



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES
ARTESANALES “SAN PEDRO” - COMUNA SAN PEDRO,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: SULLY ORNELA SUÁREZ GONZÁLEZ

TUTOR: ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES
ARTESANALES “SAN PEDRO” - COMUNA SAN PEDRO,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013”**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR: SULLY ORNELA SUÁREZ GONZÁLEZ

TUTOR: ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MSc.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

La Libertad, 30 de octubre de 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, ““PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES “SAN PEDRO” - COMUNA SAN PEDRO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013” elaborado por la Sra. Suárez González Sully Ornela, egresada de la Escuela de Administración de Empresas, Facultad Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc
TUTOR

DEDICATORIA.

Para todo ser humano es indispensable la superación, eso es lo que motiva a continuar en el arduo camino de la vida y aprendizaje.

Este trabajo que para su desarrollo emanó de mucho esfuerzo está dedicado a Dios por ser fuente de sabiduría, a mis padres por estar apoyándome siempre, a mi esposo e hijo quienes son la razón para seguir luchando en este mundo y a todas aquellas personas que de una u otra forma formaron parte de este proceso, de esta etapa de mi vida.

Sully Suárez González.

AGRADECIMIENTO

De todo corazón quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Estatal Península de Santa Elena por haberme brindado la oportunidad de efectuar mis estudios universitarios, también a todos los catedráticos que fueron parte de mi aprendizaje por saber orientarme por el camino del éxito.

Sully Suárez González.

TRIBUNAL DE GRADO

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

Ing. Jairo Cedeño Pinoargote, MBA
**DIRECTOR DE ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN**

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA
PROFESOR DE ÁREA

Eco. Vladimir Soria Freire, MSc.
PROFESOR - TUTOR

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.
SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES
ARTESANALES “SAN PEDRO” – COMUNA SAN PEDRO,
CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA
ELENA, AÑO 2013”**

Autor: Sully Ornela Suárez González.
Tutor: Econ. Vladimir Soria Freire. MSc.

RESÚMEN

El trabajo de investigación reúne los parámetros necesarios para orientar a las empresas a que enfrenten el desafío de la administración y planeación estratégica juntamente con los cambios drásticos del mercado. Actualmente las empresas deben estar listas y preparadas para todo tipo de cambio que se suscite en el mercado al que pertenecen valiéndose de estrategias para su supervivencia. El plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales San Pedro se elaboró con la finalidad de ubicar estratégicamente a la entidad en busca del progreso, que optimice el tiempo en la toma de decisiones, que los involucrados se identifiquen con la asociación, crear una imagen corporativa, utilizar estrategias organizacionales que permitan una efectiva gestión administrativa y aprovechar al máximo las oportunidades de mercado. Con la elaboración de diferentes matrices se logró descifrar con veracidad el problema, el tema, los objetivos generales y específicos, la sistematización, el cuadro de operacionalización de las variables, la hipótesis con la que se iba a empezar a realizar el estudio; así también otras matrices de diagnóstico situacional permitieron conocer las diferentes estrategias a utilizar en el proceso de desarrollo de la propuesta, los programas, proyectos, objetivos, grupos de interés y delegar a personas responsables capaces de intervenir en la planificación operativa de la asociación de pescadores artesanales San Pedro. Para la elaboración del plan estratégico se contó con la participación activa de los socios quienes impartieron ideas muy buenas para complementar la propuesta, se elaboró la misión, visión, objetivos, filosofía de vida institucional que son las directrices que permitirán que la asociación busque su porvenir. En el desarrollo de los programas y proyectos se consideró lo más relevante y que con urgencia necesitan la debida atención, se fijó plazos, recursos y los impactos que se tendría al aplicarlos lo cual es favorable para la asociación. La comunidad está inmersa en la ejecución del plan estratégico porque al conseguir mayor participación en el mercado, se pueden generar plazas de trabajo cumpliendo con los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	
CONTRAPORTADA	
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESÚMEN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvi
INTRODUCCIÓN.....	1
1. TEMA	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	5
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	6
2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
2.5. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA.....	6
3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA	8
4. OBJETIVOS	9
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
5. HIPÓTESIS.....	10
CAPÍTULO I:	13
MARCO TEÓRICO.....	13
1.1. ANTECEDENTES	13
1.1.1. Planificación estratégica	14
1.1.2. Importancia del plan estratégico	15
1.1.3. Características de la planeación estratégica.....	17
1.1.4. Principios básicos de la planeación estratégica	17
1.1.5. Conceptualización del plan estratégico	18
1.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.....	24
1.2.1. Dirección estratégica	25
1.2.1.1. Misión.....	26

1.2.1.2. Visión.....	26
1.2.1.3. Filosofía	27
1.2.1.4. Valores corporativos	27
1.2.1.5. Objetivos.....	29
1.2.1.6. Metas.....	30
1.2.1.7. Órgano funcional	30
1.2.1.8. Estatutos.....	31
1.2.2. Análisis situacional.....	31
1.2.2.1. Análisis FODA	31
1.2.2.2. Matriz EFI.....	31
1.2.2.3. Matriz EFE.....	32
1.2.2.4. Matriz FODA.....	32
1.2.3. Planificación operativa	33
1.2.3.1. Políticas.....	34
1.2.3.2. Programas	34
1.2.3.3. Cronogramas.....	34
1.2.3.4. Proyectos.....	35
1.2.3.5. Procedimientos	35
1.2.3.6. Seguimiento y control.....	35
1.3. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	36
1.3.1. Proceso administrativo.....	36
1.3.1.1. Planeación.....	36
1.3.1.2. Organización.....	37
1.3.1.3. Dirección.....	37
1.3.1.4. Control	38
1.3.2. Estrategias.....	38
1.3.2.1. Penetración en el mercado	39
1.3.2.2. Diversificación.....	39
1.3.2.3. Servicio al cliente	39
1.3.3. Cursos de acción	40
1.3.3.1. Trabajo en equipo	40
1.3.3.2. Liderazgo estratégico.....	41

1.3.4.	Programas	41
1.3.4.1.	Capacitación	42
1.3.4.2.	Motivación	42
1.3.4.3.	Estrategias de crecimiento	43
1.4.	MARCO LEGAL.....	43
CAPÍTULO II.....		48
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		48
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	48
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	49
2.3.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	49
2.3.1.	Investigación bibliográfica	49
2.3.2.	Investigación documental	50
2.3.3.	Investigación de campo	50
2.4.	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
2.4.1.	El método histórico.....	52
2.4.2.	Método analítico	53
2.4.3.	Observación científica	53
2.4.4.	Método hipotético-deductivo.....	54
2.4.5.	Estrategias de cambio	55
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	55
2.5.1.	Técnicas	55
2.6.	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
2.6.1.	Población	57
2.6.2.	Muestra	57
2.7.	PROCEDIMIENTOS	58
2.8.	PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	59
CAPÍTULO III.....		61
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....		61
3.1.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN	61
3.2.	ANÁLISIS DE RESULTADOS GRUPOS FOCALES, TALLERES DE INVOLUCRADOS, SOCIALIZACIONES	62
3.3.	ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	63
3.4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS.	64

3.5.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS.....	68
3.6.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES	77
3.7.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES.	84
3.8.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES	89
3.9.	CONCLUSIONES	90
3.10.	RECOMENDACIONES.....	91
	CAPÍTULO IV.....	92
	PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES “SAN PEDRO” – COMUNA SAN PEDRO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.....	92
4.1.	PRESENTACIÓN	92
4.2.	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	95
4.2.1.	Visión.....	95
4.2.2.	Misión.....	95
4.2.3.	Filosofía	95
4.2.4.	Valores corporativos	95
4.2.5.	Objetivos.....	96
4.2.6.	Órgano funcional	97
4.2.6.1.	Órgano funcional de la asociación de pescadores artesanales San Pedro	98
4.2.7.	Estatutos.....	99
4.3.	ANÁLISIS SITUACIONAL	109
4.3.1.	Foda – dafo	109
4.4.	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	115
4.4.1.	Estrategias empresariales	115
4.4.2.	Estrategias de crecimiento	115
4.4.3.	Estrategias de mejoramiento.....	117
4.5.	POLÍTICAS	119
4.6.	PROGRAMAS	119
4.6.1.	Programa 1: capacitación a los socios, administradores y trabajadores en temas de administración y planeación estratégica.	120

4.6.2.	Programa 2: estrategia de crecimiento: expandir el negocio de la ferretería marina de la asociación.	122
4.7.	PROYECTOS DEL PROGRAMA 1:	125
4.7.1.	Proyecto 1. Capacitación en administración y planeación estratégica para lograr una asociación asertiva en aprovechar las oportunidades de mercado.....	125
4.7.2.	Proyecto 2. Promover la cultura organizacional y la identificación de los involucrados con la asociación.	126
4.8.	PROYECTOS DEL PROGRAMA 2:	127
4.8.1.	Proyecto 1. Captación de nuevos clientes a través de campañas publicitarias para la ferretería marina de la asociación de pescadores artesanales san pedro.	127
4.8.2.	Proyecto 2: ampliación y remodelación de la ferretería marina de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.	128
4.9.	PROCEDIMIENTOS	129
4.10.	PLANIFICACIÓN OPERATIVA	131
4.11.	MONITOREO Y CONTROL.....	133
4.12.	SEGUIMIENTO Y CONTROL	133
4.13.	CONCLUSIONES	134
4.14.	RECOMENDACIONES.....	135
4.15.	BIBLIOGRAFÍA	136
4.16.	ANEXOS	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 01: Modelo de planificación estratégica de Steiner.....	21
GRÁFICO # 02: Modelo de planificación estratégica de Colón y Rodríguez	22
GRÁFICO # 03: Modelo de planificación estratégica aplicada de Philip Kotler	23
GRÁFICO # 04: Responsabilidad y liderazgo estratégico	64
GRÁFICO # 05: Función como directivo.....	65
GRÁFICO # 06: Implementación de un plan estratégico.....	66
GRÁFICO # 07: Oportunidades de mercado.....	67
GRÁFICO # 08: Dirección estratégica	68
GRÁFICO # 09: Estatutos de la asociación.....	69
GRÁFICO # 10: Estructura de la asociación.....	70
GRÁFICO # 11: Capacitación	71
GRÁFICO # 12: Cambios de la asociación	72
GRÁFICO # 13: Valores corporativos	73
GRÁFICO # 14: Modelo de estrategias.....	74
GRÁFICO # 15: De las reuniones	75
GRÁFICO # 16: Liderazgo estratégico	76
GRÁFICO # 17: Dirección estratégica	77
GRÁFICO # 18: Cultura organizacional	78
GRÁFICO # 19: Estrategias para el cumplimiento de objetivos.....	79
GRÁFICO # 20: Nuevos negocios	80
GRÁFICO # 21: Conocimientos sobre administración	81
GRÁFICO # 22: Capacitación continua	82

GRÁFICO # 23: Grado de aceptación de capacitaciones	83
GRÁFICO # 24: Nivel de compras.....	84
GRÁFICO # 25: Atención al cliente.....	85
GRÁFICO # 26: Nuevos negocios	86
GRÁFICO # 27: Precios	87
GRÁFICO # 28: Nivel de satisfacción	88
GRÁFICO # 29: Pago a proveedores.....	89
GRÁFICO # 30: Modelo de planeación estratégica de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.....	93
GRÁFICO # 31: Logotipo de la asociación de pescadores artesanales San Pedro	94
GRÁFICO # 32: Organigrama de la asociación de pescadores artesanales San Pedro	98
GRÁFICO # 33: Procedimiento para la eficiente cobranza de cuotas mensuales de los socios.....	130

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 01. Operacionalización de la variable.....	11
CUADRO # 02: Técnicas e instrumentos.....	56
CUADRO # 03: Población.....	57
CUADRO # 04: Muestra	58
CUADRO # 05: Matriz EFI de la asociación de pescadores artesanales San Pedro	111
CUADRO # 06: Matriz EFE de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.	112
CUADRO # 07: Matriz de análisis FODA	114
CUADRO # 08: Programa de capacitación en administración y planeación estratégica.	120
CUADRO # 09: Cronograma del programa 1.	122
CUADRO # 10: Programa estrategias de crecimiento – expandir la ferretería marina de la asociación.....	123
CUADRO # 11: Cronograma del programa 2	124
CUADRO # 12: Simbología	129
CUADRO # 13: Plan de acción de la asociación de pescadores artesanales San Pedro	132

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 01: Responsabilidad y liderazgo estratégico	64
TABLA # 02: Función como directivo	65
TABLA # 03: Implementación de un plan estratégico	66
TABLA # 04: Oportunidades de mercado	67
TABLA # 05: Dirección estratégica	68
TABLA # 06: Estatutos de la asociación	69
TABLA # 07: Estructura de la asociación	70
TABLA # 08: Capacitación	71
TABLA # 09: Cambios de la asociación	72
TABLA # 10: Valores corporativos.....	73
TABLA # 11: Modelo de estrategias	74
TABLA # 12: De las reuniones	75
TABLA # 13: Liderazgo estretégico.....	76
TABLA # 14: Dirección estratégica	77
TABLA # 15: Cultura organizacional.....	78
TABLA # 16: Estrategias para el cumplimieto de objetivos	79
TABLA # 17: Nuevos negocios.....	80
TABLA # 18: Conocimientos sobre administración	81
TABLA # 19: Capacitación continua	82
TABLA # 20: Grado de aceptación de capacitaciones	83
TABLA # 21: Nivel de compras	84
TABLA # 22: Atención al cliente	85
TABLA # 23: Nuevos negocios.....	86
TABLA # 24: Precios	87
TABLA # 25: Nivel de satisfacción.....	88
TABLA # 26: Pago a proveedores	89

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: Carta aval	140
ANEXO 2: Matriz de consistencia	141
ANEXO 3: Árbol de problemas.....	142
ANEXO 4: Actas de reuniones con el personal de la asociación	143
ANEXO 5: Guía de observación.....	145
ANEXO 6: Guía de entrevista	146
ANEXO 7: Formato de la encuesta	148
ANEXO 8: Presupuestos.....	152
ANEXO 9: Fotos.....	155
ANEXO 10: Certificado de gramatólogo.....	171

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente se desarrollan en un escenario donde la competencia, el cliente, los proveedores, los precios, las necesidades varían de acuerdo a las circunstancias; es por esta razón que deben prever sus actividades para asegurar su supervivencia en el mercado.

El plan estratégico diseñado para la asociación de pescadores artesanales San Pedro busca la forma de orientar a los socios y administradores a encaminar su entidad hacia un rumbo donde todos persigan un mismo objetivo el cual es progresar, utilizar estrategias organizacionales que direccionen hacia la efectiva gestión administrativa lo que conlleve a aprovechar las oportunidades de mercado y que todos tengan un buen clima laboral que permita la integración y el trabajo en equipo.

Con la misión, visión, objetivos, filosofía y los valores corporativos los socios se sentirán identificados con la organización, trabajaran en equipo, se organizarán mejor, planificarán sus actividades, elaborarán estrategias y las ejecutaran para lograr mayor participación en el mercado de la pesca artesanal y por ende ganar mayor rentabilidad.

La investigación desarrollada consideró todos los parámetros necesarios para conseguir información relevante encaminándonos de esta manera a diseñar las mejores alternativas de desarrollo y obtener resultados óptimos.

Se utilizó métodos cualitativos y cuantitativos para recabar información que permitieron conocer la situación actual de la asociación, luego de esto se cuantificó dicha información para tener una base de la propuesta y qué impactos puede ocasionar al aplicarlos en la asociación.

Se contó con la colaboración de todos los involucrados quienes se mostraron siempre dispuestos a ayudar con todo lo que se les solicitó. El plan estratégico es una herramienta esencial para planificar las actividades, tiene la finalidad de direccionar a las empresas mediante el diagnóstico y evaluación de su situación actual, lo que

servirá de base para la toma de decisiones, proyectar su futuro delineando y proponiendo alternativas de cambio. Con esto se logrará la eficiencia, eficacia, efectividad y productividad.

Bajo esta enunciación se considera elemental que la asociación de pescadores artesanales San Pedro implemente un plan estratégico que hará que sus actividades sean las adecuadas para lograr el progreso de sus socios e influya en la comunidad donde se encuentra establecida para generar beneficios a todos los individuos que en ella habitan.

MARCO CONTEXTUAL

1. TEMA

“Incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la asociación de pescadores artesanales San Pedro, mediante la aplicación de encuestas a los involucrados. Diseño de un Plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales San Pedro – Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013”

2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Nuestro país Ecuador ha evolucionado en los últimos seis años tanto que se han creado y modificado las leyes y reglamentos las cuales aportan al desarrollo de nuestra sociedad, asimismo en el Plan Nacional del buen vivir existen 12 objetivos que se orientan a alcanzar las metas nacionales por lo tanto cada investigación, proyecto, programa o actividad que se realice debe estar enmarcada al cumplimiento de estos objetivos para contribuir de esta manera al progreso de nuestro Ecuador.

La Comuna San Pedro situada al norte de la Provincia de Santa Elena, entre Ayangue y Valdivia, cuenta aproximadamente con 6000 habitantes (dato proporcionado por la Comuna San Pedro) y su actividad principal en la base de su economía es la pesca artesanal, también existen otras actividades como por ejemplo zapatería, restaurant (cabañas frente al mar), bazar, sitios de recreación turística – parapente, entre otros.

En la Comuna San Pedro desempeña sus actividades la Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro” fundada el 14 de Mayo de 1988 y aprobada con Acuerdo Ministerial N° 148 del 26 de Marzo de 1992; al principio la integraban un total de 86 pescadores artesanales que tenían como actividad neta la pesca artesanal; se reunieron para buscar el fortalecimiento de la actividad económica que prevalecía en

este sector de la Parroquia Manglaralto – Cantón Santa Elena – Provincia de Santa Elena.

Con el paso del tiempo fueron retirándose varios de los socios por diversos motivos: reuniones seguidas para solidificar el acuerdo ministerial, aportes monetarios para conseguir los objetivos planteados, edad avanzada, entre otros; actualmente son 37 socios activos que mediante gestiones pudieron conseguir ser proveedores de gasolina de pesca artesanal y también cuentan con una ferretería que abastece insumos destinados a la pesca.

La situación actual de esta asociación es que no aprovecha al máximo las oportunidades de mercado que sus negocios tienen, tampoco invierte en nuevos negocios hecho que puede ser rentable por estar ubicada en un sector donde la pesca es la actividad principal. Todo lo situado anteriormente es reflejo de deficiencias en los conocimientos administrativos por parte de los socios y esto conlleva a que no se arriesguen a emprender nuevas técnicas o estrategias en beneficio de ellos mismos.

El contexto anterior se da por los siguientes factores tales como: la falta de concientización por parte de los directivos de esta entidad para capacitar a los demás socios en temas relacionados a administración y planeación estratégica, la carencia de valores corporativos que indiquen qué y cómo hacer las cosas cronometrando las actividades, escasez de personal preparado en el ámbito de planificación que apoye en las sesiones de trabajo a desarrollar el FODA, esto es importante porque lograrían tener una noción clara de la situación de la empresa y prever cómo podría ser su futuro.

Por el hecho de no conocer las herramientas necesarias, los métodos y técnicas a seguir para contrarrestar los problemas de planeación y previsión, la directiva no se arriesga a diseñar un plan estratégico orientado al conocimiento de valores corporativos, planificación, implementación y ejecución de estrategias como parte del plan de acción, que ubiquen el camino que debe seguir esta entidad; porque es necesario precisar que en la actualidad todas las empresas deben tener un plan

estratégico sólido que haga frente a las diversas situaciones del entorno y garanticen su supervivencia.

Las circunstancias citadas anteriormente han llevado a que esta asociación no aproveche las oportunidades del mercado y desconozcan sus fortalezas, por lo tanto esto imposibilita el desarrollo de estrategias que certifiquen el éxito a mediano o largo plazo, crear un ambiente innovador y creativo que oriente a los socios tener iniciativas de acción que concuerden con los hechos y lo más importante es que carecen de un marco de referencia en el cual basarse y tomar decisiones.

La situación actual de la Asociación es que requiere de la pronta administración eficiente y eficaz de su directiva además de eso elaborar un plan estratégico con la participación activa de los socios, utilizando una comunicación efectiva para dar a conocer las metas organizacionales comprometiendo de esta forma a todos los involucrados en el cumplimiento de las actividades planteadas, en el logro de los objetivos y trabajar en beneficio de la entidad.

2.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

La investigación propuesta para la elaboración del Plan Estratégico se la realizó en la Provincia de Santa Elena, Cantón Santa Elena, Parroquia Manglaralto, Comuna San Pedro, Asociación de Pescadores Artesanales de la comunidad.

La Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro” se encuentra domiciliada en la Comuna San Pedro que se caracteriza por tener como fuente de ingresos económicos la actividad pesquera artesanal, está situada en la Ruta del Spondillüs, zona norte del Cantón Santa Elena y al norte linda con la Comuna Ayangue, al sur con la Comuna Valdivia, al este con el Cerro San Pedro y al oeste con el Océano Pacífico.

- **COMUNIDAD:** SAN PEDRO – BARRIO LA ESCUELA SECTOR EL

MALECÓN

- **UBICACIÓN:** PARROQUIA MANGLARALTO

CANTÓN SANTA ELENA
PROVINCIA DE SANTA ELENA
PAÍS ECUADOR

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo inciden las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la asociación de pescadores artesanales San Pedro, Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013?

2.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿De qué manera afecta el limitado conocimiento administrativo de los socios?
- ✓ ¿Cómo incide la escasez de personal preparado en el ámbito de planificación?
- ✓ ¿Cómo incide la carencia de estrategias organizacionales en la asociación?
- ✓ ¿Cómo incide el limitado sentido de pertenencia por parte de los socios?
- ✓ ¿Cómo incide el limitado conocimiento de aprovechar las oportunidades de mercado?
- ✓ ¿Cómo incidirá el plan estratégico en la asociación de pescadores artesanales San Pedro – Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, Año 2013?

2.5. EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

La asociación de pescadores artesanales “San Pedro” durante los 25 años que lleva funcionando ha ido evolucionando escasamente por la inexactitud de direccionamiento, debido a que todo lo manejan empíricamente, aunque tienen como

negocio la Gasolinera y Ferretería estos no presentan avances ya que es notable la evolución de otros negocios que ofrecen los mismos productos a diferencia de esta organización, es ahí donde se vuelve relevante la planificación, implementación y ejecución de estrategias que conlleven al progreso organizacional, a continuación se presenta la descripción de los principales ítems de la evaluación del problema:

Delimitación: La Asociación De Pescadores Artesanales “San Pedro”, es una organización de derecho privado fundada el 14 de Mayo de 1988 y aprobada con acuerdo ministerial N° 148 del 26 de Marzo de 1992 en la Comuna San Pedro, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia Santa Elena, País Ecuador.

Evidente: La Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro” durante los años de funcionamiento tiene como negocios principales un centro de abastecimiento de combustible y una ferretería de materiales destinados a la pesca, es notorio que siendo una de las organizaciones principales de la comunidad no presenta avances en sus negocios, es decir la implementación de estrategias es evidente y urgente para convertirla en eje transversal de la pesca artesanal.

Concreto: La falta de un plan estratégico en la Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro” se refleja en los problemas que presenta esta organización por lo tanto el estudio investigativo se orienta a la solución de éstos.

Relevante: Por ser una organización que aporta económicamente a la Comuna San Pedro, es importante que se mantenga liderando el mercado de materiales de pesca artesanal y de esta forma cubra también las necesidades del pescador artesanal.

Original: En la actualidad no todas las empresas tienen la oportunidad de que se realice un estudio para mejorar su condición, por ende dentro de nuestra comunidad será algo original la implementación del plan estratégico porque se va a partir de una investigación cuyos resultados serán únicos.

Factible: La Asociación de Pescadores Artesanales San Pedro facilitó la información y otorgó las facilidades necesarias para el desarrollo del trabajo.

Identifica los productos esperados: El plan estratégico es útil a la institución, los resultados alcanzados con este estudio trascenderán.

3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

El escenario actual en el que interactúan las empresas, las obliga a emprender retos para sobrevivir en el entorno donde se encuentren, es notoria la evolución de los mercados y la globalización; la competencia es un factor relevante que no se debe descuidar porque puede significar el declive de una entidad, éstas y otras razones hacen que se planifique el futuro para determinar los retos a los que se deben enfrentar las organizaciones.

(Eras, 2011)“La Administración Estratégica mediante sus teorías y técnicas pretende guiar a las empresas a saber qué es lo que están haciendo y hacia dónde van, hacer que sus administradores estén alertas para reconocer los cambios, percibir las nuevas oportunidades de negocios o la amenaza de los competidores” (Pág. 11)

Considerando lo antes expuesto la investigación propuesta buscó mediante el uso y aplicación de la teoría existente sobre administración y planeación estratégica diseñar un modelo de plan estratégico para diagnosticar los problemas existentes tanto interna y externamente que de una u otra manera afectan a la asociación; esto permitió contrastar diferentes conceptos administrativos a la realidad de la Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro”.

Para cumplir con lo planteado se necesitó información relevante por lo tanto se utilizó la técnica de recolección de datos, este instrumento aportó con fundamentos que sirvieron como base del objeto en estudio, además se hizo un examen exhaustivo de cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; es decir se elaboró el FODA; al construir esta matriz se obtuvo un claro conocimiento de cuál es la situación real de la empresa y del entorno en el que se encuentra para su respectivo diagnóstico; esta fue la base para situar el campo específico donde se debía iniciar, con el apoyo en las técnicas de investigación.

Con la elaboración del plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales “San Pedro” se forjará un futuro aventajado a diferencia de las otras organizaciones dedicados a esta actividad porque se desarrollará el nivel de productividad de la empresa, además se podrá atraer la atención de los otros pescadores artesanales que están totalmente desorganizados; lo que se pretende a través de este estudio investigativo es fortalecer la pesca artesanal presentando proyectos en beneficio de los pescadores artesanales.

Se describe cada tema de tal forma que permita saber que sin un rumbo fijo las empresas dificultosamente conseguirían conservar una relación eficiente entre producto-mercado-cliente-tecnología. Por eso el rol de la visión estratégica tiene una trascendencia mayor con respecto a sus prospectos futuros, tiene un valor mucho más óptimo en cuanto a la determinación de la dirección y a la elaboración de la estrategia.

Toda organización debe sustentar su base en la administración y planificación estratégica ya que debe considerarse como un factor de decisión y priorización, luego gestionar los costos y finalmente el control de actividades en la ejecución.

Todo lo planteado se dirige a un target definido como son los pescadores artesanales y como la comunidad tiene como actividad principal la pesca terminan formando parte del beneficio, dentro de las medidas a adoptar se consideraron todos y cada uno de los enfoques más relevantes que proponen los estudiosos de este tema que sirvieron como referencia para alcanzar los objetivos planteados.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar el nivel de incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa mediante la aplicación de encuestas a los involucrados orientadas al diseño de un plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales San Pedro – Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Determinar el grado de afectación del limitado conocimiento administrativo de los socios mediante la aplicación de encuestas a los miembros de asociación de pescadores artesanales San Pedro de la Comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena de la Provincia de Santa Elena.
- ✓ Elaborar las directrices estratégicas mediante la participación activa de los afiliados a la asociación de pescadores artesanales San Pedro de la Comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena de la Provincia de Santa Elena.
- ✓ Analizar la incidencia del limitado conocimiento de cómo aprovechar las oportunidades de mercado por parte de los socios de la asociación de pescadores artesanales “San Pedro” del Cantón Santa Elena – Provincia de Santa Elena.
- ✓ Determinar cómo incide la carencia de un plan estratégico en el aprovechamiento de oportunidades de mercado en la asociación de pescadores artesanales “San Pedro” del Cantón Santa Elena – Provincia de Santa Elena.
- ✓ Diseñar el plan estratégico en función de los actores del proceso para la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las metas corporativas de la asociación de pescadores artesanales “San Pedro” del Cantón Santa Elena – Provincia de Santa Elena.
- ✓ Implementar el plan estratégico mediante el uso de recursos humanos, tecnológicos y económicos para aprovechar las oportunidades de mercado de la asociación de pescadores artesanales San Pedro del Cantón Santa Elena – Provincia de Santa Elena.

5. HIPÓTESIS

“Las estrategias organizacionales inciden en la gestión administrativa de la asociación de pescadores artesanales San Pedro – Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena”.

CUADRO #01. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE. (1^{era} parte)

PROPUESTA	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIONES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
<p>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO - COMUNA SAN PEDRO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA.</p>	<p>Las estrategias organizacionales inciden en la gestión administrativa de la asociación de pescadores artesanales San Pedro – Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.</p>	<p><u>VARIABLE INDEPENDIENTE</u></p> <p>ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES</p>	<p>Las estrategias organizacionales son acciones planificadas y sistematizadas que para su ejecución consideran un tiempo definido, además permiten direccionar a la empresa a través de la creación de la visión, misión, filosofía, valores y objetivos facilitando la toma de decisiones a través de un diagnóstico situacional.</p>	<p>DIRECCIÓN ESTRATÉGICA</p> <p>ANÁLISIS SITUACIONAL</p> <p>PLANIFICACIÓN OPERATIVA</p>	<p>-Misión -Visión -Filosofía -Valores Corporativos -Objetivos -Órgano funcional -Estatutos</p> <p>-Análisis FODA -Matriz MEFI -Matriz MEFE -Matriz FODA</p> <p>- Políticas -Programas -Cronogramas -Proyectos -Procedimientos -Planificación Operativa. -Seguimiento y Control</p>	<p>-¿La labor como directivo de la asociación la efectúo con responsabilidad y liderazgo estratégico? -¿Considero necesaria la implementación de un modelo de plan estratégico para la asociación? -¿Considera importante que la asociación tenga misión, visión, objetivos, metas y estrategias? -¿Conozco los estatutos de la asociación y los cumpla a cabalidad? -¿Estoy dispuesto a capacitarme cada vez que me lo proponen sin que esto sea objeto de discusión? -¿Estoy dispuesto a aceptar los cambios que se den en la Asociación? -¿He escuchado hablar en algún momento sobre valores corporativos? -¿Está de acuerdo que se implemente un modelo de estrategias de mercado en la asociación? -¿Participo activa y voluntariamente en las reuniones mensuales? -¿Considero que la directiva actual está realizando un buen papel de liderazgo estratégico? -¿Sabe usted si la empresa para la que actualmente trabaja tiene misión, visión, objetivos, metas y estrategias? -¿Se siente identificado con la organización en la que trabaja? -¿La empresa donde laboro establece un conjunto de estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales? -¿Considero importante utilizar nuevas estrategias para ampliar los negocios de la asociación? -¿Tengo conocimientos básicos sobre administración y planeación estratégica?</p>	<p>Encuestas grupo focal</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación</p>

CUADRO #01. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE. (2^{da} parte)

		<p align="center"><u>VARIABLE DEPENDIENTE</u></p> <p align="center">GESTIÓN ADMINISTRATI VA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO</p>	<p>Conjunto de acciones mediante las cuales los directivos desarrollan sus actividades considerando los parámetros adecuados tales como la planificación, organización, dirección y control.</p>	<p>PROCESO ADMINISTRATIVO</p> <p>ESTRATEGIAS</p> <p>CURSOS DE ACCIÓN</p> <p>PROGRAMAS</p>	<p>-Planificación -organización -Dirección -Control</p> <p>-Penetración en el mercado -Diversificación -Servicio al Cliente</p> <p>-Trabajo en equipo -Liderazgo estratégico.</p> <p>-Capacitación -Motivación -Estrategias de crecimiento</p>	<p>-¿La asociación aprovecha al máximo las oportunidades de mercado? -¿Para mejorar el rendimiento laboral es necesaria la capacitación continua? -¿Si le proponen capacitaciones continuas acepto con tranquilidad o me rehúso al cambio? -¿Adquiere insumos de pesca artesanal en la Ferretería Marina de la asociación de pescadores? -¿La atención al cliente brindada por los trabajadores de la asociación de pescadores es adecuada? -¿Me gustaría que la asociación brinde otros tipos de productos y/o servicios? -¿Los precios de los productos que ofrece la asociación de pescadores son accesibles? -Cuando acudo a efectuar las compras de insumos a la ferretería marina de la asociación de pescadores, ¿encuentro todo lo que busco? -¿La asociación cumple con los pagos a sus proveedores en el debido tiempo?</p>	<p>Encuestas grupo focal</p> <p>Entrevistas</p> <p>Observación</p>
--	--	--	--	---	--	---	---

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro.

Elaborado por: Sully Suárez González

CAPÍTULO I:

MARCO TEÓRICO

1.1. ANTECEDENTES

Las asociaciones se forman a través de grupos organizados que buscan proyectarse al futuro, pero ese futuro debe ser planificado, eso contribuye a realizar las actividades en orden de prioridad y cuando más grande sea la barrera se tendrán más mecanismos para contrarrestarlos.

La mayoría de las empresas se crean con la finalidad de formar parte del mundo de los negocios pero al estar en el mercado se encuentran con grandes competidores, para sobrevivir, mantenerse y sostenerse deben alinearse a un proceso continuo de adaptación buscando de cierta forma las estrategias organizacionales que le permitan sobrellevar estas vicisitudes del entorno.

Las estrategias organizacionales contribuyen al crecimiento institucional, debido a que se adoptan directrices estratégicas que permiten adaptarse a los cambios que ofrece la globalización, una de las formas es que los stakeholders crean en ellos mismos, trabajar continuamente en equipo e identificarse por medio de valores corporativos, esto hará más fuertes a las organizaciones convirtiéndose en la herramienta efectiva para mejorar la gestión administrativa y aprovechar las oportunidades del mercado dejando de lado a la competencia.

La propuesta de un plan estratégico para la asociación de pescadores nace de la necesidad que posee esta institución de tener fuentes de ingresos para su supervivencia debido a que manejan dos líneas de negocios, la primera se trata de una ferretería que abastece a los pescadores de insumos de pesca y derivados; la segunda que poseen una gasolinera de pesca artesanal que venderán a Petroecuador por el hecho de que el estado está expropiando todos los negocios que se dedican a la venta

de bienes públicos y el combustible artesanal lo es; el estado trata de controlar los bienes públicos directamente.

Lo planteado en el párrafo anterior se convierte en un momento de tensión por parte de los socios, esto significa sacrificar uno de los negocios que han tenido por años; pero sin duda alguna también se presenta una oportunidad económica para la asociación pues desde hace meses que no les resulta mantenerlo por las utilidades que cada vez amenoran, esto les da la posibilidad de invertir en otra actividad para eso necesitan estar seguros del camino a seguir para que les resulte rentable lo que ellos escojan emprender.

1.1.1. Planificación estratégica

En la administración lo fundamental es la correcta planificación porque esto es el punto de partida para iniciar el proceso que conllevará al cambio, dentro de esto la planificación estratégica es fundamental porque es la que permite direccionar a la empresa, una vez que se efectúa el diagnóstico del entorno donde interactúa la empresa se pueden tomar decisiones asertivas que harán mejorar la gestión administrativa.

Por lo tanto se considera que el plan estratégico es la herramienta idónea para focalizar este proceso de cambio vivido en la actualidad en la asociación de pescadores artesanales San Pedro, porque:

(Chiavenato & Sapiro, 2011) La planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (Pág. 25)

Es importante que la asociación adopte nuevas formas de administrar para ser líder en el mercado de la pesca artesanal porque ésta es la actividad que prevalece en el sector; y la implementación del plan estratégico es importante debido que:

(Chiavenato & Sapiro, 2011) Las organizaciones se deben transformar en sistemas de aprendizaje organizacional, que incentiven el trabajo en equipo y permitan a las personas conquistar autonomía y autorrealización (escuela del aprendizaje). (Pág. 43)

Así mismo los autores mencionan que todo esto:

(Chiavenato & Sapiro, 2011) Depende de un liderazgo integrado que se base en el valor y se oriente a las relaciones de colaboración, el alineamiento estratégico, la mejora de los procesos y la autogestión basada en la responsabilidad y que comparta el proceso con las personas que lo constituyen. Para que la planeación tenga éxito es esencial compartir la visión. Se debe motivar a las personas para que de forma innovadora y comprometida, participen en el proceso y se concentren en la estrategia y el plan (escuela de la cultura). (Pág. 44)

Es necesario que todas las empresas, de acuerdo a la actividad en la que se encuentren comprendan la importancia del plan estratégico, que éste nace de la intuición y la voluntad que poseen las partes para empezar a crecer como organización; es indispensable efectuar un análisis interno y externo de la situación actual de las empresas para poder situarla en lo correcto tomando las mejores decisiones sobre el orden de prioridad de las necesidades que deben satisfacerse.

1.1.2. Importancia del plan estratégico

El plan estratégico es importante porque beneficia a las empresas que las aplican; según (Chiavenato & Sapiro, 2011) les permiten:

- ✓ La claridad de la visión estratégica de la organización.
- ✓ La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- ✓ El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- ✓ Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- ✓ Un comportamiento sistémico y holístico que involucre a toda la organización.
- ✓ La interdependencia con el entorno externo. (Pág. 26)

Estos son algunos de los beneficios que proporciona el plan estratégico, también a través del cuadro de mando integral (balance scorecard) se puede promover un cambio institucional para medir el desempeño organizacional.

(Chiavenato & Sapiro, 2011) El CMI es una herramienta que busca estrategias y acciones equilibradas en todas las perspectivas que afectan al negocio de la organización, lo cual permite que los esfuerzos se dirijan a las áreas de mayor competencia. También posibilita detectar y señalar las áreas donde se deben eliminar incompetencias. Es un sistema enfocado en el comportamiento y no en el control. Sus indicadores apuntan hacia el futuro y la estrategia organizacional en un sistema de constante monitoreo. (Pág. 236)

Con esta herramienta lo que se trata de solucionar son las diferentes matices que afectan de algún modo a la empresa, se lleva a cabo controlando cada etapa del proceso, las actividades, si las estrategias se cumplen en el tiempo establecido o no y que correctivos aplicar en caso de algún desequilibrio; ésta herramienta posee tres aspectos esenciales:

(Chiavenato & Sapiro, 2011)

- ✓ **Hacer de la estrategia la tarea diaria de cada persona:** Las organizaciones enfocadas en la estrategia requieren que todos los involucrados la comprendan y desarrollen sus actividades con miras a conseguir su éxito.
- ✓ **Hacer de la estrategia un proceso continuo:** La estrategia debe estar ligada a un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Para muchas organizaciones el proceso administrativo se construye en torno al plan de operaciones y al presupuesto, con reuniones mensuales para revisar el desempeño en relación con lo planeado, y analizar las variaciones para aplicar las acciones correctivas. Esto no está equivocado, pero si incompleto. Es necesario introducir un proceso continuo e ininterrumpido para administrar la estrategia y que además permita el aprendizaje y la adaptación de la misma por medio de un sistema de retroalimentación.
- ✓ **Movilizar el cambio por medio del liderazgo de ejecutivos:** Se trata de involucrar al equipo de ejecutivos en el éxito de la estrategia. Esta requiere de espíritu de equipo para coordinar los cambios y su ejecución, de una atención continua centrada en las iniciativas de cambio. La movilización de todas las personas por medio de equipo es un factor indispensable. (Pág. 238)

Con el análisis de estos tres aspectos se logra comprender la información relevante que proporciona el CMI, direccionada a la búsqueda del éxito empresarial donde se tomen las mejores decisiones alineadas a la estrategia y visión organizacional, promoviendo el espíritu de trabajo en equipo, de compartir experiencias, aprender de los cambios y lograr la supervivencia del negocio.

1.1.3. Características de la planeación estratégica

Es importante deducir las características de la planeación estratégica porque esto permitirá saber los alcances que posee para direccionar a la empresa al logro de los objetivos organizacionales. A continuación se detallan las diferentes características con una breve descripción que los enmarca:

Perspectivas de las decisiones actuales: Es una forma de tomar las decisiones correctas que permitan hacer frente a los cambios del entorno.

Es un proceso: Es necesario efectuar un análisis situacional de la entidad para saber desde donde debemos empezar para fortalecer las debilidades y contrarrestar las amenazas a fin de elaborar las directrices estratégicas que permitan también focalizar las estrategias a implementarse; luego realizar el seguimiento y evaluación.

Medición del desempeño: A través de los programas y proyectos cada uno cronometrado se fijan plazos para el cumplimiento de los objetivos; cada actividad debe tener responsables, así mismo se debe realizar el seguimiento y control.

1.1.4. Principios básicos de la planeación estratégica

La aplicación de la planificación estratégica es indispensable porque a través de sus principios se busca obtener resultados óptimos que permitan la calidad y calidez institucional.

(Chiavenato & Sapiro, 2011): El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales o también llamados programas:

Ser sistemática: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes.

Enfocarse al futuro: La planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo.

Crear valor: La planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos.

Ser participativa: Todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica.

Tener continuidad: Sirve para articular y preparar la estrategia.

Ser implementada: Este es el principal desafío, para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.

Ser monitoreada: El desempeño y los resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello la estrategia debe incluir indicadores que permitan el monitoreo constante. (Pág. 44)

Cumpliendo con estos parámetros establecidos en estudios anteriores y que han tenido resultados favorables se podrán cumplir los objetivos planteados para la asociación de pescadores artesanales San Pedro que le permitirá progresar en el ámbito de la pesca artesanal promoviendo el desarrollo de la comunidad en general.

1.1.5. Conceptualización del plan estratégico

El plan estratégico es una herramienta clave donde se planifican las actividades que la empresa debe desarrollar en orden de prioridad, además permite saber hacia donde se dirige y en qué tiempo debe lograr las estrategias planteadas previamente.

(Sainz, 2012) 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 próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (Pág. 30)

El plan estratégico permite prever el futuro para sobrevivir en un entorno cambiante, no es una camisa de fuerza porque admite realizar correctivos en las planificaciones que no se den tal como se han propuesto.

Es el proceso formal, sistemático y sistémico que lleva a la empresa a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves del éxito para lograr la posición competitiva.

Es muy importante la planificación estratégica porque es un ejercicio que consiste en aclarar lo que una organización trata de conseguir y cómo se propone conseguirlo.

Para elaborar una planeación estratégica se debe:

- | | |
|--|-------------------------------|
| ✓ Realizar el diagnóstico estratégico. | ¿Dónde estamos hoy? |
| ✓ Elaborar los valores corporativos. | ¿Qué cultura queremos? |
| ✓ Direccionamiento estratégico. | ¿Dónde queremos estar? |
| ✓ Proyección estratégica. | ¿Cómo lo vamos a lograr? |
| ✓ Plan operativo. | ¿Qué tareas hay que realizar? |
| ✓ Monitoreo estratégico | ¿Cuáles son los logros? |

1.1.6. ¿Para qué sirve el plan estratégico?

El plan estratégico sirve para guiar a las empresas hacia resultados óptimos que permitan su desarrollo socioeconómico y que alcancen lo que desean ser en un futuro.

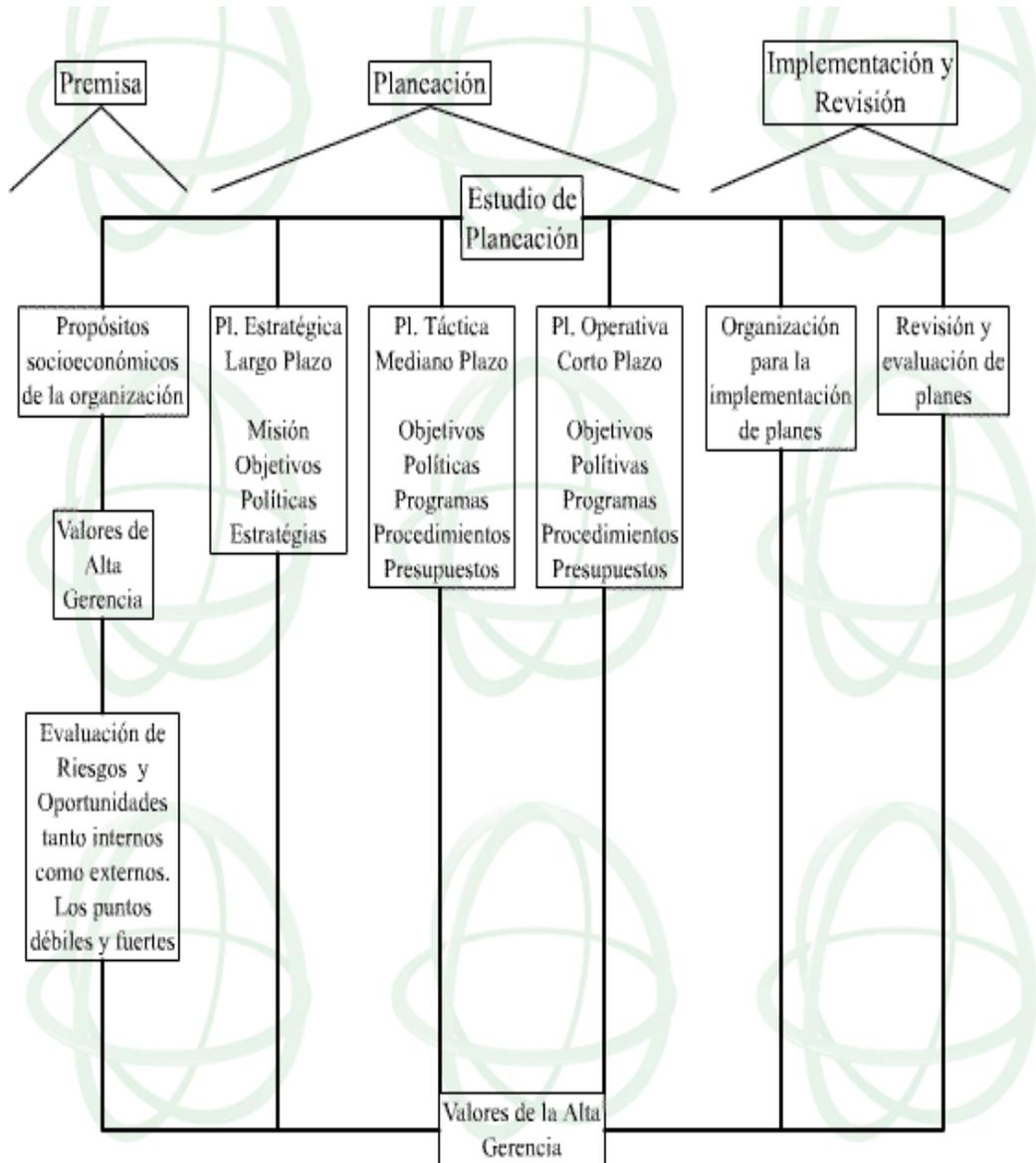
(Sainz, 2012): La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización.

El plan estratégico sirve para:

- ✓ Mejorar la coordinación de las actividades.
- ✓ Identificar los cambios y desarrollos que pueden esperar.
- ✓ Aumentar la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- ✓ Minimizar las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- ✓ Reducir los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- ✓ Mejorar la comunicación.
- ✓ Obligar a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistémica en el futuro.
- ✓ Los recursos disponibles se pueden adaptar mejor a las oportunidades.
- ✓ El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- ✓ Un enfoque sistémico de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión. (Pág. 43 y 44)

1.1.7. Modelos de plan estratégico

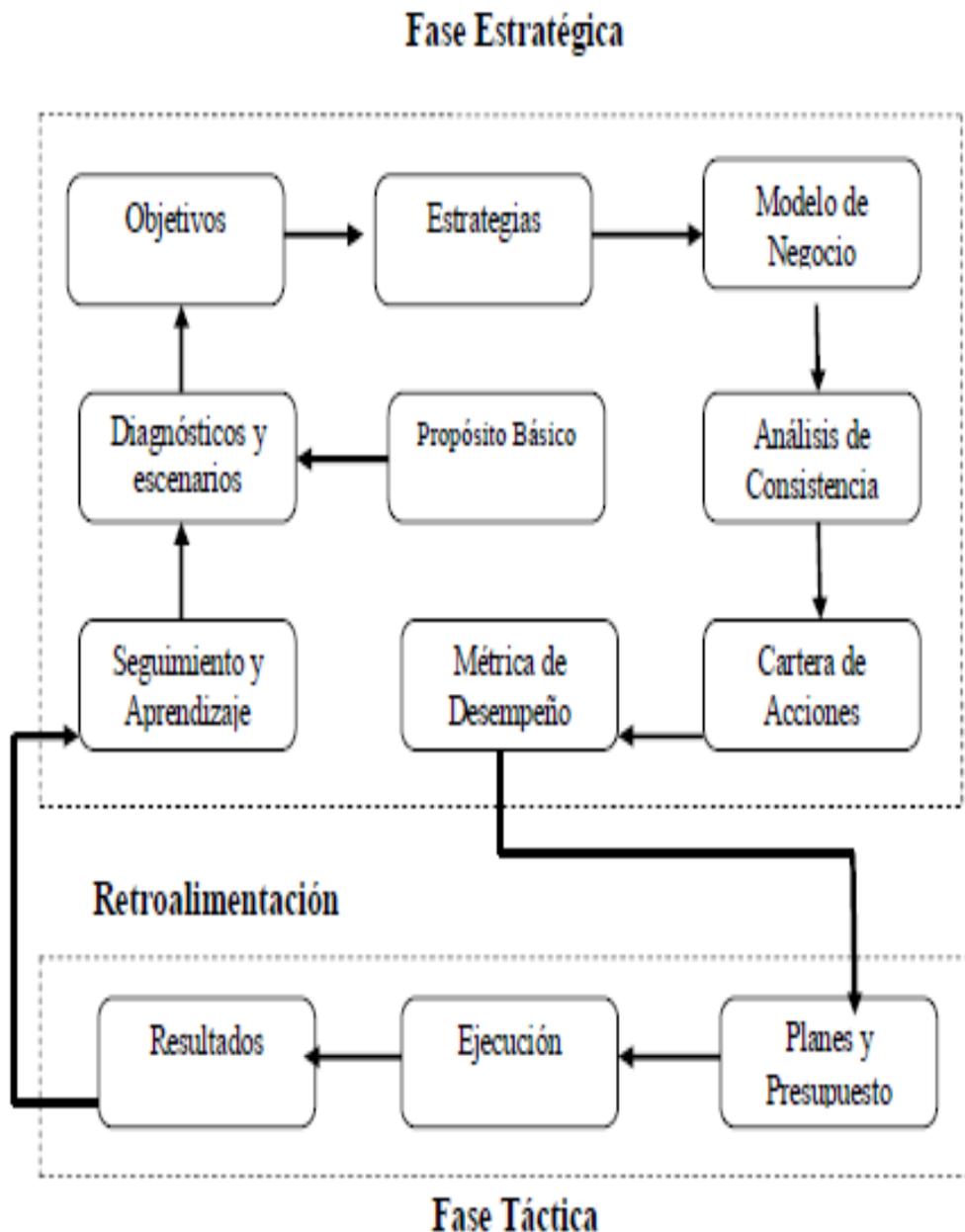
Gráfico # 01: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE STEINER.



Fuente: Modelo de la planeación estratégica de Steiner.
Elaborado por: Sully Suárez González.

(Chiavenato & Sapiro, 2011): Este modelo abarca un resultado inmediato que es el plan. Éste es producto de la planeación y representa el hecho intermedio entre los procesos de formulación y de implementación de la planeación. Todos los planes tienen un propósito común: la previsión, la programación y la coordinación de una secuencia lógica de hechos, los cuales deben llevar a alcanzar los objetivos que los rigen. (Pág. 36)

Gráfico # 02: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE COLÓN Y RODRÍGUEZ

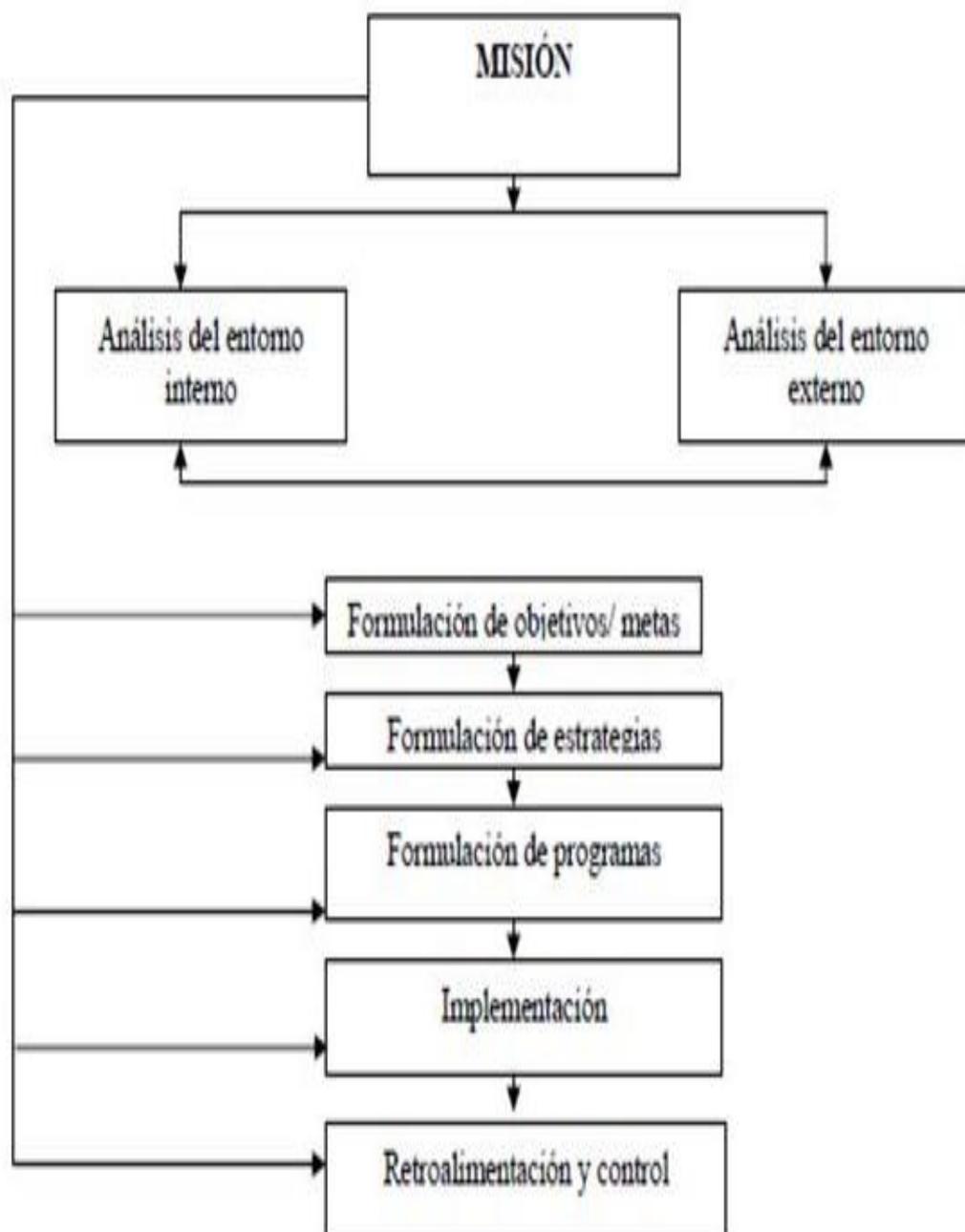


Fuente: Modelo de la planeación estratégica de Colón y Rodríguez.
Elaborado por: Sully Suárez González.

Este modelo que propone Colón y Rodríguez es interesante pues inicia con la elaboración de objetivos y de ahí pasa a las estrategias lo que es adecuado porque permite que el planificador cree su propio escenario y luego analiza el entorno donde interactúa la empresa.

Gráfico # 03: MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA DE PHILIP KOTLER.

Este modelo tiene como propósito fijar objetivos y estrategias reales y factibles en base al análisis del entorno empleado. Este modelo se encarga de realizar cada etapa de manera secuencial y en orden cronológico tomando como punto de partida a la misión de una organización, ya que es la razón de ser de la organización y con ello se desarrollan las demás acciones organizacionales. (Kotler & Lane, 2006)



Fuente: Modelo de la planeación estratégica aplicada de Philip Kotler.
Elaborado por: Sully Suárez González.

1.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

La variable independiente es “ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES”, es importante definir las estrategias organizacionales de una empresa porque estas son el patrón a seguir y los elementos que proporcionan la correcta aplicación de acciones que hacen que una empresa actúe en un marco donde sus oportunidades de mercado sean más amplias.

Se define como estrategia a la decisión que se toma entre diferentes opciones basado en información e intuición, la cual nos lleva a conseguir los objetivos organizacionales, es la creación de una posición singular y valiosa, competitiva y sostenible; eligiendo deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor.

La estrategia es la adaptación de recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

Permiten a las empresas obtener una ventaja competitiva por que la diferencian de los demás, es también un conjunto de decisiones y criterios por los cuales una organización se orienta hacia la obtención de determinados objetivos; involucra el propósito general de la organización estableciendo un marco conceptual básico por medio del cual, se transforma y se adapta al medio en que se encuentra.

Es importante determinar el propósito, la misión y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y de los recursos necesarios para cumplirla.

Es una guía de acción para la organización y todos sus miembros. Cuando la empresa escoge las estrategias, debe analizar cuáles son las idóneas para aplicarlas y en base a esto determinar los programas, proyectos y acciones efectivas para obtener resultados efectivos.

1.2.1. Dirección estratégica

Intención significa el fin que se persigue, el deseo de lograr algo propuesto o la voluntad de efectuar alguna actividad sin medir el grado de dificultad sino más bien que esto sea la iniciativa de continuar; los autores mencionan que:

(Chiavenato & Sapiro, 2011): La intención o dirección estratégica se entiende como el conocimiento de la esencia de la organización y representa el apalancamiento o uso de todos sus recursos internos, capacidades y habilidades a efecto de cumplir sus metas en el entorno de la competencia. Esa intención estratégica es la que brinda a los miembros de la organización de todos los niveles y áreas la justificación para su entrega y dedicación en busca de un desempeño único, significativo y superior en relación con el de los competidores. (Pág. 71)

Todas las organizaciones poseen intención estratégica, estas pueden ser visibles o no, el simple hecho de saber dónde están y dónde quieren llegar hace que piensen en un futuro próspero.

A través de la intención estratégica la alta gerencia transmite:

(Chiavenato & Sapiro, 2011):

- ✓ **Un sentido de dirección:** Las personas deben saber hacia dónde se dirige la organización o, de lo contrario, empezarán a preocuparse exclusivamente por el corto plazo y lo inmediato.
- ✓ **Un sentido de descubrimiento:** Los individuos deben tener la posibilidad de recurrir a su curiosidad y capacidad creativa y de aplicarlas.
- ✓ **Un sentido de destino:** Las personas deben saber cuál es el futuro que están ayudando a crear. (Pág. 72)

Mediante estos factores transmitidos a través de la intención estratégica se puede focalizar el panorama, saber el lineamiento a seguir, descubrir habilidades, destrezas en los colaboradores y ejecutar actividades prioritarias que ayuden a resolver los problemas existentes en la organización.

1.2.1.1. Misión

La misión es una de las intenciones estratégicas que representa la razón de ser de la institución empresarial, sin duda es la que permite reflejar cuán importante es la empresa en la sociedad en la que interactúa. Por lo tanto se define:

(Chiavenato & Sapiro, 2011): Misión significa, literalmente “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñará”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?”. Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir. La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. (Pág. 73)

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

(Chiavenato & Sapiro, 2011):

- ✓ La razón de ser de la organización.
- ✓ El papel de la organización en la sociedad.
- ✓ El valor que la organización crea para sus grupos de interés.

Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro. (Pág. 73)

Estos pasos nos ayudarán a crear la misión de la asociación de pescadores artesanales San Pedro en la propuesta.

1.2.1.2. Visión

La visión es proyectarse al futuro hacer una declaración de lo que espera ser en un determinado lapso de tiempo, esto hará que la asociación se concentre en lograr los objetivos planteados para aproximarse al éxito empresarial, lo que se detalla en la visión es en lo que la asociación trabajará, los autores consultados mencionan:

(Chiavenato & Sapiro, 2011): “Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional, o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia.

Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.

La visión de los negocios debe ser congruente con el patrón de comportamiento presente de la organización y debe ser enteramente creíble. Luego entonces la visión de los negocios debe cumplir con estas premisas:

- ✓ Adherencia a los hechos reales.
- ✓ Descripción concisa, pero potente.
- ✓ Equilibrio de todos los grupos de interés. (Pág. 77)

1.2.1.3. Filosofía

La asociación de pescadores artesanales San Pedro definirá su filosofía mediante el consenso de todos los socios quienes aportarán con ideas de los principios que desean que refleje.

(Chiavenato & Sapiro, 2011): La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de dentro hacia afuera de la organización, independiente del entorno externo, y está compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión.

1.2.1.4. Valores corporativos

(Flores, Sanchez, & Mejía, 2010): Son los que guían a los líderes de las empresas hacia acciones más responsables dentro de la gestión y desarrollo de las instituciones, lo cual se traduce en la unión de esfuerzos y compromisos sociales entre los miembros de la organización y de éstos con los sistemas con los que interactúa. (Pág. 153)

Efectivamente en una empresa de la categoría que sea siempre el motor principal van a ser las personas que laboran dentro de la misma por esa razón es indispensable que se comprometan a realizar su trabajo, dar su mayor esfuerzo, comprometerse con la institución en busca del desarrollo, productividad, cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales para alcanzar ser exitosos.

Asimismo es necesario fundamentar nuestro estudio con el criterio de otros autores que mencionan:

(Seijo & Ávila, 2009): Los valores son pautas de conducta, principios fundamentales que guían el comportamiento de la organización, como búsqueda de la excelencia, el cumplimiento de las disposiciones legales y el respeto humano. (Pág. 31)

Precisamente estas normas de conducta saben delinear el comportamiento que debe tener el colaborador con la empresa y la ética que debe manejar en cuanto al cumplimiento de sus actividades sin la necesidad de que alguien esté controlando lo que hace o deja de hacer, es por eso que:

(Seijo & Ávila, 2009): Los valores construyen uno de los componentes fundamentales de las formulaciones estratégicas de la organización que incluyen: la identidad que define quién es gente; la visión, a dónde se pretende llegar o cuáles son sus aspiraciones; la misión que procesa, cuál es el entorno del negocio, cuál es nuestra razón de ser, la proyección; los objetivos, los resultados que se proponen alcanzar en un tiempo determinado. (Pág. 36)

Como se analizó anteriormente los valores son patrones a seguir, muestran la identidad de la empresa y permiten definir con claridad las estrategias a seguir para alcanzar resultados efectivos en el tiempo adecuado.

Con la consulta bibliográfica realizada se reconoció la definición que se le otorga a los valores organizacionales, ésta es:

(Vélasquez, Nuñez, & Rodríguez, 2010): Los valores organizacionales son importantes porque proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. (Pág. 05)

Los autores a través del estudio plantean que los valores son necesarios y útiles para proporcionar directrices que comprometan a los colaboradores a cumplir con lo establecido, siendo organizados y poniéndose de acuerdo para tomar las mejores decisiones que permitan el progreso de la empresa, permitiendo que ésta logre maximizar sus recursos, de tal forma que:

(Vélasquez, Nuñez, & Rodríguez, 2010) Los valores declarados sirven de guía a los miembros de las organizaciones para realizar sus tareas y su puesta en práctica coadyuva a la transparencia en todos los procesos que fortalecen el buen desempeño de la organización, satisfaciendo intereses individuales y colectivos, tanto de la organización como de la sociedad. (Pág. 10)

Incluso la puesta en marcha de los valores corporativos fortalecen a la institución demostrando transparencia en los procesos logrando el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como colectivos.

Después de analizar los contenidos se concluye que los valores corporativos son aquellas creencias que poseen los individuos y guían a los líderes de empresas hacia acciones más responsables, cumplimiento de leyes, comportamiento humano, etc. Este agente moral es la imagen que refleja la empresa basado en el marco de referencia que inspire la vida organizacional proporcionando un sentido de dirección que facilita la formulación de estrategias y el trabajo en equipo de tal forma que la toma de decisiones sea efectiva.

1.2.1.5. Objetivos

Los objetivos organizacionales se basan en la misión y visión para ser efectivos, estas dos direcciones estratégicas encaminan al cumplimiento de los objetivos en el determinado plazo, por lo tanto:

(Chiavenato & Sapiro, 2011): El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, éste deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee. (Pág. 83)

A medida que las empresas logran sus objetivos también logran la eficiencia, esto ayuda a que utilicen estos patrones para convertirse en líderes en el mercado. Independientemente del campo de negocio donde interactúen utilizan los objetivos estratégicos porque:

(Chiavenato & Sapiro, 2011): Son unidades simbólicas e ideas que la organización pretende alcanzar y transformar en realidad. La definición de los objetivos organizacionales siempre es intencional, pero no necesariamente racional, pues es un proceso de interacción entre la organización y su entorno. (Pág. 84)

El camino de la planeación estratégica es muy amplio y recaba la información más relevante para encaminar a las empresas al éxito mediante el uso de valores corporativos y estrategias.

1.2.1.6. Metas

La meta es la descripción de acciones derivadas de los programas de trabajo las mismas que deben ser cuantificables, medibles, estimarse en tiempos de ejecución y costo, así como también se deben asignar personas responsables para su cumplimiento. Una meta también se entiende como el resultado final al cual se quiere llegar.

En cuanto a la entidad objeto de estudio como es la asociación de pescadores artesanales San Pedro el fin al que dirigen sus acciones o deseos basados en el desempeño pasado con adaptación de acuerdo a las fuerzas futuras de la institución, las tendencias de mercado y los recursos. Todas las metas buscan satisfacer:

- ✓ Necesidades que las empresas tienen.
- ✓ Es el grado cuantitativo de alcanzar objetivos de largo plazo.
- ✓ Surgen de los objetivos.

1.2.1.7. Órgano funcional

El órgano funcional u organigrama es la representación gráfica de la estructura que posee una entidad, es de vital importancia para establecer las líneas de jerarquías y competencias de cada departamento y de quiénes están a cargo.

El organigrama es un modelo sistemático y sintético que le da a conocer a los involucrados cual es la línea a seguir para efectuar algún trámite o comunicación.

El organigrama funcional que se aplicó es de carácter lineal porque es el más adecuado para pequeñas organizaciones además que las responsabilidades y actividades son transmitidas por una sola línea. En este modelo el trabajo en equipo es fundamental aunque la autoridad superior siempre es el gerente.

1.2.1.8.Estatutos

Los estatutos en una organización es el conjunto de normas legales por las que se regula el funcionamiento de una entidad. Es indispensable que los estatutos estén revisados y regulados por el órgano competente en el área donde interactúe la empresa.

1.2.2. Análisis situacional

El análisis situacional se refiere al contexto donde interactúa la entidad, el entorno donde desempeña sus actividades, por esto es importante realizar una radiografía empresarial que facilite información sobre aquellos factores internos y externos que favorecen o perjudican a la institución.

1.2.2.1.Análisis FODA

Este análisis permite diagnosticar la situación actual de la empresa, considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

(Talancón, 2006): El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Pág. 2)

1.2.2.2.Matriz EFI

La matriz de evaluación de los factores internos (EFI) es un cuadro donde se atribuye una calificación a los factores internos de la entidad.

(Talancón, 2006): El procedimiento para la elaboración de una MEFI se constituye por cuatro etapas, y la diferencia se tomará solamente para realizar la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y los valores de las calificaciones son distintos.

Es fundamental hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización para su análisis, entre las que figuran:

- ✓ Asignar un peso entre 0.0 (no importante) hasta 1.0 (muy importante), el peso otorgado a cada factor, expresa la importancia relativa del mismo, y el total de todos los pesos en su conjunto debe tener la suma de 1.0.
- ✓ Asignar una calificación entre 1 y 4, en orden de importancia, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante.
- ✓ Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para su calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada de cada factor, ya sea fortaleza o debilidad.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total ponderado de la organización en su conjunto. (Pág. 5)

1.2.2.3.Matriz EFE

La matriz de evaluación de los factores externos sirve para analizar y cuantificar los factores que afectan externamente a la organización.

(Talancón, 2006) Menciona que el procedimiento es:

- ✓ Hacer una lista de las oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa.
- ✓ Asignar un peso relativo en un rango de cero (irrelevante) a 1.0 (muy importante), el peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor, soslayando que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, siendo necesario establecer que la suma de todas las oportunidades y las amenazas deben sumar 1.0.
- ✓ Ponderar con una calificación de 1 a 4 para cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces, el 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una respuesta mala.
- ✓ Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- ✓ Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total del ponderado de la organización en cuestión. (Pág. 6)

1.2.2.4.Matriz FODA

También conocida como matriz AFE es la que se deriva la MEFI y MEFÉ ya que se analizan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; pero ya se interrelacionan entre ambas con el fin de elaborar las estrategias FO (Fortalezas Vs. Oportunidades), DO (Debilidades Vs. Oportunidades), FA (Fortalezas Vs.

Amenazas) y DA (Debilidades Vs. Amenazas); cada una busca la forma de coordinar mejores acciones para superar los cambios del entorno.

1.2.3. Planificación operativa

Es un instrumento de gestión a corto plazo que viabiliza la ejecución de un proyecto. Contiene un conjunto de acciones o actividades organizadas y cronometradas que la organización debe realizar para alcanzar los objetivos propuestos en el lapso de un año por lo que se denomina como un plan operativo.

Es indispensable mencionar que la planificación operativa contribuye a concretar los objetivos estratégicos planteados orientando a la organización qué necesita para la consecución de los objetivos y acciones establecidas para un año.

La planificación operativa es importante porque:

- ✓ Focaliza la orientación organizacional y las herramientas necesarias para cumplir con las actividades.
- ✓ Mejorar las situaciones problemáticas detectadas.
- ✓ Relaciona la obtención de recursos materiales, financieros y humanos que se necesita para una efectiva administración racionalizando y priorizando los recursos disponibles de la organización.
- ✓ Incluye la participación organizada y democrática de los involucrados como mecanismo de apoyo.

Responde explícitamente a varios aspectos:

- ✓ ¿Qué debe hacerse? Es decir las tareas y acciones.
- ✓ ¿Cuándo se debe hacer? Se refiere al tiempo.

- ✓ ¿Cómo se debe hacer? Trata sobre las estrategias.
- ✓ ¿Quién lo debe hacer? Es delegar a los responsables.
- ✓ ¿Con qué recursos? Considerar los recursos humanos, técnicos y financieros.
- ✓ ¿Qué resultados se esperan? Definir las metas.
- ✓ ¿Cómo medir los resultados? Los indicadores para medición.

1.2.3.1. Políticas

Las políticas empresariales son consideradas como un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta del desarrollo de sus actividades, son patrones que indican el accionar de los individuos sin que les afecte el nivel de educación, comportamiento, ideas diferentes que pueda dificultar la toma de decisiones sino más bien son creadas con el fin de favorecerlas y crear uniformidad en la conducta humana.

1.2.3.2. Programas

Los programas son un conjunto específico de acciones y recursos humanos, materiales, tecnológicos y económicos delineados y establecidos organizadamente para dar solución a algún tipo de problemas que está presente en la sociedad.

Deben delinearse los plazos y responsables para efecto del cumplimiento, seguimiento y control.

1.2.3.3. Cronogramas

El cronograma es el resumen de las actividades iniciales y finales del proyecto, se elaboran con el fin de cronometrar tiempos en los que debe ejecutarse cada actividad propuesta en el plan. En el cronograma se detallarán en orden de prioridad cada una

de las actividades propuestas en los programas o proyectos. Los tiempos de ejecución deben estar cronometrados para su respectivo cumplimiento.

1.2.3.4. Proyectos

Los proyectos hacen referencia a la planificación es decir a un listado de actividades las mismas que se las ubica en orden de prioridad, interrelacionadas y coordinadas, con la finalidad de alcanzar objetivos específicos dentro del lapso de tiempo y el presupuesto.

El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado esperado, o cuando colapsa o desaparece la necesidad por la que se creó. Es indispensable su aplicación porque permiten satisfacer necesidades urgentes.

1.2.3.5. Procedimientos

Los procedimientos son considerados un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse bajo una sistematización, su finalidad es obtener resultados óptimos bajo las mismas circunstancias.

En cuanto al área administrativa hace referencia a la acción que consiste en proceder es decir actuar de forma determinada; un procedimiento administrativo se compone de diversas etapas cuyo objetivo es emitir, al final del proceso un acto administrativo.

1.2.3.6. Seguimiento y control

Para efectos de seguimiento y control se debe aplicar un sistema de monitoreo de cada uno de los programas y proyectos que se han elaborado, tiene como finalidad evaluar en qué nivel se están cumpliendo las actividades, proporcionar información relevante y oportuna para contrarrestar los problemas que puedan afectar al plan haciendo correctivos sin que cambie totalmente.

Este sistema es relevante y aplicable en la planeación estratégica porque se puede controlar el desarrollo de las actividades así como también si los objetivos y

estrategias se están cumpliendo, en caso de que no sea así aplicar correctivos o reajustes de estrategias.

Luego de que se ha efectuado el seguimiento y control es necesario hacer una retroalimentación la misma que induce a tomar decisiones ya que la información otorgada por este sistema es confiable.

1.3. Gestión administrativa

La gestión administrativa busca “hacer que las cosas sean”, es decir buscar las formas idóneas de como ejercer en el ámbito empresarial y resolver problemas.

1.3.1. Proceso administrativo

Durante mucho tiempo se han considerado cuatro etapas básicas en la administración las cuales se direccionan a lograr efectividad en el accionar de las empresas, estas etapas son: planificación, organización, dirección y control.

Planificar y organizar hacen referencia a la estructura organizacional de la empresa, el orden de jerarquía y qué le corresponde efectuar a cada uno de ellos, así mismo dirigir y controlar las actividades desarrolladas por la empresa.

1.3.1.1. Planeación

La planeación es decidir por adelantado, prever claramente qué hacer, cómo, cuándo, dónde y quién es el responsable de ejecutar las actividades enlistadas.

Es considerado como el proceso de establecer lo que la organización quiere lograr en el futuro, por medio de la misión y de los objetivos organizacionales, definiendo resultados claves y las estrategias, políticas, programas y procedimientos para tener éxito empresarial.

La planeación es importante porque:

- ✓ Da sentido a la dirección.
- ✓ Facilita el control.
- ✓ Reduce la incertidumbre.
- ✓ Visualiza los cambios.

(Griffin, Treviño, & Arriola, 2011): Planeación significa establecer las metas de la organización y decidir la mejor forma de alcanzarlas. La toma de decisiones, parte del proceso de planeación, incluye elegir un curso de acción de un conjunto de alternativas. La planeación y la toma de decisiones ayudan a mantener la eficacia administrativa al servir como guía para las actividades futuras. En otras palabras, las metas y los planes de la organización ayudan claramente a los gerentes a saber cómo asignar su tiempo y recursos. (Pág. 8)

1.3.1.2. Organización

Luego que la empresa ha establecido sus metas y desarrollado un curso de acción es importante que cada uno de los involucrados tenga claro qué actividades son las que tienen a su cargo; es decir cuál es la responsabilidad y los recursos de los que debe disponer para realizar el plan.

(Griffin, Treviño, & Arriola, 2011) La organización incluye determinar en qué forma agruparán las actividades y los recursos.

Los elementos básicos de la organización es: el diseño de puestos, la departamentalización, las relaciones de autoridad, el tramo de control y los roles de línea y de staff. (Pág. 8 y 9)

1.3.1.3. Dirección

Es la tercera función del proceso administrativo y tiene como finalidad dirigir las actividades dando instrucciones de cómo debe interactuar en el entorno y cómo se deben emplear los recursos para obtener efectividad en el proceso.

(Griffin, Treviño, & Arriola, 2011) La dirección es el conjunto de procesos utilizados para hacer que los miembros de la organización trabajen juntos para promover los intereses de la organización.

La dirección incluye varios procesos y actividades distintas, el punto de inicio es entender los procesos básicos individuales e interpersonales, la motivación de los empleados, el liderazgo, los esfuerzos del líder por influir en los demás, la administración de las relaciones interpersonales y la comunicación y la administración de grupos y equipos de trabajo. (Pág. 9)

1.3.1.4. Control

El cuarto principio de la administración corresponde al control, en esta etapa se verifica si cada responsable cumple con su misión de ejecutar las actividades de la forma correcta, aquí se comprueba el grado de efectividad y se evalúa la forma en que utilizaron los recursos.

(Griffin, Treviño, & Arriola, 2011) El control ayuda a asegurar la eficacia y la eficiencia necesarias para una administración exitosa. El control es monitorear el progreso organizacional hacia el logro de las metas. (Pág. 9)

1.3.2. Estrategias

La estrategia es una acción que viabiliza a las empresas a mejorar su situación actual a un futuro próspero donde puedan tener mejores opciones de aprovechar al máximo las oportunidades de mercado que el entorno les ofrece.

(Scheinsohn, 2011) La estrategia se ha convertido definitivamente en una herramienta imprescindible de las actividades directivas.

✓ La estrategia como planeamiento se basa en lo proyectado, es decir se la asume como una guía y modo de acción futuro, un camino para trasladarse desde un punto a otro.

✓ La estrategia como modelo se basa en lo realizado, es decir puede ser considerado como un modelo de actuación que permite mantener una conducta corporativa coherente a través del tiempo.

✓ La estrategia como posicionamiento consiste en la posición que se elige para los productos en mercados determinados.

✓ La estrategia como perspectiva se concentra hacia el interior de la organización y hacia lo alto (su visión).

✓ La estrategia como engaño o trampa es considerada como una maniobra para burlar, neutralizar, dañar o eliminar a un oponente o competidor. (Pág. 23 y 24)

1.3.2.1. Penetración en el mercado

Es el conjunto de consumidores que adquieren el producto de la empresa.

(Martínez & Gutierrez, 2012) La estrategia de penetración de mercado es la más segura de las estrategias formuladas. Puede ir dirigida a mejorar la atención del cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra, o mediante incentivos en los precios para aumentar los usos), o atraer clientes de la competencia (marcando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas).

De su aplicación obtendremos las siguientes ventajas: la experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a nuestro producto se refiere y al mercado en el que se mueve. (Pág. 129)

1.3.2.2. Diversificación

La estrategia de diversificación encamina a la empresa a ubicarse estratégicamente con nuevas líneas de productos que le ofrecen nuevas oportunidades de éxito.

(Martínez & Gutierrez, 2012) Cuando la alternativa elegida es de lanzar nuevos productos en mercados en los que todavía no estamos presentes, estaremos optando por una estrategia de diversificación. Cuando la diversificación es pura o radical, esta estrategia es la que comparte un mayor índice de riesgo, dado que partimos de una experiencia producto-mercado nulo. Las posibilidades de éxito dependerán en muchos casos no solo de las condiciones del nuevo mercado al que nos vayamos a dirigir (si presenta características idénticas, similares u opuestas al que ya conocemos), o del tipo de producto (similar o diferente), sino también de las prácticas comerciales que requiere y del dominio que tengamos de la tecnología empleada en su producción. (Pág. 130)

1.3.2.3. Servicio al cliente

El éxito de las ventas en toda empresa es de acuerdo al servicio al cliente que ofrezca, el cliente es el que adquiere los productos y quien recomienda a los demás pero siempre y cuando se haya llevado una primera impresión buena de la forma como atienden los trabajadores, en base a esto se puede medir el nivel de satisfacción del cliente.

(Kotler & Lane, 2006) El nivel de satisfacción del cliente después de la compra depende de los resultados de la oferta en relación con sus expectativas previas. En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. (Pág. 144)

1.3.3. Cursos de acción

Los cursos de acción son las acciones con las que efectuarán las estrategias, indicando en orden de prioridad lo que se requiere para su implementación. Es importante como guía de seguimiento para alcanzar el objetivo propuesto.

1.3.3.1. Trabajo en equipo

Una de las formas de crear un excelente clima laboral es fomentar el trabajo en equipo que aparte de lograr eficiencia en las actividades se creará valor en los involucrados porque sus relaciones interpersonales serán efectivas dejando de lado los conflictos laborales y discusiones; esto promoverá el compañerismo y armonía en el lugar de trabajo.

Se puede decir que toda institución empresarial es netamente un trabajo en equipo constituido por todos sus colaboradores sin mirar el rango de jerarquía, consiste netamente en trabajar en conjunto persiguiendo un mismo fin.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas cada una asignada a un departamento, que en base a su perfil profesional, habilidades y competencias específicas les son designadas actividades a realizar en busca de una meta estratégica bajo la supervisión de un coordinador.

Las características de un trabajo en equipo son:

- ✓ Es una integración armónica donde se complementan funciones y actividades.
- ✓ Para ejecutar las actividades se requiere indispensablemente que la responsabilidad sea compartida por los involucrados.
- ✓ Es necesario realizar las actividades de forma coordinada.

- ✓ Es necesario que los programas y proyectos se planifiquen en equipo y todos tengan como horizonte un mismo objetivo.

1.3.3.2. Liderazgo estratégico

Para la toma de decisiones siempre se requiere de líderes que encaminen a los demás a descifrar cuál es la mejor alternativa a escoger para enfrentar los retos que se presenten en la organización, es por esto que a las personas que desempeñan este rol se los denomina líderes estratégicos que es:

(Chiavenato & Sapiro, 2011) La capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas, la totalidad de los recursos de la organización y no tan solo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. Debido a esta complejidad y cambio, los líderes estratégicos tienen que aprender a influir en el comportamiento de las personas en un entorno incierto y muchas veces imprevisible. En otras palabras el liderazgo estratégico significa liderar a líderes de líderes. (Pág. 244)

Lo que busca el líder estratégico es aplicar las tácticas y la puesta en marcha de las estrategias para determinar y aprovechar las oportunidades de mercado, lograr que en toda la organización exista sentido de oportunidad, que se generen nuevas ideas para la ejecución del trabajo en equipo logrando el cambio organizacional.

La capacidad de este líder que formará líderes debe ser excelente porque le toca manejar con cuidado ciertas herramientas como seleccionar a las personas que participarán en su equipo, capacitar en todo momento a los stakeholders, impulsar el desarrollo de la organización, aplicar un plan de incentivos, orientar y saber dirigir a los que se encuentran dispuestos a trabajar.

1.3.4. Programas

Los programas que se proponen para el desarrollo organizacional de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro se detallan a continuación cada uno con sus

respectivas definiciones las mismas que se aplicarán en la práctica en el Capítulo IV que trata sobre la propuesta del plan estratégico para la asociación de pescadores.

1.3.4.1. Capacitación

La capacitación es un tema fundamental en la empresa puesto que los involucrados en los procesos de desarrollo organizacional con esto logran aumentar sus destrezas y habilidades, descubran nuevos talentos para lograr maximizar sus recursos siendo óptimos, alcanzando efectividad en los procesos que apliquen.

1.3.4.2. Motivación

Las asociaciones de acuerdo al capital que manejan pueden tener varios tipos de negocios, la asociación de pescadores artesanales San Pedro maneja dos, el primero se trata de una ferretería que ofrece productos de pesca artesanal y el segundo de una gasolinera de pesca artesanal, aun pudiendo aprovechar mejor las oportunidades que le presenta el mercado no gozan del liderazgo en el sector porque existen otras ferreterías que brindan un stock más completo de productos similares, por lo tanto uno de los problemas es la carencia de motivación por parte de los socios quienes toman decisiones pues no se ponen de acuerdo al momento de tomar en cuenta una alternativa de cambio o incrementar su negocios haciendo referencia a la ferretería.

La motivación sin duda juega un papel importante en la productividad, la aptitud, la percepción del rol y la experiencia debido a que estudios psicológicos de las relaciones interpersonales del hombre demuestran que las necesidades y las metas hacen que el individuo muestre una conducta de motivación para desarrollar sus actividades basados en lineamientos.

Cuando una persona no está interesada en su tarea simplemente la rechazará, no le pondrá el interés al momento de desarrollarla, pero aquellos trabajadores que se sientan identificados con la empresa, con sus labores la desarrollaran con energía, ganas e interés porque la motivación es la mejor opción para fortalecer el rendimiento de los stakeholders.

1.3.4.3. Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento o también llamadas corporativas son las que permiten la prosperidad del negocio, es decir aplicándolas el negocio tiene varias opciones de expandirse; estas estrategias son: de integración, de diversificación, cooperación y las estrategias de internacionalización.

Se denominan de integración vertical cuando una empresa concentra todas las actividades de producción o comercialización de un producto; también existe la integración hacia atrás cuando la empresa toma el control sobre lo que realizan los proveedores; la integración es hacia adelante cuando la empresa empieza a asumir las actividades de los que distribuyen sus productos para lograr un mayor acercamiento a los clientes; así mismo la integración es horizontal cuando la empresa adquiere una de las empresas competidoras para aumentar el control sobre el mercado.

Las estrategias de diversificación se aplican cuando la empresa tiene variedad de productos y se direcciona a diferentes mercados.

Las estrategias de cooperación es cuando dos o más empresas se asocian porque tienen una necesidad mutua compartiendo los riesgos con la única finalidad de alcanzar un objetivo común.

La estrategia de comercialización por su parte es la que integra a la entidad a exportar sus productos con el fin de competir en un mercado globalizado.

1.4. MARCO LEGAL

La referencia legal para respaldar el trabajo de titulación con el tema plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales San Pedro se fundamenta en la Constitución de la República del Ecuador, la Ley de economía popular y solidaria que respalda el hecho de la asociatividad, en el plan nacional del buen vivir que se encamina a la búsqueda de mejores días para el estado ecuatoriano. Se citarán los artículos que se asemejan y amparan el desarrollo y ejecución de la propuesta.

En la actualidad las empresas deben ser más productivas porque esto es lo que se busca a través del plan nacional de buen vivir por lo tanto se deben desarrollar en este ámbito, así mismo el emprendimiento es una de las culturas que se está fomentando con el fin de que se genere plazas de trabajos y se reduzca el índice de desempleo existente en nuestro país.

Los pescadores artesanales no pueden quedarse atrás con esto pues ellos también son parte del proceso porque traen productos del mar los cuales en la mayoría de los casos son exportados por lo que son considerados también como parte de esta productividad.

La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 39 menciona que “El Estado reconocerá a las jóvenes y los jóvenes como actores estratégicos del desarrollo del país, y les garantizará la educación, salud, vivienda, recreación, deporte, tiempo libre, libertad de expresión y asociación. El Estado fomentará su incorporación al trabajo en condiciones justas y dignas, con énfasis en la capacitación, la garantía de acceso al primer empleo y la promoción de sus habilidades de emprendimiento.

Es decir que todas las personas sin importar la condición social, raza o sexo pueden emprender negocios productivos con la finalidad de ser entes productivos y el estado a través de los organismos competentes respalda este hecho; de igual manera lo que se busca es iniciar el cambio direccionado al buen vivir; plan nacional que encamina a todos los habitantes de Ecuador al progreso.

De igual manera el Art. 283 hace mención de que “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.

Precisamente con la creación de la Ley de economía popular y solidaria lo que se busca es regular a los sectores que se dedican a ejercer funciones de cooperativas, asociativas y comunitarias.

El Art. 284 en su numeral 2 menciona que se debe “Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistémica, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional”.

Es importante señalar que el Ecuador está teniendo grandes cambios de acuerdo a las políticas económicas que ha adoptado por lo tanto todos sus habitantes deben ser parte de este proceso para generar riqueza y estabilidad económica, que sustente e involucre a todos los sectores de la sociedad por lo tanto se debe concientizar a las personas para que consuman lo que se produce en el Ecuador.

El estado reconoce las diferentes formas de organización, así lo dice en su artículo 319 “Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas”

El Estado garantiza los derechos pero también exige mediante sus leyes la participación activa de los que deseen integrarla así también de la responsabilidad social con el medio ambiente.

El Estado ecuatoriano busca a través del Plan Nacional de Buen Vivir encaminar a una sociedad libre de opresión donde todos los individuos interactúen de forma independiente por lo tanto hacemos referencia a los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir que tratan sobre la asociatividad.

La forma de trabajar del gobierno actual es a través de la planificación estratégica de los sectores productivos por esta razón se creó el Plan Nacional del Buen Vivir que posee 12 objetivos los cuales involucran a todos los aspectos las diferentes actividades que se ejecutan en el Ecuador. Estos objetivos permiten que los grupos asociados consigan desarrollo pleno aportando de esta forma a mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana. La asociación de pescadores como ente organizado en la sociedad ecuatoriana debe ser parte de este proceso de desarrollo pues la asociatividad les permitirá fomentar el progreso de todos los involucrados en esta

dinámica de cambio que propone el gobierno. La aplicación del proyecto se basa en los siguientes objetivos del buen vivir.

El objetivo 7 trata de: “Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental territorial y global; sin duda este objetivo busca que no sean mal utilizados los recursos naturales, los productos del mar son indispensables para la vida humana por lo tanto se deben respetar el espacio destinado a las vedas para que tengan la posibilidad de reproducirse y que no se extingan las especies.

En la política 2 del objetivo 7 hace mención a la conservación y sostenibilidad del patrimonio natural, así mismo en el literal i hace referencia a efectuar el control de la zona marino-costero integral con el fin de que se utilice adecuadamente los recursos naturales en especial a aquellas que se ubiquen en el grupo de peligro de extinción.

En cuanto a las pertinencias, las asociaciones son parte de la economía popular y solidaria, contribuye al objetivo 8 del plan nacional del buen vivir porque este trata de “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”; es decir que el contexto actual busca la regulación del sistema económico, la justicia e igualdad en todos los aspectos, está demostrado que una de las bases económicas de la sociedad están inmersas en la economía popular y solidaria ya que según el MIES ésta empleó en el año 2009 al 64% de todos los ocupados a nivel nacional.

Una de las estrategias del estado para incursionar en escenarios internacionales es enfocarse primero en todos los sectores internos para tener mecanismos y poder contrarrestar alguna crisis que se pueda dar, el objetivo del gobierno es reducir el nivel de pobreza, fomentando la asociatividad para generar actividades productivas y generar empleo; también busca que los seres humanos desarrollen habilidades y destrezas, que incrementen su capacidad, potenciar la producción de estos sectores que contribuyen de manera significativa al país.

El objetivo 8, numeral 9 menciona que se debe profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario porque se tiene que fomentar la asociatividad para priorizar el sector productivo al que se dediquen.

Por su parte el objetivo 9 busca “Garantizar un trabajo digno en todas sus formas”, por lo tanto con la creación de asociaciones que dediquen sus actividades a

incrementar la matriz productiva como también lo menciona el objetivo 10 se debe crear plazas de trabajo dignas de todos promoviendo la equidad en todas sus formas que permitan a las personas cubrir con sus necesidades.

La Ley de economía popular y solidaria, aprobada en el año 2011 regula a las asociaciones por tal motivo el Art. 18 describe que el “Sector asociativo es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, autoabastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley”; en este artículo se detalla la función a ejercer para ser considerada dentro del grupo de asociaciones; el Art. 146 hace mención que el ente que regulará las actividades de las asociaciones será la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Existe un proyecto de Ley orgánica de pesca, manglar, acuicultura y recolección en la que indica cuales son los lineamientos para dedicarse a la actividad pesquera artesanal; la misma que también la citamos; se escogieron los artículos que están acorde al tema de investigación.

El Art. 27 menciona que: “Toda persona es libre para dedicarse al ejercicio de cualquier actividad laboral pesquera y acuícola sin más limitaciones que las previstas en la Constitución y las que establezcan la presente Ley. Ninguna persona podrá impedirle el ejercicio del derecho al trabajo a otra, ni obligarla a trabajar contra su voluntad. La pesca artesanal es un trabajo tradicional y debe regularse por el abuso existente en la actualidad por ciertos grupos que no respetan los recursos naturales”.

Otro de los artículos que se consideró del proyecto de Ley es el Art. 36 que menciona que los que se dedican a la pesca o a la acuicultura tienen derecho a constituirse libremente en asociaciones para emprender la búsqueda de garantizar sus derechos e intereses colectivos en función a la actividad pesquera artesanal.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación se desarrolló considerando la investigación cuantitativa – cualitativa debido a que algunos estudiosos han realizado trabajos utilizando conjuntamente los dos enfoques y los resultados han sido óptimos debido a que enriquecen la investigación, además este modelo es recomendado por la Universidad Estatal Península de Santa Elena del Ecuador porque éste tipo de investigación no prueba teorías sino que genera nuevas teorías e hipótesis; el método cuantitativo por su parte cuantifica la información al momento de tabular las encuestas y elaborar los estadísticos.

Para sustentar las definiciones se considera el criterio de los autores:

(Paredes & Paredes, 2011) El método cualitativo es un conjunto de acciones para efectuar una investigación y responder al planteamiento del problema cuyo principal enfoque es evaluar, dimensionar, cualificar y analizar las variables de interés. (Pág. 126)

(Paredes & Paredes, 2011) El método cuantitativo es un conjunto de acciones para realizar una investigación y responder al planteamiento del problema cuyo principal enfoque es medir, cuantificar y analizar estadísticamente las variables de interés. (Pág. 126)

Con el sustento bibliográfico se confirma la relevancia de los métodos porque parten de la observación y evaluación de los fenómenos, estableciendo suposiciones que es el origen de la investigación lo que orienta y ayuda a fundamentar las ideas, generar otras, sacar conclusiones, efectuar recomendaciones encaminados al cumplimiento de los objetivos para lograr el desarrollo productivo y la efectividad en la asociación de pescadores artesanales San Pedro.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad del trabajo de grado que se utilizó en esta investigación, es el de proyecto factible o de intervención, se considera que el proyecto factible:

(Calderon, 2009) Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. La naturaleza temporal de los proyectos indica un principio y un final definido. El final se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto o cuando se termina el proyecto. (Pág. 5)

(Paredes & Paredes, 2011) Consiste en describir en forma clara y ordenada el proceso que se seguirá para enfrentar la alternativa que se eligió en la fase de diagnóstico y alcanzar los objetivos y metas. En teoría el proyecto es una fase que debe articularse con una nueva, y así sucesivamente hasta cumplir con todo un proceso. El paso de la idea, a la organización y luego a la acción. (Pág. 7)

(Dubs, 2008) En consecuencia, el proyecto factible conforma un proceso de planificación en el cual la investigación es una etapa, que le proporciona información para sustentar la propuesta. (Pág. 9)

En este estudio se utilizó apoyo documental y de campo asimismo se consideró la opinión de los pescadores sobre lo que a ellos les gustaría tener como beneficios, esto conllevó a la fundamentación teórica de la propuesta.

2.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaron varios tipos de investigación:

2.3.1. Investigación bibliográfica

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias.

(Paredes & Paredes, 2011) 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.

Su aplicación se recomienda en estudios sociales comparados, realidades socioculturales, históricas entre otros. (Pág. 30)

Este tipo de investigación permitió obtener información relevante sobre la Asociación de pescadores artesanales San Pedro permitiéndonos comparar, describir, analizar, explicar los hechos históricos de la institución con los actuales.

2.3.2. Investigación documental

Se la utilizó con la finalidad de recabar información existente sobre el tema.

(Paredes & Paredes, 2011) La investigación documental reúne información ya registrada (por ejemplo en periódicos, libros, revistas, videos, internet, etc.)

Aunque en toda investigación se requiere información documental, una característica fundamental de este tipo de investigación es que la información clave en la que se basan las conclusiones es tomada de documentos. (Pág. 30)

2.3.3. Investigación de campo

Considerada como uno de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos; es ir al lugar de los hechos para encontrar información relevante sobre el tema objeto de estudio, la información debe ser clasificada y escoger la más relevante.

(Paredes & Paredes, 2011) En la investigación de campo se reúne la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos, ya sea que éstos ocurran de manera ajena al investigador o éste los provoque con un adecuado control de las variables que intervienen.

Asimismo, la información clave en la que se basan las conclusiones es tomada de la realidad misma, es decir del campo o lugar donde se ubican los informantes, no en documentos escritos. (Pág. 30)

La investigación de campo es sin duda la que nos permite tener contacto con la realidad, evidenciar los conceptos teóricos, aclarar nuestros pensamientos. En la modalidad de investigación de campo, se utilizaron entrevistas a los miembros de la directiva, observación, encuestas a socios, porque estas modalidades nos ayudaron a recolectar información valiosa para la propuesta.

- **Entrevistas**, consistió en efectuar un diálogo planificado que nos permitió obtener información y profundizar en temas que en ocasiones las encuestas no nos permiten conocer a fondo. Las entrevistas se efectuaron a los miembros de la directiva de la Asociación de pescadores que conocen sobre las necesidades de su organización y las que urgentemente deben satisfacer.
- **Observación**, considerada como el uso sistemático de nuestros sentidos, con este proceso percibimos directamente la realidad del entorno donde interactúa la asociación identificando cuales son las oportunidades de cambio que tiene y como aprovecharlas al máximo; esto sirvió para complementar la propuesta.
- **Encuesta**, es importante la recolección de datos, lo hicimos mediante la aplicación de un formulario validado por expertos cuya finalidad fue conocer las opiniones del objeto investigado sobre las expectativas que tienen.

En nuestro estudio utilizamos los dos tipos de investigaciones: bibliográfica y de campo porque necesitábamos referencias para elaborar el plan estratégico y la de campo porque tiene como esencia la descripción, el registro, el análisis y la interpretación del fenómeno en estudio.

2.4. MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación se definen como pasos a seguir para alcanzar un fin, por lo tanto es necesario tener un concepto científico de este tema.

(Paredes & Paredes, 2011) El método es una especie de brújula en la que no se produce automáticamente el saber, pero que evita perdernos en el caos aparente de los fenómenos, aunque solo sea porque nos indica como no plantear los problemas y como no sucumbir en el embrujo de nuestros prejuicios predilectos. (Pág. 58)

Las características de los métodos según (Paredes & Paredes, 2011) son:

- ✓ Los métodos de investigación científica se apoyan en las etapas que permiten avanzar en el proceso de obtención de conocimientos, desde lo conocido a lo desconocido.

- ✓ Las características de los métodos de investigación están determinadas por el objeto de estudio, por el marco contextual (situación económica, social y cultural), por el investigador y por los objetivos que este quiere lograr.
- ✓ El método es una actividad mediadora entre el objeto que se investiga y el sujeto que investiga.
- ✓ El método científico de la investigación proporciona la orientación y dirección adecuada al trabajo del investigador y ayuda a escoger el camino más corto para alcanzar los resultados esperados.
- ✓ En cada etapa del proceso de investigación científica prevalece un método sobre los otros, sin que esto implique la negación absoluta de estos; como regla uno ni se desarrolla ni existe sin los otros, pues los mismos se complementan.
- ✓ El método está condicionado por el objeto, lo delimita la hipótesis, responde a un objetivo, posee una lógica, se fundamenta en una teoría y se confronta en la práctica.
- ✓ La contradicción dialéctica fundamental que se da en la dinámica del proceso de investigación científica está dada entre la hipótesis de investigación y los métodos de la investigación científica.
- ✓ La relación método-hipótesis es la relación básica del proceso de investigación científica y tiene un carácter de ley en la dinámica de ese proceso. (Pág. 58)

Por las características que reúnen los métodos y su precisión en la búsqueda de información y dar respuestas a las interrogantes que se presentan al momento de efectuar un trabajo de investigación es necesario descifrar su importancia así como su utilización en el desarrollo del plan estratégico de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.

Los métodos que se utilizaron en el proceso de investigación fueron:

2.4.1. El método histórico

Este método se utilizó porque se analizó la historia del objeto de estudio es decir de la asociación de pescadores artesanales San Pedro, como ha ido evolucionando a través del paso del tiempo y lo que podría llegar a ser si implementara el plan estratégico donde se detallan los lineamientos a seguir para mejorar la condición

actual. Por lo tanto la definición de este método según el autor utilizado en la investigación menciona:

(Paredes & Paredes, 2011) El método histórico está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación. (Pág. 60)

2.4.2. Método analítico

Este método nos permitió efectuar un análisis de cada parte del objeto de estudio, su historia, evolución, estructura organizacional, funciones que realizan los directivos, el papel en la toma de decisiones por parte de los socios; hechos que se reunieron en un todo que fue la elaboración de un plan estratégico para la asociación.

(Paredes & Paredes, 2011) El método analítico se caracteriza porque se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis. (Pág. 60)

2.4.3. Observación científica

Este método empírico fue aplicado en la asociación de pescadores artesanales San Pedro por las diferentes características que presenta:

(Paredes & Paredes, 2011) El investigador conoce el problema y el objeto de investigación, estudiando su curso natural, sin alteración de las condiciones naturales, es decir que la observación tiene un aspecto contemplativo.

La observación configura la base de conocimiento de toda ciencia y, a la vez, es el procedimiento empírico más generalizado de conocimiento. Mario Bunge reconoce en el proceso de observación cinco elementos que también es considerado por:

- ✓ El objeto de la observación
- ✓ El sujeto u observador
- ✓ Las circunstancias o el ambiente que rodean la observación
- ✓ Los medios de observación
- ✓ El cuerpo de conocimientos de que forma parte la observación. (Pág. 61)

2.4.4. Método hipotético-deductivo

El método hipotético deductivo fue indispensable en la investigación realizada porque:

(Paredes & Paredes, 2011) A partir de la observación de casos particulares se plantea un problema. A través de un proceso de inducción, este problema remite a una teoría.

En función del marco teórico se formula una hipótesis, mediante un razonamiento deductivo, que posteriormente se intenta validar empíricamente. El ciclo completo inducción/deducción se conoce como proceso hipotético-deductivo.

Las etapas fundamentales de este método pueden sintetizarse en:

- ✓ Planteamiento del problema a partir de la observación de casos particulares
- ✓ Revisión de la bibliografía
- ✓ Formulación de las hipótesis
- ✓ Recogida de datos
- ✓ Análisis de datos
- ✓ Conclusiones, interpretación y generalización de resultados de cara a aumentar el conocimiento teórico.

Como podemos observar estas etapas coinciden con lo que comúnmente llamamos método científico.

Los partidarios de este método establecen que la capacitación y la investigación son actividades que pueden ser realizadas por los mismos expertos.

Con este método se logró deducir la información relevante porque al aplicar la observación de lo que sucedía en la asociación de pescadores artesanales San Pedro se plantearon alternativas de cambio.

2.4.5. Estrategias de cambio

Las estrategias de cambio son importantes en todo proyecto de investigación más que todo si se busca cambiar la situación actual de la asociación porque esto:

(Paredes & Paredes, 2011) Se refiere a la implementación de las acciones concretas que permitan dar una respuesta al problema planteado. Es decir constituye la propuesta para mejorar o solucionar lo investigado a través de diferentes tipos de acciones que solucionan cada una de las variables de estudio que pueden ser solucionadas. (Pág. 67)

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

A través de las fuentes y medios empleados en la investigación se logró obtener información de calidad; el uso de fuentes primarias y secundarias, el tratamiento y presentación de la información es lo que nos permitió tener éxito en nuestro trabajo.

2.5.1. Técnicas

Las técnicas son los procedimientos e instrumentos que facilitan el proceso de la investigación, como mencionamos anteriormente en este estudio utilizaremos las técnicas de tipo documental y de campo.

Las técnicas que se utilizaron en el desarrollo del trabajo de investigación fueron:

2.5.1.1. Documental

Lectura Científica: Está técnica permitió ampliar el conocimiento del fenómeno en estudio, y realizar las propias conclusiones que permitieron profundizar el desarrollo de la investigación.

Análisis de contenido, Redacción y estilo: Aspectos importantes que permitieron la confiabilidad y validez del trabajo de investigación considerando las diferentes informaciones que se obtuvieron de los diferentes instrumentos utilizados.

2.5.1.2. Campo

Observación: Permitted capturing reality in a systematic and direct way about the situation of the association of artisanal fishermen "San Pedro", the behavior of the clients and of the members.

Entrevista: The interview questionnaire previously elaborated permitted the dialogue planned deepening in this way in the essence of the phenomenon to investigate and to obtain the necessary guidelines to direct the proposal of the strategic plan for the Association of Artisanal Fishermen "San Pedro".

Encuesta: Forms were elaborated for the collection of data where opinions, attitudes or evaluations about the investigation were obtained to fundament the strategic plan.

2.5.1.3. Instrumentos

The instruments were elaborated considering the needs and based on the objectives proposed in the investigation, with the purpose of obtaining reliable information; it should be indicated that the validation was carried out through the judgment of experts in the matter.

CUADRO # 02: TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Registro de observación Pasos para la construcción de un sistema de investigación científica: 1.- Elección del tipo de observación y de los medios de registro. 2.- Identificación de los indicadores (dimensiones y subdimensiones) de la variable, a ser observados. 3.- Establecimiento de la unidad general y de las subunidades de observación. 4.- Diseño y aplicación de la matriz de registro.
Entrevista	Guion de Entrevistas Se utilizará la entrevista estructurada, es decir las preguntas se planificarán previamente.
Encuesta	Cuestionarios 1.- Se debe incluir una pregunta por cada indicador. 2.- La redacción de las preguntas debe procurar sencillez y claridad. 3.- Verificar que las preguntas no incomoden al encuestado. 4.- Repetir un par de veces de ser necesario las preguntas.

Fuente: Pazmiño I. Metodología de la Investigación Científica
Elaborado por: Sully Suárez González

2.6. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.6.1. Población

Se denomina como el conjunto de elementos (personas o cosas) motivo de una investigación.

(Paredes & Paredes, 2011) **La población o universo** es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

Es el todo de unidades de análisis a investigar, que por su similitud de características son miembros de un grupo particular, no siempre es posible recoger datos a todos los elementos del universo, en este caso debemos acudir a una parte de él, la misma que debe ser representativa, es decir que en lo posible reúna todas las características de la población, a esta fracción se la conoce como muestra. (Pág. 31)

La población que se consideró para la presente investigación, concierne a la directiva, socios, trabajadores, clientes y proveedores que interactúan con la Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro”. Aunque no existe una certeza en cuanto a la población ubicaremos como universo a un grupo de 156 personas, como lo denota el cuadro # 03.

CUADRO # 03: POBLACIÓN

Elementos	Ni
Directiva	8
Socios	29
Trabajadores	3
Clientes	115
Proveedores	1
Total	156

Fuente: Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro”
Elaboración: Sully Suárez González

1.6.2. Muestra

Catalogada como un segmento tomado de la población, aquella parte representativa o subconjunto de la población que van a ser analizadas y procesadas.

(Paredes & Paredes, 2011) **La muestra** descansa en que una parte de la población representa al todo y por lo tanto refleja en cierta medida las características que definen la población de la cual fue extraída.

De acuerdo a las consideraciones de los autores se las clasifica en dos categorías,
HERNANDEZ R. FERNANDEZ C. BAPTISTA P. (2006)

“La muestra piobalística que es un subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma posibilidad de ser elegidos” (Pág. # 241); mientras que la no piobalística es un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no dependen de la probabilidad sino de las características de la investigación” (Pág. 241).

El muestreo no probabilístico se clasifica en: muestreo por conveniencia, por criterio y por cuotas; éste trabajo se realizará, considerando el muestreo por criterio. Méndez C. (2006) considera:

“En el muestreo por criterios se seleccionan los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población” (Pág. 285).

Para el cálculo de la muestra el autor ha considerado según su criterio el 25% de la población, por las características propias de la investigación.

CUADRO # 04: MUESTRA

Elementos	ni
Directiva	2
Socios	7
Trabajadores	1
Clientes	100
Proveedores	1
Total de la muestra	111

Fuente: Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro”

Elaboración: Sully Suárez González.

2.7. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son las instrucciones que se siguieron al momento de recolectar la información a través de las técnicas que se utilizaron en el proceso de investigación para dar solución al problema y responder los objetivos del tema en estudio.

El estudio de fuentes y recolección de la información para elaborar el plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales San Pedro, se llevaron a cabo en el mes de mayo del 2013 donde se planteó la idea y se emprendió con la búsqueda de los problemas existentes en la organización.

La recolección de la información inició con la observación directa en la comunidad donde se notó gran insatisfacción sobre las necesidades que tenían los socios de la asociación de pescadores de la comuna San Pedro que aun teniendo legalidad y dos tipos de negocios relacionados a la pesca artesanal no aprovechaban al máximo sus oportunidades de mercado, esto se reflejaba en los estados financieros donde las utilidades cada vez iban en declive.

La idea de elaborar un plan estratégico para la asociación nace de la propuesta a los directivos de la organización a quienes se les hace notar las diversas necesidades que poseían, lo que podían hacer si conocieran las diferentes propuestas de estrategias y como aprovechar de forma óptima las oportunidades de mercado para lo que ellos pidieron la socialización del tema con todos los socios en una asamblea y todos tomaron la decisión de brindar apoyo e información para efectuar este trabajo de investigación y como parte de legalidad firmaron la carta aval.

Posterior a esto se emprendió la búsqueda de fuentes bibliográficas que nos otorgaron información relevante sobre el tema, se aplicó la entrevista, las encuestas las mismas que fueron tabuladas y se elaboró tablas dinámicas al igual que gráficos de pastel para dar a conocer de forma dinámica los porcentajes de las respuestas que dieron los encuestados y dar el análisis para fundamentar la propuesta.

2.8. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS

Para aplicar los cuestionarios y recopilar la información se procedió a buscar a las personas especificadas en el cuadro de la muestra, una vez obtenida la información se empezó a tabular de acuerdo a los grupos asignados, posteriormente se elaboró tablas dinámicas para cada ítems, con estas tablas se realizó los gráficos escogiendo los circulares o de pastel porque muestran la contribución de cada valor al total.

En cuanto a la entrevista se realizó la redacción considerando la información otorgada por el señor presidente de la asociación quien nos facilitó datos sobre las expectativas del futuro de la institución, esto también contribuyó a la estructuración del plan de acción y estrategias que pueden implementarse.

Se pudo comprobar la hipótesis a través de la aplicación de las técnicas de investigación porque el desconocimiento de valores corporativos afecta directamente al aprovechamiento de oportunidades porque al no sentirse identificados los involucrados con la institución hace que se tarden mucho tiempo al tomar una decisión o simplemente no se ponen de acuerdo, pero con la propuesta se puede concientizar a los socios y a la parte administrativa a que contribuyan a una excelente cultura organizacional.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de la investigación son la base de investigación porque se detalla cualitativa y cuantitativamente las variables en estudio además otorgan credibilidad al estudio.

La credibilidad de los hallazgos requiere, que el investigador narre de dónde partió, por dónde caminó y cómo llegó a sus conclusiones, es decir, que exponga y justifique los procesos mentales, de tal manera que el lector pueda entender los resultados. (Paredes & Paredes, 2011, pág. 100)

3.1. Análisis de los resultados de la observación

LA Asociación de pescadores artesanales San Pedro es una institución que se encuentra domiciliada en la Comuna San Pedro, tiene a su cargo dos tipos de negocios: La Ferretería Marina y La Gasolinera San Pedro; se ha observado que los negocios que maneja esta entidad no han evolucionado como otros negocios de reciente creación, los clientes van a comprar pero no siempre encuentran todo lo que buscan, a la ferretería por ejemplo le falta variedad de insumos de pesca artesanal por lo que los clientes obligatoriamente tienen que buscar otro lugar o simplemente viajar a la ciudad de la Libertad para conseguirlos; es necesario indicar que las faenas de pesca no tienen horarios, los pescadores salen a su jornada en cualquier momento y necesitan abastecerse de gasolina de pesca artesanal y en la comunidad ésta institución es el único proveedor; pero no todos los días encuentran abierto la gasolinera y asimismo deben buscar otros lugares para abastecerse de combustible. Esto sin duda no deja que el cliente se sienta satisfecho con los productos/servicios que brinda esta entidad; se observa la insatisfacción de ellos e incluso reclaman que la atención sea todos los días.

Con esta técnica de recolección de datos se obtuvo información relevante para el proceso de investigación. **Ver Anexo 5.**

3.2. ANÁLISIS DE RESULTADOS GRUPOS FOCALES, TALLERES DE INVOLUCRADOS, SOCIALIZACIONES

Esta segunda técnica se la aplicó para recolectar información referente al análisis FODA; tener expectativas de cada socio referente a la propuesta. Como parte del proceso de investigación se socializó el tema en primera instancia con la directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro, ellos estuvieron de acuerdo con el planteamiento de investigación y aceptaron que efectivamente carecían de muchas cosas que no permitían su evolución total, pero pidieron que se dé a conocer a los socios en una reunión extraordinaria; se citó a todos los involucrados teniendo el siguiente orden del día:

- 1.- Saludo y bienvenida.
- 2.- Socialización de la propuesta de un plan estratégico para la Asociación.
 - 2.1.- ¿Qué es un plan estratégico?
 - 2.2.- Elementos del Plan Estratégico.
 - 2.3.- Dirección estratégica.
- 3.- Varios y resoluciones.

En primera instancia las dudas se dejaban notar en sus rostros pero cuando se les explicó de forma detallada los beneficios que podría traerles en un futuro la aceptación de los programas y proyectos del plan estratégico, aclararon sus ideas y estuvieron de acuerdo en que se otorgue la carta aval y la información necesaria para llevar a cabo el proceso investigativo.

Todos aportaron con ideas que eran propicias e importantes considerar para desarrollar el plan estratégico hubo más de dos sesiones de trabajo con los líderes de la organización y con todos los involucrados; en realidad la experiencia fue única y productiva porque se consiguieron grandes resultados como elaborar el FODA que es la punto de partida del proceso a seguir. **Ver Anexo 4.**

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA

La entrevista, tercera técnica de recolección de información que fue hecha a los directivos de la Asociación con el fin de conocer sus expectativas a futuro y las posibles soluciones que tienen en mente para contrarrestar los problemas existentes en el presente aportaron con información relevante que sin duda permiten la elaboración de la propuesta.

Se entrevistó al Sr. Carmelo Santos Laínez presidente de la Asociación quien nos manifestó su agradecimiento por haber escogido a la institución para la aplicación de la investigación y nos dio a conocer que todos los 37 socios que actualmente pertenecen a esta institución son fundadores desde el año 1988, al principio tenían tres tipos de negocios:

- ✓ Un taller de reparación de motores fuera de bordo.
- ✓ La ferretería Marina
- ✓ La Gasolinera.

El primero tuvieron que cerrarlo porque no encontraron un maestro de planta que trabajara en el taller y los que habían excedían el salario para lo que no quedó otra solución que cerrarlo.

Los dos negocios más, aún se mantienen pero en el caso de la gasolinera, el estado quiere administrar todo lo referente a los bienes público y como la gasolinera provee combustible solo para pesca artesanal están en un proceso de negociación porque en caso contrario el estado extraditará esta propiedad; nos manifestó su preocupación por que al vender la gasolinera tendrán que buscar otro tipo de negocio en el cual deben invertir para poder sobrevivir como institución y por lo tanto recalcó la importancia que tiene para ellos este proceso de investigación porque les ayudará a impulsar el negocio de la ferretería o simplemente otorgará nuevas propuestas de negocios. **Ver Anexo 6.**

3.4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS DIRECTIVOS.

De acuerdo al cuadro de la muestra se aplicó la encuesta a dos directivos:

1. ¿La labor como directivo de la Asociación la efectúo con responsabilidad y liderazgo estratégico?

TABLA # 01: Responsabilidad y liderazgo estratégico

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
1	SIEMPRE	0	0
	A MENUDO	1	50
	A VECES	1	50
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	2	100

Fuente: Directivos de la Asociación San Pedro.
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 04: Responsabilidad y liderazgo estratégico



Fuente: Directivos de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

En el primer ítems de la encuesta realizada a los directivos de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro, el 50% manifestó que a menudo realizan sus actividades con responsabilidad y liderazgo estratégico y el otro 50% que a veces; esto se da por varios factores que afectan directamente a los socios como son la carencia de conocimiento sobre administración, la falta de motivación y la inexistencia de directrices estratégicas que sin duda alguna son las causas de que no ejerzan al máximo su responsabilidad.

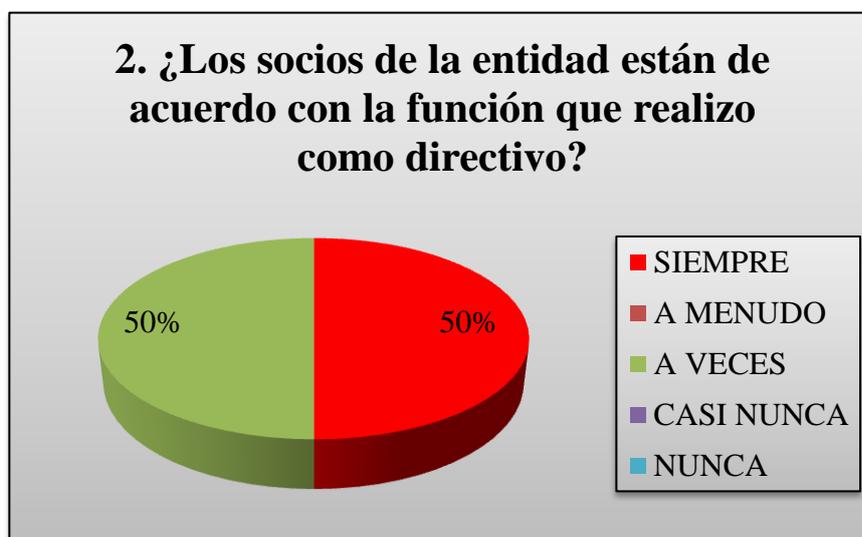
2. ¿Los socios de la entidad están de acuerdo con la función que realizo como directivo?

TABLA # 02: Función como directivo

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
2	SIEMPRE	1	50
	A MENUDO	0	0
	A VECES	1	50
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	2	100

Fuente: Directivos de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 05: Función como directivo



Fuente: Directivos de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Este segundo ítems está diseñado para medir el grado de aceptación que tienen los socios hacia la labor que efectúa la directiva; percibido por los directivos en las reuniones mensuales, para lo que el 50% de los encuestados responden que siempre están de acuerdo y el otro 50% a veces; por lo general esto se debe a los desacuerdos existentes en las gestiones realizadas y la pérdida de tiempo al momento de tomar decisiones lo cual se manifiesta en el planteamiento del problema.

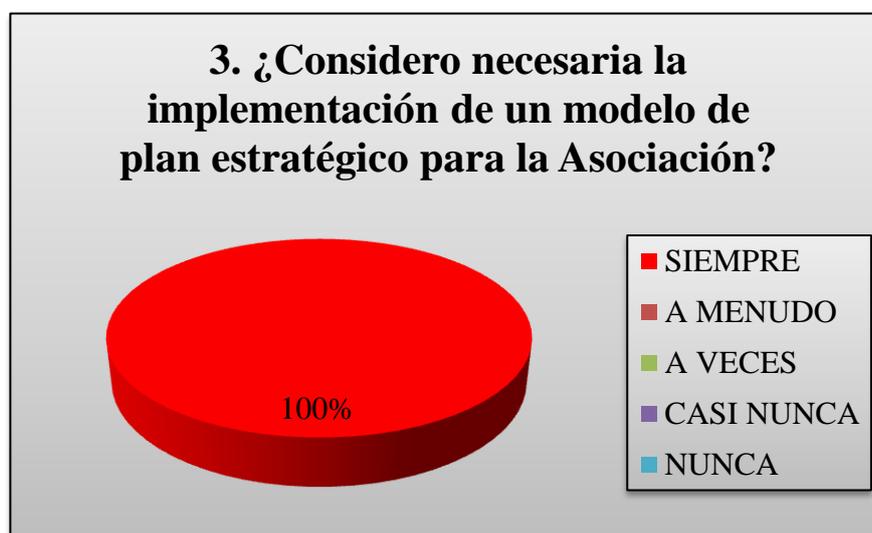
3. ¿Considero necesaria la implementación de un modelo de plan estratégico para la Asociación?

TABLA # 03: Implementación de un plan estratégico

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
3	SIEMPRE	2	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL		2

Fuente: Directivos de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 06: Implementación de un plan estratégico



Fuente: Directivos de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Este ítem se considera importante por el hecho de que se pregunta a los directivos si consideran necesaria la implementación de un modelo de plan estratégico en la Asociación para lo que el 100% de los encuestados menciona que si están de acuerdo esto indica que la propuesta plantada en la investigación tiene aceptación; este parámetro es la que nos da luz verde para contribuir a esta organización con la elaboración del plan y así mejorar la situación actual de la misma.

4. ¿La asociación aprovecha al máximo las oportunidades de mercado?

TABLA # 04: Oportunidades de mercado

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
4	SIEMPRE	0	0
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	2	100
	NUNCA	0	0
	TOTAL		2

Fuente: Directivos de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 07: Oportunidades de mercado



Fuente: Directivos de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

En este ítem se pregunta a los directivos si la Asociación aprovecha al máximo las oportunidades de mercado para lo que el 100% indica que casi nunca lo hacen por la razón de que no conocen de qué forma hacerlo; esto enfatiza nuestra variable independiente que efectivamente fue uno de los problemas encontrados en el análisis de la situación actual y es a esto que se le dará alternativas de solución.

3.5. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS.

Para efectos de la aplicación de la encuesta se consideró de acuerdo a la muestra de 7 socios.

5. ¿Considera importante que la asociación tenga misión, visión, objetivos, metas y estrategias?

TABLA # 05: Dirección estratégica

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
5	SIEMPRE	7	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	7	100

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 08: Dirección estratégica



Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Esta pregunta que se realizó a los socios es indispensable para sustentar nuestra propuesta de implementar un plan estratégico en la asociación, la respuesta de los encuestados fue acertada en un 100% porque ellos si desean que su institución tenga dirección estratégica para lo que resulta necesario tener misión, visión, objetivos, metas y estrategias que les ayuden a sentirse identificados.

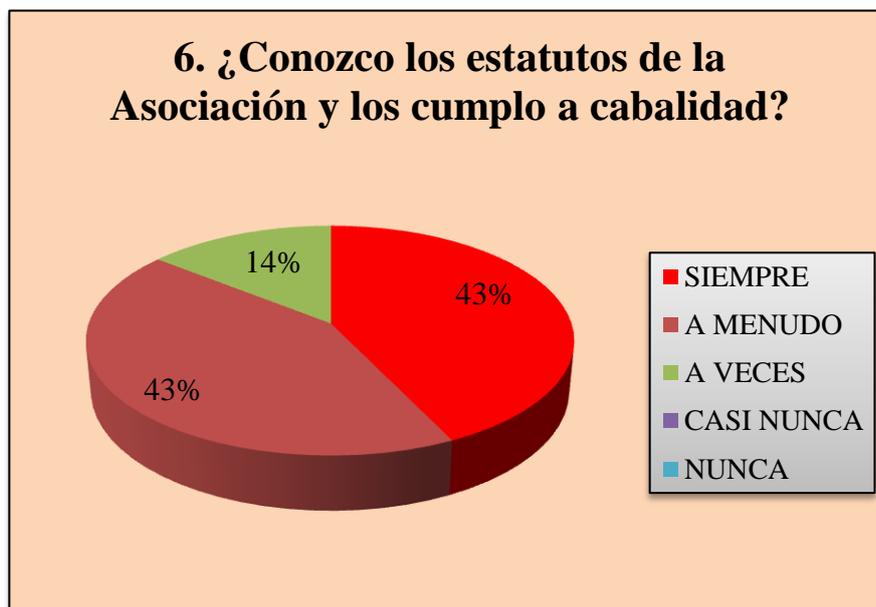
6. ¿Conozco los estatutos de la Asociación y los cumpla a cabalidad?

TABLA # 06: Estatutos de la asociación

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
6	SIEMPRE	3	43
	A MENUDO	3	43
	A VECES	1	14
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL		7

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 09: Estatutos de la asociación



Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Esta pregunta se direccionó a los socios con el fin de conocer en qué proporción conocen y cumplen con los estatutos de la Asociación, estos resultados nos darán referencia en qué proporción cumplirán con las directrices del plan estratégico que se propone; el 43% respondió que a menudo cumple, seguido del 43% que siempre lo hace y un 14% a veces cumple por alguna razón de fuerza mayor.

7. ¿Conozco la estructura organizacional de la Asociación y mis obligaciones como socio?

TABLA # 07: Estructura de la asociación

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
7	SIEMPRE	7	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	7	100

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 10: Estructura de la asociación



Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

En este ítem se les pregunta a los encuestados si conocen la estructura de la asociación a la que pertenecen y sus obligaciones, el 100% responde que si las conoce, esto nos da referencia para saber que si se interesarán en conocer e identificarse con los valores corporativos que se elaborarán en la propuesta para la institución.

8. ¿Estoy dispuesto a capacitarme cada vez que me lo proponen sin que esto sea objeto de discusión?

TABLA # 08: Capacitación

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
8	SIEMPRE	5	71
	A MENUDO	1	14
	A VECES	1	14
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	7	100

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 11: Capacitación



Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Esta pregunta direccionada a los socios es para conocer si los socios desean capacitarse en temas administrativos debido a que cada año se elige nueva directiva y es necesario que todos estén preparados para asumir esta responsabilidad en cualquier momento además esta es una de las desventajas que posee la asociación, el 72% respondió que sí están dispuesto a capacitarse, el 14% a menudo por cuestiones de tiempo y el 14% a veces el motivo es la edad y según ellos ya no están en condiciones de hacerlo.

9. ¿Estoy dispuesto a aceptar los cambios que se den en la Asociación?

TABLA # 09: Cambios de la asociación

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
9	SIEMPRE	6	86
	A MENUDO	1	14
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	7	100

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 12: Cambios de la asociación



Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Este ítem direccionado a los socios nos indica que el 86% están de acuerdo en que la asociación presente cambios productivos para su propio beneficio el 14% menciona que a menudo; sin embargo prevalece una respuesta afirmativa que sustenta el hecho de continuar con la elaboración de la propuesta.

10. ¿He escuchado hablar en algún momento sobre valores corporativos?

TABLA # 10: Valores corporativos

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
10	SIEMPRE	0	0
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	7	100
	TOTAL		7

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 13: Valores corporativos



Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Uno de los motivos por el que se escogió la variable independiente es porque en la Asociación carecen de valores corporativos, al preguntarles a los socios encuestados nos manifestaron que el 100% nunca ha escuchado hablar sobre aquello; esto se convierte en uno de los motivos centrales por los que no se sienten identificados con la institución por el hecho de no tener un direccionamiento que les indique lo importante que son ellos al momento de tomar decisiones; esta es una de las debilidades que se pretende convertir en fortaleza.

11. ¿Está de acuerdo que se implemente un modelo de estrategias de mercado en la Asociación?

TABLA # 11: Modelo de estrategias

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
11	SIEMPRE	7	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	7	100

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 14: Modelo de estrategias



Fuente: Socios de la asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Es importante conocer el grado de aceptación que tiene la propuesta por parte de los socios, el 100% está de acuerdo que mediante el plan estratégico se desarrollen estrategias para aprovechar las oportunidades de mercado, según el criterio de ellos la situación actual de la asociación necesita urgente un nuevo horizonte porque se vienen días difíciles y esto les permitirá tener ideas claras y escoger alternativas de progreso.

12. ¿Participo activa y voluntariamente en las reuniones mensuales?

TABLA # 12: De las reuniones

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
12	SIEMPRE	7	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	7	100

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 15: De las reuniones



Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

En este ítem se preguntó a los socios si participan o no voluntariamente en las reuniones mensuales, el 100% menciona que siempre lo hacen y eso es algo que nos interesa porque significa que al momento de socializar la propuesta todos van a asistir y dar sus puntos de vista o ideas para desarrollar el plan estratégico en base a sus necesidades.

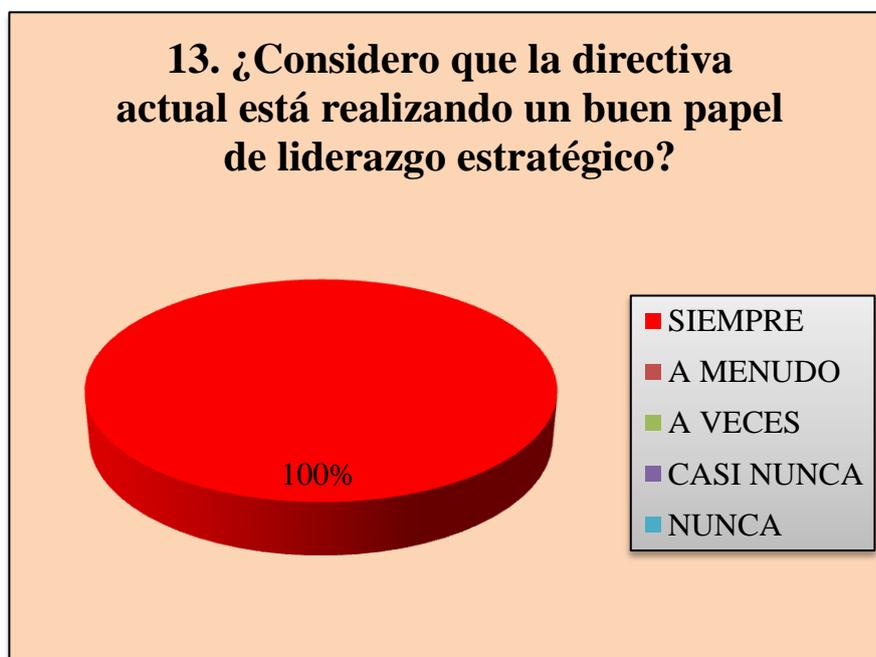
13. ¿Considero que la directiva actual está realizando un buen papel de liderazgo estratégico?

TABLA # 13: Liderazgo estratégico

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
13	SIEMPRE	7	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	7	100

Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 16: Liderazgo estratégico



Fuente: Socios de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Ornela Suárez González

Es importante conocer las expectativas que tienen los socios de la directiva actual a parte que nos interesa descifrar el nivel de liderazgo existente en los directivos; el 100% de los socios encuestados mencionan que si están realizando un liderazgo estratégico optimo a pesar de los desacuerdos que en ocasiones se presentan.

3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

Se aplicó la encuesta a uno de los trabajadores de acuerdo al cuadro de la muestra.

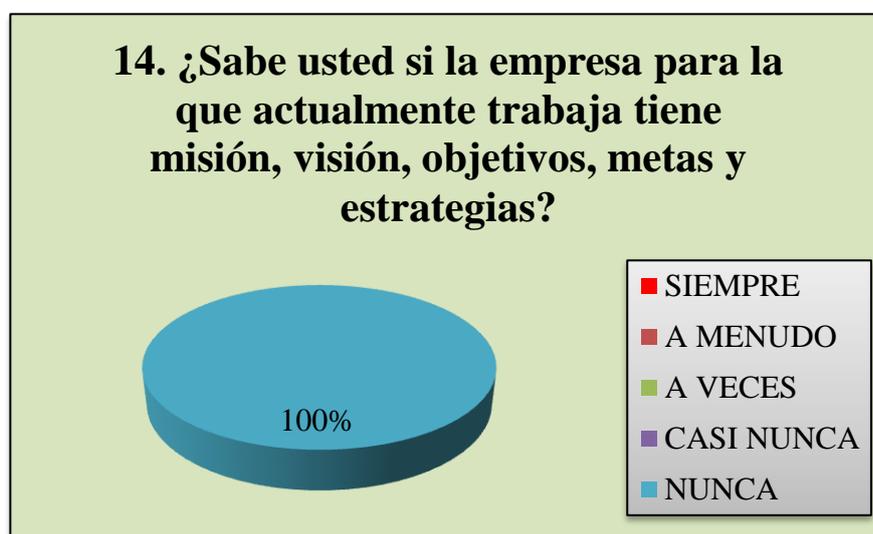
14. ¿Sabe usted si la empresa para la que actualmente trabaja tiene misión, visión, objetivos, metas y estrategias?

TABLA # 14: Dirección estratégica

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
14	SIEMPRE	0	0
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	1	100
	TOTAL		1

Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 17: Dirección estratégica



Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Con este ítem necesitamos respuestas de los trabajadores para determinar si la empresa donde trabajan tiene misión, visión, objetivos, metas y estrategias, el 100% respondió que nunca han tenido; por lo tanto esto nos indica la necesidad de elaborar la dirección estratégica; con esto se conseguirá que los trabajadores se identifiquen con la empresa para la que trabajan.

15. ¿Se siente identificado con la organización en la que trabaja?

TABLA # 15: Cultura organizacional

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
15	SIEMPRE	1	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL		1

Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 18: Cultura organizacional



Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Con la respuesta a esta interrogante pretendemos conocer si los trabajadores se sienten identificados con la asociación de pescadores y el 100% respondió que siempre se idéntica con la empresa; éste es un punto a favor para la puesta en marcha de la propuesta debido que existe la disposición por parte de los trabajadores.

16. ¿La empresa donde laboro establece un conjunto de estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales?

TABLA # 16: Estrategias para el cumplimiento de objetivos

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
16	SIEMPRE	1	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL		1

Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 19: Estrategias para el cumplimiento de objetivos



Fuente: Trabajadores de la asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Con la respuesta a este ítem se pretende conocer si la asociación establece estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales, el 100% de los trabajadores menciona que siempre pero en ocasiones no dan buenos resultados. Por lo tanto existe la necesidad de elaborar estrategias para que los negocios de la asociación sean rentables y ésta institución se ubique como líder en el mercado de la pesca artesanal.

17. ¿Considero importante utilizar nuevas estrategias para ampliar los negocios de la Asociación?

TABLA # 17: Nuevos negocios

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
17	SIEMPRE	1	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	1	100

Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 20: Nuevos negocios



Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

En este ítem se hace referencia si es importante o no el uso de estrategias para ampliar los negocios de la asociación y el 100% de los encuestados menciona que si es necesario y oportuno el uso de nuevas estrategias que contribuyan a mejorar la situación actual de la empresa.

18. ¿Tengo conocimientos básicos sobre administración y planeación estratégica?

TABLA # 18: Conocimientos sobre administración

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
18	SIEMPRE	1	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	1	100

Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 21: Conocimientos sobre administración



Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

En este ítem se identificó que el 100% de los encuestados si posee conocimientos de administración por lo que el cargo que desempeña es el de secretaria ejecutiva de la asociación, aprendió algo sobre este tema en un curso que recibió hace algunos meses pero que esto no es suficiente porque no tienen voz ni voto en la toma de decisiones de la empresa. Por lo tanto se sugiere la capacitación a todos los involucrados.

19. ¿Para mejorar el rendimiento laboral es necesaria la capacitación continua?

TABLA # 19: Capacitación continua

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
19	SIEMPRE	1	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	1	100

Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 22: Capacitación continua



Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

En este ítem se hace referencia a la capacitación continua como parte del rendimiento laboral, se encuetto a los trabajadores y mencionaron en un 100% que si es indispensable la capacitación continua; este es un referente del plan de acción que debemos aplicar. No solo es necesaria la capacitación para los trabajadores sino también para los socios.

20. ¿Si le proponen capacitaciones continuas acepto con tranquilidad o me rehúso al cambio?

TABLA # 20: Grado de aceptación de capacitaciones

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
20	SIEMPRE	1	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	1	100

Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 23: Grado de aceptación de capacitaciones



Fuente: Trabajadores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Para medir el nivel de aceptación que tienen las capacitaciones por parte de los socios se utilizó este ítem, el 100% respondió que está dispuesto a aceptar con tranquilidad las capacitaciones porque esto les permite tener muchas más nociones de temas relevantes al trabajo que están desarrollando. Esto es un sustento para elaborar el plan de acción del plan estratégico.

3.7. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES.

Se aplicó la encuesta a 100 clientes para efectos de recabar información sobre el nivel de satisfacción:

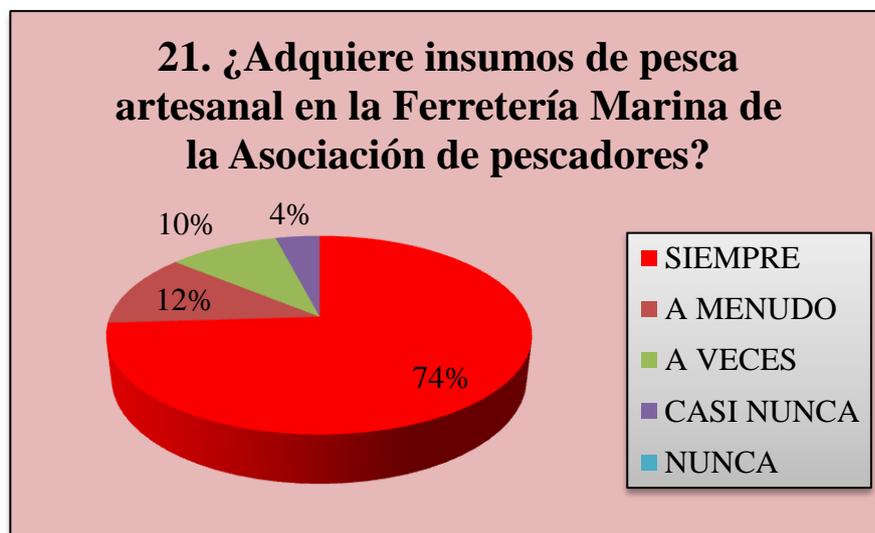
21. ¿Adquiere insumos de pesca artesanal en la Ferretería Marina de la Asociación de pescadores?

TABLA # 21: Nivel de compras

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
21	SIEMPRE	74	74
	A MENUDO	12	12
	A VECES	10	10
	CASI NUNCA	4	4
	NUNCA	0	0
	TOTAL	100	100

Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 24: Nivel de compras



Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Este ítem se direccionó a los clientes de uno de los negocios que posee la Asociación de pescadores artesanales San Pedro para medir el nivel de aceptación que tiene esta organización; el 74% menciona que siempre compra insumos de pesca artesanal en este lugar, el 12% a menudo realiza sus compras allí, el 10% de los encuestados mencionaron que a veces y el 4% casi nunca; estos bajos porcentajes se dan por el hecho de que los encuestados no tienen embarcaciones propias por lo que no tienen

tanta necesidad de adquirir estos tipos de productos; pero las referencias de compra superan el 50% lo que significa que la aceptación es buena y se pueden utilizar estrategias para incentivar al cliente que poseione en su mente este lugar.

22. ¿La atención al cliente brindada por los trabajadores de la Asociación de pescadores es adecuada?

TABLA # 22: Atención al cliente

ÍTEM	VALORACIÓN	N°	%
22	SIEMPRE	91	91
	A MENUDO	9	9
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL		100

Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 25: Atención al cliente



Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Al encuestar a los clientes sobre el trato que le dan los trabajadores de la asociación de pescadores el 91% respondió que siempre le brindan atención adecuada mientras que el 9% dice que a menudo; por lo general el cliente es exigente y con esto podremos dejar una imagen de calidad de la empresa por lo tanto aún se tiene que trabajar para llegar al nivel óptimo.

23. ¿Me gustaría que la Asociación brinde otros tipos de productos y/o servicios?

TABLA # 23: Nuevos negocios

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
23	SIEMPRE	90	90
	A MENUDO	10	10
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	100	100

Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 26: Nuevos negocios



Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Se les preguntó a los clientes si ellos están de acuerdo que la Asociación implemente otros tipos de negocios y el 90% está de acuerdo, mientras que el 10% a menudo; por lo tanto el nivel de aceptación es óptimo y si la institución decidiera emprender algún tipo de negocio tendría aceptación por parte de los clientes; incluso dieron ideas de un taller de reparación de motores fuera de borda, aumentar el stock y la variedad de productos, que se convierta en un centro de acopio de los productos del mar, entre otros.

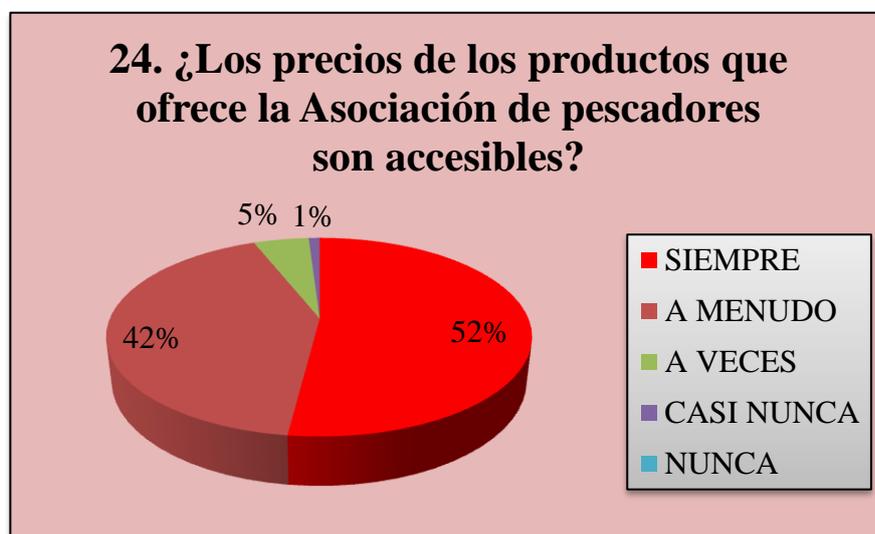
24. ¿Los precios de los productos que ofrece la Asociación de pescadores son accesibles?

TABLA # 24: Precios

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
24	SIEMPRE	52	52
	A MENUDO	42	42
	A VECES	5	5
	CASI NUNCA	1	1
	NUNCA	0	0
	TOTAL	100	100

Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 27: Precios



Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

En cuanto a los precios de los insumos de pesca que vende la asociación, los clientes encuestados en un 52% están conformes con los precios porque son accesibles, el 42% a menudo porque hay otros lugares que ofrecen mejor alternativa, el 5% dice que a veces son accesibles y el 1% casi nunca, de todas formas prevalece la mayoría con respuesta afirmativa sobre los precios.

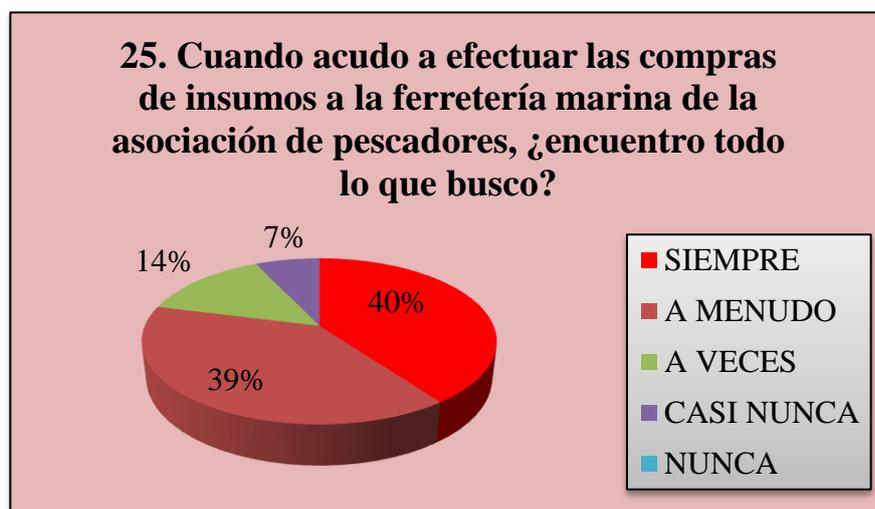
25. Cuando acudo a efectuar las compras de insumos a la ferretería marina de la asociación de pescadores, ¿encuentro todo lo que busco?

TABLA # 25: Nivel de satisfacción

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
25	SIEMPRE	40	40
	A MENUDO	39	39
	A VECES	14	14
	CASI NUNCA	7	7
	NUNCA	0	0
	TOTAL	100	100

Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 28: Nivel de satisfacción



Fuente: Clientes de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Para saber el nivel de satisfacción del cliente se aplicó este ítem; el 40% mencionó que siempre encuentra todo en ese lugar, el 39% a menudo de pronto ellos sugieren que se incremente la variedad de productos tales como pantalones de agua, botas, guantes, entre otros, el 14% a veces y el 7% casi nunca. Se concluye que es indispensable incrementar el negocio y ofrecer variedad para la entera satisfacción del cliente.

3.8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PROVEEDORES

Se aplicó la encuesta a un proveedor tomando como referencia el cuadro de la muestra:

26. ¿La Asociación cumple con los pagos a sus proveedores en el debido tiempo?

TABLA # 26: Pago a proveedores

ÍTEM	VALORACIÓN	Nº	%
26	SIEMPRE	1	100
	A MENUDO	0	0
	A VECES	0	0
	CASI NUNCA	0	0
	NUNCA	0	0
	TOTAL	1	100

Fuente: Proveedores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

GRÁFICO # 29: Pago a proveedores



Fuente: Proveedores de la Asociación San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Para medir el nivel de satisfacción de los proveedores en cuanto a pagos se aplicó este ítem, el 100% de los proveedores están conformes porque los pagos de las compras se realizan de contado.

3.9. CONCLUSIONES

- ✓ En la ruta del Spondillüs, que es la zona costera de la Provincia de Santa Elena la actividad principal que se ejerce es la pesca artesanal, en diferentes comunas se han formado las asociaciones de pescadores que son entidades que a lo largo del tiempo han funcionado como entes de desarrollo económico para el sector donde se encuentran ubicados, anteriormente el estado no las consideraba como generadoras de riqueza pero en la actualidad están sujetas a grandes cambios, todo lo que sus directivos administraban empíricamente ahora se debe llevar a través de procesos sistemáticos; por lo tanto se ven limitadas en este aspecto lo que no les deja desarrollar y aprovechar las oportunidades que les brinda el mercado.
- ✓ La carencia de personal capacitado en el área de administración y planificación, la escasez de directrices estratégicas y valores corporativos hacen que los socios y trabajadores no se identifiquen al 100% con la institución, por lo que se pierde mucho tiempo al tomar decisiones e incurren en gastos innecesarios.
- ✓ La entrevista otorgó información relevante sobre la importancia de implementar un plan estratégico que delinee las directrices para aprovechar al máximo las oportunidades de mercado.
- ✓ Los resultados de los cuestionarios aplicados a cada área de la muestra permitieron certificar que la carencia de los valores corporativos, directrices estratégicas, capacitación y estrategias de mercado son el resultado de la ineficiencia en los procesos.
- ✓ La insatisfacción del cliente en cuanto a los productos/servicios es notoria, no en gran porcentaje pero es una de las causas que no permiten el desarrollo y evolución de los negocios.

3.10. RECOMENDACIONES

- ✓ Se propone la elaboración del plan estratégico donde se diseñaran las directrices estratégicas, valores corporativos, estrategias de mercado y capacitación a los involucrados para aprovechar las oportunidades de mercado que conllevará a la evolución, desarrollo, productividad y efectividad de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.

- ✓ Delinear las estrategias de mercado que pueden utilizar para que sus negocios sean más rentables, fortaleciendo el trabajo en equipo.

- ✓ Desarrollar programas y proyectos para incursionar en nuevos negocios o ampliar el existente como es la ferretería facilitando al cliente todo lo que necesita para realizar sus faenas de pesca.

- ✓ Buscar nuevas formas de financiamiento con los proveedores para que el cliente se sienta totalmente satisfecho con los precios.

- ✓ Fortalecer la cultura organizacional, mediante la motivación a los involucrados para que se identifiquen con la institución, además de concientizar a los socios a cumplir con lo establecido en el estatuto y la Ley de economía popular y solidaria.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES “SAN PEDRO” – COMUNA SAN PEDRO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

4.1. PRESENTACIÓN

El plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales “San Pedro”, es de suma importancia porque direccionará a la entidad a conocer las diferentes estrategias y cursos de acción para ser más productivos, efectivos y capaces de enfrentar cualquier reto en el mercado; es fundamental porque integrará a los socios mediante la participación activa, en la cual pueden desarrollar sus destrezas, habilidades y aportar con nuevas ideas que promuevan el cambio institucional.

Es necesario recalcar que todos los socios deben conocer sus derechos y obligaciones, estar pendiente de lo que sucede en la organización, actuar de forma continua e informarse de los cambios que pueden darse en este caso un ejemplo es la Ley de Economía Popular y Solidaria que es la que direcciona a las asociaciones y cooperativas; todos deben estar al tanto de sus alcances.

La imagen corporativa de la Asociación juega un papel trascendental en la historia de esta entidad porque todos los involucrados deben identificarse con la organización lo que facilitará la comunicación, la correcta toma de decisiones y la satisfacción del cliente.

El plan estratégico es un medio de solución a los problemas existentes en esta entidad, uno de ellos es la carencia de estrategias organizacionales y valores corporativos, es decir los socios no se identifican con la organización cada uno actúa según su conveniencia y esto dificulta que las reuniones sean óptimas porque no se ponen de acuerdo, la escasez de directrices en el ámbito administrativo es otro de los inconvenientes que reduce el nivel de eficiencia en los negocios que manejan; lo que

se desea lograr es que todos se integren en equipos de trabajo para socializar la debilidades de la institución y convertirlas en fortalezas que nos encaminen a forjar el desarrollo efectivo de la organización.

El modelo de planeación estratégica que se utilizó en el trabajo de investigación es el siguiente:

GRÁFICO # 30: MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO



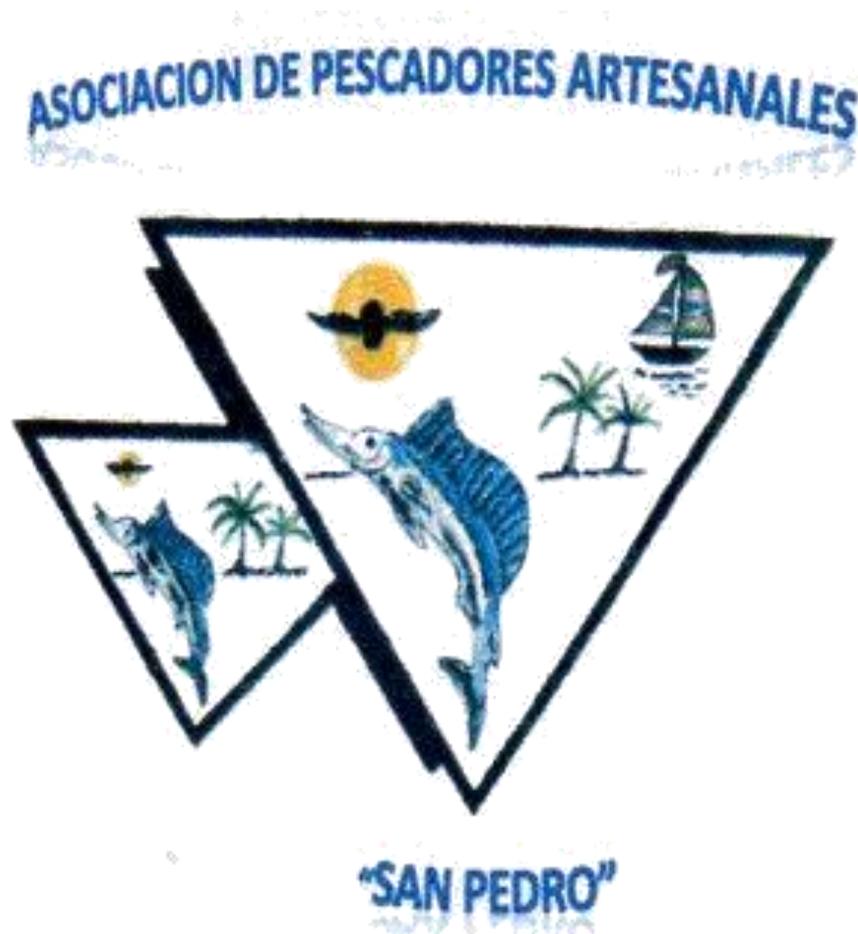
4.1.1. La empresa

4.1.1.1. Razón social

“Asociación de Pescadores Artesanales San Pedro”

4.1.1.2. Logotipo

GRÁFICO # 31: LOGOTIPO DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO.



4.1.1.3. Slogan

“Mar, fuente de riqueza”

4.2. DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Las directrices estratégicas que se propone para la asociación de pescadores artesanales San Pedro son:

4.2.1. Visión

En el 2018, nos convertiremos en un ente generador de economía sustentable generando nuevas plazas de trabajo a los moradores de la Comuna San Pedro porque seremos líderes en el mercado de la pesca artesanal brindando a nuestros clientes productos, servicios y atención de calidad.

4.2.2. Misión

Somos una asociación con miras hacia el futuro, nuestros socios y trabajadores son capaces de enfrentar cualquier reto que se presente en el entorno, forjando la productividad y efectividad en los negocios que tenemos, aprovechando al máximo las oportunidades que ofrece el mercado de la pesca artesanal.

4.2.3. Filosofía

La Asociación de pescadores artesanales San Pedro mantiene las relaciones interpersonales de sus socios y colaboradores a través de la comunicación efectiva, se caracteriza por ser un solo ente en busca y consecución de sus objetivos, fomenta el desarrollo de la pesca artesanal en todas sus etapas con el compromiso de mejorar el nivel de vida de los habitantes de la Comuna San Pedro.

4.2.4. Valores corporativos

- ✓ **Respeto:** Nuestros socios y colaboradores se caracterizaran por tener compromiso social, respetar las Leyes sociales y cumplirlas a cabalidad, respondiendo al cuidado de la naturaleza siendo amigables con el ambiente y promoviendo el buen vivir.

- ✓ **Efectividad:** Todos nuestros procesos, actividades, proyectos están enmarcados en el ámbito de eficiencia, eficacia y productividad logrando desarrollarlos con lo justo sin perjudicar a nada ni nadie.
- ✓ **Equipo de trabajo:** Mantendremos en todo momento el lema “Uno para todos y todos para uno” fomentando la comunicación, y orientándonos al logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ **Responsabilidad:** Realizaremos cada actividad con el compromiso de contribuir voluntariamente al desarrollo sostenible y sustentable de nuestra asociación para mejorar la situación socioeconómica de nuestra comunidad; satisfaciendo las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer a las generaciones del futuro.
- ✓ **Confianza:** Confiamos en nuestra capacidad de progreso, creemos firmemente en las personas que conforman la asociación que son capaces de actuar correcta e imparcialmente de acuerdo a las diversas situaciones que se presenten.

4.2.5. Objetivos

4.2.5.1. General

Mejorar el funcionamiento administrativo de la asociación de pescadores artesanales San Pedro mediante la correcta aplicación del plan estratégico aprovechando al máximo las oportunidades del mercado, brindando productos, servicios y atención de calidad liderando el mercado de la pesca artesanal.

4.2.5.2. Específicos

- ✓ Implementar programas de mejora mediante el uso de técnicas y métodos que guíen la recolección de información que optimicen la situación actual de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.

- ✓ Diseñar estrategias adecuadas mediante el análisis situacional de la entidad para ejecutarlas en un plazo determinado.
- ✓ Capacitar a los involucrados en temas de atención al cliente mediante el uso de técnicas que permitan llegar a ellos de tal forma que apliquen lo aprendido.
- ✓ Empezar campañas publicitarias en radios locales para que la sociedad entera conozca sobre la actividad de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.

4.2.6. Órgano funcional

La asociación actualmente tiene 37 socios pero entre ellos se elige una directiva que los representa cada año.

Aun teniendo la directiva, quien toma las decisiones es la asamblea general por que a través de consensos se decide la mejor alternativa que se debe adoptar para el bien de la organización; se puede mencionar que la directiva es la mediadora y quien dirige las acciones de la asociación.

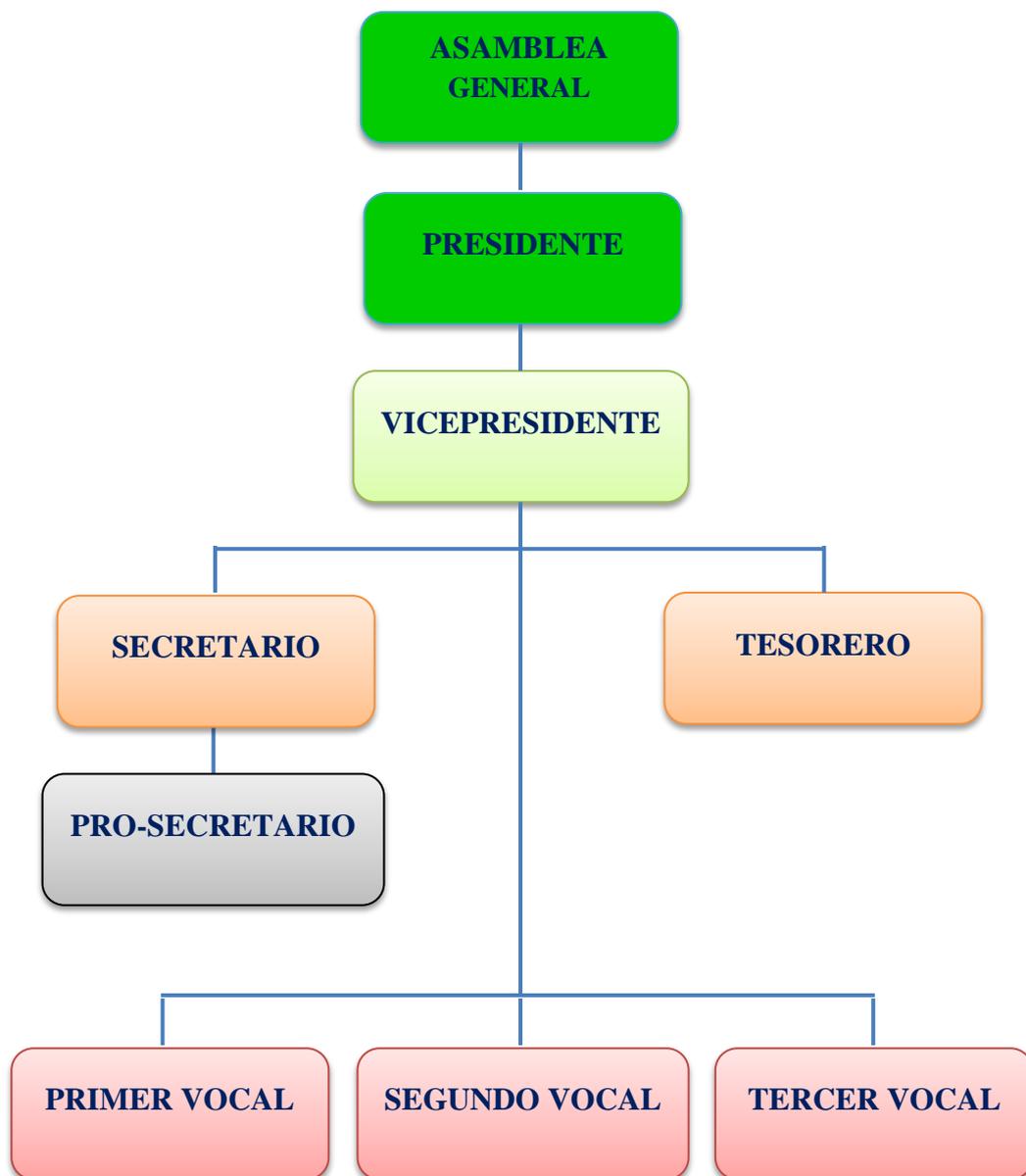
Las comunicaciones fluyen desde la directiva quien es el encargado de comunicar de acuerdo al rango jerárquico; en relación vertical encontramos la relación de mandos administrativos y de forma horizontal se da una relación de comunicación y colaboración.

Mediante la aplicación del organigrama, cada uno de los involucrados de la asociación sabrá cuál es el nivel en que se deben efectuar las comunicaciones en caso de quejas, permiso entre otras cosas que puedan presentarse y que deben ser justificadas previamente.

De esta forma se logrará mayor organización y desarrollo de las actividades que se desempeñan en la asociación de pescadores artesanales San Pedro.

4.2.6.1. Órgano funcional de la asociación de pescadores artesanales San Pedro

GRÁFICO # 32: ORGANIGRAMA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO



Relación de mandos: Administrativos |
Relación de comunicación y colaboración —

Fuente: Asociación de Pescadores Artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

4.2.7. Estatutos

DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO

CAPÍTULO I

Art. 1.- Constituyese l asociación de pescadores artesanales san pedro con sede en la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, integrada por los pescadores artesanales del mencionado lugar, los cuales, expresan por escrito su voluntad de pertenecer a dicha organización, obligándose a respetar y hacer respetar el presente estatuto y reglamento de la organización. La denominación social de esta organización será Asociación de pescadores Artesanales San Pedro declarándose ser una organización de derecho privado que normará su conducta bajo los principios democráticos, apartándose de toda inherencia política o religiosa.

Art. 2.- El domicilio de la asociación es la comuna San Pedro, parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, es el lugar de asentamiento indicado, pudiendo en caso dado establecer sus actividades e instalaciones en otros lugares del país.

CAPÍTULO II

Art. 3.- La Asociación de Pescadores Artesanales San Pedro de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena persigue los siguientes fines:

- a) Dedicarse a la extracción, procesamiento y comercialización de los productos del mar, procurando un mayor y mejor desenvolvimiento de los asociados en esta actividad.
- b) Procurar el bienestar social y económico de sus socios.
- c) Instalar y administrar un puesto de venta de combustible, lubricantes y otras para los pecadores artesanales.
- d) Proporcionar a sus miembros capacitación.

- e) Adquirir maquinarias y equipos de pesca necesarios para ejercer la actividad pesquera.
- f) Tecnificar la extracción, procesamiento y comercialización de productos del mar.
- g) Velar por el cumplimiento de todas las normas inherentes a la actividad pesquera que imparta el Ministerio de energía y minas, ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca, subsecretaría de recursos pesqueros.
- h) Vincularse con otras organizaciones de pescadores para fortalecer la organización.
- i) Elaborar y ejecutar proyectos en beneficios de sus asociados.

ALCANCE AL ESTATUTO

Que las utilidades que genere por la actividad comercial de la venta de combustible artesanal; a sus propios miembros o a otras del sector pesquero serán invertidas en el desarrollo de su programa social y comunitario, que bajo ningún concepto habrá lucro personal de cualquiera de sus miembros.

CAPÍTULO III

DE SUS AFILIADOS

Art. 4.- Son socios de la Asociación de Pescadores Artesanales San Pedro de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, los que suscriben el acta de constitución y los que posteriormente se adhieren mediante solicitud escrita dirigida al presidente.

Art. 5.- Para ser socio se requiere:

- a) Tener más de 18 años de edad.
- b) Pagar la cuota de ingreso.
- c) Adquirir el carnet de socio de la organización.

- d) Pagar cumplidamente las cuotas ordinarias de la organización.
- e) Ser aceptado por la directiva de la organización y ratificado por la asamblea general.
- f) Gozar de buenos antecedentes y no haber sido expulsado de otra organización similar, por malversación de fondos.

SON DEBERES Y DERECHOS DE LOS AFILIADOS

Art. 6.-

- a) Aceptar y cumplir con responsabilidad y honradez los cargos y comisiones que se le encomendare por disposición del directorio o asamblea general.
- b) Abonar con puntualidad las cuotas ordinarias que fije la asamblea General.
- c) Concurrir obligatoriamente a todas las asambleas generales o de cualquier llamado de la organización.
- d) Gozar de todos los beneficios que la organización establezca en sus aspectos económicos, culturales y sociales.
- e) Defender en todo momento y de manera espontánea el prestigio de la Asociación.
- f) Participar en forma directa de las actividades de la organización.
- g) Intervenir con voz y voto en las sesiones del directorio, asamblea general o extraordinaria, así mismo ser escuchados en las sesiones del directorio en caso de algún reclamo.
- h) Solicitar por escrito al presidente de la organización la convocatoria de la asamblea general extraordinaria, la solicitud deberá ser escrita con la suscripción de por lo menos las 2/3 partes de los socios activos, indicando el motivo de dicha petición.

CAPÍTULO IV

DE SU ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Art. 7.- La Asociación de Pescadores Artesanales San Pedro de la Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, para su mejor administración se compone de los siguientes organismos:

- a) Asamblea General
- b) Del Directorio

Art- 8.- La Asamblea General se compone de todos sus miembros en goce de sus derechos, siendo esta la máxima autoridad de la asociación y deberá reunirse una vez por mes ordinariamente y extraordinariamente cuando lo convoque el presidente o a petición escrita de por lo menos las 2/3 partes de los afiliados.

Art. 9.- En las asambleas extraordinarias se tramitarán única y exclusivamente el o los asuntos para lo cual fue convocado.

Art. 10.- El quórum para asamblea general se constituye de la mitad más uno de los socios afiliados de la primera convocatoria y el número de concurrentes a la segunda convocatoria. La primera convocatoria se hará con dos días de anticipación por lo menos, y la segunda de doce horas mínimas.

Art.11.- el presidente de la asociación o quien haga sus veces será quien instale y presida las sesiones de Asamblea General, el mismo que orientará las discusiones con cultura y mesura, guardando en todo momento el respeto y consideración para todos los socios.

Art. 12.- Son atribuciones del socio:

- a) Estudiar y resolver todas las medidas que tiendan a la realización de los fines de la organización.
- b) Aprobar los planes de trabajo que presenten los directivos de la asociación.

- c) Remover por causa legal, total o parcialmente a los miembros de la directiva.
- d) Nombrar al síndico y al médico de la organización.
- e) Elegir al directorio en la segunda semana del mes de diciembre de cada año, a fin de que la nueva directiva se posesione en 15 días posteriores a la semana de la elección, posesión que se hará mediante sesión solemne convocada para el efecto.
- f) Conocer el informe de las actividades del directorio de la asociación.
- g) Estudiar y aprobar las reformas del presente estatuto.
- h) Conocer mensualmente el informe económico de la organización.
- i) Autorizar al directorio gastos para administración.
- j) Autorizar al directorio de la asociación la suscripción de contratos, garantías bancarias, inversiones financieras, apertura de cuentas bancarias y convenios en beneficio de la organización, directamente relacionados con sus actividades dentro de su ámbito social y comunitario.
- k) Imponer las sanciones que establece el siguiente estatuto.
- l) Controlar la actuación de los miembros del directorio, comisiones de trabajos y todos los delegados que sean nombrados para que representen a la asociación.
- m) Conocer y resolver todos los casos no previstos en este estatuto.

CAPÍTULO V

EL DIRECTORIO O DIRECTIVA

Art. 13.- El directorio de la asociación durará un año en sus funciones, pudiendo ser reelegido en sus cargos total o parcialmente o removido cuando la asamblea general lo estime conveniente, se integra de la siguiente manera: Presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario, tesorero, primer vocal, segundo vocal y tercer vocal.

Art. 14.- El directorio sesionará dos veces al mes ordinariamente bajo la dirección del presidente o de quien haga sus veces y extraordinariamente sesionará cuando convoque el presidente a petición escrita de dos o más de sus miembros, siendo este

el que deba sesionar con más frecuencia la asamblea general, el quórum para que pueda sesionar legalmente el directorio será de cuatro miembros.

Art. 15.- Para ser miembro de directorio, siendo esta una condición general para ser socio, cuya calidad le da todo derecho. El afiliado debe ser ecuatoriano, mayor de edad, pescador artesanal, cumplir con todas las obligaciones con la asociación y haber sido afiliado por lo menos seis meses antes.

Art. 16.- son atribuciones del directorio:

- a) Vigilar que se organice y que se responsabilice por la administración de la asociación nombrando asesores jurídicos, técnicos y sociales de la organización.
- b) Conocer las solicitudes de las afiliaciones de nuevos socios siempre que los candidatos gocen de la confianza y simpatía de los demás socios y llenen los requisitos estipulados en el presente estatuto, la directiva obligatoriamente deberá hacer conocer a la asamblea general, la solicitud de nuevos socios, pero que este apruebe o rechace definitivamente la mencionada solicitud.
- c) Presentar ante la asamblea general ordinaria el informe de labores, balances de cuentas, así como sugerencias, proyectos y acuerdos que vayan en beneficio de la asociación.
- d) Elaborar el reglamento interno de la asociación y someterlo a la aprobación de la asamblea general.
- e) Responder moral y pecuniariamente por todas las pertinencias de la asociación.
- f) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto, reglamento de la organización y más disposiciones legales emitidas por la asamblea general y directorio.

CAPÍTULO VI

Art. 18.- Deberes y atribuciones del presidente:

- a) Presidir las sesiones del directorio y asamblea general.

- b) Representar legalmente a la asociación e intervenir en todos los asuntos judiciales y extrajudiciales de la misma.
- c) Convocar a las sesiones del directorio o asamblea general por intermedio del secretario.
- d) Presentar informe anual de todas las labores realizadas por el directorio a la asamblea general.
- e) Elaborar el respectivo orden del día, tanto para las sesiones del directorio como para la asamblea general, conjuntamente con el secretario.
- f) Presentar la promesa de estilo ante la asamblea general para el desempeño de su cargo.
- g) Suscribir las actas de la asamblea general, del directorio y acuerdos, comunicaciones, documentos convenios o contratos, correspondencia de la organización y otros, en unidades de actos con el secretario.
- h) Vigilar el desempeño de las funciones de cada miembro de la directiva.
- i) Cumplir y hacer cumplir estrictamente el presente estatuto.

Art. 19.- Son deberes y atribuciones del vicepresidente:

- a) Subrogar al presidente en caso de ausencia, renuncia o muerte hasta que la asamblea general designe a la persona que llene está vacante dejada por el principal.
- b) Cumplir y hacer cumplir estrictamente el presente estatuto.
- c) Asistir a todas las sesiones del directorio y reuniones de la organización.

Art. 20.- Son deberes y atribuciones del secretario.

- a) Asistir a las sesiones del directorio y asamblea general.
- b) Tomar nota de todo el proceso de la reunión, redactar y suscribir, acuerdos, documentos, correspondencia, acta del directorio y asamblea general, los documentos antes indicados estarán bajo su responsabilidad.
- c) Llevar adecuadamente los libros de actas del directorio de la asamblea general, certificar con su firma, rubrica y sello de la organización en unidad de acto con el presidente, en toda comunicación o acuerdo de la organización.

- d) Conferir certificados o copias que fueren legalmente solicitada previa la aprobación del directorio.
- e) Leer en cada sesión el acta de las resoluciones anteriores.
- f) Llevar el inventario anual de los útiles y enseres de propiedad de la organización.
- g) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto, reglamentos y más disposiciones legales de la organización.
- h) Convocar a asamblea general y directorio o cuando el presidente lo ordene.

Art. 21.- Son deberes y atribuciones del pro-secretario:

- a) Subrogar al secretario en caso de ausencia.
- b) Asistir a las sesiones del directorio y asamblea general.
- c) Ayudar al secretario en tomar notas y redacción de actas, acuerdos, documentos y correspondencia.
- d) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto.

Art. 22.- Son deberes y atribuciones del tesorero:

- a) Recaudar las cuotas ordinarias establecidas en el presente estatuto, así también los valores que por cualquier concepto deben ingresar a los fondos de la organización.
- b) Llevar la contabilidad y el inventario de los bienes de la organización en forma correcta.
- c) Abrir una cuenta de ahorro en un banco de La Libertad, donde depositará los fondos económicos de la asociación a nombre de la misma, estos fondos solo podrán ser retiradas con el visto bueno del presidente.
- d) Presentar a consideración del directorio o asamblea general el informe económico de la asociación de acuerdo con lo destinado en el presente estatuto y cuantas veces lo solicite el presidente, el directorio a asamblea general.

- e) Recibir y entregar por inventario los bienes de la organización, por ningún concepto podrá entregar dinero de la asociación sin el visto bueno del presidente.
- f) Cumplir y hacer cumplir el presente estatuto.

Art. 23.- Son atribuciones del primer, segundo y tercer vocal:

- a) Presidir las comisiones especiales de fiscalización, cultura y deporte, medio ambiente, turismo y las que crea necesario y prioritario la asamblea general.

CAPÍTULO VII

DE LOS FONDOS DE LA ASOCIACIÓN

Art. 24.- Son fondos de la asociación:

- a) El valor de las cuotas mensuales, valor fijado por la asamblea general.
- b) El valor de las cuentas de ingreso que señale el presente el presente estatuto será el que fije la asamblea general para aquellos que sean aceptados como nuevos socios.
- c) Las utilidades que obtuviere por actividades de comercialización.
- d) El valor de las multas que fije la asamblea general.
- e) Las erogaciones, donaciones y cualquier ingreso voluntario que le hicieren a la asociación.

Art. 25.- los fondos de la asociación serán administrados de acuerdo al presupuesto anual que deberá sujetarse a las correspondientes partidas:

- a) 50% para gastos administrativos.
- b) 10% para ayuda de beneficencia.
- c) 10% para fomentar la educación y el deporte entre los socios.
- d) 15% para fondos de reserva de la organización.
- e) 15% para fondos de enfermedad y mortuoria.

Art. 26.- los fondos de la asociación deberán ser depositados en la cuenta de ahorro y de ello será responsable el presidente y el tesorero, los cuales legitimaran las firmas y atribuciones con las copias de los nombramientos.

CAPÍTULO VIII

DE LAS SANCIONES

Art. 27.- se establecen las siguientes sanciones:

- a) Amonestación.
- b) Multas.
- c) Suspensión temporal de derechos.
- d) Expulsión.
- e) Exclusión.

La amonestación: será privada o pública y su imposición corresponden a la directiva, la cual puede ser verbal o por escrito, cuya sanción podrá juzgarse por incumplimiento injustificado con las comisiones encomendadas por violación leve a los estatutos, reglamento o por cualquier otra falta que pudiere merecer el castigo y calificativo leve.

La multa: será la sanción económica que la asamblea general determine por las causas que el mismo organismo estime necesario aplicar por faltas injustificadas a las asambleas.

La suspensión temporal de derechos: será impuesta a los socios en los siguientes casos: cuando hubieren sido sancionados con multa, difamación de la asociación, de sus miembros y cuando estuvieren atrasados en el pago de las cuotas por le plazo mínimo de tres meses.

Expulsión: como sanción a los miembros de la asociación será impuesto por la asamblea general en los siguientes casos:

- a) Cuando hubiere cometido actos dolosos contra los bienes y fondos de la organización.
- b) Cuando hubiere ido condenados por delitos contra la propiedad privada y cuando cometieren actos graves, contrarios a los intereses de la organización para cuyo efecto se levantará un expediente en el que conste el grado de acusaciones, citando al acusado para que pueda ejercer su propia defensa.
- c) Por ningún motivo podrá imponerse la pena de expulsión sin que previamente se cumpla el trámite por los señalados en los mismos. Cualquier sanción impuesta con violación de estas normas serán nulas y sin ningún valor.

La exclusión: como sanción a los miembros de la asociación, será impuesto por la asamblea general al socio que habiendo sido suspendido temporalmente en sus derechos, por tres faltas consecutivas en el año, reincidiera el siguiente mes de cumplida su sanción en seguir faltando a asamblea general; el socio que fuera excluido definitivamente, no tendrá derecho a liquidación alguna por parte de la asociación.

4.3. ANÁLISIS SITUACIONAL

Para desarrollar el trabajo de investigación examinaremos la matriz FODA de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro, realizar este diagnóstico es una de las condiciones para intervenir en la formulación e implantación de estrategias y darles seguimiento para luego evaluar y controlar.

4.3.1. FODA – DAFO

Construir esta matriz se convierte en un instrumento viable para realizar el análisis de la organización de acuerdo al escenario donde interactúa actualmente y hacia dónde quiere llegar en un tiempo y espacio determinado; esta matriz contribuye al cumplimiento de metas estratégicas aportando a alcanzar el éxito. Esta herramienta permite la toma de decisiones en cuanto a la situación actual de la asociación y los cambios que pueden presentarse en el futuro de tal manera que no afecte al logro de objetivos.

Lo que analizaremos en esta matriz son los factores internos y externos del ambiente donde interactúa la asociación de pescadores artesanales San Pedro; cuando hablamos de factores internos se refiere a la fortalezas y debilidades de la institución, en cuanto a los factores externos se abarcan las oportunidades y amenazas.

Al desarrollar esta matriz se desarrollaran cuatro tipos de estrategias que se denominan de la siguiente manera:

Estrategias FO (Fortalezas – Oportunidades): Mediante esta estrategia se utilizaran las fuerzas internas de la asociación para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas de la misma institución. En este caso si la asociación tiene debilidades importantes, se buscará la mejor manera de superarlas y convertirlas en fortalezas. Si la asociación enfrenta amenazas significativas, tratará de evitarlas para concentrarse en aprovechar las oportunidades.

Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades): Con esta estrategia se pretende superar las debilidades internas de la asociación aprovechando las oportunidades externas donde interactúa.

Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas): Utilizando esta estrategia se aprovechará al máximo las fortalezas de la asociación para evitar o reducir a lo más mínimo el impacto de las amenazas externas.

Estrategias DA (Debilidades – Amenazas): El objetivo de esta estrategia es revelar las debilidades internas y esquivar las amenazas que se presentan en el entorno. Con esto pretende minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias defensivas, porque si la asociación presenta un gran número de debilidades y amenazas la situación de la entidad será inestable.

Al definir estas estrategias se contribuirá a la obtención de resultados efectivos que permitan la prosperidad de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.

4.3.1.1. Análisis interno

La asociación de pescadores artesanales San Pedro durante el tiempo que se ha mantenido ejecutando actividades en el mercado ha adquirido fortalezas internas al obtener negocios que permiten su estabilidad económica, pero hay que considerar algunas debilidades que deben superar, éstas no han sido obstáculos suficientemente fuertes para declinar en el mercado.

Matriz EFI

Mediante esta matriz se puede analizar los factores internos que afectan de una u otra manera a la institución. A continuación se presenta la matriz EFI con su respectivo peso, calificación y ponderación para el análisis de la situación interna de la asociación:

CUADRO # 05: MATRIZ EFI DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Ofrecer insumos de pesca artesanal.	0,10	4	0,40
2. Estar ubicados en una zona donde la actividad principal es la pesca artesanal.	0,05	4	0,20
3. Prestigio por ser reconocidos en el mercado.	0,07	3	0,21
4. Tener capacidad de pago para los proveedores.	0,10	3	0,30
5. Cumplir con leyes tributarias y laborales.	0,05	3	0,15
6. Excelente atención al cliente.	0,05	3	0,15
7. Infraestructura propia	0,09	4	0,36
DEBILIDADES			
1. Pérdida de tiempo en la toma de decisiones.	0,08	1	0,08
2. Carencia de planeación y administración estratégica.	0,08	1	0,08
3. Escasez de conocimientos administrativos por parte de los socios.	0,08	1	0,08
4. Falta de capacitación.	0,05	1	0,05
5. Carencia de dirección estratégica	0,05	1	0,05
6. Bajo nivel de estudios de mercado.	0,05	2	0,10
7. Escasez de publicidad.	0,05	2	0,10
8. Bajo nivel de estudios por parte de los socios.	0,05	2	0,10
TOTAL	1		2,41

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Análisis MEFI: Según el total de la ponderación, es notorio un 2,41 lo que significa que la asociación está por debajo del promedio que es 2,5; podemos observar en el cuadro que las fortalezas tienen un valor mayor que las debilidades lo que indica que éstas se pueden superar con la aplicación del plan estratégico.

4.3.1.2. Análisis externo

La asociación de pescadores artesanales San Pedro de acuerdo al entorno donde se encuentra tiene oportunidades que actualmente no aprovecha al máximo por diversos factores que lo impiden; también es notoria la cantidad de amenazas por los cambios externos.

Matriz EFE

Con esta matriz podremos analizar la situación externa de la asociación de pescadores artesanales San Pedro, aquellas oportunidades que favorecen a la institución y cuáles son las amenazas que nos afectan.

CUADRO # 06: MATRIZ EFE DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Expandir el negocio de insumos de pesca.	0,05	4	0,20
2. Captación de clientes.	0,05	4	0,20
3. Ubicación geográfica	0,10	4	0,40
4. Capacidad de inversión	0,10	4	0,40
5. Interactuar en nuevos modelos de negocios.	0,10	4	0,40
6. Desarrollo de la comunidad.	0,05	3	0,15
7. Ser considerados por el estado como entes productivos.	0,05	3	0,15
8. Creación de la Ley de economía popular y solidaria.	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
1. Fuerte nivel de competencia.	0,10	1	0,10
2. Entradas de nuevos negocios con productos similares.	0,05	1	0,05
3. Cambios en las Leyes que atentan contra la estabilidad de la gasolinera.	0,09	2	0,18
4. Inflación (cambios constantes en los precios).	0,02	2	0,04
5. Desequilibrio económico temporal por la falta de pesca.	0,05	1	0,05
6. Resistencia al cambio por parte de los socios y trabajadores.	0,05	1	0,05
7. La competencia ofrece más variedad de productos.	0,04	1	0,04
8. Clientes exigentes.	0,05	2	0,10
TOTAL	1		2,66

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

Análisis MEFE: La ponderación total según la matriz es 2,66 lo que significa que la asociación está por encima del promedio que es 2,5; al observar claramente el cuadro se puede notar que las oportunidades externas son mayores que las amenazas lo que es de vital importancia para la asociación y la aplicación del plan estratégico nos permitirá tener un direccionamiento de cómo hacerlo.

4.3.1.3. Matriz de análisis FODA

A través de ésta matriz podremos determinar las diferentes estrategias a utilizar en relación al análisis interno y externo efectuado anteriormente, ésta herramienta es indispensable para tomar decisiones que permitirán optimizar la situación actual. A continuación se muestra la matriz:

CUADRO # 07: MATRIZ DE ANÁLISIS FODA

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer insumos de pesca artesanal. 2. Estar ubicados en una zona donde la actividad principal es la pesca artesanal. 3. Prestigio por ser reconocidos en el mercado. 4. Tener capacidad de pago para los proveedores. 5. Cumplir con leyes tributarias y laborales. 6. Excelente atención al cliente. 7. Infraestructura propia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pérdida de tiempo en la toma de decisiones. 2. Carencia de planeación y administración estratégica. 3. Escasez de conocimientos administrativos por parte de los socios. 4. Falta de capacitación. 5. Carencia de valores corporativos. 6. Bajo nivel de estudios de mercado. 7. Escasez de publicidad. 8. Bajo nivel de estudios por parte de los socios.
EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Expandir el negocio de insumos de pesca. 2. Captación de clientes. 3. Ubicación geográfica. 4. Capacidad de inversión 5. Interactuar en nuevos modelos de negocios. 6. Desarrollo de la comunidad. 7. Ser considerados por el estado como entes productivos. 8. Creación de la Ley de economía popular y solidaria. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar la venta de insumos de pesca artesanal en la comunidad donde la actividad principal es la pesca artesanal para expandir el negocio de la ferretería y poder captar nuevos clientes. (F1, F2 – O1, O2) 2. Aumentar el nivel de prestigio que la asociación tiene en el mercado para interactuar en nuevos negocios logrando de esta manera desarrollar la situación socioeconómica de la comunidad. (F3, F4, F6, F7 – O4, O5, O6) 3. Contribuir con el estado y los trabajadores a través del cumplimiento de las Leyes laborales y tributarias como estrategia para ser considerados en proyectos. (F5 – O7, O8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar el plan estratégico para la asociación con el fin de que la toma de decisiones sea óptima así como la implementación de publicidad, esto conllevará a efectuar planes de acción que permitan la expansión del negocio y captación de nuevos clientes. (D1, D2, D7 – O1, O2) 2. Capacitar a los involucrados en temas administrativos y en el desarrollo de estudios de mercado con la finalidad de interactuar en nuevos negocios aprovechando la capacidad de inversión encaminados al desarrollo socioeconómico de la comunidad. (D3, D4, D6, D8 – O3, O4, O5, O6) 3. Elaborar las directrices estratégicas de la asociación para que los involucrados se sientan identificados con la organización y de esta forma cumplir con la Leyes (D5 – O6, O7, O8)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte nivel de competencia. 2. Entradas de nuevos negocios con productos similares. 3. Cambios en las Leyes que atentan contra la estabilidad de la gasolinera. 4. Inflación (cambios constantes en los precios). 5. Desequilibrio económico temporal por la falta de pesca. 6. Resistencia al cambio por parte de los socios y trabajadores. 7. La competencia ofrece más variedad de productos. 8. Clientes exigentes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el posicionamiento de la empresa en una zona donde la actividad pesquera prevalece y contar con una ferretería de insumos destinados a la pesca nos permitirá contrarrestar el fuerte nivel de competencia y la entrada de nuevos negocios con productos similares. (F1, F2 – A1, A2) 2 Maximizar el prestigio que tenemos en la comunidad y la confianza con los proveedores a través de la implementación de estrategias que nos permitan superar los problemas de gestión administrativa y motivar a que los socios no se resistan al cambio.. (F3, F4 – A3, A6) 3. Propagar la excelente atención al cliente, utilizar los espacios inutilizables de la infraestructura mediante acciones contra el desequilibrio económico temporal por la falta de pesca. (F5, F6, F7 – A4, A5, A7, A8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contrarrestar la pérdida de tiempo en la toma de decisiones y el fuerte nivel de competencia mediante la implementación de estrategias que nos permitan convertir las debilidades y amenazas en fortaleza y oportunidades. (D1 – A1) 2. Fomentar el trabajo en equipo para luchar contra la escasez de conocimientos administrativos, el bajo nivel de estudios por parte de los socios y elaborar investigaciones de mercado fortaleciendo la imagen corporativa. (D2, D3, D5, D6 – A3, A4, A5) 3. Capacitar a los socios, trabajadores y efectuar publicidad contribuirá a mantener satisfechos a los clientes, cambiar las perspectivas de los socios y llevar un paso delante de la competencia. (D4, D7 – A7, A8)

Elaborado por: Sully Suárez González

4.4. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

4.4.1. Estrategias empresariales

Las estrategias empresariales sirven para definir diferentes cursos de acción que los involucrados de la asociación de pescadores desempeñaran en el proceso de implementación y ejecución.

4.4.2. Estrategias de crecimiento

- ✓ Aprovechar el hecho de vender insumos de pesca artesanal y de estar ubicados en una zona donde la actividad principal es la pesca artesanal para expandir el negocio de la ferretería y poder captar nuevos clientes.
- ✓ Aumentar el nivel de prestigio que la asociación tiene en el mercado para interactuar en nuevos negocios logrando de esta manera desarrollar la situación socioeconómica de la comunidad.
- ✓ Contribuir con el estado y los trabajadores a través del cumplimiento de las Leyes laborales y tributarias como estrategia para ser considerados en proyectos ahora que está vigente la Ley de economía popular y solidaria.

4.4.2.1. Estrategias y cursos de acción

Aprovechar el hecho de vender insumos de pesca artesanal y de estar ubicados en una zona donde la actividad principal es la pesca para expandir el negocio de la ferretería y poder captar nuevos clientes.

- ✓ Programar campañas publicitarias dando a conocer los negocios que promueve la asociación para captar la atención del cliente.
- ✓ Ofrecer variedad de productos al por menor y mayor con la finalidad de ganar mayor rentabilidad y expandir el negocio.

- ✓ Capacitar a los involucrados para que brinden una excelente atención al cliente logrando de esta forma que ellos se sientan satisfechos y nos recomienden.

4.4.2.2. Estrategias y cursos de acción

Aumentar el nivel de prestigio que la asociación tiene en el mercado para interactuar en nuevos negocios logrando de esta manera desarrollar la situación socioeconómica de la comunidad.

- ✓ Elaborar las directrices estratégicas de la asociación para que los involucrados que la conforman se sientan identificados tomando decisiones óptimas que conlleven a interactuar en nuevos negocios.
- ✓ Efectuar reuniones constantes con los socios que permitan aplicar el enfoque de trabajo en equipo para promover el nivel de prestigio de la asociación.
- ✓ Elaborar proyectos productivos mediante la investigación y desarrollo del mismo buscando financiamiento en entidades gubernamentales involucrando en este proceso a la comunidad en general.

4.4.2.3. Estrategias y cursos de acción

Contribuir con el estado y los trabajadores a través del cumplimiento de las Leyes laborales y tributarias como estrategia para ser considerados en proyectos ahora que está vigente la Ley de economía popular y solidaria.

- ✓ Crear un ambiente de cultura tributaria en los involucrados y éstos a su vez socialicen con la comunidad para ser ciudadanos responsables.
- ✓ Socializar la Ley de economía popular y solidaria con los socios para que tengan conocimientos de los alcances de esta Ley y mejorar los estatutos y reglamentos de la Asociación.

- ✓ Promover el cumplimiento de Leyes en la comunidad mediante capacitaciones como parte del programa social de desarrollo comunitario.

4.4.3. Estrategias de mejoramiento

- ✓ Aprovechar el posicionamiento de la empresa en una zona donde la actividad pesquera prevalece y contar con una ferretería de insumos destinados a la pesca nos permitirá contrarrestar el fuerte nivel de competencia y la entrada de nuevos negocios con productos similares.
- ✓ Maximizar el prestigio que tenemos en la comunidad y la confianza con los proveedores a través de la implementación de estrategias que nos permitan superar los problemas de gestión administrativa y motivar a que los socios no se resistan al cambio.
- ✓ Propagar la excelente atención al cliente, utilizar los espacios inutilizables de la infraestructura y seguir con el cumplimiento de la Leyes favorecerá para ejecutar acciones contra el desequilibrio económico temporal por la falta de pesca.

4.4.3.1. Estrategias y cursos de acción

Aprovechar el posicionamiento de la empresa en una zona donde la actividad pesquera prevalece y contar con una ferretería de insumos destinados a la pesca nos permitirá contrarrestar el fuerte nivel de competencia y la entrada de nuevos negocios con productos similares.

- ✓ Iniciar una campaña agresiva de posicionamiento en el mercado de insumos de pesca artesanal mediante publicidad y promoción para dejar de lado a la competencia liderando el mercado.
- ✓ Ampliar el negocio ofreciendo variedad de insumos para la pesca artesanal, mejores precios, comodidad en las formas de pago por parte de los clientes para frenar la entrada de nuevos competidores.

- ✓ Motivar a los trabajadores mediante incentivos y capacitación para que brinden una excelente atención al cliente.

4.4.3.2. Estrategias y cursos de acción

Maximizar el prestigio que tenemos en la comunidad y la confianza con los proveedores a través de la implementación de estrategias que nos permitan superar los cambios drásticos en las leyes que afecta a uno de nuestros negocios como es la gasolinera y motivar a que los socios no se resistan al cambio.

- ✓ Implementar el sentido de pertenencia por parte de los socios mediante la elaboración de los valores corporativos y direcciones estratégicas.
- ✓ Analizar las posibilidades de ejecutar un nuevo modelo de negocio para tener una alternativa en caso de vender la gasolinera.
- ✓ Potencializar el prestigio en el mercado mediante la captación de nuevos clientes y la oferta de nuevos productos o servicios de calidad.

4.4.3.3. Estrategias y cursos de acción

Propagar la excelente atención al cliente, utilizar los espacios inutilizables de la infraestructura y seguir con el cumplimiento de las Leyes favorecerá para ejecutar acciones contra el desequilibrio económico temporal por la falta de pesca.

- ✓ Capacitar a los involucrados de la asociación hará que ellos desarrollen habilidades y destrezas permitiéndoles ser innovadores para evitar que el desequilibrio económico temporal afecte de forma directa.
- ✓ Enfocar nuestro negocio a la obtención del liderazgo de mercado mediante investigación y desarrollo que optimicen los procesos.
- ✓ Situar alternativas que permitan minimizar el riesgo económico por falta de pesca.

4.5. POLÍTICAS

Es importante establecer normas de cumplimiento de objetivos y procedimientos que induzcan a ejecutar los planes de acción.

- ✓ Asistir puntualmente a las reuniones de socialización de Leyes que generen cambios en la Asociación.
- ✓ Capacitar continuamente a los involucrados de la asociación en temas relacionados a administración, planificación, toma decisiones, entre otros.
- ✓ Mantener la imagen corporativa de la asociación identificándose con la misión, visión, objetivos y metas.
- ✓ Ofrecer productos y servicio al cliente de calidad.
- ✓ Evaluar el nivel de crecimiento de la asociación.
- ✓ Respetar el orden de jerarquía de la asociación y las obligaciones como socios.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo en los socios como parte del proceso de desarrollo.
- ✓ Cumplir a cabalidad con los estatutos y reglamentos de la asociación.
- ✓ Ser parte del proceso de desarrollo y evolución de la asociación.
- ✓ Mantener la imagen de la asociación y defenderla en todo momento.

4.6. PROGRAMAS

Los programas son importantes porque permiten llevar un proceso que permitirá la consecución de objetivos en un tiempo determinado.

4.6.1. Programa 1: Capacitación a los socios, administradores y trabajadores en temas de administración y planeación estratégica.

Es indispensable señalar que este programa ayudará a los socios a combatir una de las debilidades para convertirla en fortaleza, con esto se pretende que los socios aumenten su nivel de conocimiento en temas de vital importancia que sin duda le ayudarán en algún momento que les toque ser elegidos como parte de la directiva; en cuanto a los trabajadores es necesaria la capacitación porque ellos también son parte de la empresa y de alguna forma aplican esto en su trabajo.

CUADRO # 08: Programa de capacitación en administración y planeación estratégica.

PROGRAMA	OBJETIVO	Nº DE HORAS	PERÍODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	DIRIGIDO A:
Programa de capacitación en administración y planeación estratégica	Brindar capacitación a los involucrados de la asociación de pescadores San Pedro mediante el uso de técnicas que permitan encaminar al proceso de desarrollo de la asociación.	16 horas	Diciembre 2013	Directiva de la asociación. Capacitador.	37 socios 3 trabajadores

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

CONTENIDOS DEL PROGRAMA 1: ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- ✓ ¿Qué es administración?
- ✓ ¿Qué es planificar?

- ✓ Importancia de la planificación
- ✓ Por qué aplicar la planificación estratégica en las asociaciones.
- ✓ Matriz FODA
- ✓ Importancia
- ✓ Como se elabora.
- ✓ Estrategias
- ✓ Como se elaboran.

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

- ✓ Aumentar el nivel de conocimientos en los socios sobre temas que le servirán para direccionar el progreso de la asociación a la que son afiliados.
- ✓ Mejorar los procesos administrativos en la asociación de pescadores.
- ✓ Tener herramientas que permitan sobrellevar cualquier situación de riesgo.
- ✓ Conocer con exactitud la situación actual de la asociación.

PROCEDIMIENTO

Capacitar a los socios en temas administrativos mediante la acción participativa para desarrollar habilidades y destrezas que permitan el liderazgo estratégico mejorando de esta forma la situación actual de la asociación.

- ✓ Fortalecer el trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales.
- ✓ Fomentar el clima organizacional.
- ✓ Ejecutar una excelente administración y planificación que permita prever el futuro.
- ✓ Implementar sistemas de comunicación efectiva.
- ✓ Desarrollar todas las actividades con eficiencia, eficacia y efectividad.

CRONOGRAMA

CUADRO # 09: Cronograma del programa 1.

AÑOS	2013				2014	2015	2016	2017	2018
	DICIEMBRE								
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4					
¿Qué es administración?									
¿Qué es planificar?									
Importancia de la Planificación									
¿Por qué aplicar la planificación estratégica en las asociaciones?									
Matriz FODA									
Importancia									
¿Cómo se elabora?									
Estrategias									
¿Cómo se elaboran?									
Implementación de estrategias									

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González.

4.6.2. PROGRAMA 2: ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO: EXPANDIR EL NEGOCIO DE LA FERRETERÍA MARINA DE LA ASOCIACIÓN.

Con este programa se propondrán alternativas de crecimiento del negocio de la ferretería en busca del liderazgo de mercado ofreciendo excelente atención al cliente, variedad de insumos de pesca, garantía de los productos, precios accesibles, nueva imagen a la ferretería, aumento del stock para ventas al por mayor y menor que hará que el cliente tenga en su mente el negocio dejando de lado la competencia.

CUADRO # 10: Programa estrategias de crecimiento – expandir la ferretería marina de la asociación.

PROGRAMA	OBJETIVO	Nº DE HORAS	PERÍODO DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES	DIRIGIDO A:
Estrategias De Crecimiento – Expandir La Ferretería Marina De La Asociación.	Analizar la propuesta de expansión de la ferretería Marina de la asociación mediante la socialización del tema con los involucrados para elaborar el plan de acción y diseñar estrategias.	24 horas	Enero 2014	Directiva de la asociación. Capacitador.	37 socios 3 trabajadores

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

CONTENIDO DEL PROGRAMA ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO – EXPANDIR LA FERRETERÍA MARINA DE LA ASOCIACIÓN.

- ✓ Antecedentes de la Ferretería.
- ✓ Análisis situacional FODA.
- ✓ Estrategias de mercadeo.
- ✓ Análisis económico.
- ✓ Presupuestos.
- ✓ Cronograma de actividades.

BENEFICIOS DEL PROGRAMA

- ✓ Brindar variedad y calidad de productos.

- ✓ Cambiar la imagen de la ferretería ampliando el local.
- ✓ Brindar una excelente atención y servicio al cliente.
- ✓ Liderar el mercado.
- ✓ Posicionarse en la mente del consumidor.
- ✓ Ganar rentabilidad.

PROCEDIMIENTOS

Impulsar a la evolución de la ferretería mediante la utilización de estrategias de crecimiento que permitan ampliar el negocio para obtener rentabilidad.

- ✓ Lograr que la asociación se adapte al entorno cambiante.
- ✓ Ganar prestigio en el mercado dejando de lado la competencia.
- ✓ Lograr el desarrollo socioeconómico de la Comuna San Pedro.
- ✓ Generar plazas de trabajo.

CRONOGRAMA

CUADRO # 11: Cronograma del programa 2

AÑOS	2014				2015	2016	2017	2018
ACTIVIDADES	ENERO							
	SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4				
Antecedentes de la Ferretería.								
Análisis situacional FODA.								
Estrategias de mercadeo.								
Análisis económico.								
Presupuestos.								
Cronograma de actividades.								
Ejecución de las estrategias.								

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

4.7. PROYECTOS DEL PROGRAMA 1:

4.7.1. PROYECTO 1. CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR UNA ASOCIACIÓN ASERTIVA EN APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO.

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOGRAR UNA ASOCIACIÓN ASERTIVA EN APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES DE MERCADO.	Facilitar las herramientas necesarias a los involucrados mediante el análisis del contexto de la administración y planificación estratégica para lograr la eficiencia de los procesos en la asociación de pescadores aprovechando de esta forma las oportunidades del mercado.	Solicitar a los gobiernos seccionales un capacitador especializado en estos temas. Coordinar acciones con los directivos y socios para su activa participación en el proyecto.	Diciembre 2013 hasta Enero 2014	Facilitar la toma de decisiones. Identificar alternativas de cambio. 37 socios activos. 5 gestionan y coordinan las actividades a realizarse. 2 son los encargados del material a utilizar.	Directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro. Liderados por el Sr. Carmelo Santos Laínez.	La capacitación en temas de administración y planeación estratégica impartida a los involucrados permitirá la correcta toma de decisiones y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.	\$ 2.974,35

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

4.7.2. PROYECTO 2. PROMOVER LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS CON LA ASOCIACIÓN.

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
PROMOVER LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA IDENTIFICACIÓN DE LOS INVOLUCRADOS CON LA ASOCIACIÓN.	Promover la cultura organizacional y directrices estratégicas mediante la aplicación de métodos que induzcan a los involucrados a sentirse identificados con la asociación.	Pintar en las paredes de la asociación la misión, visión, filosofía, objetivos y valores corporativos para que este visible para todos los espectadores. Repartir folletos a los involucrados con las directrices estratégicas.	Enero 2014	Lograr la identificación de los clientes con la asociación. Mejorar el clima organizacional mediante. Mejorar la comunicación entre todos.	Directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro. Socios Trabajadores.	Con la implementación de este proyecto se logrará la eficiencia en la toma de decisiones y se mejorará el clima laborar.	\$ 250,00

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

4.8. PROYECTOS DEL PROGRAMA 2:

4.8.1. PROYECTO 1. CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES A TRAVÉS DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS PARA LA FERRETERÍA MARINA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO.

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
CAPTACIÓN DE NUEVOS CLIENTES A TRAVÉS DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS PARA LA FERRETERÍA MARINA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO.	Promocionar el negocio de la ferretería mediante el uso de campañas publicitarias y promoción para captar nuevos clientes en el mercado de la pesca artesanal dejando de lado a la competencia encaminándose al liderazgo.	Desarrollar la publicidad e ir a radios locales para que la transmitan de forma agresiva. Repartir hojas volantes en la comunidad y sectores aledaños.	Marzo 2014	Captar clientes. Ser reconocidos en el mercado. Liderar en el mercado. Expandir y dar nueva imagen al negocio de la ferretería.	Directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro. Liderados por la Sra. Alicia Reyes.	Con implementación de la campaña publicitaria la provincia entera conocerá la existencia de la ferretería marina de la asociación y tendrá una nueva opción de compra, esto permitirá la captación de nuevos clientes.	\$ 980,00

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

4.8.2. PROYECTO 2: AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN DE LA FERRETERÍA MARINA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO.

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	IMPACTO	COSTOS
AMPLIACIÓN Y REMODELACIÓN DE LA FERRETERÍA MARINA DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO.	Ampliar las instalaciones de la ferretería marina mediante la inversión para adquirir nuevos insumos de pesca artesanal y mantener satisfecho al cliente cuando asiste a realizar sus compras.	Presupuestar los costos de inversión. Autogestión de los socios en gobiernos seccionales.	Abril, Mayo y Junio del 2014	Cambio de imagen de la ferretería. Clientes contentos y satisfechos.	Directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro. Liderados por el Sr. Pedro Suárez Laínez	Con la ampliación y remodelación del local se pretende captar nuevos clientes y ofrecer más variedad de insumos de pesca artesanal.	\$ 20.500,00

Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
Elaborado por: Sully Suárez González

4.9. PROCEDIMIENTOS

Para efectos de los procedimientos en la asociación de pescadores artesanales San Pedro se utilizará la sucesión cronológica de las acciones requeridas con el fin de tener mejor control de las actividades.

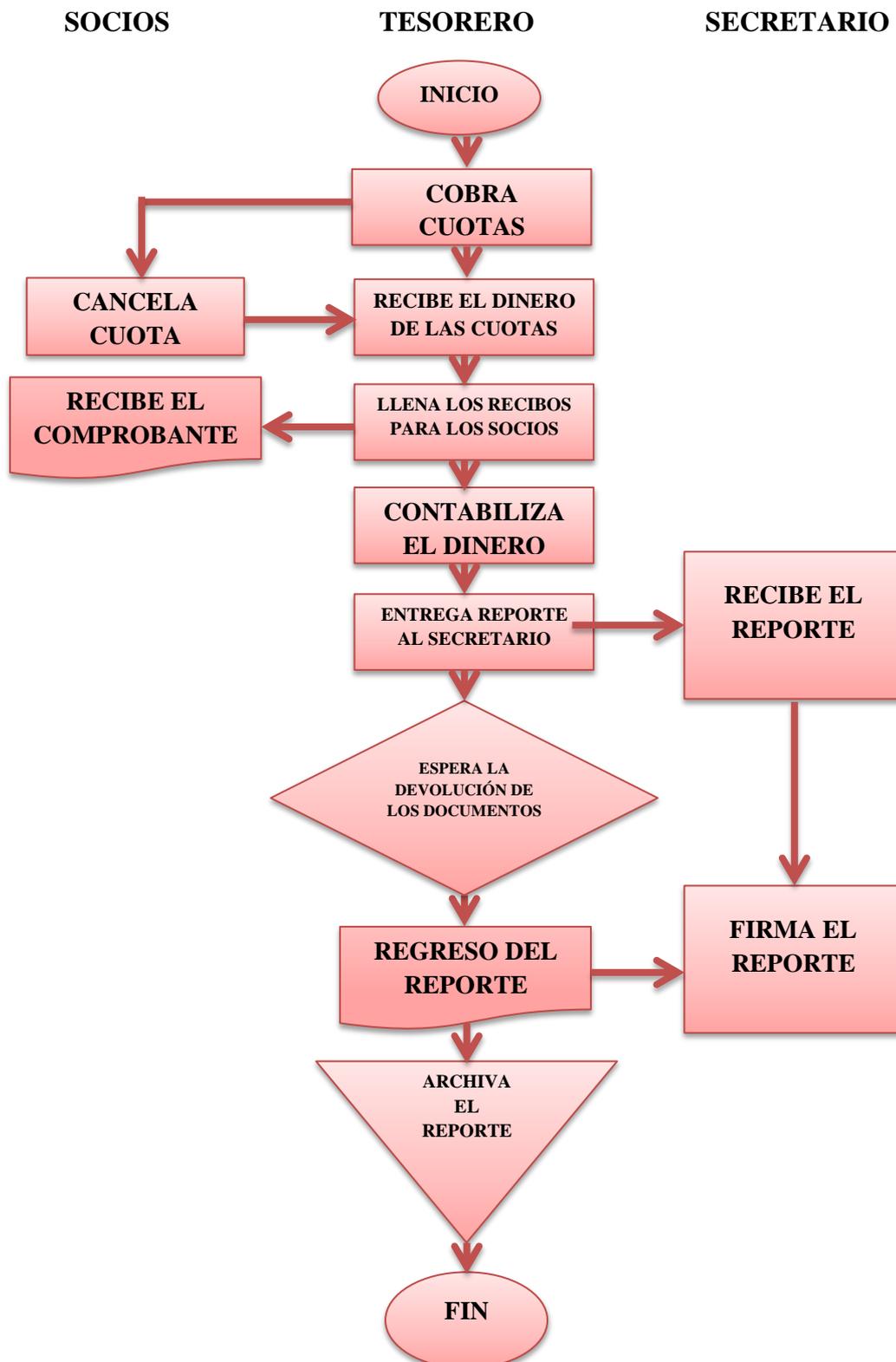
4.9.1. Diagramación

La diagramación indica los procesos a seguir para cumplir con los objetivos establecidos al momento de desarrollar las actividades, aplicaremos el sistema de diagramación en la asociación de pescadores artesanales San Pedro para el cobro de las cuotas mensuales con las que aporta cada socio.

CUADRO # 12: SIMBOLOGÍA

SÍMBOLO	REPRESENTA
	INICIO O TERMINO
	ACTIVIDAD
	DOCUMENTO
	DECISIÓN O ALTERNATIVA
	ARCHIVO
	CONECTOR DE PÁGINA

GRÁFICO # 33: PROCEDIMIENTO PARA LA EFICIENTE COBRANZA DE CUOTAS MENSUALES DE LOS SOCIOS.



Elaborado por: Sully Ornela Suárez González

4.10. PLANIFICACIÓN OPERATIVA

Es necesario elaborar el plan operativo porque es el resumen de los programas, proyectos, estrategias y objetivos que la Asociación de pescadores artesanales San Pedro desea cumplir en un plazo determinado, para esto citamos la definición de plan operativo:

Un plan operativo es un documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, una institución o una oficina gubernamental) establecen los objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir.

Estos objetivos se plasman sobre un documento similar al que se conoce como plan de acción, el cual prioriza las iniciativas más importantes para alcanzar distintos objetivos y metas. Ambos tipos de planes consisten en una guía importante para saber hacia dónde se está trabajando, conociendo el marco en el cual deberá desarrollarse cada proyecto en particular. (TELESUP, 2013)

Un plan de acción es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado. Es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quién se realizaran las acciones (www.minsalud.gov.co, 2013).

Considerando estas dos definiciones podemos decir que el plan de acción de la Asociación de pescadores fue elaborado considerando los tres programas y los tres proyectos, así como los involucrados, el tiempo y recursos que se necesitan en cada caso.

CUADRO # 13: PLAN DE ACCIÓN DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO

PLAN DE ACCIÓN PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES "SAN PEDRO"							
ESTRATEGIAS	PROGRAMAS	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿CON QUÉ?	¿CUÁNDO?	¿QUIÉN?	COSTO (\$)
		PROYECTOS	ACCIONES INMEDIATAS	RECURSOS	(FECHA DE INICIO Y FINALIZACIÓN)	RESPONSABLES	
Maximizar el prestigio que tenemos en la comunidad y la confianza con los proveedores a través de la implementación de estrategias que nos permitan superar los problemas de gestión administrativa y motivar a que los socios no se resistan al cambio.	Capacitación a los socios, administradores y trabajadores en temas de administración y planeación estratégica.	Capacitación en administración y planeación estratégica para lograr una asociación asertiva en aprovechar las oportunidades de mercado.	Facilitar las herramientas necesarias a los involucrados mediante el análisis del contexto de la administración y planificación estratégica para el logro de la eficiencia de los procesos en la asociación de pescadores aprovechando de esta forma las oportunidades del mercado.	HUMANOS MATERIALES FINANCIEROS TECNOLÓGICOS	DICIEMBRE 2013 HASTA ENERO 2014	Directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro. Liderados por el Sr. Carmelo Santos Laínez.	\$ 2.974,35
		Promover la cultura organizacional y la identificación de los involucrados con la asociación.	Promover la cultura organizacional y directrices estratégicas mediante la aplicación de métodos que induzcan a los involucrados a sentirse identificados con la asociación.	HUMANOS MATERIALES FINANCIEROS TECNOLÓGICOS	Diciembre 2013 hasta diciembre 2017	Directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro. Socios Trabajadores.	\$ 250,00
Aprovechar el posicionamiento de la empresa en una zona donde la actividad pesquera prevalece y contar con una ferretería de insumos destinados a la pesca nos permitirá contrarrestar el fuerte nivel de competencia y la entrada de nuevos negocios con productos similares	Expandir el negocio de la ferretería marina de la asociación.	Captación de nuevos clientes a través de campañas publicitarias para la ferretería marina de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.	Promocionar el negocio de la ferretería mediante el uso de campañas publicitarias y promoción para captar nuevos clientes en el mercado de la pesca artesanal dejando de lado a la competencia encaminándonos al liderazgo.	HUMANOS MATERIALES FINANCIEROS TECNOLÓGICOS	MARZO DEL 2014	Directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro. Liderados por la Sra. Alicia Reyes.	\$ 980,00
		Ampliación y remodelación de la ferretería marina de la asociación de pescadores artesanales San Pedro.	Ampliar las instalaciones de la ferretería marina mediante la inversión para adquirir nuevos insumos de pesca artesanal y mantener satisfecho al cliente cuando asiste a realizar sus compras.	HUMANOS MATERIALES FINANCIEROS TECNOLÓGICOS	ABRIL, MAYO Y JUNIO DEL 2014	Directiva de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro. Liderados por el Sr. Pedro Suárez Laínez	\$ 20.500,00

4.11. MONITOREO Y CONTROL

El monitoreo y control este conjunto de actividades de gestión permite evaluar y supervisar el avance de los programas, proyectos, objetivos que se plantearon para efectos de medir el desarrollo de la asociación de pescadores artesanales San Pedro así mismo si se están cumpliendo las estrategias en el tiempo establecido.

Con la utilización del monitoreo y control cada socio sabrá cuáles son sus responsabilidades en cuanto a la ejecución de los planes de acción para conseguir el cumplimiento de la estrategia logrando resultados exitosos.

Cada actividad debe ser monitoreada de forma consistente evaluando si lo planificado está acorde con lo que ocurre en el tiempo real, en caso de existir desviaciones se pone en marcha ciertas acciones correctivas al plan, retomando el camino correcto y evitar que el proyecto decline. Los controles en la asociación de pescadores artesanales San Pedro tomaran en cuenta los problemas que pueden presentarse y se contará con alternativas para evitar un riesgo que no permita aprovechar al máximo las oportunidades que se presenten en el mercado.

4.12. SEGUIMIENTO Y CONTROL

Observar detenidamente lo que sucede en la Asociación de pescadores artesanales San Pedro es una forma de darle seguimiento a las actividades que se están desarrollando y si se están cumpliendo en el tiempo establecido; el objetivo de este parámetro de gestión es coordinar mejor el tiempo evitando costos y plazos innecesarios.

4.13. CONCLUSIONES

- ✓ Una de las causas que posee la asociación de pescadores artesanales San Pedro para no arriesgar e invertir en sus negocios mejorándolos o implementándolos es el bajo nivel de educación que tienen los socios, esto dificulta la toma de decisiones porque se rehúsan al cambio. Por lo tanto los involucrados deben sentirse identificados a través de las directrices estratégicas y valores corporativos que guiarán la conducta y el trabajo en equipo para el cumplimiento de metas y objetivos.
- ✓ La carencia de planificación estratégica no les permite aprovechar al máximo las oportunidades de mercado, siendo un eje transversal en la comunidad y teniendo prestigio podrían generar nuevas plazas de trabajo logrando el desarrollo socioeconómico.
- ✓ La asociación de pescadores artesanales San Pedro tiene que implementar el Plan Estratégico como una herramienta útil en la evolución de sus negocios, deben priorizar el orden de actividades, cumplir con el reglamento interno y tener una comunicación eficiente para que todos se encaminen al logro de los objetivos propuestos.
- ✓ Mediante el análisis FODA se detectaron aquellos factores internos y externos que de alguna forma impiden la evolución total de la asociación, a través de ésta matriz también se elaboraron las estrategias que luego a base de ellas se desarrollaron los programas y proyectos en beneficio de la entidad.
- ✓ Los procedimientos y diagramación permiten optimizar el tiempo y considerar el orden el que se deben desarrollar cada una de las actividades en la asociación encaminándose a la administración eficiente.

4.14. RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante que la asociación de pescadores artesanales San Pedro coordine mejor sus actividades administrativas y emprenda un plan de capacitación en temas relacionados a la administración porque con esto se tendrá una visión más clara del futuro que esperan.
- ✓ Ejecutar los programas y proyectos en beneficio de los involucrados en temas referentes a la administración para evitar perder el tiempo en la toma de decisiones en beneficio de la Asociación.
- ✓ Por el cambio de leyes que se ha dado se recomienda realizar un estudio de mercado exhaustivo para determinar qué tipo de negocios podrían emprender, en caso de vender la gasolinera escoger la mejor alternativa para que sigan creciendo como institución y generen nuevas plazas de trabajo.
- ✓ Adoptar las directrices estratégicas tales como la misión, visión, filosofía, objetivos y valores corporativos como parte de la identificación con la asociación y desarrollar trabajos en equipo para que logren un mejor clima organizacional.
- ✓ Evaluar de forma continua si la planificación se está cumpliendo en el plazo establecido y si se han presentado cambios que correctivos se han aplicado, así como también realizar un análisis situacional luego de aplicar el plan estratégicos para evaluar los cambios que se han dado.

4.15. BIBLIOGRAFÍA

1. AMBROCIO, C. C. (2012). Planeación estratégica como herramienta de decisión: Administración. EAE.
2. CALDERON, P. F. (2009). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Estados Unidos: Global Standard.
3. CHIAVENATO, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones (Segunda Edición ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores SA de CV.
4. DUBS, D. M. (2008). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación.
5. ERAS, G. M. (2011). Guía didáctica de administración estratégica (tercera edición). Loja, Ecuador: Universidad Particular de Loja.
6. FLORES, H., Sanchez, R. J., & Mejía, C. A. (2010). Cultura Organizacional y Postmodernidad una revisión a los nuevos ejes de la cultura corporativa. Puebla.
7. GÓMEZ, V. J. (2008). Orientación al mercado, capacidades empresariales y resultados en las pymes de nueva creación. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona.
8. GRIFFIN, R. W., Treviño, R. M., & Arriola, M. M. (2011). Administración (Décima edición ed.). Cengage Learning.
9. HELLRIEGEL, D., & Slocum, J. (2009). Comportamiento organizacional (Décimo segunda ed.). (M. J. Reyes, Ed.) México, México: Cengage learning.
10. KOTLER, P., & Lane, K. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
11. LAMB, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). Marketing. Santa Fe: Cengage Learning Editores.
12. LONGENECKER, J., Petty, W., Palich, L., & Frank, H. (2012). Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento. (M. J. Reyes, Ed.) México: Cengage Learning Editores S. A.
13. MARTÍNEZ, G. M. (s.f.). Motivación.
14. MARTÍNEZ, P. D., & Gutierrez, M. A. (2012). Elección de estrategias. Madrid: Díaz De Santos.

15. MONTOYA, R. R. (2012). La orientación al mercado internacional de las empresas peruanas: los factores que la desarrollan y sus componentes de medición. Perú: Universitat Ramon LLull.
16. PAREDES, G. W., & Paredes, D. L. (2011). Investigación Acción. Rijabal.
17. REYES, O. (2012). planificación esteategica para alta dirección. Palibrio.
18. SAINZ, D. V. (2012). El plan estrategico en la práctica (Tercera edición ed.). España: ESIC Editorial.
19. SCHEINSOHN, D. A. (2011). El poder y la acción a través de comunicación estratégica: Cómo mover los hilos para que las cosas sucedan. Buenos Aires: Granica S.A.
20. SEIJO, C., & Ávila, M. (2009). Valores éticos y responsabilidad social empresarial: una plataforma gerencial en universidades privadas. Redhecs, 6(4), 40.
21. TALANCÓN, P. H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribución a la economía, 16.
22. VALDEZ, F. J., García, B. E., & Ramos, L. J. (2011). Guía para diagramar y formular la descripción de procedimientos administrativos. Gobierno del Estado de Chiapas.
23. VALENCIA, P., & Patlán, J. (2011). El empresario descubridor de oportunidades de mercado: puntos centrales de la teoría de kirzner. TEC Empresarial, 5(1), 38.
24. VÉLASQUEZ, Y., Nuñez, B. M., & Rodríguez, M. C. (2010). Estrategias para el mejoramiento de la productividad. "Innovation and Development for the Americas". 8, pág. 10. Perú: Laccei.

LEYES

1. Constitución De La República Del Ecuador (2008).
2. Ley Orgánica De La Economía Popular y Solidaria y Del Sector Financiero Popular y Solidario (2011).
3. Plan Nacional Del Buen Vivir (2013 - 2017).
4. Proyecto De Ley Orgánica De Pesca, Manglar, Acuicultura y Recolección (2012).

PÁGINAS WEB:

1. TELESUP, U. www.telesup.com. Obtenido de www.telesup.com:
<http://www.telesup.com>
2. www.minsalud.gov.co. Obtenido de www.minsalud.gov.co:
<http://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>

4.16. ANEXOS

ANEXO 1: CARTA AVAL

**ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES "SAN PEDRO"**
FUNDADA EL 14 DE MAYO DE 1988
Aprobado con Acuerdo Ministerial Nº148 del 26 de Marzo de 1992
San Pedro – Manglaralto – Santa Elena – Ecuador

OFICIO Nº 0038-APASP-2013

San Pedro, 4 de Mayo del 2013

**UPSE RECIBIDO**
Hora
18:04 15 MAY 2013
JAIRO
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ing.
JAIRO CEDEÑO PINOARGOTE. MBA.
DIRECTOR DE LA CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UPSE
Santa Elena.-

De nuestras consideraciones:

Reciba un fraterno y cordial saludos de quienes conformamos Asociación de Pescadores "San Pedro", luego comunicamos lo siguiente:

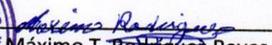
De acuerdo al pedido formulado por la Sra. **SULLY ORNELA SUÁREZ GONZÁLEZ**, portadora de la cédula de identidad # 092572789-3 egresada de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, tengo a bien dejar constancia que por nuestra parte, la Asociación de Pescadores Artesanales "San Pedro" a la que represento brindará el apoyo necesario para que la citada egresada desarrolle y presente la tesis denominada: **"PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES "SAN PEDRO"- COMUNA SAN PEDRO DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013"**

Sin más que comunicar nos despedimos, anticipando nuestros sinceros agradecimientos.

Atentamente,

MAR, FUENTE DE RIQUEZA


José Carmelo Santos Laínez
PRESIDENTE


Máximo T. Rodríguez Reyes
SECRETARIO



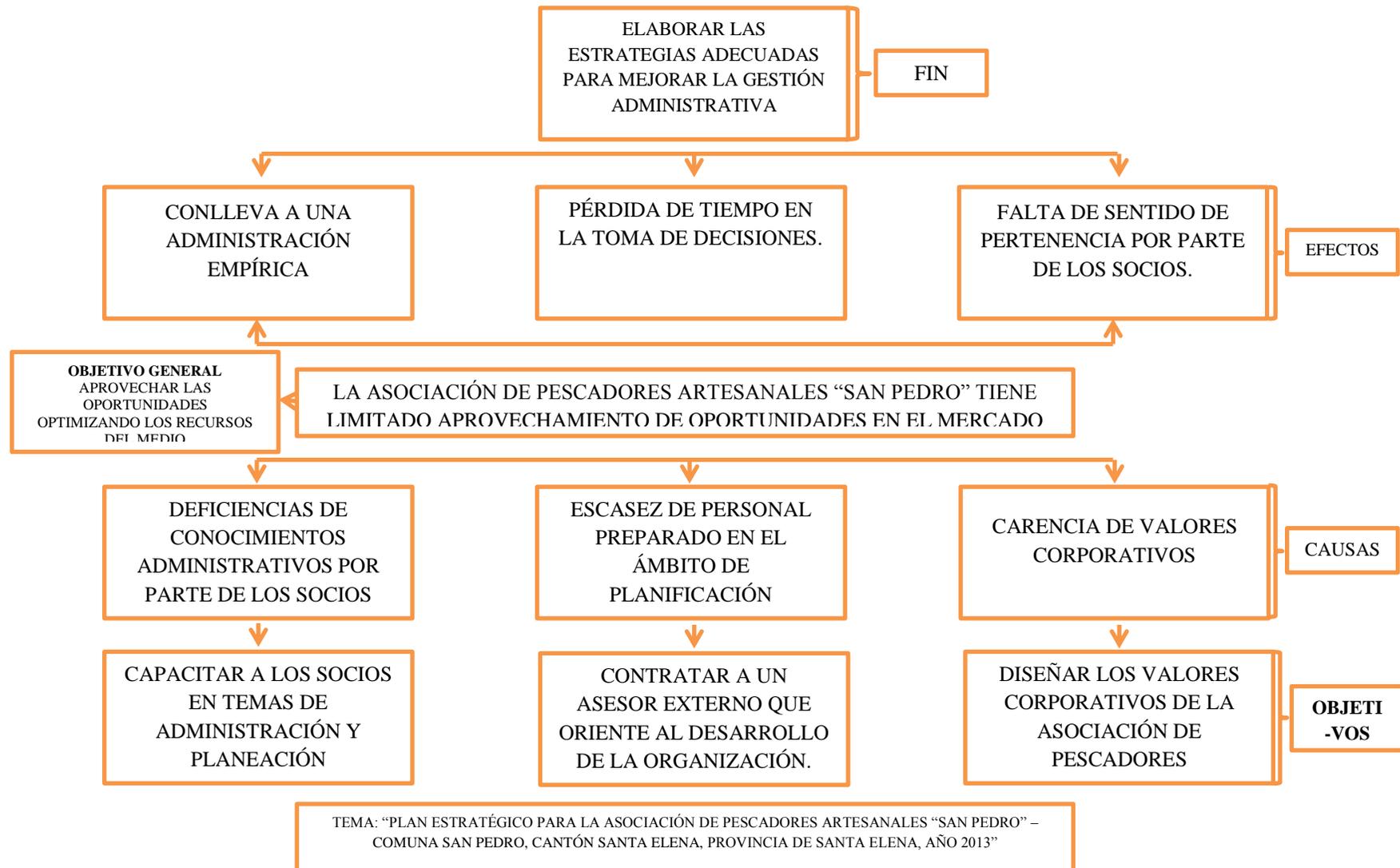
Dirección: Comuna San Pedro – Calle Malecón – Celular #0997096422 – 0986073918 – 0988216305
Email – asopesc.sanpedro@hotmail.es

ANEXO 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	TEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES
<p>“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES “SAN PEDRO” – COMUNA SAN PEDRO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”</p>	<p>Como inciden “las estrategias organizacionales” en “la gestión administrativa de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013.”</p>	<p>“Incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la asociación de pescadores artesanales San Pedro, mediante la aplicación de encuestas a los involucrados.</p>	<p>Evaluar el nivel de incidencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa mediante la aplicación de encuestas a los involucrados orientadas al diseño de un plan estratégico de la asociación de pescadores artesanales San Pedro – Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.</p>	<p>Las estrategias organizacionales inciden en la gestión administrativa de la Asociación de pescadores artesanales San Pedro – Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.</p>	ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES
		<p>Diseño de un Plan estratégico para la asociación de pescadores artesanales San Pedro – Comuna San Pedro, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, año 2013”.</p>			GESTIÓN ADMINISTRATIVA

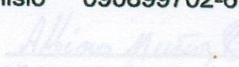
Fuente: Asociación de pescadores artesanales San Pedro
 Elaborado por: Sully Suárez González

ANEXO 3: ÁRBOL DE PROBLEMAS



Elaborado por: Sully Ornela Suárez González

ANEXO 4: ACTAS DE REUNIONES CON EL PERSONAL DE LA ASOCIACIÓN

		<h2>ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES "SAN PEDRO"</h2> <p>Aprobado con Acuerdo Ministerial N°148 del 26 de Marzo de 1992 FUNDADA EL 14 DE MAYO DE 1988 San Pedro – Manglaralto – Santa Elena - Ecuador</p>
NOMINA DE SOCIOS ACTIVOS		
		FIRMA
1.-Granados Yagual Amalio Benigno	090127899-4	<i>Amalio Granados</i>
2.-Granados Gonzabay José Johnny	091362033-2	<i>Johnny Granados</i>
3.-Granados Salinas. Hipólito Efraín	090859075-5	<i>Hipólito Salinas</i>
4.-Láinez Gonzabay Hipólito Olmedo	090566073-4	<i>Hipólito Láinez</i>
5.-Láinez Santos Víctor Orlando	090651541-6	<i>Víctor Láinez</i>
6.-Láinez Muñoz Juan Bautista	090503064-9	<i>Juan B. Láinez</i>
7.-Muñoz Cochea Simón	090478315-6	<i>Simón Muñoz</i>
8.-Muñoz Cochea Pedro Calixto	090515260-9	<i>Pedro Muñoz</i>
9.-Muñoz Cochea Albino Nicomedes	090688198-2	<i>Albino Muñoz</i>
10.-Muñoz Aquino Lorenzo Alejandro	090127787-1	<i>Lorenzo Muñoz</i>
11.-Muñoz González Flavio Germán	091070077-2	<i>Flavio Muñoz</i>
12.-Muñoz Láinez Filemón Cecilio	090409900-9	<i>Filemón Muñoz</i>
13.-Muñoz Granados Astolfo Mauricio	090549887-9	<i>Astolfo Muñoz</i>
14.-Muñoz Gonzabay Salomón	090166730-3	<i>Salomón Muñoz</i>
15.-Muñoz Gonzabay Máximo	090717403-1	<i>Máximo Muñoz</i>
16.-Muñoz Rodríguez Cirilo Manuel	091095269-6	<i>Cirilo Muñoz</i>
17.-Muñoz Rodríguez Pedro Hipólito	090478325-5	<i>Pedro Muñoz</i>
18.-Orrala Muñoz Eugenio Elías	091102350-5	<i>Eugenio Muñoz</i>
19.-Panchana Orrala Hordeste	090127898-6	<i>Hordeste Panchana</i>
20.-Rodríguez Láinez Andrés Avelino	090226973-7	<i>Andrés Rodríguez</i>
21.-Rodríguez Gonzabay Santo Dionisio	090899702-6	<i>Santo Rodríguez</i>
		 Albino Muñoz Cochea SECRETARIO
Dirección: Comuna San Pedro-Calle Malecón- Celular #091300138-097330146-088216305		



ASOCIACION DE PESCADORES ARTESANALES "SAN PEDRO"

Aprobado con Acuerdo Ministerial N°148 del 26 de Marzo de 1992

FUNDADA EL 14 DE MAYO DE 1988

San Pedro – Manglaralto – Santa Elena - Ecuador

NOMINA DE SOCIOS ACTIVOS

22.-Rodríguez González Francisco de Asís	090127757-4	Francisco P. Rodríguez
23.-Rodríguez Gonzabay Pablo Celestino	090436653-1	Pablo Rodríguez
24.-Rodríguez Reyes Santo Cipriano	090478323-0	Santo Cipriano Rodríguez Jr
25.-Rodríguez Reyes Máximo Tomas	090124355-0	Maximo Rodríguez
26.-Rodríguez Reyes Máximo Teodoro	090687457-3	Maximo Rodríguez
27.-Rodríguez Rodríguez Melecio Antonio	090127763-2	Melecio Rodríguez
28.-Rodríguez Suárez Miguel Arcángel	090593682-9	Miguel A. Rodríguez S
29.-Rodríguez Suárez Víctor Inocencio	091134376-2	Vic. Rodríguez
30.-Rodríguez Tomalá Eulogio	090104917-1	Eulogio Rodríguez Jr
31.-Rodríguez Yagual Próspero Alejandro	090787979-5	Prospero Rodríguez
32.-Santos Borbor Rodolfo	090360092-2	Rodolfo Santos
33.-Santos Láinez José Carmelo	091010800-0	José C. Santos
34.-Salinas Gonzabay Vicente	090477700-0	Vicente Salinas
35.-Salinas Santos Bonifacio	090545257-9	Bonifacio Salinas
36.-Suárez Granado Jacinto Marcelo	090359103-0	Jacinto Suárez
37.-Suárez Granados Pedro Hermenegildo	090360172-2	Pedro Suárez G.
38.-Suárez Láinez Pedro Filemón	091099157-9	Pedro Suárez

16.-Ortala Muñoz Eugenio Elias

031102350-5

18.-Pardiera Ortala Horacio

060127658-6

ANEXO 5: GUÍA DE OBSERVACIÓN

ESTUDIO PASP01 FICHA DE CAMPO #..... OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	
ACTIVIDADES DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES “SAN PEDRO” GASOLINERA SAN PEDRO Y FERRETERÍA MARINA	
CIUDAD: SALINAS	FECHA:
ASOCIACIÓN: ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO	
DIRECCIÓN:	
DESDEHORAS	HASTA.....HORAS
OBSERVADOR:	INFORMANTE:
DETALLE DE LO OBSERVADO:	
NOTAS Y EVIDENCIAS:	

ANEXO 6: GUÍA DE ENTREVISTA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**GUÍA DE ENTREVISTA
DIRIGIDA A DIRECTIVOS**

Nombre: _____ Telf. _____
Domicilio: _____ Barrio/Cdla: _____
Ocupación: _____ Ciudad: _____
Entrevistador: _____ Coordinador _____

Nivel Socioeconómico: A B C D E

Sexo: Masculino: Femenino:

Edad: 18-24 25-34 35 y +

BUENOS DÍAS, TARDES, NOCHES, SR. _____ SOY EGRESADA DE LA UPSE Y ESTOY REALIZANDO UNA INVESTIGACIÓN REFERENTE A LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES SAN PEDRO. ¿SERÍA TAN AMABLE DE RESPONDERME UNAS PREGUNTAS?.

1. ¿Cuánto tiempo tiene siendo socio de esta organización?

.....
.....

2. Podría relatarnos un poco sobre historia la Asociación de pescadores artesanales San Pedro.

.....
.....
.....

3. ¿Considera usted que la asociación ha tenido desarrollo económico?

.....
.....
.....

4. ¿Cómo le gustaría ver a la asociación de pescadores después de 5 años?

.....
.....

5. ¿le gustaría participar en la elaboración de un plan estratégico para la asociación de pescadores?

.....
.....

6. ¿Qué valores éticos y morales aplica para el desarrollo de su función como directivo?

.....
.....
.....

7. ¿Al momento de tomar decisiones, propone a la asamblea democráticamente o solo la directiva se encarga de aquello?

.....
.....
.....

8. ¿Cree usted que un análisis situacional de la asociación le permitiría descubrir cuales son as oportunidades de mercado que no están aprovechando al máximo?

.....
.....

ANEXO 7: FORMATO DE LA ENCUESTA



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA
DE SANTA ELENA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE INGENIERÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ENCUESTA DIRIGIDA A LA**



**DIRECTIVA, SOCIOS, TRABAJADORES, CLIENTES Y PROVEEDORES
DE LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES “SAN PEDRO”**

Año 2013

OBJETIVOS DEL INSTRUMENTO PARA LA FASE DEL DIAGNÓSTICO

OBJETIVO GENERAL

Recabar información sobre los conocimientos básicos de valores corporativos y aprovechamiento de oportunidades de mercado en el proceso de investigación en la Asociación de Pescadores Artesanales San Pedro.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Obtener información sobre conocimientos generales de administración de la directiva y socios de la entidad.
2. Obtener información sobre el método de Planificación que desarrollan en la entidad.
3. Obtener información de la importancia de tener valores corporativos en la Asociación.
4. Obtener información de las expectativas de los clientes sobre la Asociación.
5. Obtener información de la confianza que tienen los proveedores en la Asociación.

Instrumento dirigido a la directiva, socios, trabajadores, clientes y proveedores de la Asociación de Pescadores Artesanales “San Pedro”

Recabar información sobre los conocimientos básicos de administración y planeación estratégica de los involucrados en el proceso de investigación en la Asociación de Pescadores Artesanales San Pedro.

INSTRUCTIVO: Para contestar este instrumento sírvase marcar con una **X** el número que corresponda a la alternativa que crea conveniente tomando en cuenta los siguientes parámetros.

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

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio.

I. Información General

1. Condición del informante

Sexo: Hombre Mujer

Directiva

Socio

Trabajador

Cliente

Proveedor

II. Información Específica

ÁREAS E INDICADORES (DIRECTIVOS)	1	2	3	4	5
1. ¿La labor como directivo de la Asociación la efectúo con responsabilidad y liderazgo estratégico?					
2. ¿Los socios de la entidad están de acuerdo con la función que realizo como directivo?					
3. ¿Considero necesaria la implementación de un modelo de plan estratégico para la Asociación?					
4. ¿La asociación aprovecha al máximo las oportunidades de mercado?					
ÁREAS E INDICADORES (SOCIOS)	1	2	3	4	5
5. ¿Considera importante que la asociación tenga misión, visión, objetivos, metas y estrategias?					
6. ¿Conozco los estatutos de la Asociación y los cumplo a cabalidad?					
7. ¿Conozco la estructura organizacional de la Asociación y mis obligaciones como socio?					
8. ¿Estoy dispuesto a capacitarme cada vez que me lo proponen sin que esto sea objeto de discusión?					
9. ¿Estoy dispuesto a aceptar los cambios que se den en la Asociación?					

10. ¿He escuchado hablar en algún momento sobre valores corporativos?					
11. ¿Está de acuerdo que se implemente un modelo de estrategias de mercado en la Asociación?					
12. ¿Participo activa y voluntariamente en las reuniones mensuales?					
13. ¿Considero que la directiva actual está realizando un buen papel de liderazgo estratégico?					
ÁREAS E INDICADORES (TRABAJADORES)	1	2	3	4	5
14. ¿Sabe usted si la empresa para la que actualmente trabaja tiene misión, visión, objetivos, metas y estrategias?					
15. ¿Se siente identificado con la organización en la que trabaja?					
16. ¿La empresa donde laboro establece un conjunto de estrategias para el cumplimiento de objetivos institucionales?					
17. ¿Considero importante utilizar nuevas estrategias para ampliar los negocios de la Asociación?					
18. ¿Tengo conocimientos básicos sobre administración y planeación estratégica?					
19. ¿Para mejorar el rendimiento laboral es necesaria la capacitación continua?					
20. ¿Si le proponen capacitaciones continuas acepto con tranquilidad o me rehúso al cambio?					
ÁREAS E INDICADORES (CLIENTES)	1	2	3	4	5
21. ¿Adquiere insumos de pesca artesanal en la Ferretería Marina de la Asociación de pescadores?					
22. ¿La atención al cliente brindada por los trabajadores de la Asociación de pescadores es adecuada?					
23. ¿Me gustaría que la Asociación brinde otros tipos de productos y/o servicios?					

24. ¿Los precios de los productos que ofrece la Asociación de pescadores son accesibles?					
25. Cuando acudo a efectuar las compras de insumos a la ferretería marina de la asociación de pescadores, ¿encuentro todo lo que busco?					
ÁREAS E INDICADORES (PROVEEDORES)	1	2	3	4	5
26. ¿La Asociación cumple con los pagos a sus proveedores en el debido tiempo?					
<p>Sírvase expresar, alguna sugerencia sobre el tema:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>					
No escriba su nombre (recuerde que éste instrumento es anónimo)					

Lugar y Fecha:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 8: PRESUPUESTOS

PRESUPUESTO DEL PROYECTO # 1

MATERIALES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Capacitadores	2	350,00	700,00
Refrigerio	40	2,50	100,00
Carpetas manilas	40	0,15	6,00
Esferos	40	0,30	12,00
Lápiz	40	0,25	10,00
Borradores	40	0,25	10,00
hojas A4	500	4,00	2000,00
marcadores acrílico	18	0,75	13,50
pliegos de papel bond	18	0,30	5,40
cintas de papel	3	1,15	3,45
folleto sobre administración y planificación	40	2,50	100,00
botellas de agua	40	0,35	14,00
TOTAL			2974,35

PRESUPUESTO DEL PROYECTO # 2

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL \$
Publicidad en radio	90	4,00	360,00
Hojas volantes	600	0,05	30,00
Repartidores de hojas volantes	2	150,00	300,00
Carpas para promocionar los productos en un día de campaña	4	40,00	160,00
Dj	1	80,00	80,00
Animador	1	50,00	50,00
TOTAL			980,00

PRESUPUESTO DEL PROYECTO # 3

DESCRIPCIÓN	UNIDADES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL \$
Excavación en tierra a mano para asiento de fundaciones, zanjales, otros. Hasta profundidades comprendidas entre 0,00 y 1,50 metros.	M3	4	400,00	1.600,00
Construcción de paredes de bloque de concreto acabado corriente, e=15cms	M2	80	100,00	8.000,00
Compactación de rellenos a mano con material de excavación	M2	32	50,00	1.600,00
Construcción de revestimiento de pisos con monitoreo de cemento, acabado liso	M2	50	60,00	3.000,00
Construcción de techo de zinc	M2	45	70,00	3.150,00
Construcción de baño	PIEZA	1	500,00	500,00
Revestimiento de paredes	M2	120	15,00	1.800,00
Colocación de puertas	PIEZA	2	400,00	800,00
Colocación de ventana	PIEZA	1	50,00	50,00
TOTAL				20.500,00

ANEXO 9: FOTOS

ENCUESTAS REALIZADAS A LOS DIRECTIVOS, SOCIOS Y PESCADORES













**GRUPOS FOCALES, TALLERES DE INVOLUCRADOS,
SOCIALIZACIONES**





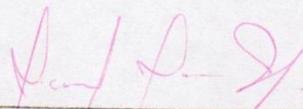
Sinchal, 10 de noviembre de 2013

CERTIFICACIÓN

Después de revisar el contenido de la tesis de la Sra. **SUÁREZ GONZÁLEZ SULLY ORNELA**, con C.I. **092572789-3**, cuyo tema es **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PESCADORES ARTESANALES “SAN PEDRO” – COMUNA SAN PEDRO DE LA PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**, quién consta como egresada de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que este trabajo no contiene errores en la parte gramatical por lo que puede ser presentado al jurado respectivo para su sustentación.

Es todo cuanto puedo manifestar en honor a la verdad.

Atentamente,



Ing. Félix Rosales Borbor, MSc.

C.I.: 0915478036

Código: 1031-12-744544