocurre la implementación por medio de los programas, proyectos, procedimientos y el seguimiento y control que se le dé a los mismos, y finalmente como todo plan requiere de una planeación operativa basada en el plan operativo anual, presupuesto, y el plan operativo proyectado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Direccionamiento estratégico.</li> <li>○ Análisis situacional.</li> <li>○ Formulación estratégica.</li> <li>○ Implementación estratégica.</li> <li>○ Planeación operativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Filosofía.</li> <li>• Misión.</li> <li>• Visión.</li> <li>• Valores.</li> <li>• Objetivos.</li> <li>• Análisis PESTLE.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz M.E.F.I.</li> <li>• Matriz M.E.F.E.</li> <li>• Análisis F.O.D.A.</li> </ul> </li> <li>• Matriz estratégica.</li> <li>• Análisis de Porter.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• Estrategias.</li> <li>• Cursos de acción.</li> <li>• Políticas.</li> <li>• Programas.</li> <li>• Proyectos.</li> <li>• Procedimientos.</li> <li>• Seguimiento y control.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuadro de mando integral.</li> </ul> </li> <li>• P.O.A.</li> <li>• Presupuesto.</li> <li>• Pla de acción o P.O.A. Proyectado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿Conoce usted aspectos básicos de la planeación estratégica?</li> <li>▪ ¿Su organización ha aplicado alguna vez un modelo de plan estratégico?</li> <li>▪ ¿La asociación siempre ha contado con una filosofía, misión, visión, objetivos y valores estipulados claramente?</li> <li>▪ ¿La asociación realiza un análisis frecuente sobre sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?</li> <li>▪ ¿Emplea la germanía estrategias adecuadas para mejorar su competitividad en el mercado?</li> <li>▪ ¿Cuenta la asociación con una estructura organizacional adecuada?</li> <li>▪ ¿Existen políticas y reglas dentro del grupo?</li> <li>▪ ¿Se han elaborado programas y proyectos para la asociación? ¿Se les hace un seguimiento?</li> <li>▪ ¿Cuenta la organización con el presupuesto necesario, o a qué entidades financieras han acudido?</li> </ul>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 2. Variable dependiente: Gestión administrativa.

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
¿La aplicación de las estrategias organizacionales permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena en el periodo 2015 – 2019?	Gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del cantón Santa Elena, en el periodo 2015 – 2019.	Entiéndase a la gestión administrativa como al conglomerado de acciones a través de las cuales los altos mandos o personal directivo lleva a cabo sus diligencias conforme a sus elementos constitutivos y a las etapas como: planear, organizar, dirigir y controlar, pertenecientes al proceso administrativo. De esta manera se tiene en cuenta los recursos disponibles, los productos o servicios que ofrece al mercado, el impacto ambiental que generan sus acciones, y todo esto en base a una normativa legal referente al país donde ejerce su actividad económica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elementos constitutivos.</li> <li>○ Proceso Administrativo.</li> <li>○ Recursos.</li> <li>○ Productos ofrecidos.</li> <li>○ Impacto ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historicidad.</li> <li>• Constitución.</li> <li>• Actividades.</li> <li>• Planeación</li> <li>• Organización.</li> <li>• Dirección.</li> <li>• Control.</li> <li>• Humanos.</li> <li>• Materiales.</li> <li>• Técnicos.</li> <li>• Tecnológicos.</li> <li>• Legumbres.</li> <li>• Pollos.</li> <li>• Abarrotes.</li> <li>• Responsabilidad social.</li> <li>• Aporte al Buen Vivir.</li> <li>• Estudio ambiental o recursos naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ¿La asociación “PRIMERO DE MAYO” del cantón Santa Elena se ha destacado en el mercado desde el año de su creación hasta la fecha?</li> <li>▪ ¿La directiva de la germanía conoce muy bien el proceso de la gestión administrativa debido a su nivel académico?</li> <li>▪ ¿La organización cuenta con el recurso humano calificado, los materiales adecuados, equipo técnico y tecnológico?</li> <li>▪ ¿La calidad de los productos ofrecidos son totalmente aceptados por los clientes, así como la atención brindada a los mismos?</li> <li>▪ ¿Las actividades de la asociación aportan al cuidado del medio ambiente?</li> <li>▪ ¿Las actividades comerciales del gremio asociado procuran cuidar la salud de sus clientes?</li> <li>▪ ¿Se sustenta la creación de la germanía en la constitución, plan del buen vivir o código orgánico de producción?</li> </ul>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. ANTECEDENTES.

La planeación como tal, así como las demás ramas del conocimiento, se ha ido desarrollando paulatinamente desde su concepto como administración. Se tiene indicios claros de ésta, con cambios y progresos dados a partir de 1.880 sobre el pensamiento administrativo.

En épocas pasadas (antes del año 1960), no se tomaba en cuenta el ambiente exterior si se pensaba en gerenciar una organización, la competencia no era objeto de estudio para los empresarios, ni siquiera el mercado; solo se limitaba al ambiente interno.

Uno de los autores clásico que de igual manera se enfocó en mejorar el entorno interno, es Taylor, el cual gracias a un método científico logró descubrir la productividad en el trabajo, laborando para la empresa *Midvale Steel*, lo que le llevó a ser considerado el fundador del movimiento conocido como “Organización científica del trabajo”.

Se eliminó pérdidas de tiempo, dinero y materiales, idealizando que la especialización de cada empleado en un área funcional determinada, regentada por supervisores, sería fuente de buenos resultados. Luego de Taylor, Henry Fayol, se basa en los inventos de su antecesor, y se enfocó en las técnicas de trabajo, creando la unidad *therblig*, la cual medía el tiempo de duración de una tarea.

La aparición del principio de organización con *James Mooney* fundamentado en la coordinación; *Lyndall Urwick* con el liderazgo; *Mary Parker Follet* con responsabilidad compartida, liderazgo múltiple. Resultan miembros de la escuela clásica que dio el primer intento serio de aplicar científicamente la administración como tal.

Elton Mayo con la psicología social en la industria; Douglas Mc'Gregor con la "Teoría X y Y"; Selznick y la descripción de la organización, de la competencia, los valores, liderazgo, flexibilidad e institucionalidad con el ámbito social. Esta escuela pone énfasis en la motivación del personal de trabajo, valoración de sus esfuerzos, conflictos, comunicación y dirección participativa. Herbert Simón con los límites de racionalidad.

Las estrategias como tales, surgen aproximadamente con Arch Shaw en su persuasión a grandes ejecutivos para debatir con estudiantes de administración sobre "políticas empresarias"; Alfred Chandler; Igor Ansoff quien dio paso a la filosofía de una "administración estratégica".

La primera en llevar a la práctica la idea anterior, fue la empresa *General Electric*, separando la estrategia corporativa de la del negocio. Este pensamiento radicaba en que las estrategias debían ser elaboradas individualmente de acuerdo a la definición clara de sus productos y mercados, y estaban en la necesidad de desarrollar y obtener sus propios resultados, sin ser independiente del mando de una entidad matriz.

El gerente encargado tuvo la brillante idea de reunir a economistas y sociólogos para realizar un análisis de las mejores ideas efectuadas en diferentes situaciones para lograr competir con *IBM* en el mercado de computadoras. Con estos antecedentes *James McKinsey* dio luz de respuestas a la famosa matriz B.C.G (*Boston Consulting Group*).

Mientras lo anterior sucedía, en Europa la empresa *Shell*, dedicada a la actividad petrolera, hacía un planteamiento de escenarios, considerando que se debería estructurar un plan estratégico flexible a los cambios, y construyendo varios planes alternativos al general. De esta manera evitar el error en alguna actividad que no se repetiría en todas las circunstancias dadas durante la existencia de las organizaciones. Aquí es donde nacen los realistas, optimistas y pesimistas, sometiendo a cada uno a una valoración para luego tomar la decisión sobre el más idóneo aplicable a cada situación posible en el futuro inmediato.

En la década de los '70 Karl Weick y James March separaron la aplicación de las estrategias militares, de las ejecutadas en la administración, con la filosofía de que no siempre hay un solo ganador o un solo perdedor en el mundo de los negocios. Podríamos decir que es en esta época en la que se comienza a tener indicios de ver a la competencia como una aliada y no como un enemigo a vencer en todo momento, cosa que sí se apreciaba en las guerras entre militares. En un contexto más humano, dieron paso a la racionalidad, basándose en factores como:

- ¿Existe una razón de ser?
- ¿Se puede prescindir del control?
- ¿Se puede prescindir de la motivación en el personal dentro de la organización?
- ¿Cuán importante es la formación de las actitudes y creencias, para luego llevarlas a mejores conductas?

Bernard y Selznick abrieron paso al pensamiento de una cultura organizacional, llena de leyendas y parábolas de toda clase, las mismas que irían formando una ideología, una cultura que haría sentir identificados a los trabajadores con su organización, logrando mejorar la productividad con innovaciones (esto último es lo que llamaríamos en la actualidad como competitividad o ventaja competitiva empresarial).

Es a partir de estos momentos donde se cree que comenzó a imperar el concepto de flexibilidad y adaptación a los cambios. Es por esta razón que en muchas ocasiones, las grandes empresas invierten fuertes cantidades de dinero en efectuar experimentos, ensayos y admiten diminutos fracasos, en un intento de adelantarse a los escenarios futuros en los que puede incurrir su negocio.

Para la década de los '80 surgieron brillantes filósofos de la planeación estratégica, tal es el caso de Micheal Porter, surgido de la universidad de Harvard. Para esta era se insertaron nuevos términos a considerar, en estos entran la Globalización (Gary Hamel), Alianzas estratégicas (Kathryn Rudie Harrigan) y las estrategias de desarrollo de nuevos productos (Richard Foster e Ian Macmillian).

En la actualidad la planeación estratégica, ha evolucionado gracias a los descubrimientos hechos por los grandes personajes antes mencionados. Es por eso que las instituciones necesitan también de una mente acta y con buenas aptitudes (gerente líder) que puedan encaminarlas hacia el éxito en un mundo tan competitivo.

Existen textos de dirección estratégica que hablan de ciertas cualidades que deberían reunir los directivos de una empresa u organización. A continuación se enuncian los que se ha creído realmente necesario:

- Flexibilidad ante los cambios.
- Coraje para sostener procesos o innovar.
- Intrepidez para actuar oportunamente de manera rápida y decidida.
- Conocimiento de los hechos.
- Buena suerte.
- Conocimiento de las reglas del juego.

La planeación estratégica se ha venido aplicando incluso de manera macro en estados soberanos, tal es el caso de nuestro país, a través de la SENPLADES (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo), la misma que se puede apreciar ha elaborado planes generales como alternativos o específicos para cada área del país. Se puede citar lo hecho en educación, salud, vivienda, economía, entre otros campos abarcados por el gobierno actual del Presidente Rafael Correa.

Hablando específicamente de la provincia de Santa Elena, podemos citar a la asociación de comerciantes minoristas de pescados y mariscos 10 de septiembre del cantón la libertad. Existen también grupos asociados dedicados al comercio, para los cuales estos temas si bien podrían resultar relevantes al compararse con su competencia, aún para ellos no es una idea primordial para alcanzar grandes metas y objetivos como asociación.

En muchas ocasiones, por no decir siempre, se muestran recias al cambio, ya sea por la poca cultura empresarial de sus integrantes o por la falta de conocimientos administrativos por parte de sus directivos. Así se muestra el caso de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO del Mercado Central del cantón Santa Elena, la cual desde su creación el día 1 de mayo del 2001 hasta la fecha nunca antes ha realizado un plan con estrategias que solucionen los problemas que ha enfrentado a lo largo de sus 13 años de existencia.

Como direccionamiento estratégico, la planeación busca respuestas a escenarios futuros, con una cierta incertidumbre que no por desconocerla en su totalidad, se debe omitir. Con esta primicia se da paso a la elaboración de un plan estratégico basado en los entornos interno y externo en los que se desenvuelve dicha agrupación para un periodo futuro comprendido entre los años 2014 – 2018, siendo este proyecto el primero en su historia. Con este antecedente se busca mejorar la gestión realizada hasta el momento por sus directivos.

## **1.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.**

De acuerdo a (Münch Galindo, 2008), detalla sobre las estrategias: “Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos”. (Pág. 30).

Con la definición anterior, se puede estipular que éstas son las ideas surgidas previo análisis organizacional de una determinada situación, que luego se convertirán en actividades a realizar en pos del mejoramiento o mitigación del problema encontrado con miras al cumplimiento de objetivos.

### **1.2.1. Definiciones del plan estratégico.**

(Sainz de Vicuña Ancín, 2012), aporta con el siguiente concepto:

“El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado <<hoy>> (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (skateholders)” (Pág. 30).

Basado en las ideas del autor antes mencionado y la historia de la planeación, se concluye que un plan estratégico es un documento de gestión administrativa, cuyo fin es el establecimiento de estrategias bien definidas a partir de un análisis de situaciones internas y externas de una organización para lograr objetivos comunes. Si bien, se busca evadir decisiones erróneas en escenarios venideros, no siempre se podrá planificar de manera exacta lo que sucederá, pues nadie conoce lo que realmente pasará, sin embargo, el plan estratégico logra advertir sobre eso y permite situar a la organización en un escenario probable a futuro.

### **1.2.2. Importancia del plan estratégico.**

Las organizaciones se crean con el fin de lograr los objetivos por los que fueron creadas, pero en ocasiones, como es el caso de las asociaciones de comerciantes minoristas del cantón Santa Elena, en especial una ubicada en el mercado central, denominada “Primero de Mayo”, los integrantes de la misma se olvidan de sus objetivos comunes a pesar de pertenecer a esta agrupación.

Se vuelve mucho más importante la presencia de un plan estratégico para todo tipo de organización indistintamente de la actividad a la que se dedican, que sea elaborado no sólo en las grandes empresas, en las cuales su importancia radica en obtener mayores beneficios económicos y evitar inversiones o gastos innecesarios que afecten la liquidez de la misma.

### **1.2.3. Características del plan estratégico.**

Se toma de referencia a las citadas y detalladas por los autores (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012) en su obra “Planeación Estratégica por áreas funcionales – Guía práctica” en las páginas 32 y 33. Estas son:

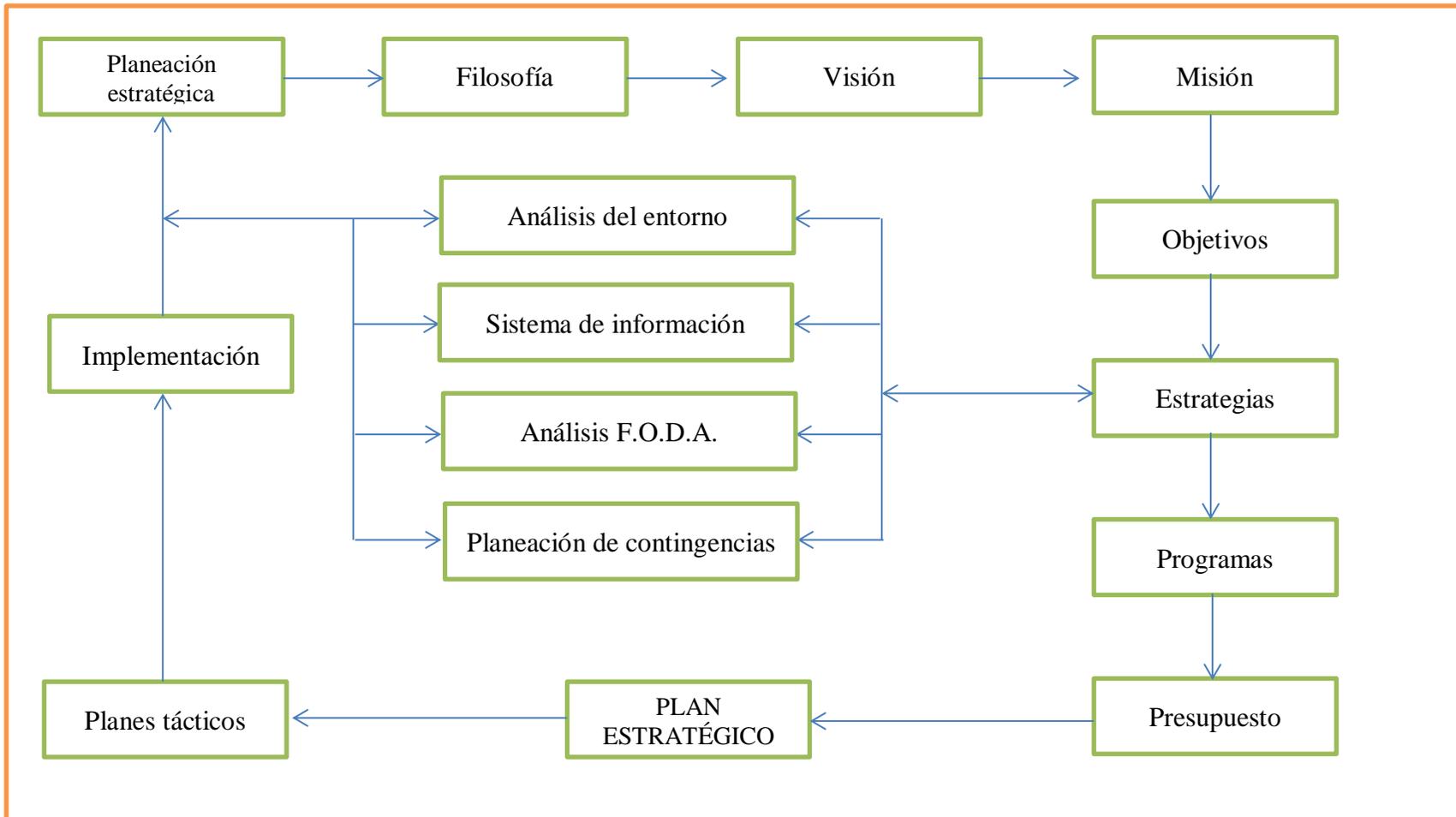
- *Cuantitativo*: Es posible medir la consistencia de los objetivos planteados, a través de cifras numéricas.
- *Temporal y actualizable*: El tiempo de vigencia termina al alcanzar el objetivo o alcance de los objetivos principales del plan.
- *Flexible*: Puede modificarse y adaptarse a las situaciones dadas por los cambios permanentes de su entorno, o por los resultados de las metas, que exijan una reestructuración parcial o total del documento.

- *Orientado al futuro:* Es visionario y fuente de inspiración para todos en la empresa, sin olvidarse de lo coherente con la realidad.
- *Normativo:* Presenta y expresa las políticas, los programas y pautas definidas para la realización normal de las actividades diarias de las organizaciones.
- *Integrador:* Condensa en un todo la información obtenida, la redacción del plan, y la implementación de estrategias sinérgicamente con un solo fin.
- *Creíble:* La redacción y determinación de las metas u objetivos, es coherente con la realidad de la organización; son medibles y alcanzables dentro de un periodo razonable de tiempo.
- *Sencillo:* Utiliza términos entendibles de acuerdo al grupo de interés al que está dirigido o en el que va a ser aplicado.
- *Evaluativo:* Permite descubrir fallas en la realización de las acciones, mediante la valoración de los resultados obtenidos al final del plan o en periodos específicos.

#### **1.2.4. Modelos de planes estratégicos.**

Las diferentes propuestas que se pueden encontrar en cuanto a modelos de planes estratégico, sirven de guía para el estudio y determinación de un nuevo esquema de planeación basado en estructuras ya establecidas en investigaciones anteriores. A continuación se presentan dos gráficos representativos del proceso estratégico de acuerdo a dos autores:

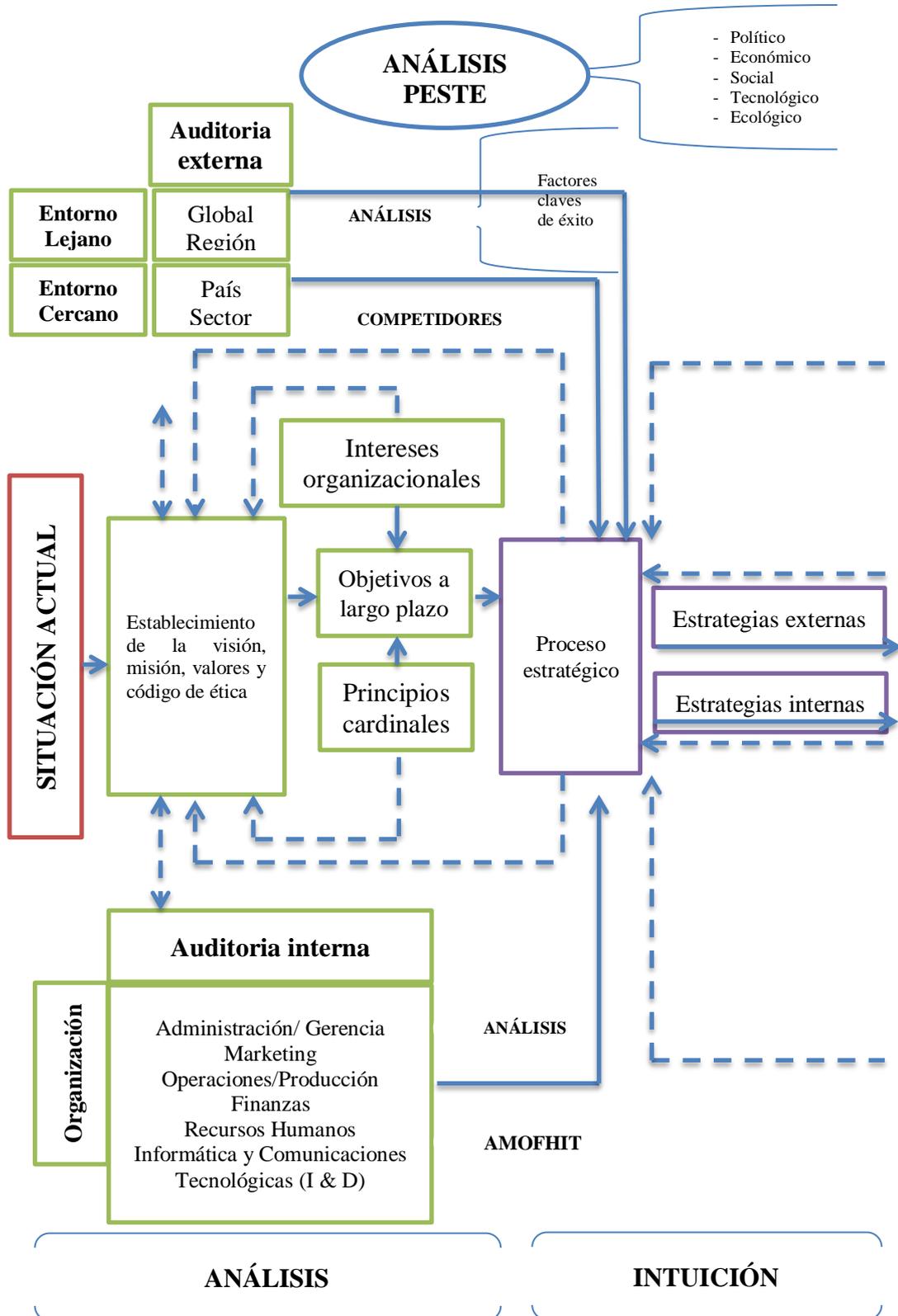
GRÁFICO No. 1. Modelo de Lourdes Münch Galindo.



Fuente: (Münch Galindo, 2008)

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRAFICO No. 2. Modelo de planeamiento estratégico.



Fuente: (D' Alessio Ipinza, 2008)  
 Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

## **1.2.5. Elementos del plan estratégico.**

### **1.2.5.1. Direccionamiento estratégico.**

#### **1.2.5.1.1. Filosofía.**

(Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012), definen a la filosofía como la base ideológica, y la describen en forma clara y sencilla, de la siguiente manera: “Es el sustento ideológico y forma en que se determinan los valores que serán importantes para la organización mientras se establecen las responsabilidades de la empresa hacia su entorno, mercado, trabajadores y medio ambiente” (Pág. 40).

La filosofía corporativa enuncia brevemente los ideales en los cuales se basa la creación de determinada organización, mediante el establecimiento de valores que orienten la conducta adecuada de todos sus miembros y fomenten una firme convicción de lo que se es en esencia, representando sus principios culturales, sociales y religiosos.

#### **1.2.5.1.2. Misión.**

(Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012), dicen que la misión es: “El propósito específico de una organización indica qué le da sentido a una UEN al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma” (Pág. 34).

En otras palabras y seguramente las más utilizadas, la misión termina siendo la razón, motivo, impulso, o iniciativa que llevó a un grupo de personas naturales o jurídicas a su constitución legal para lograr objetivos comunes.

#### **1.2.5.1.3. Visión.**

(Münch Galindo, 2008), detalla: “Enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente”. (Pág. 30).

La visión por lo tanto refleja las realidades deseadas a conseguir en un determinado tiempo que por lo general es a cinco años; escenario posible en un futuro no tan lejano.

#### **1.2.5.1.4. Valores.**

(Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012), manifiestan: “Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano” (Pág. 41).

Los valores reflejan normativas y políticas de relaciones interpersonales y de carácter social que conllevan a los integrantes de una entidad a convivir en un ambiente propicio para el cumplimiento de los objetivos.

#### **1.2.5.1.5. Objetivos.**

(Münch Galindo, 2008), indica: “Resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión”. (Pág. 30).

Los objetivos representan las consecuencias positivas que la empresa desea obtener en un determinado tiempo, es decir, logros propuestos por la que aspira alcanzar. Los objetivos deben ser claros, precisos, realistas y pertinentes.

### **1.2.5.2. Análisis situacional.**

Según (Muñiz, 2010), nos dice que “El análisis situacional es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones en el futuro”. (Pág. 40).

Por lo tanto, se realiza un análisis situacional en el que se detalla una diagnosis del presente de la organización con miras a la planificación, para en lo posterior elaborar las estrategias pertinentes.

#### **1.2.5.2.1. Análisis P.E.S.T.E.L.**

(Diaz, 2013), se refiere al análisis PEST, o también denominado PESTEL, como: “El Análisis PESTEL es una herramienta de la planeación estratégica que nos permite identificar los factores generales del entorno que van a afectar un negocio o empresa”. (Párr. 1).

El análisis PESTEL, es el examen de los aspectos Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, incluyendo los Ecológicos y Legislativos. Podría ser únicamente PEST o PESTLE, pues el legal está implícito en el político, y el ecológico dentro del social. Es recomendable realizarlo en conjunto con el Análisis F.O.D.A. abarcando los ambientes externos e internos.

#### **1.2.5.2.2. Matriz M.E.F.I.**

El realizar un análisis situacional, lleva a elaborar una matriz de evaluación de los factores internos como: las fortalezas y debilidades institucionales, los cuales determinan el nivel de importancia que tienen estos en el entorno interno.

CUADRO No. 3. Matriz de evaluación de factores internos.

<b>Factores internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Oportunidades			
Amenazas			
<b>Total</b>			

*Fuente:* (Fred R., 2003)

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 1.2.5.2.3. Matriz M.E.F.E.

En esto punto se evalúan las oportunidades y amenazas institucionales, las cuales no pueden ser controladas pero sí evaluadas para conocer su nivel de influencia. El siguiente cuadro muestra sus características.

CUADRO No. 4. Matriz de evaluación de factores externos.

<b>Factores externos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Oportunidades			
Amenazas			
<b>Total</b>			

*Fuente:* (Fred R., 2003)

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 1.2.5.2.4. Análisis F.O.D.A.

Luego de haber hecho el respectivo análisis de los factores tanto internos y externos en las matrices anteriores (otorgándole una puntuación), se debe realizar:

- Fortalezas. Son aspectos de actitudes o aptitudes con los que cuenta actualmente la organización, lo que favorece el alcance de los objetivos.
- Oportunidades. Son fuerzas o situaciones que pueden beneficiar a la empresa. No son controlables para ella.
- Debilidades. Son aspectos que le faltan o de los que carece la organización, lo que dificulta sus funciones normales internas.

- **Amenazas:** Son las fuerzas o situaciones que pueden afectar considerablemente a las empresas. No se las puede controlar.

#### **1.2.5.2.5. Matriz Estratégica F.O.D.A.**

Esta matriz consiste en formular estrategias que admitan el aprovechamiento de las oportunidades del entorno, además del uso máximo de las fortalezas como la minimización de las correspondientes debilidades.

(Orión Aramayo, 2010), nos dice que existen cuatro estrategias de alternativas aplicables a las distintas realidades, éstas son:

- **Estrategia DA:** pretende disminuir al máximo las debilidades y minimizar las amenazas con las que cuenta una organización.
- **Estrategia DO:** intenta minimizar las debilidades y optimar las oportunidades.
- **Estrategia FA:** busca optimizar las fortalezas de la organización para afrontar las amenazas que se presentan y así pueda subsistir en el entorno.
- **Estrategia FO:** permite aprovechar las oportunidades al máximo utilizando las fortalezas de la empresa, logrando aminorar las amenazas.

#### **1.2.5.2.6. Análisis de Porter.**

De acuerdo a (Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012): “El *modelo de competencia de cinco fuerzas* es, por mucho, la herramienta más poderosa y de mayor uso para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y evaluar la fortaleza e importancia de cada una”. (Pág. 54).

Este análisis se lo utiliza como herramienta para examinar el ambiente externo y a la vez poder evaluar las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas que existen y a las que se enfrenta la organización.

- **Amenazas de nuevos competidores.** Este indicador detalla una considerable tendencia sobre la presencia de organizaciones con las mismas o semejantes características.
- **Poder de negociación de los proveedores.** En este, se detalla la capacidad que se tiene como agrupación para adquirir los productos a los proveedores, los cuales suelen poner las condiciones en el intercambio.
- **Poder de negociación de los clientes.** Es necesario conocer sobre los niveles de ingresos o poder de adquisición que tienen los clientes para comprar productos o servicios, y fijar un tipo de promoción o descuento.
- **Amenazas de productos o servicios sustitutivos.** Se refiere a la consecuencia o el efecto de la existencia de nuevos competidores. Consiste en la presencia de bienes o servicio similares a los nuestros, o iguales, que fácilmente acaparan la atención de los clientes.
- **Rivalidad entre competidores existentes.** En esta fuerza se muestra las características, ventajas y desventajas de nuestros competidores actuales. En otras palabras se estudia a la competencia.

Con el análisis de estos cinco elementos externos esenciales para la organización, se puede llegar a determinar qué tan fuerte o cuán débil se encuentra la organización con respecto al mercado donde se está desarrollando y los elementos de los cuáles puede valerse para hallar alternativas de crecimiento.

### **1.2.5.3. Formulación estratégica.**

#### **1.2.5.3.1. Estructura Organizacional.**

(Publicaciones Vértice S.L., 2008), explica de una mejor manera lo referente a la estructura de una compañía. Ellos indican:

“La estructura orgánica es la distribución y combinación de las distintas actividades de una empresa con vista a asegurar el desarrollo de los cometidos que le han sido atribuidos y tratando de garantizar una dirección y gestión eficaces”. (Pág. 19).

La estructura orgánica es la parte representativa del esqueleto funcional de toda agrupación, detalla los equipos en los que está subdivida la misma y quiénes son los dirigentes y los dirigidos, así como quiénes se desempeñan como entes de apoyo.

- **Estructura simple.** Es empleada en organizaciones pequeñas o nacientes, debido a su grado de formalidad (en su mayoría informales), y a sus niveles jerárquicos. Las decisiones finales son tomadas en el nivel más alto (junta directiva de socios, dirigentes, presidentes o jefes departamentales).
- **Estructura funcional.** Conlleva mayor regulación; a medida que las instituciones crecen, se hace necesaria la presencia de equipos estratégicos que ayuden al control de las acciones de cada subdivisión o grupo a cargo.

#### **1.2.5.3.2. Estrategias.**

(Münch Galindo, 2008), especifica el concepto de estrategias como: “Alternativas o cursos de acción para lograr los objetivos y la misión organizacional. Muestran el uso y la asignación de los recursos”. (Pág. 30).

Es así, que partiendo de aquello podemos llegar a decir que las estrategias son las luces del camino a seguir para conseguir el cumplimiento de los objetivos trazados por una entidad dentro de su planificación. Existen:

- **Estrategias de crecimiento.** Pretende el crecimiento interno. Penetración (mayor cuota de mercado); desarrollo del mercado (nuevas aplicaciones para el bien o servicio); desarrollo del producto (lanzamiento de B/S sustitutos o con mejoras a los existentes).
- **Estrategia de diferenciación.** Son las adecuadas para aprovechar las oportunidades requeridas en la salida de sus productos. En estas encontramos la concéntrica (agregar un nuevo producto con ayuda de la tecnología y la gestión), horizontal (nuevos productos sin presencia de la tecnología), conglomerada (diversificación total de la empresa).

#### **1.2.5.3.3. Cursos de Acción.**

Los cursos de acción son aquellos que se presentan una vez identificada la competencia. A partir de aquí se plantean actividades a corto, mediano y largo plazo, que a su vez son modificables en el transcurso del periodo de la planificación, debido a que son flexibles.

#### **1.2.5.3.4. Políticas.**

(Münch Galindo, 2008), indica que son: “Pautas que orientan la toma de decisiones”. (Pág. 30).

Por lo tanto se llega a la conclusión que con estas se encamina mediante valores, y se enrumba a cada miembro a la práctica y el cumplimiento de la filosofía, misión, visión y objetivos.

#### **1.2.5.4. Implementación estratégica.**

##### **1.2.5.4.1. Programas.**

(Münch Galindo, 2008), explica acerca de las programas, y aclara que son: “Conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias”. (Pág. 30).

De esta manera, se refieren a actividades generales a realizar como parte de la planificación, detallando quiénes están a cargo; la duración, el lugar, y los recursos a utilizar.

##### **1.2.5.4.2. Proyectos.**

(Pimentel, 2008), refiriéndose a este tipo de herramientas administrativas, concluye y detalla que:

“Es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto del desarrollo económico o social. Esto implica desde el punto de vista económico, proponer la producción de algún bien o la prestación de algún servicio, con el empleo de ciertas técnicas y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica o social. (Pág. 8).

Se puede añadir que un proyecto es una parte específica de toda la planificación, encaminada a resolver un determinado problema existente en la organización, a la espera de los resultados propuestos en los objetivos.

##### **1.2.5.4.3. Procedimientos.**

(Chiavenato, 2006), aportando a los conocimientos respecto al tema, define a los procedimientos como:

“*Procedimientos*. Son los planes relacionados con métodos de trabajo o de ejecución. Casi siempre los procedimientos son planes operacionales. Se representan por gráficas denominadas flujogramas” (Pág. 146).

Los procedimientos son los planes que se encargan de detallar las acciones ordinarias o cotidianas de la organización, enmarcándolas en gráficos de flujo de procesos para evitar descoordinaciones o errores en las operaciones.

#### **1.2.5.4.4. Seguimiento y control.**

Para llevar a cabo este aspecto del plan estratégico, (Zambrano Barrios, 2006) nos dice que:

“El *control de seguimiento* es realizado durante la ejecución de los procesos, la idea es verificar la utilización de los recursos en el cumplimiento de las actividades y tareas para lograr los resultados previstos en el plan y el presupuesto”. (Pág. 225)

Todo tipo de plan requiere de un seguimiento, de una evaluación, mediante el control de las acciones y de los resultados esperados o proyectados durante la elaboración del plan.

#### **1.2.5.4.4.1. Cuadro de mando integral.**

(Thompson, Strickland III, Gamble, & Peteraf, 2012), detallan y explican sus razones sobre lo referente al cuadro de mando integral, y expone:

“El **cuadro de mando integral** (*balanced scorecard*), es una herramienta muy utilizada para contribuir a que una empresa alcance sus objetivos financieros al vincularlos a objetivos estratégicos específicos derivados de su modelo de negocio.”. (Pág. 30).

Este elemento estratégico, ayuda a los altos mandos o a quienes toman las decisiones finales sobre el rumbo de una organización, a contar con indicadores operativos sobre el cumplimiento de lo estipulado en toda la planificación. Entre las perspectivas de este cuadro de mando integral, tenemos:

- **Perspectiva financiera.** Bajo el acatamiento de los indicadores e índices financieros (liquidez, endeudamiento, rentabilidad, entre otros), se evalúan los logros alcanzados.
- **Perspectiva de los clientes.** Se evalúa la gestión y efectividad de las estrategias en contraste con los objetivos de satisfacción al cliente, a través de la observancia de los mismos hacia la organización.
- **Perspectiva de los procesos internos.** En este aspecto se puede tomar en cuenta una evaluación de la eficacia de las estrategias aplicadas internamente en los procesos básicos de la organización.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.** Se refiere a la valoración y control de las estrategias de crecimiento utilizadas para el mejoramiento de la productividad y competitividad de la organización.

#### **1.2.5.5. Planeación operativa.**

##### **1.2.5.5.1. Plan Operativo Anual (P.O.A).**

El P.O.A. es el instrumento principal que adopta cada organización, debido a que es adaptable a todo tipo de proyectos, donde se detallan todas las acciones a realizarse en el periodo anual.

Hace presente los objetivos a alcanzar por año, para colocarlos en una situación real. Se establecen los lineamientos requeridos y se anticipan las actividades con sus debidos recursos económicos y el tiempo de duración para evitar contratiempos de última hora.

#### **1.2.5.5.2. Presupuesto.**

(Münch Galindo, 2008), indica en una breve frase lo que para ella es el presupuesto, comenta que es: “Proyección de los recursos necesarios para lograr el plan”. (Pág. 30).

A esta definición, se puede también añadir que estas herramientas, son el reflejo monetario de todas las actividades programadas en la planificación estratégica, para conocer de antemano el costo de la implementación de la misma como solución a los problemas que aquejan a las organizaciones que están siendo objeto del estudio.

#### **1.2.5.5.3. Plan de Acción o P.O.A. proyectado.**

(Blanco, Carballal, & Columbié, 2008), concuerdan que: “El plan de acción debe reflejar: Tarea, responsable, participantes, periodo de ejecución y recursos necesarios para el cumplimiento de la tarea. Debe existir un plan de acción por cada estrategia”. (Pág. 32).

Este documento es la herramienta que direcciona a cada una de las estrategias formuladas, con el fin de llevar a la práctica las acciones claramente establecidas por todos los participantes del plan estratégico. Para su elaboración se requiere tener bien claras y establecidas las estrategias a implementar, así como los recursos a disponer y el tiempo de duración de los mismos.

### **1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA.**

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

##### **1.3.1.1. Historicidad.**

La historia se remonta a una reunión de un pequeño grupo de comerciantes, llevada a cabo el 30 de abril del 2000, aproximadamente a las tres de la tarde en la ciudad de Santa Elena, eligiendo una directiva, y denominándola “Primero de Mayo”. La presidencia recayó en él Sr. Leónidas Guanoluisa Tenelema en compañía de Felipe Rendón Obregón. Luego de esto se empezó con los trámites de legalización con el fin de obtener la vida jurídica, realizando pequeños préstamos a sus miembros, dedicándose a la compra y venta de víveres.

##### **1.3.1.2. Constitución.**

La asociación se haya constituida legalmente como persona jurídica ante la Subsecretaría de Bienestar Social, desde el 20 de Abril del 2001, con Acuerdo Ministerial # 4502. Constituyéndose conforme a sus estatutos, como: Art. 1.- Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Central del cantón Santa Elena “PRIMERO DE MAYO”; Art. 2.- Con domicilio en el cantón Santa Elena, Provincia del Guayas; Art. 3.- Con derecho privado; y demás artículos que se encuentran en los estatutos originales.

##### **1.3.1.3. Actividades.**

Las actividades a las que se dedica la asociación son básicamente tres: La venta de abarrotes, la venta de legumbres, y la venta de pollos seccionados por cuarta, media, libra, y entero.

### **1.3.2. Proceso administrativo.**

#### **1.3.2.1. Planeación.**

(Chiavenato, 2006), indica sobre la planeación: “La planeación es la función administrativa que determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para conseguirlos”. (Pág. 143).

Con el comentario del autor en mención, se ve claramente la necesidad de llevar una planificación basada en las estrategias, tomando a la asociación como un todo conformado por diversas personas que deben ser guiadas para el cumplimiento de sus objetivos.

#### **1.3.2.2. Organización.**

Existen dos tipos de organización, la formal y la informal, de las cuales, se habla sólo de la más conveniente para la asociación, y de acuerdo a la información de (Chiavenato, 2006), refiriéndose a la formal, indica:

*“Organización formal. Organización basada en la división racional del trabajo; especializa órganos y personas en determinadas actividades. Por tanto, es la organización planeada o la que está definida en el organigrama, instituida por la dirección y comunicada a todos por medio de los manuales de organización. Es la organización formalizada oficialmente”.* (Pág. 148).

Esta forma de organización es la que se pretende emplear para el ordenamiento de tareas y actividades por parte de cada dirigente y cada socio dentro de la asociación, debido a que su forma de organizarse es informal, a pesar de contar con un órgano funcional legalmente constituido y tener claramente definida la asamblea general, directorio y comisiones pero sin los respectivos procedimientos.

### **1.3.2.3. Dirección.**

(Chiavenato, 2006), explica: “La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores y sus respectivos subordinados en todos los niveles de la organización”. (Pág. 149).

Respecto a la definición anterior y en contraste con la realidad de la asociación “Primero de Mayo”, este aspecto se da en medida que los dirigentes convocan a asambleas ordinarias y extraordinarias, exponiendo ellos nuevas propuestas de cambio y socializándolas con la asamblea general.

### **1.3.2.4. Control.**

(Chiavenato, 2006), sobre este aspecto del proceso administrativo que debe darse en las organizaciones, detalla:

“La finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planteó, organizó y dirigió, se ajusten tanto como sea posible a los objetivos establecidos. La esencia del control reside en comprobar si la actividad controlada consigue o no los objetivos o los resultados esperados”. (Pág. 151).

De acuerdo a lo anterior, los planes sin la medición o el debido control, no reflejarían información que permita detectar errores presentes en la administración, dejando posibilidad de fracaso a lo planificado.

En el caso de la germanía, no existe examen, puesto que tampoco se realiza planificación como tal, o proyectos encaminados hacia su crecimiento y desarrollo, por eso los resultados de sus planificaciones empíricas no muestran una diferencia considerable entre su pasado y presente, hacia futuro.

### **1.3.3. Recursos.**

#### **1.3.3.1. Humanos.**

Actualmente la asociación “Primero de Mayo” cuenta con el siguiente recurso humano: 43 miembros, distribuidos en 10 socios de directiva y 33 en asamblea general.

#### **1.3.3.2. Materiales.**

La organización emplea los siguientes materiales: Balanzas, cuchillos, cucharas, fundas, perchas, vitrinas, (en venta de abarrotos); balanzas, tablas para picar, machetes pequeños, cuchillos, fundas, guantes y vitrinas (en venta de pollos); tinas, cajones de maderas, colgaderos de madera, balanza, fundas, (en venta de legumbres). Los integrantes cuentan con uniforme de la asociación.

#### **1.3.3.3. Técnicos.**

- Actualmente cuenta con 2 socias profesionales en educación.
- Asesoría contable (contador) y asesoría legal (abogado) esporádica.
- Infraestructura física (locales); sin una sede de reuniones.

#### **1.3.3.4. Tecnológicos.**

Una de las mayores deficiencias que padece la organización es el recurso tecnológico: Le hace falta equipos de computación para uso de la asociación, podría pensarse también en la adquisición de cámaras de seguridad, y la creación de una cuenta en alguna red social.

### **1.3.4. Productos ofrecidos.**

#### **1.3.4.1. Legumbres.**

- Papa.
- Cebolla.
- Zanahoria.
- Tomate.
- Choclo.
- Tamarindo.
- Frutas (naranja, guineo, piña, uva, manzana, naranjilla).
- Fréjol.
- Col.
- Verde.
- Tomate de árbol.
- Coliflor.
- Brócoli.
- Carbón.

#### **1.3.4.2. Pollos.**

- Pollos de granja. El cual se vende por libra o enteros.

#### **1.3.4.3. Abarrotes.**

- Arroz.
- Aceite.
- Mantequilla.
- Azúcar.
- Sal.
- Manteca.
- Detergentes.
- Jabón.
- Fideos.
- Atún.
- Sardina.
- Café.
- Leche en polvo.
- Salsa de tomate.
- Papel higiénico.
- Mayonesa.
- Galletas.
- Entre otros.

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

#### **1.3.5.1. Responsabilidad Social.**

La asociación actualmente, al no conocer de elaboración de proyectos o planificación, nunca ha desarrollado programas de responsabilidad social, además durante su vida institucional no se han propuesto ejecutar este tipo de actividades.

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

La mayoría de socios trabaja con legumbres y es donde más se genera desechos y basura, por ende los desechos son almacenados en un punto estratégico del mercado hasta que llegue el recolector de basura y se los lleve, además mantienen sus puestos de trabajo lo más presentados y limpios posibles, para la atención a la ciudadanía entera.

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

Con relación al aspecto anterior, el reunir los desechos en punto estratégico, le permite contribuir al buen vivir con los ciudadanos, más sin embargo, no le ha solucionado su deficiencia en el cuidado ambiental, debido a que jamás se elaboraron estudios sobre el impacto ambiental o el buen uso de los recursos naturales para el aprovechamiento de los mismos.

Es así que se puede observar que los desechos de las legumbres, pollos, y abarrotos, no son clasificados de acuerdo a su material (remanentes orgánicos, plástico, vidrio, cartón, papel), con el fin de aportar con la cultura del reciclaje que tanto bien le hace al planeta. De igual manera no se han propuesto alguna idea que mejore este indicador negativo de la asociación.

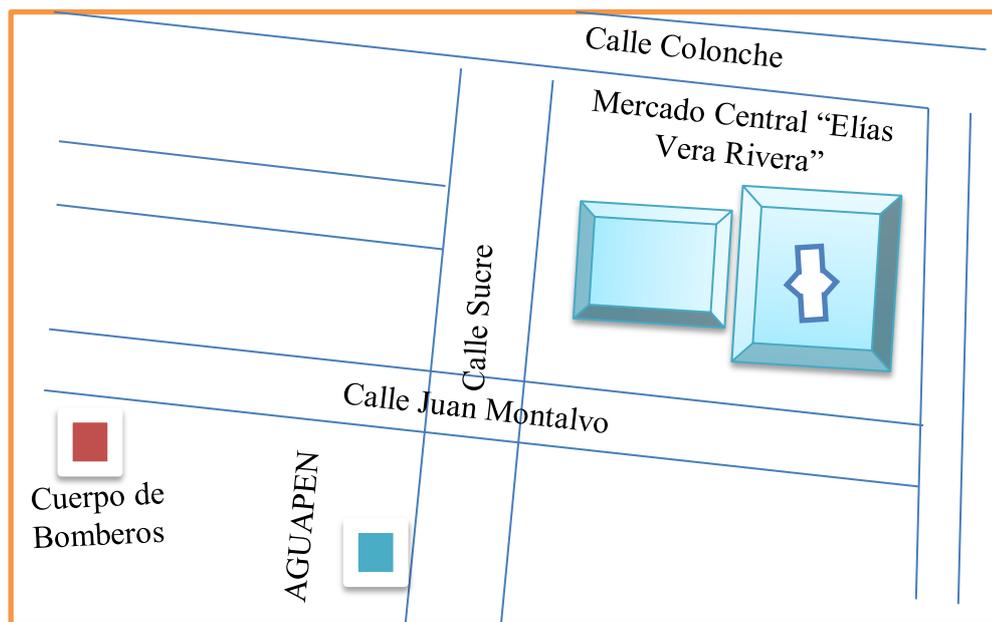
#### 1.4. MARCO SITUACIONAL.

La asociación de comerciantes minoristas “**PRIMERO DE MAYO**”, es una organización formada a partir de la iniciativa de un grupo de personas emprendedoras que laboran desde el 1 de mayo en el Mercado Central del cantón Santa Elena.

La agrupación ejerce sus actividades económicas, y por lo tanto, se encuentra ubicada en las instalaciones del ahora Mercado Central de Santa Elena “**ELÍAS VERA RIVERA**”, el mismo que se sitúa entre las calles Sucre, Juan Montalvo y Colonche, a una cuadra de AGUAPEN S.A. y el Cuerpo de Bomberos de Santa Elena, a dos del Parque Central Vicente Rocafuerte.

A continuación se presenta un croquis sobre el lugar donde la germanía ejerce sus actividades mercantiles de la venta de productos de primera necesidad, y en el cual se puede apreciar el sitio y sus alrededores.

GRÁFICO No. 3. Ubicación de la asociación “Primero de Mayo”.



Fuente: [www.google.com](http://www.google.com)

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

## **1.5. MARCO LEGAL.**

### **Constitución de la República.**

En la Carta Magna del Ecuador del 2008, en el TÍTULO II referente a los DERECHOS, en el Capítulo sexto de los Derechos de libertad, encontramos:

“**Art. 66.-** Se reconoce y garantizará a las personas:

13. El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria.

15. El derecho a desarrollar actividades económicas, en forma individual o colectiva, conforme a los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental”.

### **Plan del Buen Vivir.**

En el resumen del plan del buen vivir, puede apreciarse en el Objetivo 1, la intención de impulsar las actividades colectivas. Es así como nos detalla en su política 1.12: “Fomentar la autoorganización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común.”. (Pág. 52).

Para efecto de este indicador del buen vivir, se ve detallado este impulso en la creación de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”, de esta manera se busca el fomento de sus actividades en forma grupal.

### **Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria.**

La ley en mención, en su TÍTULO II de la Economía Popular y Solidaria, Capítulo I de las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria, indica:

**“Art. 1 Formas de Organización.-** Para efectos de la presente ley, integran la Economía Popular y Solidaria las organizaciones conformadas en los Sectores Comunitarios, Asociativos y Cooperativistas, así como también las Unidades Económicas Populares”.

### **Estatutos de la asociación.**

En los estatutos de asociación reposa la siguiente información, la cual le da el aval de una organización debidamente legalizada, con documentación refrendada por el organismo competente, quedando detallado en su CAPÍTULO II, DE LOS FINES Y OBJETIVOS:

**“Art. 6.-** Son fines y objetivos de la Asociación los siguientes:

- a.- Agrupar en su seno a los comerciantes minoristas que desarrollen sus actividades en el Mercado Central del cantón Santa Elena, dentro del ámbito geográfico que se establece en el Art. 2 del presente estatuto.
- b.- Promover el mejoramiento educativo, cultural, económico y social de los socios.
- c.- Gestionar ante instituciones nacionales o extranjeras la financiación de créditos para el mejor cumplimiento de sus actividades.
- d.- Procurar la ayuda económica entre los socios en caso de calamidad doméstica comprobada.
- e.- Velar e impulsar el cumplimiento y la defensa de los derechos de los comerciantes en el marco de la ley y la justicia.
- f.- Mantener relaciones de confraternidad con otras organizaciones a fin de ir promoviendo eventos sociales, culturales, deportivos, etc.

**Art. 7.-** Para el cumplimiento de los fines y objetivos señalados en el artículo anterior la asociación recurrirá a los medios permitidos por la ley.”

Con los artículos anteriormente expuestos, queda claro las bases legales con las que se rige la asociación, debiendo aclarar demás que están acorde a la constitución, plan del buen vivir y la ley de economía popular y solidaria.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA.**

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

La investigación propuesta estuvo basada en los enfoques cuanti-cualitativo, los cuales permitieron la representación e interpretación de los datos que se utilizaron en la recolección de información. Las perspectivas indicadas anteriormente sirvieron para la exégesis de los resultados del estudio.

Con el cuantitativo, por medio de cálculos numéricos básicos desarrollados con la ayuda de las hojas de cálculo de Microsoft Excel 2010, se buscó cuantificar, reportar y medir los indicadores evaluados en la encuesta, proporcionándonos información específica de los clientes y socios en general de la asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del cantón Santa Elena, además se logró representar mediante gráficos y tablas dichos valores.

Con la aplicación del cualitativo se pretendió comprender los hechos y dificultades que aquejan a la asociación, y emitir deducciones sobre los contextos o puntos de vista de los actores de la población. De esta manera se permitió un acercamiento particular a los problemas más complejos de la organización.

La investigación gozó de la implementación de estos dos enfoques, con el fin de complementarse y consentir la elaboración de conclusiones y recomendaciones previas, a tomarse en cuenta en el desarrollo de la solución como propuesta a la problemática de la germanía “Primero de Mayo”.

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

La modalidad tomada en cuenta para este trabajo fue la del proyecto factible. Según (Universidad Pedagógica Experimental, 2003):

“El Proyecto Factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El Proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.”. (Pág. 13)

El proyecto de intervención considerado para este caso, permitió que la propuesta esté orientada a establecer un diseño operacional. Dentro de este diseño, la participación de los directivos fue un factor preponderante y dio paso al logro de objetivos comunes, así como mejorar niveles de gestión administrativa de la organización tomada como objeto de estudio.

Para encontrar la información necesaria que ayude a iniciar esta modalidad, también se acudió a varios tipos de investigación, técnicas e instrumentos que sentaron las bases del trabajo, las cuales se encuentran detalladas en el siguiente punto.

Con el fin de elaborar un plan estratégico como proyecto factible para toda la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del cantón Santa Elena, se tomó esta modalidad, la cual permitió establecer entre otras cosas: los parámetros de dicho documento, identificar los beneficiarios con sus respectivas debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, así como a determinar la solución idónea con sus respectivos objetivos e indicadores de seguimiento y control de los resultados.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.3.1. Por el Propósito.**

#### **Investigación Aplicada.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011): “Sirve para resolver problemas prácticos, concretos, Ejemplo. El bajo rendimiento, plagas, contaminación ambiental, supone haber iniciado con la investigación básica.” (Pág. 26).

Acorde a los requerimientos y fines que persiguió la tesis, se hizo necesaria la utilización de una investigación aplicada que soluciones inconvenientes determinados en la práctica, luego de su fundamentación en la teoría elemental consultada en textos de planeación.

### **2.3.2. Por el Nivel.**

#### **Investigación Descriptiva.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011): “En general es descriptiva cualquier investigación que no sea experimental, encaminada por tanto a observar y describir fenómenos ‘Cómo aparecen’, ‘Cómo son’ (cuáles son sus causas y cómo se interrelacionan las variables y factores determinantes del fenómeno), y de igual manera ‘Cómo sucedió algo’ (Investigación ex post facto)” (Pág. 27)

Se consideró apropiado el uso de la descripción como base para el desarrollo del estudio de la relación entre variables a través de la operacionalización de las mismas.

### **2.3.3. Por el Lugar.**

#### **Investigación Documental.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), indican: “En la investigación documental se reúne información ya registrada (por ejemplo en periódicos, libros, revistas, videos, internet, etc.)”. (Pág. 32).

Este tipo fue apropiado, por alinearse a la indagación propuesta, debido a que éste consintió reunir información reconocida de varios tipos de documentos.

#### **Investigación Bibliográfica.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), indica: “tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar, y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros o publicaciones”. (Pág. 32).

Se acudió al tipo bibliográfico para la complementación del tipo documental, o mayor profundidad y esclarecimiento en el aspecto conceptual.

#### **Investigación de Campo.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011): “se reúne la información necesaria recurriendo al contacto directo con los hechos...”. (Pág. 32).

Con este tipo de investigación, se pudo obtener información directa y relevante, de los objetos de estudio con respecto a los socios y directivos, así como de sus clientes.

## **2.4. MÉTODOS.**

### **2.4.1. Método Inductivo.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011): “Con este método se analizan casos particulares a partir de los cuales se extraen conclusiones de carácter general”. (Pág. 64).

La aplicación de este procedimiento, ayudó en la elaboración de los aspectos de la estructura del plan estratégico, considerando el análisis de cada uno de los resultados obtenidos, para la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

### **2.4.2. Método Deductivo.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), expone: “Primero consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos”. (Pág. 61).

La deducción permitió partir de la descripción de la Provincia de Santa Elena, el cantón, y de manera específica a la asociación “Primero de Mayo”. Con la deducción se logró partir de las definiciones de las variables, para el establecimiento de sus dimensiones y los indicadores a ser considerados.

### **2.4.3. Método Analítico.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), explica sobre este procedimiento: “Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado”. (Pág. 62).

En el estudio se enmarcó variables que aparecen en la hipótesis de trabajo y que no sólo debieron ser descritas de lo general a lo particular o viceversa, cada una se analizó en su contexto y en su relación con el problema planteado.

## **2.5. TÉCNICAS.**

### **2.5.1. Entrevista.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), aporta de manera contundente y manifiesta acerca de esta técnica:

“Es una técnica de investigación y podemos definirla como una situación construida o creada con el fin específico de que un individuo pueda expresar, al menos en una conversación, ciertas partes esenciales sobre sus referencias pasadas y/o presentes, así como sus anticipaciones e intenciones futuras”. (Pág. 45).

La entrevista consintió recolectar información de manera personal. Esta ayudó con la obtención de las opiniones de 5 muestras de los directivos de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” con respecto a sus aspiraciones como agrupación

### **2.5.2. Encuesta.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), nos indica que “Es una técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables, medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas”. (Pág. 42).

La técnica de la encuesta permitió recolectar información mediante un cuestionario de preguntas que sirvió en la determinación de las opiniones que tienen los clientes que se determinen como muestra, con respecto al conocimiento sobre la asociación, publicidad, organización, imagen de los negocios, necesidades de capacitaciones, frecuencia de compra, formas de pago, atención recibida y principales locales frecuentados después de la asociación.

## **2.6. INSTRUMENTOS.**

### **2.6.1. Guía de Entrevista.**

(Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), indica: “Las preguntas se presentan con las mismas palabras y en el mismo orden a todos los entrevistados, si se emplean preguntas diferentes las respuestas no serán comparables entre sí”. (Pág. 46).

Este instrumento permitió llevar a cabo una entrevista estandarizada estructurada a los directivos de la asociación, para la construcción de este documento se siguió con el siguiente proceso:

1. Definición del elemento de la población a entrevistar.
2. Determinación de los indicadores a medir.
3. Establecimiento del objetivo de la entrevista.
4. Determinación de los datos generales del entrevistado.
  - a. Nombre.
  - b. Cargo dentro de la asociación.
5. Elaboración y redacción de las preguntas a realizar.
  - a. Preguntas abiertas:  
De Opinión, Intención y Acción.
6. Revisión preliminar del instrumento por parte del tutor.
7. Impresión y aplicación de la entrevista.

### **2.6.2. Cuestionario.**

El cuestionario es, (Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011): “una herramienta de la encuesta. Para elaborar un cuestionario debemos basarnos en la teoría, la hipótesis, si las hay, y los objetivos de nuestra investigación”. (Pág. 39).

Para este caso, las preguntas dirigidas a los socios de la asamblea general y clientes de la asociación fueron contenidas en el siguiente proceso de elaboración del instrumento:

1. Definición del elemento de la población a encuestar.
2. Determinación de los indicadores a medir.
3. Establecimiento del objetivo de la encuesta.
4. Redacción de un saludo respectivo al encuestado.
5. Establecimiento de la indicación sobre el llenado del cuestionario.
6. Elaboración y redacción de las preguntas a realizar, con preguntas cerradas y dos modalidades de la escala de Likert en un 90% del cuestionario, el 10% restante las opciones de respuestas fueron de percepción.
  - a. La primera modalidad de la escala de Likert se compuso de:
    - i. Totalmente en desacuerdo
    - ii. En desacuerdo
    - iii. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
    - iv. De acuerdo
    - v. Totalmente de acuerdo
  - b. La segunda modalidad estuvo compuesta de:
    - i. Definitivamente sí
    - ii. Probablemente sí
    - iii. Indeciso
    - iv. Probablemente no
    - v. Definitivamente no
  - c. Preguntas de percepción: Contienen opciones de respuestas con respecto a:
    - i. Perspectiva de los clientes hacia la asociación.
    - ii. Perspectiva de los socios hacia su asociación
7. Revisión preliminar del instrumento por parte del tutor.
8. Impresión y aplicación de la encuesta.
9. Recolección de la información.

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 2.7.1. Población.

En la definición de (Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), nos indica sobre esta: “es la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Pág. 33).

El estudio estuvo dirigido a miembros de la directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena, sus socios y sus clientes. En la determinación de la población se ha considerado a los siguientes elementos que la constituyen como el universo de todas las especificaciones del objeto de estudio. De esta manera la población alcanza los 1.043, así lo demuestra el siguiente cuadro.

CUADRO No. 5. Población.

<b>Elementos</b>	<b>Ni</b>
Socios de la directiva	5
Socios en general	38
Clientes	1000
<b>Total</b>	<b>1.043</b>

*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

### 2.7.2. Muestra.

La muestra es la parte representativa de la población dentro de una investigación científica. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010), aporta de modo preciso y contundente lo que se refiere a este punto de la investigación, de tal forma la define de la siguiente manera:

“Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población.” (Pág. 173).

Previo un análisis del muestreo probabilístico y no probabilístico se procedió luego a la determinación del tamaño de la muestra. El primero en ser analizado fue el no probabilístico, y según nos indica (Méndez Álvarez, 2006), “Llamado también muestreo circunstancial. Se caracteriza porque a los elementos de la muestra no se les ha definido la probabilidad de ser incluidos en la misma, además el error de muestreo no se puede medir”. (Pág. 284).

El probabilístico de acuerdo al mismo (Méndez Álvarez, 2006), “los elementos se seleccionan mediante la aplicación de procedimientos de azar. Cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionada. Sus resultados se utilizan para ser inferencias sobre los parámetros poblacionales. Además, es posible medir el error de muestreo”. (Pág. 285).

Una vez estudiados ambos tipos se determinó el probabilístico para el establecimiento de la muestra de los clientes, optando por el aleatorio simple de entre varias modalidades como la muestra probabilística estratificada, probabilística sistemática y probabilística de áreas.

Como referencia a lo establecido por muestreo aleatorio simple, en el cual según (Paredes Garcés & Paredes De la Cruz, 2011), denuncia: “Cada uno de los individuos de una población tiene la misma posibilidad de ser elegido”. (Pág. 34).

Para la determinación de la muestra de los dos elementos restantes de la población, se estipuló la cantidad de 5 directivos a entrevistar y 38 socios a encuestar, a razón de ser una población muy pequeña.

La consideración del aleatorio simple, se debe a que de esta manera se pudo determinar el número de clientes a quienes se les efectuaría una encuesta en representación de todos los 1.000 usuarios aproximados que maneja la asociación.

La siguiente fórmula aplicada, explica cómo se obtuvo el tamaño de la muestra de los clientes.

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

Dónde:  
 N = tamaño de la población  
 e = error admisible  
 n = tamaño de la muestra

Resolviendo la fórmula tenemos:

$$n = \frac{1.000}{0,05^2(1.000-1)+1}$$

$$n = 285,92$$

$$n = 286 \text{ personas}$$

Con la aplicación de la fórmula probabilística para los clientes, y la determinación de la cantidad de socios de la directiva y de la asamblea general de la asociación, se elaboró la siguiente tabla:

CUADRO No. 6. Muestra.

Elementos	ni
Socios de la directiva	5
Socios en general	38
Clientes	286
<b>Total</b>	<b>329</b>

*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

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

### **2.8.1. Procedimientos.**

El procedimiento fue la manera en cómo se comenzó a elaborar el proceso investigativo, con el fin de sentar las bases para la propuesta. Se fundamentó en:

1. Selección del tema de investigación.
2. Identificación del problema (planteamiento, delimitación, formulación, sistematización, evaluación del problema).
3. Justificación de la investigación.
4. Establecimiento de los Objetivos.
5. Elaboración de hipótesis (Identificación y Operacionalización).
6. Revisión bibliográfica sobre las dimensiones e indicadores de las variables
7. Establecimiento de los aspectos metodológicos (Diseño, modalidad, tipos de investigación, métodos, técnicas, instrumentos, población y muestra).
8. Recolección de información primaria (diseño, aplicación de instrumentos).

### **2.8.2. Procesamiento.**

El procesamiento de los datos, se refiere básicamente al ordenamiento de la información primaria obtenida con los instrumentos de investigación, esto es:

1. Ordenamiento de información a partir de instrumentos aplicados.
2. Tabulación de datos obtenidos mediante el uso de Microsoft Excel 2010.
3. Representación de los resultados en tablas y gráficos estadísticos.
4. Análisis de los Resultados.
5. Interpretación de los datos de la investigación.
6. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
7. Diseño de la propuesta.
8. Presentación del informe final.

## **CAPÍTULO III**

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

#### **3.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS A MIEMBROS DE DIRECTORIO.**

La entrevista como parte fundamental de la investigación, se la realizó a cinco socios de la directiva de la asociación “Primero de Mayo”, con el fin de evaluar su gestión dirigenal, midiendo básicamente indicadores como planeación, organización, dirección y control, dentro de los procesos administrativos.

Sin duda, llevar a cabo este tipo de instrumentos no fue tan fácil. Fueron varias las ocasiones en las que se insistió para su cometido. Entre los inconvenientes que se presentaron fueron: el horario de las citas con los personajes objeto de estudio, el tiempo de duración de la entrevista a cada uno de ellos, el lugar idóneo para ejecutarla, y las formas de interpretar las preguntas por parte de los líderes de la asociación.

Finalmente la información pudo ser recabada sin ningún otro inconveniente que los ya mencionados en el párrafo anterior. Los entrevistados fueron básicamente miembros del directorio:

- Sr. Leónidas Guanoluisa Tenelema, en calidad de Presidente de la Asociación.
- Sr. Juan De la Cruz Gonzabay, en calidad de Vicepresidente.
- Sra. Gina Borbor González, como Tesorera.
- Sra. Dolores Merchán Chiquito, Secretaria de la Asociación.
- Sra. Ana Salinas Borbor, Primer Vocal Suplente.

1.- Como dirigente, ¿de qué manera planifica las actividades de la asociación?

En esta pregunta todos los entrevistados supieron manifestar que ninguno lleva planificaciones de sus actividades como dirigente, más bien lo que se realiza es una reunión con todos los líderes a vísperas de acontecimientos importantes para la germanía, por ejemplo: festividades por la fecha de creación, festividades de la península, entre otros. Esto se debe a su nivel de educación (terminaron solamente la instrucción primaria).

Si bien se deja estipulado por escrito (a través de la secretaria) lo planificado, nunca se han elaborado planes, programas o proyectos como tal, sino más bien han sido acciones poco complejas.

Otra de las formas de planificar de acuerdo a ellos, es a través de la delegación de comisiones que se encargan de llevar a efecto una actividad específica. Una vez designada las mismas, el presidente se encarga de hacerles un seguimiento y control (observando el desempeño de manera empírica).

2.- ¿Con qué fin se creó la asociación?

Al igual que en la pregunta anterior, en este indicador los entrevistados supieron manifestar que el fin primero y último con el que fue creada la asociación fue la ayuda mutua, debido a que desde el inicio se plantearon conformar una caja común donde en cada aporte de los socios a su cuenta se le descontaría mensualmente \$0,25 ctvs. para la asociación, no obstante esto cambió luego al designarse que era mejor que se recolectara de cada miembro \$0,25 ctvs. diarios sin contar el aporte a su cuenta.

Si bien la motivación anterior fue la más relevante, no fue la única, debido a que también fueron expuestas razones como la legalización para el respaldo respectivo frente a las ordenanzas municipales y las leyes del estado.

3.- ¿Cuáles son los objetivos que la asociación se ha propuesto cumplir a corto (menos de 1 año), mediano (de 1 a 5 años) y largo plazo (mayor a 5 años)?

Los dirigentes supieron manifestar que sus principales objetivos a corto plazo son: cumplir con el sueño de todos sus miembros, que es el de seguir construyendo su sede de reuniones, la cual sólo cuenta con las bases de la estructura. Otro de los objetivos deseado es el de mejorar la organización y las planificaciones que se realizan en bien de la agrupación con miras hacia el futuro.

Entre los objetivos a mediano plazo, está el de terminar la construcción de su sede, la cual la visionan con los bienes muebles necesarios, el equipo de cómputo e internet, al igual que una posible ampliación a dos plantas, para lograr conseguir una sala de eventos y el espacio suficiente para las oficinas de atención al público. Con esto se prevé mejorar la imagen e infraestructura que poseen, y en más de 5 años ser la asociación líder no solo del mercado sino de la provincia de Santa Elena.

4.- ¿Cómo visiona a futuro a la asociación?

Esta pregunta fue vista desde varios puntos por los entrevistados. La visión del presidente fue que la asociación sea la mejor organizada de todas las existentes del mercado municipal de Santa Elena. El vicepresidente fue más allá y opinó que le gustaría ver a la asociación como la líder en progreso económico, social y cultural de la ciudad de Santa Elena, de esta manera se volvería a conquistar el lugar que ocupaban cuando fueron hace 13 años la primera y única asociación de comerciantes del mercado central, legalmente constituida y la más próspera de aquella época.

En cuanto a la opinión de los otros dirigentes, se obtuvo de ellos que visionan a la agrupación como la líder en ventas, a través de su personal calificado, sus productos de calidad, a cómodos precios, y a la aplicación de valores éticos.

5.- ¿Cuál cree usted que son las debilidades y fortalezas que tienen como asociación?

Esta pregunta dio muchas oportunidades para hablar a los líderes, debido a que si bien existen muchos deseos de sacar adelante a la organización, también es cierto que existen varias debilidades que internamente están obstaculizando esto. Una de ellas, aceptada por los entrevistados fue la desunión del grupo cuando se requiere de colaboración desinteresada para beneficio de todos, ya que cada vez que esto se pretende en ocasiones hay respuestas negativas de varios socios.

Existe un grupo minoritario de socios que no cumplen siempre con sus aportes a la asociación, a decir de los dirigentes es comprensible puesto que el dinero se ha estado recolectando para la construcción de la sede de reuniones, pero como han tenido que costear otras actividades no han logrado el objetivo, además no han planificado sus gastos. También al adquirir sus productos para la venta, no piensan como equipo sino de manera individual, como un negocio en el cual la asociación no tiene derechos de dar sugerencias en su forma de administrarlo.

Otra debilidad reconocida por los líderes, es la falta de recursos económicos para la adquisición de nuevos materiales para cada uno de los locales. Si bien cada uno de los miembros tiene en su negocio sus propias herramientas, estos nunca han sido proporcionados por la asociación, incumpliendo así la razón por la que fue creada (ayuda mutua). Esta impotencia ocasiona además que la atención al cliente no sea siempre la adecuada.

La imagen que muchos de los locales brindan a sus clientes en ocasiones no es la adecuada, esto también es otro factor interno que los debilita. Lo que sucede es que algunos de los socios no le dan la debida importancia a la imagen que proyectan, y se puede ver esto al pasar por sus puestos y ver cómo los productos están abarrotados o tirados en el piso. También citaron el hecho de no contar con nuevos uniformes que los identifique como asociación ante sus clientes.

Por la causa anterior, los directivos exclaman que se ha producido el desconocimiento que tienen actualmente los clientes sobre el nombre de la agrupación.

El talento humano poco capacitado para cumplir con las tareas propias de dirigentes administrativos en el ámbito empresarial, es otra flaqueza que fue reconocida por los mismos. La debilidad anterior les ha provocado que las rentabilidades de sus negocios sean bajas, puesto que no han logrado hacerlos prosperar como una gran empresa.

Luego de detallar sus debilidades, los entrevistados fueron claros en decir que también tienen sus fortalezas, las cuales se resumen en personal motivado, valiente y perseverante dentro de la asociación; socios con capital necesario para sostener sus negocios; clientes fijos; años en el mercado le brindan reconocimiento a cada miembro más que a la asociación como tal; disposición del espacio físico para la venta de sus productos, los cuales podrían modificarlos con el fin de brindar una mejor atención y servicio al cliente.

6.- ¿Cree usted que la asociación ha aprovechado las oportunidades que se le han presentado?

Una vez más los dirigentes concordaron que de manera individual, cada socio pudo haber aprovechado las oportunidades que se le han presentado, por algo siguen existiendo sus negocios, más sin embargo, como grupo asociado, ellos manifiestan que no.

La eventualidad antes mencionada se ha presentado en forma de programas de capacitación para los comerciantes, organizada por el MIPRO entre otras entidades. El expandir sus negocios o líneas de productos en base a la negociación con nuevos proveedores; el acceso al financiamiento por parte de entidades del estado (BNF, CFE), tampoco han sabido ser aprovechadas por las asociación.

7.- ¿Cuáles cree usted que son los principales factores externos que impedirían el desarrollo económico de la asociación?

Los entrevistados en su mayoría consideran que uno de los factores externos que impediría que su organización se desarrolle, en primer lugar es la competencia, ya que resulta que existen otras asociaciones de comerciantes minoristas en el mercado central de Santa Elena.

Si bien en conjunto con las otras organizaciones (de pescadores, tricimotos, venta de ropa), han organizado eventos culturales, sociales y deportivos, no pueden dejar de pensar en que siempre está la posibilidad que la competencia baje sus precios. De igual manera con el paso de los años “Primero de Mayo” ha ido perdiendo espacio y popularidad, lo que la hace vulnerable ante la amenaza de nuevos competidores u oferentes con productos sustitutos. Es por esta razón que desean también planificar sus actividades de manera técnica y no improvisada.

Otro factor que les preocupa son la ordenanzas municipales, debido a que cuentan que en muchas ocasiones cuando requieren ingresar su mercadería a una hora determinada, los guardias de la municipalidad se los prohíben con el argumento de que la hora para realizar esto es antes de las 10:00 o de las 14:00 en adelante. Esto causa malestar en los comerciantes que en varias situaciones han perdido una venta pues cuando se disponen a ingresar sus productos y atender a sus clientes que llegan en la mañana, los municipales se los prohíben.

8.- ¿Qué tipos de estrategias han implementado para superar a la competencia?

En esta pregunta todos coincidieron en una sola respuesta, ¡Ninguna! Lo que sucede es que como nunca se han elaborado planes, programas o proyectos como tal, jamás se han implementado estrategias que encaminen a la asociación a superar a su competencia, o al menos a recuperar el primer lugar que ostentaban al inicio de sus años de vida.

9.- ¿Qué proyectos le gustaría que se elaboren para el beneficio de la asociación?

Básicamente los entrevistados manifestaron proyectos como. Gestiones de financiamiento para actividades futuras; mejorar la infraestructura de la asociación (construcción de su sede de reuniones); mejorar la imagen de la asociación; adquirir equipos tecnológicos y de telecomunicación para estar al día en el uso de la tecnología en los negocios; capacitaciones a socios, y finalmente publicidad.

En las gestiones para financiar recursos económicos, mencionaron actividades como: organización de bingos bailables, rifas de electrodomésticos u otros tipos de artículos necesarios para el hogar, entre otros. Lo anterior serviría para ejecutar proyectos de mejoramiento de la infraestructura, tales como: la terminación de la construcción de su sede de reuniones con todos los implementos (muebles de oficina, equipos de computación, internet). Pero reconocen que este tipo de actividades no darían los resultados esperados.

En proyectos para el mejoramiento de la imagen acotaron. Elaboración de un logo y slogan originales, confección de nuevos uniformes, lo cual facilitaría la implementación de programas de publicidad en medios de comunicación, utilizando anuncios publicitarios en diarios locales, elaboración de volantes y la creación de un perfil en redes sociales.

10.- ¿Cree usted que es necesaria la elaboración de un plan estratégico para la asociación “Primero de Mayo” que ayude a cumplir con los objetivos de la organización?

La respuesta para los entrevistados fue obvia, puesto que después de responder a las nueve preguntas anteriores y darse cuenta que hay muchas cosas que se pueden hacer para beneficio de todos, es muy necesaria la elaboración de un plan estratégico que encamine a la organización a un mejor futuro.

### **3.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A SOCIOS.**

La investigación se llevó a efecto con una encuesta dirigida a los miembros de la asociación “Primero de Mayo” en calidad de socios, con el firme propósito de medir fundamentalmente el direccionamiento estratégico, mediante indicadores como la filosofía, misión, valores organizacionales.

De igual forma se valoró el análisis situacional, la formulación e implementación estratégica, por medio de preguntas relacionadas con la elaboración y ejecución de estrategias y proyectos, además de la historicidad de la organización, sus recursos disponibles y la utilización de publicidad en medios de comunicación o el uso de internet.

La aplicación de este tipo de instrumentos se llevó a cabo con solo un inconveniente, el cual consistió en la interrupción de las actividades de cada socio encuestado en lo referente a la venta de sus productos. Esta labor tuvo una duración de 10 a 15 minutos con las debidas explicaciones a las interrogantes que surgían en los encuestados.

La cantidad total de investigados fueron 38 socios (como lo expresa el cuadro de la muestra en el capítulo II del marco metodológico), los cuales representan al resto de los integrantes de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” aparte de los miembros de la directiva.

El lugar donde se ejecutó la encuesta, por lo tanto, fue en su propio lugar de trabajo, en los momentos de menos intensidad comercial, esto fue, a partir de las 14:30 pm. Este horario fue estratégicamente elegido por el encuestador, a razón de que luego de la hora citada anteriormente los integrantes de la agrupación terminaban de almorzar.

1.- ¿Con qué finalidad fue creada la asociación?

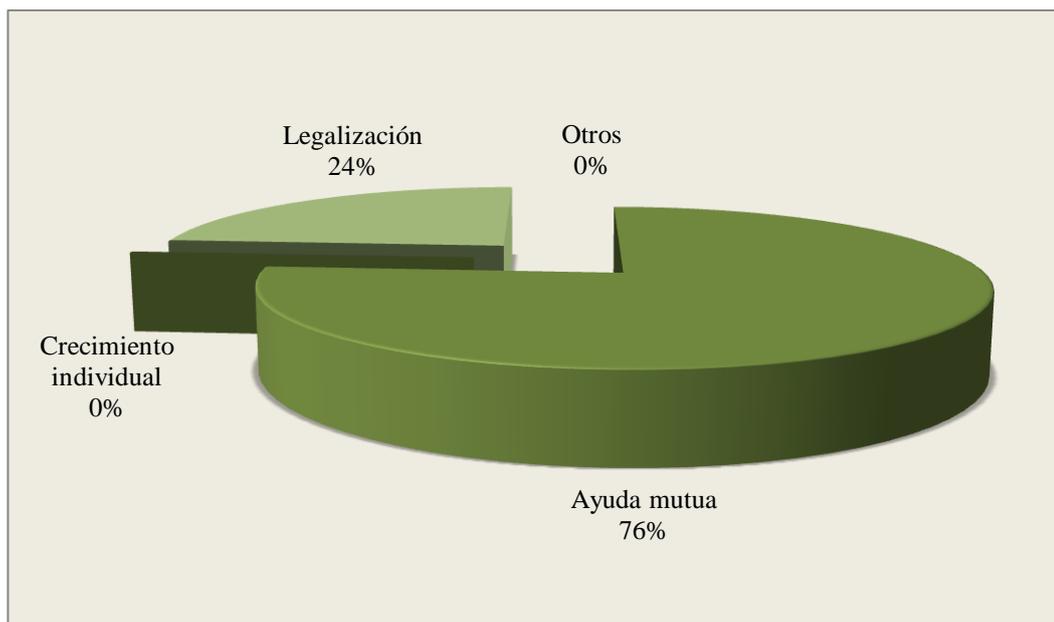
CUADRO No. 7. Finalidad de la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	1	Ayuda mutua	29	76%
	2	Crecimiento individual	0	0%
	3	Legalización	9	24%
	4	Otros	0	0%
	<b>TOTALES</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Finalidad de la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 4. Finalidad de la asociación.



Fuente: Finalidad de la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

Se consultó de manera indirecta la misión con la que inició la asociación. Todo indica que la razón por la que se creó fue para ayudarse mutuamente, mientras que una pequeña parte indicó que fue la legalización. Ninguno de los socios aportó con la constitución de la germanía con miras a un crecimiento individual, aspecto positivo si se desea llegar a la consecución de objetivos comunes.

2.- ¿Qué valor se aplica de manera frecuente en la asociación?

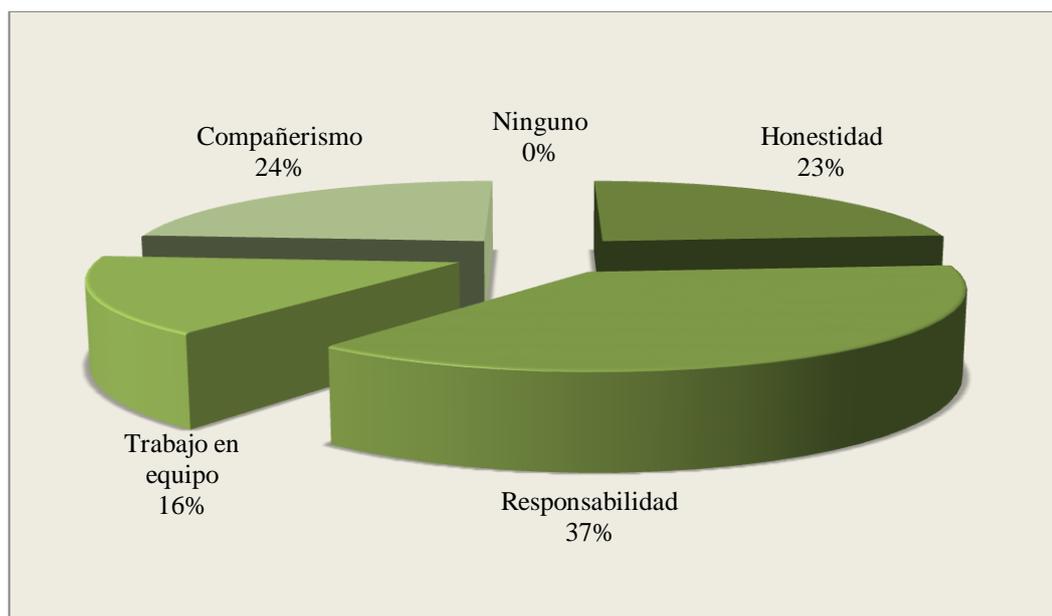
CUADRO No. 8. Valor aplicado en la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>2</b>	1	Honestidad	9	23%
	2	Responsabilidad	14	37%
	3	Trabajo en equipo	6	16%
	4	Compañerismo	9	24%
	5	Ninguno	0	0%
	<b>TOTALES</b>			<b>38</b>

*Fuente:* Valor aplicado en la asociación

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 5. Valor aplicado en la asociación.



*Fuente:* Valor aplicado en la asociación

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

La responsabilidad es el valor principal en la asociación; el compañerismo y la honestidad también ayudan a la convivencia entre ellos. Esto confirma que el trabajo en equipo está limitado a los aportes de 0,25 centavos para la asociación, no obstante, esto puede fortalecerse con la definición de procedimientos que impliquen esfuerzo común, sobre todo en la negociación con proveedores.

3.- ¿De las siguientes, cuál cree usted que representa una amenaza para la asociación?

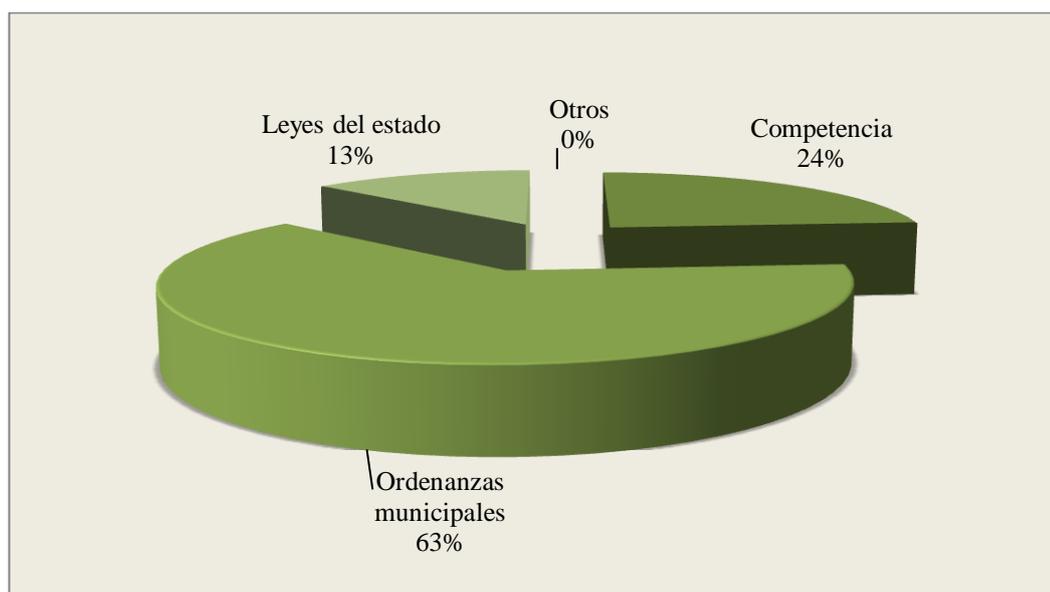
CUADRO No. 9. Amenaza para la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>3</b>	1	Competencia	9	24%
	2	Ordenanzas municipales	24	63%
	3	Leyes del estado	5	13%
	4	Otros	0	0%
	<b>TOTALES</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Amenaza para la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 6. Amenaza para la asociación.



Fuente: Amenaza para la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

Se obtuvo de los socios lo que ellos consideran como la mayor amenaza para sus actividades. La mayoría opina que las ordenanzas municipales son el primer obstáculo, en segundo lugar la competencia los incomoda. Este factor no tendría mayores repercusiones en proyectos que se puedan emprender, esto debido a que es factible mitigar las ordenanzas con procesos y procedimientos bien definidos.

4.- ¿Considera que la asociación debería darse a conocer mucho más, por medio de publicidad en medios de comunicación e internet?

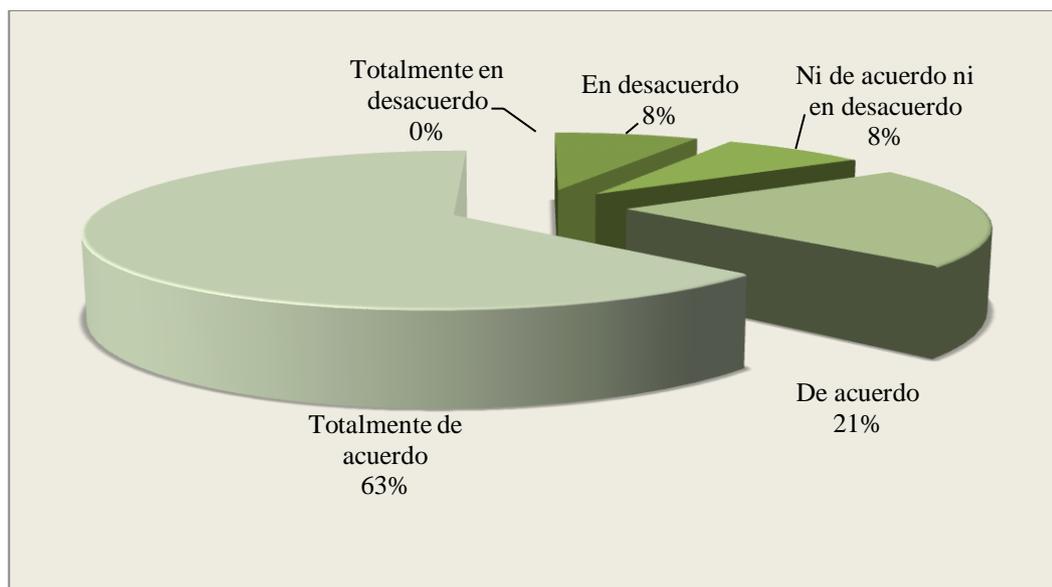
CUADRO No. 10. Publicidad necesaria para la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
4	1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	2	En desacuerdo	3	8%
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8%
	4	De acuerdo	8	21%
	5	Totalmente de acuerdo	24	63%
	<b>TOTALES</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Publicidad necesaria para la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 7. Publicidad necesaria para la Asociación.



Fuente: Publicidad necesaria para la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

Se consultó el nivel de aceptación por la publicidad clásica y moderna. La mayoría está totalmente de acuerdo con esto, mientras que un pequeño grupo mostró se indeciso y otro en desacuerdo. Algo definitivamente positivo para los fines de una estrategia de diferenciación que ayude a promocionar la imagen de la organización y le establezca una presencia competitiva en el mercado.

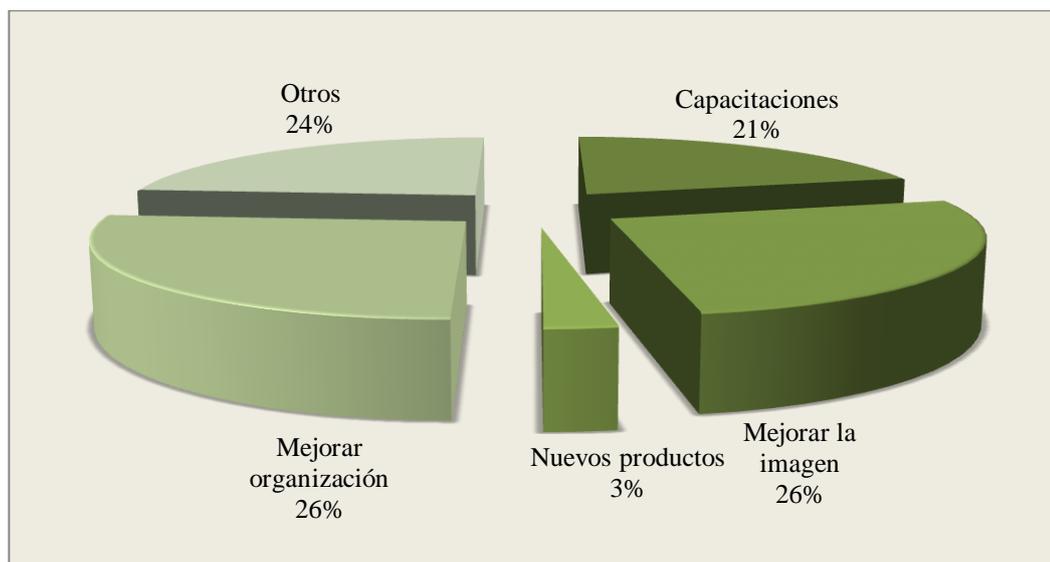
5.- ¿Qué tipo de proyecto considera el más necesario para el beneficio de cada socio y de la asociación entera?

CUADRO No. 11. Proyecto primordial para los socios.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>5</b>	1	Capacitaciones	8	21%
	2	Mejorar la imagen	10	26%
	3	Nuevos productos	1	3%
	4	Mejorar organización	10	26%
	5	Otros	9	24%
	<b>TOTALES</b>			<b>38</b>

Fuente: Proyecto primordial para los socios  
Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 8. Proyecto primordial para los socios.



Fuente: Proyecto primordial para los socios  
Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

En relación al proyecto principal que los socios consideran beneficiaría a cada uno de ellos y a la asociación entera, la mayoría desea propuestas que mejoren la organización en conjunto con la imagen, así como también recibir capacitaciones y otros proyectos entre los cuales destaca la construcción de su sede de reuniones. Dichos proyectos son factibles de llevar a efecto dentro de un plan estratégico.

6.- ¿Considera usted que la asociación cuenta con todos los materiales necesarios para atender correctamente a sus clientes?

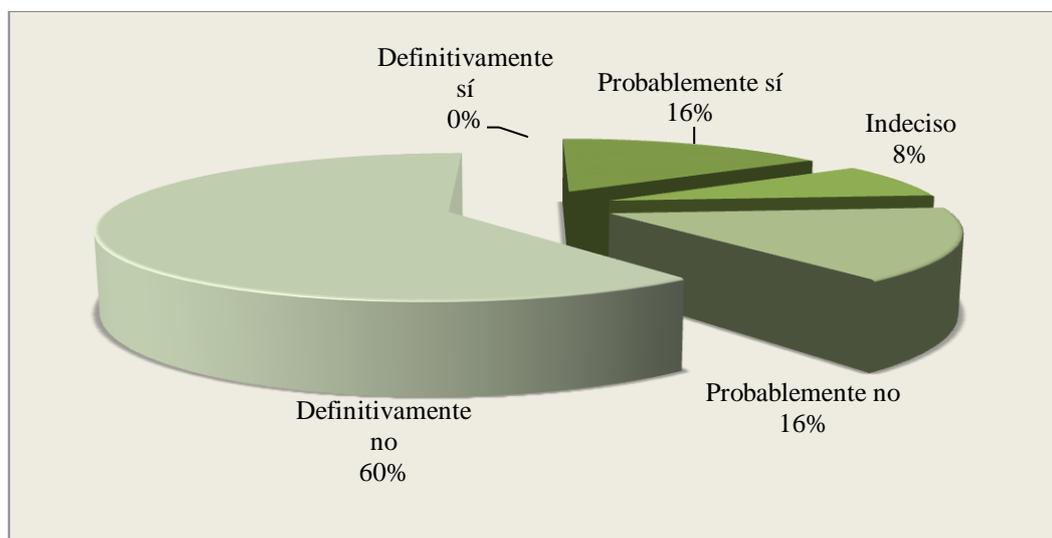
CUADRO No. 12. Asociación con materiales necesarios.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
6	1	Definitivamente sí	0	0%
	2	Probablemente sí	6	16%
	3	Indeciso	3	8%
	4	Probablemente no	6	16%
	5	Definitivamente no	23	60%
	<b>TOTALES</b>			<b>38</b>

Fuente: Asociación con materiales necesarios

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 9. Asociación con materiales necesarios.



Fuente: Asociación con materiales necesarios

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

La mayoría de los socios no cuentan con las herramientas necesarias para atender a sus clientes, pocos se mostraron indecisos al ser consultados y otros sí tienen los implementos. Esto resultaría una debilidad que podría convertirse en una fortaleza mediante una mejor gestión de adquisición de recursos materiales para cada socio, o tecnológicos y de telecomunicaciones para bien de toda la asociación.

7.- ¿La asociación ha utilizado alguna estrategia para competir en el mercado?

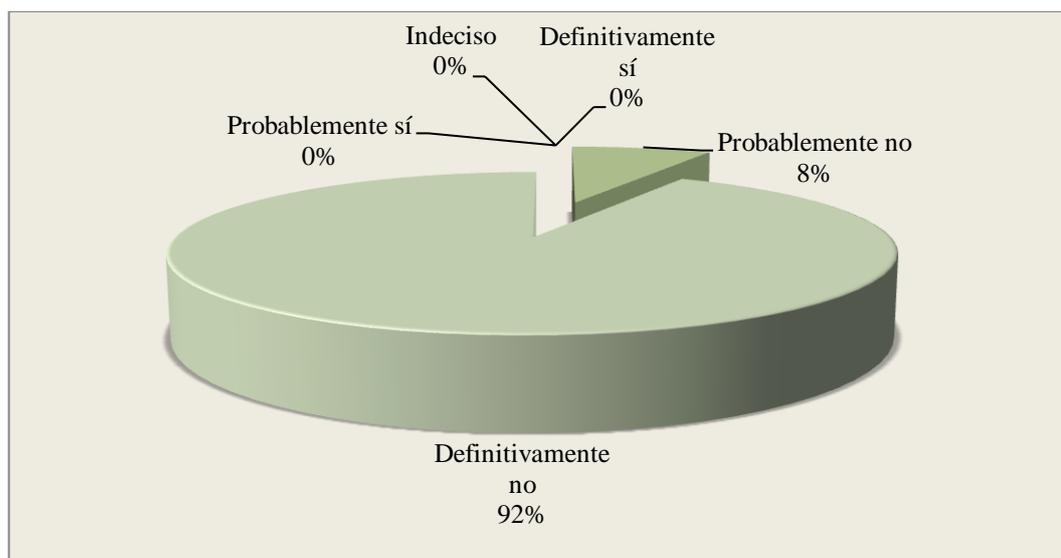
CUADRO No. 13. Utilización de estrategias por parte de asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	1	Definitivamente sí	0	0%
	2	Probablemente sí	0	0%
	3	Indeciso	0	0%
	4	Probablemente no	3	8%
	5	Definitivamente no	35	92%
	<b>TOTALES</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Utilización de estrategias por parte de asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 10. Utilización de estrategias por parte de asociación.



Fuente: Utilización de estrategias por parte de asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

La aplicación de estrategias como parte de la gestión administrativa para competir en el mercado no ha sido el fuerte de la asociación. Así lo confirman técnicamente sus socios en su totalidad. Es comprensible este resultado por su nivel de estudios, pero esto tiene solución al momento de aplicar un análisis situacional de la organización mediante un examen P.E.S.T.L.E. y F.O.D.A.

8.- ¿Como socio, cree usted que la asociación cuenta con el recurso económico suficiente?

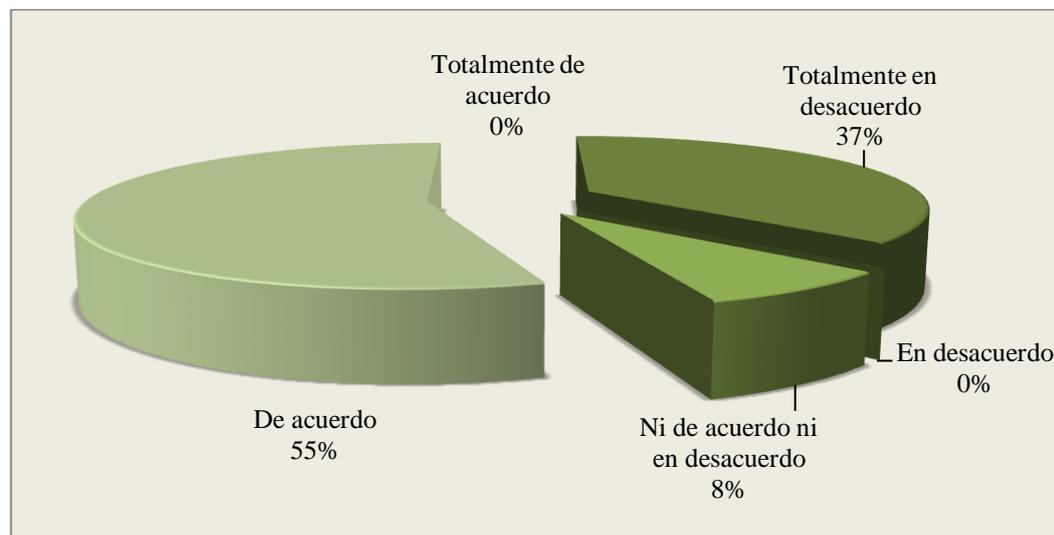
CUADRO No. 14. Existencia de recurso económico suficiente.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
8	1	Totalmente en desacuerdo	14	37%
	2	En desacuerdo	0	0%
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	8%
	4	De acuerdo	21	55%
	5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTALES</b>			<b>38</b>

Fuente: Existencia de recurso económico suficiente

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 11. Existencia de recurso económico suficiente.



Fuente: Existencia de recurso económico suficiente

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

La mayoría manifestó que no hay el recurso como asociación, mientras que otros declararon que sí existe pero individual. Un pequeño grupo se mostró neutral. Al existir un capital individual se puede gestionar una propuesta que tome en cuenta una pequeña parte de aquellos con fines grupales, se obtendría una caja común que pueda proveer de liquidez para la ejecución de proyecto de mayor coste.

9.- ¿Desde su creación, cree usted que la asociación ha crecido económicamente?

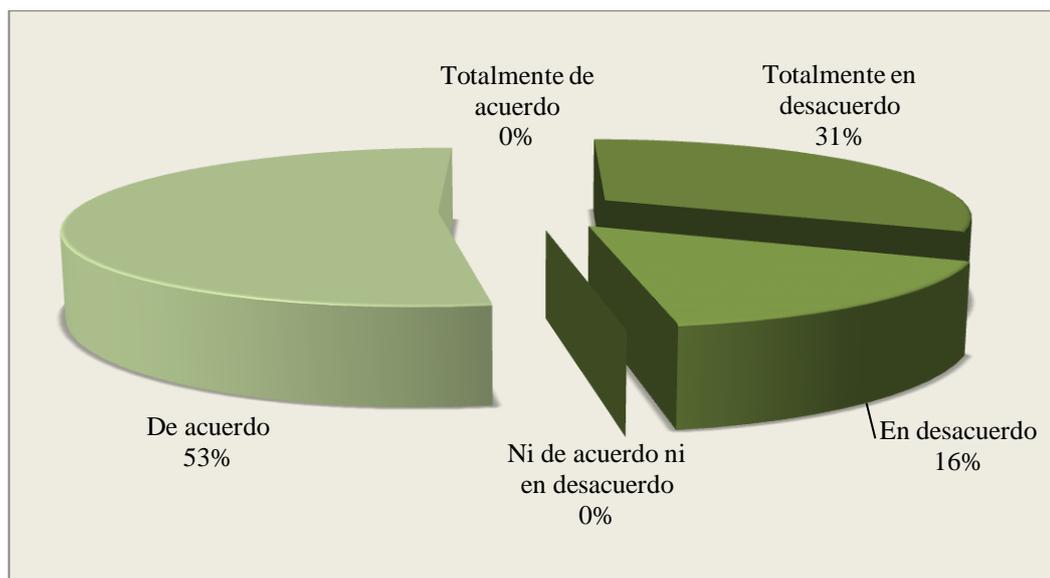
CUADRO No. 15. Crecimiento de la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
9	1	Totalmente en desacuerdo	12	31%
	2	En desacuerdo	6	16%
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	4	De acuerdo	20	53%
	5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTALES</b>			<b>38</b>

Fuente: Crecimiento de la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 12. Crecimiento de la asociación.



Fuente: Crecimiento de la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

La mayoría cree que sí se ha crecido, no en altos niveles pero sí se han logrado sostener en el mercado de manera individual, mientras que por otro lado el restante de los miembros opina que no se ha conseguido un gran desarrollo económico como asociación. Esto resultó obvio a razón de que como asociación no cuentan con una caja común, y todos sus capitales son individuales.

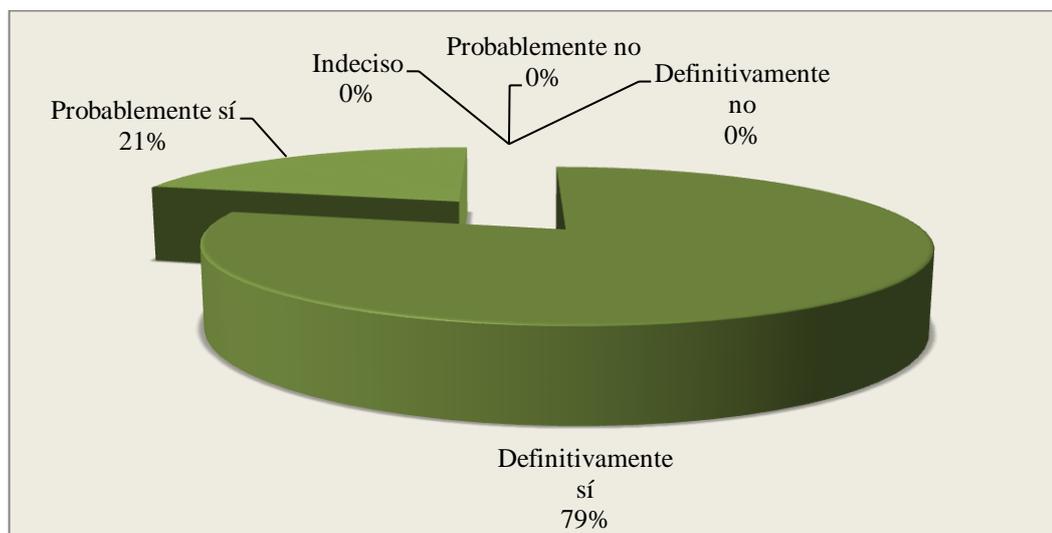
10.- ¿Considera usted que la asociación necesita un plan estratégico que le ayude a cumplir con todos sus objetivos?

CUADRO No. 16. Necesidad de un plan estratégico.

Ítem	Esc.	Alternativas	Socios	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>10</b>	1	Definitivamente sí	30	79%
	2	Probablemente sí	8	21%
	3	Indeciso	0	0%
	4	Probablemente no	0	0%
	5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>		<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Necesidad de un plan estratégico  
Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 13. Necesidad de un plan estratégico.



Fuente: Necesidad de un plan estratégico  
Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

Se consultó sobre la necesidad que tiene la asociación de un plan estratégico que los ayude a cumplir con sus objetivos. Técnicamente todos están de acuerdo con la implementación de este tipo de planes. Algo sumamente positivo para la elaboración del mismo, puesto que de haber recibido una respuesta negativa, toda propuesta encaminada a la unión los socios sería improductiva.

### **3.3. ANÁLISIS DE ENCUESTAS A CLIENTES.**

Previo al análisis de los resultados de la encuesta a clientes, se determinaron las dimensiones e indicadores a evaluar, para luego formular las preguntas adecuadas al grupo a encuestar.

Este instrumento estuvo dirigido a las personas que adquieren sus productos en los locales pertenecientes a la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del cantón Santa Elena.

En esta encuesta, se tomó en cuenta la perspectiva del cliente hacia la germanía, comenzando por el reconocimiento de su nombre, gestión de la publicidad, organización, imagen de los locales, frecuencia de compra de los usuarios de la asociación, nivel de satisfacción con los productos adquiridos y las alternativas de compra que poseen principalmente los clientes a parte de acudir con frecuencia a los negocios de “Primero de Mayo”.

Las preguntas que se elaboraron y aplicaron en esta investigación tuvieron además opciones con dos modalidades de escala de Likert, las cuales permitieron la rápida recolección y tabulación de los datos.

El lugar donde se efectuó la indagación fue en distintos sitios de la ciudad de Santa Elena, entre ellos están: El parque central, “Vicente Rocafuerte”; en las afueras de la Iglesia “Emperatriz Santa Elena”; en las inmediaciones de Tiendas Industriales y Asociados “TÍA” y tiendas de barrios frecuentadas por clientes de la asociación. Se debe aclarar que un menor porcentaje de las muestras fueron tomadas del mercado central, debido a que en el cuestionario existían preguntas que fácilmente pondrían incómodos a los clientes frente a los propietarios de los negocios pertenecientes a la organización en estudio.

1. ¿Conoce acerca de la Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo" del Mercado Central del cantón Santa Elena?

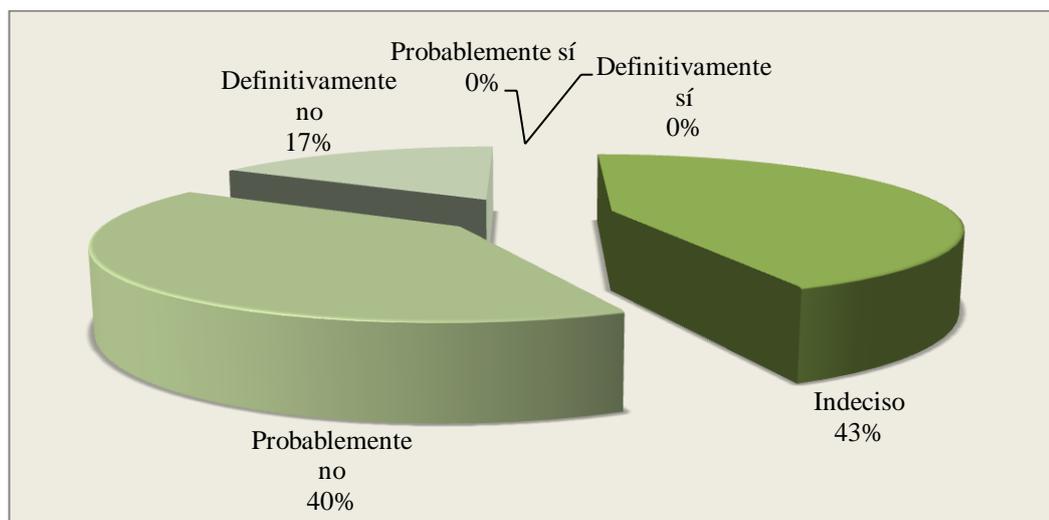
CUADRO No. 17. Conocimiento de la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>1</b>	1	Definitivamente sí	0	0%
	2	Probablemente sí	0	0%
	3	Indeciso	124	43%
	4	Probablemente no	115	40%
	5	Definitivamente no	47	17%
	<b>TOTALES</b>			<b>286</b>

Fuente: Conocimiento de la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 14. Conocimiento de la asociación.



Fuente: Conocimiento de la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

Se discurrió el conocimiento que tienen los clientes sobre la asociación "Primero de Mayo". Los resultados fueron que ninguno de sus clientes está seguro de conocerla como agrupación, sin embargo, un poco menos de la mitad se mostró indeciso. Esto da paso a la factibilidad de programas que promuevan el nombre de la organización con una figura que los represente y los diferencie de las demás asociaciones que ejercen la misma actividad económica.

2.- ¿Considera que la asociación debería darse a conocer más, por medio de publicidad en medios de comunicación e internet?

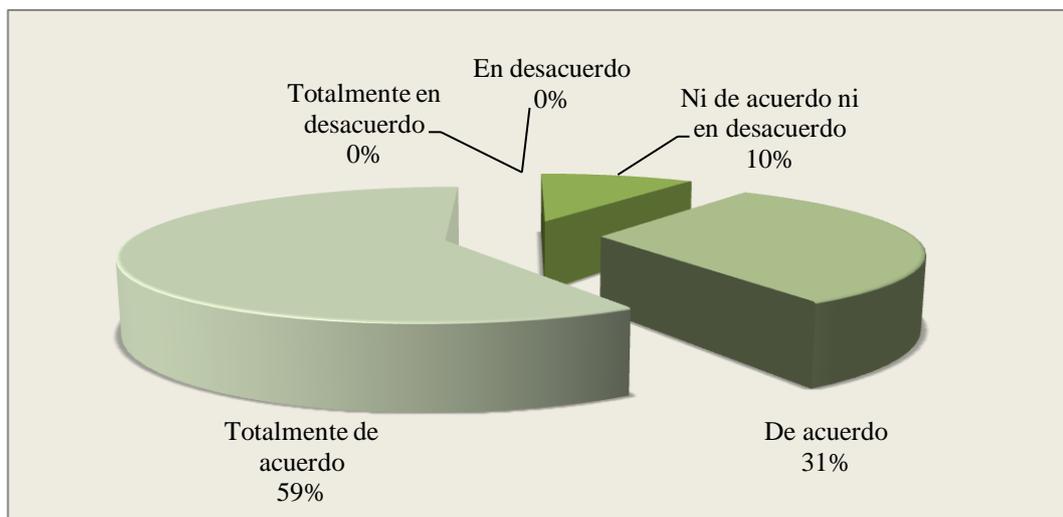
CUADRO No. 18. Publicidad de la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>2</b>	1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	2	En desacuerdo	0	0%
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	10%
	4	De acuerdo	90	31%
	5	Totalmente de acuerdo	168	59%
	<b>TOTALES</b>			<b>286</b>

*Fuente: Publicidad de la asociación*

*Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez*

GRÁFICO No. 15. Publicidad de la asociación.



*Fuente: Publicidad de la asociación*

*Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez*

Se indagó sobre la opinión de los clientes acerca de su aprobación en la utilización de la publicidad clásica y la moderna. La mayoría indicó estar de acuerdo en que los medios de comunicación y el internet deben ser utilizados, pocos mostraron indecisión. Estos datos dan paso a la determinación de los medios con que los clientes desean enterarse de las novedades que ofrece la organización.

3.- ¿Cree usted que la asociación "Primero de Mayo" está bien organizada?

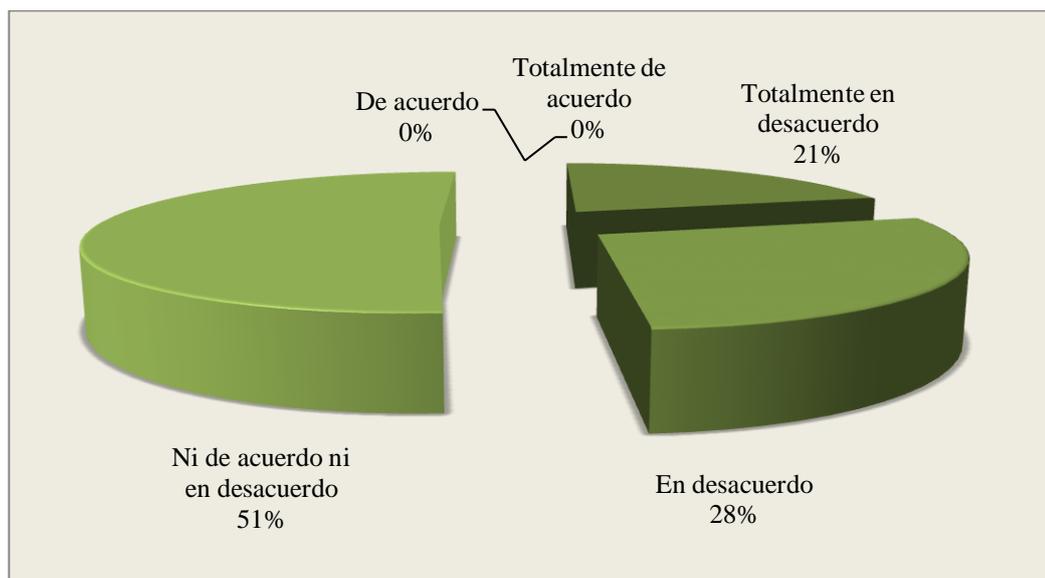
CUADRO No. 19. Organización de la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>3</b>	1	Totalmente en desacuerdo	60	21%
	2	En desacuerdo	80	28%
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	146	51%
	4	De acuerdo	0	0%
	5	Totalmente de acuerdo	0	0%
	<b>TOTALES</b>			<b>286</b>

*Fuente:* Organización de la asociación

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 16. Organización de la asociación.



*Fuente:* Organización de la asociación

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

Se consultó la percepción de los clientes sobre la manera en que los socios se organizan. La mitad se mostró insegura al opinar sobre el tema, mientras que el restante alega estar en desacuerdo con la forma de organizarse del grupo. Estos resultados avivan el empleo de estrategias, políticas y la definición de procesos dentro de una estructura formal que detalle perfiles y funciones de cada miembro.

4.- ¿Le gustaría que la asociación mejore la imagen de sus locales?

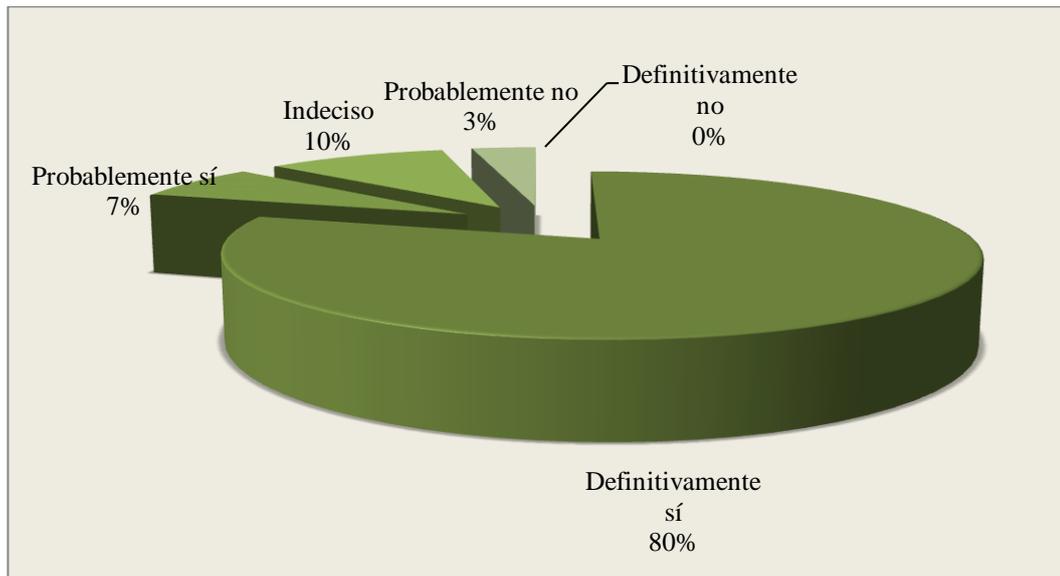
CUADRO No. 20. Mejorar la imagen de la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
4	1	Definitivamente sí	228	80%
	2	Probablemente sí	20	7%
	3	Indeciso	28	10%
	4	Probablemente no	10	3%
	5	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTALES</b>			<b>286</b>

Fuente: Mejorar la imagen de la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 17. Mejorar la imagen de la asociación.



Fuente: Mejorar la imagen de la asociación

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

Se obtuvo la opinión de los clientes con respecto a la imagen presentada por los locales de la asociación, en ella los resultados fueron que el la gran mayoría sugiere que sí se debe mejorar este aspecto, muy pocos están conformes con la imagen actual. Este indicador da luces para ser considerado primordial dentro de un programa de mejoramiento de la imagen organizacional.

5.- ¿Le parece que los socios deberían recibir capacitaciones?

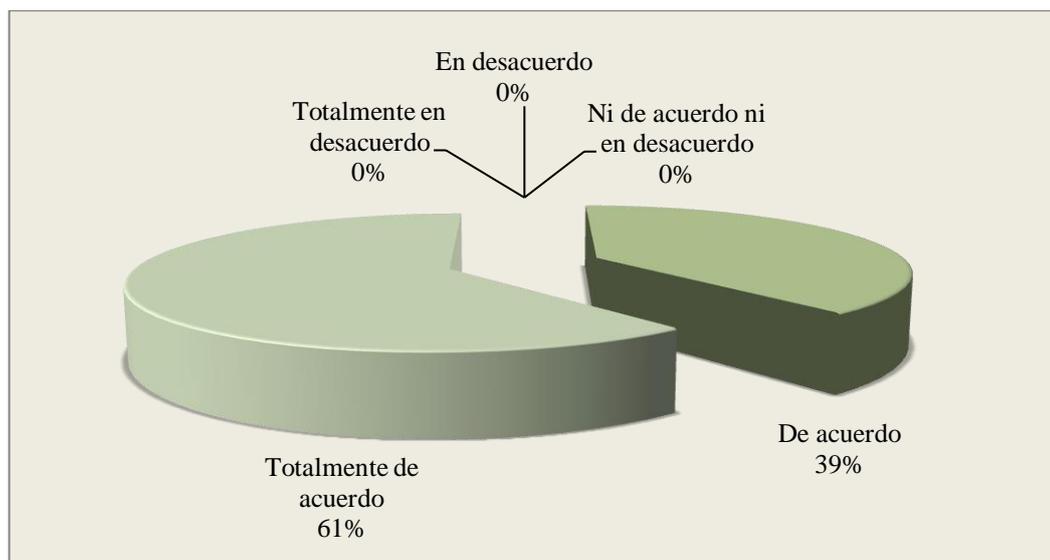
CUADRO No. 21. Capacitaciones para socios.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>5</b>	1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	2	En desacuerdo	0	0%
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
	4	De acuerdo	111	39%
	5	Totalmente de acuerdo	175	61%
	<b>TOTALES</b>			<b>286</b>

*Fuente:* Capacitaciones para socios

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 18. Capacitaciones para socios.



*Fuente:* Capacitaciones para socios

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

Con el fin de justificar o refutar la implementación de capacitaciones a los socios, se consultó a los clientes sobre el tema. Prácticamente el total de ellos están totalmente de acuerdo con esto, por ende se juzgan necesarias las capacitaciones para cada integrante, lo cual resulta ser de suma importancia para la asociación debido a que es una percepción de los mismos compradores.

6.- ¿Con qué frecuencia adquiere productos de la asociación?

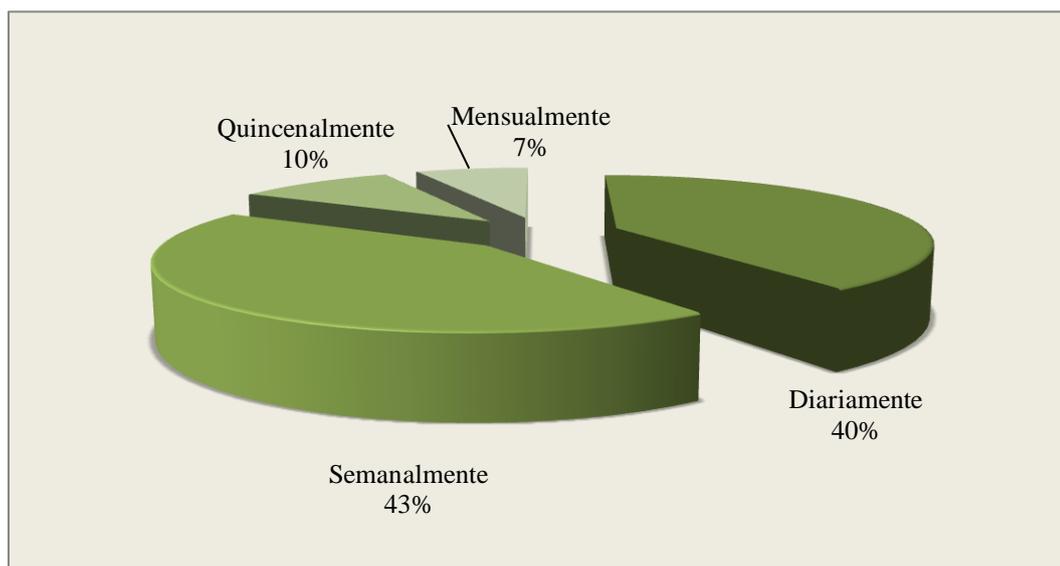
CUADRO No. 22. Frecuencia de compra en la asociación.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>6</b>	1	Diariamente	115	40%
	2	Semanalmente	123	43%
	3	Quincenalmente	28	10%
	4	Mensualmente	20	7%
	<b>TOTALES</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Frecuencia de compra en la asociación*

*Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez*

GRÁFICO No. 19. Frecuencia de compra en la asociación.



*Fuente: Frecuencia de compra en la asociación*

*Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez*

Se consultó la frecuencia de compra de los clientes en la asociación. Un poco menos de la mitad de sus clientes son fijos diariamente y cuenta con otra cantidad similar de los mismos a la semana. Una minoría lo hace quincenal y otra mensual. Estos resultados permiten observar que existen clientes de la asociación que si bien son pocos, no están siendo satisfechos en su totalidad.

7.- ¿Encuentra en los locales de la asociación lo que usted requiere?

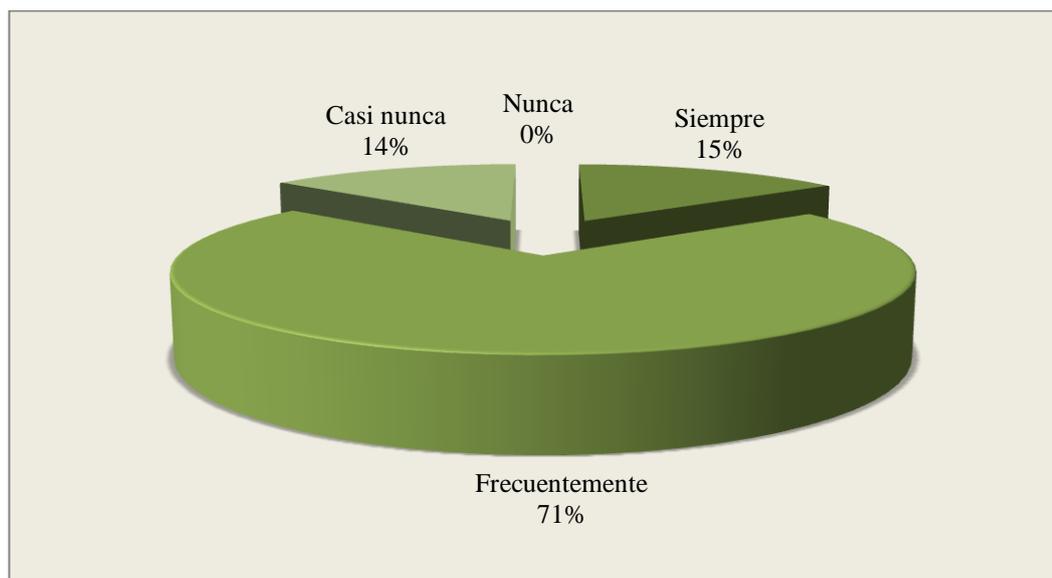
CUADRO No. 23. Locales con productos requeridos por clientes.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>7</b>	1	Siempre	43	15%
	2	Frecuentemente	203	71%
	3	Casi nunca	40	14%
	4	Nunca	0	0%
	<b>TOTALES</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

*Fuente:* Locales con productos requeridos por clientes

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 20. Locales con productos requeridos por clientes.



*Fuente:* Locales con productos requeridos por clientes

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

Se determinó con qué frecuencia el cliente encuentra en los locales visitados los productos que requiere. La gran mayoría está satisfecha con los bienes ofrecidos por la germanía; los compradores que acuden casi nunca salen defraudados con la mercadería disponible. Esta información es relevante para ser considerada como fortaleza de la agrupación frente a su competencia.

8.- ¿Qué tipos de facilidad de compra le gustaría encontrar en la asociación?

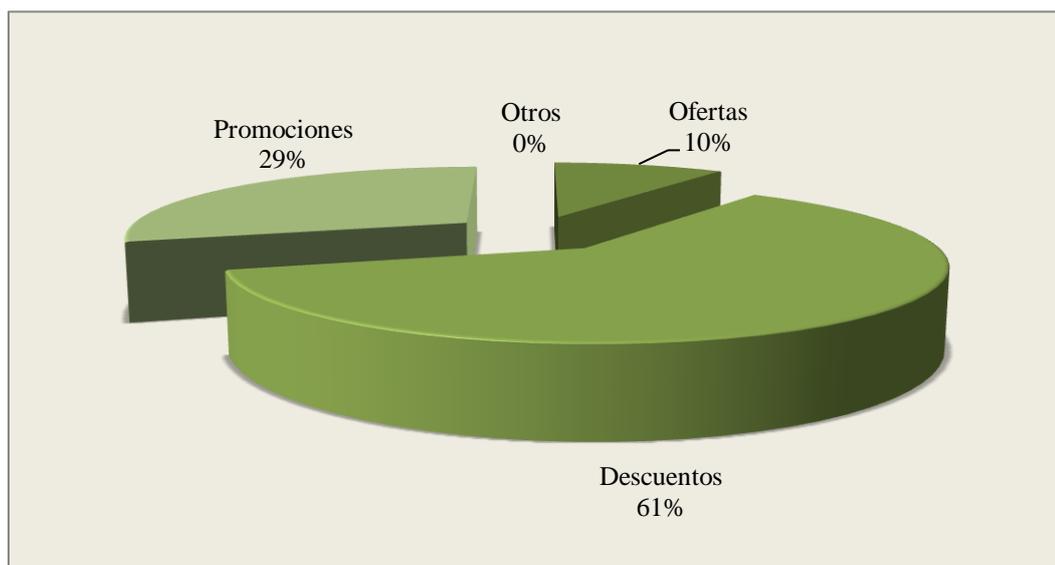
CUADRO No. 24. Facilidad de compra preferida por clientes.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
8	1	Ofertas	28	10%
	2	Descuentos	174	61%
	3	Promociones	84	29%
	4	Otros	0	0%
	<b>TOTALES</b>		<b>286</b>	<b>100%</b>

Fuente: Facilidad de compra preferida por clientes

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 21. Facilidad de compra preferida por clientes.



Fuente: Facilidad de compra preferida por clientes

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

La gran mayoría de los clientes de la asociación preferiría que le brinden descuentos en la compra de sus productos, el restante solicitan algún tipo de ofertas o promociones que le permitan adquirir mayor cantidad de los productos. Esta debilidad puede ser fortalecida mediante el establecimiento de políticas comerciales y una mejor negociación con proveedores.

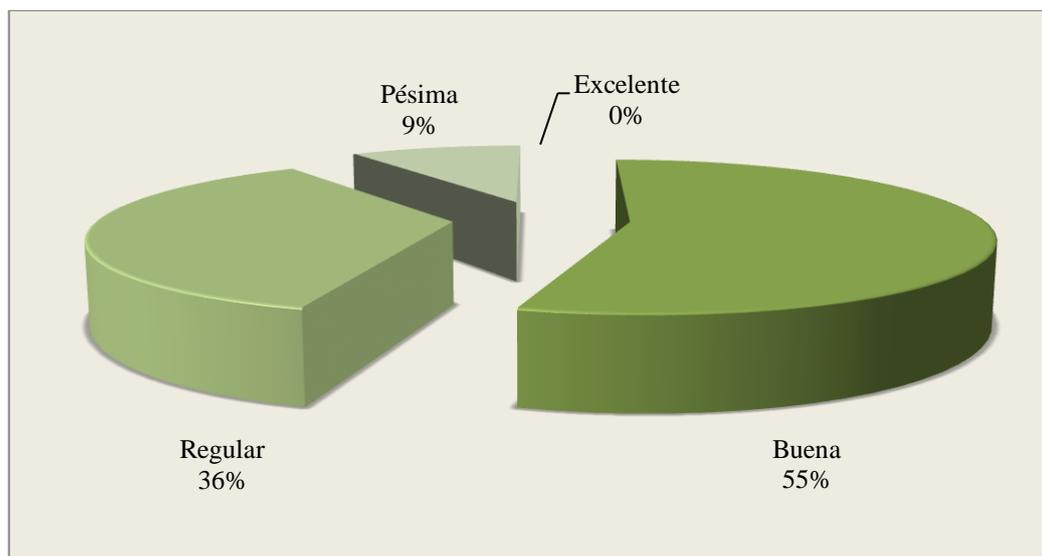
9.- ¿Qué piensa acerca de la atención que recibe en los locales que pertenecen a la asociación?

CUADRO No. 25. Atención al cliente en los locales.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
9	1	Excelente	0	0%
	2	Buena	186	55%
	3	Regular	73	36%
	4	Pésima	27	9%
	<b>TOTALES</b>			<b>286</b>

*Fuente:* Atención al cliente en los locales  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 22. Atención al cliente en los locales.



*Fuente:* Atención al cliente en los locales  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

Se indagó sobre la perspectiva del cliente en cuanto a la atención recibida al momento de realizar sus compras en la asociación. Los resultados indican que la atención ofrecida está entre regular y buena (sin llegar a la excelencia). Esto se potenciaría con capacitaciones en temas relacionados al servicio y atención al cliente dirigido especialmente para todos los miembros de la asamblea general.

10.- ¿Cuándo no compra en la asociación “Primero de Mayo”, a qué otro tipo de negocios acude principalmente?

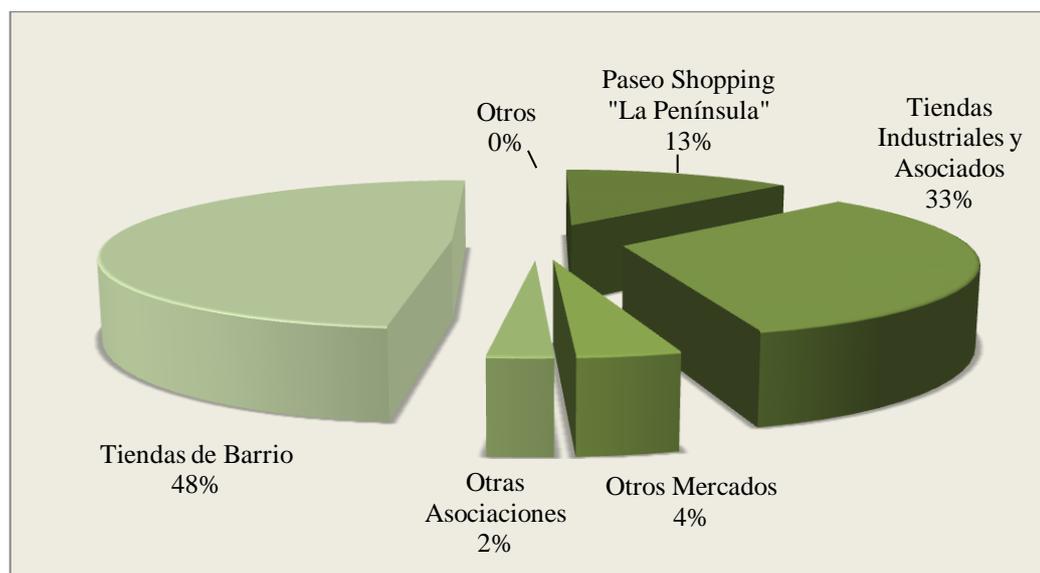
CUADRO No. 26. Principal lugar alternativo de compra.

Ítem	Esc.	Alternativas	Clientes	
			Frecuencia	Porcentaje
<b>10</b>	1	Paseo Shopping "La Península"	37	13%
	2	Tiendas Industriales y Asociados	93	33%
	3	Otros Mercados	11	4%
	4	Otras Asociaciones	7	2%
	5	Tiendas de Barrio	138	48%
	6	Otros	0	0%
	<b>TOTALES</b>			<b>286</b>

Fuente: Principal lugar alternativo de compra

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 23. Principal lugar alternativo de compra.



Fuente: Principal lugar alternativo de compra

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

Se determinó el lugar alternativo de compra al que acuden principalmente los clientes después de la asociación, en su mayoría son las tiendas de barrio, en segundo lugar está TÍA, en tercer lugar el paseo shopping. Estos resultados reflejan la competencia o las posibles alianzas que se pueden tomar en cuenta en el plan estratégico, siendo las principales las tiendas de barrio.

### **3.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **Conclusiones.**

- La razón primordial para la creación de la asociación fue la ayuda mutua, visionando a futuro una organización líder en el comercio de abarrotes, legumbres y venta de pollos, contando con el talento humano capacitado que trabaje en equipo, al igual que mejore su atención al cliente.
- El trabajo en equipo como valor fundamental se encuentra enfocado mayormente en las aportaciones a la asociación, esto es positivo, sin embargo la germanía se olvida de aplicarlo en otros procesos como la negociación con proveedores en la adquisición de la mercadería.
- La asociación necesita de publicidad propiamente dicha en medios de comunicación e internet, a pesar de que tanto sus propios socios, directivos y clientes piensan que este aspecto es de suma importancia, la publicidad se da únicamente por recomendaciones de los clientes.
- La asociación cuenta con una importante cantidad de clientes fijos (diaria y semanalmente en su mayoría), sin embargo, están en desacuerdo con la imagen que proyecta el gremio de comerciantes, lo que en ocasiones genera que prefieran acudir a otro lugar de compra, principalmente las tiendas de barrio y TÍA.
- Los dirigentes de la asociación “Primero de Mayo”, cuentan con una limitada planificación, esto en el ámbito de gestión administrativa debido al nivel de educación (primaria) que tienen la gran mayoría de ellos (sólo dos socias son licenciadas pero en el área de la educación).

## **Recomendaciones.**

- Se recomienda crear una misión para la asociación “Primero de Mayo”, que esté orientada en una ayuda mutua entre socios, o mejoramiento continuo en todos sus procesos comerciales, y que la visión dirija a recuperar el liderato dentro del Mercado Central del cantón Santa Elena, en lo referente al comercio minorista.
- Fortalecer el trabajo en equipo de los socios, para esto se sugiere crear una caja común y definir procedimientos esenciales como la venta de productos, aportes a la caja y la adquisición de mercadería, para que cada miembro siga los lineamientos propuestos y se logren objetivos comunes.
- Se recomienda elaborar programas y proyectos para mejorar la publicidad de la asociación en medios de comunicación e internet, aprovechando el uso de redes sociales, cuñas radiales, folletos, entre otros, así como obtener provecho de la presencia en el mercado peninsular de entidades estatales que brindan servicios de telecomunicaciones.
- Se debería innovar la imagen de la germanía en sí, implementando estrategias de diferenciación, de tal manera que los clientes se encuentren con una asociación con perfil renovado y fresco que incentive al público a confiar en la calidad de sus productos y en su personal.
- Elaborar un plan estratégico para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” que facilite la labor de sus dirigentes en cuestiones de gestión administrativa e incluya todos los elementos que encaminen al crecimiento de la misma. Se sugiere además que dicho documento contemple formación a los líderes y demás socios.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PERIODO 2015 – 2019.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN.**

El estudio realizado tuvo como objetivo elaborar el siguiente plan estratégico, el cual brinda mejoras en la gestión administrativa dentro de un futuro no tan lejano (periodo comprendido entre 2015 – 2019), para la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”. Gracias a modelos de planeación estratégica se logró elaborar uno nuevo, adecuado para la germanía.

La propuesta contempla un direccionamiento estratégico que incluye filosofía, misión, visión, valores y objetivos; el análisis situacional con el respectivo estudio de factores enmarcados en un examen P.E.S.T.L.E y F.O.D.A. Todo lo anterior se realizó mediante matrices de evaluación interna, externa y el de Michael Porter, de tal manera que dio lugar a la formulación e implementación de estrategias, cursos de acción, políticas, y el diseño de una visible y detallada estructura organizacional.

La solución a la problemática hallada está organizada en programas y proyectos de mejoramiento de la gestión administrativa, la renovación de la imagen organizacional y la promoción de la misma, así como la de la ampliación de la infraestructura. El documento contiene procedimientos, presupuestos, plan operativo y de acción. Se evalúa el cumplimiento de los objetivos mediante el sistema de control denominado cuadro de mando integral.

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

La planeación de la estrategia desde sus orígenes ha dado buenos resultados en el logro de objetivos tanto para empresas como para ganar batallas en las diferentes épocas a lo largo de la existencia humana. Desde entonces, varios autores han elaborado modelos flexibles y adaptables para todo tipo de organización y acorde a los ambientes internos y externos en los que se desenvuelve la misma considerando sus características propias.

Si bien es cierto la planeación estratégica para una gran empresa comercial difiere a la elaborada para una asociación de comerciantes minoristas (por la cantidad de financiamiento que se maneja, participación del mercado, clientes, los objetivos a alcanzar, entre otros), esta última no está exenta (debido a sus actividades y entorno económico) de poder llevar a cabo actividades planificadas con miras a un crecimiento y posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, la existencia de este tipo de organizaciones (asociaciones) así como la creación de nuevas, no garantiza siempre el desarrollo socioeconómico del grupo, no al menos en una provincia joven y con poca cultura empresarial como lo es Santa Elena, la misma que poco a poco va evolucionado en estos aspectos y en educación superior por la presencia oportuna y efectiva de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Y con mucha más razón ahora que las universidades están llamadas a ser esos motores que impulsen las ideas de desarrollo socioeconómico, se busca asistir a través de este plan, los proyectos que desea emprender la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”, la cual no cuenta con personal capacitado o con estudios universitarios para manejar adecuadamente sus actividades comerciales, y por ende encaminar sus objetivos con acciones ejecutables acordes a sus posibilidades y situación actual.

#### 4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

La organización cuenta con la siguiente información acerca de su razón social, fecha de fundación, acuerdo ministerial, domicilio, órgano funcional, logo, slogan, número de socios, miembros del directorio. El siguiente cuadro detalla lo anteriormente expuesto.

CUADRO No. 27. Información de asociación “Primero de Mayo”.

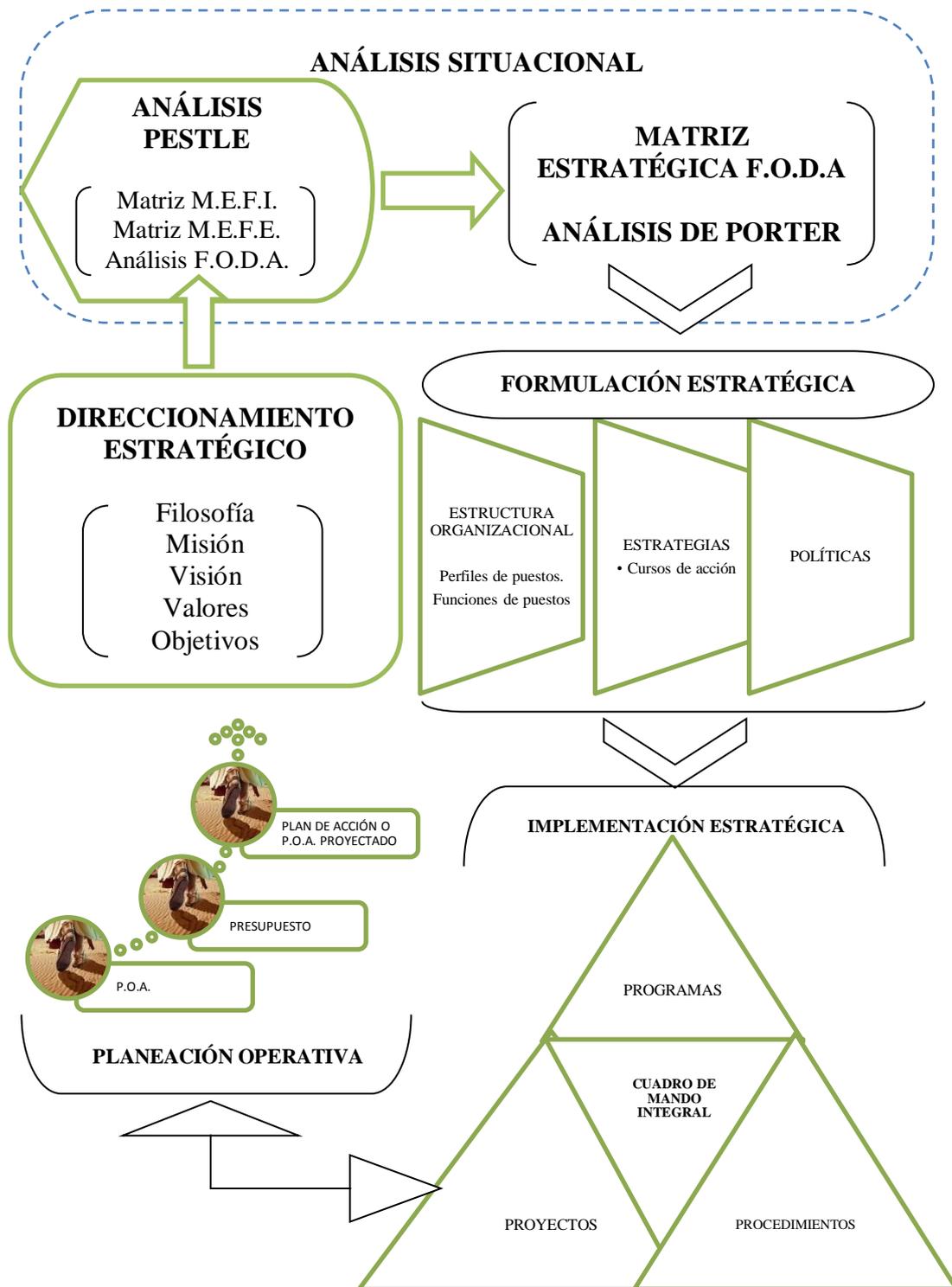
ASPECTO	DETALLE
<b>Razón Social:</b>	Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Central de Santa Elena “Primero de Mayo”
<b>Fecha de Fundación:</b>	1° de mayo de 2001
<b>Acuerdo Ministerial:</b>	# 4502
<b>País – Provincia – Cantón - Ciudad:</b>	Ecuador – Santa Elena – Santa Elena – Santa Elena
<b>Órgano funcional:</b>	Asamblea General – Directorio – Vocales
<b>Logo:</b>	
<b>Slogan:</b>	Trabajando por ti
<b>Número de socios:</b>	43
<b>Presidente:</b>	Sr. Leónidas Guanoluisa Tenelema
<b>Vicepresidente:</b>	Sr. Juan De La Cruz Gonzabay
<b>Tesorera:</b>	Lcda. Gina Borbor González
<b>Secretaria:</b>	Sra. Dolores Merchán Chiquito

Fuente: Asociación “Primero de Mayo”

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.4. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO.

GRÁFICO No. 24. Modelo para asociación “Primero de Mayo”



Fuente: Asociación “Primero de Mayo”  
 Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

## **4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.**

### **4.5.1. Filosofía.**

La Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” cree fielmente que Dios perfecciona al ser humano en base al trabajo, por ello la oferta de sus productos está en permanente mejoramiento para satisfacción de sus clientes.

### **4.5.2. Misión.**

“La Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del cantón Santa Elena, tiene como misión primordial la comercialización de productos de primera necesidad al por menor, mejorando continuamente sus operaciones comerciales, cumpliendo fielmente con sus valores éticos – morales”

### **4.5.3. Visión.**

La Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del cantón Santa Elena, lidera la venta de productos de primera necesidad, siendo un referente del comercio al por menor, distinguiéndose de otras asociaciones a nivel cantonal y cumpliendo con su valores éticos - morales.

### **4.5.4. Valores.**

La asociación “Primero de Mayo”, aplicará y hará parte de sus hábitos valores organizacionales que orientan la filosofía, misión y visión para su respectivo y correcto cumplimiento dentro y fuera de la agrupación. Dichos valores son los siguientes:

- a. **Honestidad.**- Este valor es el referente de cada uno de los integrantes de la organización, puesto que todos actúan con transparencia en el comercio de sus productos y en su vida diaria.
  
- b. **Responsabilidad.**- El camino a seguir para hacer honor al nombre de la asociación “Primero de Mayo”, es el cumplimiento de las actividades de manera puntual y diligente; siempre con actitud positiva y responsable de las decisiones tomadas en grupo y de forma individual, sin olvidarse de los deberes y derechos de cada uno de los socios estipulados en sus estatutos.
  
- c. **Trabajo en equipo.**- Acorde a la misión de la organización, todas las actividades se desarrollarán en base a la coordinación, sincronización y socialización de las mismas con el fin de lograr objetivos comunes.
  
- d. **Compromiso social.**- Como miembros activos de la sociedad peninsular, la comunidad de la germanía “Primero de Mayo” está comprometida con el cuidado del medio ambiente, la salud de nuestros clientes, el incentivo de las relaciones interpersonales y resolución de conflictos, con el fin de aportar con el buen vivir.
  
- e. **Sentido de pertenencia.**- Es el valor intrínseco de la asociación, puesto que sus integrantes demostrarán con orgullo su pertenencia a la misma, y mostrarán prontitud ante los problemas del colectivo. Tienen siempre voluntad para participar en todo asunto que concierna a la organización.
  
- f. **Atención al cliente.**- Con la primicia de que los clientes son el sustento económico principal de los locales y de la asociación entera, se adopta como valor la atención de calidad, que permita darle un trato justo y cálido a toda persona que requiera de los productos.

#### **4.5.5. Objetivos.**

##### **4.5.5.1. Objetivo general.**

Comercializar productos de primera necesidad, mediante una adecuada atención y servicio al cliente, con personal capacitado y el mejoramiento de la imagen organizacional, reformando la gestión administrativa y logrando un destacado reconocimiento en el mercado peninsular.

##### **4.5.5.2. Objetivos específicos.**

- i. Realizar un análisis situacional que permita la identificación de factores internos y externos que puedan ser aprovechados o mitigados de acuerdo a la realidad y el medio en que se desenvuelve la organización.
- ii. Elaborar las estrategias organizacionales adaptables a la asociación “Primero de Mayo”, para el mejoramiento de su gestión administrativa y el logro de un reconocimiento mayor en el mercado.
- iii. Establecer programas y proyectos acordes a las estrategias a implementar, que encaminen propuestas de financiamiento, capacitaciones, renovación de la imagen organizacional y optimicen las vías de publicidad.
- iv. Implantar un sistema de seguimiento y control que permita medir la ejecución de los programas y proyectos dentro de los plazos establecidos.
- v. Determinar la planeación operativa y los presupuestos que abarcan todo el plan estratégico para una comercialización de calidad de los productos de primera necesidad.

## 4.6. ANÁLISIS SITUACIONAL.

### 4.6.1. Análisis P.E.S.T.L.E.

#### 4.6.1.1. Matriz M.E.F.I.

CUADRO No. 28. Matriz de evaluación de factores internos.

	Peso	Calificación	Total Ponderado
<u>Fortalezas:</u>			
1. Atención al cliente.	0,10	3	<b>0,30</b>
2. Clientes fijos.	0,05	4	<b>0,20</b>
3. Recursos materiales.	0,10	3	<b>0,30</b>
4. Variedad en productos.	0,05	3	<b>0,15</b>
5. Capital financiero.	0,05	3	<b>0,15</b>
6. Infraestructura.	0,02	3	<b>0,06</b>
7. Estructura organizacional.	0,02	3	<b>0,06</b>
8. Experiencia en el mercado.	0,05	3	<b>0,15</b>
9. Liderazgo y motivación.	0,02	3	<b>0,06</b>
10. Publicidad.	0,05	3	<b>0,15</b>
<u>Debilidades</u>			
1. Organización.	0,01	1	<b>0,01</b>
2. Cultura organizacional.	0,05	1	<b>0,05</b>
3. Trabajo en equipo.	0,06	1	<b>0,06</b>
4. Visión de futuro.	0,07	1	<b>0,07</b>
5. Personal capacitado.	0,10	1	<b>0,10</b>
6. Ofertas al cliente.	0,01	1	<b>0,01</b>
7. Imagen organizacional.	0,10	1	<b>0,10</b>
8. Recursos tecnológicos.	0,02	1	<b>0,02</b>
9. Rentabilidad de los negocios.	0,05	1	<b>0,05</b>
10. Procedimientos definidos.	0,02	1	<b>0,02</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,07</b>

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo" y clientes

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

La M.E.F.I. presentó factores de mayor fortaleza como la atención al cliente y los recursos materiales. Los de menor fortaleza son la infraestructura, estructura organizacional y el liderazgo junto con la motivación. Las debilidades menos agudas son el personal capacitado y la imagen organizacional, las más preocupantes son la organización, cultura organizacional, trabajo en equipo, visión de futuro, ofertas al cliente, recursos tecnológicos, rentabilidad, y los procedimientos definidos. De forma general la agrupación está internamente debilitada por estar por debajo del total del promedio ponderado de 2.5.

#### 4.6.1.2. Matriz M.E.F.E.

CUADRO No. 29. Matriz de evaluación de factores externos.

<b>Factores críticos para el Éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<u>Oportunidades</u>			
1. Asistencia técnica privada	0,01	3	<b>0,03</b>
2. Asistencia financiera privada	0,05	1	<b>0,05</b>
3. Asesorías privadas	0,01	1	<b>0,01</b>
4. Asistencia técnica pública	0,10	1	<b>0,10</b>
5. Asistencia financiera pública	0,10	1	<b>0,10</b>
6. Asesorías públicas	0,05	2	<b>0,10</b>
7. Nichos de mercado	0,05	1	<b>0,05</b>
8. Alianzas Estratégicas	0,05	1	<b>0,05</b>
9. Tecnología	0,10	1	<b>0,10</b>
10. Productos/Servicios complementarios	0,05	2	<b>0,10</b>
<u>Amenazas</u>			
1. Competencia directa	0,10	4	<b>0,40</b>
2. Competencia indirecta	0,03	3	<b>0,09</b>
3. Intermediarios	0,10	3	<b>0,30</b>
4. Ordenanzas Municipales	0,05	3	<b>0,15</b>
5. Leyes del Estado	0,01	4	<b>0,04</b>
6. Inflación de precios	0,02	2	<b>0,04</b>
7. Escases de productos	0,02	3	<b>0,06</b>
8. Productos sustitutos	0,05	1	<b>0,05</b>
9. Delincuencia	0,02	3	<b>0,06</b>
10. Saturación del mercado	0,03	1	<b>0,03</b>
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>1,91</b>

*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

La M.E.F.E. reveló las oportunidades que son aprovechadas y las amenazas que están afectando a la asociación respectivamente. Las primeras de mayor relevancia para la organización son la asistencia y asesoría técnica - financiera pública, la existencia de la tecnología y la presencia en el mercado de los oferentes con productos complementarios a los ofrecidos por la misma; las que menos importancia han tenido son la asistencia y asesoría técnica – financiera privada, los nichos de mercados y las alianzas estratégicas.

En lo que se refiere a las segundas (amenazas), tenemos que las de mayor impacto son la competencia directa, intermediarios y las ordenanzas municipales; la saturación del mercado es un factor que también afecta a la asociación pero es considerada de menor trascendencia por los socios, así como las leyes del estado y la inflación en los precios de sus productos. En términos generales, la organización no aprovecha de manera oportuna las ocasiones favorables que se le han presentado y por ende se enfrenta a sus principales amenazas sin el empleo de alguna estrategia que ayude a mitigarlas. Está por debajo del promedio de 2.5.

#### **4.6.1.3. Análisis F.O.D.A.**

Luego de haber puesto a prueba los diferentes indicadores considerados tanto en las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y en base a los resultados obtenidos de la M.E.F.I. – M.E.F.E. se enuncian de manera individual cada uno de aquellos factores.

##### **4.6.1.3.1. Fortalezas.**

- a. Buena atención al cliente.
- b. 1.000 clientes fijos diarios.
- c. Disponibilidad de recursos materiales para la venta.
- d. Variedad de productos ofrecidos al cliente.

- e. Socios con capital financiero necesario.
- f. Disponibilidad de infraestructura (locales alquilados) y un terreno propio.
- g. Constituida legalmente con acuerdo ministerial # 4502.
- h. 14 años de existencia en el mercado.
- i. Directivos motivados e influyentes en la toma de decisiones.
- j. Locales conocidos individualmente.

#### **4.6.1.3.2. Debilidades.**

- a. Órgano funcional limitado.
- b. Insuficiente compromiso colectivo por parte de los socios.
- c. Limitado trabajo en equipo.
- d. Limitada visión de futuro.
- e. Directivos desprovistos de conocimientos administrativos.
- f. Ausencia de políticas comerciales de promoción en los productos ofrecidos.
- g. Limitada imagen organizacional.
- h. Ausencia del recurso tecnológico.
- i. Mínima rentabilidad de los negocios.
- j. Ausencia de procedimientos definidos en sus actividades.

#### **4.6.1.3.3. Oportunidades.**

- a. Contratación de personal profesional para administrar la asociación.
- b. Préstamos financieros a entidades privadas.
- c. Recibir asesorías de profesionales.
- d. Convenios con entidades públicas.
- e. Créditos o préstamos financieros a entidades públicas.
- f. Programas de capacitación de entidades públicas.
- g. Nichos de mercados.

- h. Alianzas estratégicas con organizaciones con bienes/productos complementarios.
- i. Presencia de empresas públicas y privadas proveedoras de tecnología, equipos de computación, internet y telecomunicaciones.
- j. Publicidad en redes sociales y el fácil acceso a éstas.

#### **4.6.1.3.4. Amenazas.**

- a. Presencia del Comisariato Santa Elena y gran cantidad de tiendas independientes en la ciudad.
- b. Participación en el mercado provincial de importantes e imponentes cadenas comerciales.
- c. Intermediarios inescrupulosos.
- d. Ordenanzas municipales rígidas.
- e. Numerosos trámites legales con el estado y de larga duración.
- f. El índice inflacionario anual para el final del presente se prevé sea de 3,2% (variable).
- g. Escases de productos a causa de desastres naturales en los lugares donde se producen las legumbres.
- h. Aumento de empresas con productos sustitutos.
- i. Aumento de casos de delincuencia en la ciudad de Santa Elena.
- j. Saturación del mercado en la venta de productos de primera necesidad al por menor.

Este análisis situacional (P.E.S.T.L.E. - F.O.D.A.) fue desarrollado en base a los resultados de las matrices M.E.F.I. – M.E.F.E. y la evaluación cuantitativa de los factores tomados en cuenta para su examinación y comparación con la realidad actual de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”. De esta manera fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, ambiente político, económico, social, tecnológico, legal y ecológico, son las descritas anteriormente.

#### 4.6.2. Matriz Estratégica F.O.D.A.

CUADRO No. 30. Matriz estratégica: F.O. – D.O.

<b>ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS "PRIMERO DE MAYO"</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1. Buena atención al cliente.	1. Órgano funcional limitado.
	2. 1.000 Clientes fijos diarios.	2. Insuficiente compromiso colectivo.
	3. Disponibilidad de recursos materiales.	3. Limitado trabajo en equipo.
	4. Variedad en productos.	4. Limitada visión de futuro.
	5. Socios con capital financiero necesario.	5. Directivos sin conocimientos administrativos.
	6. Disponibilidad de infraestructura y terreno propio.	6. Ausencia de políticas comerciales
	7. Constituida legalmente con acuerdo ministerial # 4502.	7. Limitada Imagen organizacional.
	8. 14 años de existencia.	8. Ausencia del recurso tecnológico.
	9. Directivos motivadores e influyentes.	9. Mínima rentabilidad de los negocios.
	10. Locales conocidos individualmente.	10. Ausencia de procedimientos definidos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS F-O</b>	<b>ESTRATEGIAS D-O</b>
1. Contratación de profesionales en administración.	F1 - O6; F1 - O3. Programar capacitaciones.	D7 – O10. Renovación de la imagen organizacional.
2. Préstamos financieros a entidades privadas.		
3. Recibir asesorías de profesionales.		
4. Convenios con entidades públicas.		
5. Créditos o préstamos financieros de entidades públicas.		
6. Programas de capacitación de entidades públicas.		
7. Nichos de mercado.		
8. Alianzas Estratégicas.		
9. Presencia de proveedores de tecnología, equipos de cómputo, internet y telecomunicaciones.		
10. Publicidad en redes sociales y fácil acceso a éstas.		

Fuente: Asociación de Comerciantes Minorista "Primero de Mayo"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 31. Matriz estratégica: F.A – D.A.

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS "PRIMERO DE MAYO"	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Buena atención al cliente.	1. Órgano funcional limitado.
	2. 1.000 Clientes fijos diarios.	2. Insuficiente compromiso colectivo.
	3. Disponibilidad de recursos materiales.	3. Limitado trabajo en equipo.
	4. Variedad en productos.	4. Limitada visión de futuro.
	5. Socios con capital financiero necesario.	5. Directivos sin conocimientos administrativos.
	6. Disponibilidad de infraestructura y terreno propio.	6. Ausencia de políticas comerciales
	7. Constituida legalmente con acuerdo ministerial #4502.	7. Limitada Imagen organizacional.
	8. 14 años de existencia en el mercado.	8. Ausencia del recurso tecnológico.
	9. Directivos motivados e influyentes.	9. Mínima rentabilidad de los negocios.
	10. Locales conocidos individualmente.	10. Ausencia de procedimientos definidos.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS F-A	ESTRATEGIAS D-A
1. Presencia del Comisariato "Santa Elena" y múltiples tiendas de barrio.	<p>F6 – A1. Ampliación de la infraestructura con la construcción de la sede de reuniones de la asociación.</p> <p>F5 - A6, A7 Crear una CAJA COMÚN como medio de financiamiento propio para llevar a cabo los diferentes proyectos a ejecutar, así como para mitigar los efectos de la escases e inflación.</p>	<p>D7 - A10. Optimizar la publicidad de los productos y de la organización entera.</p> <p>D8 - A9. Adquirir cámaras de seguridad exclusivos para la asociación.</p>
2. Participación en el mercado de grandes cadenas comerciales.		
3. Presencia de intermediarios inescrupulosos.		
4. Ordenanzas Municipales rígidas.		
5. Numerosos trámites legales con el estado, y de larga duración.		
6. Índice inflacionario anual de 3,2% (INEC) variable para finales de año.		
7. Escases de productos para la venta.		
8. Mercado de productos sustitutos en aumento.		
9. Aumento de la delincuencia en la ciudad.		
10. Saturación del mercado /prod. de primera necesidad		

Fuente: Asociación de Comerciantes Minorista "Primero de Mayo"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

#### **4.6.3. Análisis de Porter.**

**Nuevos competidores.-** En la actualidad el comercio minorista dentro de la ciudad de Santa Elena es amplio, se cree que está saturado de la venta de abarrotes, siendo así que según el Sr. William Reyes, Jefe del Cuerpo de Bomberos de Santa Elena existen alrededor de 200 locales (entre tiendas de barrio, almacenes, minimarket, entre otros) con permiso de funcionamiento que se dedican a este negocio sólo en la urbe, y aproximadamente 50 sin ese requisito. Lo que hacer prever que si bien la entrada de nuevos competidores es posible, no sería conveniente para ellos y mucho menos para los locales ya existentes.

**Poder de negociación de los proveedores.-** En el mercado local los proveedores tienen gran poder de negociación ante la asociación “Primero de Mayo” debido a que éstos son los que controlan la manera de negociar en un pedido, muchas veces sin otorgar beneficios para sus clientes. Esta situación se da en razón de que la asociación como grupo no tiene poder de negociación con sus proveedores, ya que cada integrante tiene su propio proveedor, por lo tanto se vuelve muy difícil adquirir de ellos un volumen alto de mercadería que les permita acceder a algún tipo de descuento o promoción.

Entre los consignatarios de abarrotes que negocian con los miembros de la asociación están. Disan, Danec, Lisboa, Ales, entre otros; de los dedicados a la venta de legumbres, el Mercado Mayorista Monte Bello en Guayaquil, el mercado “Jorge Cepeda Jácome” en La Libertad y asociaciones de comerciantes aledañas; de los mercantes de pollo se tiene al Sr. Wilmer Chiquito (intermediario).

**Poder de negociación de los clientes.-** En el comercio minorista, el poder de negociación de los clientes es alto, esto se debe a que son ellos los que en algunas ocasiones compran los productos a precios menores a los que fueron adquiridos por los vendedores. También son quienes exigen calidad y características de los artículos que desean adquirir.

Por el lado de la asociación, se carece hoy en día de un método específico o formal que detalle la manera de negociar con los clientes, si bien solo unos cuantos locales de la asociación optan por fiar sus productos a personas que gozan de su confianza, no existe ninguna política de promoción o descuento.

**Amenazas de productos sustitutos.-** Dentro del mercado municipal de Santa Elena, existen ya organizaciones que ofrecen productos sustitutos o alternativos a los ofrecidos por la asociación “Primero de Mayo”, entre ellos están las dedicadas al servicio de alimentación (el cliente puede optar por un puesto de comida en lugar de hacer las compras para prepararla). En el caso de la venta de los pollos, como productos sustitutos están las carnes, el pescado y mariscos, pero directamente el pavo, sin embargo, este último no tiene tantos oferentes a nivel provincial, lo que llevaría a no considerarla como amenaza latente.

**Rivalidad entre competidores existentes.-** Se puede encontrar a un número aproximado de 2 a 3 vendedores ambulantes dentro del mercado con productos similares, incluso en los alrededores del “Elías Vera Rivera” los clientes tienen más de 5 opciones, así como en la zona central se puede acudir al Comisariato “Santa Elena” o a grandes cadenas comerciales existentes en la ciudad, sin dejar de lado las 250 tiendas de barrio que existen aproximadamente en la localidad.

Para un mejor panorama sobre la competencia, se elaboró una matriz de competitividad en la que se analizó básicamente a las de mayor influencia y similar características de participación en el mercado, así lo muestra el siguiente cuadro con las organizaciones tomadas en consideración, de las cuales se valoró su gama de productos, la calidad de los mismos, el uso de tecnología, la imagen corporativa, la infraestructura y su publicidad. Las competencias estudiadas son:

- COMISARIATO “SANTA ELENA”.
- TIENDAS DE BARRIO.

CUADRO No. 32. Matriz de competitividad.

FACTOR CLAVE DEL ÉXITO	PONDERACIÓN	COMISARIATO “SANTA ELENA”		ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO”		TIENDAS DE BARRIO	
		Calificación	Promedio total ponderado	Calificación	Promedio total ponderado	Calificación	Promedio total ponderado
Gama de productos	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Calidad de los productos	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Tecnología	0,20	3	0,60	1	0,20	1	0,20
Imagen corporativa	0,20	3	0,60	1	0,20	1	0,20
Infraestructura	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40
Publicidad	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>3,05</b>		<b>2,10</b>		<b>1,65</b>

*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” – Observación – Clientes

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

De acuerdo al cuadro anterior de competitividad, la organización mejor consolidada en el mercado resulta ser el Comisariato “Santa Elena”, cabe recalcar que este local tiene más de 24 años de existencia y sin embargo no ha crecido de manera considerable, aun sabiendo que hasta antes de la llegada de imponentes comerciales a nivel provincial, era el principal destino de guayaquileños que llegaban a la península y pasaban por la calle Guayaquil, esto último le daba una buena ubicación, pero no le bastó y perdió mucha participación.

La gama de productos con los que cuenta el comisariato ha bajado y obtuvo una calificación promedio ponderado de 0,45 igual que la asociación “Primero de Mayo” y quince décimas más que las tiendas de barrio. Se puede observar en el cuadro que su calificación total es de 3,05.

Al comparar a la asociación “Primero de Mayo” con Comisariato “Santa Elena” se puede apreciar que ambas gozan de variedad de productos, la calidad de los mismos es percibida de distintas maneras.

El uso de la tecnología es preocupante en la germanía, su imagen corporativa no es la adecuada, debería renovar su infraestructura y superar la publicidad que maneja su competencia. Su calificación ponderada es de 2,15 lo que indica que no está del todo consolidada en el mercado y que debe corregir en los aspectos evaluados en esta matriz.

En cuanto a la principal competencia (por la cantidad) y a la preferencia de la mayoría de los clientes de la asociación, a las tiendas de barrio se las determina como un rival poco amenazante en cuanto al uso de tecnología, imagen corporativa, infraestructura, y publicidad (menos en la calidad de los productos), debido a que si bien son las más concurridas, no gozan de ciertas características que se juzgan necesarias para alcanzar el éxito. Las tiendas obtuvieron una calificación de 1,65, la más baja de las tres organizaciones estudiadas.

## 4.7. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.

### 4.7.1. Estructura organizacional.

GRÁFICO No. 25. Organigrama de la asociación “Primero de Mayo”.

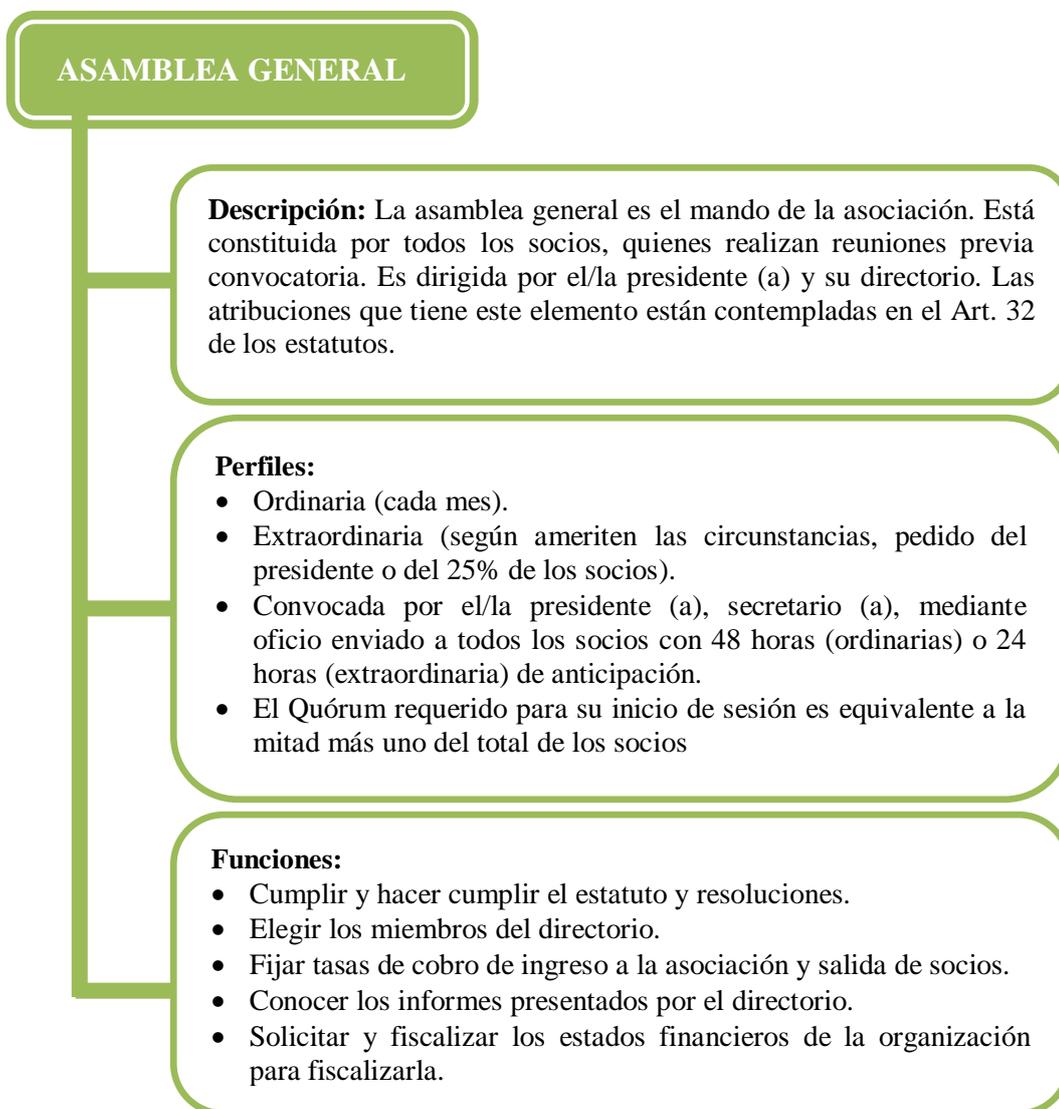


*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.7.1.1. Asamblea General de Socios.

El gráfico ilustrado anteriormente nos muestra una estructura organizacional, diseñada de acuerdo a los estatutos en su capítulo VII de los órganos directivos, describe cada una de las atribuciones de la asamblea general, el directorio y las comisiones, sin embargo, no detalla la asesoría legal y contable que si se muestra en este organigrama. A continuación se detalla las funciones y perfiles de cada uno de los cargos antes mencionados.

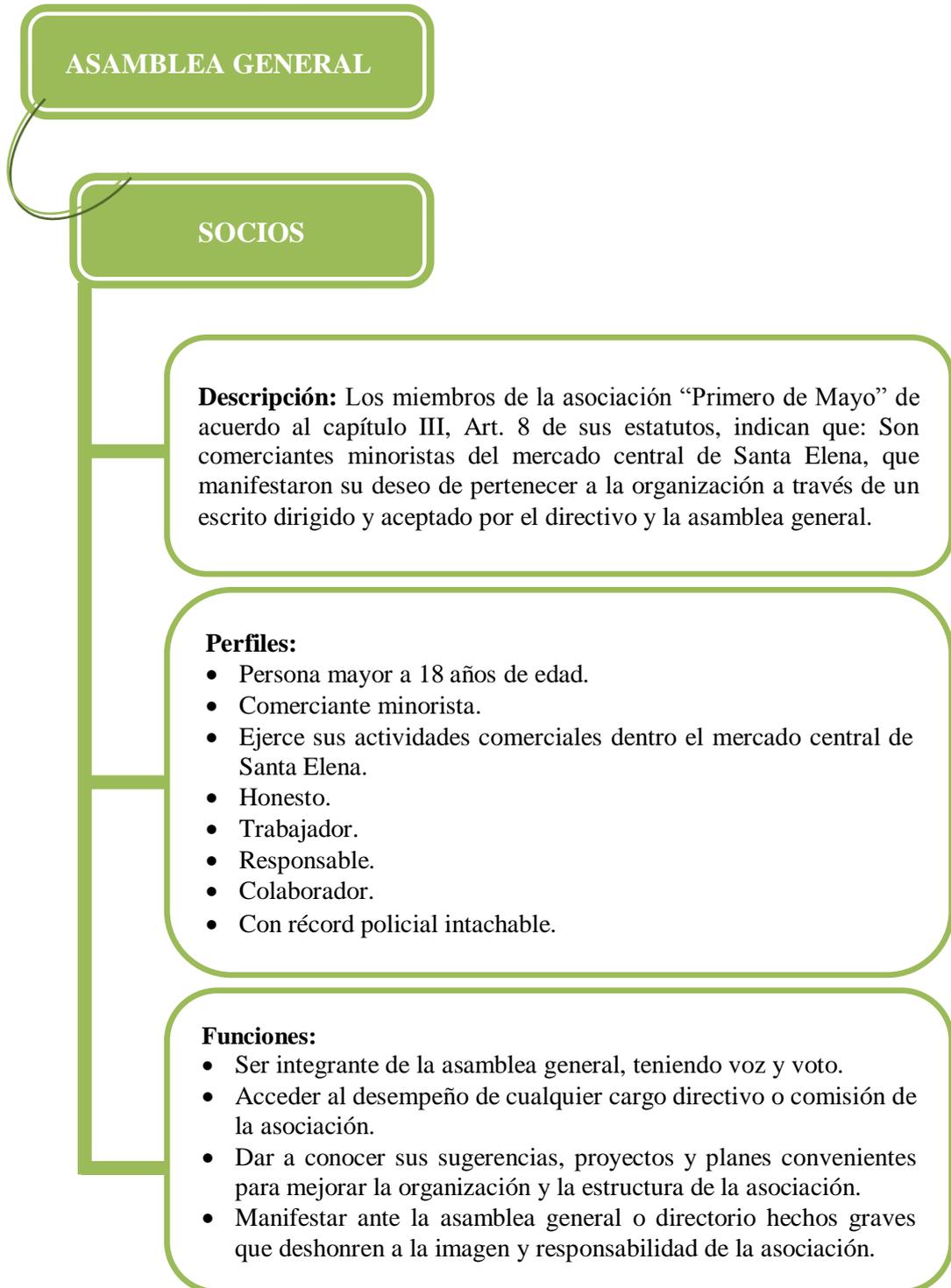
GRÁFICO No. 26. Descripción y funciones de la asamblea general.



*Fuente: Estatutos de la Asociación "Primero de Mayo" Cap. VII  
Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez*

#### 4.7.1.1.1. Socios.

GRÁFICO No. 27. Descripción y funciones de los socios.

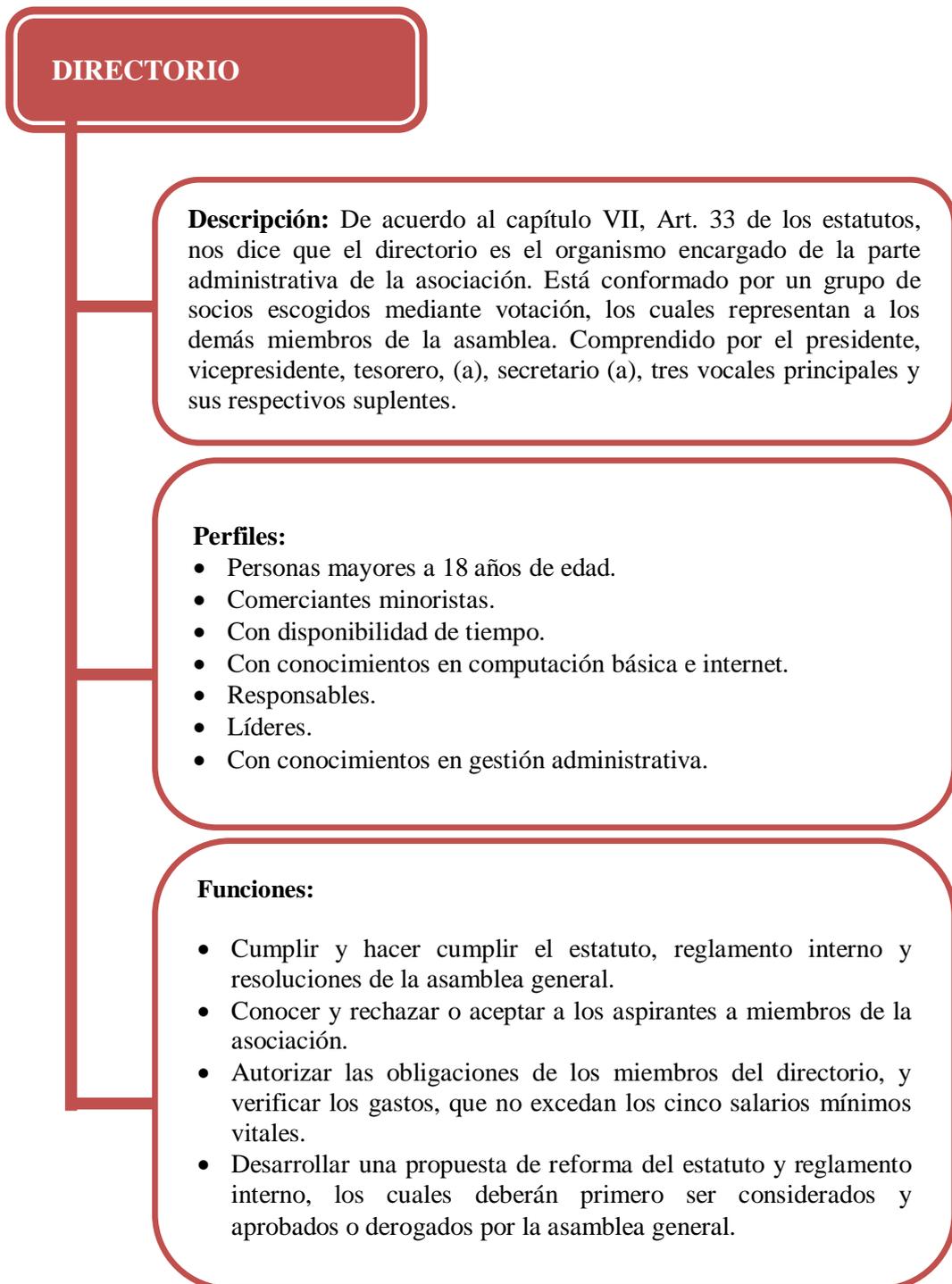


*Fuente:* Estatutos de la Asociación “Primero de Mayo” Cap. III

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.7.1.2. Directorio.

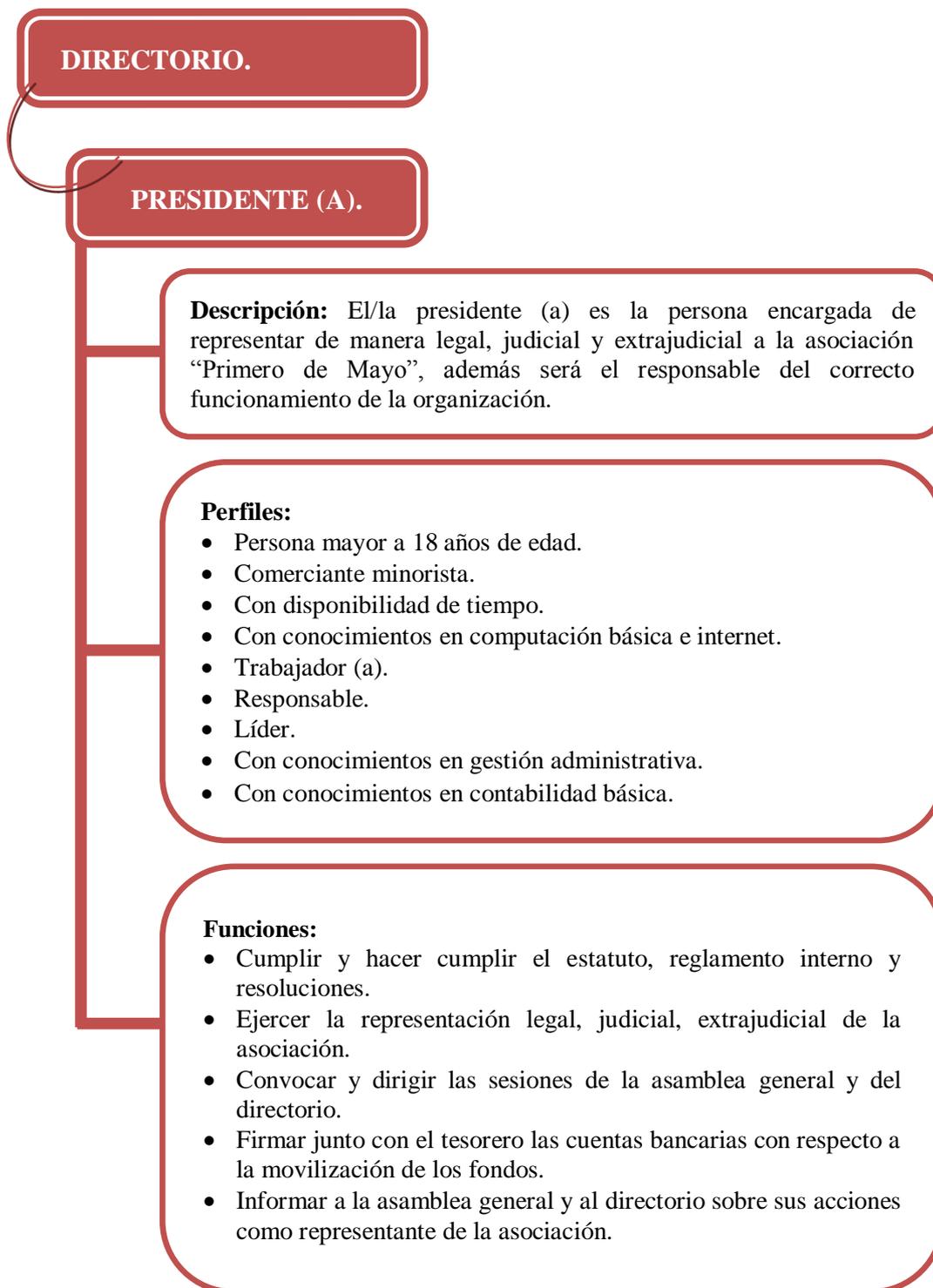
GRÁFICO No. 28. Descripción y funciones del directorio.



*Fuente:* Estatutos de la Asociación "Primero de Mayo" Cap. VII  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.7.1.2.1. Presidente.

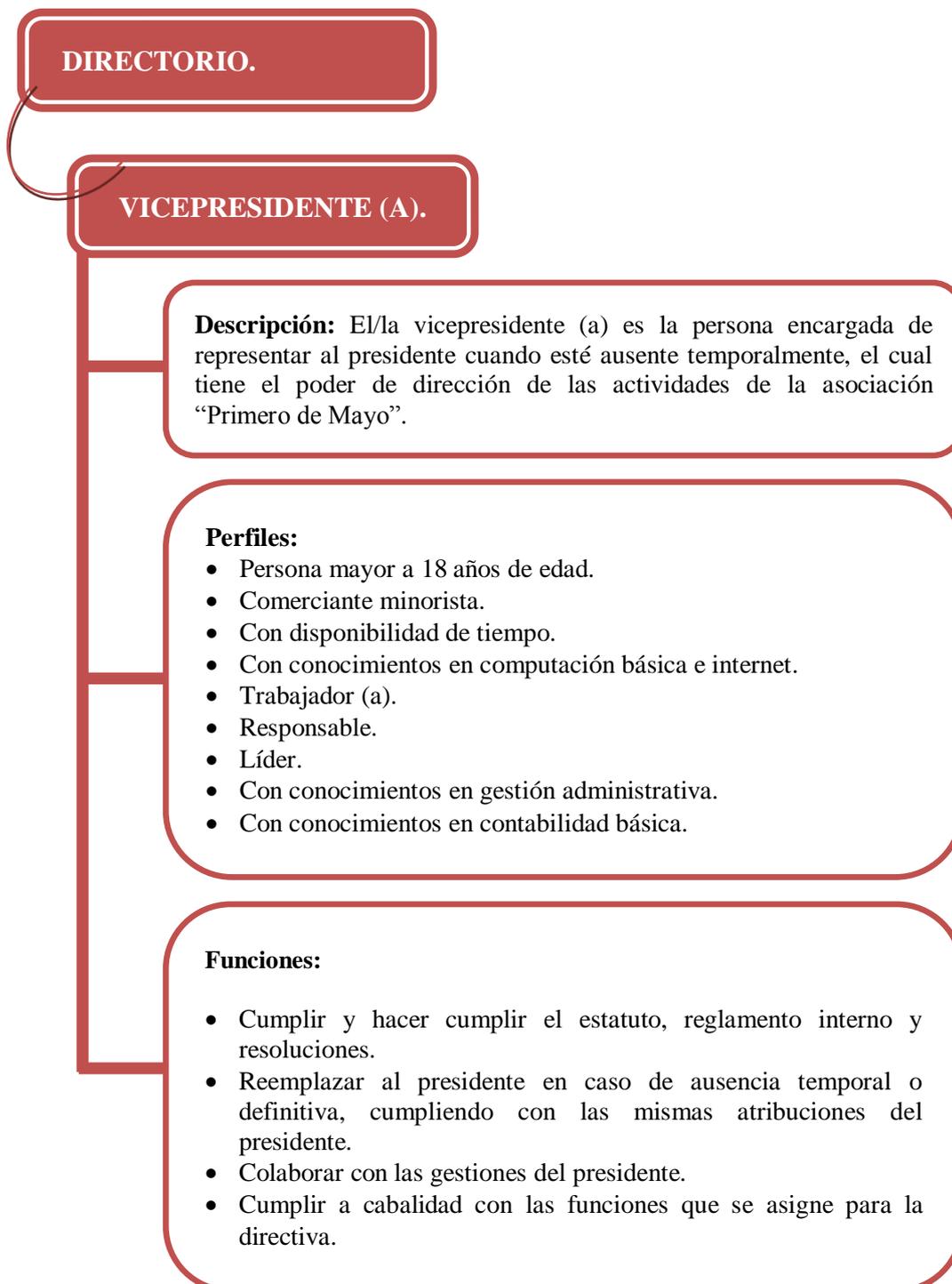
GRÁFICO No. 29. Descripción y funciones del presidente.



*Fuente:* Estatutos de la Asociación “Primero de Mayo” Cap. VII  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.7.1.2.2. Vicepresidente (a).

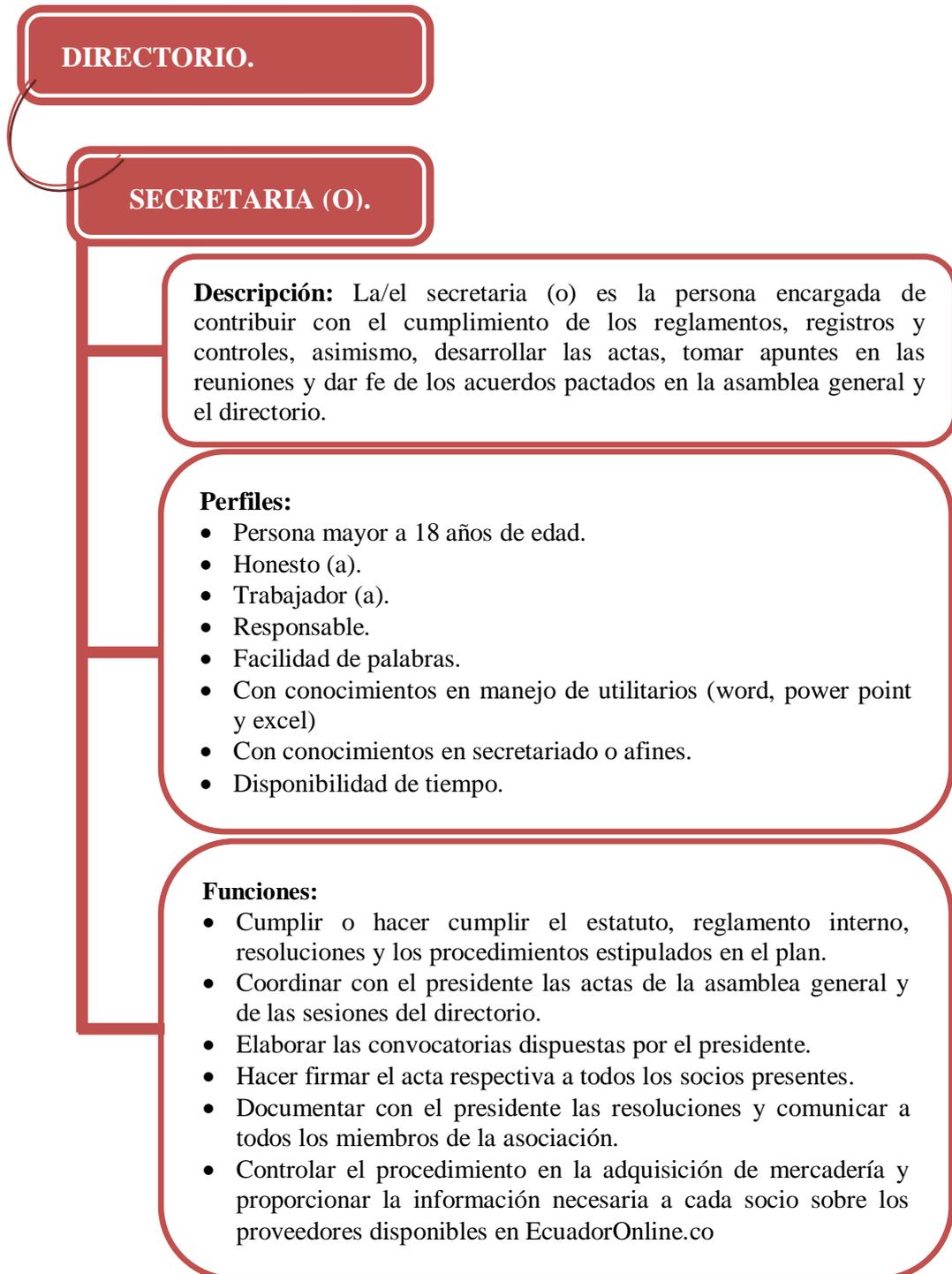
GRÁFICO No. 30. Descripción y funciones del vicepresidente.



*Fuente:* Estatutos de la Asociación “Primero de Mayo” Cap. VII  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.7.1.2.3. Secretaria.

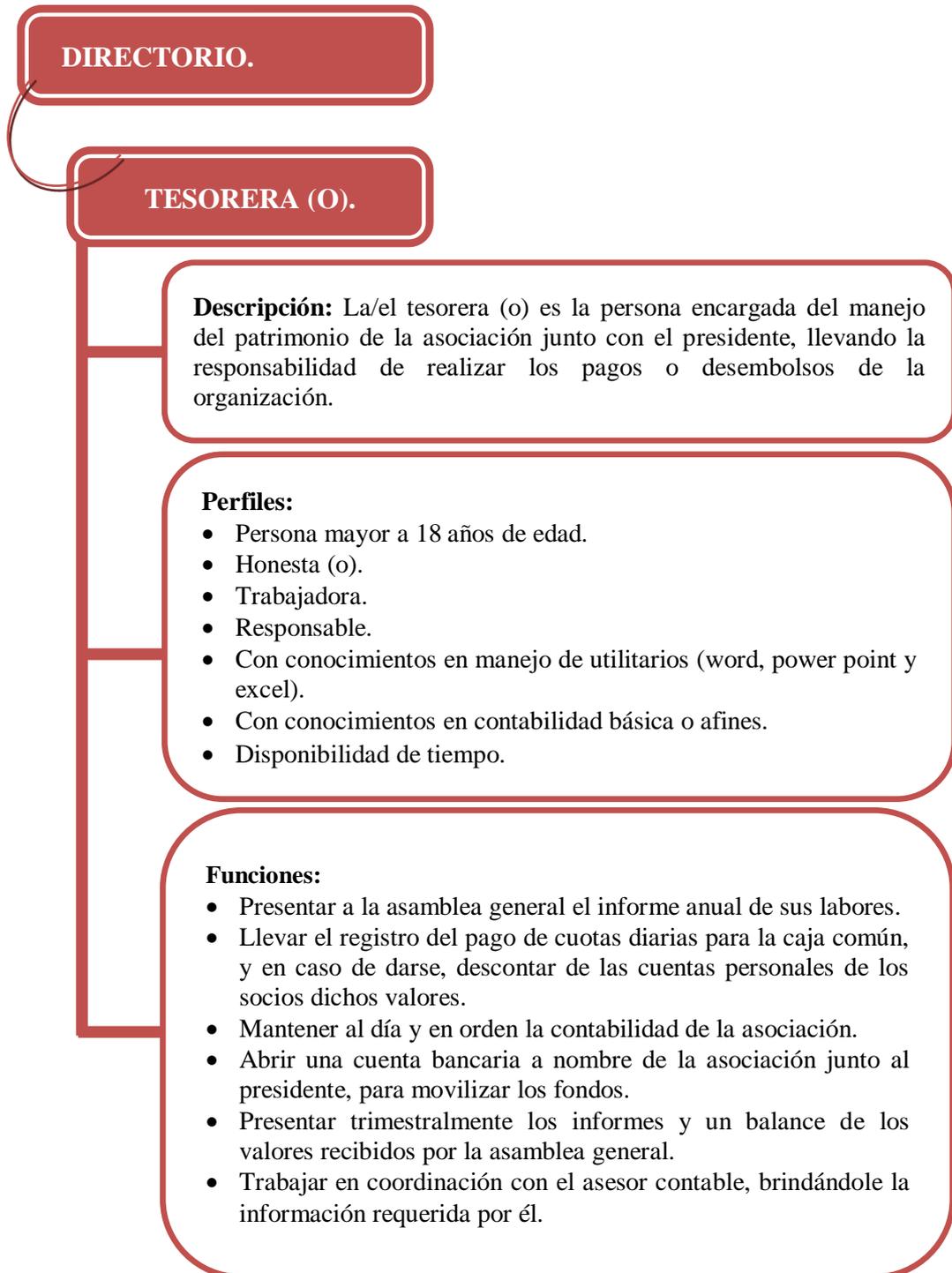
GRÁFICO No. 31. Descripción y funciones de la secretaria.



*Fuente:* Estatutos de la Asociación "Primero de Mayo" Cap. VII  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.7.1.2.4. Tesorera.

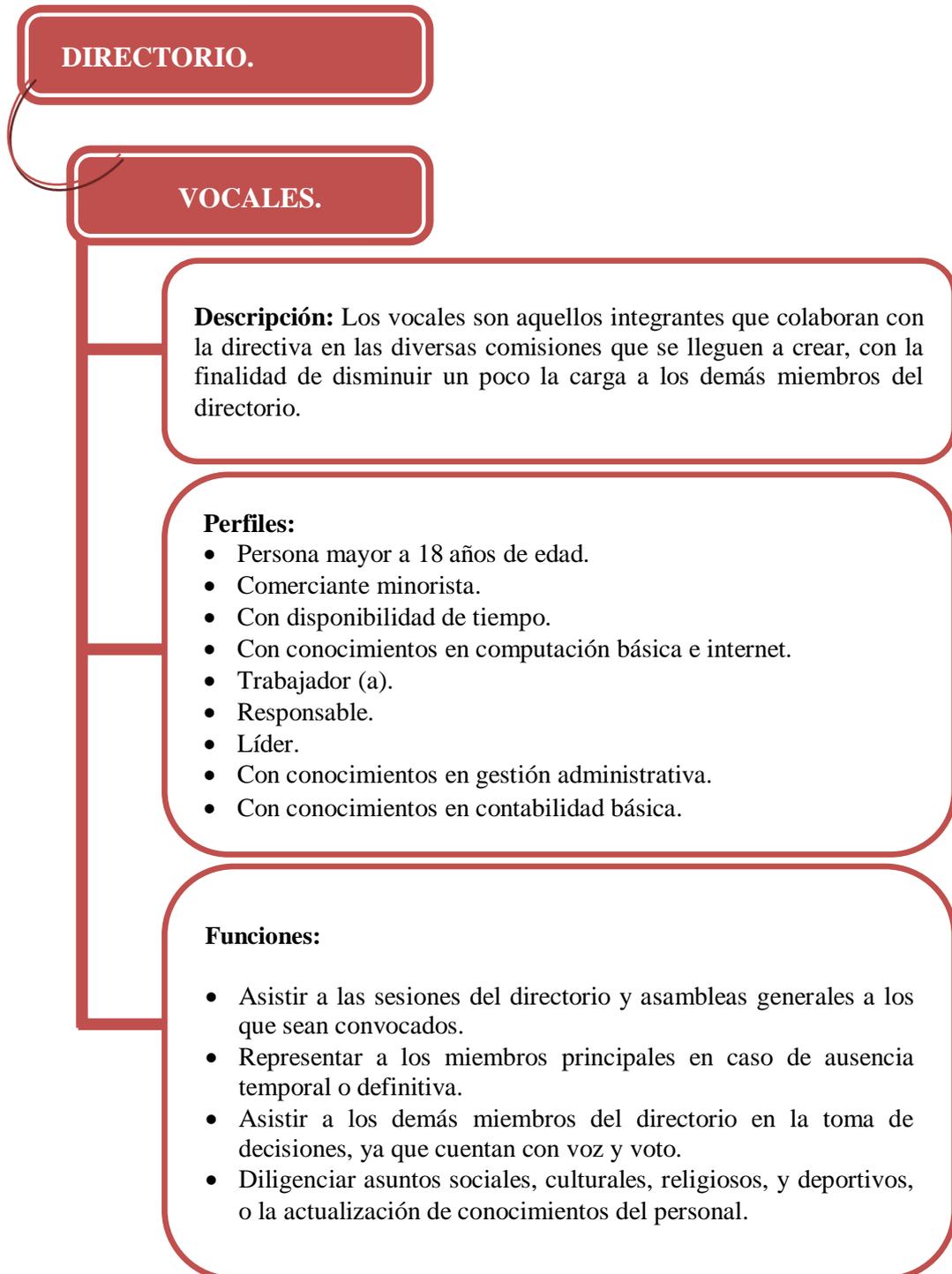
GRÁFICO No. 32. Descripción y funciones de la tesorera.



*Fuente:* Estatutos de la Asociación "Primero de Mayo" Cap. VII  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.7.1.2.5. Vocales.

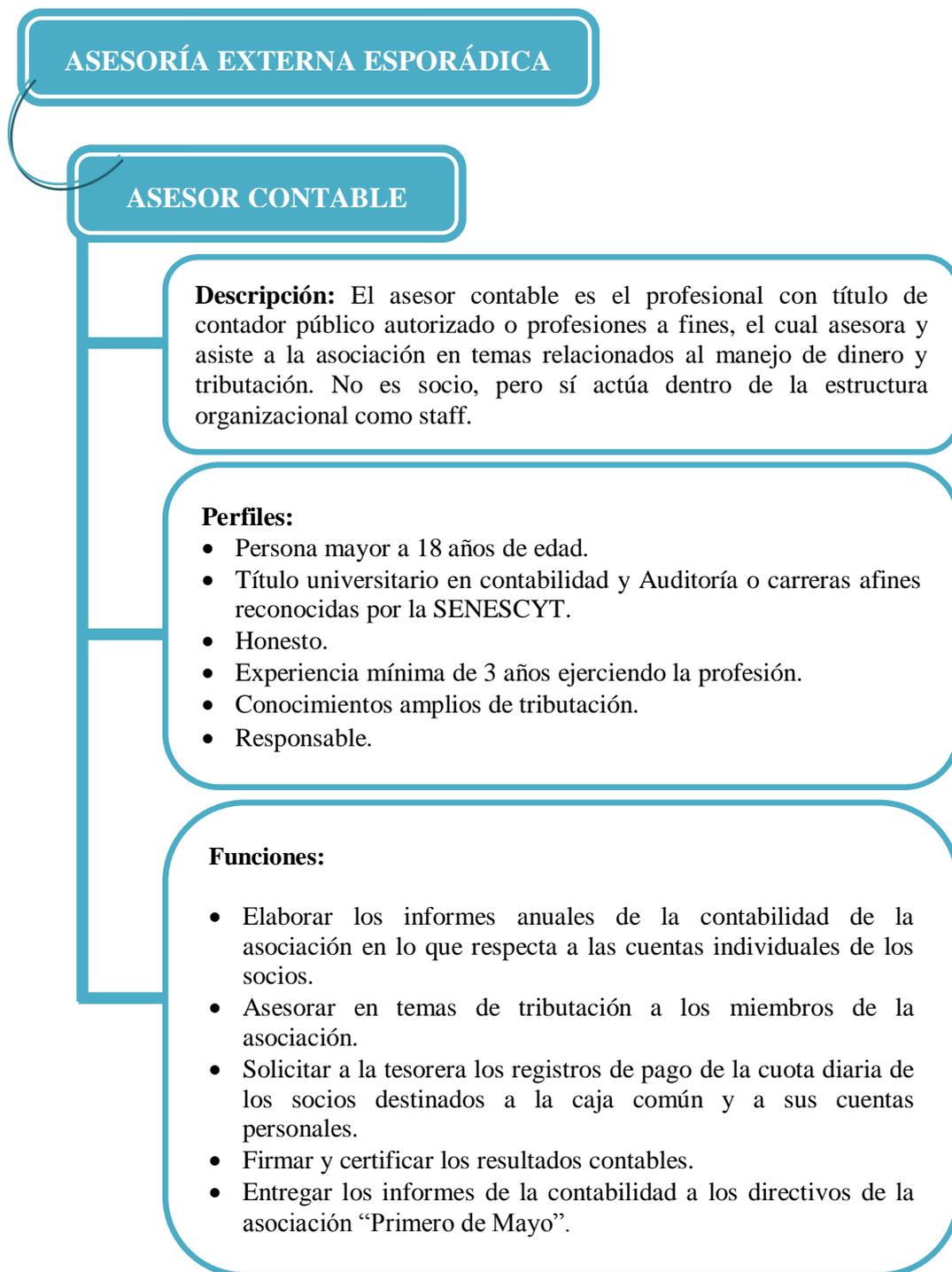
GRÁFICO No. 33. Descripción y funciones de los vocales.



*Fuente:* Estatutos de la Asociación "Primero de Mayo" Cap. VII  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

### 4.7.1.3. Asesor Contable.

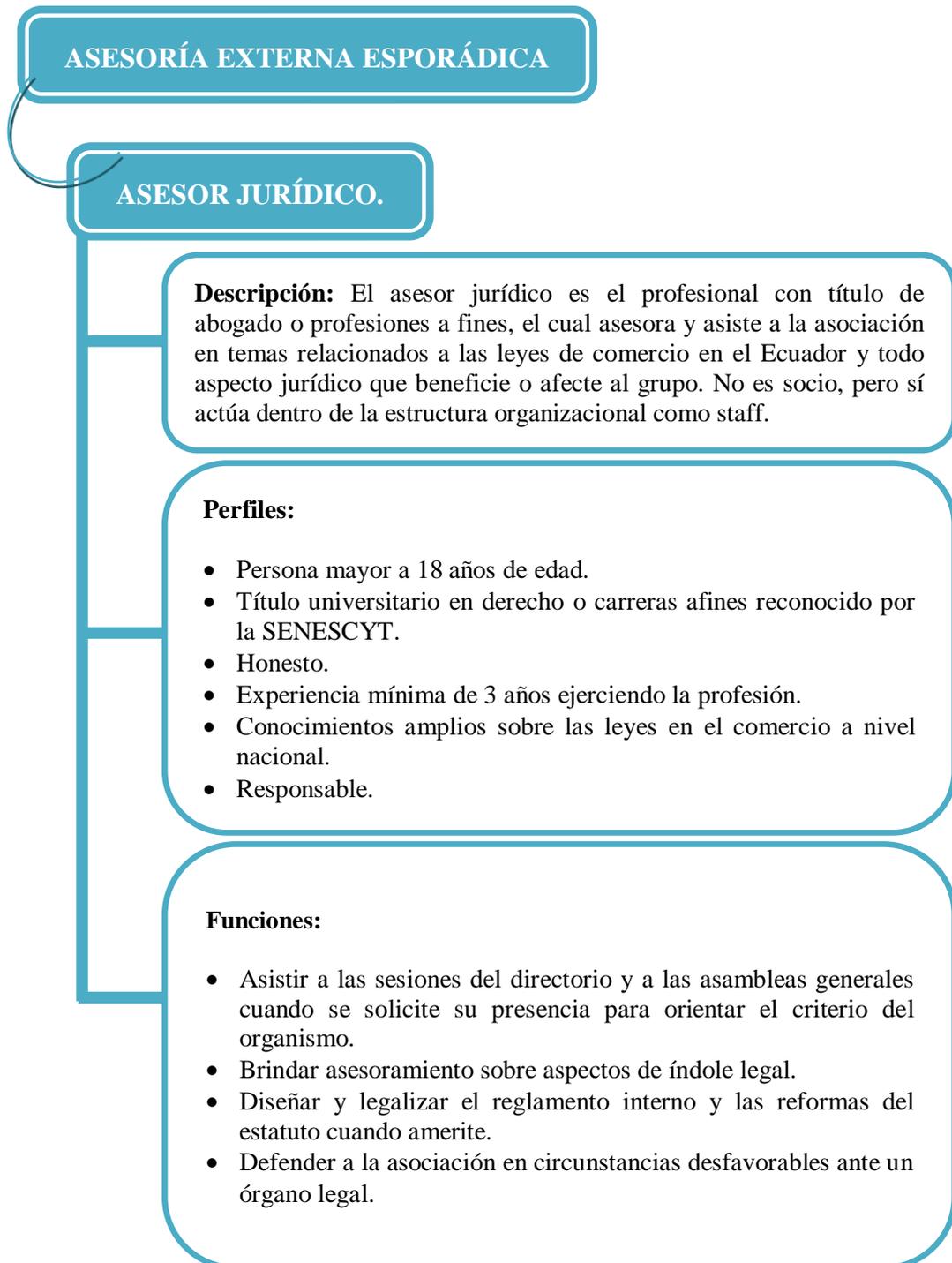
GRÁFICO No. 34. Descripción y funciones del asesor contable.



*Fuente: Estatutos de la Asociación "Primero de Mayo" Cap. VII  
Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez*

#### 4.7.1.4. Asesor Jurídico.

GRÁFICO No. 37. Descripción y funciones del asesor jurídico.



*Fuente:* Estatutos de la Asociación "Primero de Mayo" Cap. VII  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

## **4.7.2. Estrategias.**

### **4.7.2.1. Estrategias de crecimiento.**

**Objetivo estratégico No. 1.-** Mejorar la gestión financiera y administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”, a través del incremento del financiamiento interno, formación de sus integrantes y definición de sus procedimientos de comercialización, para el fortalecimiento de la situación financiera y los procesos internos.

#### **4.7.2.1.1. Estrategia 1.**

Crear una caja común como medio de financiamiento propio para llevar a cabo los diferentes proyectos a ejecutar, así como para mitigar los efectos de escases e inflación y costear otras actividades.

#### **4.7.2.1.2. Cursos de acción.**

- Establecer el monto de la cuota, fecha y forma de recaudación del dinero.
- Definir los responsables directos de la gestión y manejo del dinero de la caja común.
- Elaborar una hoja de registro para el control del pago de la cuota e identificación de los socios colaboradores.
- Aperturar una cuenta de ahorro en el Bco. del Pacífico para el depósito mensual del dinero.

- Elaborar una hoja de informes mensuales de lo recaudado con el respectivo cuadro de caja.
- Crear tres cuentas exclusivas, la primera se denominará “Ejecución de proyectos”, la segunda “Mitigación de efectos de la inflación y escases” y “Otras actividades”.
- Estipular monetariamente el coste de la creación de la caja común.

#### **4.7.2.1.3. Estrategia 2.**

Programar capacitaciones en temas relacionados a la gestión administrativa y manejo de equipo de computación para directivos, y en servicio y atención al cliente para los socios de la asamblea general.

#### **4.7.2.1.4. Cursos de Acción.**

- Definir procesos y logística en la adquisición de la mercadería y su venta al público.
- Revisar las funciones y perfiles de puestos de cada miembro del órgano funcional de la asociación.
- Especificar los temas relacionados a la gestión administrativa y al manejo de equipos de computación que serán impartidos en las capacitaciones a los miembros del directorio.
- Especificar los temas relacionados al servicio y atención al cliente que serán impartidos en las capacitaciones a los miembros de la asamblea.

- Gestionar el recurso humano que brindará la capacitación, los recursos materiales y tecnológicos a emplear.
- Definir fecha, lugar y horario de capacitaciones.
- Estipular monetariamente el coste de las capacitaciones.

**Objetivo estratégico No. 4.-** Ampliar la infraestructura mediante la construcción de un nuevo edificio, la adquisición de equipo tecnológico, de telecomunicaciones y de seguridad, para contar con un lugar exclusivo de reuniones además de la atención oportuna y efectiva a los clientes o proveedores de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”.

#### **4.7.2.1.5. Estrategia 3.**

Adquirir cámaras de seguridad y demás equipo tecnológico exclusivo para la asociación.

#### **4.7.2.1.6. Cursos de acción.**

- Determinar el recurso tecnológico necesario para el control de seguridad y manejo de las TIC's dentro de la asociación.
- Fijar los puestos que de acuerdo a sus funciones requieran de equipos de computación.
- Contabilizar el número de unidades de cada equipo requerido con sus respectivos valores.

- Cotizar precios de equipos a adquirir.
- Establecer el lugar estratégico en las que se ubicarían las cámaras de seguridad.
- Elaborar un presupuesto sobre el coste de la adquisición de los equipos tecnológicos.

#### **4.7.2.1.7. Estrategia 4.**

Ampliación de la infraestructura con la construcción de la sede de reuniones de la asociación.

#### **4.7.2.1.8. Cursos de Acción.**

- Medir el terreno destinado para la construcción de la sede de reuniones de la asociación.
- Cotización de materiales y mano de obra que se requieren para llevar a cabo el proyecto.
- Determinación del diseño (bosquejo de la fachada y parte interna de la obra) y planos de la construcción, basados en las medidas del terreno y el requerimiento de los socios.
- Elaboración del presupuesto parcial (para la construcción de la primera parte de la sede, que comprende máximo un 50% de la obra al final del periodo que abarca el plan estratégico) y total del proyecto.

#### **4.7.2.2. Estrategias de diferenciación.**

**Objetivo estratégico No. 2.-** Renovar la imagen organizacional, mediante la implementación de proyectos que inciten a la diferenciación del aspecto de la asociación y sus integrantes con respecto a otras organizaciones.

##### **4.7.2.2.1. Estrategia 5.**

Renovar la imagen organizacional de la asociación, con el fin de darle una identidad original que sea factible de llevar a cabo, de manera sencilla y con bajos costos.

##### **4.7.2.2.2. Cursos de acción.**

- Elaborar el diseño de un logo exclusivo que represente la razón de ser de la asociación, fácil de percibir por el cliente y con colores que identifiquen su compromiso social y el sentido de pertenencia a la provincia donde ejerce sus actividades comerciales.
- Establecer una frase llamativa, fácil de memorizar por los compradores y que invite a la fidelidad de los mismos a la hora de acudir a un local de abarrotes, legumbres o pollos, dentro del Mercado Central del cantón Santa Elena.
- Instituir un proyecto de elaboración de carné para socios, y otro de confección de uniformes para los integrantes de la asociación, con el fin de lucir el logo y slogan que los diferencie de los comerciantes de la competencia.

- Elaborar un presupuesto que estipule los costos, tiempo, y los responsables de la ejecución de los programas y proyectos considerados en esta estrategia, con el fin de anexarlo al presupuesto general y considerar su financiamiento de forma asociativa.

#### **4.7.2.3. Estrategias de posicionamiento.**

**Objetivo estratégico No. 3.-** Posicionar la nueva Imagen de la organización, optimizando el uso de la publicidad en medios de comunicación e internet que permita llegar mucho más a la mente de los clientes fijos y potenciales de la asociación.

##### **4.7.2.3.1. Estrategia 6.**

Elaborar programas de publicidad en medios de comunicación e internet como herramientas principales para promocionar a la asociación y sus productos a nivel, cantonal, provincial, nacional e internacional, llegando a la mente de más clientes.

##### **4.7.2.3.2. Cursos de acción.**

- Crear políticas organizacionales que incluyan promoción o descuentos a los clientes, que permitan un mejor control de su poder de negociación, además implantar políticas de financiamiento que mitiguen los efectos de factores externos como la inflación de precios y escases de productos.
- Creación de un perfil en redes sociales (facebook) que permita llegar a un mayor número de clientes y a los compradores fijos de la asociación “Primero de Mayo”, a un costo mínimo de inversión, fácil de acceder y novedoso para todos sus miembros.

- Elaborar un proyecto de publicidad en medios de comunicación en conjunto con la confección de tarjetas de presentación, que contengan los datos de la asociación, el logo y slogan representativos de la misma, para lograr la identificación de la germanía ante sus clientes, así como el incremento del grado de confianza hacía quiénes los atienden.
  
- Publicar en redes sociales el logo, slogan, de la asociación, así como sus productos y todas sus actividades relevantes (eventos sociales, culturales, religiosos y comerciales).
  
- Elaborar un presupuesto que estipule los costos, tiempo, y los responsables de la ejecución de los programas y proyectos considerados en esta estrategia, con el fin de anexarlo al presupuesto general y considerar su financiamiento de forma asociativa.

Las estrategias presentadas en este apartado, fueron elaboradas a partir en primer lugar del análisis global P.E.S.T.L.E., del cual se desprende el análisis F.O.D.A. y la elaboración de la matriz estratégica, la misma que se caracterizó por realizar los cruces entre F – O; D – O; F – A; D - A.

Cada una de las actividades a realizar se sustenta en la matriz estratégica, en la determinación de objetivos estratégicos y cursos de acción que van encaminando la consecución de resultados esperados y a ser controlados en el cuadro de mando integral.

Los aspectos del crecimiento, diferenciación y posicionamiento fueron los principales puntales para la estipulación de ideas que coadyuven a formalizar programas y proyectos que permitan el alcance tanto de los objetivos de la propuesta como los estratégicos.

### **4.7.3. Políticas.**

#### **4.7.3.1. Políticas organizacionales.**

**Propósito:** Conservar la armonía de los procesos organizacionales y procurar la actualización de conocimientos de los directivos y todos los socios en general sobre su labores dentro de la asociación.

- Los integrantes cumplirán y harán cumplir los valores organizacionales estipulados, y se regirán a las sanciones establecidas en los estatutos.
- Cada socio deberá estar actualizado en conocimientos sobre atención al cliente (por lo menos dos talleres al año).
- El personal directivo deberá contar por lo menos con dos capacitaciones al año de acuerdo a los requerimientos de sus funciones.
- La asistencia a las reuniones ordinarias y/o extraordinarias es de carácter obligatorio, en caso de falta se presentará por escrito la justificación.
- El directorio propondrá nuevos proyectos que serán presentados y aprobados por la asamblea general, al igual presentará un informe detallado sobre sus labores al final de su gestión.
- Los vocales principales y suplentes reunirán un equipo no mayor a 8 personas para realización de sus actividades, e informar a la asamblea.
- Todas las actividades en las que participen los socios (capacitaciones, eventos sociales, religiosos, logros) se publicarán en las redes sociales.

#### **4.7.3.2. Políticas comerciales.**

**Propósito:** Establecer lineamientos a los procesos de negociación con proveedores con el fin de evitar gastos innecesarios en la adquisición de mercadería, y brindar facilidades de pago a los clientes.

- Los socios de acuerdo a sus productos, se reunirán una vez por semana (eligen día, hora y lugar) para coordinar un solo pedido a proveedores.
- La negociación con proveedores se dará cada vez que el volumen de pedidos amerite descuentos, sino se la realizará en forma independiente.
- Locales que hayan accedido a promociones de sus proveedores, brindarán un descuento de al menos 5% a sus clientes si el pedido supera los \$5,00.
- Cada local deberá emitir factura a sus clientes de acuerdo al “Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios”.
- Cada propietario adecuará sus locales (pintado, y ubicación de sus productos), para contribuir con la imagen corporativa de la asociación.
- Todos los socios están en la obligación de presentarse ante su cliente como asociación “Primero de Mayo” y luego con el nombre de su local.
- El horario de expendio de los productos de los locales de la asociación “Primero de Mayo” empieza a las 7:00 am y termina máximo a las 16:00.
- Se deben cumplir todos los procedimientos estipulados para la comercialización de los productos.

#### **4.7.3.3. Políticas financieras.**

**Propósito:** Establecer parámetros que fomenten la autogestión asociativa entre los miembros de la organización, con el fin de recordar la ayuda mutua que es la razón principal de la asociación.

- Cada socio aportará a una caja común, con una cuota de \$ 0,50 ctvs. diarios (los 7 días de la semana). En caso de no aportar, se le descontará del valor de sus aportaciones ingresadas a su cuenta personal.
- El 80% del total recaudado anualmente de la caja común, será destinado para ejecución de proyectos estipulados en la planificación.
- El 10% del total anual de la caja común, servirá para préstamos a socios con el fin de mitigar efectos de la inflación y escases de productos.
- Se destinará un 10% de la caja común para realizar actividades menos costosas en pro del crecimiento y desarrollo de la asociación.
- Para la realización de eventos sociales, culturales y religiosos o de otra índole, se financiarán con actividades como rifas, bingos, entre otras.
- El dinero de las cuentas de los socios, es “intocable”, puesto que forma parte de su patrimonio personal (a excepción de la cuota diaria).
- Se acudirá al financiamiento externo (bancos o entidades públicas), sólo en ocasión de falta de liquidez o de crisis económica de la asociación.
- El dinero recaudado del cobro de intereses en los préstamos realizados a los miembros, será unido a los fondos obtenidos por rifas, bingos, etc.

## 4.8. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.

### 4.8.1. Programas.

CUADRO No. 33. Programas 1 - 2.

ÍTEM	NOMBRE	CARACTERÍSTICAS	AÑO Periodo
<b>PROGRAMA N° 1</b>	<b>MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA</b>	Contiene 3 proyectos.	
<b>Proyecto N° 1</b>	Creación de una caja común para financiar la ejecución de proyectos y mitigar efectos de la inflación o la escases, y financiar otras actividades	Basado en las políticas financieras de la recolección de la cuota diaria a partir del mes de agosto de 2015.	2015 Agosto – 2019 Diciembre
<b>Proyecto N° 2</b>	Capacitación para miembros del directorio en temas de gestión administrativa.	Dirigido a los miembros del Directorio y responsables de la comisiones. Tiene un tiempo de duración de 24 horas.	2016 Enero – Febrero
<b>Proyecto N° 3</b>	Capacitación para los socios en temas de atención y servicio al cliente.	Dirigido a todos los socios. Tiene un tiempo de duración de 20 horas.	2016 Agosto – Septiembre
<b>PROGRAMA N° 2</b>	<b>RENOVACIÓN DE LA IMAGEN ORGANIZACIONAL</b>	Contiene 2 proyectos.	
<b>Proyecto N° 1</b>	Creación de carné para cada socio de acuerdo a su posición dentro del organigrama institucional.	Diseñados con modelos llamativos y colores representativos de la asociación. Contendrán en la parte frontal la información individual de los socios.	2015 Octubre
<b>Proyecto N° 2</b>	Confección de nuevos uniformes.	Elaborados mediante un estudio de precios y características de la tela y mano de obra. Contendrán el nuevo logo y slogan en la parte izquierda del pecho.	2017 Abril

*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 34. Programas 3 – 4.

ÍTEM	NOMBRE	CARACTERÍSTICAS	AÑO Periodo
<b>PROGRAMA N° 3</b>	PROMOCIÓN DE LA NUEVA IMAGEN ORGANIZACIONAL	Contiene 1 proyecto.	
<b>Proyecto N° 1</b>	Publicidad en medios de comunicación e internet.	Elaborado mediante la creación de una cuenta de correo electrónico en Hotmail, Facebook, costos publicitarios en medios radiales, prensa escrita, y el diseño de tarjetas de presentación con figuras y fondos tomados de gráficos de internet, en material P.V.C con un tamaño de 5 cm. x 8 cm.	2016 Enero – 2019 Diciembre
<b>PROGRAMA N° 4</b>	AMPLIACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA	Contiene 2 proyectos.	
<b>Proyecto N° 1</b>	Adquisición de recursos tecnológicos para beneficio de la asociación.	Elaborado mediante un presupuesto de precios de equipos de cómputo, cámaras de seguridad y equipos de telecomunicaciones como teléfonos convencionales e internet como red Wi – Fi.	2018 Julio – Agosto
<b>Proyecto N° 2</b>	Construcción de la sede de reuniones.	Elaborado mediante un estudio de precios de materiales, mano de obra y el diseño de los planos respectivos.	2019 Septiembre - Diciembre

*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

## 4.8.2. Proyectos.

### 4.8.2.1. Proyecto de creación de una caja común.

#### 4.8.2.1.1. Justificación del proyecto.

La gestión financiera colectiva genera mejores ingresos que la recaudación individual de fondos para ejecución de proyectos, por esta razón y de acuerdo a las políticas financieras se presenta el siguiente proyecto que busca evitar la falta del recurso económico en la ejecución de la planificación.

#### 4.8.2.1.2. Hoja de registro de pagos.

CUADRO No. 35. Hoja para registro de pagos de cuotas diarias.

CAJA COMÚN			
Fecha: Lunes, 7 de agosto de 2015			N° de socios: 43
Nombre del socio	Valor cancelado	Acción a realizar	Firma del socio
Leónidas Guanoluisa	\$0,50 ctvs.	Registrar en caja común.	
Juan De La Cruz	\$0,00 ctvs.	Descontar \$0,50 ctvs. de su cuenta personal	
Eva González	\$0,25 ctvs.	Descontar \$0,25 ctvs. de su cuenta personal	
N	n		
<b>En resumen</b>	<b>\$1,50 ctvs.</b>	<b>Guardar en caja y depositar mensualmente el dinero en el banco. Elaborar un informe mensual con la cantidad total recaudada y aprobada por el Directorio y la Asamblea.</b>	
<b>Observaciones:</b> El 80% de lo recaudado será destinado para la ejecución de proyectos. El 10 % para cuenta de "Mitigación de efectos de la inflación y la escases". Otro 10% para cuenta de "Otras actividades".			
Firmas de responsables:			
_____		_____	
Presidente (a)		Tesorero (a)	

Fuente: Asociación de Comerciantes "Primero de Mayo"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 36. Creación de caja común.

Nombre del proyecto	Objetivo	Actividades a realizar	Cuotas al mes	Fecha de inicio	Fecha de término	Resultados	Responsables	Costo estimado
Creación de una caja común para financiar la ejecución de proyectos, mitigar los efectos de la escases e inflación, y costear otras actividades.	Recaudar el recurso financiero suficiente para la implementación y sostenibilidad de los proyectos de mayor coste, estipulados en la planificación.	<p>Elaborar una hoja de registro para el control del pago de cuota diaria.</p> <p>Aperturar una cuenta de ahorro en el Bco. del Pacífico para depósito mensual.</p> <p>Elaborar una hoja de informes mensuales de lo recaudado con el respectivo cuadro de caja.</p> <p>Crear tres cuentas: "Ejecución de proyectos", "Mitigación de efectos de la inflación y la escases" y "Otras actividades"</p>	Mínimo 28 – máximo 31	Agosto 4 de 2015	Diciembre 30 de 2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximadamente \$27.623,20 sólo para ejecución de proyectos al final del 2019 y un total de \$34.529.</li> <li>Aproximadamente \$640,00 mensuales en una cuenta activa en el Bco. del Pacífico.</li> <li>Aproximado de \$3.100,00 semestrales en la cuenta bancaria para ejecución de proyectos.</li> <li>Reservas financieras para tiempos de escases e inflación y otras actividades de \$640 en 2015 y un aproximado de \$1.300,00 por año en los periodos siguientes.</li> </ul>	Tesorero (a) Presidente (a)	\$205,00

*Fuente:* Asociación de Comerciantes "Primero de Mayo" – Bco. del Pacífico  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.8.2.2. Proyecto de capacitación a directivos.

##### 4.8.2.2.1. Justificación del proyecto.

La formación en gestión administrativa comercial, es el punto fundamental para llevar un seguimiento y control de la planificación y el logro de la misión y visión, por ende se presenta el siguiente proyecto dirigido al personal del directorio y responsables de cada comisión.

##### 4.8.2.2.2. Contenido de la capacitación.

CUADRO No. 37. Contenido de la capacitación al directorio.

UNIDAD	TEMAS A TRATAR	HRS.
Primera	<ul style="list-style-type: none"><li>¿Qué es Gestión?</li></ul>	1
Segunda	<ul style="list-style-type: none"><li>¿Qué es administración? Manejo de una organización comercial.</li></ul>	2
Tercera	<ul style="list-style-type: none"><li>Estructura organizacional: Perfiles y funciones dentro de un organigrama.</li></ul>	3
Cuarta	<ul style="list-style-type: none"><li>La organización, la planificación, el control y la evaluación.</li></ul>	3
Quinta	<ul style="list-style-type: none"><li>Uso de la tecnología en la gestión (aspectos generales de computación básica y uso de internet).</li></ul>	5
Sexta	<ul style="list-style-type: none"><li>Actividades de gestión financiera</li></ul>	3
Séptima	<ul style="list-style-type: none"><li>Formación del personal.</li></ul>	2
Octava	<ul style="list-style-type: none"><li>Operaciones auxiliares de tesorería.</li></ul>	1
Novena	<ul style="list-style-type: none"><li>Visión gerencial.</li></ul>	1
Décima	<ul style="list-style-type: none"><li>Cuadro de mando integral.</li></ul>	3
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>24</b>

*Fuente:* Recopilación de temas en varios programas de capacitación en internet

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 38. Capacitación en gestión administrativa.

Nombre del proyecto	Objetivo	Actividades a realizar	N° de horas	Fecha de inicio	Fecha de término	Resultados	Responsable	Costo estimado
Capacitación para miembros del directorio	Fortalecer los conocimientos sobre gestión administrativa y computación básica de los miembros de la directiva mediante la formación en talleres de capacitación para la consecución de objetivos del plan estratégico.	Búsqueda de información sobre cursos gratuitos o pagados. Gestionar el recurso humano, material y tecnológico. Adecuar un lugar para la capacitación. Diseñar talleres de trabajo en equipo. Evaluar conocimientos alcanzados.	24 horas	Enero 5 de 2016	Febrero 27 de 2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Liderazgo en la ejecución de los proyectos estipulados en la planificación.</li> <li>• 50% de dominio en el uso de equipos de computación y utilitarios de office.</li> <li>• Aproximado de 70% de efectividad en el seguimiento y control de la planificación.</li> <li>▪ Mejora la toma de decisiones de los directivos en base a objetivos y resultados.</li> <li>▪ Reformará las gestiones financieras con miras a la ejecución de proyectos.</li> </ul>	Tesorero (a) Vocales principales y suplentes.	\$1.497,00

*Fuente:* Programas de capacitación en internet - Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo" – Consultas personales con profesionales  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

### 4.8.2.3. Proyecto de capacitación a socios.

#### 4.8.2.3.1. Justificación del proyecto.

La formación en servicio y atención al cliente siempre será actual, debido a que los gustos y preferencias de los mismos pueden variar, así como la moda puede imponer nuevos estilos de vida y cambiar la cultura de los habitantes de Santa Elena, por ende se presenta el siguiente proyecto dirigido a todos los socios.

#### 4.8.2.3.2. Contenido de la capacitación:

CUADRO No. 39. Contenido de la capacitación a los socios.

UNIDAD	TEMAS A TRATAR	HRS.
Primera	¿Servicio al cliente o atención al cliente?: <ul style="list-style-type: none"><li>Definiciones conceptuales.</li></ul>	2
Segunda	Calidad en el servicio: <ul style="list-style-type: none"><li>Definiciones conceptuales.</li><li>¿Quién califica nuestro servicio?</li></ul>	2
Tercera	Valores: <ul style="list-style-type: none"><li>Influencia de los valores en el servicio.</li></ul>	2
Cuarta	Diferentes actitudes del ser humano: <ul style="list-style-type: none"><li>Definiciones conceptuales.</li></ul>	2
Quinta	Componentes básicos del buen servicio: <ul style="list-style-type: none"><li>Los diez componentes básicos del buen servicio.</li></ul>	2
Sexta	<ul style="list-style-type: none"><li>Los diez mandamientos de la atención al cliente.</li></ul>	2
Séptima	Proveedores: <ul style="list-style-type: none"><li>¿Cuál es el rol de los proveedores en el servicio brindado?</li></ul>	2
Octava	Tipo de clientes: <ul style="list-style-type: none"><li>Definiciones.</li><li>Características de cada uno.</li></ul>	2
Novena	Técnicas de manejo de conflictos: <ul style="list-style-type: none"><li>Aplicabilidad en cada caso.</li></ul>	2
Décima	¿Por qué se pierde un cliente?: <ul style="list-style-type: none"><li>Principales causas.</li></ul>	2
<b>TOTAL DE HORAS</b>		<b>20</b>

Fuente: Recopilación de temas en varios programas de capacitación en internet

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 40. Capacitación en atención y servicio al cliente.

Nombre del proyecto	Objetivo	Actividades a realizar	Nº de horas	Fecha de inicio	Fecha de término	Resultados	Responsables	Costo estimado
Capacitación para socios en temas de atención y servicio al cliente	Fortalecer los conocimientos de los comerciantes sobre el mejoramiento de la atención y el servicio al cliente, mediante la formación en talleres de capacitación para la consecución de objetivos del plan estratégico.	<p>Búsqueda de información sobre cursos gratuitos.</p> <p>Adquirir recurso humano, material y tecnológico.</p> <p>Adecuar un lugar para la capacitación.</p> <p>Diseñar talleres de trabajo en equipo.</p> <p>Evaluar conocimientos alcanzados.</p>	20 horas	Agosto 1 de 2016	Septiembre 30 de 2016	<p>Clientes satisfechos con la atención y el servicio recibido en cada uno de los locales.</p> <p>30% de mejoramiento de la percepción del cliente sobre el trato que recibe en los locales.</p> <p>Socios dispuestos a negociar con proveedores en base a mayor volumen de compra en los pedidos.</p> <p>Acceso a un 15% de descuentos y promociones de proveedores.</p> <p>Socios con manejo asertivo en conflictos con clientes.</p>	Tesorero (a) Vocales principales y suplentes	\$1.382,25

*Fuente:* Programas de capacitación en internet - Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo" – Consultas personales con profesionales  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.8.2.4. Proyecto de creación de carné para socios.

##### 4.8.2.4.1. Justificación del proyecto.

La presentación ante el cliente es muy importante a la hora de darse a conocer y ofrecer los productos. El usuario puede sentirse en confianza si está al tanto del nombre, la actividad comercial, y a la organización a la que pertenece quién lo atiende. Bajo estas circunstancias y por carecer los socios de una identificación al momento de presentarse ante los compradores, se halló la necesidad de elaborar un proyecto que permita la determinación de un diseño del carné para cada socio. Los elementos presentados en el diseño pueden ser modificados.

##### 4.8.2.4.2. Diseño del carné.

GRÁFICO No. 35. Diseño de carné y sus medidas.



*Fuente:* Diseños de fondos en internet  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 41. Creación de carné para cada socio.

Nombre del proyecto	Objetivo	Actividades a realizar	N° de ejemplares	Fecha de inicio	Fecha de término	Resultados	Responsables	Costo estimado
Creación de carné para cada uno de los socios de acuerdo a su posición en el organigrama.	Identificar a cada uno de los socios con la asociación ante sus clientes, mediante la elaboración de un carné, para fomentar el sentido de pertenencia e impulsar la nueva imagen organizacional.	Determinar el ente idóneo que se encargue de la confección del bosquejo del carnet.  Elaborar un prepuesto referencial del proyecto.  Aprobación de la inversión por parte del directorio y la asamblea.	43 unidades	Octubre 12 de 2015	Octubre 16 de 2015	Mayor nivel de confianza de clientes hacia los socios.  El socio y el cliente se familiarizan y se comienza a fomentar su fidelidad hacia la asociación.  Ubicación rápida de los locales de la asociación por número de puesto y nombre del socio.	Tesorero (a)  Vicepresidente (a)	\$86,00

*Fuente:* Programas de capacitación en internet - Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo" – Consultas personales con profesionales  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.8.2.5. Proyecto de confección de nuevos uniformes.

##### 4.8.2.5.1. Justificación del proyecto.

El mejoramiento de la imagen organizacional y su proyección hacia el ambiente interno y sobre todo externo, requiere de un cambio de la imagen personal por cada socio. Esto implica que sea necesaria la confección de nuevos uniformes, considerando que los actuales no han sido cambiados desde la creación de la asociación. De esta manera se presenta un nuevo proyecto encaminado a mejorar ese aspecto de cada miembro.

##### 4.8.2.5.2. Diseño de uniformes.

GRÁFICO No. 36. Diseño de uniformes.



*Fuente:* Imágenes de internet y herramientas de Word  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 42. Confección de nuevos uniformes para la asociación.

Nombre del proyecto	Objetivo	Actividades a realizar	N° de uniformes	Fecha de inicio	Fecha de término	Resultados	Responsables	Costo estimados
Confección de nuevos uniformes para los miembros de la asociación "Primero de Mayo"	Brindar a los miembros de la asociación "Primero de Mayo" la indumentaria necesaria para su trabajo, que los diferencie del resto de organizaciones para que proyecte una nueva imagen organizacional .	<p>Identificar tallas de hombres y mujeres.</p> <p>Consulta con varias casas deportivas u otras empresas, para la confección de uniformes.</p> <p>Diseñar el logo y el slogan, bordarlos (o pegarlos) en los nuevos uniformes.</p> <p>Determinar costos.</p>	43 Uniformes	Abril 24 de 2017	Abril 28 de 2017	<p>Posicionamiento de la imagen organizacional.</p> <p>Imagen 70% renovada y 100% exclusiva de la asociación "Primero de Mayo".</p> <p>Reconocimiento inmediato del logo y slogan exclusivos de la asociación por parte de sus clientes.</p> <p>Mayor seriedad, higiene y un toque de elegancia en la nueva imagen que proyecta cada socio.</p>	<p>Tesorero (a)</p> <p>Presidente (a)</p> <p>Vicepresidente (a)</p>	\$1.947,00

*Fuente: Programas de capacitación en internet - Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo" – Consultas personales con profesionales  
Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez*

#### 4.8.2.6. Proyecto de publicidad en medios de comunicación e internet.

##### 4.8.2.6.1. Justificación del proyecto.

El fuerte de la asociación no ha sido la publicidad, si bien sus locales son conocidos (individualmente) por los clientes, no tienen la misma promoción como organización, así lo demostró la encuesta realizada. Por tal motivo, se ve la necesidad de promocionar tanto la imagen organizacional como los productos y el elemento humano con que cuenta la germanía.

##### 4.8.2.6.2. Medios de comunicación e internet a considerar.

La información de los medios de comunicación como prensa escrita, así también los negocios que facilitarían la elaboración de tarjetas de presentación, se muestra a continuación en un cuadro con los nombres de importantes locales a nivel provincial:

CUADRO No. 43. Medios de comunicación e internet.

Tipo de medio de promoción	Nombre del negocio	Dirección	Tipo de publicidad
Prensa escrita	Diario Súper	Salinas: Av. Carlos Espinoza Larrea, Edificio Gamma 5, Local N° 6 (junto a Colegio Rubira).	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anuncio publicitario - SP.15: 1 mod (3.8) x 8.8 cm.</li></ul>
Redes sociales	Facebook	www.facebook.com	<ul style="list-style-type: none"><li>• Envió y recepción de información.</li><li>• Publicaciones en el muro.</li></ul>
Imprentas	Imprenta "San Francisco"	La Libertad: Av 15 AVA. - a una cuadra / 7 esquinas.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tarjetas de presentación.</li></ul>

Fuente: [http://www.eluniverso.com/publicidad/tarifas\\_super.htm](http://www.eluniverso.com/publicidad/tarifas_super.htm); Imprenta "San Francisco"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 44. Publicidad en medios de comunicación e internet.

Nombre del proyecto	Objetivo	Actividades a realizar	Anuncios publicitarios al mes	Fecha de inicio	Fecha de término	Resultados	Responsables	Costos estimados
Publicidad en medios de comunicación e internet.	Dar a conocer a los clientes la renovada y exclusiva imagen organizacional y comercial de la asociación “Primero de Mayo”, a través del uso de medios publicitarios escritos y/o digitales y de fácil acceso a los mismos.	<p>Crear una cuenta de correo electrónico en www.hotmail.com</p> <p>Crear un perfil en la red social Facebook en www.facebook.com.</p> <p>Publicar anuncios en Diario Súper.</p> <p>Elaborar tarjetas de presentación.</p> <p>Elaborar un presupuesto que contemple los costos que abarca la publicidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínimo 3 – máximo 4 publicaciones en facebook.</li> <li>100 tarjetas de presentación</li> <li>Un anuncio SP. 15 en Diario Súper.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enero 4 de 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dic. 2 de 2019.</li> </ul>	<p>10% de los habitantes de la provincia reconocen el nombre, logo, slogan y uniforme que identifica a la asociación.</p> <p>10% de participación en el mercado en la zona urbana; 1% a nivel provincial.</p> <p>Captación de nuevos clientes fijos, llegando a todos los hogares del cantón Santa Elena.</p>	<p>Tesorero (a)</p> <p>Secretario (a)</p> <p>Primer vocal principal</p>	\$ 2.881,92

Fuente: Asociación de Comerciantes “Primero de Mayo”

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.8.2.7. Adquisición de recursos tecnológicos.

##### 4.8.2.7.1. Justificación del proyecto.

El uso de la tecnología permite a las organizaciones llevar un mejor control de sus procesos y agilizar las funciones de sus miembros, sobre todo de quienes conforman un directorio. Por lo tanto, ayuda a mejorar las actividades estipuladas en una planificación. Entre la tecnología que requiere la asociación “Primero de Mayo” están: Equipos de computación, telecomunicaciones o internet, y cámaras de seguridad para la vigilancia de su mercadería y evitar así un robo o hurto de la misma.

##### 4.8.2.7.2. Recursos tecnológicos a implementar.

GRÁFICO No. 37. Recursos a implementar.



Fuente: [www.mercadolibre.com.ec](http://www.mercadolibre.com.ec)  
Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 45. Adquisición de recursos tecnológicos.

Nombre del proyecto	Objetivo	Actividades a realizar	Adquisiciones por mes	Fecha de inicio	Fecha de término	Resultados	Responsables	Costos estimado
Adquisición de recursos tecnológicos para beneficio de la asociación.	Incursionar en el uso de la tecnología, mediante la adquisición de equipos de computación y de telecomunicaciones con cámaras de seguridad, para mejorar procesos administrativos.	Determinar el recurso tecnológico necesario en la asociación. Fijar puestos que requieran equipos de computación. Cotizar precio de equipo a adquirir. Elaborar un presupuesto. Establecer el lugar estratégico de las cámaras de seguridad	Mínimo 1 – máximo 3 por semana, 11 equipos al mes	Julio 2 de 2018	Agosto 31 de 2018	Agilidad en los procesos de secretaría y tesorería en el cumplimiento de sus funciones, así como del presidente y vicepresidente  Mayor vigilancia de la mercadería adquirida para la venta.  Comunicación telefónica o por internet con clientes y proveedores.	Tesorero (a)  Presidente (a)  Vicepresidente (a)	\$ 3.517,50

*Fuente:* Asociación de Comerciantes "Primero de Mayo"

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.8.2.8. Construcción de la sede de reuniones (1ra. Parte).

##### 4.8.2.8.1. Justificación del proyecto.

El contar con una estructura propia es una parte esencial para toda organización que pretende su crecimiento en un mercado tan competitivo como lo es el comercio minorista, esto a su vez desencadenará una diferenciación ante la competencia, a base del progreso percibido por los mismos socios y sus clientes. Por esta razón es necesaria la construcción de la sede de reuniones de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”, considerando que se cuenta con el terreno propio y el financiamiento esperado de la caja común y un posible co-financiamiento del G.A.D. de Santa Elena.

##### 4.8.2.8.2. Modelo de la sede de reuniones.

GRÁFICO No. 38. Estructura de la sede de reuniones.



*Fuente:* René Suárez Pallasco - Estudiante Egresado de Ingeniería Civil  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 46. Construcción de sede (1ra. Parte).

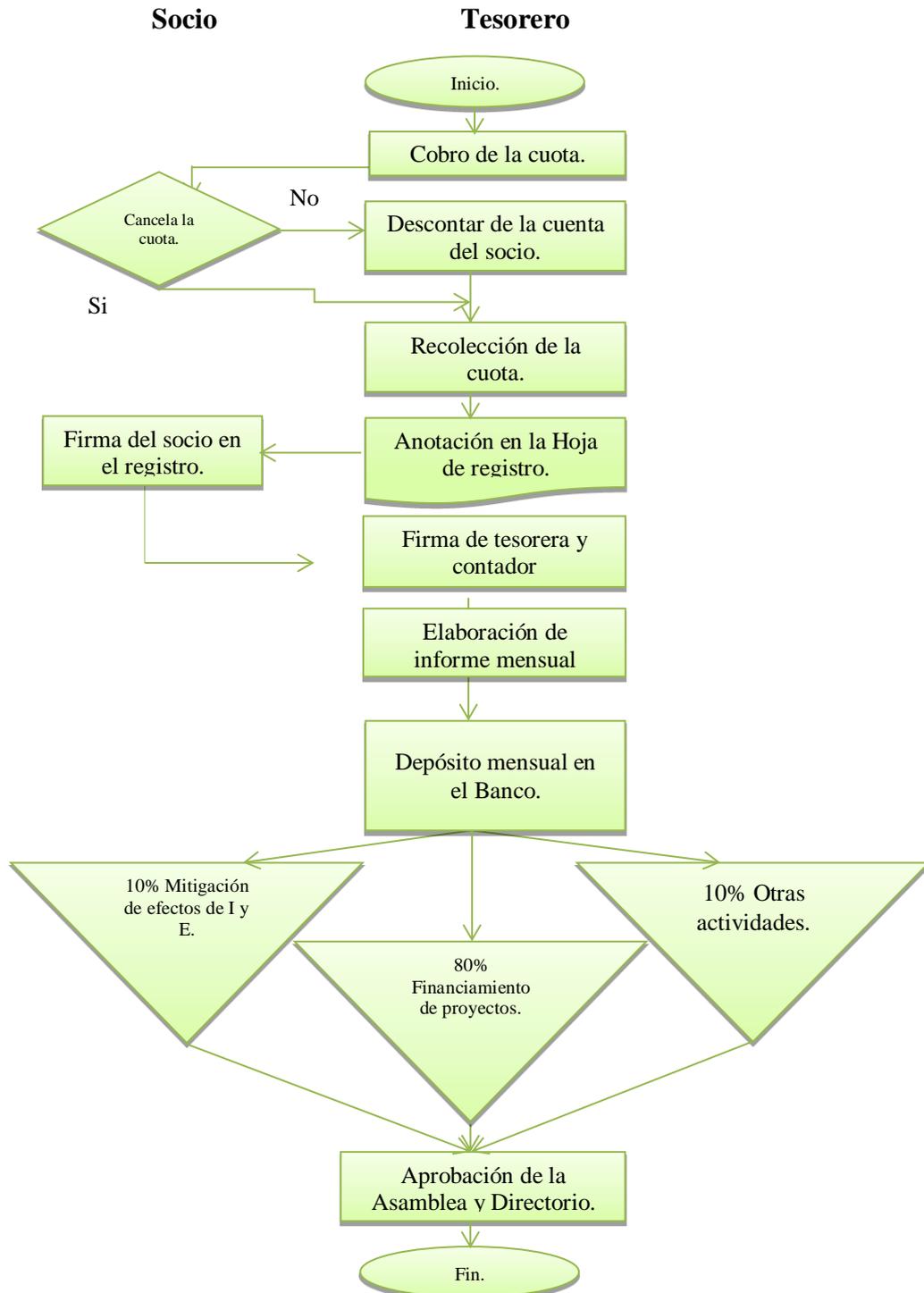
Nombre del proyecto	Objetivo	Actividades a realizar	Gasto por mes	Fecha de inicio	Fecha de término	Resultados	Responsables	Costos estimado
Construcción de la sede de reuniones.	Ampliar la infraestructura de la asociación, mediante la reanudación de la sede de reuniones, para disponer de un espacio físico adecuado y tratar temas relevantes de la asociación.	Medición del terreno. Cotización de materiales y mano de obra. Determinación del diseño de la construcción. Elaboración de presupuesto.	Mínimo \$4000 – Máximo \$5000	Septiembre 2 de 2019	Diciembre 27 de 2019	Avances en un 40% de la obra a finales del año 2019.  Estructura construida con hormigón simple y armado sin puertas ni ventanas, ni instalaciones eléctricas y sanitarias.  Aproximadamente \$7.000 sobrantes en la caja común luego de la ejecución de todos los proyectos.  Mayor motivación en socios por logros alcanzados en todo el periodo 2014 – 2018.	Directorio	\$9.807,76

*Fuente:* Asociación de Comerciantes "Primero de Mayo"

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

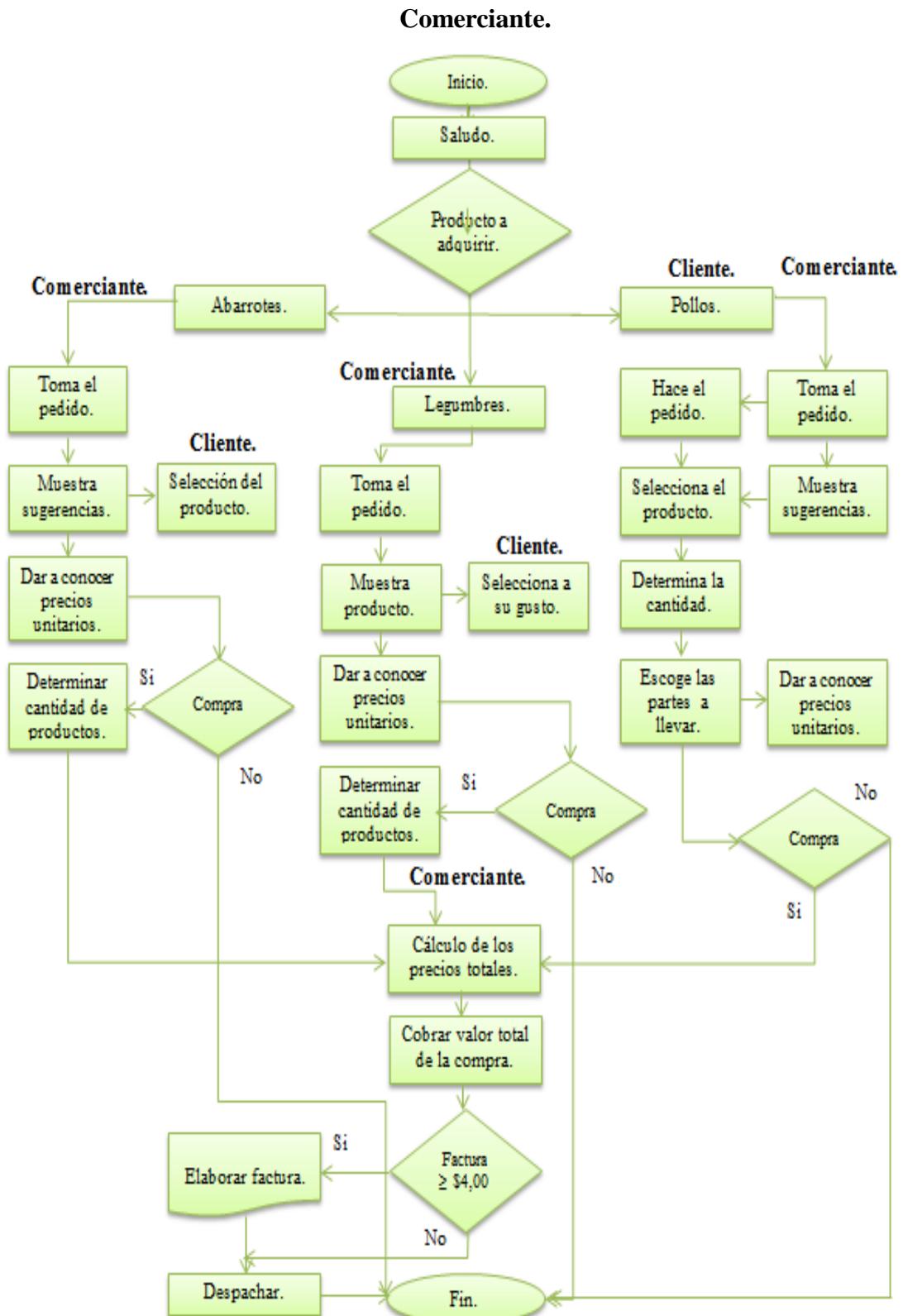
### 4.8.3. Procedimientos.

GRÁFICO No. 39. Procedimiento de recaudación en la caja común.



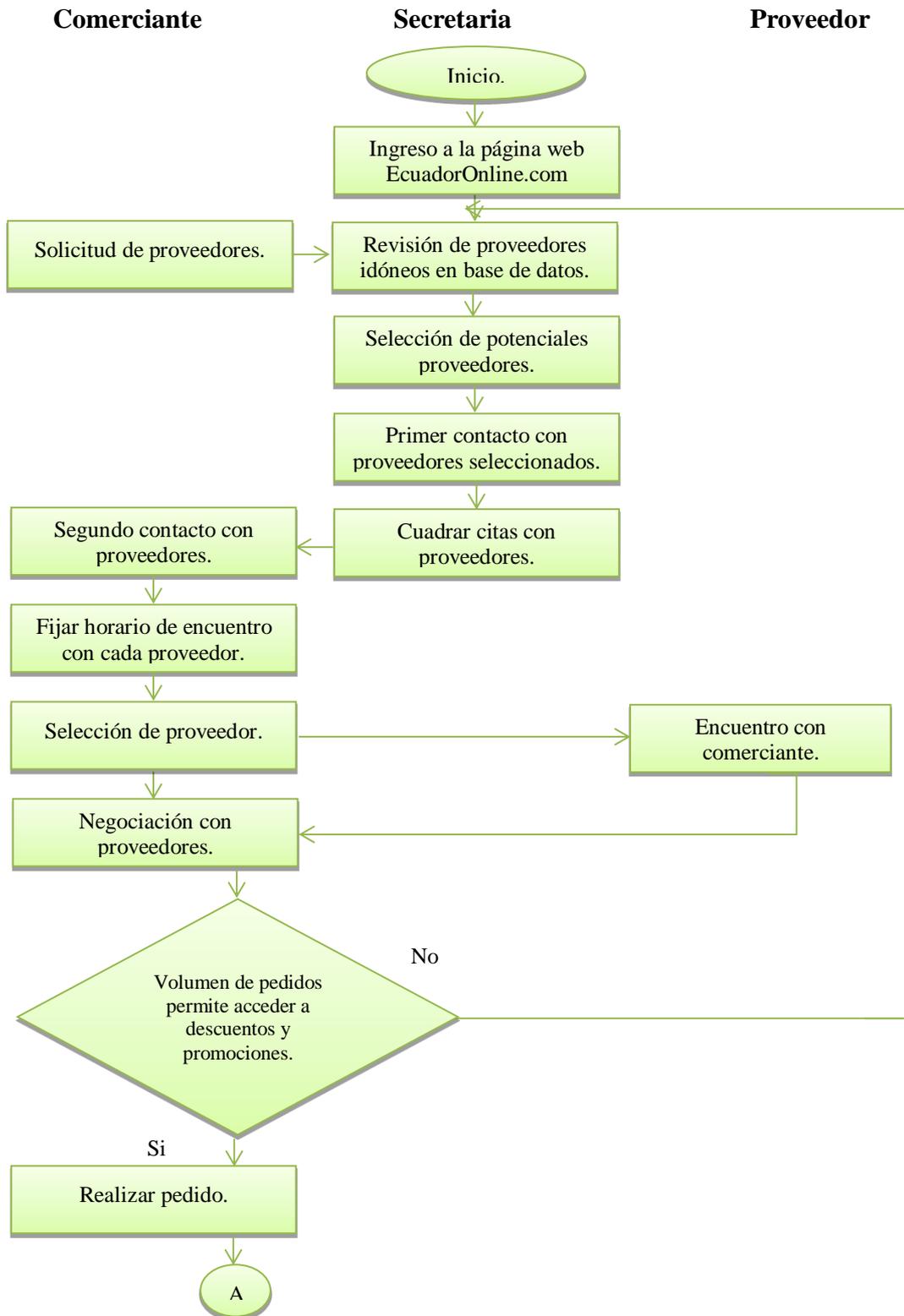
*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

GRÁFICO No. 40. Procedimiento de venta de los productos.



Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"  
 Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

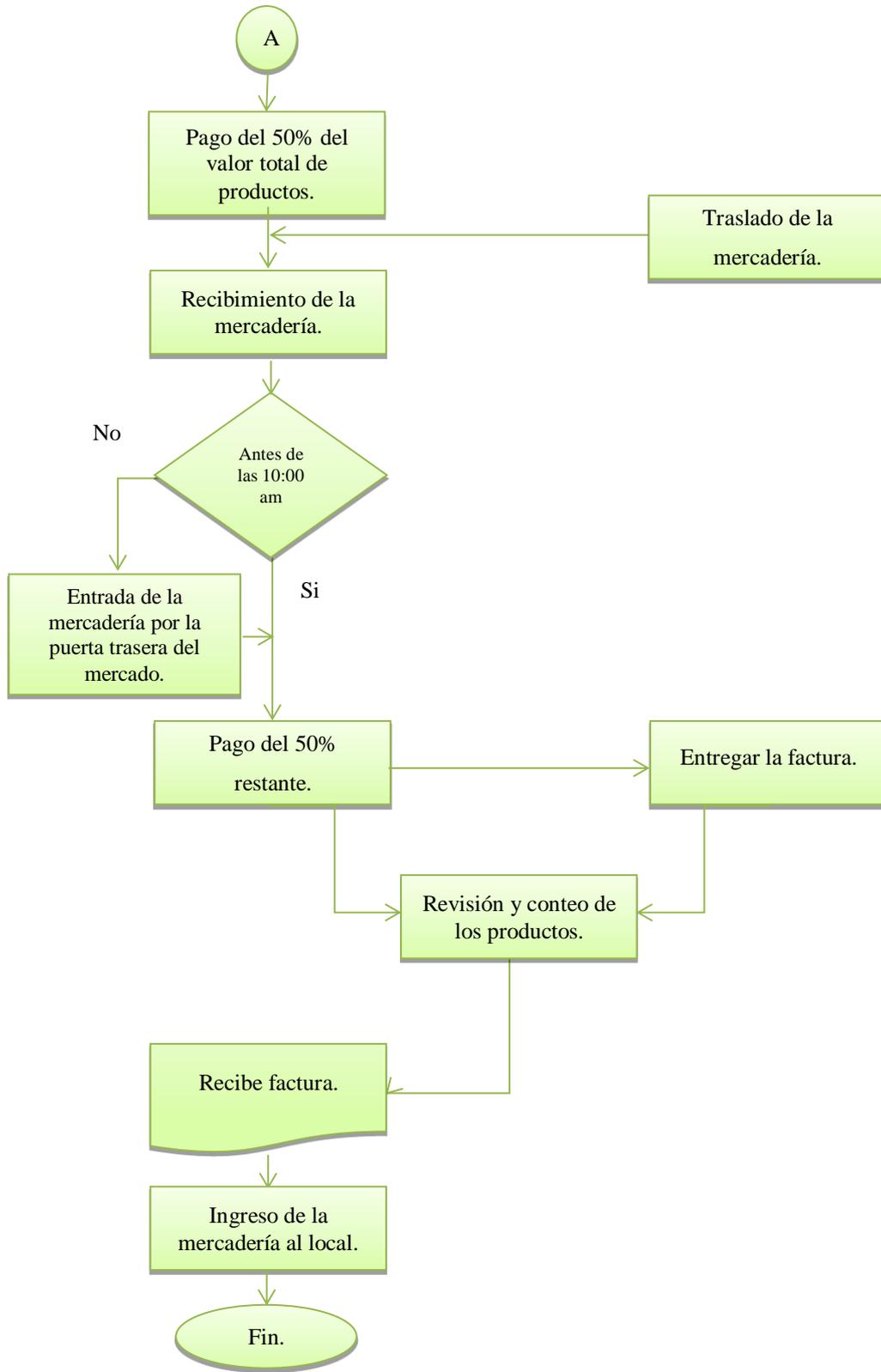
GRÁFICO No. 41. Procedimiento de adquisición de mercadería.



Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"  
 Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

**Comerciante**

**Proveedor**



*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"  
*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.8.4. Seguimiento y control.

CUADRO No. 47. Cuadro de mando integral (1ra. Parte).

	Objetivos estratégicos	Estrategias	Programas	Proyectos	Perspectivas	Indicadores de éxito	Resultados
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>	Mejorar la gestión financiera y administrativa	Crear una caja común como medio de financiamiento propio	Mejoramiento de la gestión financiera y administrativa	Creación de una caja común para financiar la ejecución de proyectos, mitigar I.-E. y costear otras actividades.	Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximadamente \$640,00 mensuales en una cuenta activa en el Bco. del Pacífico.</li> <li>Aproximado de \$6.200 por año en la cuenta bancaria para ejecución de proyectos a partir del 2016.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximadamente \$27.623,20 sólo para ejecución de proyectos al final del 2019 y un total de \$34.529.</li> <li>Ejecución de todos los proyectos considerados en el plan.</li> <li>0% de préstamos a entidades financieras privadas o públicas.</li> </ul>
		Programar capacitaciones para Directivos y Socios de la Asamblea General		Capacitación para miembros del directorio en temas de gestión administrativa.		Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>80% de Fluidez en procedimientos</li> <li>50% de dominio en el uso de equipos de computación y utilitarios de office.</li> </ul>
				Capacitación para los socios en temas de atención y servicio al cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>30% de mejoramiento en la atención al cliente.</li> <li>Aumento en un 15% de negociación con proveedores.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>El 10% de clientes admiten calidad en la atención recibida.</li> <li>58% de clientes fijos (semanal); 10% por recomendaciones.</li> <li>Acceso a un 15% de descuentos y promociones de proveedores.</li> </ul>

**Fuente:** Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"

**Elaboración:** Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 48. Cuadro de mando integral (2da. Parte).

	Objetivos estratégicos	Estrategias	Programas	Proyectos	Perspectivas	Indicadores de éxito	Resultados
<b>ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN</b>	Renovar la imagen organizacional	Renovar la imagen organizacional	Renovación de la imagen organizacional	Creación de carné para los socios de acuerdo a su posición en el organigrama	Perspectiva del cliente	Aumento en un 90%. de la confianza del cliente en la forma de organizarse de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 90% de los clientes confían en la asociación como tal, debido a las reformas hechas en el aspecto de la organización</li> </ul>
				Confección de nuevos uniformes.		70% de renovación de la imagen individual y colectiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Imagen 70% renovada y 100% exclusiva de la asociación “Primero de Mayo”.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO</b>	Posicionar la nueva imagen organizacional	Elaborar programas de publicidad en medios de comunicación e internet	Promoción de la nueva imagen de la organización	Publicidad en medios de comunicación e internet.	Perspectiva del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>30 visitas al mes en la página oficial de la asociación.</li> <li>15 Likes en cada publicación y noticia.</li> <li>Aumento del número de clientes fijos a un 10% del total de habitantes del cantón en la zona urbana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>10% de participación en el mercado en la zona urbana; 1% a nivel provincial.</li> <li>10% de los habitantes de la provincia reconocen el nombre, logo, slogan y uniforme que identifica a la asociación.</li> </ul>
<b>ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO</b>	Ampliar la infraestructura	Adquirir equipo tecnológico exclusivo para la asociación.	Ampliación de la infraestructura	Adquisición de recursos tecnológicos para beneficio de la asociación.		Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo en un 50% de las TIC's, en actividades operativas - comerciales.</li> </ul>
		Ampliación de la infraestructura.		Construcción de la sede de reuniones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avances en un 40% de la obra a finales del año 2019.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de la primera parte de la obra.</li> </ul>

Fuente: Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.9. PLANEACIÓN OPERATIVA.

##### 4.9.1. Plan operativo anual.

CUADRO No. 49. Plan operativo anual.

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO	PRESUPUESTO	RESPONSABLES	2015				
						Ago.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Estrategia de crecimiento.	Mejoramiento de la Gestión Financiera y Administrativa	Creación de una caja común para financiar la ejecución de proyectos y otros aspectos.	Recaudar el recurso financiero suficiente para la implementación y sostenibilidad de los proyectos de mayor coste.	\$ 205,00	Tesorero (a) Presidente (a)					
Estrategia de diferenciación.	Renovación de la imagen organizacional	Creación de carné para cada socio de acuerdo a su posición dentro del organigrama institucional.	Identificar a cada uno de los socios ante sus clientes, mediante la elaboración de carné de identidad, para fomentar el sentido de pertenencia e impulsar la nueva imagen organizacional.	\$ 86,00	Tesorero (a) Vicepresidente (a)					
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>				<b>\$ 291,00</b>						

*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

#### 4.9.2. Presupuesto.

Los programas con sus respectivos proyectos, acarrear grandes inversiones a largo plazo, por tal motivo se ha elaborado los presupuestos para cada uno de ellos con sus respectivos detalles y costos, presentados en los siguientes cuadros:

CUADRO No. 50. Presupuesto para creación de caja común.

PROYECTO DE CREACIÓN DE CAJA COMÚN					
Detalle	Cantidades	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
				Caja común	Externo
Apertura de Cuenta bancaria	1	\$ 200,00	\$ 200,00	100%	0%
Tramitación y demás requisitos	1	\$ 5,00	\$ 5,00	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 205,00</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: [www.bancodelpacifico.com](http://www.bancodelpacifico.com)

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 51. Presupuesto para capacitación en gestión administrativa.

PROYECTO DE CAPACITACIONES A DIRECTIVOS.					
Detalle	Cantidades	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
				Caja común	Externo
Sueldo del capacitador (por hora)	24	\$ 40,00	\$ 960,00	100%	0%
Resmas A4	1	\$ 4,00	\$ 4,00	100%	0%
Cuadernos de apuntes.	10	\$ 0,85	\$ 8,50	100%	0%
Papelógrafos	5	\$ 0,30	\$ 1,50	100%	0%
Marcadores	10	\$ 0,50	\$ 5,00	100%	0%
Esferográficos	10	\$ 0,35	\$ 3,50	100%	0%
Carpetas manilas	10	\$ 0,25	\$ 2,50	100%	0%
Calculadoras	5	\$ 4,00	\$ 20,00	100%	0%
Borradores	10	\$ 0,15	\$ 1,50	100%	0%
Sacapuntas	10	\$ 0,25	\$ 2,50	100%	0%
Lápices	10	\$ 0,30	\$ 3,00	100%	0%
Alquiler del local	24	\$ 20,00	\$ 480,00	100%	0%
Refrigerios	11	\$ 0,45	\$ 5,00	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 1.497,00</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Consulta con profesionales; Imprenta "San Francisco"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 52. Presupuesto para capacitación en atención al cliente.

PROYECTO DE CAPACITACIONES A SOCIOS.					
Detalle	Cantidades	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
				Caja común	Externo
Sueldo del capacitador (por hora)	20	\$ 40,00	\$ 800,00	100%	0%
Resmas A4	3	\$ 4,00	\$ 12,00	100%	0%
Cuadernos de apuntes.	43	\$ 0,85	\$ 36,55	100%	0%
Papelógrafos	10	\$ 0,30	\$ 3,00	100%	0%
Marcadores	22	\$ 0,50	\$ 11,00	100%	0%
Esferográficos	43	\$ 0,35	\$ 15,05	100%	0%
Carpetas manilas	43	\$ 0,25	\$ 10,75	100%	0%
Calculadoras	11	\$ 4,00	\$ 44,00	100%	0%
Borradores	43	\$ 0,15	\$ 6,45	100%	0%
Sacapuntas	43	\$ 0,25	\$ 10,75	100%	0%
Lápices	43	\$ 0,30	\$ 12,90	100%	0%
Alquiler del local	20	\$ 20,00	\$ 400,00	100%	0%
Refrigerios	44	\$ 0,45	\$ 19,80	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 1.382,25</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Consulta con profesionales en administración; Imprenta "San Francisco"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 53. Presupuesto para creación de carné para socios.

PROYECTO DE CREACIÓN DE CARNETS PARA SOCIOS.					
Detalle	Cantidades	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
				Caja común	Externo
Confección en PVC	43	\$ 1,50	\$ 64,50	100%	0%
Porta carné y cordones	43	\$ 0,50	\$ 21,50	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 86,00</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Imprenta "San Francisco"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 54. Presupuesto para confección de uniformes.

PROYECTO DE CONFECCIÓN DE UNIFORMES.					
Detalle	Cantidades	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
				Caja común	Externo
Confección/varones	27	\$ 42,00	\$ 1.134,00	100%	0%
Confección/mujeres	16	\$ 32,00	\$ 512,00	100%	0%
Pares de zapatos	43	\$ 7,00	\$ 301,00	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 1.947,00</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: Mercado Central de Santa Elena; Confecciones "Spondylus"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 55. Presupuesto para publicidad mensual.

PROYECTO DE PUBLICIDAD EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN E INTERNET.					
Detalle	Cantidades	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
				Caja común	Externo
Anuncio publicitario SP.15 en Diario Súper	1	\$ 47,04	\$ 47,04	100%	0%
Confección de tarjetas de presentación	100	\$ 0,12	\$ 12,00	100%	0%
Publicaciones en red social Facebook	4	\$ 0,25	\$ 1,00	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 60,04</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: [www.eluniverso.com/publicidad/tarifas\\_super.htm](http://www.eluniverso.com/publicidad/tarifas_super.htm); Imprenta "San Francisco"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 56. Presupuesto para adquisición de recursos tecnológicos.

PROYECTO DE ADQUISICIÓN DE RECURSOS TECNOLÓGICOS Y TELECOMUNICACIÓN.					
Detalle	Cantidades	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
				Caja común	Externo
Computadora de Escritorio	2	\$ 579,00	\$ 1.158,00	100%	0%
Laptop hp	1	\$ 700,00	\$ 700,00	100%	0%
Impresora con sistema de tinta continua	1	\$ 140,00	\$ 140,00	100%	0%
Resmas A4	10	\$ 3,75	\$ 37,50	100%	0%
Proyector EPSON S18	1	\$ 560,00	\$ 560,00	100%	0%
Contratación de servicio de Internet Wi-fi	1	\$ 34,00	\$ 34,00	100%	0%
Teléfono fijo	2	\$ 30,00	\$ 60,00	100%	0%
Contratación de línea telefónica	1	\$ 34,00	\$ 34,00	100%	0%
Kit vigilancia Dvr + 4 Cámaras de seguridad + instalación	1	\$ 200,00	\$ 200,00	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 2.923,50</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>
<b>Pago de servicio de telefonía e internet al mes</b>					
Detalle	Cantidades	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
				Caja común	Externo
Pago mensual de teléfono	1	\$ 7,00	\$ 7,00	100%	0%
Pago mensual de uso de internet	1	\$ 26,00	\$ 26,00	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			<b>\$ 33,00</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: [www.mercadolibre.com.ec](http://www.mercadolibre.com.ec); [www.cnt.gob.ec](http://www.cnt.gob.ec)

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 57. Presupuesto de construcción de sede (1ra. parte).

PROYECTO PARA CONSTRUCCIÓN DE SEDE DE REUNIONES.						
Detalle	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
					Caja común	Externo
Limpieza del terreno	M2.	96	\$ 1,08	\$ 103,68	100%	0%
Trazado y replanteo	M2.	96	\$ 1,12	\$ 107,52	100%	0%
Excavación y desalojo	M3	48	\$ 7,85	\$ 376,80	100%	0%
Relleno hidratado y compactado	M3.	19,2	\$ 13,43	\$ 257,86	100%	0%
Excavación manual	M.3	11,025	\$ 8,09	\$ 89,19	100%	0%
Replanteo de hormigón simple e=5cms	M2.	22,05	\$ 5,26	\$ 115,98	100%	0%
Muro de Ho.Ciclopeo	M3.	7,1825	\$ 113,89	\$ 818,01	100%	0%
Plintos Ho.Ao fc=210Kg/cm2	M3.	2,2	\$ 327,53	\$ 720,57	100%	0%
Riostras Ho.Ao fc=210Kg/cm2	M3	2,825	\$ 432,70	\$ 1.222,38	100%	0%
Columnas Ho.Ao fc=210Kg/cm2	M3.	1,72	\$ 599,19	\$ 1.030,61	100%	0%
Vigas de cubierta Ho.Ao fc=210Kg/cm2	M3	2,256	\$ 552,90	\$ 1.247,34	100%	0%
Pared de bloque de 10cms	M2.	105,2	\$ 17,30	\$ 1.819,96	100%	0%
Enlucido de paredes	M2.	210,4	\$ 7,20	\$ 1.514,88	100%	0%
Cuadrada de boquete de puertas y ventanas	ML	78	\$ 4,91	\$ 382,98	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>				<b>\$ 9.807,76</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

Fuente: René Suárez Pallasco. Est. Egresado de Ingeniería Civil

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

Para este último proyecto con el cual se pretende cerrar el periodo del plan estratégico, se ha pensado en la posibilidad de terminarlo en los años posteriores al 2019. Se aspira a la construcción y avance de hasta un 43% con un presupuesto de \$9.807,<sup>76</sup>, debido a que la edificación completa alcanza un costo total de \$22.988,69. Para una mejor referencia, el presupuesto restante se encuentra detallado en el Anexo 7.

#### 4.9.3. Plan de acción o plan operativo anual proyectado.

CUADRO No. 58. Plan operativo anual proyectado (1ra. parte).

EST.	PROG.	PROYECTOS	OBJETIVOS	INDICADORES DE ÉXITO	CRONOGRAMA.					RESPONS.	INVOL.	COSTOS ESTIMAD.
					2015	2016	2017	2018	2019			
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Mejoramiento de la gestión Financiera y Administrativa	Creación de una caja común para financiar la proyectos, mitigar la I - E y costear otras actividades.	Recaudar el recurso financiero suficiente para la implementación y sostenibilidad de los proyectos de mayor coste y mitigar I y E.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aproximado de \$6.200 por año en la cuenta bancaria para ejecución de proyectos a partir del 2016.</li> </ul>						Tesorero (a) Presidente (a)	Asamblea General de Socios	\$ 205,00
		Capacitación para miembros del directorio en temas de gestión administrativa.	Fortalecer los conocimientos de administración y computación de los miembros de la directiva mediante talleres de capacitación.	80% de fluidez en los procedimientos estipulados en la planificación.  50% de dominio en el uso de equipos de computación y utilitarios de office.						Tesorero (a) Vocales principales y suplentes.	Directorio	\$ 1.497,00
		Capacitación para los socios en temas de atención y servicio al cliente.	Fortalecer los conocimientos de los comerciantes sobre el mejoramiento de la atención y el servicio al cliente, mediante talleres de capacitación	30% de mejoramiento en atención al cliente.  El 10% de los clientes admiten calidad en la atención recibida.  15% de descuentos y promociones de proveedores.						Tesorero (a) Vocales principales y suplentes	Asamblea General de Socios	\$ 1.382,25

*Fuente:* Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo"

*Elaboración:* Holger Rodríguez Rodríguez

CUADRO No. 59. Plan operativo anual proyectado (2da. parte).

EST.	PROG.	PROYECTOS	OBJETIVOS	INDICADORES DE ÉXITO	CRONOGRAMA.					RESPONS.	INVOL.	COSTOS ESTIMAD.
					2015	2016	2017	2018	2019			
ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN	Renovación de la imagen organizacional	Creación de Carné para los socios de acuerdo a su posición en el organigrama	Identificar a cada socio ante sus clientes, mediante la elaboración de un carné de identidad.	Aumento en un 90% de la confianza del cliente en la forma de organizarse de la asociación.						Tesorero (a) Vicepresidente (a)	Asamblea General de Socios	\$ 86,00
		Confección de nuevos uniformes.	Brindar a los miembros la indumentaria necesaria para su trabajo, para que proyecte una nueva imagen organizacional.	70% de renovación de la imagen individual y colectiva.						Tesorero (a) Presidente (a) Vicepresidente (a)	Asamblea General de Socios	\$ 1.947,00
ESTRATEGIA DE POSICIÓN	Promoción de la nueva imagen de la organización	Publicidad en medios de comunicación e internet.	Mostrar a los clientes la nueva imagen comercial - organizacional, a través de los medios publicitarios escritos y digitales.	Aumento de clientes fijos a un 10% del total de habitantes del cantón en la zona urbana.						Tesorero (a) Secretario (a) Primer vocal principal	Prensa escrita y redes sociales	\$ 2.881,92
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	Ampliación de la infraestructura	Adquisición de recursos tecnológicos para beneficio de la asociación.	IncurSIONAR en el uso de tecnología, mediante la obtención de equipos de cómputo, comunicación y seguridad.	Manejo en un 50% de las TIC's, en actividades operativas - comerciales.						Tesorero (a) Presidente (a) Vicepresidente (a)	Asamblea General de Socios	\$ 3.517,50
		Construcción de la sede de reuniones.	Ampliar la infraestructura de la asociación, mediante la construcción de la sede.	Avances en un 40% de la obra a finales del año 2019.						Directorio	Asamblea General de Socios	\$ 9.807,76
<b>TOTAL DEL PRESUPUESTO PARA EJECUCIÓN DE PROGRAMAS – PROYECTOS (2015 – 2019)</b>											<b>\$ 21.324,43</b>	

Fuente: Asociación de Comerciantes "Primero de Mayo"

Elaboración: Holger Rodríguez Rodríguez

## CONCLUSIONES

- El plan estratégico es el primer trabajo estructurado en base a un diagnóstico situacional realizado en la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo”, a razón de que su personal directivo jamás realizó uno de similares características debido a que no cuentan con los conocimientos requeridos para su elaboración.
- Es posible la ejecución de todos y cada uno de los programas y proyectos acordados en la planificación comprendida entre 2015 – 2019, su base la caja común cuenta con el respaldo y el compromiso responsable de todos los miembros de la asociación para la permanente recaudación de las cuotas.
- El direccionamiento estratégico de la institución está orientado a la ayuda mutua entre sus integrantes y al mejoramiento continuo en sus operaciones comerciales, esto permitirá que las negociaciones con proveedores comiencen a dar los resultados esperados como el acceso a descuentos y promociones.
- La asociación está en la capacidad de financiar capacitaciones para todo el personal en el año 2016 sin la necesidad de acudir a otras entidades ya sean éstas públicas o privadas. Los vocales encargados de llevar a efecto esta formación pueden revisar su perfil y funciones en el documento.
- La construcción de la sede de reuniones es el proyecto más ambicioso presentado en este documento, no sólo por la inversión que conlleva sino también por el esfuerzo y compromiso humano que se requiere para su cometido de parte de cada uno de los integrantes de la asociación.

## **RECOMENDACIONES.**

- Se propone que el primer semestre de inicio de las operaciones del plan estratégico, el autor del mismo, gué y supervise en conjunto con el directorio la ejecución de la planificación establecida para el año 2015 dejando encaminadas las acciones de los siguientes periodos.
- Realizar mínimo 4 revisiones al año (o dos de manera semestral), del total recaudado en la caja común contrastándolos con los resultados esperados y aplicar tajantemente las políticas financieras establecidas, previniendo la falta del recurso financiero en la ejecución de los proyectos.
- Convendría que el primer mes de la ejecución del plan, haciendo énfasis en las políticas comerciales estipuladas en la planificación, se programe talleres para analizar los procedimientos de la adquisición de mercadería y de la venta de productos, con el fin de fortalecer aún más las operaciones con proveedores y clientes.
- Los vocales encargados de actividades de actualización de conocimientos del personal, deben proponer convenios con entidades públicas y/o privadas como C.F.N. M.I.E.S., M.I.P.R.O., con el fin de conseguir financiamiento del estado y asesoría o capacitaciones gratuitas para el personal administrativo y operativo de la asociación.
- Se sugiere que la edificación de la sede de reuniones sea supervisada por un profesional de ingeniería civil o al menos estudiante egresado de la misma carrera o afines, para evitar que la edificación implique gastos adicionales por defectos en la infraestructura o aumento del presupuesto por demoras en la construcción.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Blanco, H., Carballal, E., & Columbié, M. (2008). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores* (Vol. II).
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (Séptima ed.). México, México: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Correa Delgado, R. (2010). En *Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios* (Registro Oficial N° 247 Año I ed., págs. 7, 10-13). Quito, Pichincha, Ecuador.
- D' Alessio Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico* (Primera ed.). México: Pearson Educación.
- Diaz, J. (15 de enero de 2013). *Comunidad de emprendedores*. Recuperado el 25 de septiembre de 2014, de Emprendices: <http://www.emprendices.co/analisis-pestel-herramienta-planeacion-estrategica/>
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Novena ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). México, México: McGraw - Hill Interamericana editores S.A.
- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales* (Primera ed.). México: Alfaomega.

- Méndez Álvarez, C. E. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). Bogotá, Colombia: Limusa.
- Münch Galindo, L. (2008). *Planeación estratégica* (Segunda ed.). México: Trillas.
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocios* (Primera ed.). Barcelona, España: Profit.
- Orión Aramayo, J. C. (2010). *Manual de planificación estratégica*. Diplomado, Universidad de Chile, Instituto de la comunicación e imagen.
- Paredes Garcés, W. G., & Paredes De la Cruz, N. (2011). *Investigación acción* (Primera ed.). Rijabal.
- Pimentel, E. (2008). *Formulación y evaluación de proyecto de inversión*. Venezuela.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). Gestión de proyectos. *Editorial Vértice*, 19.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *EL plan estratégico en la práctica* (Tercera ed.). Madrid, España: Esic Editorial.
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Gamble, J. E., & Peteraf, M. A. (2012). *Administración estratégica* (Decimoctava ed.). México, México: McGraw - Hill / Interamericana.
- Universidad Pedagógica Experimental, L. (2003). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales* (Tercera ed.). Caracas, Venezuela: Fedupel.
- Zambrano Barrios, A. (2006). *Planificación estratégica* (Primera ed.). Caracas, Venezuela: Texto C.A.

# ANEXOS

ANEXO No. 1. Matriz de consistencia.

TÍTULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
Plan estratégico para la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Periodo 2015 – 2019.	¿Qué incidencia tienen las estrategias organizacionales en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena para el periodo 2015 - 2019?	Incidencia de las estrategias organizacionales en el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena para el periodo 2015 – 2019.	Evaluar la incidencia de las estrategias organizacionales mediante un diagnóstico situacional para el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena, en el periodo 2015 – 2019.	¿La aplicación de las estrategias organizacionales permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa de la Asociación de Comerciantes Minoristas “PRIMERO DE MAYO” del Mercado Central del cantón Santa Elena en el periodo 2015 – 2019?	<p><u>Variable independiente:</u></p> <p>Las estrategias organizacionales</p> <p><u>Variable dependiente:</u></p> <p>La gestión administrativa</p>

## ANEXO No. 2. Actas de reuniones e informes.

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA  
**“PRIMERO DE MAYO”**  
FUNDADO 1º DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4592  
SANTA ELENA - SANTA ELENA - ECUADOR

### ACTAS DE LAS REUNIÓN CON DIRECTIVOS

**FECHA:** 10 DE JULIO DE 2014

**PERSONAL PARTICIPANTE:**

- Sr. LEONIDAS GUANOLUISA T., en calidad de PRESIDENTE.
- Sr. JUAN DE LA CRUZ GONZABAY, en calidad de VICEPRESIDENTE.
- Sra. GINA BORBOR G., en calidad de TESORERA.
- Sra. DOLORES MERCHÁN CH., en calidad de SECRETARIA.
- Sr. CATALINO GUALE Y., en calidad de PRIMER VOCAL PRINCIPAL.
- Sr. ELADIO POZO TOMALÁ, en calidad de SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL.
- Sra. MARÍA RAMÍREZ T., en calidad de TERCER VOCAL PRINCIPAL.
- Sra. ANA SALINAS BORBOR, en calidad de PRIMER VOCAL SUPLENTE.
- Sra. LOURDES GONZÁLEZ M., en calidad de SEGUNDO VOCAL SUPLENTE.
- Sra. CARMEN MATAMOROS, en calidad de TERCER VOCAL SUPLENTE.
- HOLGER RODRÍGUEZ R., en calidad de ESTUDIANTE y DIRECTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO.

**ASUNTO:** Socialización de la filosofía, misión, visión, valores, y objetivos.

**Objetivo:** Dar a conocer a los directivos de la ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO” sobre el análisis de los primeros indicadores de la planificación, por medio de la información actual que posee la organización, para llegar a un acuerdo y realizar las respectivas correcciones del caso a los puntos antes mencionados.

### ASPECTOS Y ACCIONES RELEVANTES DADOS EN LA REUNIÓN.

La reunión llevada a cabo el décimo día del mes de julio de 2014, contó con la presencia de la máxima autoridad de asociación, el Sr. Leonidas Guanoluisa, y demás miembros del directorio, y por parte de la universidad, el estudiante Holger Rodríguez Rodríguez en calidad de director del plan estratégico para dicha organización.

El primer punto tratado fue la existencia de un ideal como filosofía de la organización, se determinó que no existía la misma, e inmediatamente se procedió a la elaboración, quedando establecida de la siguiente manera:

#### **FILOSOFÍA:**

*“La Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” cree fielmente que Dios perfecciona al ser humano en base al trabajo, por ello la oferta de sus productos está en permanente mejoramiento para satisfacción de sus clientes”*

El segundo punto a tratar fue la declaración de la misión, la cual según varios especialistas en el tema debe responder a varias preguntas.

Esto se llevó a cabo mediante una matriz en la cual se presentaban las preguntas en la columna del lado izquierdo, cada parte de la misión en la columna del centro, y las observaciones en la columna derecha. Para una mejor presentación de lo ocurrido en este día, a continuación se muestra la siguiente matriz.

**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA**

**“PRIMERO DE MAYO”**

FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA - SANTA ELENA - ECUADOR

Preguntas:	Misión	Observaciones
¿Quiénes somos?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿A qué nos dedicamos?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿En qué nos diferenciamos?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿Por qué y para quién lo hacemos?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿Cómo lo hacemos?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿Qué valores respetamos?	No existe	La pregunta no es respondida.

**Observaciones generales:**  
El primer análisis en la reunión sobre este punto se dio con total normalidad y debido a que se halló que la asociación no cuenta con una misión establecida, se procedió inmediatamente a la elaboración de la misma.

Preguntas:	Misión	Observaciones
¿Quiénes somos?	Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del Cantón Santa Elena	La pregunta es respondida correctamente.
¿A qué nos dedicamos?	A la comercialización de productos de primera necesidad al por menor	La pregunta es respondida correctamente.
¿En qué nos diferenciamos?	En el mejoramiento continuo	La pregunta es respondida correctamente.
¿Por qué y para quién lo hacemos?	Para las familias de escasos recursos económicos	La pregunta es respondida correctamente.
¿Cómo lo hacemos?	A través de una renovada imagen y capacitación permanente de su personal en la atención y servicio al cliente	La pregunta es respondida correctamente.
¿Qué valores respetamos?	Honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso social, sentido de pertenencia, atención al cliente.	La pregunta es respondida correctamente.

**Observaciones generales:**  
El segundo análisis en la reunión sobre este punto se dio con total normalidad y se dejó establecida la misión de acuerdo a las respuestas obtenidas.

**MISIÓN:**

*La Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del Cantón Santa Elena tiene como misión primordial la comercialización de productos de primera necesidad al por menor, mejorando continuamente sus procesos a través de una renovada imagen y la capacitación permanente de su personal en la atención y servicio al cliente, aplicando valores como la honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso social, sentido de pertenencia y atención al cliente.*

**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA**

**“PRIMERO DE MAYO”**

FUNDADO 1º DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA – SANTA ELENA - ECUADOR

El segundo punto a tratar en este día fue la declaración de la visión, la cual también debe responder a varias preguntas para que dicha estrategia quede bien formulada.

Preguntas:	Visión	Observaciones
¿Qué tratamos de conseguir?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿Cómo produciremos resultados?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿Cómo queremos ser reconocidos?	No existe	La pregunta no es respondida.
¿Cuáles son nuestros valores?	No existe	La pregunta no es respondida.
<b>Observaciones generales:</b> El primer análisis en la reunión sobre este punto se dio con total normalidad y debido a que se halló que la asociación no cuenta con una visión establecida, se procedió inmediatamente a la elaboración de la misma.		

Preguntas:	Visión	Observaciones
¿Qué tratamos de conseguir?	Liderar la venta de productos de primera necesidad	La pregunta es respondida correctamente.
¿Cómo conseguiremos ser competitivos?	Renovando y posicionando la imagen organizacional	La pregunta es respondida correctamente.
¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?	Mejorando continuamente los procesos operativos y comerciales	La pregunta es respondida correctamente.
¿Cómo produciremos resultados?	Siendo un referente del comercio de productos de primera necesidad al por menor entre las asociaciones existentes	La pregunta es respondida correctamente.
¿Cómo queremos ser reconocidos?	Como la asociación referente del comercio a nivel cantonal	La pregunta es respondida correctamente.
¿Cuáles son nuestros valores?	Honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, compromiso social, sentido de pertenencia, atención al cliente.	La pregunta es respondida correctamente.
<b>Observaciones generales:</b> El segundo análisis en la reunión sobre este punto se dio con total normalidad y se dejó establecida la visión de acuerdo a las respuestas obtenidas.		

**VISIÓN:**

*La Asociación de Comerciantes Minorista “Primero de Mayo” del Mercado Central del Cantón Santa Elena, liderará la venta de productos de primera necesidad, renovando y posicionando la su imagen organizacional, a través del mejoramiento continuo de sus procesos operativos y comerciales, siendo un referente del comercio de productos de primera necesidad al por menor, distinguiéndose de las demás organizaciones a nivel cantonal y cumpliendo fielmente con la honestidad, trabajo en equipo, compromiso social, sentido de pertenencia y atención al cliente.*

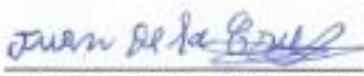
ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA

**“PRIMERO DE MAYO”**

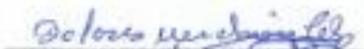
FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA - SANTA ELENA - ECUADOR

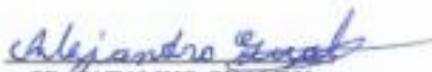
En constancia de la aprobación de la misma firman:

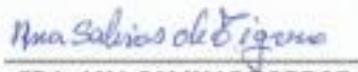
  
LEONIDAS GUANOLUISA T.  
C.I.: 1302048986  
PRESIDENTE

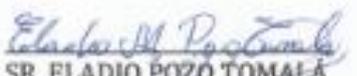
  
JUAN DE LA CRUZ GONZABAY  
C.I.: 0903601342  
VICEPRESIDENTE

  
SRA. GINA BORBOR G.  
C.I.: 0916018021  
TESORERA

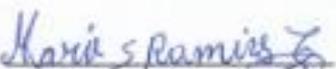
  
SRA. DOLORES MERCHÁN CH.  
C.I.: 0912021904  
SECRETARIA

  
SR. CATALINO GUALE Y.  
C.I.: 0903370256  
PRIMER VOCAL PRINCIPAL

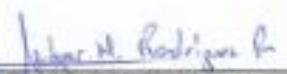
  
SRA. ANA SALINAS BORBOR  
C.I.: 0906438510  
PRIMER VOCAL SUPLENTE

  
SR. ELADIO POZO TOMALA  
C.I.: 0903592467  
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL

  
SRA. LOURDES GONZÁLEZ M.  
C.I.: 0906489992  
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE

  
SRA. MARÍA RAMÍREZ T.  
C.I.: 0906492004  
TERCER VOCAL PRINCIPAL

  
SRA. CARMEN MATAMOROS  
C.I.: 1201891015  
TERCER VOCAL SUPLENTE

  
SR. HOLGER RODRÍGUEZ R.  
C.I.: 0926056433  
DIRECTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO

**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA**

**“PRIMERO DE MAYO”**

FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA – SANTA ELENA - ECUADOR

**ACTAS DE LAS REUNIÓN CON DIRECTIVOS**

**FECHA:** 07 DE AGOSTO DE 2014

**PERSONAL PARTICIPANTE:**

- Sr. LEONIDAS GUANOLUISA T., en calidad de PRESIDENTE.
- Sr. JUAN DE LA CRUZ GONZABAY, en calidad de VICEPRESIDENTE.
- Sra. GINA BORBOR G., en calidad de TESORERA.
- Sra. DOLORES MERCHÁN CH., en calidad de SECRETARIA.
- Sr. CATALINO GUALE Y., en calidad de PRIMER VOCAL PRINCIPAL.
- Sr. ELADIO POZO TOMALÁ, en calidad de SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL.
- Sra. MARÍA RAMÍREZ T., en calidad de TERCER VOCAL PRINCIPAL.
- Sra. ANA SALINAS BORBOR, en calidad de PRIMER VOCAL SUPLENTE.
- Sra. LOURDES GONZÁLEZ M., en calidad de SEGUNDO VOCAL SUPLENTE.
- Sra. CARMEN MATAMOROS, en calidad de TERCER VOCAL SUPLENTE.
- HOLGER RODRÍGUEZ R., en calidad de ESTUDIANTE y DIRECTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO.

**ASUNTO:** Descubrimiento — Indagación del Entorno y los Recursos.

**Objetivo:** Determinar la situación actual de la asociación, realizando el respectivo diagnóstico empresarial con respecto a sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por medio de una entrevista a los directivos de la empresa y una encuesta a los empleados, para el descubrimiento de futuros o actuales problemas que impidan a la organización su crecimiento normal.

**ASPECTOS Y ACCIONES RELEVANTES DADOS EN LA REUNIÓN.**

La reunión llevada a cabo el séptimo día del mes de agosto de 2014, contó con la presencia de la máxima autoridad de asociación, el Sr. Leonidas Guanoluisa, y demás miembros del directorio, y por parte de la universidad, el estudiante Holger Rodríguez Rodríguez en calidad de director del plan estratégico para dicha organización.

El primer punto a tratar en este día fue la situación actual de la empresa la cual según preguntas elaboradas con anterioridad en un cuestionario (encuesta) y una entrevista, se procedió a entrevistar al gerente y su personal administrativo sobre factores claves como los clientes, proveedores, leyes, recursos disponibles, financiamiento, competencia, entre otros aspectos referentes a un diagnóstico empresarial, para detectar los principales problemas a los que se enfrenta la asociación y sus posibles soluciones, para esto, mientras se realizaba la entrevista se elaboraba un acrónico F.O.D.A. que luego sería incluido en el plan.

Por otra parte los socios de la asamblea general eran encuestados con el mismo fin, los resultados de la encuesta valdrían también para detectar algún problema; de igual manera se encuestó a los clientes.

A continuación se presentan las matrices de evaluación de los factores internos y externos, así como la matriz estratégica FODA la cual presenta las estrategias a implementar de acuerdo a programas y proyectos que surjan.

**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA**  
**“PRIMERO DE MAYO”**  
FUNDADO 1º DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL N 4502  
SANTA ELENA – SANTA ELENA - ECUADOR

**Observaciones generales:**

Los análisis llevados a cabo en la reunión sobre este punto se dio con total normalidad y se elaboraron las respectivas matrices.

	Peso	Calificación	Total Ponderado	Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>Fuerzas:</b>				<b>Oportunidades:</b>			
1. Atención al cliente.	0,10	3	0,30	1. Asociación técnica privada	0,01	3	0,03
2. Clientes fijos.	0,05	4	0,20	2. Asociación financiera privada	0,01	1	0,01
3. Recursos materiales.	0,10	3	0,30	3. Asociaciones privadas	0,01	1	0,01
4. Variedad en productos.	0,05	3	0,15	4. Asociación técnica pública	0,10	3	0,30
7. Capital financiero.	0,05	3	0,15	5. Asociación financiera pública	0,10	3	0,30
8. Infraestructuras.	0,05	3	0,15	6. Asociaciones públicas	0,01	2	0,02
9. Estrategias organizacionales.	0,05	3	0,15	7. Valores de mercado	0,01	1	0,01
8. Experiencia en el mercado.	0,05	3	0,15	8. Alianzas Estratégicas	0,01	1	0,01
9. Liderazgo y motivación.	0,05	3	0,15	9. Tecnología	0,10	1	0,10
10. Publicidad.	0,05	3	0,15	10. Ventas de Servicios complementarios	0,01	1	0,01
<b>Debilidades:</b>				<b>Amenazas:</b>			
1. Organización.	0,01	1	0,01	1. Competencia directa	0,10	4	0,40
2. Cultura organizacional.	0,05	1	0,05	2. Competencia indirecta	0,01	3	0,03
3. Trabajo en equipo.	0,05	1	0,05	3. Intermedarios	0,10	3	0,30
4. Visión de futuro.	0,01	1	0,01	4. Ordenanzas Municipales	0,01	3	0,03
5. Personal capacitado.	0,10	1	0,10	5. Leyes del Estado	0,01	4	0,04
6. Clientes al cliente.	0,01	1	0,01	6. Inflación de precios	0,01	2	0,02
7. Imagen organizacional.	0,05	1	0,05	7. Escasez de productos	0,01	3	0,03
8. Recursos tecnológicos.	0,01	1	0,01	8. Productos sustitutos	0,01	1	0,01
9. Rentabilidad de las inversiones.	0,05	1	0,05	9. Ineficiencias	0,01	3	0,03
10. Procedimientos definidos.	0,01	1	0,01	10. Crecimiento lento del mercado	0,01	1	0,01
<b>Total</b>	<b>1,88</b>		<b>7,7</b>	<b>Total</b>	<b>1,88</b>		<b>1,81</b>

**Nota:** Se debe aclarar que la encuesta realizada a clientes y socios de la asamblea se pueden encontrar en los anexos del plan estratégico como instrumento de investigación; las preguntas de la entrevista realizada al presidente también se encuentran en dicho espacio del plan.

	FORTALEZAS		DEBILIDADES			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
	ESTRATEGIAS F+O	ESTRATEGIAS F-D	ESTRATEGIAS D+O	ESTRATEGIAS D-A					
<b>ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS "PRIMERO DE MAYO"</b>	1. Atención al cliente. 2. Clientes fijos. 3. Recursos materiales. 4. Variedad en productos. 5. Capital financiero. 6. Infraestructuras. 7. Estrategias organizacionales. 8. Experiencia en el mercado. 9. Liderazgo y motivación. 10. Publicidad.	1. Organización. 2. Cultura organizacional. 3. Trabajo en equipo. 4. Visión de futuro. 5. Personal capacitado. 6. Clientes al cliente. 7. Imagen organizacional. 8. Recursos tecnológicos. 9. Rentabilidad de las inversiones. 10. Procedimientos definidos.	1. Organización ineficiente. 2. Cultura organizacional ineficiente. 3. Trabajo en equipo ineficiente. 4. Escasez de recursos. 5. Ineficiencias operativas. 6. Asociaciones ineficientes. 7. Asociaciones ineficientes. 8. Asociaciones ineficientes. 9. Asociaciones ineficientes. 10. Asociaciones ineficientes.	1. Competencia directa. 2. Competencia indirecta. 3. Intermedarios. 4. Ordenanzas Municipales. 5. Leyes del Estado. 6. Inflación de precios. 7. Escasez de productos. 8. Productos sustitutos. 9. Ineficiencias. 10. Crecimiento lento del mercado.	<b>ESTRATEGIAS F+O</b> E1 - O1, E2 - O1, E3 - O1, E4 - O1, E5 - O1, E6 - O1, E7 - O1, E8 - O1, E9 - O1, E10 - O1.  E1 - O1, E2 - O1, E3 - O1, E4 - O1, E5 - O1, E6 - O1, E7 - O1, E8 - O1, E9 - O1, E10 - O1.  E1 - O1, E2 - O1, E3 - O1, E4 - O1, E5 - O1, E6 - O1, E7 - O1, E8 - O1, E9 - O1, E10 - O1.	<b>ESTRATEGIAS D+O</b> D1 - O1, D2 - O1, D3 - O1, D4 - O1, D5 - O1, D6 - O1, D7 - O1, D8 - O1, D9 - O1, D10 - O1.  D1 - O1, D2 - O1, D3 - O1, D4 - O1, D5 - O1, D6 - O1, D7 - O1, D8 - O1, D9 - O1, D10 - O1.  D1 - O1, D2 - O1, D3 - O1, D4 - O1, D5 - O1, D6 - O1, D7 - O1, D8 - O1, D9 - O1, D10 - O1.	<b>ESTRATEGIAS D+O</b> D1 - O1, D2 - O1, D3 - O1, D4 - O1, D5 - O1, D6 - O1, D7 - O1, D8 - O1, D9 - O1, D10 - O1.  D1 - O1, D2 - O1, D3 - O1, D4 - O1, D5 - O1, D6 - O1, D7 - O1, D8 - O1, D9 - O1, D10 - O1.  D1 - O1, D2 - O1, D3 - O1, D4 - O1, D5 - O1, D6 - O1, D7 - O1, D8 - O1, D9 - O1, D10 - O1.	<b>ESTRATEGIAS D-A</b> D1 - A1, D2 - A1, D3 - A1, D4 - A1, D5 - A1, D6 - A1, D7 - A1, D8 - A1, D9 - A1, D10 - A1.  D1 - A1, D2 - A1, D3 - A1, D4 - A1, D5 - A1, D6 - A1, D7 - A1, D8 - A1, D9 - A1, D10 - A1.  D1 - A1, D2 - A1, D3 - A1, D4 - A1, D5 - A1, D6 - A1, D7 - A1, D8 - A1, D9 - A1, D10 - A1.	

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA

**“PRIMERO DE MAYO”**

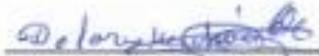
FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4592  
SANTA ELENA - SANTA ELENA - ECUADOR

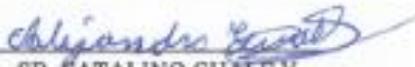
En constancia de la aprobación de la misma firman:

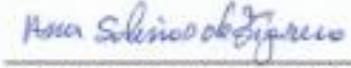
  
LEONIDAS GUANOLUISA T.  
C.I.: 1302048986  
PRESIDENTE

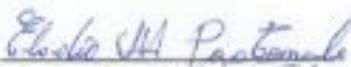
  
JUAN DE LA CRUZ GONZABAY  
C.I.: 0903601342  
VICEPRESIDENTE

  
SRA. GINA BORBOR G.  
C.I.: 0916018021  
TESORERA

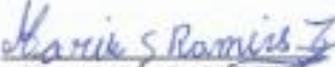
  
SRA. DOLORES MERCHÁN CH.  
C.I.: 0912021904  
SECRETARIA

  
SR. CATALINO GUALE Y.  
C.I.: 0903370256  
PRIMER VOCAL PRINCIPAL

  
SRA. ANA SALINAS BORBOR  
C.I.: 0906438510  
PRIMER VOCAL SUPLENTE

  
SR. ELADIO POZO TOMALÁ  
C.I.: 0903592467  
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL

  
SRA. LOURDES GONZÁLEZ M.  
C.I.: 0906489992  
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE

  
SRA. MARÍA RAMÍREZ T.  
C.I.: 0906492004  
TERCER VOCAL PRINCIPAL

  
SRA. CARMEN MATAMOROS  
C.I.: 1201891015  
TERCER VOCAL SUPLENTE

  
SR. HOLGER RODRÍGUEZ R.  
C.I.: 0926056433  
DIRECTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA

**“PRIMERO DE MAYO”**

FUNDADO 1º DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA – SANTA ELENA - ECUADOR

**ACTAS DE LAS REUNIÓN CON DIRECTIVOS**

**FECHA:** 18 DE SEPTIEMBRE DE 2014

**PERSONAL PARTICIPANTE:**

- Sr. LEONIDAS GUANOLUISA T., en calidad de PRESIDENTE.
- Sr. JUAN DE LA CRUZ GONZABAY, en calidad de VICEPRESIDENTE.
- Sra. GINA BORBOR G., en calidad de TESORERA.
- Sra. DOLORES MERCHÁN CH., en calidad de SECRETARIA.
- Sr. CATALINO GUALE Y., en calidad de PRIMER VOCAL PRINCIPAL.
- Sr. ELADIO POZO TOMALÁ, en calidad de SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL.
- Sra. MARÍA RAMÍREZ T., en calidad de TERCER VOCAL PRINCIPAL.
- Sra. ANA SALINAS BORBOR, en calidad de PRIMER VOCAL SUPLENTE.
- Sra. LOURDES GONZÁLEZ M., en calidad de SEGUNDO VOCAL SUPLENTE.
- Sra. CARMEN MATAMOROS, en calidad de TERCER VOCAL SUPLENTE.
- HOLGER RODRÍGUEZ R., en calidad de ESTUDIANTE y DIRECTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO.

**ASUNTO:** Revisión y modificación de la misión y visión de la asociación.

**Objetivo:** Modificar la misión y la visión de la asociación a través de los nuevos requerimientos de la planeación estratégica, por medio de una revisión y síntesis de la misión y visión establecidas anteriormente, para evitar contratiempos de la falta de conocimiento de estas estrategias por parte de todos los integrantes de la asociación.

**ASPECTOS Y ACCIONES RELEVANTES DADOS EN LA REUNIÓN.**

La reunión llevada a cabo el décimo octavo día del mes de septiembre de 2014, contó con la presencia de la máxima autoridad de asociación, el Sr. Leonidas Guanoluís, y demás miembros del directorio, y por parte de la universidad, el estudiante Holger Rodríguez Rodríguez en calidad de director del plan estratégico para dicha organización.

El punto principal de la reunión fue la modificación de la misión y visión de la asociación, esto debido a sugerencias del tutor al estudiante director del proyecto, ello se sustenta en que en la actualidad la misión y la visión debe estar definida en mínimo 3 o máximo 4 líneas para fácil comprensión y aprendizaje de la misma por parte de todos los miembros de la organización, por ser estas estrategias las principales de todo el plan estratégico.

La misión se la definió así:

**MISIÓN:**

*“La Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del Cantón Santa Elena, tiene como misión primordial la comercialización de productos de primera necesidad al por menor, mejorando continuamente sus operaciones comerciales, cumpliendo fielmente con sus valores éticos – morales”*

En lo consiguiente, la visión quedo establecida de la siguiente manera:

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA

**"PRIMERO DE MAYO"**

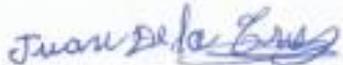
FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA - SANTA ELENA - ECUADOR

**VISIÓN:**

*La Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo" del Mercado Central del Cantón Santa Elena, lidera la venta de productos de primera necesidad, siendo un referente del comercio al por menor, distinguiéndose de otras asociaciones a nivel cantonal y cumpliendo con su valores éticos - morales.*

En constancia de la aprobación de la misma firman:

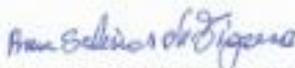
  
LEONIDAS GUANOLUISA T.  
C.I.: 1302048986  
PRESIDENTE

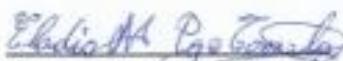
  
JUAN DE LA CRUZ GONZABAY  
C.I.: 0903601342  
VICEPRESIDENTE

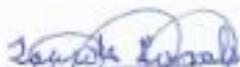
  
SRA. GINA BORBOR G.  
C.I.: 0916018021  
TESORERA

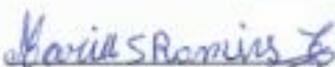
  
SRA. DOLORES MERCHÁN CIF.  
C.I.: 0912021904  
SECRETARIA

  
SR. CATALINO GUALÉ Y.  
C.I.: 0903370256  
PRIMER VOCAL PRINCIPAL

  
SRA. ANA SALINAS BORBOR  
C.I.: 0906438510  
PRIMER VOCAL SUPLENTE

  
SR. ELADIO POZO TOMALA  
C.I.: 0903592467  
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL

  
SRA. LOURDES GONZÁLEZ M.  
C.I.: 0906489992  
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE

  
SRA. MARÍA RAMÍREZ T.  
C.I.: 0906492004  
TERCER VOCAL PRINCIPAL

  
SRA. CARMEN MATAMOROS  
C.I.: 1201891015  
TERCER VOCAL SUPLENTE

  
SR. HOLGER RODRÍGUEZ R.  
C.I.: 0926056433  
DIRECTOR DEL PLAN ESTRATÉGICO

### ANEXO No. 3. Aprobación del plan estratégico.

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA  
**“PRIMERO DE MAYO”**  
FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA – SANTA ELENA - ECUADOR

La Libertad, febrero de 2015

ECON.  
FÉLIX TIGRERO  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

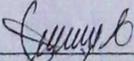
En su despacho.-

#### APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

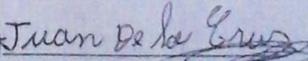
Yo, LEONIDAS GUANOLUISA TENELEMA, en representación de la ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO CENTRAL DE SANTA “PRIMERO DE MAYO” del cantón Santa Elena, de la Provincia de Santa Elena, con cédula de ciudadanía N° 1302048986, en unión con mis compañeros de directiva y socios, aprobamos el trabajo del Sr. RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ HOLGER HENRY, con cédula de ciudadanía N° 092605643-3, estudiante egresado de la Carrera de Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) quien desarrolló sin ningún inconveniente el tema de Tesis de Grado denominado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2015 - 2019 en beneficio de nuestra institución, el cual acogemos certificando nuestro compromiso de llevarlo a efecto en el tiempo indicado aprobando los siguientes aspectos.

- |                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| ✓ Filosofía                 | ✓ Políticas                        |
| ✓ Misión                    | ✓ Programas y Proyectos            |
| ✓ Visión                    | ✓ Procedimientos                   |
| ✓ Valores                   | ✓ Presupuestos                     |
| ✓ Objetivos                 | ✓ Sistema de Seguimiento y Control |
| ✓ Estrategias               | ✓ P.O.A. – Plan de Acción          |
| ✓ Estructura Organizacional |                                    |

Particular que comunico agradeciendo a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por esta labor desinteresada de vinculación con la organización que dirijo y represento. En concordancia de lo dicho anteriormente firman:

  
LEONIDAS GUANOLUISA T.  
C.I.: 1302048986  
PRESIDENTE



  
JUAN DE LA CRUZ GONZABAY  
C.I.: 0903601342  
VICEPRESIDENTE

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA

**“PRIMERO DE MAYO”**

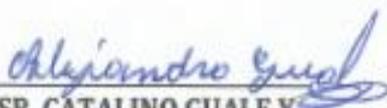
FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA – SANTA ELENA - ECUADOR



**SRA. GINA BORBOR G.**  
C.I.: 0916018021  
TESORERA



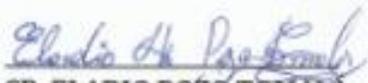
**SRA. DOLORES MERCHÁN CH.**  
C.I.: 0912021904  
SECRETARIA



**SR. CATALINO GUALE Y.**  
C.I.: 0903370256  
PRIMER VOCAL PRINCIPAL



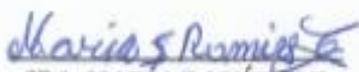
**SRA. ANA SALINAS BORBOR**  
C.I.: 0906438510  
PRIMER VOCAL SUPLENTE



**SR. ELADIO POZO TOMALA**  
C.I.: 0903592467  
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL



**SRA. LOURDES GONZÁLEZ M.**  
C.I.: 0906489992  
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE



**SRA. MARÍA RAMÍREZ T.**  
C.I.: 0906492004  
TERCER VOCAL PRINCIPAL



**SRA. CARMEN MATAMOROS**  
C.I.: 1201891015  
TERCER VOCAL SUPLENTE

ANEXO No. 4. Galería de imágenes.

**Locales de legumbre.**



**Locales de abarrotes.**



**Locales de venta de pollos.**



**Terreno para construcción de sede de Reuniones.**



**Encuestando a socios.**



**Encuestando a clientes.**



ANEXO No. 5. Presupuesto total de la construcción de la sede.

PROYECTO DE REANUDACION DE CONSTRUCCION DE SEDE DE REUNIONES						
Detalle	Unidad	Cantidad	Precio Unitario	Total	Modo de financiamiento	
					Caja común	Externo
Limpieza del terreno	M2	96	\$ 1,08	\$ 103,68	100%	0%
Tramado y replanteo	M2	96	\$ 1,12	\$ 107,52	100%	0%
Excavación y desalje	M3	48	\$ 7,85	\$ 376,80	100%	0%
Relleno hidratado y compactado	M3	19,2	\$ 13,43	\$ 257,86	100%	0%
Excavación manual	M3	11,025	\$ 8,09	\$ 89,19	100%	0%
Replanteo de hormigon simple e=0,08m	M2	22,05	\$ 5,26	\$ 115,98	100%	0%
Muro de Ho.Cid opco	M3	7,1825	\$ 113,89	\$ 818,01	100%	0%
Pisos Ho.Ao f=210Kg/cm2	M3	2,2	\$ 327,53	\$ 720,57	100%	0%
Riostros Ho.Ao f=210Kg/cm2	M3	2,825	\$ 432,70	\$ 1.222,38	100%	0%
Columnas Ho.Ao f=210Kg/cm2	M3	1,72	\$ 599,19	\$ 1.030,61	100%	0%
Vigas de cubierta Ho.Ao f=210Kg/cm2	M3	2,256	\$ 552,90	\$ 1.247,34	100%	0%
Pared de bloque de 10cm	M2	105,2	\$ 17,30	\$ 1.819,96	100%	0%
Entucido de paredes	M2	210,4	\$ 7,20	\$ 1.514,88	100%	0%
Cuadrada de boquete de puertas y ventanas	ML	78	\$ 4,91	\$ 382,98	100%	0%
Contrapiso Ho.So Scms Fc= 180 Kg/cm2	M2	96	\$ 16,90	\$ 1.622,40	100%	0%
Cerámica Piso	M2	96	\$ 22,67	\$ 2.176,32	100%	0%
Cerámica Pared	M2	24,7	\$ 22,10	\$ 545,87	100%	0%
Pintura ( empaste) Latex	M2	210,4	\$ 6,20	\$ 1.304,48	100%	0%
Cubierta tipo ondulada Est. Metálica	M2	96	\$ 34,45	\$ 3.307,20	100%	0%
Ventana en aluminio y vidrio (color natural)	M2	4,36	\$ 85,00	\$ 370,60	100%	0%
Puertas aluminio vidrio ( 1dos hojas ) 1,90 x 2,00	U	1	\$ 392,10	\$ 392,10	100%	0%
Puertas madera ( lacada ) 0,80 x 2,00	U	3	\$ 185,71	\$ 557,13	100%	0%
Puertas madera ( lacada ) 0,60 x 2,00	U	3	\$ 153,97	\$ 461,91	100%	0%
Centros de Luz	U	6	\$ 32,20	\$ 193,20	100%	0%
Pand yBreakers ( 12 esp +4 break en )	U	1	\$ 205,24	\$ 205,24	100%	0%
Acometida eléctrica	ML	25	\$ 5,20	\$ 130,00	100%	0%
Tomacorriente de 110 v	U	6	\$ 38,20	\$ 229,20	100%	0%
Puntos de Agua Potable fría	U	6	\$ 26,36	\$ 158,16	100%	0%
Acometida de Agua Potable de 1/2"	ML	20	\$ 5,04	\$ 100,80	100%	0%
Puntos Aguas servidas ø 4"	U	2	\$ 34,74	\$ 69,48	100%	0%
Puntos Aguas servidas ø 2"	U	4	\$ 23,13	\$ 92,52	100%	0%
Tubería PVC 110 mm ( Descarga de A.A.SS)	ML	27	\$ 11,60	\$ 313,20	100%	0%
Tubería PVC 500 mm ( Descarga de A.A.SS)	ML	9	\$ 7,13	\$ 64,17	100%	0%
Lavamanos	U	2	\$ 124,23	\$ 248,46	100%	0%
Inodoro	U	3	\$ 118,33	\$ 354,99	100%	0%
Cajas de registro	U	3	\$ 94,50	\$ 283,50	100%	0%
<b>TOTAL DE INVERSION</b>				<b>\$ 22.988,69</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>

**Nota:** Estos precios tienen implícitos el costo de la mano de obra (maestros de albañilería). Los valores no incluyen I.V.A.

ANEXO No. 6. Proyección anual de la caja común.

Cuota diaria	\$ 0,50
Nº socios	43
Total diario	\$ 21,50

Periodo	2015					
II Semestre	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Totales
Dias	28	30	31	30	30	149
Total mensual	\$ 602,00	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 645,00	\$ 3.203,50
10% Inflación/Escases	\$ 60,20	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 320,35
10% Otras actividades	\$ 60,20	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 320,35
Total disponible	\$ 481,60	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 516,00	\$ 2.562,80

Periodo	2016					
I Semestre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Totales
Dias	31	29	31	30	31	152
Total mensual	\$ 666,50	\$ 623,50	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 3.268,00
10% Inflación/Escases	\$ 66,65	\$ 62,35	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 326,80
10% Otras actividades	\$ 66,65	\$ 62,35	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 326,80
Total disponible	\$ 533,20	\$ 498,80	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 2.614,40
I-II Semestre	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Totales
Dias	30	31	31	30	31	153
Total mensual	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 3.289,50
10% Inflación/Escases	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 328,95
10% Otras actividades	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 328,95
Total disponible	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 2.631,60
II Semestre	Noviembre	Diciembre	Totales			
Dias	30	30	60			
Total mensual	\$ 645,00	\$ 645,00	\$ 1.290,00			
10% Inflación/Escases	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 129,00			
10% Otras actividades	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 129,00			
Total disponible	\$ 516,00	\$ 516,00	\$ 1.032,00			

<b>TOTAL 2016</b>	
\$	6.278,00

Periodo	2017					
I Semestre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Totales
Días	31	28	31	30	31	151
Total mensual	\$ 666,50	\$ 602,00	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 3.246,50
10%Inflación/Escases	\$ 66,65	\$ 60,20	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 324,65
10%Otras actividades	\$ 66,65	\$ 60,20	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 324,65
Total disponible	\$ 533,20	\$ 481,60	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 2.597,20
I-II Semestre	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Totales
Días	30	31	31	30	31	153
Total mensual	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 3.289,50
10%Inflación/Escases	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 328,95
10%Otras actividades	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 328,95
Total disponible	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 2.631,60
II Semestre	Noviembre	Diciembre	Totales			
Días	30	30	60			
Total mensual	\$ 645,00	\$ 645,00	\$ 1.290,00			
10%Inflación/Escases	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 129,00			
10%Otras actividades	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 129,00			
Total disponible	\$ 516,00	\$ 516,00	\$ 1.032,00			
				<b>TOTAL 2017</b>		
				\$ 6.260,80		

Periodo	2018					
I Semestre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Totales
Días	31	28	31	30	31	151
Total mensual	\$ 666,50	\$ 602,00	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 3.246,50
10%Inflación/Escases	\$ 66,65	\$ 60,20	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 324,65
10%Otras actividades	\$ 66,65	\$ 60,20	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 324,65
Total disponible	\$ 533,20	\$ 481,60	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 2.597,20
I-II Semestre	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Totales
Días	30	31	31	30	31	153
Total mensual	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 3.289,50
10%Inflación/Escases	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 328,95
10%Otras actividades	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 328,95
Total disponible	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 2.631,60
II Semestre	Noviembre	Diciembre	Totales			
Días	30	30	60			
Total mensual	\$ 645,00	\$ 645,00	\$ 1.290,00			
10%Inflación/Escases	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 129,00			
10%Otras actividades	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 129,00			
Total disponible	\$ 516,00	\$ 516,00	\$ 1.032,00			
				<b>TOTAL 2018</b>		
				\$ 6.260,80		

Periodo	2019					
<b>I Semestre</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Totales</b>
Días	31	28	31	30	31	151
Total mensual	\$ 666,50	\$ 602,00	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 3.246,50
10% Inflación/Escases	\$ 66,65	\$ 60,20	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 324,65
10% Otras actividades	\$ 66,65	\$ 60,20	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 324,65
<b>Total disponible</b>	<b>\$ 533,20</b>	<b>\$ 481,60</b>	<b>\$ 533,20</b>	<b>\$ 516,00</b>	<b>\$ 533,20</b>	<b>\$ 2.597,20</b>
<b>I-II Semestre</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Totales</b>
Días	30	31	31	30	31	153
Total mensual	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 666,50	\$ 645,00	\$ 666,50	\$ 3.289,50
10% Inflación/Escases	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 328,95
10% Otras actividades	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 66,65	\$ 64,50	\$ 66,65	\$ 328,95
<b>Total disponible</b>	<b>\$ 516,00</b>	<b>\$ 533,20</b>	<b>\$ 533,20</b>	<b>\$ 516,00</b>	<b>\$ 533,20</b>	<b>\$ 2.631,60</b>
<b>II Semestre</b>	<b>Noviembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Totales</b>			
Días	30	30	60			
Total mensual	\$ 645,00	\$ 645,00	\$ 1.290,00			
10% Inflación/Escases	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 129,00			
10% Otras actividades	\$ 64,50	\$ 64,50	\$ 129,00			
<b>Total disponible</b>	<b>\$ 516,00</b>	<b>\$ 516,00</b>	<b>\$ 1.032,00</b>			
				<b>TOTAL 2019</b>		
				\$ 6.260,80		

TOTAL SPOR AÑO	CANTIDAD EN \$	TOTAL EJECUCIÓN DE PROYECTOS	TOTAL SALDOS DE LA CAJA COMÚN
2015	\$ 2.562,80		
2016	\$ 6.278,00		
2017	\$ 6.260,80		
2018	\$ 6.260,80		
2019	\$ 6.260,80		
<b>TOTAL PARA INVERTIR EN PROYECTOS</b>	<b>\$ 27.623,20</b>	<b>\$ 21.324,43</b>	<b>\$ 6.298,77</b>
10% Inflación/Escases	\$ 3.452,90	\$ 3.452,90	\$ -
10% Otras actividades	\$ 3.452,90	\$ 3.452,90	\$ -
<b>CAJA COMÚN 2015-2019</b>	<b>\$ 34.529,00</b>	<b>\$ 28.230,23</b>	<b>\$ 6.298,77</b>





AÑO/PERIODO		2018										Saldo para el siguiente periodo
Proyecto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Caja Común a la fecha					
Ingresos Caja C.	\$ 11.829,55	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 516,00	\$ 14.443,95					\$ 10.962,21
Publicidad	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 360,24					\$ -
Equipo Tecnológ. Intereses + Líneas telef.	\$ 1.461,75	\$ 1.461,75					\$ 2.923,50					\$ 198,00
	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 198,00					\$ -
<b>TOTAL SEGUNDO SEMESTRE 2018</b>												\$ 10.962,21

AÑO/PERIODO		2019						Saldo para el siguiente periodo
Proyecto	Enero	Febrero	Máximo	Abril	Mayo	Junio	Caja Común a la fecha	
Ingresos Caja C.	\$ 11.495,41	\$ 481,60	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 14.075,41	\$ 13.517,17
Publicidad	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 360,24	\$ -
Intereses + Líneas telef.	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 198,00	\$ -
<b>TOTAL PRIMER SEMESTRE 2019</b>								\$ 13.517,17

AÑO/PERIODO		2019										Saldo para el siguiente periodo
Proyecto	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Caja Común a la fecha					
Ingresos Caja C.	\$ 14.050,37	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 533,20	\$ 516,00	\$ 516,00	\$ 16.664,77					\$ 6.298,77
Publicidad	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 60,04	\$ 360,24					\$ -
Intereses + Líneas telef.	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 33,00	\$ 198,00					\$ 9.807,76
Sede de reuniones			\$ 2.451,94	\$ 2.451,94	\$ 2.451,94	\$ 2.451,94	\$ 9.807,76					\$ -
<b>TOTAL SEGUNDO SEMESTRE 2019</b>												\$ 6.298,77

ANEXO No. 8. Red social facebook y tarjeta de presentación.

**RED SOCIAL FACEBOOK**



**TARJETAS DE PRESENTACIÓN**



ANEXO No. 9. Nómina de socios.

BRAVO FREIRE YASENIA LEONOR	0703019554
BAQUE RODRÍGUEZ OSCAR ARMANDO	0916612112
BORBOR GONZALEZ YADIRA	0916018021
BORBOR ORRALA SANTIAGO ALEJANDRO	0902261809
BARRE ZAMBRANO LUCIOLA AURESTELA	1706405378
CASTRO SÁNCHEZ UBALDO JACINTO	0907112114
CATUTO PARRALES MANNO ISAURO	1302432727
DE LA CRUZ GONZABAY JUAN BENEDICTO	0903601342
CHIQUITO QUIRUMBAY BETHY LEANADES	0912360591
CHOEZ LORENZO ALEJANDRO	1203428725
GONZALEZ MIRABA LOURDES ELENA	0906489992
GUALE YAGUAL CATALINO ALEJANDRO	0909370256
GUANOLUISA TENELEMA LEONIDAS	1302048986
ISIN PILCO JUAN	0601209406
MALAVE POZO PAULA ISABEL	0910106681
MATAMOROS CARMEN CEFERINA	1201891015
MOROCHO PLAZA HILDA DEL PILAR	0916061328
MERA MERA JHONNY ECUADOR	1305021865
MOROCHO PLAZA MARCIANA ANTONIETA	0912157146
MERCHAN CHIQUITO DOLORES	0912021904
MERA MOREIRA MANUEL VICENTE	1300451943
MORALES COELLO ONOFRE SANTIAGO	1201271093
MOROCHO PLAZA CIRILO SANTIAGO	0918026360
MOROCHO PLAZA GERMANIA DEL ROCIO	0914037445
ORTEGA GONZABAY AVELINA ROSARIO	0906224299
ORTEGA SUAREZ MERLY VANESA	0918940701
PLUAS VERA ESPERANZA	0906793492
POZO QUIRUMBAY DILIO VICENTE	0911741171
POZO TOMALA ELADIO MÁXIMO	0903592467
POZO ORTEGA RAUL VICENTE	0910105147
QUIMI JOSE ADLAY EUGENIO	0906546213
RENDÓN OBREGÓN REIMUNDO FELIPE	0910840891
RAMÍREZ TOMALA MARIA SIMONA	0906492004
RAMÍREZ TOMALA NATALIA MATILDE	0906492012
RODRÍGUEZ DE LA A CRISOFORO	0904783883
SILVESTRE DE LA A FELICITA	0908235773
<hr/>	
SALINAS BORBOR ANA ELADIA	0906438510
SALINAS AMORES NINFA YOLANDA	0907504583
TIGRERO GONZALEZ CLEMENTE	0907134767
TIGRERO SUAREZ JACINTO CESAR	0906944574
TOMALA MALAVE HOLGER OSWALDO	0916980535
TOMALA TADEO FIDEL	0913180998

ANEXO No. 10. Instrumento de entrevista a directivos.



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



**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Entrevista dirigida a Socios miembros de la Directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo" del Mercado Central de Cantón Santa Elena.

**OBJETIVO.**-Recopilar información relevante, de opiniones sobre el Plan Estratégico como herramienta de Gestión Administrativa para los locales dedicados al comercio minorista dentro del Cantón Santa Elena, mediante entrevista dirigida a Socios miembros de la Directiva de la Asociación de Comerciantes Minoristas "Primero de Mayo".

**DATOS GENERALES:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS ESPECÍFICAS:**

1. Como dirigente, ¿de qué manera planifica las actividades de la asociación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. ¿Con qué fin se creó la asociación?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. ¿Cuáles son los objetivos que la asociación se ha propuesto cumplir a corto (menos de 1 año), mediano (de 1 a 5 años) y largo plazo (mayor a 5 años)?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



4. **¿Cómo visiona a futuro a la asociación?**

---

---

---

---

---

---

5. **¿Cuál cree usted que son las debilidades y fortalezas que tienen como asociación?**

---

---

---

---

---

---

---

---

6. **¿Cree que la asociación ha aprovechado las oportunidades que se le han presentado?**

---

---

---

---

---

---

7. **¿Cuáles cree usted que son los principales factores externos que impedirían el desarrollo económico de la asociación?**

---

---

---

---

---

---

---

8. **¿Qué tipos de estrategias han implementado para superar a la competencia?**

---

---

---

---

---

---

---



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



9. ¿Qué proyectos les gustaría que se elaboren para el beneficio de la asociación?

---

---

---

---

---

---

---

---

10. ¿Cree usted que es necesaria la elaboración de un Plan estratégico para la Asociación “Primero de mayo” que ayude a cumplir con los objetivos de la organización?

---

---

---

---

---

---

---

---

Lugar y Fecha:.....

ANEXO No. 11. Instrumento de encuesta a socios.



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



**INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

Encuesta dirigida a socios de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del Cantón Santa Elena.

**OBJETIVO.**- Recopilar información relevante, sobre la implementación de un Plan Estratégico como herramienta de Gestión Administrativa para la Asociación “Primero de Mayo”, mediante encuesta dirigida a Socios de la Asamblea General.

**SALUDO.**- Deseándole que tenga un excelente día, me presento a usted como Egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

Muy cordialmente, solicito su ayuda con la respuesta a las siguientes preguntas, que servirán en la realización de un estudio acerca de un Plan Estratégico.

**Marque con una (x) una sola respuesta:**

1. ¿Con qué finalidad fue creada la asociación?

Ayuda mutua	<input type="checkbox"/>
Crecimiento individual	<input type="checkbox"/>
Legalización	<input type="checkbox"/>
Otros: ¿cuál? _____	<input type="checkbox"/>

2. ¿Qué valor se aplica de manera frecuente en la asociación?

Honestidad	<input type="checkbox"/>
Responsabilidad	<input type="checkbox"/>
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Compañerismo	<input type="checkbox"/>
Ninguno	<input type="checkbox"/>

3. ¿De las siguientes, cuál cree usted que representa una amenaza para el desarrollo de la asociación?

Competencia	<input type="checkbox"/>
Ordenanzas municipales	<input type="checkbox"/>
Leyes del estado	<input type="checkbox"/>
Otros: ¿cuál? _____	<input type="checkbox"/>



4. ¿Considera que la Asociación debería darse a conocer mucho más, por medio de publicidad en medios de comunicación e internet?



Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	



5. ¿Qué tipo de proyecto considera el más necesario para el beneficio de cada socio y de la asociación entera?

Capacitaciones	
Mejorar la imagen	
Nuevos productos	
Mejorar organización	
Otros: ¿Cuál?	

6. ¿Considera usted que la asociación cuenta con todos los materiales necesarios para atender correctamente a sus clientes?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7. ¿La asociación ha utilizado alguna estrategia para competir en el mercado?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

8. ¿Cómo socio cree usted que la asociación cuenta con el recurso económico suficiente?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	



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



9. ¿Desde su creación cree usted que la asociación ha crecido económicamente?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

10. ¿Considera usted que la asociación necesita un plan estratégico que le ayude a cumplir con todos sus objetivos?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

Lugar y Fecha:.....

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

ANEXO No. 12. Instrumento de encuesta a los clientes.



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



### INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Encuesta dirigida a clientes de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del Cantón Santa Elena.

**OBJETIVO.-** Recopilar información primaria, sobre la implementación de un Plan Estratégico como herramienta de Gestión Administrativa para la Asociación “Primero de Mayo”, mediante encuesta dirigida a los clientes.

**SALUDO.-** Deseándole que tenga un excelente día, me presento a usted como Egresado de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial. Muy cordialmente, solicito su ayuda con la respuesta a las siguientes preguntas, que servirán en la realización de un estudio acerca de un Plan Estratégico.

Marque con una (x) una sola respuesta:

1. ¿Conoce acerca de la Asociación de Comerciantes Minoristas “Primero de Mayo” del Mercado Central del Cantón Santa Elena?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

2. ¿Considera que la asociación debería darse a conocer más, por medio de publicidad en medios de comunicación e internet?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

3. ¿Cree usted que la Asociación “Primero de Mayo” está bien organizada?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	



4. ¿Le gustaría que la asociación mejore la imagen de sus locales?

Definitivamente si	
Probablemente si	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

5. ¿Le parece que los socios deberían recibir capacitaciones?

Totalmente en desacuerdo	
En desacuerdo	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	
De acuerdo	
Totalmente de acuerdo	

6. ¿Con qué frecuencia adquiere productos de la asociación?

Diariamente	
Semanalmente	
Quincenalmente	
Mensualmente	

7. ¿Encuentra en los locales de la asociación lo que usted requiere?

Siempre	
Frecuentemente	
Casi nunca	
Nunca	

8. ¿Qué tipo de facilidad de compra le gustaría encontrar en la asociación?

Ofertas	
Descuentos	
Promociones	
Otros: ¿Cuál? _____	



9. ¿Qué piensa acerca de la atención que recibe en los locales que pertenecen a la asociación?

<input type="checkbox"/>	Excelente	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Buena	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Regular	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Pésima	<input type="checkbox"/>

10. ¿Cuándo no compra en la asociación “Primero de mayo”, a qué otro tipo de negocios acuden principalmente?

Paseo Shopping “La Península”	<input type="checkbox"/>
Tiendas Industriales y Asociados “TIA”	<input type="checkbox"/>
Otros Mercados	<input type="checkbox"/>
Otras Asociaciones	<input type="checkbox"/>
Tiendas de barrio	<input type="checkbox"/>
Otros: ¿Cuál?: _____	<input type="checkbox"/>

Lugar y Fecha:.....

**GRACIAS POR SU COLABORACION**

## ANEXO No. 13. Plan del buen vivir – puntos relevantes.

### Objetivo 1.- Consolodiar el Estado democrático y la construcción de poder popular.

#### Políticas

- |  |  |
|--|--|
| <p>1.1 Profundizar la presencia del Estado en el territorio nacional, garantizando los derechos de la ciudadanía.</p> <p>1.2 Garantizar la prestación de servicios públicos de calidad con calidez.</p> <p>1.3 Afianzar la institucionalidad del Estado democrático para el Buen Vivir.</p> <p>1.4 Mejorar la facultad reguladora y de control del Estado.</p> <p>1.5 Afianzar una gestión pública inclusiva, oportuna, eficiente, eficaz y de excelencia.</p> <p>1.6 Fortalecer a las empresas públicas como agentes en la transformación productiva.</p> <p>1.7 Fortalecer el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa, con un enfoque de derechos.</p> | <p>1.8 Construir el Estado plurinacional e intercultural para el Buen Vivir.</p> <p>1.9 Consolidar la participación ciudadana en los procesos de elaboración de políticas públicas y en el relacionamiento Estado-sociedad.</p> <p>1.10 Promover el diálogo como forma de convivencia democrática y mecanismo para la transformación de conflictos.</p> <p>1.11 Promover la participación electoral y la consolidación de un sistema democrático de partidos.</p> <p>1.12 Fomentar la autoorganización social, la vida asociativa y la construcción de una ciudadanía activa que valore el bien común.</p> <p>1.13 Fortalecer los mecanismos de control social, la transparencia de la administración pública y la prevención y la lucha contra la corrupción.</p> |
|--|--|

OBJETIVO 1  
2013-2017

52



#### Metas

- |   |   |
|---|---|
| <p>1.1 Alcanzar el 100,0% de entidades operativas desconcentradas creadas a nivel distrital.</p> <p>1.2 Alcanzar el 100,0% de distritos con al menos una intervención intersectorial.</p> <p>1.3 Alcanzar el 50,0% de GAD que cumplan al menos un programa de fortalecimiento institucional.</p> <p>1.4 Alcanzar el 100,0% de las instancias estatales de decisión pública descorporativizadas.</p> | <p>1.5 Aumentar el índice de capacidad institucional regulatoria a 7 puntos.</p> <p>1.6 Alcanzar el 14,0% de ocupados afroecuatorianos, indígenas y montubios en el sector público.</p> <p>1.7 Aumentar el índice de percepción de la calidad de los servicios públicos a 8 puntos.</p> <p>1.8 Alcanzar el 100,0% de los Consejos Ciudadanos Sectoriales (CCS) conformados.</p> |
|---|---|

## Objetivo 4.- Fortalecer las capacidades y potencialidades de la ciudadanía.

### Políticas

4.1 Alcanzar la universalización en el acceso a la educación inicial, básica y bachillerato, y democratizar el acceso a la educación superior.

4.2 Promover la culminación de los estudios en todos los niveles educativos.

4.3 Promover espacios no formales y de educación permanente para el intercambio de conocimientos y saberes para la sociedad aprendiente.

4.4 Mejorar la calidad de la educación en todos sus niveles y modalidades, para la generación de conocimiento y la formación integral de personas creativas, solidarias, responsables, críticas, participativas y productivas, bajo los principios de igualdad, equidad social y territorialidad.

4.5 Potenciar el rol de docentes y otros profesionales de la educación como actores clave en

la construcción del Buen Vivir

4.6 Promover la interacción recíproca entre la educación, el sector productivo y la investigación científica y tecnológica, para la transformación de la matriz productiva y la satisfacción de necesidades.

4.7 Promover la gestión adecuada de uso y difusión de los conocimientos generados en el país.

4.8 Impulsar el diálogo intercultural como eje articulador del modelo pedagógico y del uso del espacio educativo.

4.9 Impulsar la formación en áreas de conocimiento no tradicionales que aportan a la construcción del Buen Vivir.

4.10 Fortalecer la formación profesional de artistas y deportistas de alto nivel competitivo.

### Metas

4.1 Aumentar el porcentaje de personas entre 16 y 24 años con educación básica completa al 95,0%.

4.2 Aumentar el porcentaje de personas entre 18 y 24 años con bachillerato completo al 78,0%.

4.3 Reducir el abandono escolar en 8° de educación básica general y 1° de bachillerato al 3,0%.

4.4 Aumentar el acceso a Internet en estableci-

mientos educativos al 90,0%.

4.5 Aumentar la matrícula en educación superior al 50,0%.

4.6 Aumentar la matrícula en institutos técnicos y tecnológicos al 25,0%.

4.7 Alcanzar el 80,0% de titulación en educación superior.

4.8 Alcanzar el 85,0% de profesores universitarios con título de cuarto nivel.

OBJETIVO 4  
2013-2017

61



## Objetivo 8.- Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

### Políticas

8.1 Invertir los recursos públicos para generar crecimiento económico sostenido y transformaciones estructurales.

8.2 Consolidar el papel del Estado como dinamizador de la producción y regulador del mercado.

8.3 Fortalecer el manejo sostenible de las finanzas públicas.

8.4 Fortalecer la progresividad y la eficiencia del sistema tributario.

8.5 Afianzar la sostenibilidad de la balanza de pagos.

8.6 Mantener la sostenibilidad biofísica de los flujos económicos.

8.7 Garantizar una adecuada gestión de la liquidez para el desarrollo y para administrar el esquema monetario vigente.

8.8 Minimizar el riesgo sistémico de la economía.

8.9 Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario.

8.10 Articular la relación entre el Estado y el sector privado.

### Metas

8.1 Aumentar la contribución tributaria al 16,0%.

8.2 No superar el 12,0% en el déficit de la cuenta corriente no petrolera.

8.3 No superar el 25,0% de componente impor-

tado de la oferta agregada.

8.4 Incrementar al 15,2% la participación de la inversión pública con respecto al PIB.

8.5 Aumentar en 25,0% los ingresos de autogestión de los GAD.

OBJETIVO 8  
2013-2017

73



## Objetivo 10.- Impulsar la transformación de la matriz productiva.

### Políticas

10.1 Diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional.

10.2 Promover la intensidad tecnológica en la producción primaria, de bienes intermedios y finales.

10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

10.4 Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.

10.5 Fortalecer la economía popular y solidaria -EPS-, y las micro, pequeñas y medianas em-

presas -Mipymes- en la estructura productiva.

10.6 Potenciar procesos comerciales diversificados y sostenibles en el marco de la transformación productiva.

10.7 Impulsar la inversión pública y la compra pública como elementos estratégicos del Estado en la transformación de la matriz productiva.

10.8 Articular la gestión de recursos financieros y no financieros para la transformación de la matriz productiva.

10.9 Impulsar las condiciones de competitividad y productividad sistémica necesarias para viabilizar la transformación de la matriz productiva y la consolidación de estructuras más equitativas de generación y distribución de la riqueza.

### Metas

10.1 Incrementar la participación de exportaciones de productos con intensidad tecnológica alta, media, baja y basado en recursos naturales al 50,0%.

10.2 Reducir las importaciones no petroleras de bienes primarios y basados en recursos naturales en un 40,5%.

10.3 Aumentar la participación de la industria manufacturera al 14,5%.

10.4 Alcanzar el 20,0% de participación de la mano de obra calificada.

10.5 Disminuir la concentración de la superficie regada a 60 veces.

10.6 Reducir la intermediación de productos de pequeños y medianos productores en 33%.

10.7 Revertir la tendencia en la participación de las importaciones en el consumo de alimentos agrícolas y cárnicos y alcanzar el 5,0%.

10.8 Aumentar a 64,0% los ingresos por turismo sobre las exportaciones de servicios totales.

10.9 Reducir a 12 días el tiempo necesario para iniciar un negocio.

OBJETIVO 10  
2013-2017

80



## ANEXO No. 14. Estatutos de la asociación.

<p style="text-align: center;"><b>ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTON SANTA ELENA</b></p> <p style="text-align: center;"><b>“ PRIMERO DE MAYO “</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CAPITULO I</b></p> <p><b>CONSTITUCIÓN, DOMICILIO, NATURALEZA, DURACIÓN</b></p> <p><b>Art. 1.- CONSTITUCIÓN.</b> Teniendo como marco legal el ordenamiento Jurídico vigente y este Estatuto, se constituye la ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTON SANTA ELENA “ PRIMERO DE MAYO” del Cantón Santa Elena, Provincia del Guayas.-</p> <p><b>Art. 2.- DOMICILIO.</b> El domicilio de la Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Central del Cantón Santa Elena “Primero de Mayo”, es el Cantón Santa Elena, Provincia del Guayas, República del Ecuador, cuyo radio de acción será en el Mercado Central de Santa Elena ubicada en las calles, Por el Norte: Calle Colonche, Por el Sur, Calle Rocafuerte, Por el Este, calle Sucre, Por el Oeste, calle Manabí.-</p> <p><b>Art. 3.- NATURALEZA.</b> La Asociación se constituye como entidad de derecho privado de las reguladas por las disposiciones del Título XXIX del Libro Primero del Código Civil, el presente Estatuto y demás Resoluciones de la Asamblea General.</p> <p><b>Art. 4.- DURACIÓN.</b> La Asociación tendrá una duración indefinida de socios ilimitados, pero podrá disolverse de conformidad con la Ley y el presente Estatuto.</p> <p><b>Art. 5.-</b> Las actividades de carácter Religioso, Político, Racial, Laboral, etc, están excluidas de su ámbito de acción, no asumiendo responsabilidad alguna por las opiniones que a su título personal expresen sus socios.</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPITULO II</b></p> <p><b>DE LOS FINES Y OBJETIVOS</b></p> <p><b>Art. 6.-</b> Son fines y objetivos de la Asociación los siguientes:</p>	<p>a.- Agrupar en su seno a los Comerciantes Minoristas que desarrollen sus actividades en, el Mercado Central del Cantón Santa Elena, dentro del ámbito geográfico que se establece en el Art. 2. del presente Estatuto.-</p> <p>b.- Promover el mejoramiento Educativo, Cultural, Económico y Social de los socios.</p> <p>c.- Gestionar ante Instituciones Nacionales o extranjeras la Financiación de créditos para el mejor cumplimiento de sus actividades.</p> <p>d.- Procurar la ayuda económica entre los socios en caso de calamidad doméstica comprobada.</p> <p>e.- Velar e impulsar el cumplimiento y la defensa de los derechos de los Comerciantes en el marco de la Ley y la Justicia.</p> <p>f.- Mantener relaciones de confraternidad con otras Organizaciones a fin de ir promoviendo eventos Sociales, Culturales, Deportivos, etc</p> <p><b>Art. 7.-</b> Para el cumplimiento de los fines y objetivos señalados en el Art. Anterior la Asociación recurrirá a todos los medios permitidos por la Ley.</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPITULO III</b></p> <p><b>DE LOS SOCIOS.</b></p> <p><b>Art. 8.-</b> Son socios de la Asociación:</p> <p>a.- Los Comerciantes Minoristas del Mercado Central de Santa Elena, que hayan suscrito el Acta de Constitución de la Organización.</p> <p>b.- Los Comerciantes Minoristas que posteriormente a su Constitución manifestaron por escrito su deseo de pertenecer a la Asociación previo cumplimiento de los requisitos que establece la Ley y el Estatuto y que fueren aceptados por el Directorio y la Asamblea General de socios.</p> <p><b>Art. 9.- Para ser socios se requiere:</b></p> <p>a.- Ser mayor de 18 años de edad.</p> <p>b.- Ser, Comerciante Minorista y trabajar en el Mercado Central de Santa Elena.-</p> <p>c.- Presentar una solicitud escrita acompañada de copia de los documentos personales dirigida al Presidente de la Asociación.</p> <p>d.- Pagar la cuota de ingreso acordada por la Asamblea General de socios.</p> <p>e.- No haber sido expulsado de otra organización similar por falta de honestidad o probidad.</p> <p>f.- No haber sido autor, cómplice o encubridor declarado en sentencia ejecutoriada de un delito.</p> <p><b>Art. 10.-</b> La Asociación estará compuesta por tres clases de socios</p>
<p>b.- Fundadores,</p> <p>b.- Activos</p> <p>c.- Honorarios.</p> <p><b>Art. 11.-</b> Se consideran socios fundadores aquellos Comerciantes Minoristas del Mercado Central del Cantón Santa Elena, que inspiraron la creación de la Asociación y suscribieron en el Acta de Constitución</p> <p><b>Art. 12.-</b> Se considera socios activos aquellos Comerciantes Minoristas del Mercado Central del Cantón Santa Elena, que suscribieron el Acta de Constitución y los que posteriormente manifestaron su voluntad de pertenecer a la Asociación y fueron aceptados por el Directorio con conocimiento de la Asamblea General de socios.</p> <p><b>Art. 13.-</b> Son socios honoríficos las personas naturales o jurídicas designadas por la Asamblea General de socios por haber aportado relevantes servicios en la entidad y/o haber prestado ayuda económica a la misma.</p> <p><b>Art. 14.-</b> Los socios honoríficos únicamente tendrán voz pero no voto ni tampoco podrán ocupar ningún cargo Directivo a la Asociación, por lo tanto no son sujetos de derechos ni obligaciones en la entidad.</p> <p><b>Art. 15.- SON DERECHOS DE LOS SOCIOS.</b></p> <p>a.- Integrar la Asamblea General con voz y voto;</p> <p>b.- Elegir y ser elegido para el desempeño de cualquier cargo directivo o comisión de la Asociación.</p> <p>c.- Gozar de todos los beneficios que brinden la Asociación, inclusive el de ser representado por el mismo en sus reclamaciones individuales y colectivos.</p> <p>d.- Someter a consideración de la Asamblea General y el Directorio, sugerencias, planes, proyectos convenientes para mejorar la estructura y organización de la Asociación.</p> <p>e.- Solicitar la información de la gestión administrativa y económica de la organización de la Asociación.</p> <p>f.- Denunciar ante la Asamblea General o el Directorio hechos graves que atente a la buena marcha, imagen, seriedad y responsabilidad de la Asociación.</p> <p>g.- Solicitar la fiscalización de las gestiones económicas de la Asociación, revisar las actas, los libros, correspondencia, documentos y en general todos los archivos de la entidad debiendo solicitar previamente por escrito al Presidente, pudiendo hacerlo únicamente dentro de la Sede de la Asociación.</p> <p>El Presidente podrá negar tal solicitud sólo por motivos justificados de lo cual podrá apelar ante la Asamblea General.</p>	<p>h.- Los demás señalados en el Estatuto y la Ley.</p> <p><b>Art. 16.- SON DEBERES DE LOS SOCIOS</b></p> <p>a.- Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto, reglamento interno y resoluciones de la Asamblea General;</p> <p>b.- Pagar las cuotas establecidas por la Asamblea General y cumplir con todas las Asambleas a las que fueren convocadas</p> <p>c.- Asistir cumplidamente a las Asambleas ordinarias y extraordinarias que fueren legalmente convocadas</p> <p>d.- Guardar el respeto y consideración que merecen los Directivos y socios de la Organización.</p> <p>e.- Colaborar con los Directivos de la Asociación en la forma más amplia para que se cumpla los objetivos o fines en la que se halla en peña la organización;</p> <p>f.- Intervenir disciplinariamente en toda la actividad a la que fuere invitado</p> <p>g.- Los demás señalados en la Ley y el Estatuto</p> <p><b>Art. 17. La calidad de socio se pierde por lo siguiente:</b></p> <p>a.- Por renuncia presentada por escrito en forma voluntaria y aceptada por el Directorio con conocimiento de la Asamblea General de socios.</p> <p>b.- Por dejar de ser Comerciante Minorista en el Mercado Central del Cantón Santa Elena.</p> <p>c.- Por expulsión.</p> <p>d.- Por disolución y liquidación.</p> <p><b>Art. 18.-</b> El ingreso o salida de socios, por cualquier circunstancia debe ser comunicado por el Directorio a la Subsecretaría del Ministerio de Bienestar Social del Litoral, para su registro, previa resolución de la Asamblea General.</p> <p style="text-align: center;"><b>CAPITULO IV</b></p> <p><b>DE LAS SANCIONES.</b></p> <p><b>Art. 19.-</b> Los socios que incumplieren con las disposiciones estatutarios y resoluciones de la Asamblea General se harán acreedores según la gravedad de la falta a una de estas sanciones.</p> <p>a.- Amonestación verbal o escrito;</p> <p>b.- Multa;</p> <p>c.- Suspensión temporal de sus derechos.</p> <p>d.- Expulsión.</p> <p><b>Art. 20.-</b> Las sanciones de amonestación la impondrá el Presidente la multa y suspensión temporal se aplicará por resolución del Directorio y expulsión la impondrá la Asamblea General.</p>

Art. 21.- El socio puede ser amonestado en forma verbal o escrita cuando no concuerda a una Asamblea que haya sido convocada previamente y no justifique su inasistencia o cuando demuestre dentro de una sesión una conducta contraria a las buenas costumbres.

Art. 22.- Se impondrá una multa al socio que en forma injustificada faltare a dos asambleas seguidas, cuando no cumpla con alguna comisión o al encomendado o por cualquier otra falta que parezca aplicarse esta sanción.

Art. 23.- Se sancionará con suspensión temporal de hasta 90 días al socio que reincida en las faltas de los Art. 21 y 22; cuando estuviere atrasado en el pago de más de 3 cuotas sociales. Recupera sus derechos cuando se ponga al día en sus obligaciones, en caso contrario se prolongará la sanción.

Art. 24.- Un socio puede ser expulsado en los siguientes casos:

- a.- Por fraude, desfalco o malversación de los fondos económicos de la Asociación sin perjuicios de la acción penal correspondiente;
- b.- Por actos disociadores y desleales a la asociación;
- c.- Por agresión física grave contra cualquier socio dentro o fuera del seno de la organización;

Por cualquier otra falta que la Asamblea considere grave.

Art. 25.- Para que la expulsión surta efecto legal será necesario abrir un expediente en el que consten las pruebas a favor y en contra del acusado a quien se citará para que haga uso legítimo de su derecho a la defensa ante la Asamblea General.

Art. 26.- Toda sanción es susceptible de apelación ante la asamblea general la misma que en última instancia será la que ratifiquen o rectifiquen la sanción.

**CAPITULO VII**  
**DE LOS ORGANOS DIRECTIVOS.**

Art. 27.- Son órganos directivos de la Asociación los siguientes.

- a.- La Asamblea General
- b.- El Directorio
- c.- Las Comisiones

**DE LA ASAMBLEA GENERAL**

Art. 28.- La Asamblea General es la máxima autoridad de la Asociación y la integran todos los socios en goce de sus derechos, reunidos en sesiones previa convocatoria siendo presidida por el Presidente quién tendrá voto dirimente y sus resoluciones serán tomadas

b.- Vice-Presidente  
c.- Secretario  
d.- Tesorero  
e.- Tres Vocales principales con sus respectivos suplentes

Art. 34.- Los miembros del directorio duran dos años en sus funciones pudiendo ser reelegidos total o parcialmente para un nuevo periodo, terminando el cual, esperará, un periodo sin ningún cargo directivo para optar una nueva elección.

Art. 35.- Serán miembros del Directorio los socios activos de la Asociación que estuviere al día en sus cuotas y tengan la calidad de socio por un tiempo no menor de seis meses.

Art. 36.- Los miembros del directorio elegido no podrán ser parentes dentro del cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad en caso de presentarse esta incompatibilidad quedarán de hecho sin valor de elecciones.

Art. 37.- Los miembros del directorio que faltaren a tres sesiones consecutivas o dos alternativas serán removidos de sus cargos por parte de la Asamblea General.

Art. 38.- El Directorio se reunirá ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuando las circunstancias así lo requieran a criterio del Presidente o a solicitud escrita de tres de sus miembros. Las convocatorias se harán por escrito de una anticipación de por lo menos 48 horas de la sesión.

Art. 39.- Para que pueda reunirse válidamente del Directorio es necesario la asistencia de por lo menos Cinco de sus miembros. Las resoluciones serán tomadas por mayoría de votos.

Art. 40.- Los Directivos de la Asociación que cumplan funciones inherentes a sus cargos y los socios no percibirán remuneración alguna ni estarán amparados por el Código de Trabajo ni la Ley del Seguro Social.

Art. 41.- Es obligación del Presidente y Secretario, cada vez que se poseione los nuevos Directivos dar a conocer a la Subsecretaría del Ministerio de Bienestar Social del Litoral para su registro.

Art. 42.- Son deberes y derechos del directivo.

- a.- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, reglamento interno y resoluciones de la Asamblea General.
- b.- Elaborar la propuesta de reforma del Estatuto y Reglamento Interno los que deberán ser sometidos a su consideración a la Asamblea General para su conocimiento y aprobación
- c.- Autorizar para que contraiga obligaciones y efectúe gasto hasta cinco salarios mínimos vitales.
- d.- Conocer y aceptar o rechazar el ingreso de nuevos socios.

por mayoría simplemente de voto y obligaciones para todos los socios inclusive para sus ausentes.

Art. 29.- La Asamblea General será ordinaria y extraordinaria. La Asamblea General ordinaria se efectuará cada mes, y la extraordinaria se llevará a cabo cuando las circunstancias así lo requieran o a criterio del Presidente o pedido del 25% de los socios.

Art. 30.- La Convocatoria para reuniones del Directorio sea ordinaria o extraordinaria la hará el Presidente o el secretario de éste y, en ella se hará constar la hora, la fecha, lugar de reunión y el orden del día a tratarse, dicha convocatoria se hará mediante oficio enviado a cada uno de los miembros del Directorio con 48 horas de anticipación en el Primer caso y 24 horas en el Segundo caso.-

Art. 31.- El quórum legal por la instalación de la Asamblea General se constituirá con la presencia de la mitad más uno de los socios en primera convocatoria, de no haber dicho quórum, la Asamblea se reunirá una hora más tarde con los socios que estén presentes siempre y cuando este particular conste en la convocatoria así como la fecha, hora, lugar de reunión y el orden del día.

Art. 32.- Son atribuciones de la Asamblea General.

- a.- Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, reglamento interno y resoluciones;
- b.- elegir los miembros del directorio conocer sus renuncias y separarlos del cargo cuando así lo amerite;
- c.- Fijar las cuotas de ingreso, ordinarias y extraordinarias;
- d.- Aprobar, modificar y rechazar los planes, programas y presupuestos planteados por el Directorio;
- e.- Conocer el ingreso y salida de socios;
- f.- Ratificar o rectificar la expulsión de los socios;
- g.- Conocer los informes que presentan los miembros del Directorio y resolver sobre los mismos;
- h.- Requerir del tesorero el estado financiero de la organización y fiscalizarlo cuando lo estimen necesario;
- i.- autorizar al Presidente gastos mayores a los cinco salarios mínimos vitales y contraer obligaciones que no excedan de esa cuantía;
- j.- Autorizar la adquisición de bienes muebles o inmuebles para la Asociación;
- k.- Interpretar en primera y última instancia el Estatuto y Reglamento interno en caso de duda.
- l.- Resolver sobre cualquier otro asunto no contemplado en el presente Estatuto para el fiel cumplimiento de sus fines.

**DEL DIRECTORIO**

Art. 33.- El Directorio es el Organismo Administrativo de la Entidad y estará conformado por:

- a.- Presidente

- e.- Elaborar el plan de trabajo anual y su presupuesto y someterlo a consideración y resolución de la Asamblea General.
- f.- Presentar a la Asamblea General el informe anual de sus labores a través del Presidente, sin perjuicio que la Asamblea lo solicite antes.
- g.- Nombrar las comisiones que estime necesarias.
- h.- Las demás contempladas en el estatuto y reglamento interno.

**DEBERES Y ATRIBUCIONES DE LOS DIRECTIVOS**

Art. 43.- Corresponde al Presidente.

- a.- Ejercer la representación legal, judicial, extrajudicial de la asociación;
- b.- Velar por el fiel cumplimiento del estatuto y resoluciones de las Asambleas Generales;
- c.- Convocar y presidir las Sesiones de la Asamblea General y del Directorio;
- d.- Suscribir conjuntamente con el Secretario de Actas de la Asamblea General y Sesiones de Directorios.
- e.- Firmar conjuntamente con el Tesorero las cuentas bancarias para efecto de movilización de fondos;
- f.- Informar a la Asamblea General y al Directorio sobre las actuaciones como representante de la organización;
- g.- Ejercer las demás atribuciones que le confiere el estatuto, reglamentario interno;

Art. 44.- En caso de falta o ausencia del Presidente, lo reemplazará el Vicepresidente o en ausencia de este el primer vocal Principal.

Art. 45.- Corresponde al Vicepresidente

- a.- Subrogar al Presidente en ausencia temporal o definitiva con las mismas atribuciones del Presidente.
- b.- Colaborar con las gestiones del Presidente.

Art. 46.- Corresponde al Secretario

- a.- Suscribir con el Presidente las actas de la asamblea general y de las sesiones del Directorio.
- b.- Realizar las convocatorias dispuestas por el Presidente.
- c.- Conferir certificaciones y dar fe de los actos de la asociación;
- d.- Asistir cumplidamente a las Asambleas Generales y sesiones del Directorio
- e.- Hacer que todos los socios presentes a una asamblea firmen el acta respectiva;
- f.- Facilitar todos los informes solicitados por los socios previa solicitud escrita con el visto bueno del Presidente;
- g.- Las demás inherentes a su cargo.

Art. 47.- En caso de ausencia temporal o definitiva lo subrogará el segundo vocal principal y a falta de este el suplente al secretario.

Art. 48.- Corresponde al tesorero

- a.- Responder civil y penalmente por los fondos y bienes de la organización;
- b.- Recaudar las cuotas de ingreso, ordinarias, extraordinarias u otros valores que por cualquier concepto ingrese a la asociación;
- c.- Mantener en orden y al día la contabilidad de la Asociación;
- d.- Levantar un inventario de los bienes de la Asociación;
- e.- Abrir una cuenta bancaria a nombre de la organización conjuntamente con el Presidente para efecto de movilización de fondos;
- f.- Presentar trimestralmente un informe y balance de sus valores recibidos a la asamblea general;
- g.- Permitir la revisión de los libros de contabilidad a sus cargo, con orden de la Directiva cuando el caso lo requiera o lo pidiere la asamblea general;
- h.- Los demás inherentes a su cargo.

Art. 49.- En ausencia temporal o definitiva del Tesorero lo subrogará el tercer vocal principal y a falta de este el suplente.

Art. 50.- Corresponde a los Vocales

- a.- Los Vocales son integrantes natos de las diversas comisiones que se crecen. Los suplentes a su vez lo reemplazaran;
- b.- Subrogar en caso de ausencia temporal o definitiva a los miembros;
- c.- Asistir a las sesiones del Directivo y asambleas que fueren convocados;
- d.- Las demás que determine la Asamblea General de socios, el estatuto.

Art. 51.- Corresponde a las Comisiones

- a.- Para el mejor cumplimiento de los objetivos de la organización podrán crearse las comisiones que estime necesario el directorio y la asamblea general de socios.
- b.- Cada comisión estará integrada por tres miembros un vocal principal que la preside y dos socios de base pudiendo ser ampliado su número en relación a los planes de trabajo a cumplir.

Art. 52.- Cada Comisión que fuere nombrada luego de cumplir con su cometido deberá rendir el informe correspondiente al directorio y a la asamblea general.

Art. 53.- La Asociación podrá requerir de un Asesor Jurídico, el mismo que será nombrado por la Asamblea General. Puede ser socio o no. Si no es socio no tendrá derecho a voto.

Art. 54.- El asesor jurídico será una persona con conocimientos Jurídicos, administrativos, etc, no pertenecerá al directorio como un miembro nato, pero asistirá a las sesiones del directorio y a las Asambleas cuando se lo solicita para orientar el criterio de este organismo.

Art. 55.- Son deberes y atribuciones del Asesor Jurídico:

- a.- Asesorar a la organización en todas las cuestiones de índole legal;
- b.- Elaborar los proyectos de reglamentos generales interno y la reforma del estatuto;
- c.- Velar por la correcta aplicación del estatuto y reglamento interno;
- d.- Las demás que le asigne el directorio a la Asamblea general.

CAPITULO VI

Art. 56.- El patrimonio de la asociación está constituido por los bienes y fondos.

Son Bienes

- a.- Los muebles o inmuebles que actualmente son propiedad de la Asociación y aquellos que en el futuro adquiera a cualquier título
- b.- Los legados y donaciones que reciba de personas naturales o jurídicas, previo beneficio de inventario,

Son Fondos

- a.- Las contribuciones de los socios por concepto de cuotas, multas, donaciones;
- b.- Las donaciones fiscales, municipales o privadas que reciba la asociación;
- c.- Los que obtenga por la realización de eventos acordes a su naturaleza.

Art. 57.- Los Bienes y fondos de la Asociación no podrán emplearse sino en actividades pendientes a la consecución de los fines establecidos en el estatuto pertenecen ni en todo ni en parte a ninguna de las personas que la integren.

Art. 58.- El patrimonio de la Asociación responderá a todos los actos y contratos celebrados a su nombre de acuerdo con las responsabilidades que establece el estatuto sin que ninguno de los socios quede responsabilizado de aquello.

CAPITULO VII  
DE LAS ELECCIONES

Art. 59.- El Presidente saliente tres semanas antes de concluir su periodo para el que fue electo convocará a una Asamblea General para elegir un Tribunal Electoral integrado por tres socios. De entre sus miembros se nombrará un Presidente, un Secretario y un vocal.

Art. 60.- El Tribunal Electoral elabora un reglamento de elecciones en el que se hará constar la forma como han de ser las elecciones ya sea mediante el voto secreto o en forma nominal, por lista o por temas.

Art. 61.- El Directorio que resultare electo será posesionado por el Tribunal Electoral en un acto especial.

CAPITULO VIII  
DISPOSICIONES GENERALES

Art. 62.- El Presente estatuto estará en vigencia y se aplicará sus disposiciones luego que la Subsecretaría de Bienestar Social del Litoral le otorgue su Personería Jurídica mediante acuerdo Ministerial.

Art. 63.- Este estatuto podrá ser reformado después de un año de estar rigiendo para lo cual se requiere que las reformas sean discutidas y aprobadas en dos asambleas diferentes con el voto favorable de la mayoría absoluta de los socios.

Art. 64.- Por su naturaleza y fines la organización queda prohibida de intervenir y representar en asuntos inherentes a posesión, lotización y adjudicación de bienes raíces, destinados para vivienda, fincas vacacionales o recreacionales, unidades de producción agrícola o ganadera, debiendo sus socios independientemente, individual o colectivamente sujetarse a las regulaciones específicas de cada dependencia pública y organismos de control existentes.

Art. 65.- Art. 75.- "El Ministerio de Bienestar Social, al amparo de la legislación vigente y en armonía con las disposiciones de los distintos cuerpos legales, de acuerdo a la situación y de presumirse incumplimiento de los fines y objetivos impartirá normas y procedimientos que permitan regular todo proceso de disolución y liquidación, considerando que la Constitución Política del Estado categoriza lo social y prevencional"

Art. 66.- La Asociación en todas sus actividades, observará las disposiciones del código Tributario y pondrá a disposición del Ministerio de Finanzas la información suficiente, especialmente en los casos que haya relación o presunción tributaria, por la administración del capital, aportes y donaciones

CAPITULO IX  
DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art. 67.- La Asociación de Comerciantes Minoristas del Mercado Central del Cantón Santa Elena "PRIMERO DE MAYO" Provincia del Guayas se disolverá por las siguientes causas:

- a.- Por la voluntad de las dos terceras partes de los socios expresada en la Asamblea General convocada para el efecto;
- b.- Cuando el número de socios sea inferior a quince;
- c.- Por no cumplir o desviar sus fines para los cuales se constituyó y;
- d.- Por mandato legal.

Art. 68.- De producirse la disolución se procederá a liquidar el activo y los bienes que quedarán serán destinados a una Institución de servicio social que determine la última Asamblea General.

CAPITULO X  
DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Art. 69.- El directorio definitivo de la Asociación será designado por los socios fundadores de la Asamblea General Ordinaria una vez que la organización obtenga la vida jurídica.

Art. 70.- Una vez aprobado el presente estatuto por la Subsecretaría de Bienestar Social del Litoral, mediante Acuerdo Ministerial, el directorio provisional convocará inmediatamente

ANEXO No. 15. Carta aval.

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA  
**“PRIMERO DE MAYO”**  
FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA - SANTA ELENA - ECUADOR

La Libertad, febrero de 2015

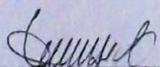
ECON.  
FÉLIX TIGRERO GONZÁLEZ  
DIRECTOR DE LA CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL,  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

En su despacho.-

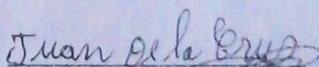
### CARTA DE AUTORIZACIÓN

Yo, LEONIDAS GUANOLUISA TENELEMA, en representación de la ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO CENTRAL DE SANTA ELENA “PRIMERO DE MAYO” del cantón Santa Elena, de la Provincia de Santa Elena, con cédula de ciudadanía N° 1302048986, en unión de mis compañeros de directiva y socios, autorizamos al Sr RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ HOLGER HENRY, con cédula de ciudadanía N° 092605643-3, estudiante egresado de la Carrera de Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) para que pueda desarrollar sin ningún inconveniente el tema de Tesis de Grado denominado PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS “PRIMERO DE MAYO” DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2015 - 2019, con el compromiso de facilitarle la información y que el trabajo final pueda ser publicado en el portal web de la universidad para los fines pertinentes, además de brindarle la colaboración necesaria para la puesta en marcha del mismo y al final se nos otorgue obligatoriamente una copia del trabajo terminado

Para dicho fin los miembros de la directiva firmamos a continuación como respaldo total a mencionada labor. Particular que comunico a usted para los trámites correspondientes.

  
LEONIDAS GUANOLUISA T.  
C.I.: 1302048986  
PRESIDENTE



  
JUAN DE LA CRUZ GONZABAY  
C.I.: 0903601342  
VICEPRESIDENTE

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DEL MERCADO  
CENTRAL DE SANTA ELENA

**“PRIMERO DE MAYO”**

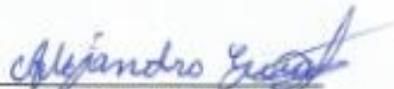
FUNDADO 1<sup>RO</sup> DE MAYO DE 2001  
ACUERDO MINISTERIAL # 4502  
SANTA ELENA - SANTA ELENA - ECUADOR



**SRA. GINA BORBOR G.**  
C.I.: 0916018021  
TESORERA



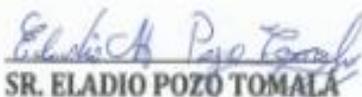
**SRA. DOLORES MERCHÁN CH.**  
C.I.: 0912021904  
SECRETARIA



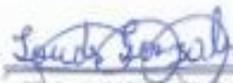
**SR. CATALINO GUALÉ Y.**  
C.I.: 0903370256  
PRIMER VOCAL PRINCIPAL



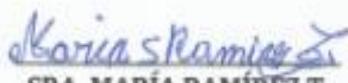
**SRA. ANA SALINAS BORBOR**  
C.I.: 0906438510  
PRIMER VOCAL SUPLENTE



**SR. ELADIO POZO TOMALA**  
C.I.: 0903592467  
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL



**SRA. LOURDES GONZÁLEZ M.**  
C.I.: 0906489992  
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE



**SRA. MARÍA RAMÍREZ T.**  
C.I.: 0906492004  
TERCER VOCAL PRINCIPAL



**SRA. CARMEN MATAMOROS**  
C.I.: 1201891015  
TERCER VOCAL SUPLENTE

## ANEXO No. 16. Revisión gramatológica.

### CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

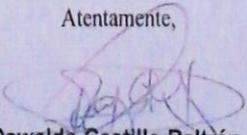
Yo, Magíster, Oswaldo Flavio Castillo Beltrán, Certifico: Que he revisado la redacción y ortografía del contenido del proyecto educativo, **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS "PRIMERO DE MAYO" DEL MERCADO CENTRAL DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, PERIODO 2014 - 2018**, elaborado por el egresado, Rodríguez Rodríguez Holger, previo a la obtención del título de: **INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL**.

Para efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes
- La acentuación es precisa
- Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción
- Hay concreción y exactitud en las ideas
- No incurre en errores en la utilización de las letras
- La aplicación de la Sinonimia es correcta
- Se maneja con conocimiento y precisión de la morfosintaxis
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por lo tanto es de fácil comprensión.

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su tesis previo a la obtención del Título de Ingeniero y deja a vuestra consideración el certificado de rigor para los efectos legales correspondientes.

Atentamente,

  
**Dr. Oswaldo Castillo Beltrán. Mg**  
**Registro SENESCYT 1006-11-733293**  
**Cuarto Nivel**