



UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA

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

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
AGROPECUARIOS” DE LA COMUNA JAMBELÍ DE LA PARROQUIA  
COLONCHE PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: MAYRA MERCEDES GONZABAY ASENCIO

TUTOR: ING. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.

LA LIBERTAD – ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
AGROPECUARIOS” DE LA COMUNA JAMBELÍ DE LA PARROQUIA  
COLONCHE PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTOR: MAYRA MERCEDES GONZABAY ASENSIO**

**TUTOR: Ing. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**La Libertad, 01 de Noviembre del 2013**

**A P R O B A C I Ó N D E L T U T O R**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA “ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS” DE LA COMUNA JAMBELÍ DE LA PARROQUIA COLONCHE PROVINCIA DE SANTA ELENA elaborado por la Srta. MAYRA MERCEDES GONZABAY ASENCIO, egresada de la Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la Apruebo en todas sus partes.

**A t e n t a m e n t e**

.....

**Ing. SOFÍA LOVATO TORRES MBA.**

**T U T O R**

**DEDICATORIA .**

Dedico este trabajo con mucho amor a Dios por  
guiar siempre mis pasos y darme el don de la  
fortaleza perseverancia para alcanzar mis propósitos.

A mi hermosa madre NELLY GONZABAY  
ASENCIO Que me ha dado su apoyo incondicional  
junto a la gran familia TOMALA GONZABAY  
para salir adelante en cada meta propuesta.

## AGRADECIMIENTO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios todo poderoso por haberme permitido lograr este objetivo, a la Ing. Sofía Lovato Torres por guiarme en el desarrollo de mi tesis.

A los diferentes catedráticos de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, quienes con las implementaciones de sus conocimientos han contribuido a la formación de mi carrera profesional

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. Félix Tigreiro González, M Sc  
DIRECTOR DE ESCUELA  
DE INGENIERÍA COMERCIAL

---

Ing. Sofía Lovato Torres, MBA  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. Jessica Linzán Rodríguez, M Sc  
PROFESOR DE ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, M Sc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES  
AGROPECUARIOS DE LA COMUNA JAMBELI, PARROQUIA  
COLONCHE PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

Autora: Mayra Gonzabay Asencio  
Tutor: Ing. Sofía Lovato Torres MBA.

**RESUMEN**

El presente trabajo de titulación tiene la finalidad de diseñar un Plan estratégico para mejorar la gestión administrativa y competitiva de la Asociación de Productores Agropecuarios de la Comuna de Jambeli de la parroquia de Colonche provincia de Santa Elena dedicada a la producción de cerdos con ventas al por mayor y menor. Para el efectivo desarrollo de este trabajo se ocurrió a realizar un modelo de investigación cualitativa, descriptiva, documental y de campo. Se manejó instrumentos y técnicas de investigación importantes como la encuesta y la entrevista que se aplicó al personal operativo y a todos los socios de la organización también con la aportación de los habitantes de la comunidad. Asimismo se desarrollaron entrevistas a los directivos y habitantes de la comunidad de Jambelí. Una vez realizado el análisis respectiva de la información se hace necesario elaborar un plan estratégico, el mismo que detalla el órgano funcional de la asociación, la filosofía, misión, visión, principios y valores éticos entre otros; logrando con esto que los directivos estén al tanto de la razón de ser de la asociación y hacia donde desea ir generando compromisos, responsabilidad y lealtad a la organización. Se detalla además los factores internos y externos que de una u otra forma ayudan en el beneficio o en contra de la asociación, ya que basado a este análisis se establecen las estrategias que permitan mejorar las gestiones y diseñar las estrategias competitivas para lograr posición en el mercado provincial y nacional. Se establecen las respectivas políticas y procedimientos que van a regir el bienestar de los directivos, para luego establecer la planificación de los programas y proyectos que se pretende llevar a efecto con su respectivo cronograma y presupuesto.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA .....	ii
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
TRIBUNAL DE GRADO .....	vi
ÍNDICE DE CUADROS .....	xiv
ÍNDICE DE IMÁGENES .....	xv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xvi
ÍNDICE GRÁFICOS .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xviii
<b>MARCO CONTEXTUAL .....</b>	<b>2</b>
Tem a.....	2
El problem a de investigación .....	2
Planteam iento .....	2
Delim itación .....	5
Form ulación .....	5
Sistem atización .....	6
Evaluación.....	6
Justificación del tem a .....	8
Los objetivos .....	9
General.....	9
Específicos .....	9
Hipótesis.....	10
Operacionalización de las variables .....	10
Identificación de variables .....	10
Variable Independiente: .....	10
Variable Dependiente:.....	10

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
1.1.- ANTECEDENTES .....	13
1.2.- EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO .....	15
1.2.1.- Definición de planeación estratégica.....	15
1.2.2.- Importancia de la planeación estratégica.....	16
1.2.3.- Características de la planeación estratégica.....	17
1.2.4.- Principios básicos de la planeación estratégica.....	18
1.2.5.- Conceptualización del plan estratégico.....	18
1.2.6.- Para qué sirve el plan estratégico.....	19
1.2.7 Modelos de planes estratégicos.....	20
1.2.8 Elementos del plan estratégico.....	21
1.2.8.1. Direcc ionam iento estratégico.....	21
1.2.8.1.1. Filosofía.....	21
1.2.8.1.2. Visión.....	21
1.2.8.1.4. Objetivos.....	23
1.2.8.1.5. Metas.....	25
1.2.8.1.6. Valores.....	26
1.2.8.2. Análisis situacional: F.O.D.A.....	27
1.2.8.2.1 M atriz de Evaluación de los Factores Internos.....	28
1.2.8.2.2. M atriz de Evaluación de los Factores Externos.....	29
1.2.8.2.4. Análisis de Porter.....	30
1.2.8.2.5. M atriz de competitividad.....	31
1.2.8.2.6. M atriz Boston Consulting Group (BCG).....	32
1.2.8.2.7. M atriz de posicionam iento.....	33
1.2.8.3. Estrategias.....	34

1.2.8.3.1. Cursos de acción .....	35
1.2.8.3.2. Políticas.....	35
1.2.8.4. Implementación estratégica.....	36
1.2.8.4.1. Programas.....	36
1.2.8.4.2. Proyectos.....	37
1.2.8.4.3. Procedimientos.....	38
1.2.8.5. Planeación Operativa.....	38
1.2.8.5.1. Plan Operativa Anual.....	39
1.2.8.5.2. Cronograma.....	39
1.2.8.5.3. Presupuesto.....	40
1.2.8.5.4. Planeación financiera.....	40
<b>1.3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL O EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS.....</b>	<b>41</b>
1.3.1. Elementos constitutivos.....	41
1.3.1.1. Historicidad.....	41
1.3.1.2. Constitución.....	42
1.3.1.3. Actividades.....	43
1.3.2. Productos.....	43
1.3.3. Servicios.....	43
1.3.4. Recursos.....	44
1.3.4.1. Humanos.....	44
1.3.4.2. Materiales.....	44
1.3.4.3. Tecnológicos.....	45
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>46</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>46</b>
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	46

2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	46
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	48
2.4. MÉTODOS .....	49
2.4.1 Método Inductivo .....	49
2.4.2 Método Analítico .....	50
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	50
2.5.1 Entrevista.....	50
2.6. INSTRUMENTOS .....	51
2.6.1 Guion de Entrevista.....	51
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	52
2.7.1. Población.....	52
2.7. 1. Población.....	53
2.7.2. Muestra.....	53
2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS .....	54
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>56</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>56</b>
3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS. ....	58
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA. ....	70
3.4. COMPARACIÓN DE RESULTADOS. ....	84
3.5 CONCLUSIONES .....	85
3.5. RECOMENDACIONES .....	86
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>87</b>
<b>PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES</b>	
<b>AGROPECUARIOS DE LA COMUNA JAMBELÍ DE LAPARROQUIA</b>	
<b>COLONCHE PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013 .....</b>	<b>87</b>
4.1. PRESENTACIÓN .....	87
4.2. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA .....	89
4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN .....	89
4.4. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO .....	90

4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	91
4.5.1. Direccionamiento estratégico .....	92
4.5.1.1. Filosofía .....	92
4.5.1.2. Visión .....	92
4.5.1.3. Misión .....	93
4.5.1.4. Objetivos .....	93
4.5.1.4.1. General .....	93
4.5.1.4.2. Específicos .....	93
4.5.1.5. Metas .....	94
4.5.1.6. Valores .....	94
4.5.2. Estructura organizacional y órgano funcional .....	94
4.5.3. Análisis situacional .....	95
4.5.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos .....	95
4.5.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	99
4.5.3.4. Análisis Porter .....	102
4.5.3.5. Matriz de Competitividad .....	103
4.5.3.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	105
4.5.3.7. Posicionamiento .....	106
4.5.4. Formulación estratégica .....	106
4.5.4.1. Estrategias .....	106
4.5.4.2. Cursos de Acción .....	107
4.5.4.3. Políticas .....	110
4.5.5. Implementación estratégica .....	112
4.5.5.1. Proyectos .....	112
4.5.5.2. Procedimientos .....	113
4.5.5.3. Seguimiento y Control .....	114

4.5.6. Planeación operativa .....	114
4.5.6.1. Plan Operativo Anual.....	114
4.5.6.2. Cronograma.....	117
4.5.6.3. Presupuesto.....	118
4.6. CONCLUSIONES .....	122
4.7. RECOMENDACIONES .....	123
BIBLIOGRAFÍAS .....	124

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1 Operacionalización de las variables.....	11
CUADRO # 2 Foda .....	30
CUADRO # 3 Población.....	53
CUADRO # 4 Muestra .....	54
CUADRO # 5 Capacidad de Conocimiento .....	56
CUADRO # 6 Modelo de plan estratégico .....	90
CUADRO # 7 Componentes del plan estratégico .....	91
CUADRO # 8 Factores internos claves.....	98
CUADRO # 9 Matriz estratégica FODA.....	100
CUADRO # 10 Estrategias de adaptación D.O .....	101
CUADRO # 11 Matriz de competitividad.....	104
CUADRO # 12 Estrategias.....	107
CUADRO # 13 Capacitación al personal Operativo de la Organización.....	112
CUADRO # 14 Inversión y Mejoramiento de las Instalaciones.....	112
CUADRO # 15 Plan operativo anual .....	116
CUADRO # 16 Cronograma .....	117
CUADRO # 17 Presupuesto .....	118
CUADRO # 18 Balance Inicial.....	119
CUADRO # 19 Gastos de Publicidad .....	120
CUADRO # 20 Ingresos de ventas.....	120
CUADRO # 21 Estado de resultado .....	120
CUADRO # 22 Flujo.....	121

**ÍNDICE DE IMÁGENES**

<b>IMAGEN # 1</b> Modelo de Planificación Estratégica de Gooddstein D (2006).....	<b>20</b>
<b>IMAGEN # 2</b> Análisis de Porter.....	<b>102</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1 Plan estratégico.....	58
TABLA # 2 Importancia de plan estratégico.....	59
TABLA # 3 Buena comunicación entre la directiva y los socios.....	60
TABLA # 4 Sugerencia.....	61
TABLA # 5 Actividad que desempeñan.....	62
TABLA # 6 Buena calidad.....	63
TABLA # 7 Capacitaciones por parte de instituciones públicas o privadas.....	64
TABLA # 8 Capacitación para el desarrollo de las distintas actividades.....	65
TABLA # 9 Coordinación, trabajo en equipo y cooperación.....	66
TABLA # 10 Recursos económicos para brindar productos de calidad.....	67
TABLA # 11 Gestión administrativa en los últimos años.....	68
TABLA # 12 Implementación estratégicas organizacionales.....	69
TABLA # 13 Asociación de Productores Agropecuarios.....	70
TABLA # 14 Manejo de la asociación.....	71
TABLA # 15 Principales actividades de la asociación.....	72
TABLA # 16 Principios básicos dentro de sus actividades.....	73
TABLA # 17 Trabajan en equipo.....	74
TABLA # 18 Mejoramiento de coordinación entre socios.....	75
TABLA # 19 Tipos de ayuda por parte de instituciones públicas o privadas.....	76
TABLA # 20 Asociación es reconocida por la actividad que desempeñan.....	77
TABLA # 21 Manejo un mejor control de higiene.....	78
TABLA # 22 Actividades favorables en la asociación en los últimos años.....	79
TABLA # 23 Conocimientos de administración.....	80
TABLA # 24 Capacitaciones administrativas a la asociación.....	81
TABLA # 25 Filosofía, misión y visión.....	82
TABLA # 26 Plan estratégico para la asociación de Productores Agropecuarios .....	83

## ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Plan estratégico .....	58
GRÁFICO # 2 Importancia de plan estratégico.....	59
GRÁFICO # 3 Buena comunicación entre la directiva y los socios .....	60
GRÁFICO # 4 Sugerencia .....	61
GRÁFICO # 5 Actividad que desempeñan.....	62
GRÁFICO # 6 Buena calidad .....	63
GRÁFICO # 7 Capacitaciones por parte de instituciones públicas o privadas....	64
GRÁFICO # 8 Capacitación para el desarrollo de las distintas actividades.....	65
GRÁFICO # 9 Coordinación, trabajo en equipo y cooperación .....	66
GRÁFICO # 10 Recursos económicos para brindar productos de calidad.....	67
GRÁFICO # 11 Gestión administrativa en los últimos años.....	68
GRÁFICO # 12 Implementación estrategias organizacionales .....	69
GRÁFICO # 13 Asociación de Productores Agropecuarios.....	70
GRÁFICO # 14 Manejo de la asociación .....	71
GRÁFICO # 15 Principales actividades de la asociación.....	72
GRÁFICO # 16 Básicos dentro de sus actividades .....	73
GRÁFICO # 17 Trabajan en equipo .....	74
GRÁFICO # 18 Mejoramiento de coordinación entre socios.....	75
GRÁFICO # 19 Tipo de ayuda por parte de instituciones públicas o privadas...76	76
GRÁFICO # 20 Asociación es reconocida por la actividad que desempeñan.....77	77
GRÁFICO # 21 Manejo un mejor control de higiene.....	78
GRÁFICO # 22 Actividades favorables en la asociación en los últimos años....79	79
GRÁFICO # 23 Conocimientos de administración .....	80
GRÁFICO # 24 Capacitaciones administrativas a la asociación .....	81
GRÁFICO # 25 Filosofía, misión y visión .....	82
GRÁFICO # 26 Plan estratégico para la asociación de Productores Agropecuarios .....	83

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo principal la elaboración de un plan estratégico. Por medio de la investigación se ha determinado que en la Comuna Jambelí existe una agrupación conocida como “Asociación de Productores Agropecuarios” el cual está conformada por 22 socios que realizan una actividad poco tradicional en los pueblos de la zona norte de la provincia de Santa Elena, el mismo que es la porcicultura.

Asociación que se dedica a la producción de los cerdos en granjas porcinas pero debido a la falta de conocimiento en la organización esta agrupación no cuenta con una administración a la cual registrarse, para ello se elabora la propuesta de un plan estratégico que le brinde una buena planificación, organización, direccionamiento y el debido control. Se elaborara un plan estratégico mediante guías administrativas que permita a los porcicultores contar con un sistema de mejoramiento de la productividad. Entre los métodos utilizaremos todas las técnicas e instrumentos que sean necesarios para obtener el nivel de información más verídico para la realización, aplicaremos investigación documental y de campo el cual se clasifica en las entrevistas, encuestas, y la observación.

La presente investigación se la estructuró de la siguiente manera, marco teórico, la metodología y la propuesta. Utilizando recuadros con creatividades de fácil comprensión. Para esto se ha realizado un presupuesto teniendo en consideración todos los gastos que nos va a representar la elaboración del trabajo de titulación finalizado.

En el trabajo que se desarrolla con el fin de poder crecer la producción y mejorar la situación actual tanto de la Asociación de Productores Agropecuarios como en beneficio de la Comuna de Jambelí, poniéndole mucho empeño y énfasis en su elaboración.

## MARCO CONTEXTUAL

### **Tem a**

Influencia de las estrategias organizacionales en la gestión administrativa de la “Asociación de Productores Agropecuarios”, mediante un estudio que involucre a los asociados y a la comunidad. Elaboración de un plan estratégico para la asociación de productores agropecuarios de la Comuna Jambelí de la Parroquia de Colonche, Provincia de Santa Elena, año 2013

### **El problema de investigación**

### **Planteamiento**

Dentro de una planeación estratégica se dice que es un medio o un proceso ordenado hacia el futuro, que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales que nos permite salvar la brecha que existe entre el sitio en donde estamos y aquel al que queremos ir, define estrategias y políticas para el cumplimiento de objetivos y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y cumplir las metas. De la misma manera se puede establecer que el mismo plan debe poseer ciertas características tales como: Integrador, responsable socialmente, innovador entorno, proceso, pensamiento estratégico, participativo y sumativo. De ahí que surge la necesidad o importancia actual de la planeación estratégica en las organizaciones del mundo moderno.

En la provincia de Santa Elena, del cantón Santa Elena existe 144076 habitantes según el último censo poblacional (2010) y con muchos recursos naturales y humanos lo cual representa un enorme potencial de desarrollo desafortunadamente, la falta de infraestructura económica y social, aún no permite lograr un desarrollo acelerado con mayor productividad.

Uno de estos lugares es la Comuna Jambelí, un pequeño pueblo que está localizada al norte de la península de Santa Elena, pertenece a la parroquia de

Colonche, cantón Santa Elena en el kilómetro 25 de la vía Santa Elena – Manabí (Ruta del Spondylus). Colinda: Al norte con el Río Javita y la Comuna Palm ar; al sur con la comuna M onteverde; al este con la parroquia Colonche; y al oeste con el Océano pacífico. La población está conformada aproximadamente con un total de 2.124 habitantes cerca de 550 familias; 40% son hombres, 35% son mujeres, 25% son niños. Y tiene como crecimiento promedio de 20 nacimientos anuales. Sus fuentes de ingresos son realizadas en diferentes actividades:

**Agricultura:** Esta actividad es realizada por hombres y mujeres y su producción es del tomate, melón, sandía, pimiento, pepino y frejol. No es una actividad que se realiza con gran intensidad puesto que también lo utilizan para el consumo del hogar.

**Pesca:** El 50% de los hombres se dedica a la pesca la cual la realizan de manera artesanal y la mercadería es distribuida por pequeños y grandes comerciantes cercanos dejando también para el sustento diario.

**Avícola:** Esta actividad es más amplia dentro de la comunidad por lo que hombres y mujeres la ejercen debido a su proceso corto de producción y porque trabajan desde sus hogares, tanto para la cría como para la venta de los mismos.

**Porcicultura:** Familias que también se dedican a la cría de cerdos en los hogares, pero esta actividad no es muy higiénica.

En esta población debido a la falta de recursos económicos se ha comenzado a crear diferentes actividades de emprender un pequeño negocio, he aquí donde encontramos que una gran parte de la población se dedican a la producción de cerdos. Existe un grupo llamado “Asociación de Productores Agropecuarios” el cual está conformado por 22 socios y tienen aproximadamente 550 a 700 cerdos que están clasificados en lechones, reproductores y las chanchas reproductoras, constan con 15 grandes galpones que se encuentra dividido en 14 secciones.

Desde la época en que los cerdos se criaban de una manera primitiva, con desperdicios de cocina o a campo abierto, hasta llegar a la explotación altamente tecnificada de muchos criaderos como los presentados por PRONACA u otras empresas, que incluso integran a la fase de producción la de procesamiento, ha transcurrido un largo período. Sin embargo la industria porcina es poco desarrollada debido a que más del 80% de la producción nacional tiene origen en la explotación de tipo casero y sólo la diferencia en granjas tecnificadas, este es un factor que produce que la oferta y la calidad sean deficientes. Los alimentos se producen para los seres humanos, así como para las poderosas fuerzas sociales y económicas que influyen sobre las formas de producción.

El mayor problema de esta agrupación es que no cuenta con un Plan Estratégico que guíe su productividad y mejore su infraestructura de este local, para que los cerdos se desarrollen debidamente en su peso y tamaño, es importante conocer que no cuenta con un desarrollo adecuado carecen de instalaciones y maquinarias para realizar la higiene de manera rápida ellos diariamente lo realizan de forma empírica, también la implementación de galpones porque la producción cada vez va aumentando, así mismo las jaulas de maternidad para que la cerda y los lechones(14 a 17) tengan su debido espacio hay ocasiones que sufren accidentes mortales, generando gastos no recuperables.

Las circunstancias anteriores impiden el crecimiento de esta microempresa, teniendo toda la capacidad de fortalecer su actividad, con un excelente Plan Estratégico para que la producción a futuro pueda abarcar los mercados de la provincia de Santa Elena y sean reconocidos dentro del mismo.

Considerando todas las anomalías que presenta esta Asociación se debe a la falta de una administración donde abarca la planeación, organización, dirección y el control. Esta Asociación necesita de la ayuda de un Plan Estratégico que busque estrategias para llegar a un proceso ordenado hacia el futuro, que comience la iniciativa de establecimiento de objetivos organizacionales y cumpla con el desarrollo de planes estratégicos y las metas a imponerse. Se debe determinar una

misión y visión en función de los alcances y limitaciones de la Asociación, estableciendo estrategias que se direccionen en función del cumplimiento de los objetivos con las normas de control preventivo para que todos sus propósitos a futuro como organización sean alcanzados.

Por lo que se requiere crear un plan estratégico para la “Asociación de Productores Agropecuarios” en la Comuna Jambelí, parroquia colonche de la Provincia de Santa Elena para que el establecimiento se fortalezca por medio de los planes a realizarse y cumpla con los estándares de calidad, higiene adecuada para el desarrollo del mismo y con los requisitos del consumidor final.

#### **Delimitación**

El Plan Estratégico será realizado con la ayuda de los socios de la Asociación “Productores Agropecuarios” quienes están dispuestas a colaborar con la información durante el tiempo necesario.

Para poder realizar un Plan Estratégico acorde a la necesidad de la Asociación, se debe analizar correctamente la organización y el desconocimiento de las áreas administrativas que se está estudiando, el mejoramiento que se dé a la asociación será posible si se efectúa un estudio adecuado.

La debida planificación de las actividades internas y externas de la organización, ayudara a orientar a los dirigentes en el manejo de la técnica, mecanismos y procesos de la administración.

El plan Estratégico para la Asociación de Productores Agropecuarios estará destinado a desarrollarse en la Comuna Jambelí, durante el año 2013-2019, tiempo en el cual se demostrara, los resultados planteados en el estudio realizado.

#### **Formulación**

¿Cómo influyen las estrategias organizacionales en el desarrollo y mejoramiento de la gestión administrativa, para la Asociación de Productores Agropecuarios, de la comuna Jambelí de la Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena, año 2013?

### **Sistem atización**

- a) ¿Cuál es la situación actual de la Asociación de Productores Agropecuarios de la comuna de Jambelí con el propósito de identificar las principales necesidades y contribuir con el desarrollo de la comunidad?
- b) ¿Cómo implementar el fortalecimiento de la administración de la asociación?
- c) ¿De qué manera se ve afectada la Asociación de productores agropecuarios en la comuna de Jambelí al no contar con la misión, visión, objetivos organizacionales?
- d) ¿Cuáles son los factores del entorno que impiden el crecimiento económico y productivo de la asociación?
- e) ¿Cuáles son las principales ventajas y desventajas que en la participación de los habitantes de la comuna Jambelí?

### **Evaluación**

#### **Delimitado**

La comuna Jambelí un pequeño pueblo que está localizada al norte de la península de Santa Elena, pertenece a la parroquia de Colonche, cantón Santa Elena en el kilómetro 25 de la vía Santa Elena – Manabí (Ruta del Spondylus). La población está conformada aproximadamente con un total de 1.550 habitantes cerca de 550 familias dedicadas a la agricultura, pesca, avícola y porcicultura.

#### **Claro**

Debido a las circunstancias antes mencionada del establecimiento están desaprovechando las oportunidades que crecer y de hacerse conocer como empresa emprendedora.

**Evidente.**

Es evidente la problemática que se encuentra en la comuna Jambelí ya que refleja el descuido por partes de los habitantes y de las comisiones encargadas al desarrollo y conocimiento de la población.

**Concreto.**

Se desea implementar un plan estratégico para dicha empresa para que cuente con un buen organigrama y plan de trabajo, y sea una fuente de ingreso para la comunidad, logrando ser reconocida por su iniciativa de producción e innovación en la provincia de Santa Elena.

**Relevante.**

La comuna Jambelí necesita un buen plan de desarrollo para su productividad, es muy importante contar con esto ya que en futuro puede crear fuentes de empleo para la misma población.

**Original.**

Es muy interesante este tipo de actividad que se ejerce ya que se puede contar con las entidades encargadas en apoyar a los empresarios emprendedores, como es el MAGAP que brinde apoyo y fortalecimiento a agrupaciones como estas.

**Contextual.**

Este estudio de plan estratégico promoverá la participación con todas las demás organizaciones que existen en la población como apoyo de fortalecimiento y crecimiento de realizar una empresa.

**Variables.**

Variable Dependiente: Comuna Jambelí

Variable Independiente: Plan estratégico de la empresa “Productores Agropecuarios” de la comuna Jambelí

### **Justificación del tema**

El trabajo de investigación permite realizar un análisis comparativo con el fin de escoger una opción viable entre diferentes alternativas enfocadas en realizar un plan estratégico.

En la actualidad los mercados nacionales e internacionales demandan que los alimentos de origen cárnico no causen daño a la salud, ya que existen sustancias que en forma accidental o inducida pueden contaminarlos. Por lo anterior, es imprescindible establecer políticas y acciones que promuevan la inocuidad de los alimentos y que garanticen su calidad higiénica para beneficio de los consumidores y lograr que la carne en granjas porcinas sea segura para el consumo. Confederación de Porcicultores México, A.C.

La elaboración de la propuesta es realizar un plan estratégico, que ayude a los participantes de la “Asociación de Productores Agropecuarios” a llevar a adelante esta iniciativa de seguir creciendo como emprendedores de un negocio ayudando a la comunidad al desarrollo económico. La misma que servirá como base principal el mejoramiento y fortalecimiento de la organización y puedan tener una visión de crecimiento a futuro brindando fortaleza a cada uno de los implicados de la agrupación.

La metodología que se va a utilizar para desarrollar este trabajo en la evaluación de la inversión necesaria para establecer las granjas de producción de cerdos. Dicha evaluación se constituirá básicamente en la búsqueda y análisis de información disponible, observación no participativa y también de la información que se está generando. Por lo tanto el método es inductivo por lo que se busca mediante la investigación y observación de experiencias previas las cuales tienen fundamento en la operación de estas actividades realizadas.

Se pueden usar varias metodologías, también se realizaran encuestas a expertos en el tema para poder tener mayor información sobre el proyecto planteado y a qué

fin se quiere llegar. Para esto se evaluarán los factores de mercado, aspectos técnicos, sociales, ambientales, financieros y analizarlos en años futuros que nos permita ver resultados y establecer su rentabilidad potencial. Como impacto de iniciativas contamos que la propuesta planteada del plan estratégico ayudara a la solución de problemas que enfrenta la asociación.

Los principales beneficiarios de este trabajo, podemos recalcar que específicamente somos todos, el investigador ya que se beneficia con el desarrollo de su trabajo de titulación, la asociación por lo que va a contar con un plan estratégico que les ayudara como su principal herramienta y por último la comunidad de Jambelí en general por su aportación al desarrollo económico de la población.

### **Los objetivos**

#### **General**

Evaluar la incidencia de las estrategias organizacionales en el desarrollo de la actividad administrativa y comercial mediante un análisis participativo y un estudio situacional que involucre a los socios de la Asociación de Productores Agropecuario de la Comuna Jambelí Parroquia Colonche, Provincia de Santa Elena.

#### **Específicos**

- a) Determinar los componentes de las estrategias organizacionales que se van a utilizar en el desarrollo del plan estratégico mediante consulta bibliográficas.
- b) Analizar el diagnóstico de la situación actual de la comuna de Jambelí
- c) Identificar las actividades que se realizan en la Comunidad para la recopilación de información que nos permita obtener resultados verídicos.

d) Evaluar los resultados obtenidos para la aplicación del proceso administrativo.

e) Elaborar un plan estratégico para la asociación de productores agropecuarios en la comuna de Jambeli parroquia colonche de la provincia de santa Elena, año 2013

### **Hipótesis**

La incidencia de las estrategias organizacionales en el desarrollo administrativo permitirá el mejoramiento que involucre a todos los integrantes de la Asociación de Productores Agropecuarios de la comuna Jambeli parroquia Colonche Provincia de Santa Elena

### **Operacionalización de las variables**

Las variables son aquellas propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse. Méndez C. (2006), considera que las variables identifican el objeto de conocimiento correspondiente a la información obtenida de la observación, indican las situaciones relevantes del fenómeno de estudio.

### **Identificación de variables**

#### **Variable Independiente:**

Estrategias Organizacionales (Plan Estratégico)

#### **Variable Dependiente:**

La Gestión Administrativa de la Asociación de Productores Agropecuarios de la comuna Jambelí.



HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTO Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
	<p>La Gestión Administrativa de la Asociación de Productores Agrícolas de la comuna Jarabá.</p>	<p>La gestión administrativa es un proceso de cambio a largo plazo, que abarca toda empresa de bienes o servicios, y que se basa en la administración adecuada del talento humano, estas podrán aumentar su eficiencia en el manejo de sus actividades, por ello se le considera como una guía eficaz para alcanzar los objetivos basados en la visión Global de la empresa.</p>	<p>-Análisis Situacional</p> <p>-Estrategias</p>	<p>-Matriz MEH -Matriz MEE -Matriz FODA -Matriz MFODA</p> <p>4.5 Estrategias y Cursos de acción</p> <p>-estrategias de mejoramiento -estrategias de posicionamiento -estrategias de cambio</p> <p>4.5.4 Políticas</p> <p>-Implementación -Programas y Proyectos -POA</p>	<p>¿Estaría Ud. De acuerdo en que se implementen estrategias organizacionales para la asociación?</p> <p>¿Cómo considera Ud. que ha sido la gestión administrativa en los últimos años?</p>	<p>- Entrevistas - Encuestas</p>

Fuente: Operacionalización de las variables  
Elaborado: Maira Cruz Bay Arango

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1.- ANTECEDENTES

En la actualidad existen diversas asociaciones que se dedican a la reproducción y comercialización de cerdos y son muy pocas agrupaciones las que cuentan con un plan estratégico que les permita surgir en el mercado y que sin duda alguna es una parte fundamental en cualquier asociación u organización, el producto que los socios ofrecen tiene una gran demanda en el mercado local y nacional. El desarrollo económico de la provincia de Santa Elena ha propiciado un crecimiento explosivo de este subsector, el cual aun siendo una de las actividades más ancestrales del sector, había quedado relegada, e incluso olvidada, por otros sectores de la economía, es importante indicar que en su mayor parte de estas organizaciones se encuentran ubicados en la zona norte (ruta del Spondylus) de la provincia.

Estas asociaciones carecen de tecnología lo cual implica que mucho del trabajo sea realizado con técnicas ancestrales, muchas de las cuales pueden ser rescatadas con un proceso de estímulo a este sector. Al realizar el estudio en la asociación de productores agropecuarios de Jambelí género que se identifiquen algunas debilidades como por ejemplo la falta de conocimientos administrativos necesarios para el mejoramiento de sus funciones y desempeño.

De tal manera que se considera importante generar un Plan Estratégico, donde se demuestre la implementación de procesos sin importar su tamaño o dimensión y así elaborar planes de acción, el mismo que permitirá a la Asociación mejorar su gestión, alineando estrategias para lograr establecer una asociación consolidada, que promueva

la parte económica de la comunidad así obtener beneficios acorde a las necesidades de cada socio.

A través del plan estratégico propuesto a la asociación tiene como finalidad poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente, indicar la forma que debe trabajar la asociación para alcanzar sus metas y crear una ventaja competitiva.

El proceso de planeación estratégica, se ha convertido en uno de los ejes principales el desarrollo, adaptación y evolución de las grandes y pequeñas empresas; cuya aplicación las vuelve más competitivas en el mercado donde se desenvuelven; estos resultados se originan, de acuerdo a la aplicación del plan estratégico el cual, tiene como finalidad ejecutar un direccionamiento, control y evaluación de los procesos realizados interna y externamente, con el fin de obtener un mejor funcionamiento y proyección en los planes a futuro.

La inexistencia de los elementos del plan estratégico establecidos anteriormente, argumentan las falencias de direccionamiento que posee la asociación en la actualidad; por ello, no se han desarrollado estratégicamente en el mercado esto fundamenta que es muy importante estructurarlos en el plan, para que los socios puedan mejorar y proyectar sus actividades hacia un mejor futuro. Este tipo de plan, debe contar con la realización de un análisis situacional del entorno interno y externo de la asociación, cuyos resultados permitirán crear las estrategias específicas, para generar competitividad a largo plazo.

Es así que, en base a este instrumento de la planeación estratégica los socios podrán planificar, organizar, dirigir, y ejecutar mejor sus actividades, para que puedan direccionarse hacia un mejor desarrollo, tomando en cuenta la comunicación, interacción, trabajo en equipo y responsabilidad de todo el talento humano que poseen, ya que su aporte será muy elemental para alcanzar el éxito en el futuro.

## **1.2.- EL PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.2.1.- Definición de planeación estratégica.**

En estos tiempos, la planeación estratégica, genera mayor efectividad en el direccionamiento empresarial ya que aplica un previo análisis situacional, del entorno interno y externo, establecido en la matriz FODA, la cual permite desarrollar estrategias específicas que serán constituidas en la elaboración de un plan estratégico, las mismas que generarán los caminos que tomará una organización hacia el logro de sus objetivos futuros; además, permitirá agrupar los principales aspectos relacionados con el desarrollo sostenible y de esta forma garantizar su permanencia en el mercado.

(López Trujillo Marcelo, 2007) sostienen que “para definir el campo competitivo de la empresa la planeación estratégica incorpora el diagnóstico de quienes somos, donde estamos y en qué contexto, teniendo en cuenta también la matriz DOFA”

De acuerdo a esto, es como las empresas han desarrollado una misión y visión compartida, con el fin de definir el alcance de sus metas y objetivos, lo cual les ha permitido obtener mayores beneficios en el futuro.

Esta herramienta de diagnóstico, emergió a mediados del siglo XX, con el fin de que las empresas se adapten al mercado y generen mayor competitividad y desarrollo en su ambiente interno y externo; por esta razón, es considerada como el eje fundamental de todo proceso evolutivo de las grandes organizaciones

El énfasis dado a la planeación estratégica por parte de las empresas más avanzadas y competitivas, refleja el hecho de que son mayores los beneficios de realizar una planeación estratégica explícita que implícita, ya que asegura, al menos que las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia el mismo objetivo.

De esta forma, es como los directivos, gerentes y líderes empresariales buscan establecer métodos eficaces aplicando este tipo de sistema, con el fin de buscar alternativas que aseguren el desarrollo organizacional en un tiempo determinado, desde este punto de vista, es como la estructuración de los objetivos estratégicos y un análisis situacional, permitirán conocer mejor la potencialidad y vulnerabilidad en la que se encuentra la empresa; en base a esto los socios podrán enfrentar los riesgos, la incertidumbre y mejorar la situación actual y hacerle frente a los rápidos cambios que se presentan en el ambiente competitivo.

#### **1.2.2.- Importancia de la planeación estratégica.**

Para que las actividades en una organización se realicen de forma eficiente y eficaz, se debe establecer un fin específico de lo contrario no se obtendrá el éxito en un futuro; por esta razón, la planeación estratégica se ha vuelto indispensable aplicarlas en las empresas, para que éstas alcancen el desarrollo organizacional, creando así un ambiente competitivo, tomando como base su misión y visión las mismas que generarán un futuro exitoso y duradero en su mercado.

En base a esto, para que este tipo de planeación genere buenos resultados, se debe involucrar a los directivos de carácter estratégico y visionario, que sean capaz de cumplir con las expectativas que persigue o desea alcanzar la organización en un tiempo determinado; estos métodos, han llevado a las empresas, aplicar este tipo de sistema, con el fin de buscar mejores resultados en sus actividades y así alcanzar un mejor lugar en el mercado.

(Fernández Güell José Miguel, 2006) establece que la planeación estratégica es importante porque Es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, definir los productos y maximizar los beneficios.

Dentro de este proceso, los directivos empresariales podrán establecer los mecanismos necesarios para neutralizar los problemas que impiden su desarrollo actual; por ello, es que la planeación faculta en responder a situaciones inesperadas que pueden afectar a la empresa en un futuro; de ahí que la participación de los directivos se considere fundamental en la toma de decisiones, porque permiten conocer y aprovechar los recursos disponibles, mediante un análisis situacional, el mismo que permitirá establecer, cuál va a ser el futuro de la empresa, en un mediano o largo plazo.

### **1.2.3.- Características de la planeación estratégica.**

Alcanzar un mayor grado de competitividad en un segmento de mercado, ha generado que las empresas tomen en cuenta toda su capacidad instalada, su potencial innovador y sus recursos a nivel global, para enfrentar la incertidumbre que se encuentra en el ambiente competitivo; es así, como en la actualidad, las organizaciones, han adoptado este tipo de direccionamiento y han logrado obtener, una excelente planeación y gestión administrativa, que les ha orientado a desarrollarse estratégicamente en el mercado.

Por esta razón, es muy importante contar con las características de la planeación estratégica, para contrastar la efectividad en la estructuración de los objetivos estratégicos y valores corporativos inmersos en el plan, los cuales facilitarán la medición de los resultados, establecidos a largo plazo.

- a) Asigna recursos disponibles en acciones claves.
- b) Identifica los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- c) Detecta las amenazas y oportunidades previsibles en el futuro.
- d) Enfatiza el proceso de planificación en contraposición al plan como producto.
- e) Fomenta la participación de los agentes decisorios.
- f) Otorga importancia a la planificación frente al parcheo.

Para que la aplicación de estos elementos generen óptimos beneficios en las empresas, se debe de tomar en cuenta, la creatividad, flexibilidad y experiencia del talento humano, el cual les permite visualizar las oportunidades y ventajas competitivas que poseen en su ambiente interno y externo, mejorando así, la situación actual y construyendo un desarrollo potencial, orientado a asumir los riesgos generados por la globalización.

#### **1.2.4.- Principios básicos de la planeación estratégica.**

- a) Democracia.
- b) Integral.
- c) Flexible.
- d) Operativa.
- e) Crítica y Autocrítica.

Estos principios son fundamentales para que las empresas generen buenos resultados a futuro y así puedan adaptarse a las nuevas tendencias que se crean en el mercado actual; por ello, deben de establecer sus principios estratégicos, para volverse más competitivas y obtener un mayor grado de participación en el mismo. Es así, como en la actualidad las empresas han evolucionado estratégicamente y se han fortalecido generando cambios que les han beneficiados en su desarrollo empresarial; por esta razón, es necesario planificar, para tener en cuenta que futuro se va a establecer y como se va a llegar a él.

#### **1.2.5.- Conceptualización del plan estratégico.**

El plan estratégico, es considerado en la actualidad como la herramienta que genera mayores beneficios a largo plazo tanto así, que permite a los directivos empresariales, prepararse para enfrentar los rápidos cambios que genera el ambiente donde opera la organización esto se desarrolla en base a la estructuración de la misión y visión

compartida, las cuales permitirán a las empresas establecer un posicionamiento estratégico y direccionar sus actividades para que se vuelvan más competitivas y exitosas en la actualidad y en el futuro.

(Pérez Ma. Isabel, 2006), Los planes estratégicos centran su atención en el futuro en su sentido más amplio de la organización, e integran las demandas del ambiente externos y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo.

El plan estratégico es, por lo tanto un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado.

#### **1.2.6.- Para qué sirve el plan estratégico.**

Dentro del ambiente empresarial, el plan estratégico, sirve como base principal, para construir un ambiente altamente competitivo y sostenible; así mismo, permite establecer diferentes escenarios, con el fin de conocer si la empresa será exitosa o no en un determinado tiempo; así mismo el plan, se convierte en un punto de partida en el direccionamiento del talento humano; por ello, es considerado como un promotor del desarrollo económico de las grandes empresas; ya que consideran que el plan, mejora el desempeño en las actividades y posee un efecto inspirador en las personas y les orienta a obtener un futuro exitoso.

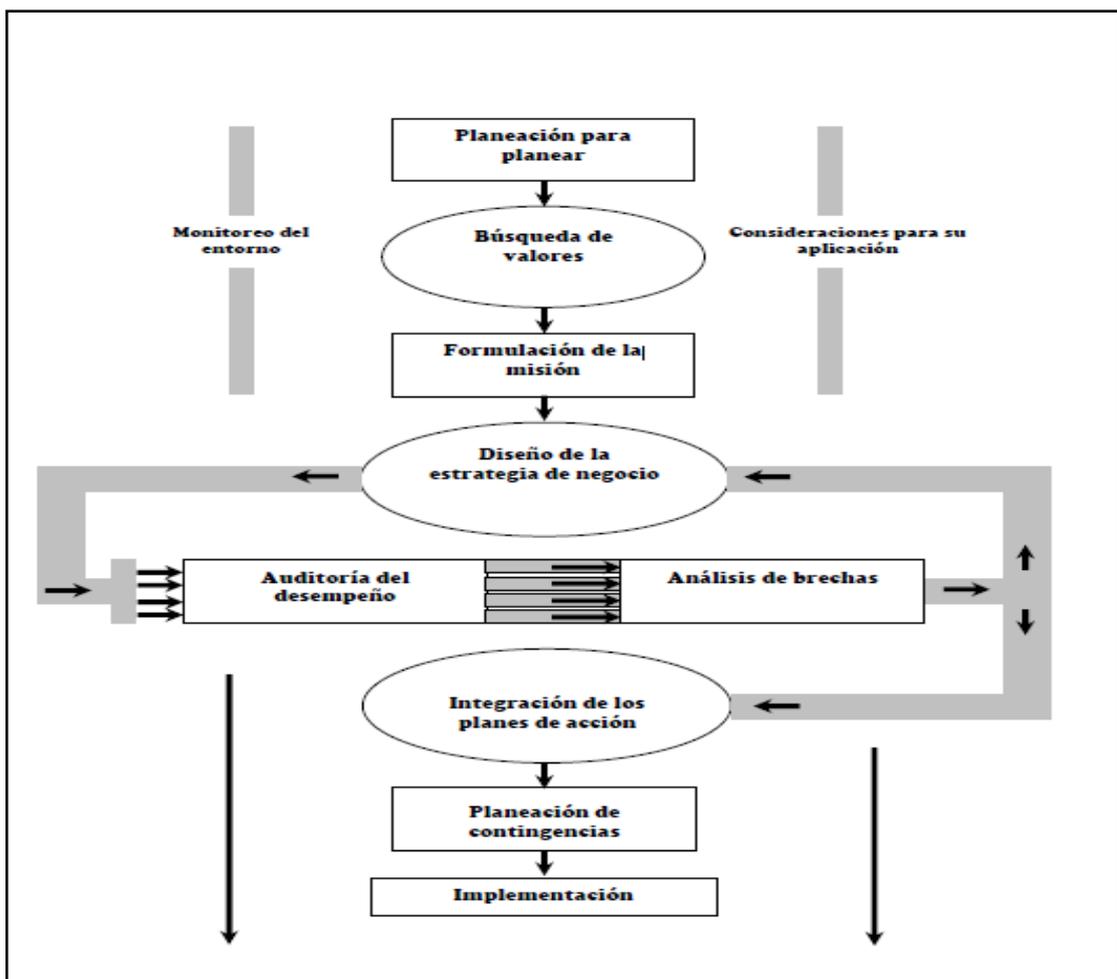
- a) **Afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
  
- b) **Descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.

c) **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de las organizaciones, nos absorben tanto que no nos dejan ver hacia el mañana. Este proceso nos obliga a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir.

### 1.2.7 Modelos de planes estratégicos.

Los principales modelos del plan estratégico se han aplicado y se están aplicando en el mundo, a continuación se detallan los siguientes modelos.

IMAGEN # 1 Modelo de Planificación Estratégica de Goodstein D (2006)



Fuente: Gooddstein D (2008)

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

### **1.2.8 Elementos del plan estratégico.**

#### **1.2.8.1. Direccionamiento estratégico**

##### **1.2.8.1.1. Filosofía**

La estrategia de una organización proporciona la orientación. Las estrategias indican a todos los colaboradores hacia dónde se encamina la organización y qué es lo que necesita para tener éxito. Además, el plan estratégico sirve como un catalizador que impulsa alguna que otra actividad en la organización.

(Granados, 2007, pág. 31); “La filosofía de una organización abarca el conjunto de valores, creencias y principios que orientan las acciones e inspiran los objetivos de una organización. Dentro de la filosofía de cultura organizacional”.

De la cita expresada se entiende como una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

##### **1.2.8.1.2. Visión.**

La visión empresarial, se la considera como el documento más importante y fundamental, al momento de iniciar el diseño y creación de un plan estratégico, la misma que servirá como base principal para crear los programas y proyectos que serán necesarios para alcanzar el desarrollo organizacional de la empresa.

(Rodríguez Escudero Ana Isabel, 2007), Con la visión se trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos

distintivos. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro.

- a) Una descripción de un futuro deseado.
- b) Un desafío: difícil, pero no imposible de lograr.
- c) Un deseo noble digno, basado en principios ideales y valores compartidos.

Y sirve para:

- a) Guiar e inspirar acciones encaminadas al logro de paradigmas.
- b) Ayuda a ver claramente el rumbo de las cosas y los hechos.
- c) Contribuir a distinguir entre lo útil y lo inútil.
- d) Facilitar la consulta y la toma de decisiones acertadas.
- e) Proponer a la unidad de pensamiento institucional.
- f) Liberar y dar dirección a la energía creativa.

#### **1.2.8.1.3. Misión**

La misión de una organización es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares.

Medina J. (2009) La misión debe reflejar los valores de la organización y ser coherente con ellos. Constituyen guías de acción, base de comunicación y toma de decisiones en la asignación de recursos y solución de problemas en las actividades de las personas.

La misión implica por lo tanto, el identificar las necesidades existentes en la sociedad y prever su posible evolución (de las necesidades). De que se identifiquen y anticipen las necesidades, depende la misma evolución de la organización y su sentido de responsabilidad social y ético.

La definición de una misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica. Una buena declaración de la misión debe

- a) Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- b) Debe ser lo suficientemente limitado para excluir algunos negocios y totalmente amplio para dar cabida al crecimiento creativo.
- c) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- d) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- e) Declararse en términos lo bastante claros como para que los pueda entender bien toda la organización

Por lo tanto la misión identifica la función o tarea básica de una organización, a su vez se entiende como una declaración concisa. La misión inspira y motiva a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro ya que viene a ser una declaración duradera de propósitos, que indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Una misión bien definida señala las prioridades y la dirección de actividades, identifica los factores, los ideales a los cuales se pretende alcanzar. Asimismo, determina la contribución de los diferentes agentes en el logro de propósitos y lograr así su misión organizacional.

#### **1.2.8.1.4. Objetivos**

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada y deben decir lo que se logrará en un tiempo claramente predeterminado. Lograr los objetivos es cumplir cuantitativamente con tales objetivos, es señalar que se espera un rendimiento, para verificar luego que se ha cumplido con la misión encomendada.

Medida J. (2009); “Los objetivos orientados a la acción- especifican los resultados finales de la actividad planificada, los resultados esperados que dan cumplimiento a la misión de la organización (representa los logros, es decir, lo que la sociedad devuelve a la organización cuando ésta realiza un buen trabajo al cumplir su misión).”

Sin embargo los objetivos dan razón de ser a las organizaciones, permitiendo lograr los resultados con su máxima eficiencia. Los objetivos determinan los resultados finales y los objetivos principales son sustentados por los sub objetivos.

Para el establecimiento de los objetivos es importante, considerar las opciones de todas las personas involucradas, sean internas o externas es posible que el diagnostico nos dé la pauta hacia dónde queremos llegar o en todo caso existe la necesidad de plantearse las siguientes preguntas: ¿Qué desea alcanzar? ¿Cómo se pretende lograrlo Qué medios se van a utilizar? ¿Quién debe alcanzar ese objetivo que división o departamento? ¿Cuándo debemos lograrlo? ¿Dónde se debe ejecutar?

Es importante que una vez establecido el objetivo, debe ser conocido por toda la organización de tal manera que permita la concientización y la pertinencia que vaya en la búsqueda de su cumplimiento.

Algunos escritores difieren entre objetivo y meta, considera que el objetivo es general, en tanto que la meta connotan grados mayores de carácter específico y en consecuencia son mapas operativos en las actividades diarias incluyendo la toma de decisiones, ambos instrumentos o planes tienen el deber ineludible de orientar y reflejar las condiciones deseadas consideradas necesarias para el mejoramiento en el desempeño de la organización.

Los objetivos se pueden jerarquizar dependiendo del tamaño de la institución, partiendo del propósito, misión, objetivos generales más específicos, objetivos divisionales, objetivos departamentales e individuales. Existen autores que clasifican los objetivos en objetivos estratégicos, objetivos tácticos y objetivos operativos.

**O b j e t i v o s T á c t i c o s**, (a veces llamados planes operativos) especifican con detalles la forma de alcanzar los objetivos generales de la organización. Los planes estratégicos y tácticos difieren en tres sentidos básicos: su marco de tiempo, su intención y se incluyen una serie de objetivos establecidos de la organización.

**O b j e t i v o s O p e r a t i v o s**, son de corto plazo, su ámbito de acción involucra a los equipos operativos.

Los objetivos viendo desde diferentes ángulos cumplen la misma función y la única diferencia con los objetivos estratégicos es que estos últimos corresponden al largo plazo, los mismos que impulsan las diferentes acciones hacia el cumplimiento del logro, fijados los objetivos estratégicos a través de los procesos participativos, se deben considerar los aspectos para lograrlos.

Los objetivos son los fines, las estrategias son los medios para alcanzarlos, que en algunos casos son considerados como líneas de acción, indispensable para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

#### **1.2.8.1.5. M e t a s**

(Mc Graw, 2010) Define a las metas como programas y funciones organizativas serán desarrollados normalmente durante un sistemático proceso de planificación estratégico en toda la organización.

Entre éstas metas y objetivos estratégicos podrían estar también algunas metas referentes al rendimiento.

Las metas de la organización, sus programas y funciones organizativas serán desarrollados normalmente durante un sistemático proceso de planificación estratégica. Entre éstas metas podrían estar también algunas metas con respecto al rendimiento.

Los participantes del proceso estratégico acordarán sobre:

- a) La visión y misión de la organización.
- b) Estrategias principales.
- c) Nuevos programas para sus beneficiarios.

d) Acciones en relación con los programas existentes (por ejemplo: mantenerlos, eliminarlos).

e) Las prioridades para la administración.

Al final del proceso de planificación se escribe un plan estratégico que incluirá metas estratégicas y objetivos vinculados a ellos.

Metas que se enfoquen en el rendimiento deben ser:

a) Específicos para evitar las interpretaciones equivocadas.

b) Medibles para que se puedan monitorear y evaluarlos.

c) Apropriados para la visión y misión organizativa.

d) Realistas para que puedan realizarse con los recursos y la capacidad disponible.

e) Con plazos fijos.

Las metas contribuyen a lograr los objetivos que están en el futuro lejano, podría ser el resultado del proceso de planificación de presupuesto organizativo pero también una decisión por un equipo de trabajo persona individual.

#### **1.2.8.1.6. Valores.**

Los valores, se definen como normas, conductas y principios morales que deben aplicar todo el elemento humano de la empresa para crear un ambiente agradable, y así, sus actividades sean más productivas, y beneficiosas en el futuro. Estos principios colectivos, se constituyen como elementos fundamentales para generar una imagen corporativa en la organización; además, se adhieren a la actitud y comportamiento del personal, cuyo fin es crear una guía o imagen optimista, positiva, justa, equitativa, responsable y comprometida, las mismas que servirán para incrementar las relaciones humanas, comunicación y coordinación y en base a esto alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

RICART Costa Joan Enric, (2008); sostiene que:

Los valores reflejan creencias acerca de lo que es realmente importante. Por este motivo, para poder avanzar eficazmente hacia una organización sostenible, es

esencial que se asuman dentro de la empresa un conjunto de valores estrechamente vinculados a los principios del desarrollo sostenible. (pág. # 50).

Así mismo, los valores también contribuyen al bienestar de la empresa, ya que vienen a ser, la base principal de la conducta que guiará al talento humano a conseguir los propósitos que ésta desea obtener a largo plazo. Además, con su aplicación, podemos conseguir que el personal de la organización nos contribuya en la investigación de los factores endógenos y exógenos, que en ciertos momentos ocasionan falencias que no les permiten alcanzar sus objetivos.

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que contribuyen la identidad corporativa de la misma.

#### **1.2.8.2. Análisis situacional: F.O.D.A**

Las premisas de planeación son las condiciones previstas en que operan los planes. Estos incluyen supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras que afectarán la operación de los planes. Las técnicas más conocida para elaborar las premisas es F.O.D.A.

- Fortalezas.
  
- Oportunidades.
  
- Debilidades.
  
- Amenazas.

Según Navas y Guerras (2004) expresa: El “entorno se refiere aquellos factores externos a la organización que ésta no pueda controlar y que tiene una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial” Pág. 113.

Significa investigar las variables del marco Contextual, la influencia que puede ejercer y la respuesta a la misma. El análisis externo tiene por objeto diagnosticar las oportunidades y amenazas que tiene la empresa en el entorno que le rodea, para adaptar las medidas que permitan sacar provecho de las oportunidades y prepararse para enfrentar las amenazas, teniendo presente que los factores externos escapan al control de las organizaciones lo que resulta relevante para la formulación de estrategias.

#### **1.2.8.2.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos**

Este tipo de análisis de diagnóstico interno, permite conocer el ambiente actual en la que se encuentra la organización, por lo tanto se caracteriza por indagar las habilidades y capacidades inmersas en la misma; dependiendo de los resultados obtenidos en este proceso, se podrá descubrir las limitaciones que impiden alcanzar los propósitos a largo plazo. Es así, que mediante este análisis se podrán determinar las fortalezas y debilidades, las cuales determinarán si la empresa cuenta con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles, para hacerle frente a sus necesidades y así alcanzar el éxito en un determinado período de tiempo.

Todo el proceso de planeación, realizado en el análisis interno, parte de una evaluación del desempeño realizada por cada uno de los directivos; por esta razón, es fundamental considerar al talento humano en este tipo de análisis, ya que su aporte será indispensable para establecer las proyecciones futuras que desea alcanzar la organización y así pueda desarrollarse estratégicamente en el mercado.

(Aranda A. Alcides 2009) considera que el análisis interno “es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados”

**Fortalezas:** Se le considera como los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, ya que permite crear una posición privilegiada y así hacerle frente a

su competencia con los recursos y habilidades que ha adquirido con el tiempo; es decir, involucra todo aquello que genera una ventaja competitiva y consistente dentro de su ambiente.

**Debilidades:** Son aquellos factores que generan desventaja a la organización frente a su competencia; creando así, una posición desfavorable en el entorno. Muñiz Luis (2010) sostiene que “son limitaciones, defectos en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y un merm a en la calidad de la gestión” (pág. # 40).

#### **1.2.8.2.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.**

El análisis externo, nos ayuda examinar y conocer las condiciones o circunstancias ventajosas que posee la empresa fuera de su entorno. Con este análisis, se podrán identificar las oportunidades, las cuales favorecerán el desarrollo futuro de la empresa; sin dejar atrás las amenazas que en cualquier momento pueden ser perjudiciales para la organización. Con la aplicación de estos dos elementos del análisis FODA, se podrán estructurar las alternativas necesarias para hacerle frente a los cambios que se presentan en el ambiente externo de la empresa.

**Oportunidades:** Son aquellas causas favorables, que las empresas deben reconocer en el entorno donde ellas actúan, este factor permite crear ventajas competitivas y descubrir variables potenciales que están a la vista en el ambiente, para luego poder aprovecharlas y así favorecer el logro de los objetivos planteados en el plan. Una vez descubiertas las oportunidades, las organizaciones podrán desarrollar una capacidad estratégica y competitiva, que les permita acceder a nuevos segmentos de mercados.

**Amenazas:** Son situaciones que provienen del entorno externo de la empresa y que en su momento pueden llegar a afectar el desarrollo futuro de la misma, Estas variables ponen a prueba su supervivencia; sin embargo, siendo reconocidas a tiempo, pueden convertirse en oportunidades que guíen al éxito a la organización.

### 1.2.8.2.3. Matriz Estratégica FODA.

La matriz FODA (también conocida como análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países, etc.

El proceso de crear una matriz FODA es muy sencillo ya que en cada uno de los cuadrantes se hace una lista de factores. Seguidamente se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa.

CUADRO # 2 Foda

Fortalezas	Debilidades	
Análisis Interno	Capacidades distintas	Recursos y capacidades escasas
	Ventajas naturales	Resistencia al cambio
	Recursos superiores	Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas tecnologías	Altos riesgos - Cambios en el entorno
	Debilitamiento de competidores	
	Posicionamiento estratégico	

Fuente: Matriz FODA

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

### 1.2.8.2.4. Análisis de Porter

Para Michael Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que específicamente determinan las estrategias que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

- a) **Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes.

- b) **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente.
- c) **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.
- d) **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales.
- e) **La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

#### 1.2.8.2.5. Matriz de competitividad.

Al igual que la matriz EFE, esta se construye siguiendo cinco pasos:

1. Se elabora una lista entre diez y veinte factores internos más importantes de la organización, incluyendo las fuerzas y debilidades, y tratando de utilizar porcentajes, razones y cifras comparativas.
2. A cada factor se le asigna un peso que va desde 0.0 (no importante) hasta 1.0 (absolutamente importante), dependiendo de la influencia que tenga cada factor dentro de la empresa, independientemente de que sea fortaleza o debilidad. La suma de todos los factores debe ser igual a uno.
3. Se le asigna a cada factor una calificación que va desde 1 a 4, tomando en cuenta los siguientes significados:

1 = representa una debilidad mayor

2 = representa una debilidad menor

3 = representa una fuerza menor

4 = representa una fuerza mayor

De acuerdo a lo anterior, tenemos que las calificaciones asignadas en este punto, se refieren a la compañía y los pesos asignados en el punto anterior a la industria.

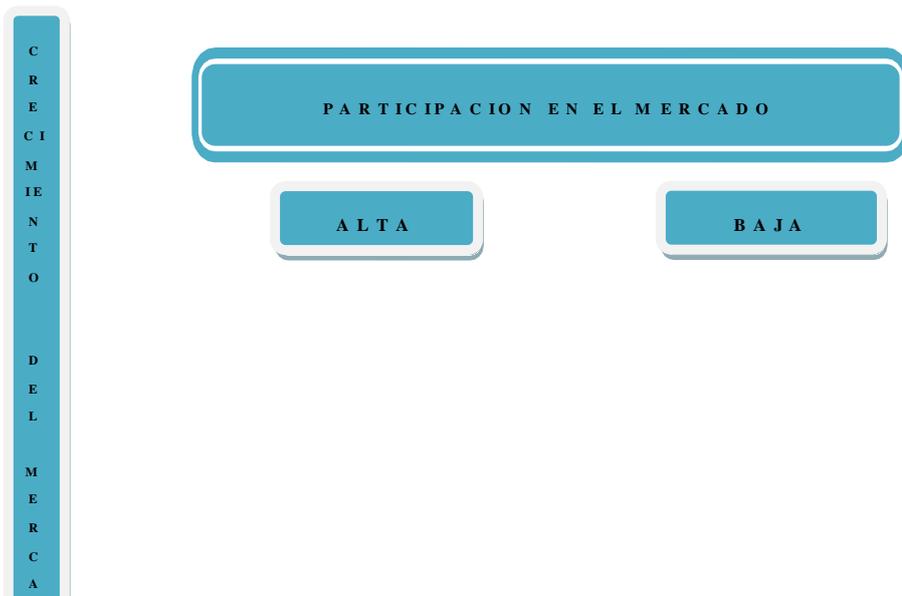
4. Se multiplica el peso de cada factor por su calificación, con el objeto de determinar una calificación ponderada para cada variable.
5. Y por último se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. El total ponderado obtenido puede tener un máximo de 4 y un mínimo del 1, y su significado puede interpretarse como
  - ✓ Calificaciones arriba de 2.5 significa que la empresa tiene una posición interna muy fuerte.
  - ✓ Calificaciones debajo de 2.5 caracterizan a las negociaciones

La matriz EFI, al igual que la matriz EFE, debe incluir entre 10 y 20 factores clave. La cantidad de factores no influye en la escala de los totales ponderados porque los pesos siempre suman 1.0.

Cuando un factor interno clave es una fuerza y al mismo tiempo una debilidad, el factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y a cada uno se le debe asignar tanto un peso como una calificación.

#### 1.2.8.2.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

IMAGEN 1 Matriz Boston Consulting Group (BCG)





Fuente: matriz BCG

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

La Asociación de Productores Agropecuarios “Jambelí” presenta su producto que en este caso es la producción de cerdos; por lo cual de acuerdo al estudio realizado, las estrategias que actualmente ejecuta la asociación con lleva que en la matriz BCG (Boston Consulting Group) estas se ubican en el signo de interrogación que se encuentra en el primer cuadrante de dicha matriz, puesto que mantiene una reducida participación en el mercado pero un alto crecimiento de la demanda, indicando que no abarca muchos nichos de mercado, sin embargo la producción es amplia donde existe una gran demanda para satisfacer tanto a nivel nacional e internacional, con estrategias de desarrollo de producto o penetración en el mercado.

Es así como la venta de los cerdos general poco efectivo debido a su alta productividad, pero necesitan de mayor inversión. Sin embargo con estrategias mercadológicas idóneas a ejecutarse para la venta de los cerdos es posible captar nuevos segmentos de mercado y que este producto se convierta en el producto estrella.

#### 1.2.8.2.7. Matriz de posicionamiento.

La matriz de posicionamiento no ayuda a evaluar las posiciones de la competencia y podernos medir, valorar cada procedimiento que se está dando en el mercado.

Para posicionar el producto en la mente del consumidor en relación a sus competidores empleando estrategias de marketing que permitan a través de un análisis detectar las necesidades que se existen en el entorno.

Por ello, que dentro de este proceso se analizara la situación actual del mercado al que se dirige y para esto se debe realizar la matriz FODA en que se encuentra la organización, para exportar las fortalezas que permitan que el producto se comercialice de manera eficiente en el mercado competitivo al que se está dirigiendo. No cabe duda que los productos en relación a los competidores se diferencian de una manera de alto estándar de calidad, que se identifique el diseño y que sean de precios que el consumidor final se encuentre satisfecho.

Se puede implementar cual método para buscar las estrategias convenientes para sacar el máximo provecho de la empresa u organización.

#### **1.2.8.3. Estrategias.**

La estrategia es un estilo y un método de pensamiento acerca de la acción. Tiene un carácter dialéctico que podemos describir de la siguiente manera:

- a) Organiza la reflexión y análisis de situaciones desde la perspectiva de la correlación de fuerzas de los actores.
- b) Considera a las relaciones entre actores sociales en sus vínculos de colaboración, neutralidad, enfrentamiento u oposición de fuerzas.
- c) Reconoce a la realidad como un conjunto complejo de intenciones, voluntades y actos diversos que producen una pluralidad de interpretaciones y comprensiones (que explican su significado desde diversas posiciones y prácticas sociales)

Existen diferentes criterios en la definición de estrategias, algunos autores consideran como parte de ellas tanto los puntos terminales (propósito, misión, metas y objetivos) como los medios para alcanzar (políticas y planes). Actores como Mario Testa, considera a la estrategia como comportamiento organizacionales destinados al manejo de situaciones que hay que superar obstáculos que se oponen al logro del objetivo.

En la actualidad, los términos plan y estrategia se aplican a actividades tales como la enseñanza, la investigación, la administración pública o privada, la política que organicen sus tareas y recursos para arribar a los fines deseados.

#### **1.2.8.3.1. Cursos de acción.**

Los cursos de acción, se definen como una secuencia de pasos cronológicos, que una empresa debe de seguir para alcanzar sus propósitos establecidos dentro de su visión global este proceso, debe llevarse a cabo para que el plan estratégico alcance las expectativas de la organización, de lo contrario tendrá ciertas falencias al momento de su ejecución; es así, como estos componentes estratégicos seguirán su vigencia mientras dure el plan; luego de ello, pueden volver a estructurarse o modificarse, para los objetivos futuros que desea alcanzar la empresa. Por ello, los cursos de acción deben estar enmarcados a reducir los aspectos negativos y maximizar los aspectos positivos de la empresa, para que sigan creciendo dentro y fuera de su ambiente.

#### **1.2.8.3.2. Políticas.**

Las políticas se refieren al conjunto de valores y objetivos que conllevan a la empresa a realizar las actividades de forma estratégica. Muchas veces, cuando existe una falta de liderazgo en políticas empresariales, el funcionamiento normal tenderá a ser el que surja de las costumbres generales de trabajo. Las políticas son imprescindibles para el éxito debido a que:

- a) Facilitan la delegación de autoridad, contribuyendo a alcanzar los objetivos.
- b) Motivan y estimulan al personal, al dejar a su voluntad ciertas decisiones.
- c) Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.

Por lo tanto las políticas empresariales suponen un compromiso formal de la empresa, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente. Son decisiones corporativas mediante las cuales se definen los criterios y se establecen los marcos de actuación que orientan la gestión de la organización.

#### **1.2.8.4. Implementación estratégica.**

##### **1.2.8.4.1. Programas.**

Son el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir y otros elementos necesarios para llevar a cabo una acción.

(Aran A. 2008); "Es un instrumento a través del cual se cumple propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas para cumplir, con los cuales se asignan los recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por una dependencia y / o unidad ejecutora".

De la cita señalada se expresa que es un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

En el diseño del plan estratégico se debe tener en cuenta los programas, ya que serán parte del desarrollo de la organización ya que los programas son un conjunto de proyectos, que permite nombrar a la serie de acciones organizadas con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de una región. Estos programas también son conocidos como desarrollo económico y social por ser parte del procedimiento organizacional.

Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o bien, puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. La elaboración técnica de un programa considera los siguientes puntos:

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

El éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y a su ejecución en cuanto a la fecha de inicio y terminación de cada actividad.

#### **1.2.8.4.2. Proyectos.**

Un Proyecto es una técnica que busca recopilar, crear y analizar en forma sistemática un conjunto de antecedentes económicos que permitan juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a una determinada iniciativa.

Entonces un proyecto es un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan alcanzar un objetivo específico, dentro de un periodo de tiempo previamente definido y en base a un presupuesto. Surge para satisfacer una necesidad, desarrollar capacidades, resolver problemas, aprovechar una oportunidad, o superar una amenaza o debilidad.

#### **1.2.8.4.3. Procedimientos.**

En la planeación estratégica, los procedimientos son considerados como una secuencia de pasos bien definidos, que deben de seguirse al momento de ejecutar una acción, además, permiten realizar un trabajo de forma correcta, eficiente y eficaz encaminados hacia un solo objetivo, de modo que los resultados obtenidos satisfagan las expectativas expuestas dentro del plan estratégico; de esta forma, las empresas podrán garantizar un mejor futuro en el mercado.

#### **1.2.8.4.4. Seguimiento y control**

Es el proceso mediante cual se pretende evaluar las actividades realizadas y conocer si se está operando en la forma esperada y de ser necesario realizar modificaciones. Para esto es necesario realizar un análisis exhaustivo, del funcionamiento, impacto y evolución de las principales políticas y programas de la empresa. Este proceso permite verificar de manera continua el cumplimiento de las metas y objetivos de una organización, para esto es necesario contar con una cartilla de metas y un conjunto de indicadores a emplear para medir dichas metas.

El seguimiento y control se fundamenta como una actividad que forma parte del accionar laboral del talento humano y comportamiento organizacional, y que abarca todos los niveles de la empresa, las cuales serán establecidas a través de un sistema de control, con el fin de lograr la efectividad en las acciones y obtener mejores resultados en el plan de esta forma, se considera como una actividad que evalúa los resultados para cumplir con las expectativas de la empresa.

#### **1.2.8.5. Planeación Operativa.**

La planeación operativa, se constituye como una actividad cronológica que deben seguirse ordenadamente, en base a un flujo de información que se obtiene dentro de su proceso; por esta razón, este tipo de planeación enfoca las líneas de acción, los

presupuestos de inversión y los gastos asociados, los cuales se deben tomar en cuenta al momento de ejecutar un plan estratégico.

La planificación operativa consiste en formular planes a corto plazo que pongan de relieve las diversas partes de la organización. Se utiliza para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito a corto plazo. La planificación operativa se realiza cada año y está orientada a la eficiencia. El nivel operacional, se ocupa primordialmente de lograr sus objetivos con uso óptimo de los recursos.

#### **1.2.8.5.1. Plan Operativa Anual.**

En la planeación estratégica se desarrolla uno de los puntos indispensables que establece los lineamientos en la ejecución de los programas y proyectos en la organización es la planeación operativa así lo indica:

Zabala H., (2007): "la planeación operativa se define así a la fase de operacionalización del plan, es también la penúltima fase de proceso de planeación estratégica para el desarrollo institucional, concerniente a la elaboración de los planes operativos. En esta aplicación una planificación operativa se centrara en actividades de servicio, además de prender a elabora una planificación operativa facilitara hacer una planificación estratégica". Pág. 106-108.

En relación a los conceptos emitidos por los autores se mencionan a la planificación operativa útil en el desarrollo institucional y de apoyo en la elaboración de la planificación estratégica que incluye todos los programas, proyectos anuales permitiendo la participación integral de todo el talento humano para el cumplimiento de todos los objetivos de cada unidad de trabajo de la organización.

#### **1.2.8.5.2. Cronograma**

Como procedimiento de plan estratégico para mantener una buena administración guía de productividad se genera realizar un plan que facilite el mejoramiento y control de lo establecido, que se quiere llevar a posicionarse en el mercado, para eso se debe realizar un plan-

Ejecución de un cronograma donde se llevara a cabo las guías que se va a realizar en un determinado tiempo, las personas o administrativos responsables, lo que se va adquirir en ese proceso y hasta donde se puede llegar.

#### **1.2.8.5.3. Presupuesto.**

El presupuesto estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar planes, sino se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestario es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario.

(Costa Joan Enric, 2008) “La presupuestario como parte del proceso de planificación empresarial, es la forma que adopta la planificación anual de la empresa tiene gran importancia para el desempeño empresarial, es el documento donde se cuantifican y garantizan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos y estrategias a más largo plazo.” (Pág. #45).

Manifestamos el presupuesto estratégico, es el verdadero plan estratégico, de nada vale elaborar planes, sino se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución. Por ello, un ejercicio de planeación estratégica sin el de presupuestario es un esfuerzo teórico, muchas veces, inútil e innecesario. Considerado como un plan, un presupuesto es la expresión de los resultados esperados en términos numéricos; hay varios tipos de presupuesto proyectado de ganancias y pérdidas.

#### **1.2.8.5.4. Planeación financiera.**

La organización se supone la realidad resultante de las acciones y de los espacios de la empresa, en un ámbito relevante permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido.

La planeación financiera se refiere al dinero en forma de capital, flujo de caja (entradas y salidas), préstamos financieros, créditos, etc., de los que se puede disponer

de manera inmediata o a mediana para hacer frente a los compromisos de la organización.

Se debe realizar una planeación financiera con todos los presupuestos que se quieren general, en este proceso de desarrollo se financiara las encuestas y entrevistas para conocer el nivel de conocimiento de la asociación y determinar un estimado de resultado, control y nivelar los procedimientos.

### **1.3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL O EMPRESARIAL DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS.**

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

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

En el año 2009, mediante una autogestión que realizaron los dirigentes de la Comuna de Jambelí, salió un proyecto por medio del MAGAP que se trataba de la reproducción de cerdos el cual se iba a formar por socios comuneros donde se integraron 50 comuneros pero debido a la falta económica no se quedaron porque tenían que poner una contraparte para ser miembros de la agrupación. Donde actualmente solo la integran 22 socios activos.

La constancia y perseverancia de dieron éxito a la agrupación también la relación al trabajo constante en horarios prolongados se dedicaban tiempo completo a que se realizara la infraestructura para comenzar a trabajar. Después de que todo el proyecto estaba en manos de la comunidad, convocaron a una asamblea para determinar donde quedaría la ubicación de este centro que se comenzaba y organizar. La asamblea resolvió donarle unas hectáreas de terrenos en las afueras de la comunidad.

Fue una oferta enriquecedora para los socios contar con un trabajo digno, asociativo y en la misma comunidad, comenzaron a tener visitas de encargados del MAGAP para fiscalizar que la obra se estuviera realizando de acuerdo a lo que estaba

proyectado. Una vez terminada se procedió a la compra de los cerdos los cuales comenzaron con 5 reproductores, 10 para la comercialización y 20 cerdas para reproducir.

En estas condiciones comenzó a tomar cuerpo el grupo conformado por 22 socios y entre sus altas y bajas han sabido cómo mantenerse en el mercado hasta el día de hoy teniendo una producción muy fructífera y más que nada de excelente calidad que el cliente siempre sale con una sonrisa de las instalaciones gracias al buen trato y la estima de los trabajadores de la Asociación de Productores Agropecuarios que hacen que todo esto sea factible.

#### **1.3.1.2. Constitución.**

Con fecha 13 de diciembre de 2012, se ha presentado a la Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena, se ha presentado la solicitud y documentación para la aprobación del estatuto y Concesión de Personalidad Jurídica de la Asociación Productores Agropecuarios "Jambelí", domiciliada en el sector Comuna Jambelí en el barrio Virgen del Rosario frente al parque principal y diagonal a la carretera vía a Manglaralto de la parroquia Colonche, cantón y Provincia de Santa Elena.

Que mediante memorando N° MAGAP-DPSANTA ELENA-2013-0456-M, con fecha veintiocho de enero del dos mil trece, el Ab. Alberto Baquerizo, Asesor Jurídico de la institución, emite informe preliminar sobre la documentación presentada por la Asociación de Productores Agropecuarios "Jambelí".

Acuerda:

Aprobar estatutos y otorgar personalidad jurídica a la Asociación de Productores "Jambelí", domiciliada en el sector Jambelí de la parroquia Colonche, cantón y Provincia de Santa Elena, ubicado en el barrio Virgen del Rosario frente el parque principal y diagonal a la carretera vía a Manglaralto.

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

La Asociación de Productores Agropecuarios cumple con las siguientes actividades:

- a. Vacuna a los cerdos.
- b. Limpieza diaria de galpones.
- c. Ayudar a la cerda en el momento del parto.
- d. Estar pendiente del crecimiento porcino.
- e. Capan a los cerdos que son destinados para la venta.
- f. Guardia en las instalaciones.
- g. Compras públicas.
- h. Limpieza de la infraestructura del local.
- i. Cortar el rabo a los cerdos.
- j. Controlar el destete.
- k. Clasifican la comida a los diferentes tipos de peso y edad.

#### **1.3.2. Productos.**

La Asociación de Productores Agropecuarios se dedica solo a la producción de cerdo.

Siendo su producto estrella el cerdo:

Se clasifica en tres categorías:

- a. Venta de los cerdos para engorde
- b. Lechones para crías.
- c. Reproductores.

#### **1.3.3. Servicios**

Los servicios que ofrece la Asociación de Productores Agropecuarios.

- a. Servicio de atención del cliente.
- b. Servicio de limpieza a la institución.

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

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

En referencia sobre el concepto de recursos humanos se menciona al conjunto de personas que permite cumplir en una organización empresarial determinadas funciones además en el transcurso de los años se considera un factor relevante en las actividades que se desarrollan sea comercial, de servicio entre otros.

También son capaces de llevar al éxito organizacional frente a los desafíos que hoy en día se divisa a nivel internacional y local para que funcione correctamente ciertas herramientas, equipos, al ser manejados por personas que aun con el invento del robot es necesario la presencia de cada una de las área de la organización.

En la actualidad las organizaciones deben ser generadores de aprendizaje para formar y desarrollar las capacidades de los recursos humanos que le permitan incentivar a la motivación de la generación de las nuevas ideas, por tal motivo las organizaciones puedan resolver problemas rutinarios o inesperados de tal manera reciba en un periodo de capacitación, en temas de interés y la socialización entre todos.

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

Los recursos materiales consiste en: obtener oportunamente, en el lugar preciso, en las mejores condiciones de costo, y en la cantidad y calidad requerida, los bienes y servicios para cada unidad orgánica de la empresa, con el propósito de que se ejecuten las tareas y de elevar la eficiencia en las operaciones.

(Chiaveto. I. 2007): Recursos materiales son los recursos necesarios para las operaciones básicas de la organización, ya sea dar servicios especializados o producir bienes o productos. Los recursos materiales están constituidos por el mismo espacio físico, los locales, edificios y terrenos, el proceso productivo la tecnología que lo orienta, los métodos y procesos de trabajos orientados a la producción de los bienes y de los servicios producidos por la organización.

#### **1.3.4.3. Tecnológicos.**

En la actualidad las empresas deben renovar con mayor frecuencia sus ventajas competitivas mediante la innovación y la movilización de todos los recursos.

Estos recursos ayudan a desarrollar las operaciones cotidianas de la empresa, desde la producción hasta la comercialización, pasando con las comunicaciones internas y externa de la misma.

Los recursos tecnológicos por lo tanto es un medio que se vale de la tecnología para cumplir con su propósito. Los recursos tecnológicos pueden ser tangibles (computadora, impresora, proyector, cámaras de seguridad u otra máquina) o intangibles (un sistema o una aplicación virtual).

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Dentro del diseño de la investigación podemos definir ciertas características encontradas como por ejemplo la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa.

La presente investigación se desarrollara considerando la investigación cualitativa, puesto que es aplicada en el campo de las ciencias sociales y se enfoca en el proceso y significado de sus relaciones con el entorno.

#### 2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Esta metodología corresponde a la segunda fase del proceso metodológico de la modalidad, donde se establecen los criterios que permitan asegurar el proceso óptimo de los recursos a emplearse en el sector al que se destina donde se pretende caracterizar y analizar la viabilidad y perspectiva del plan estratégico en la comuna Jambelí, según

Comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable, para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales también puede referirse a la formulación de programas, tecnologías, métodos o procesos. Para la formulación o ejecución debe apoyarse en los tipos de investigaciones ya sea documental o de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

Los aspectos señalados anteriormente, conducen al conocimiento del sistema económico donde se inserta el proyecto, la capacidad de producción, proceso técnico, obras físicas, organización, cronograma del proyecto, detalles de inversión, presupuesto, financiamiento y la operación del mismo.

En la investigación que se está ejecutando es el modelo cualitativo, se refiere a la solución del problema por la falta de un plan estratégico para la empresa “Productores Agropecuarios” en la comuna de Jambelí de la provincia de Santa Elena, por medio de:

- Es holística, permite el uso de una variedad de instrumentos para la investigación.
- Utilización de técnicas cualitativas.
- Interpretación del problema o fenómeno de estudio.
- Se refiere a los aspectos particulares.
- No prueba teorías o hipótesis más bien genera teorías.
- Conocimiento orientado a los procesos

### 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Se utilizaron varios tipos de investigación, según la clasificación pertinente y son:

**Descriptiva**, la cual se conoce también como estadística, pues describe características datos y de la población o fenómeno en estudio. Bernal C. (2010); “La investigación descriptiva es uno de los tipos o procedimiento investigativo más populares y utilizados por los principiantes en la actividad investigativa.”

En el presente caso, se realiza una descripción de datos real, precisa y sistemática de la problemática de las condiciones para desarrollar el aprendizaje Administrativo en la organización comunal. El proyecto será descriptivo, porque consistirá en describir las situaciones que se dan en la Asociación y tener una cultura asociativa una cultura organizativa.

Aquí se encargará de describir las características propias de los diferentes elementos y componentes del objeto o fenómeno de estudio, y la forma en que tales elementos están relacionados entre sí.

Existen varios tipos de investigación pero dentro de este trabajo enmarcaremos la investigación bibliográfica y documental, donde se pretende describir, caracterizar y analizar la viabilidad de la planeación estratégica de la asociación “Productores Agropecuarios” en la comuna de Jambelí.

**Investigación Documental Bibliográfica.** Consiste en el desarrollo de investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias.

(Paredes W. 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”

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permitan conocer, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios y conceptualizaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones de los diversos autores e instituciones estudiadas, con el propósito de ampliar el conocimiento y elaborar nuevas propuestas, en el proyecto. El presente trabajo, se apoyó en la consulta de libros y documentos concernientes al Plan estratégico de una organización.

**Investigación de Campo.** Considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos.

## **2.4. MÉTODOS**

### **2.4.1 Método Inductivo**

En concreto, podemos establecer que este citado método a pesar de tener premisas verdaderas, podrá llegar a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas desde las cuales inicia el análisis del problema de investigación. Por lo tanto se realizó un análisis del ambiente interno de la organización, de manera que se busca encontrar la solución a la carencia de técnicas de gestión administrativa, tales como planeación, organización, dirección y control.

#### **2.4.2 Método Analítico**

Podemos deducir mencionando que este método de investigación nos ayuda a identificar cada una de las partes que conforman el todo, para poder establecer las relaciones causa efecto entre los elementos que integran esta investigación definiendo así las respuestas a las preguntas que ocasionan las problemáticas acontecidas. También se complementó con el método de síntesis que nos permitió interrelacionar cada uno de los elementos presentes en este estudio y por ende facilitar la explicación de los hechos o acontecimientos que se dan en la organización.

### **2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **2.5.1 Entrevista**

La entrevista se la considera como un elemento muy importante para llevar a cabo una investigación, por ello la aplicamos estratégicamente con la finalidad de que los directivos expresen mediante una conversación hechos relevantes acerca de su vida institucional y proyecciones futuras, y así poder obtener la información necesaria, que nos permitirá alcanzar óptimos resultados y de esta forma alcanzar el éxito en el objeto de estudio. Por esta razón la aplicación de esta técnica, fue de mucha importancia para el desarrollo eficiente y eficaz de nuestra investigación.

#### **2.5.2 Encuesta**

En nuestro trabajo de investigación se empleó esta técnica para acceder a la información de manera directa. La encuesta fue diseñada y aplicada al personal operativo y a los clientes potenciales de la organización, fue estructurada con preguntas de fácil comprensión y tiene como finalidad, describir, registrar, analizar, e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

## **2.6. INSTRUMENTOS**

### **2.6.1 Guion de Entrevista**

El guión de entrevista se realizó de forma flexible y entendible para que las personas consultadas, en este caso los directivos de la organización nos brinden la información pertinente y así alcanzar óptimos resultados en la investigación. Por ello, fue necesaria su aplicación, ya que sus resultados nos permitieron buscar los mecanismos necesarios para mejorar la situación del objeto investigado. En base a esto, nuestra entrevista consideró los siguientes pasos: preparación, apertura, desarrollo, cierre.

### **2.6.2 Cuestionario**

Este instrumento nos permitió considerar cada una de las variables, con el fin de que nuestra investigación sea exitosa en su exploración; cabe destacar que esta herramienta de investigación, nos proporcionó obtener la información necesaria en muy poco tiempo.

El Cuestionario se desarrolló mediante la escala de Likert, la misma que consiste en otorgar un valor numérico a cada uno de los puntos escalares de las afirmaciones. El contenido de las preguntas guardan estrecha relación con los objetivos del estudio se tratara en lo posible, que el número de preguntas absorban las diferentes respuestas

para establecer un diagnóstico confiable y que las personas investigadas respondan de manera integral en función de los requerimientos de la investigación.

Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 o 9 niveles un estudio empírico reciente demostró que la información obtenida en escalas con 5, 7 y 10 niveles posibles de respuesta muestra las mismas características respecto a la media, varianza, asimetría y curtosis después de aplicar transformaciones simples.

Ejemplo:

1. ¿Cree usted que existe una excelente coordinación de las actividades entre el personal operativo y directivos de la empresa?

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Indiferente	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

## 2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 2.7.1. Población.

Es un conjunto finito o infinito de personas, cosas o elementos que presentan características comunes con el fenómeno que se investiga. A efectos de la investigación, se realizara un estudio poblacional asimismo, una vez definida la

población se procedió a seleccionar a los sujetos para obtener la información necesaria que permita desarrollar el estudio, de manera que los resultados sean válidos y fiables

La población a la que se oriente la presente investigación, corresponde a los socios de la empresa, miembros administrativos de la organización y demás involucrados que detallaremos a continuación:

### 2.7.1. Población

CUADRO # 3 Población.

POBLACION	Ni
Personas Beneficiarias	2102
Socios	22
TOTAL	2124

Fuente: Directivos de la comuna  
Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

### 2.7.2. Muestra.

La totalidad 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. Se basa en las teorías de las probabilidades. Implica que los elementos deben seleccionarse de manera aleatoria a fin de garantizar, que todos tengan la misma posibilidad de selección.

Para el cálculo de la muestra se establecerá en función del muestreo por criterio por las características propias de la investigación y la dispersión de los datos, la misma que bajo la consideración del autor se ha establecido la población detectada.

### Fórmula de la muestra

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

### Simbología

n = tamaño de la muestra

N = población

e = margen de error

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

$$n = \frac{(1,91)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot 2124}{(0,05)^2 (2124 - 1) + (0,5) \cdot (0,5) \cdot (1,91)^2}$$

$$n = \frac{(3,6481) \cdot (0,25) \cdot (2124)}{(0,0025) \cdot (2123) + (0,25) \cdot (3,6481)}$$

$$n = \frac{1937,1411}{5,3075 + 0,912025}$$

$$n = \frac{1937,1411}{6,219525}$$

$$n = 311$$

CUADRO # 4 Muestra

MUESTRA	ni
Personas beneficiarias del proyecto	311
Socios	22
Total	333

Fuente: Cuadro de la Muestra

Elaborado: Mayra Gonzabay

### 2.8. PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.

La presente investigación se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento:

- a) El planteamiento del problema.
- b) Revisión bibliográfica.
- c) Justificación del tema.

- d) Definición de la población, selección de la muestra.
- e) Operacionalización de las variables.
- f) Elaboración del instrumento.
- g) Estudio de campo.
- h) Conclusiones.
- i) Recomendaciones.

### CAPÍTULO III

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Asociación de Productores Agropecuarios es una agrupación que se formó con la finalidad de ser una entidad reconocida en el medio, pero por la falta de conocimiento de estrategias y la guía de plan estratégico que le ayude a su desarrollo no ha podido alcanzar sus objetivos deseados.

##### Calificación Administrativa.

El procedimiento con el que se está trabajando es manejado únicamente de forma manual, por medio de actas donde queda registrado cada movimiento que se hace en el transcurso de cada mes.

No se conoce como llevar un mejor control y direccionamiento eficaz de las actividades administrativas.

Este cuadro representa la capacidad de conocimiento que tienen los socios en el proceso que se debe de implementar, como nos podemos dar cuenta la demanda de información que ellos adquieren es poca.

CUADRO # 5 Capacidad de Conocimiento

	# socios	Bueno	Malo
varones	18	8	10
mujeres	4	2	1
total	22		

Fuente: capacidad de conocimiento

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

##### Observación Cualitativa.

Mediante esta técnica se ha obtenido información necesaria para su análisis y desarrollo del tema de estudio. Siendo así comprobado que en esta Asociación de

la Comuna de Jambelí, su desarrollo no ha sido muy factible, por lo tanto se debe realizar un análisis de los factores externos e internos y así poder diagnosticar la situación actual.

#### **O b s e r v a c i ó n C u a l i t a t i v a .**

El direccionamiento administrativo ha tenido diferentes falencias en cuanto a sus funciones. Esto indica que los resultados se han manejado de forma regular, debido a la descoordinación de información, la escasa organización de los directivos, desconocimiento de las funciones ya que no cuentan con una visión, misión u objetivos, también la falta de comunicación ha influido en la conducción de sus funciones, en donde la información es primordial para incentivar el trabajo en equipo.

### 3.2. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTAS.

#### 1. ¿Conoce Ud. que es un plan estratégico?

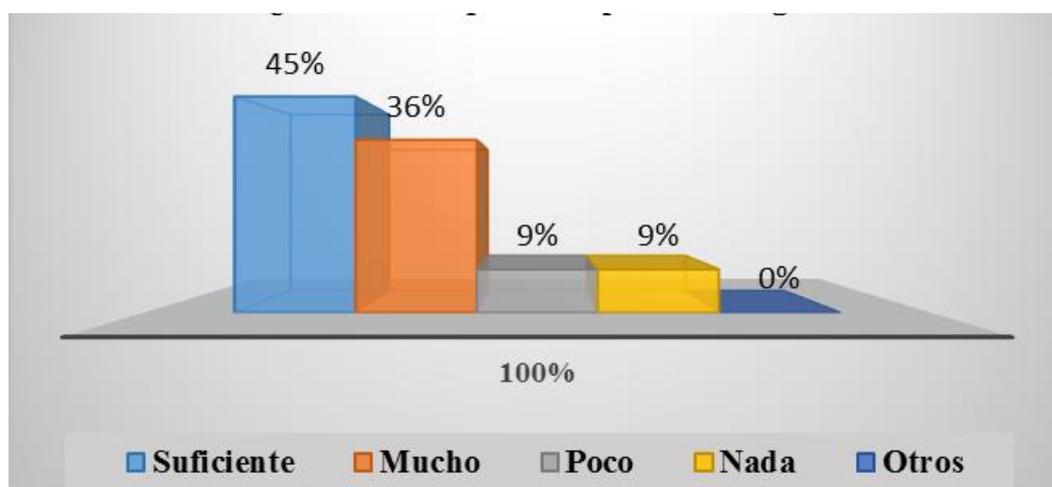
TABLA # 1 Plan estratégico

ITEM	ALTERNATIVA	SOCIOS	
		F	%
1	Suficiente	10	45 %
2	Mucho	8	36 %
3	Poco	2	9 %
4	Nada	2	9 %
5	Otros	0	0 %
TOTAL		22	100 %

Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

GRÁFICO # 1 Plan estratégico



Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

En los resultados de las entrevistas nos resalta que de los socios no conocen que es un plan estratégico y cómo manejarlos o llevarlos a cabo. Siendo el total del 100% por lo que podemos decir que los socios no cuentan con el conocimiento suficientes y necesarios para mantener un mejor manejo en la asociación. Pero que necesitan de conocimientos administrativos para implementar en el medio.

2. ¿Cree Ud. Que es importante incrementar un plan estratégico para la asociación?

TABLA # 2 Importancia de plan estratégico

ITEM	ALTERNATIVA	SOCIOS	
		f	%
1	Completamente de acuerdo	13	59%
2	De acuerdo	6	27%
3	Probablemente	3	14%
4	No de acuerdo	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

GRÁFICO # 2 Importancia de plan estratégico



Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Crear que es importante un plan estratégico es muy acogido la pregunta por los socios de la Asociación de Productores Agropecuarios, por lo que se está completamente de acuerdo, y probablemente fueron pocas las respuestas. Considerando que le gustaría tener una implementación de un plan estratégico

para sacar adelante la asociación y ser reconocidos por su actividad que desempeñan.

1. ¿Considera Ud. que existe una buena comunicación entre la directiva y los socios?

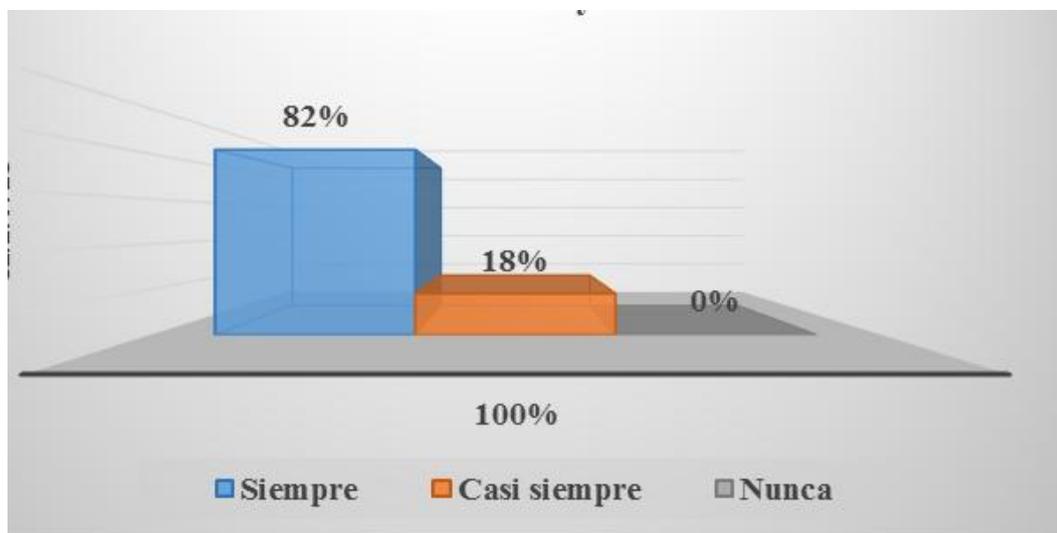
**TABLA # 3 Buena comunicación entre la directiva y los socios**

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	Siempre	18	82%
2	Casi siempre	4	18%
3	Nunca	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay A sencio

**GRÁFICO # 3 Buena comunicación entre la directiva y los socios**



Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay A sencio

La comunicación la consideran y es muy importante en cualquier equipo de trabajo, los 18 socios está completamente de acuerdo con esta alternativa y el restante estas casi siempre de acuerdo. Siendo así que en la asociación si hay

comunicación con todos los socios los cuales mantienen reuniones mensuales para ver el proceso de sus actividades donde también se discuten sugerencias por cada uno de los socios.

**4. ¿Cuándo se hace una sugerencia es tomada de la mejor manera?**

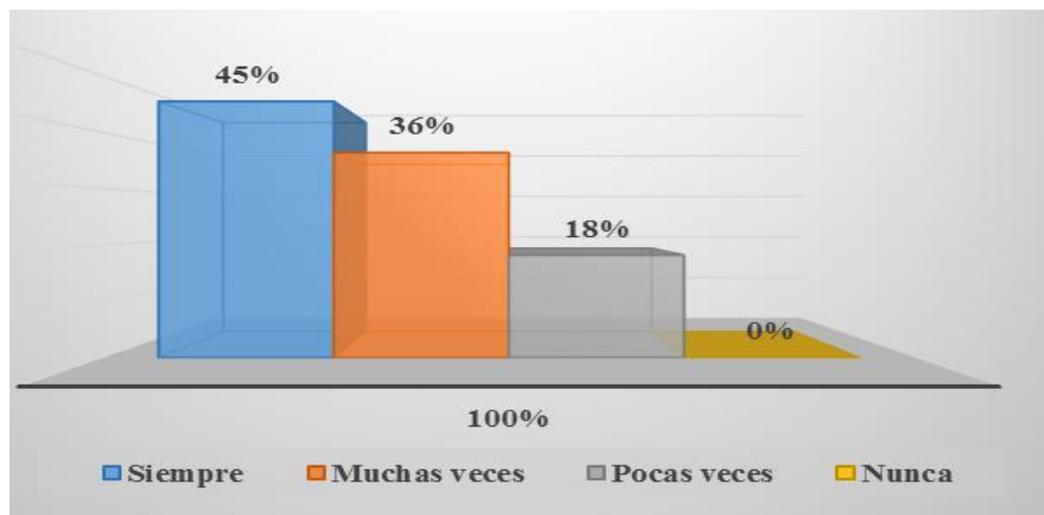
**TABLA # 4** Sugerencia

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	Siempre	10	45%
2	Muchas veces	8	36%
3	Pocas veces	4	18%
4	Nunca	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

**GRÁFICO # 4** Sugerencia



Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

Cuando se realizaron las entrevistas se pudo observar que el equipo de trabajo en la asociación en si está conformada por una agrupación muy unida y cada vez que se reúnen solicitan sugerencias o aportaciones a cada uno, los socios contestaron

que son escuchados por la directiva y compañeros mientras que muchas veces y desacuerdo. Porque hay aportaciones por parte de uno o de dos socios que no asisten constantemente a las convocatorias.

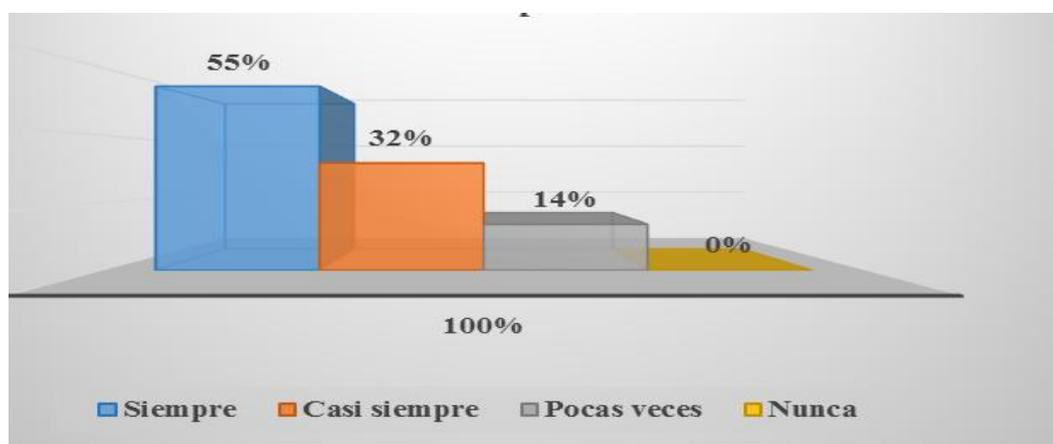
**2. ¿La asociación es reconocida por la actividad que desempeñan?**

**TABLA # 5** Actividad que desempeñan

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	Siempre	12	55%
2	Casi siempre	7	32%
3	Pocas veces	3	14%
4	Nunca	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay A sencio

**GRÁFICO # 5** Actividad que desempeñan



Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay A sencio

En esta quinta pregunta de que si la asociación es reconocida contesto que siempre, casi siempre, y pocas veces en lo negativo. Esta asociación tiene aproximadamente 5 años de haberse formado por lo que sí ha sido conocida por

las poblaciones más cercanas y una que otras visitas de otras partes como por ejemplo de la ciudad de Milagro entre otros lugares que los han visitado.

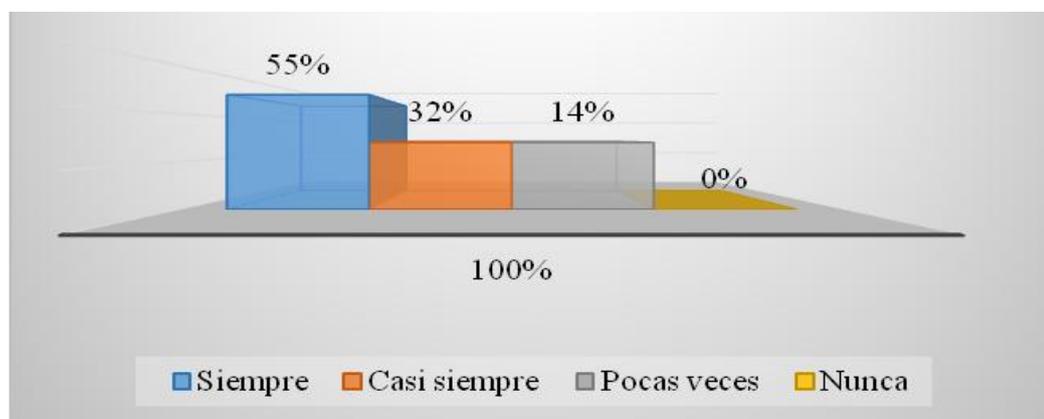
**3 ¿El producto que ofrecen es de buena calidad?**

**TABLA # 6 Buena calidad**

ITEM	ALTERNATIVA	SOCIOS	
		f	%
1	Siempre	12	55%
2	Casi siempre	7	32%
3	Pocas veces	3	14%
4	Nunca	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 6 Buena calidad**



Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Los socios contestaron que el producto que ofrecen es de excelente calidad que ofrecen algo que el cliente se quede satisfecho de haberlos adquiridos ahí en el establecimiento esto equivale al 55% de la respuesta a la pregunta de entrevista.

Se catalogan como uno de los mejores lugares que tienen el máximo de calidad en su proceso de desarrollo como es desde su nacimiento hasta el último momento que están en este lugar.

**4. ¿La asociación recibe capacitaciones por parte de instituciones públicas o privadas?**

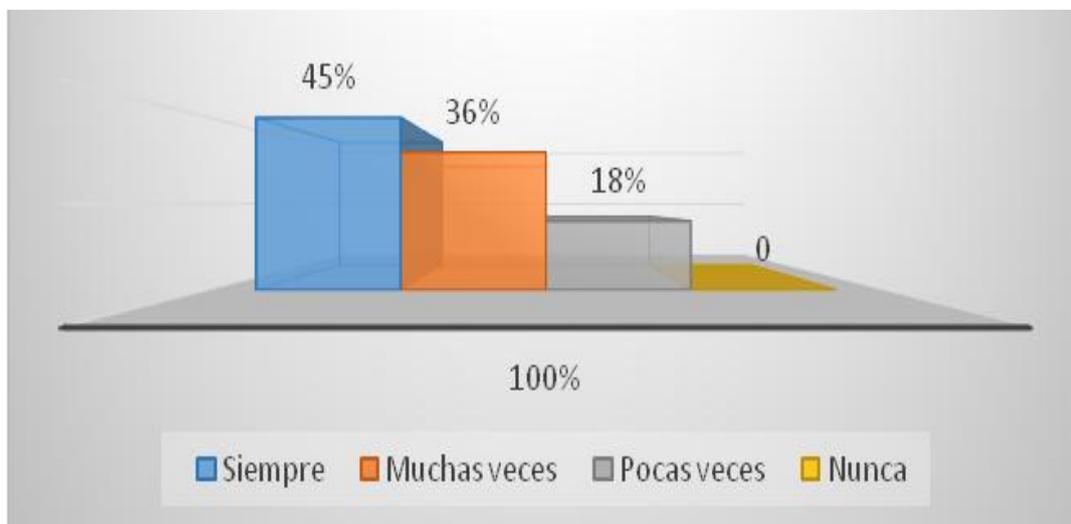
**TABLA # 7** Capacitaciones por parte de instituciones públicas o privadas

ITEM	ALTERNATIVA	SOCIOS	
		f	%
1	Siempre	10	45%
2	Muchas veces	8	36%
3	Pocas veces	4	18%
4	Nunca	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay A sencio

**GRÁFICO # 7** Capacitaciones por parte de instituciones públicas o privadas



Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay A sencio

Esta pregunta es importante porque la contestación fue al 45% contestaron que si reciben capacitaciones por la instituciones como el MAGAP. También se pudo conocer que hace 4 años atrás cuando comenzaron a formarse como asociación si

tenían capacitaciones constantes por medio del M A G A P que asistía Ing. Mariana Zaldumbide y les enseñó el proceso de cómo era la reproducción del producto.

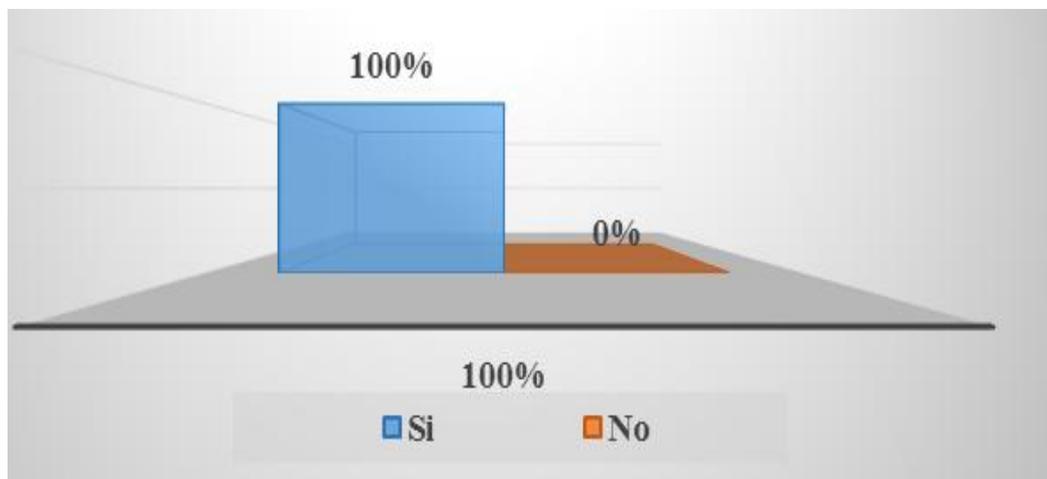
5. ¿Cree que la directiva debe gestionar programas capacitación para el desarrollo de las distintas actividades?

TABLA # 8 Capacitación para el desarrollo de las distintas actividades

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	Si	22	100%
2	No	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay A senci o

GRÁFICO # 8 Capacitación para el desarrollo de las distintas actividades



Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay A senci o

Las respuestas de los socios que esto equivale a los 22 está completamente de acuerdo que se facilite las capacitaciones ya sean estas de una identidad pública o privada, porque les falta conocimiento del proceso de los cerdos como por

ejemplo en la alimentación, la higiene, parto de las cerdas, proceso de maternidad entre otros. Por eso es muy importante que algún encargado gestione estas actividades.

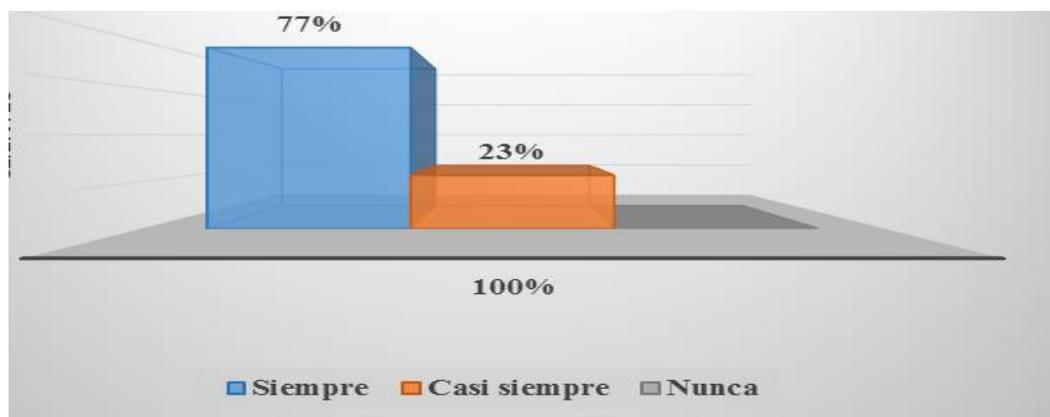
**6. ¿En la asociación existe coordinación, trabajo en equipo y cooperación?**

**TABLA # 9** Coordinación, trabajo en equipo y cooperación

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	Siempre	17	77%
2	Casi siempre	5	23%
3	Nunca	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay A sencio

**GRÁFICO # 9** Coordinación, trabajo en equipo y cooperación



Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay A sencio

En esta pregunta si varían las respuestas contesto que si existe coordinación, trabajo en equipo y cooperación mientras que 4 socios contesto que poco. Esta descoordinación de respuestas nos manifestaron que hay socios que por motivos de trabajo no asisten con frecuencia a las reuniones que realiza la asociación pero

que entre los demás compañeros si son un grupo muy unido y trabajador, también porque se turnan para hacer guardias en el establecimiento.

**7. ¿La asociación cuenta con los suficientes recursos económicos para brindar productos de calidad?**

**TABLA # 10** Recursos económicos para brindar productos de calidad

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	Mucho	16	73%
2	Poco	6	27%
3	Nada	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 10** Recursos económicos para brindar productos de calidad



Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

En la pregunta 10 sus respuestas son un 16 socios contestaron mucho poco, la asociación tiene una producción muy buena por lo tanto tienen como abarcar los gastos que se hacen ya sean en la alimentación, vacunas para las crías, para la demanda de los servicios básicos pero con esto no cubren al 100% sus ingresos y

egresos. Muchas veces tiene que recurrir a pequeños préstamos para la alimentación de los cerdos.

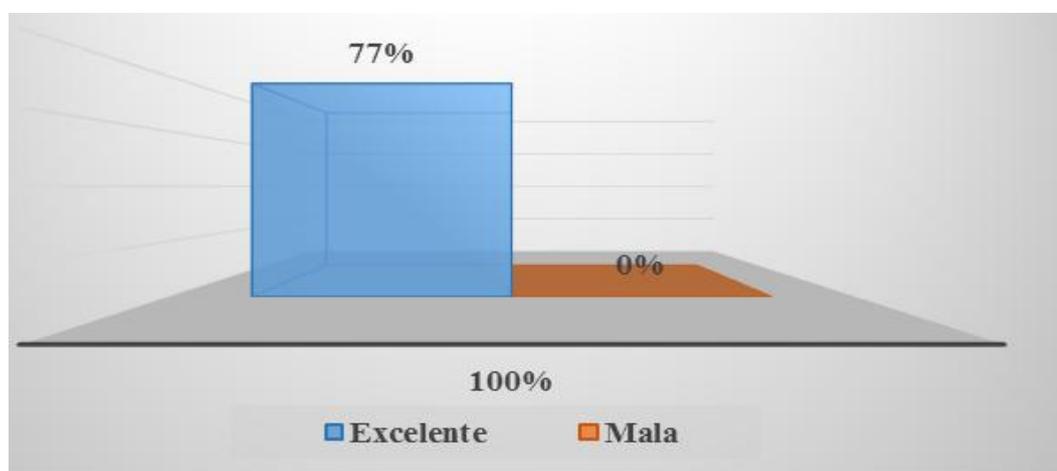
8. ¿Cómo considera Ud. que ha sido la gestión administrativa en los últimos años?

TABLA # 11 Gestión administrativa en los últimos años

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	Excelente	17	77%
	Regular	5	23%
2	Mala	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

GRÁFICO # 11 Gestión administrativa en los últimos años



Fuente: Resultado de entrevistas  
Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

La gestión administrativa en los últimos años ha estado equilibrada las respuestas están compartidas 17 socios contestaron que excelente y el restante que regular, la asociación siempre ha llevado su proceso administrativo de forma manual sus

guías y cada movimiento que se hacen en el transcurso del mes se van anotando por medio de una bitácora donde llevan todo su control administrativo.

9. ¿Estaría Ud. de acuerdo en que se implementen estrategias organizacionales para la asociación?

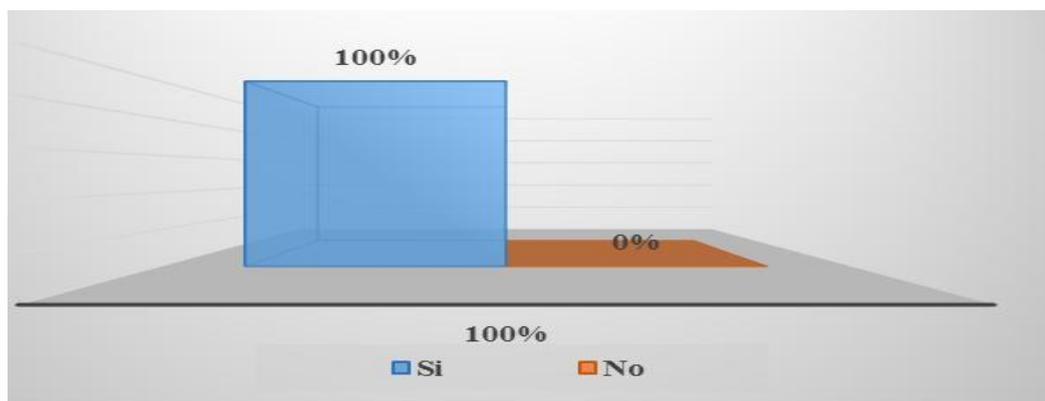
**TABLA # 12** Implementaciónestratégicas organizacionales

ITEM	VALORACIÓN	CLIENTES	
		f	%
1	Si	22	100%
2	No	0	0%
TOTAL		22	100%

Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

**GRÁFICO # 12** Implementaciónestratégicas organizacionales



Fuente: Resultado de entrevistas

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

La última pregunta y más importante en las entrevistas como es en lo que se quiere ayudar a la asociación la respuesta fue positiva estando los 22 socios de acuerdo con la implementación de estrategias organizacionales que ayuden al desarrollo y evolución de la asociación y para llevar un mejor control en el proceso administrativo porque no tienen los conocimientos suficientes para mejorar sin una guía.

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

1. ¿Conoce Ud. la Asociación de Productores Agropecuarios (productores de cerdos)?

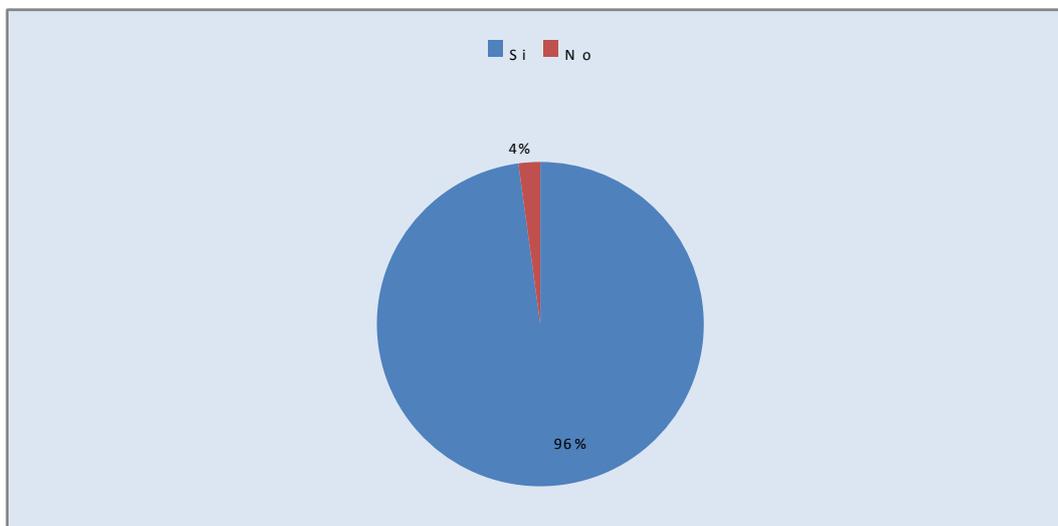
**TABLA # 13** Asociación de Productores Agropecuarios

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Si	300	96%
2	No	11	4%
TOTAL		311	100%

Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 13** Asociación de Productores Agropecuarios



Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

En la primera pregunta de las encuestas que se realizaron en la comuna de Jambelí, de que si conocían la asociación de productores agropecuarios la respuesta de la población que si conoce, siendo el 4% la diferencia negativa. Pero supieron explicar que era porque muchos encuestados viven en unos lugares

apartados de la población y no saben dónde se encuentra ubicado dicho establecimiento.

**2. ¿Cómo considera que se está manejando esta asociación?**

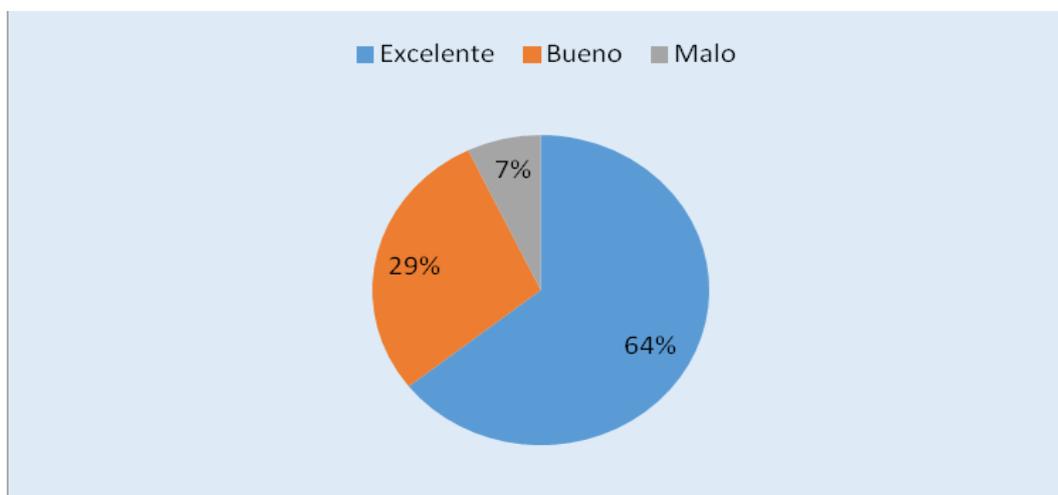
**TABLA # 14** Manejo de la asociación

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Excelente	200	64%
2	Buena	89	29%
3	Malo	22	7%
	TOTAL	311	100%

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 14** Manejo de la asociación



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Las respuestas fueron muy entendidas y respondidas de la mejor manera que 200 personas contestaron positivamente, la población contesto excelente, el regular y mala contestaron negativamente. Manifiestan que la asociación tiene más de 4 años y que si no se estuviera manejando bien ya se hubiera desintegrado la agrupación pero que si necesitan un mejor control y manejo.

**3. ¿Conoce usted cuales son las principales actividades de la asociación?**

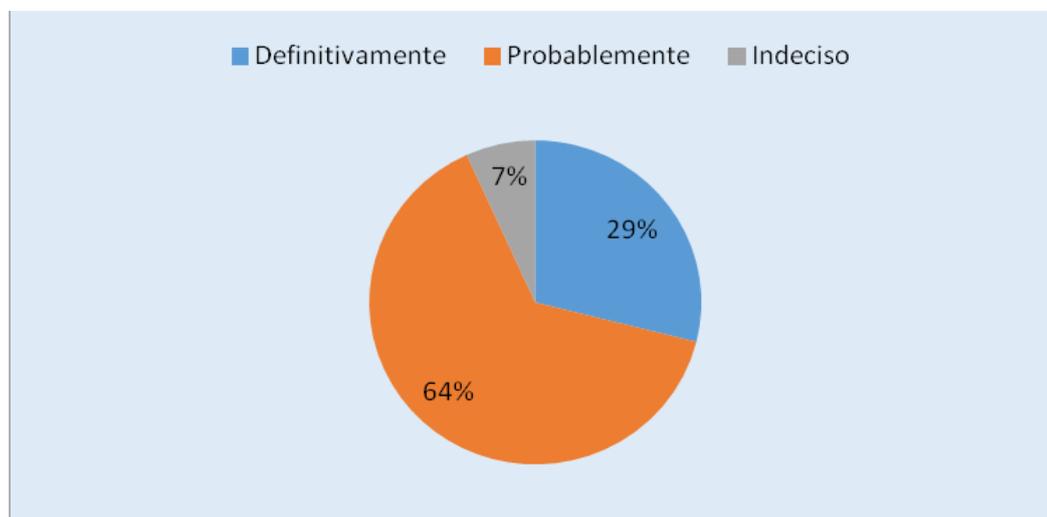
**TABLA # 15** Principales actividades de la asociación

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		F	%
1	Definitivamente	90	29 %
2	Probablemente	200	64 %
3	Indeciso	21	7 %
	TOTAL	311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 15** Principales actividades de la asociación



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

La pregunta tres varia un poco con las respuestas las personas encuestadas contestaron que 90 personas contestaron definitivamente, probablemente e indeciso negativamente. Sabiendo que el porcentaje más alto no conoce a fondo

las actividades que desempeñan ya que son muchas a realizar también por el proceso de alimentación y la higiene, que requiere su tiempo a cada cerdo por el tamaño.

**4. ¿Cree usted que una asociación debe considerar los principios básicos dentro de sus actividades que desempeñan?**

**TABLA # 16** Principios básicos dentro de sus actividades

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Siempre	280	90 %
2	Algunas veces	31	10 %
3	Nunca	0	0 %
	TOTAL	311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 16** Básicos dentro de sus actividades



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

La pregunta cuatro fue una respuesta muy positiva de los encuestados contestaron que siempre, el mínimo que algunas veces, se debe considerar que toda asociación y agrupación debe tener y plantearse principios básicos para sacar

adelante la producción que se están dedicando un obtener un mejor desarrollo en todo el entorno.

**5. ¿Considera que los socios trabajan en equipo?**

**TABLA # 17** Trabajan en equipo

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Siempre	290	93 %
2	Algunas veces	21	7 %
3	Nunca	0	0 %
	TOTAL	311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 17** Trabajan en equipo



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Actualmente el trabajo en equipo es una herramienta fundamental dentro de cualquier organización para que las metas que se fijan se puedan cumplir sin ningún inconveniente. En esta interrogante los encuestados nos supieron manifestar que si existe un trabajo en equipo entre directivas y socios. Lo que

nos indica que los socios son responsables y comprometidos con su trabajo y tratan de salir adelante unidos.

6. ¿Cree usted que una asociación puede mejorar si existiera una mejor coordinación entre los socios?

**TABLA # 18**Mejoramiento de coordinación entre socios

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Si	280	90 %
2	No	31	10 %
TOTAL		311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

**GRÁFICO # 18**Mejoramiento de coordinación entre socios



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

Con respecto a esta pregunta los encuestados contestaron que si existiera una mejor coordinación entre los socios tendrían posición tanto administrativa como económica., mientras que 31 personas contesto negativamente. Lo que nos indica

que la población si está de acuerdo con que si existiera el control y direccionamiento adecuado sería mucho más productivo.

**7. ¿Conoce usted si la asociación recibe algún tipo de ayuda por parte de instituciones públicas o privadas?**

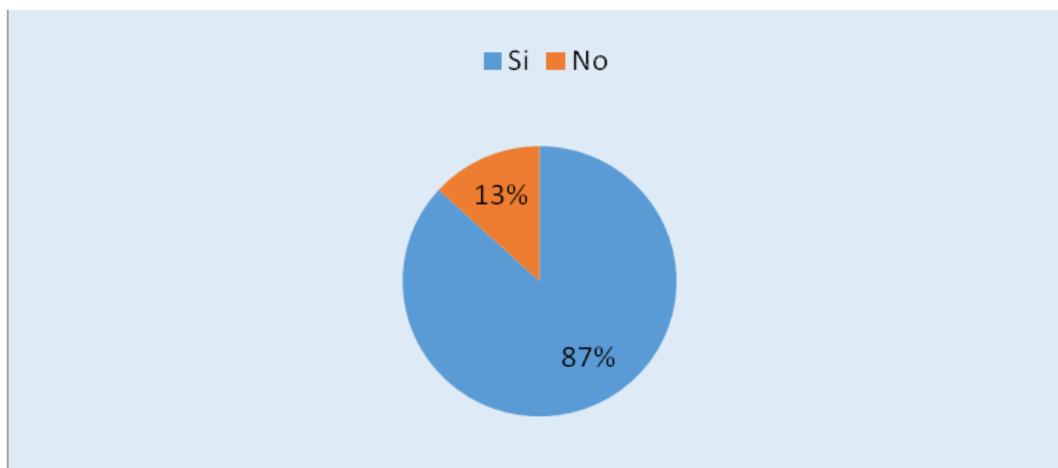
**TABLA # 19** Tipos de ayuda por parte de instituciones públicas o privadas

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Si	270	87 %
2	No	41	13 %
TOTAL		311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 19** Tipo de ayuda por parte de instituciones públicas o privadas



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

De acuerdo al criterio de las personas encuestadas, manifiesta que si ha habido apoyo por una institución. Esto quiere decir que cuando ellos se iniciaron como una agrupación recibieron mucha ayuda por parte del MAGAP los cuales recibieron instrucciones precisas y necesarias sobre el conocimiento de los cerdos.

8. ¿Cree usted que la asociación es reconocida por la actividad que desempeñan?

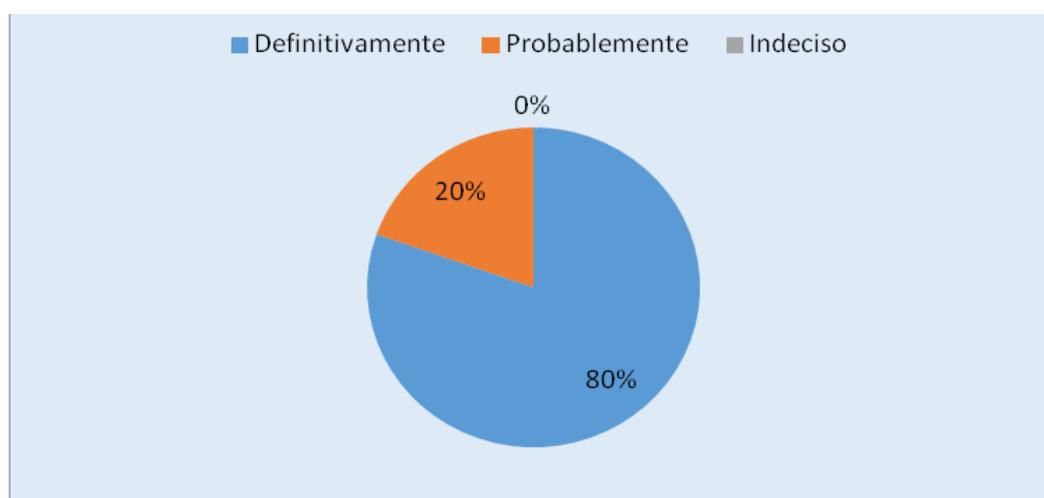
**TABLA # 20** Asociación es reconocida por la actividad que desempeñan

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Definitivamente	250	80%
2	Probablemente	61	20%
3	Indeciso	0	0%
	TOTAL	311	100%

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 20** Asociación es reconocida por la actividad que desempeñan



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Los encuestados contestaron que definitivamente sería bueno, mientras que otros dice probablemente. En la comunidad de Jambelí todos los habitantes se caracterizan por el carisma que los envuelve a cada uno y también por el compañerismo, los socios han sabido cómo hacerse reconocer por la actividad que desempeñan y esto ha producido que sea una entidad muy nombrada.

9. ¿Considera importante que se maneja un mejor control de higiene?

TABLA # 21 Manejo un mejor control de higiene

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Siempre	200	64 %
2	Algunas veces	70	23 %
3	Nunca	41	13 %
	TOTAL	311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

GRÁFICO # 21 Manejo un mejor control de higiene



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Los recursos que posee la asociación de productores agropecuarios no son los mejores por lo que los encuestados contestaron que siempre, algunas veces y nunca en negativamente. Por ello se debe buscar un mejor método para que la organización pueda ser productiva y se implementen estrategias que ayuden a su desarrollo.

**10. ¿Conoce usted si han aplicado actividades favorables en la asociación en los últimos años?**

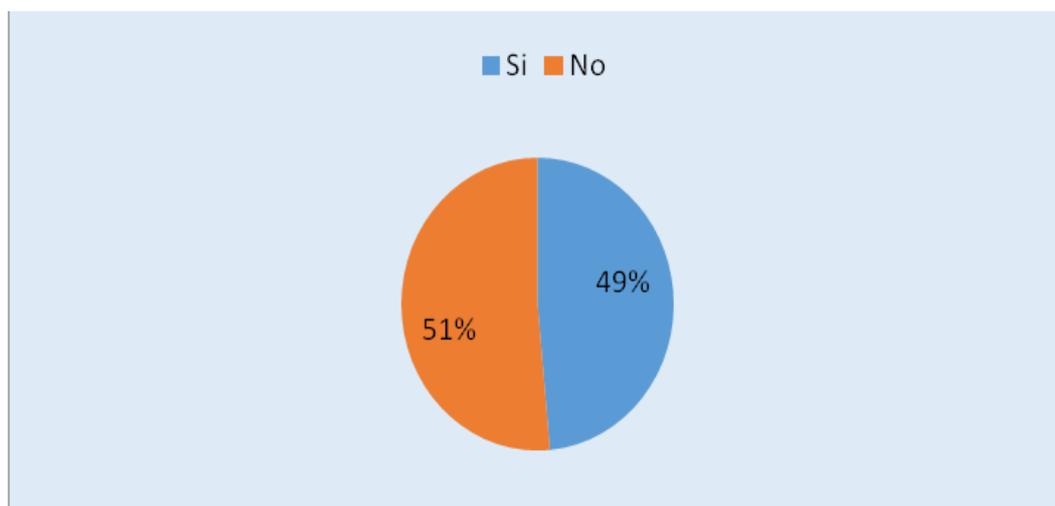
**TABLA # 22** Actividades favorables en la asociación en los últimos años

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Si	151	49 %
2	No	160	51 %
TOTAL		311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 22** Actividades favorables en la asociación en los últimos años



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Los resultados obtenidos en las encuestas siendo de modo analizado la mayor parte positivamente, y la diferencia contestaron negativamente. Esto se debe a que muchas veces tienen que recurrir a otras estrategias para obtener algún beneficio, como por ejemplo cuando les faltan los recursos suficientes para la compra de alimentación para los cerdos, ellos aprovechan su producción y faenan el producto en la misma comunidad.

**11. ¿Conoce usted si los socios tienen conocimientos de administración?**

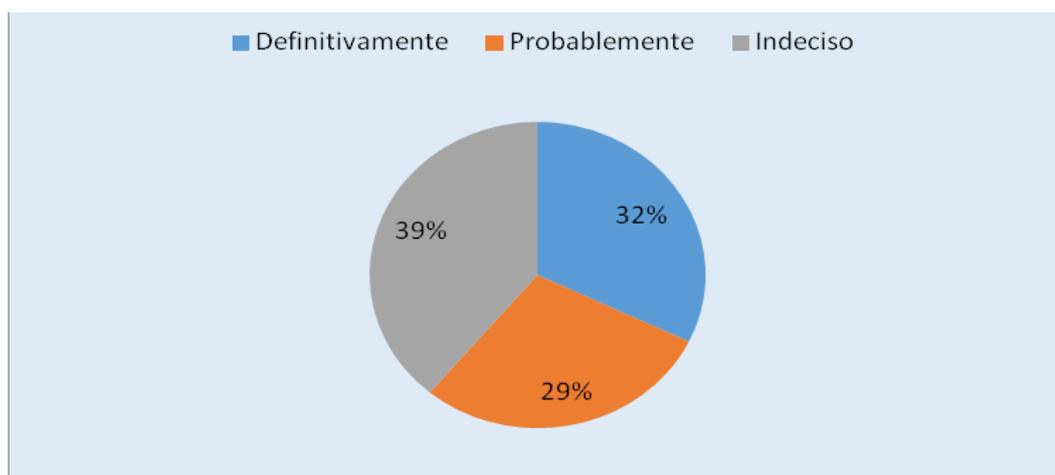
**TABLA # 23** Conocimientos de administración

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		F	%
1	Definitivamente	100	32 %
2	Probablemente	90	29 %
3	Indeciso	121	39 %
	TOTAL	311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 23** Conocimientos de administración



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

El número de encuestados según la tabulación las respuestas fueron variadas siendo definitivamente la más alta, probablemente e indeciso contestaron que si tienen conocimientos. Es importante para una asociación que tengan conocimientos administrativos, tanto los socios como la directiva debe conocer cómo se deben manejar estos procesos y para esto es una buena opción que sea por medio de programas de capacitación.

**12. ¿Cree usted que es importante dar capacitaciones sobre direccionamiento administrativo a la asociación?**

**TABLA # 24** Capacitaciones administrativas a la asociación

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Si	300	96 %
2	No	11	4 %
TOTAL		311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 24** Capacitaciones administrativas a la asociación



Fuente: Resultado de encuestas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Estableciendo una relación con la pregunta anterior de las personas encuestas están de acuerdo, mientras que 11 personas contestaron negativamente. Los socios no poseen conocimientos necesarios por lo que no se ha obtenido un mejor control y para esto es indispensable que se gestione las capacitaciones correspondientes para cada tipo de proceso dentro de la asociación.

**13. ¿Considera que la asociación cuente con una filosofía, misión y visión?**

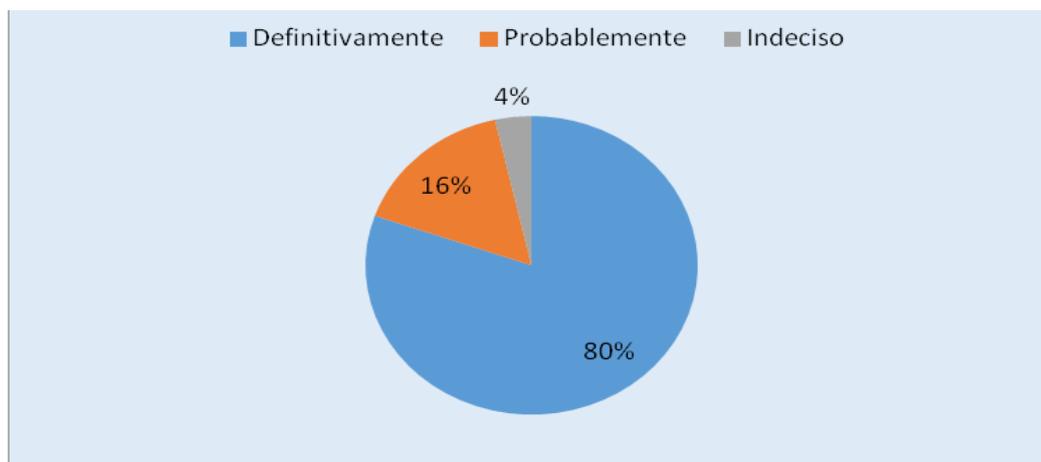
**TABLA # 25** Filosofía, misión y visión

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Definitivamente	250	80%
2	Probablemente	50	16%
3	Indeciso	11	4%
	TOTAL	311	100%

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**GRÁFICO # 25** Filosofía, misión y visión



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Las personas encuestadas se muestran de acuerdo definitivamente priorizando que la asociación se desarrolle teniendo un organismo principal que guíe su proceso en las actividades, mientras que el resto mínimo de personas contestaron probablemente e indeciso. La misión y la visión es un fundamento muy importante para el desarrollo de la organización como también de la comunidad de Jambelí.

**14. ¿Cree usted que se debe diseñar un plan estratégico para la asociación de Productores Agropecuarios?**

**TABLA # 26** Plan estratégico para la asociación de Productores Agropecuarios

ITEM	ALTERNATIVA	CLIENTES	
		f	%
1	Si	300	96 %
2	No	11	4 %
TOTAL		311	100 %

Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

**GRÁFICO # 26** Plan estratégico para la asociación de Productores Agropecuarios



Fuente: Resultado de encuesta

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

Las respuesta de las personas encuestadas fueron muy favorables para conocer que la población está completamente de acuerdo que se diseñe un plan estratégico, ya que a través del mismo los socios puedan definir nuevos mercados, generar nuevos clientes, general ventajas competitivas y promover el desarrollo económico que beneficie a la asociación y la comunidad de Jambelí.

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

Se realizaron las entrevistas y encuestas en la comunidad de Jambelí, contando con la ayuda de 22 socios que conforman la Asociación de Productores Agropecuarios y una población de 2124 habitantes de la cual se tomó una muestra de 311 para evaluar el conocimiento de dicha organización.

El resultado de las entrevistas a los socios fue muy importante para conocer cómo se desenvuelve en su medio y medir el porcentaje de conocimiento administrativo y el manejo del producto que ofrecen. Donde conocimos que el proceso no es al 100% aplicado por que hacen sus registros de forma manual el movimiento financiero, las guías que se deben llevar para cuando las cerdas están en proceso de reproducción, de maternidad, la vacuna para los cerdos cuando nacen. Y por otro lado la falta de implementación en el área de higiene porque ellos realizan la limpieza sin ninguna maquinaria que ayude a limpiar rápido y garantizado.

Las 311 encuestas realizadas a los habitantes de la comunidad se encuentran completamente de acuerdo que se ayude a la asociación en la guía de un buen procedimiento que analice los factores internos y externos, para el desarrollo de todas las actividades que complementen los mecanismos necesarios que permitan crear estrategias a la orientación sobre el tema mencionado.

Es necesaria la implementación de un diseño de plan estratégico tanto para el desarrollo de la asociación de Productores Agropecuarios que también va a beneficiar a la comunidad en general.

### 3.5 CONCLUSIONES

- a. De acuerdo con los resultados generados por la entrevista se deben aplicar todos los mecanismos necesarios que permitan crear estrategias competitivas y administrativas, así llevar la asociación hacia un desarrollo sostenible.
- b. Se ha comprobado que el direccionamiento administrativo es deficiente, porque hay descoordinación al momento de trabajar, esto sin duda implica que las actividades a realizarse se auto gestionan sin un debido control.
- c. Se constató la iniciativa que tienen los directivos y socios en crear nuevos proyectos como el mejoramiento de la infraestructura donde se debe incorporar las maquinarias que faciliten la limpieza diaria de los galpones.
- d. Los recursos que posee la asociación no están siendo debidamente administrados, ya que el ingreso económico que queda por la venta de los cerdos no se distribuye de una forma adecuada.
- e. Se tiene poco control con respecto a las actividades que se requieren realizar, por los diferentes factores internos y externos, esto implica que se desvié la información necesaria para su ejecución.
- f. No existe difusión sobre el diseño de un plan estratégico debido a la escasa orientación sobre el tema que se menciona, el cual que conlleva el proceso eficiente en cuanto a las decisiones que sean apropiadas.

### **3.5. RECOMENDACIONES.**

- a. Se recomienda realizar un cronograma de actividades para que de esta manera se cumplan con las decisiones establecidas en cada reunión y tengan esa guía de ayuda.
- b. Los directivos deben desarrollar un análisis situacional del entorno interno y externo para conocer los cambios que se van realizan en el ambiente y en base a esto desarrollar estrategias.
- c. Se recomienda llevar un libro de contabilidad, en el cual se definirán los recursos que integran el patrimonio, y a su vez especificar sus ingresos y egresos para que los socios estén bien informados sobre el recurso económico que se está llevando.
- d. Los directivos deben seguir trabajando en equipo para gestionar proyectos, solicitar capacitaciones y que de esta manera de aporte al desarrollo de la asociación.
- e. Se recomienda aplicar sus actividades y cumplir las funciones para que se obtengan mayores resultados en cuanto a proyectos y programas, con el fin de poder reflejar un trabajo eficiente y seguro.
- f. Es esencial diseñar y establecer cuidadosamente las políticas y procedimientos de servicio de capacitación de manera permanente sobre aspectos relacionados a la producción, planificación y direccionamiento.

## CAPÍTULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS DE LA COMUNA JAMBELÍ DE LA PARROQUIA COLONCHE PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013

#### 4.1. PRESENTACIÓN.

La siguiente propuesta tiene el propósito de fomentar la participación conjunta presentando a los directivos y el talento humano de la organización, considerando una herramienta de trabajo para los próximos 5 (cinco) años, para el desarrollo de la asociación y de la comunidad de Jambelí.

La aplicación del plan estratégico que ha convertido en uno de los instrumentos más fundamentales para el desarrollo económico de las pequeñas y grandes empresas que buscan hoy en día fortalecerse, estructurarse y alcanzar el éxito en el mercado. Este tipo de mecanismo, es lo que genera que en la actualidad las empresas se vuelven más competitivas en su ambiente laboral y de esta forma alcancen sus objetivos establecidos a mediano y largo plazo, asumiendo riesgos, enfrentando retos y adaptándose a cambios constantes que se dan en la globalización.

Por esta razón, el plan estratégico que se elabora en la “Asociación de Productores Agropecuarios” en la comuna de Jambelí, tiene como fin mejorar su gestión administrativa y cooperativa, alcanzar el desarrollo organizacional, lograr la permanencia y crecimiento en el mercado; mediante la creación de planes de acción, programas y proyectos y sirven como guía.

En primer lugar, se considera la situación actual de la organización luego desarrollar el diagnóstico de cada una de las áreas, de acuerdo al estudio

primordial se empezara a proponer mediante propuestas encaminadas a través de estrategias claves y útiles en gestión de sus necesidades.

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

Mediante la aplicación del plan estratégico se pretende originar alternativas de progreso sobresaliendo a la Asociación de Productores Agropecuarios como una organización competente en la atención, capacitación, ambiente agradable para que los colaboradores estén preparados para cuando sean visitados.

Es la búsqueda del deber para la participación integral de todos quienes permanecen a la organización con el fin de realizar una real planificación estratégica con el propósito de predecir al cambio constante de su entorno y de tener la visión de ello, viabilizando con lo que está de acuerdo al desarrollo de la sociedad.

Al tener clara la propuesta del plan estratégico, se espera lograr indicar en toda la organización, de tal manera se alcance a transformar los procesos empíricos, técnicos y profesionales siendo estos importantes para la asociación.

Por tal motivo comienza a tener participación e interés por parte de las personas involucradas buscando un beneficio al futuro, demostrando principios, valores que a lo largo de los años se ha fomentado una cultura de responsabilidad.

Es factible la propuesta porque cuenta con el aval de toda la organización y de toda la comunidad en general, así también el lugar donde se realizan las actividades, a la acción en conjunto en la búsqueda de un futuro más rentable y competente de la Asociación de Productores Agropecuarios para convertirse en una organización de bien y de calidad en el trabajo que desempeñan.

#### **4.3. DATOS DE IDENTIFICACIÓN**

Asociación de Productores Agropecuarios es una agrupación que se creó hace 5 (cinco) años en el año 2008 debido a una necesidad de trabajo y a la falta de

recursos económicos. Se encuentra ubicada en la comunidad de Jambelí a 30 kilómetros de la cabecera cantonal vía a la Ruta del Spondylus.

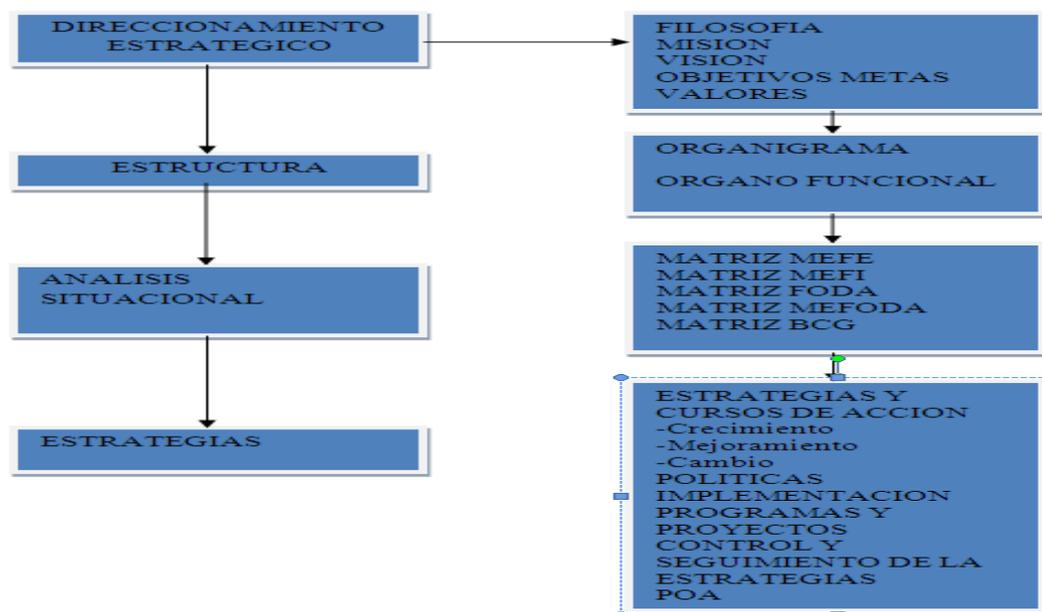
Se formó con la participación de 53 socios pero debido a la falta de conocimiento, infraestructura, recursos económicos entre otros se fueron desintegrando hasta quedar con un total de 22, los cuales lucharon y siguen esforzándose por el porvenir de la asociación y por ende de la comunidad.

La asociación no cuenta con empleados contratados por lo que no que tienen los suficientes recursos, la organización se caracteriza por estar formados por un grupo de socios colaboradores que siempre están dispuestos dar lo mejor de sí para que la institución no se vea tan afectada, un integrante encargado cumple con el rol de guardia todos los días por la mañana mientras que por las noches esto es rotativo por los 21 integrantes sobrantes los mismos que por la mañana son los que realizan la limpieza de los galpones.

Esta legalmente constituida por el ministerio de agricultura, ganadería, acuacultura y pesca de Santa Elena MAGAP, constan con sus documentos en regla por la visita de cualquier constitución pública o privada.

#### **4.4. MODELO DE PLAN ESTRATÉGICO**

**CUADRO # 6** Modelo de plan estratégico



Fuente: modelo de plan estratégico

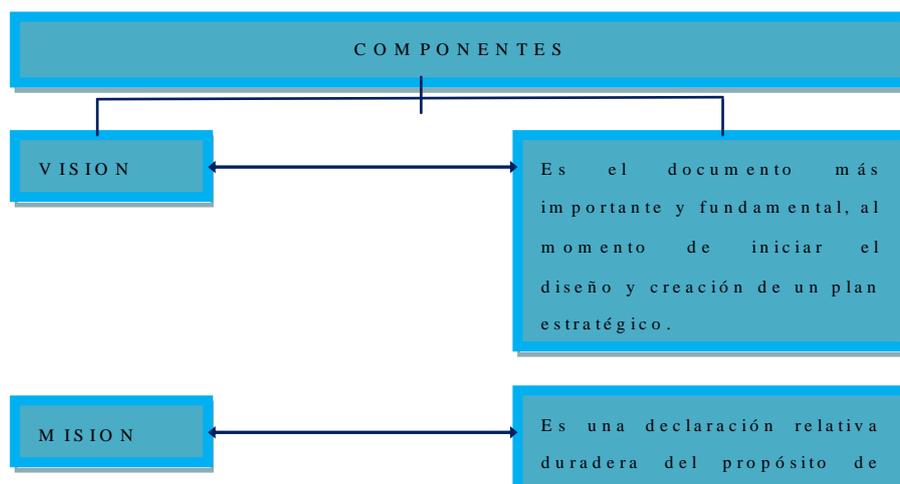
Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

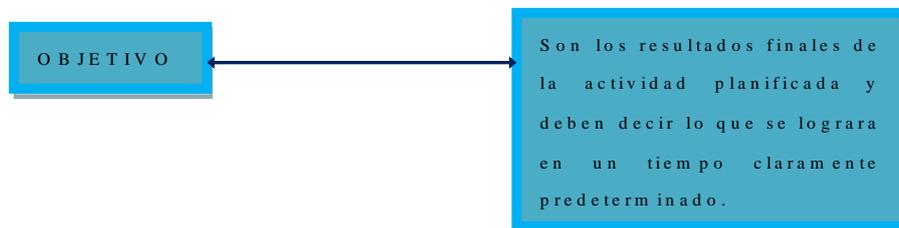
Se aplicara este modelo de plan estratégico para la Asociación de Productores Agropecuarios y así analizaremos todo el entorno interno y externo, innovaciones cada cierto tiempo para poder con los objetivos que se plantearan. Este modelo es según el autor Kauffman González S.H.

El punto de partida del proceso de planeación es el diagnóstico. Del lado derecho, como resultado de este, están situados los resultados de las reflexiones acerca de lo que denominan los fundamentos de la planeación, visión de la organización, la misión, valores y filosofía bajo los cuales se regirán las conductas individuales y colectivas y la cultura de trabajo que permitirán alcanzar los resultados esperados.

#### 4.5. COMPONENTES DEL PLAN ESTRATÉGICO

CUADRO # 7 Componentes del plan estratégico





Fuente: componentes de Plan Estratégico

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

Los componentes son los puntos clave para realizar un diseño de plan estratégico, es la guía de un direccionamiento hacia donde se quiere llegar, que procesos y programas se deben seguir para construir un ambiente altamente competitivo y sostenible.

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

##### **4.5.1.1. Filosofía.**

Cumplir con las expectativas de nuestros clientes, brindándoles un productos y servicios de calidad, competitividad y aprovechando con responsabilidad y trabajo en equipo, mediante principios éticos como el sentido de pertenencia, cooperación y solidaridad, para el bienestar de los socios y clientes en general.

##### **4.5.1.2. Visión.**

Liderar en el mercado de producción de cerdos de la Provincia de Santa Elena, mediante estrategias administrativas, cumpliendo con las exigencias del ambiente, empleando siempre las tendencias actuales en diseñar e innovación, para convertirnos en una asociación creativa, eficaz y eficiente, que nos permita ser reconocidos como una asociación de mayor competitividad en la comunidad, nivel provincial y nacional.

#### **4.5.1.3. Misión.**

Ofrecer a la comunidad de Jambelí y al cantón de Santa Elena un excelente producto de calidad, enfocados a satisfacer las necesidades de los clientes, con una constante innovación, procesos óptimos y talento humano competente, comprometido a mantener una guía administrativa eficiente.

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

##### **4.5.1.4.1. General.**

Comercializar productos de excelente calidad en el mercado nacional, mediante un procesamiento adecuado que mejore la calidad de vida de los socios y el nivel socio-económico de la provincia de Santa Elena.

##### **4.5.1.4.2. Específicos.**

- a. Elevar el compromiso de llevar el presupuesto óptimo y eficiente de acorde a la planificación del área administrativa en la manera de emplear técnica y profesional así obtener resultados positivos en un corto, mediano y largo plazo.
- b. Mejorar las relaciones de comunicación entre los socios con el propósito de llevar correctamente las actividades y cumplir los objetivos estratégicos planteados.
- c. Corregir el nivel de aceptación de los clientes con la aplicación de una filosofía de calidad en el área de atención y servicio a través de capacitaciones constantes promoviendo ser competentes y actualizados en el servicio que se brinda.
- d. Implementar mediante el desarrollo de los programas, proyectos siendo útiles y necesarios debido al incremento de la competencia en el entorno para ofrecer de mejor manera un producto de calidad, competitivo y garantizado.

#### 4.5.1.5. Metas.

Como su principal meta para la asociación de Productores Agropecuarios de la Comuna de Jambelí, es posicionarse en la mente del consumidor en un tiempo determinado de 4 a 5 años para obtener los beneficios del desarrollo y la comprobabilidad de que es excelente contar con un plan de acción de guías administrativas.

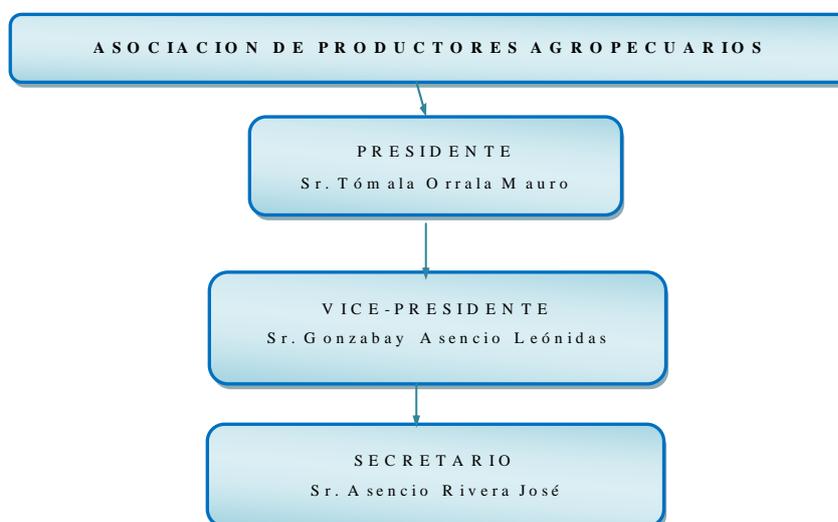
#### 4.5.1.6. Valores

A continuación se describe los valores aplicados en la asociación de Productores Agropecuarios:

- a. **Compromiso.**- Ejercer esta actividad de servicio con total compromiso de servicio a la comunidad de Jambelí y toda la provincia de Santa Elena y sus alrededores como el engrandecimiento de su estructura física y organizacional.
- b. **Confianza.**- En la organización debe existir un ambiente de confianza entre los colaboradores y directivos, dando la ayuda necesaria en el desarrollo de la actividad mutua.

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

IMAGEN 2 Estructura organizacional y órgano funcional.





Fuente: Estructura Organizacional  
Elaborado: Mayra Gonzabay A s encio

#### 4.5.3. ANÁLISIS SITUACIONAL.

Dentro de la planeación estratégica, se encuentra el análisis situacional el modelo es relevante e importante, de tal forma facilita analizar la situación actual de la asociación. Determinar cuál es el presente y futuro alcanzado los logros y las metas planteados por la organización.

A través del análisis FODA permite analizar el ambiente interno y externo de la organización así también saber en el transcurso del desarrollo del trabajo sobre la situación actual en la que se halla la Asociación de Productores Agropecuarios de la Comuna de Jambelí a la falta de una correcta planificación estratégica, el implementar estrategias acorde a las necesidad del interno y capacitar a los integrantes de la agrupación para poder atender de la excelente manera al cliente que visita las instalaciones, donde pueda garantizar desde la entrada y la salida.

##### 4.5.3.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos.

El análisis interno es uno de los elementos de mucha importancia en el proceso de la planeación estratégica pues detalla las fortalezas y debilidades que se tiene resaltando por medio del análisis de las capacidades, el desempeño de la organización.

Permite reconocer sobre el logro de la organización en el mercado, determinando aquellos factores que se originen dentro del interior de la Asociación de Productores Agropecuarios conocer sus fortalezas y debilidades que fortalecen o limitan su desarrollo en el mercado, pues existen actualmente muchas organizaciones que se dedican a esta actividad, debido a que existe la necesidad presentar las alternativas de cambio en base a la definición de estrategias, acciones, entre otros.

#### **Fortalezas**

- a. Materia prima de calidad.
- b. Excelente ubicación demográfica.
- c. Experiencia en el talento humano.
- d. Variedad de tamaño.
- e. Personal dinámico y proactivo.
- f. Seriedad y responsabilidad en el servicio y productos ofrecidos.
- g. Trayectoria y reconocimiento en el mercado.
- h. Excelentes relaciones y acceso a buenas condiciones de negociación con los proveedores.
- i. Atención cordial al cliente.
- j. Infraestructura amplia.

#### **Debilidades**

- a. Falta de capacitación al personal.
- b. Carencias de un plan estratégico.
- c. Inexistencia de inversión en programas de capacitación para el talento humano.
- d. Falencias en la debida atención al cliente por parte del todo el personal operativo.
- e. La comunicación interna no es muy buena.
- f. Ausencias de reglas y políticas en la asociación permite que el personal no trabaje correctamente.
- g. Inexistencia de informes oportunos con respecto a las necesidades de la organización en todas las áreas.
- h. Insuficiente presentación en la imagen institucional de la asociación.
- i. Baja motivación y participación de todo el talento humano con respecto a los cambios que se presenten en la organización.
- j. Falta de remodelación de la infraestructura donde se ubica las maquinarias de higiene.

## CUADRO# 8 Factores internos claves

FACTORES INTERNOS CLAVES				
Fortalezas		VALOR	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
1.	Materia prima de calidad.	0,10	4	0,4
2.	Excelente ubicación demográfica	0,05	3	0,15
3.	Experiencia en el talento humano.	0,04	3	0,12
4.	Variedad de tamaño.	0,04	4	0,16
5.	Personal dinámico y proactivo.	0,09	3	0,27
6.	Seriedad y responsabilidad en el servicio y productos ofrecidos.	0,05	3	0,15
7.	Trayectoria y reconocimiento en el mercado.	0,03	3	0,09
8.	Excelentes relaciones y acceso a buenas condiciones de negociación con los proveedores.	0,04	4	0,16
9.	Atención cordial al cliente.	0,05	3	0,15
10.	Infraestructura amplia.	0,05	4	0,20
Debilidades				
1.	Falta de capacitación al personal.	0,10	2	0,20
2.	Carencias de un plan estratégico.	0,05	2	0,10
3.	Inexistencia de inversión en programas de capacitación para el talento humano.	0,05	1	0,05
4.	Falencias en la debida atención al cliente por parte del todo el personal operativo.	0,04	1	0,04
5.	La comunicación interna de la comunicación no es muy buena.	0,03	2	0,06
6.	Ausencias de reglas y políticas en la asociación permite que el personal no trabaje correctamente.	0,05	2	0,10
7.	Inexistencia de informes oportunos con respecto a las necesidades de la organización en todas las áreas.	0,03	1	0,03
8.	Insuficiente presentación en la imagen institucional de la Asociación.	0,02	1	0,02
9.	Baja motivación y participación de todo el talento humano con respecto a los cambios que se presenten en la organización.	0,04	1	0,04
10.	Falta de remodelación de la infraestructura donde se ubica las maquinarias de higiene.	0,05	1	0,05
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

Fuente: Factores internos Claves  
Elaborado: Myra González Aserio

#### **4.5.3.2. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.**

La Asociación de Productores Agropecuarios “Jambelí” debe observar su ambiente externo en el desarrollar la planeación estratégica a fin de seguir en el mercado. A continuación se detallan las oportunidades y amenazas tales como:

##### **Oportunidades.**

- a. Fortalecimiento en el desarrollo del servicio de productividad.
- b. Posibilidad de la innovación en la infraestructura.
- c. Tendencia modernizadora.
- d. Incremento de la demanda de cerdos, por sus tamaños.
- e. Posibilidad de ofrecer servicios a los hoteles de alta calidad.
- f. Acceso a materia prima adecuada y necesaria.
- g. Aprovechamiento de la gran infraestructura que poseen.
- h. Destrezas en el talento humano en las respectivas áreas.
- i. Políticas gubernamentales en beneficio de la organización.
- j. Existe demanda local de productos diferenciados y de calidad.

##### **Amenazas.**

- a. Inestabilidad económica y social.
- b. Cambio en las políticas gubernamentales.
- c. Condición climática de lluvia.
- d. Variedad de organizaciones del mismo servicio.
- e. Deterioridad de la infraestructura del local.
- f. Escaso nivel de cultura organizacional.
- g. La inexistencia de los clientes a la asociación.
- h. Ausencia de un presupuesto definido.
- i. Disponer de instalaciones obsoletas.
- j. Desinterés del talento humano en estar debidamente capacitados en temas de seguridad e higiene y salud ocupacional.

## CUADRO# 9 Matriz estratégica FCDA

FACTORES EXTERNOS	VALOR		CALIFICACION	FUNDACION
<b>Oportunidades</b>				
Fortalecimiento en el desarrollo del servicio de productividad	0,5	4		0,20
Posibilidad de la innovación en la infraestructura	0,8	4		0,32
Tendencia modernizadora	0,5	2		0,10
Incremento de la demanda de cerdos, por sus tamaños	0,5	4		0,20
Posibilidad de ofrecer servicios a los hoteles de alta calidad	0,2	2		0,04
Acceso a materia prima adecuada y necesaria	0,5	2		0,05
Aprovechamiento de la gran infraestructura que poseen	0,3	2		0,06
Destrezas en el talento humano en las respectivas áreas	0,10	4		0,40
Políticas gubernamentales en beneficio de la organización	0,5	2		0,10
Existe demanda local de productos diferenciados y de calidad	0,5	4		0,20
<b>Amenazas</b>				
Inestabilidad económica y social.	0,5	3		0,15
Cambio en las políticas gubernamentales.	0,5	3		0,15
Condición dinámica de lluvia	0,3	2		0,06
Variedad de organizaciones del mismo servicio	0,5	4		0,20
Deterioro de la infraestructura del local.	0,4	4		0,16
Escaso nivel de cultura organizacional.	0,5	3		0,15
La inexistencia de los clientes a la asociación	0,5	4		0,20
Ausencia de un presupuesto definido	0,4	4		0,16
Disponer de instalaciones obsoletas	0,6	3		0,18
Desinterés del talento humano en estar debidamente capacitados en temas de seguridad e higiene y salud ocupacional.	0,10	4		0,40
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>			<b>3,49</b>

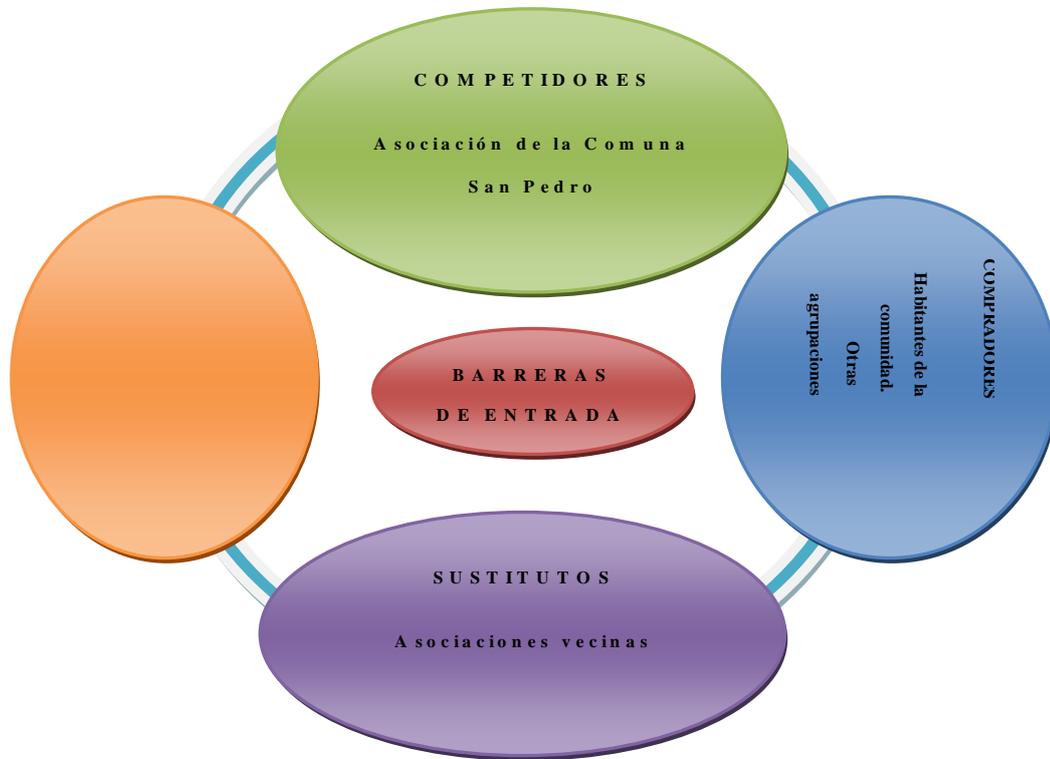
Fuente: Matriz Estratégica  
 Elaborado: Myra González Acevedo

**CUADRO# 10 Estrategias de adaptación DO**

<b>Estrategias de Adaptación LU</b>	<b>Estrategias de Supervivencia LA</b>
Hacer Estrategia para la mejora en la organización (L1, U1, C8)	1.- Poseer todo el tiempo las herramientas necesarias para desarrollar el trabajo (D4, O)
Trabajar con eficiencia siguiendo los procedimientos, procesos y control (L2, O)	2.- Establecer precios a los productos para su venta acorde al mercado (D2, A1)
Establecer vías de comunicación entre todos los colaboradores de la organización (L3, D10, L8)	3.- El servicio al cliente debe ser prioritario a la gran variedad del producto (D4, D3, A4)
Fomentar a motivar a los aprendices sobre los procesos de producción (L3, L9, O1, O)	4.- Estar atento con respecto a los cambios en las políticas gubernamentales (D3, D7, A2)
<b>Estrategias Ofensivas LU</b>	<b>Estrategias Ofensivas LA</b>
Establecer el liderazgo en el servicio de producción de uso de equipos modernos y de calidad (F10, O1, O3)	1.- Ser pioneros por poseer un talento humano con experiencia (F2, F6, A6)
Gestionar inversiones en las instalaciones para poder atender de la mejor manera a los clientes (F8, F9, O2)	2.- Ser innovadores con el servicio y productos siembun valor adicional a la asociación (F4, F5, A4)
Tener una lista de los proveedores certificados en la compra de materia prima (F1, O6, O8)	3.- Hacer la gestión oportuna para el cumplimiento del ppa (A8, F6)
Realizar capacitaciones con instituciones para que sea un aporte adicional en el desarrollo de la organización (F6, O5)	4.- Dar cumplimiento en la capacitación sobre temas de seguridad creando cultura entre el personal (A10, A6, F5)

Fuente: Estrategias de Adaptación  
 Elaborado: Mirya Grizby Asato

IMAGEN # 2 Análisis de Porter.



Fuente: Análisis Porter  
Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

#### 4.5.3.5. Análisis Porter

- a. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** Asociación de Productores Agropecuarios “Jambeli” se desarrolla en un sector muy competitivo, donde las barreras de entrada de nuevos competidores son fuertes, pero para que la asociación pueda mantenerse en el mercado y mejorar requiere de una real ventaja competitiva y para esto debe formular sus estrategias competitivas.
  
- b. **Poder de negociación de los proveedores:** Como principal proveedor que posee la asociación está: La Distribuidora Piedra que tiene sus instalaciones vía a la costa quien suministra distintas líneas de producto, lo cual es una oportunidad de alto impacto al contar con varias opciones de

elegir el producto, y además siendo la base fundamental para la asociación se debe mantener y conservar estrechas relaciones comerciales.

c. **Poder de negociación de los clientes:** Los clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios “Jambelí” están identificados como: el público en general, hotel, camales y a los clientes que tienen sus negocios de hornado, quienes realizan sus compras al contado.

d. **Amenazas de ingresos de productos sustitutos:** Los productos sustitutos para la Asociación de Productores Agropecuarios en la comunidad de Jambelí, son los productos de consumo masivo como el pollo, la carne, pescado pero que ni uno se iguala a su delicioso sabor. Actualmente la asociación mantiene el producto solo de su proveedor por cuanto se cuenta con un producto de calidad y que mantiene satisfecho a sus clientes.

e. **La rivalidad entre los competidores:** En la zona norte de la Ruta del Spondylus exactamente en la comuna de Jambelí donde se encuentra ubicada la asociación donde existe un alto grado de competencia con respecto a la nueva iniciativa de creación de nuevas agrupaciones con el mismo fin que nosotros.

#### **4.5.3.5. Matriz de Competitividad.**

La matriz de perfil competitivo identifica a los principales competidores de la asociación así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la organización. La matriz de competencia es una gran herramienta de gran utilidad tanto en la ejecución de estudios de mercados como en la elaboración de planes de negocio en sus tres modalidades principales: herramienta de planeación, retrospectiva y la herramienta de apoyo para levantamiento de capital.

**CUADRO# 11 Matriz de competitividad**

<b>MATRIZ DE COMPETITIVIDAD</b>				<b>ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS</b>			
<b>FOEA</b>	<b>FACTORES CLAVES DE EXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>	
<b>Fortalezas</b>	Calidad del Producto	0,25	4	1,00	3	0,75	
<b>Debilidad</b>	Infraestructura del local	0,20	3,5	0,70	3	0,60	
<b>Amenazas</b>	Ingresos de nuevos competidores al sector	0,30	3	0,90	4	1,20	
<b>Amenazas</b>	Ingresos de productos sustitutos	0,15	3	0,45	3	0,45	
<b>Oportunidades</b>	Ubicacion del lugar de la asociacion	0,10	2	0,20	2	0,20	
<b>TOTAL</b>		1,00		3,25		3,20	

Fuente: Estrategias de Adaptación  
Elaborado: Mirya González y Asocio

4.5.3.6. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

IMAGEN 3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)



Fuente: Participación en el mercado  
Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

La Asociación de Productores Agropecuarios “Jambelí” presenta su producto que en este caso es la producción de cerdos; por lo cual de acuerdo al estudio realizado, las estrategias que actualmente ejecuta la asociación con lleva que en la matriz BCG (Boston Consulting Group) estas se ubican en el signo de interrogación que se encuentra en el primer cuadrante de dicha matriz, puesto que mantiene una reducida participación en el mercado pero un alto crecimiento de la demanda, indicando que no abarca muchos nichos de mercado, sin embargo la producción es amplia donde existe una gran demanda para satisfacer tanto a nivel

nacional e internacional, con estrategias de desarrollo de producto o penetración en el mercado. Es así como la venta de los cerdos general poco efectivo debido a su alta productividad, pero necesitan de mayor inversión. Sin embargo con estrategias mercadológicas idóneas a ejecutarse para la venta de los cerdos es posible captar nuevos segmentos de mercado y que este producto se convierta en el producto estrella.

#### **4.5.3.7. Posicionamiento.**

La Asociación de Productores Agropecuarios de la Comuna Jambelí para posicionar el producto en la mente del consumidor en relación de sus competidores empleara estrategias de marketing que permitan a través de un análisis detectar las necesidades que existen en el entorno.

Es por ello, que dentro de este proceso se analizara la situación actual (FODA) en la que se sitúa la asociación, para explotar las fortalezas que permitan que el producto se comercialice de manera eficiente en el mercado competitivo al que se está dirigido. No cabe duda que los productos en relación a los competidores se diferencian por tener un alto estándar de calidad y a precios asequibles.

Por tal razón que se empleara una campaña de marketing, a fin que el producto ofrecido gane mercado, de esta manera potenciar la actividad de la asociación.

La exactitud de la matriz de la asociación se dará en base a un análisis y evaluación de indicadores con el atributo que es la carne de cerdo, de buena calidad que permitirá identificar a nuestra asociación grandes oportunidades, en reciprocidad de los competidores y a tomar los correctivos necesarios para una toma de decisiones que permita a la asociación a emplear las estrategias adecuadas para proporcionar el producto.

#### **4.5.4. Formulación estratégica.**

##### **4.5.4.1. Estrategias.**

De acuerdo al cuadro de la matriz FODA ha permitido solicitarlas más importantes estrategias de acuerdo a la Asociación de Productores Agropecuarios de la

comuna de Jambelí y desarrollar los cursos de acción en la planificación estrategias tales como:

**CUADRO # 12** Estrategias

<b>ESTRATEGIAS</b>	
<b>Estrategia de Crecimiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servicio al Cliente.</li> <li>2. Comunicación.</li> <li>3. Capacitaciones.</li> <li>4. Experiencia de Talento Humano.</li> </ol>
<b>Estrategia de Mejoramiento</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fijar precios.</li> <li>2. Impacto Ambiental.</li> <li>3. Trabajar con eficiencia.</li> <li>4. Gestión oportuna para el POA.</li> <li>5. Inversión de las instalaciones.</li> </ol>
<b>Estrategia de Cambio</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño de plan estratégico</li> <li>2. Herramientas necesarias</li> <li>3. Innovación en el producto</li> <li>4. Proveedor certificados</li> </ol>

Fuente: Estrategias

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

Estas estrategias nos ayudan a mejora el direccionamiento de la Asociación de Productores Agropecuarios “Jambelí” para mantenernos en el mercado productivo con la aplicación de crecimiento, mejoramiento y cambio.

#### **4.5.4.2. Cursos de Acción.**

##### **1. Estrategia de Crecimiento.**

- Mantener una excelente relación entre los colaboradores de la asociación.
- Se planifica reuniones en relación a los objetivos de la asociación.
- Se presenta informe sobre el comportamiento del talento humano.

- De manera obligatoria convocar sobre algún tema y buscar la respectiva solución.
- El contar con el talento humano con experiencia siendo reconocida en el servicio brindado al cliente.
- El talento humano trabaja de acuerdo a los principios y valores corporativos.
- Se gestiona capacitación sobre el tema de seguridad e higiene ocupacional dirigido a los colaboradores.
- Siempre satisfacer los requerimientos del talento humano en la utilización de equipos de seguridad.
- Se realiza semestralmente o anualmente simulacros en las instalaciones por alguna situación que se pueda presentar.
- Se eleva el grado de responsabilidad y cultura con respecto a la seguridad y protección de las instalaciones.

**Estrategias de Mejoramiento.**

- Se tiene diligencia al establecer los precios de los productos o servicios.
- Se lleva el control y seguimiento de los precios además de la materia prima adecuada para ofrecer este servicio.
- Periódicamente considerar cantidad y calidad del servicio de limpieza.
- Se establece reuniones en relación a los productos y servicios.
- Se lleva a cabo los procesos, procedimientos para eliminar los residuos de la asociación.
- Se efectúa la limpieza y colocación de los desechos diarios con instrumentos de recolección indispensables para evitar malos olores en el entorno.
- Se coloca cal antes y después de realizar las limpiezas y los galpones para que no contamine los mismos.
- Se utiliza producto biodegradables en el servicio de limpieza así para mantener la integridad de las personas que viven en su alrededor como a los que pertenecen en el establecimiento.

- En la mejor continua las actividades se realizan a través de los procedimientos, procesos establecidos.
- En las reuniones convocadas por la directiva asignar al mejor colaborador.
- Es necesario fomentar la innovación entre todo el talento humano para desarrollar con eficiencia todas sus actividades.
- La búsqueda de los procesos sean llevados con eficiencia en relación a los principios y valores corporativos de la Asociación.
- A las reuniones convocadas difundir de manera clara y detallada todos los puntos con respecto a la planeación operativa anual.
- En la realización de POA se demuestra por medio de una matriz el detalle al que se va efectuar durante el siguiente mes.
- Se lleva a cabo un cronograma donde detalla las actividades puestas en práctica en un periodo mensual.
- Para el progreso de la organización se realiza cambios en su infraestructura por medio de inversiones.
- El poseer instalaciones amplias, se desarrolla cambios acordes para satisfacer los requerimientos del cliente.
- En el momento de elegir la entidad financiera será como sumo cuidado considerando el tipo de interés, tiempo de pago, monto a pagar al realizar algún préstamo.
- Se realiza de manera eficiente por medio de la planificación, organización y control.
- Es necesario transformar las prácticas antiguas o empírica con respecto al uso de los equipos.
- Se realiza conversaciones o reuniones con las personas encargadas de llevar el mantenimiento de equipo.
- Se fomenta el talento humano el pensamiento y compromiso ético con la asociación de productores agropecuarios.

**Estrategias de Cambio.**

- Se da a conocer el plan estratégico para el mejoramiento del desarrollo de las actividades.
- Se cumple las funciones, reglas, procedimientos y políticas.
- Se cultiva la ética y responsabilidad hacia los elementos del plan estratégico.
- Se ejerce la comunicación interpersonal sobre la filosofía organizacional.
- La organización, conozca sobre las herramientas idóneas y de fácil manejo en la ejecución de cualquier actividad.
- Se proporciona las herramientas de cada uno de los colaboradores del área operativa a fin de evitar el descontento de los clientes por la falta de alguna.
- En el desarrollo de las actividades se utiliza las herramientas de calidad para evitar cualquier situación normal.
- Se otorga el tipo de instrumento necesario en el servicio de limpieza.
- Periódicamente se realiza la gestión para la capacitación del talento humano sobre el servicio de limpieza e higiene.
- Se cumple el proceso de capacitación detallado en el presupuesto a fin de incentivar mediante reconocimientos al personal de la organización.
- Se le comunica al cliente alguna situación que se encuentre anormal para que tenga conocimiento del buen estado del local.
- Se gestiona la relación de publicidad para dar a conocer el producto, promociones y descuentos de los clientes.
- Se atiende de manera cordial al cliente con el propósito de dar referencia a otras personas sobre el servicio que se ofrece.
- Se desarrolla un servicio adicional para mejora continua es el call center.
- Para el detalle de las características de la materia prima diseñar un cuadro comparativo de las características del producto.

#### **4.5.4.3. Políticas.**

Las políticas están interrelacionadas con las estrategias y los cursos de acción y son fundamentales para alcanzar con efectividad los objetivos establecidos en el plan, ya que serán las que guiarán al cumplimiento de los mismos. Por esta

razón su aplicación debe generar buenos resultados, para que los socios puedan tomar las decisiones adecuadas que les permitan adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado.

- Promover la comunicación efectiva para hacer frente a la problemática y a las necesidades que surgen en los programas y proyectos planteados.
- Establecer talleres de mejoramiento continuo para hacerle frente a los cambios que surgen en el ambiente laboral.
- Desarrollar un trabajo de equipo para participar en la toma de decisiones y así minimizar los problemas que se presentan en la asociación.
- Motivar a los directivos para que se comprometan en el proceso de cambio y así en gestión en mejorar las actividades planificadas.
- Maximizar las actividades productivas y optimizar los recursos disponibles de la asociación.
- Comprometer a los socios en el crecimiento de desarrollo de mercado para cumplir con las acciones planificadas.
- Mantener una mejor relación y confianza con el cliente para conocer y determinar sus gustos y preferencias.
- Realizar un estudio de mercado cada 2 años para retroalimentar las actividades y así cumplir con la expectativa de los clientes.
- Realizar un análisis situacional de la asociación para conocer las oportunidades que se presenten en el mercado y así hacerle frente a la competencia.

#### 4.5.5. Implementación estratégica.

##### 4.5.5.1. Proyectos.

#### Programa N° 1: Capacitación al personal Operativo de la Organización.

El programa de capacitación se desarrolla a través de los proyectos denominados de la siguiente manera.

**CUADRO # 13** Capacitación al personal Operativo de la Organización

1.1. Proyecto de Capacitación en seguridad, higiene y salud ocupacional.	1.2. Proyecto de capacitación en servicio y atención al cliente
a. El proyecto se orienta a brindar capacitación en temas esenciales como son la seguridad, la higiene y la salud ocupacional.	a. En el desarrollo de las habilidades para resolver y solucionar algún problema que esté ocurriendo en las instalaciones.
b. Es relevante como estrategia de crecimiento ofrecido al talento humano por medio de la autogestión.	b. Dar sugerencias sobre el tamaño del producto más recomendado para satisfacer su necesidad.
c. Con la finalidad de demostrar tranquilidad en el transcurso del servicio y estar preparados en todo tiempo.	c. Por medio de la capacitación en servicio y atención al cliente se tendrá ventaja competitiva además de conocer los gustos y preferencias de las personas en general.

Fuente: Programas y Proyectos

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

#### Programa N° 2: Inversión y Mejoramiento de las Instalaciones.

El programa de inversión y mejoramiento de las instalaciones de la Asociación de Productores Agropecuarios en Jambelí se desarrollara por medio de dos proyectos relevantes que se describen de la siguiente manera.

**CUADRO # 14** Inversión y Mejoramiento de las Instalaciones.

2.1. Proyecto de Adecuación del Servicio Higiénico.	2.2. Proyecto de Adecuación de Galpones
a. Realizar inversiones de las instalaciones de la adecuación del servicio higiénico de la organización a fin de dar comodidad en el momento de la estadía del cliente.	a. Esta inversión es gestionada a través de préstamos a entidades financieras.
b. Con planificación y de las necesidades que presenta la asociación se eligió el proyecto.	b. Realizar por el área operativa en primer lugar con reuniones periódicas sobre la necesidad de adecuar los galpones.
c. Por medio de las encuestas se dio ciertas	c. Es un complemento del servicio que se ofrece de acuerdo a las disponibilidades de la Asociación de

alternativas con respecto a la infraestructura y se eligió la más relevante.	Productores Agropecuarios.
d. Durante el tiempo de estadía del cliente debe tener comodidad, resaltando la imagen constitucional.	d. Todo cambio genera beneficios positivos, además cada cliente busca la satisfacción en cualquier lugar que frecuente él decide donde quedarse en el lugar que se encuentre más cómodo.
e. Ante la demanda y la necesidad de tener un servicio higiénico acorde a las leyes vigentes de la organización que brinda servicio.	e. Es necesario la adecuación o las mejoras en la infraestructura en base a los criterios de los clientes.

Fuente: Programas

Elaborado: Mayra Gonzabay Asencio

#### **4.5.5.2. Procedimientos.**

##### **1. Procedimiento de servicio y atención al cliente.**

- a. El cliente ingresa a realizar su compra en el establecimiento.
- b. El cliente solicita a la persona encargada para su venta.
- c. El vendedor atiende con amabilidad y buen trato el pedido solicitado.
- d. El vendedor confirma la existencia de su producto.
- e. El vendedor brinda asesoría técnica al cliente.
- f. El vendedor ofrece todos los descuentos que se estén presentando en el mes.
- g. El cliente procede a la compra del producto.
- h. El vendedor elabora la factura de venta.
- i. El cliente procede al pago de su compra.
- j. Se realiza la transferencia de compra y venta.
- k. El vendedor agradece por su visita a las instalaciones.

##### **2. Inversión y mejoramiento de las instalaciones**

- a. Un análisis de la situación actual de las instalaciones.
- b. Convocar a los socios a reunión para determinar el grado de infraestructura a proponerse.
- c. Analizar y proporcionar la infraestructura.

- d. Buscar autogestión para ayuda de inversión.

#### **4.5.5.3. Seguimiento y Control.**

El control tratara de facilitar el seguimiento de las instalaciones internas y externas de la Asociación de Productores Agropecuarios, las cuales permitirá alcanzar los objetivos deseados. Se ha determinado que en las pequeñas empresas la utilizan de instrumento de control se utiliza de una manera sencilla, las cuales facilita las tareas implantadas dentro de un proyecto o programa.

Para la Asociación de Productores Agropecuarios “Jambelí” de la provincia de Santa Elena se implementara el seguimiento y control de acuerdo a los fines siguientes:

- a. Establecer un sistema de comunicación ágil, para poder introducir a tiempo las medidas respectivas necesarias.
- b. Obtener de una manera cuantitativa los resultados que se obtengan en cada una de las unidades planteadas y compararlos con las respectivas previsiones y tener alerta de desviación.
- c. Evaluar y medir el nivel de calidad de eficiencia dentro de la gestión administrativa en la relación con los objetivos estratégicos.
- d. Proponer las adecuaciones en la estructura organizacional necesarias para alcanzar el éxito de la asociación.

La consecuencia de estos fines, exigirá a la institución de la asociación desarrollar una serie de etapas para la correcta implementación de un sistema de control y seguimiento.

Para ello se implementara fichas que permitan tener una mejor evaluación de desempeño de todas las actividades de los socios.

#### **4.5.6. Planeación operativa.**

##### **4.5.6.1. Plan Operativo Anual.**

En el desarrollo de la planificación estratégica de las asociación le ha permitido diseñar entre una o varias estrategias para cumplir la misión y visión enfocados al logro de los objetivos mencionados en el plan. Es relevante el POA, como un instrumento complementario a dado la oportunidad de promover la participación de todo el talento humano de la institución que influye los programas, proyecto, determinado por el alcance y la cantidad de los recursos manifestado visiblemente en el Plan Operativo Anual.

Incluye el plan operativo de la Asociación de Productores Agropecuarios los programas y proyectos a ejecutar, el área administrativa y operativa que colaboran con la consecución de las metas y todos los puntos importantes aplicados en cada actividad, para llevar el seguimiento y el control tanto mensual, trimestral, anual para cumplir en un plazo de tiempo.

A aquellos programas están dados por aquellos conceptos de atención, calidad en el servicio al cliente, motivación en la aplicación de valores, entre otros, mencionados por la Asociación de Productores Agropecuarios, aquella información sobre plan operativo anual se podrá observar a través de los anexos así la aplicación presupuesto en el periodo estimado.

En lo expresado por el POA esta detallado a las formas de las necesidades de escasos programas realizados a la organización comprendida en la decisión y el asesoramiento, de las asociaciones antes dichas.

## CUADRO# 15 Plan operativo anual

ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO	INDICADORES	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA					
								2014	2015	2016	2017	2018	2019
Estrategia de integración	Capacitación al personal Operativo de la Organización.	Proyecto de Capacitación en seguridad, higiene y salud ocupacional.	Determinar los factores de riesgos que implican la falta de conocimiento sobre Seguridad e Higiene Ocupacional a fin de evitar los accidentes.	Incrementar la satisfacción del cliente	750,00	Directiva de la Asociación	Auto gestión						
			Fortalecer la capacidad propositiva, así como la calidad de participación entre socios y clientes	Desarrollar una mejor participación en el mercado.									
		Proyecto de capacitación en servicio y atención al cliente.	Guiar por medio de los conocimientos sobre el arte de servicio y para que el talento humano conozca la importancia de la razón de ser de toda organización	Desarrollar mejoras en el proceso de producción	450,00	Directiva de la Asociación	Auto gestión						
				Mejorar técnicas en la atención del cliente									
			Estudiar el nivel de desarrollo de los socios	Incrementar la demanda del producto en otros mercados									
		Inversión y Mejoramiento de las Instalaciones.	Proyecto de Adecuación del Servicio Higiénico.	Mejorar uno de los lugares indispensables en la organización que es el servicio higiénico.	Desarrollar sus habilidades de administración	450,00	Directiva de la Asociación	Auto gestión					
	Analizar cada cierto tiempo sobre el mejoramiento del servicio e higiene.			Optimizar los procedimientos internos									
	Proyecto de Adecuación de Galpones		Mejorar la infraestructura de los galpones para mayor comodidad de los cerdos	Mejorar las actividades de producción	500,00	Directiva de la Asociación	Auto gestión						
			Distribuir de manera efectiva por peso y tamaño del producto	Obtener un producto de calidad									
			Llevar un control exacto de sus procedimientos por cada fase de producto.	Obtener un mejor control de los productos									


**FURTELCA**  
**Asociación de Comerciantes de**  
**Barahona**

Myra González Acosta  
 Asesora

4.5.6.2. Cronograma.

CUADRO # 16 Cronograma

Id	Modo de tarea	Nombre de tarea	Duración	Comienzo															
					jul '13				ago '13				sep '13				oct '13		
					30	07	14	21	28	04	11	18	25	01	08	15	22	29	06
1		Revisión de las propuestas	7 días	sáb 20/07/13															
2		Desarrollo de la operacionalización de las variables	7 días	sáb 27/07/13															
3		Desarrollo del primer capítulo	7 días	sáb 03/08/13															
4		Finalización del primer capítulo	7 días	sáb 10/08/13															
5		Inicio del Capítulo Dos (Metodología)	7 días	sáb 17/08/13															
6		Finalización del segundo capítulo	7 días	sáb 24/08/13															
7		Inicio del Capítulo Tres (Análisis e Interpretación de los Datos)	7 días	sáb 31/08/13															
8		Finalización del tercer capítulo	7 días	sáb 07/09/13															
9		Inicio del Capítulo Cuarto (Desarrollo de la Discusión)	7 días	sáb 14/09/13															
10		Desarrollo, Verificación y Avance	7 días	sáb 21/09/13															
11		Correcciones y avances de acuerdo a la retroalimentación	7 días	sáb 28/09/13															
12		Verificaciones y Correcciones del Documento de la Discusión	7 días	sáb 05/10/13															
13		Presentación Preliminar del Proyecto (Primer Borrador)	7 días	sáb 12/10/13															
14		Correcciones y ajustes del borrador	7 días	sáb 19/10/13															
15		Presentación del Documento Final	5 días	sáb 26/10/13															

Fuente: Cronograma

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

4.5.6.3. Presupuesto.

C U A D R O # 17 Presupuesto

PRESUPUESTO GENERAL DEL PLAN ESTRATEGICO									
CAN T.	DESCRIPCION	C.U	C.T	COSTO TOTAL POR AÑO					
				2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>INVERSION TOTAL</b>									
<i>Equipo de Computacion</i>									
1	Computador	550,00	550,00	550,00					
1	Laptop	800,00	800,00	800,00					
1	Impresora	300,00	300,00	300,00		250,00			
1	Cartuchos de tinta	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
	<b>Total Equipo de Computacion</b>		<b>1.700,00</b>	<b>1.700,00</b>	<b>50,00</b>	<b>300,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>
<i>Suministro de Oficina</i>									
7	Resmas A4	5,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	35,00	215,00
1500	Copias	0,02	30,00	30,00					60,02
1	Calculadora	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	105,00
10	Anillados	3,00	30,00	30,00					63,00
5	Empastados	18,00	90,00	90,00					198,00
	<b>Total Suministros de Oficina</b>	<b>41,02</b>	<b>200,00</b>	<b>200,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>50,00</b>	<b>641,02</b>
<i>Muebles de Oficina</i>									
6	Sillas	5,00	30,00	30,00	30,00				30,00
2	Mesas	15,00	30,00	30,00					
1	Escritorio	60,00	60,00	60,00					
1	Archivador	110,00	110,00	110,00					130,00
	<b>Total Mueble de Oficina</b>	<b>190,00</b>	<b>230,00</b>	<b>230,00</b>	<b>30,00</b>				<b>160,00</b>
<i>Gastos de Servicios Basicos</i>									
	Energia Electrica	30,00	30,00	30,00	33,00	33,00	33,00	33,00	33,00
	Agua	20,00	20,00	20,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00
	Internet	18,00	18,00	18,00	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
	Telefono	15,00	15,00	15,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
	<b>Total Gastos de Servicios Basicos</b>	<b>83,00</b>	<b>83,00</b>	<b>83,00</b>	<b>93,00</b>	<b>93,00</b>	<b>93,00</b>	<b>93,00</b>	<b>93,00</b>
<i>Programas y proyectos</i>									
1	Servicio al Cliente	1.105,75	1.105,75	1.105,75	1.105,75	1.105,75	1.105,75	1.105,75	1.105,75
1	Gestion Administrativa	725,35	725,35	725,35	725,35	725,35	725,35	725,35	725,35
1	Infraestructura de las instalaciones	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00	2.405,00
	<b>Total Programas y Proyectos</b>	<b>4.236,10</b>	<b>4.236,10</b>	<b>4.236,10</b>	<b>4.236,10</b>	<b>4.236,10</b>	<b>4.236,10</b>	<b>4.236,10</b>	<b>4.236,10</b>
	<b>Subtotal Inversion</b>		<b>6.449,10</b>	<b>6.449,10</b>	<b>4.459,10</b>	<b>4.679,10</b>	<b>4.429,10</b>	<b>4.429,10</b>	<b>5.180,12</b>
	<b>Total Inversion Acumulada Estimada a 5 años</b>								<b>\$ 29.625,62</b>

Fuente: presupuesto

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

4.5.6.4. Planeación Financiera.

C U A D R O # 18 Balance Inicial

	CANT.	PRECIO UNITARIO	P. TOTAL	Columna2
<b>ACTIVO FIJO</b>				
<b>Equipos de computación</b>				
Computadora Portatil	1	\$ 800,00	\$ 800,00	
Computadora Escritorio	1	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	
Impresora Multifunción	1	\$ 300,00	\$ 300,00	
<b>Total Equipos de computación</b>			\$ 2.500,00	
<b>Equipos de oficina</b>				
aire acondicionado	1	\$ 700,00	\$ 700,00	
Teléfono de escritorio	1	\$ 40,00	\$ 40,00	
Dispensador de agua	1	\$ 25,00	\$ 25,00	
Cesto de basura	2	\$ 10,00	\$ 20,00	
<b>Total Equipos de oficina</b>			\$ 785,00	
<b>Maquinarias y Herramientas</b>				
Hidrolavadora	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Motobomba	1	\$ 1.600,00	\$ 1.600,00	
Chupones	25	\$ 25,00	\$ 625,00	
Visturi	20	\$ 10,00	\$ 200,00	
Aturdidor Electrico	1	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	
Balanzas electricas	3	\$ 300,00	\$ 900,00	
Mesas	3	\$ 400,00	\$ 1.200,00	
Gavetas	5	\$ 12,00	\$ 60,00	
<b>Total MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS</b>			\$ 7.585,00	
<b>Muebles De Oficina</b>				
Escritorios	1	\$ 190,00	\$ 190,00	
Juego de sillas x 6	1	\$ 110,52	\$ 110,52	
Silla ejecutiva	1	\$ 80,00	\$ 80,00	
<b>Total Muebles De Oficina</b>			\$ 380,52	
<b>Vehiculos</b>				
Camioneta	1	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00	
<b>Total de Vehiculo</b>			\$ 12.000,00	
<b>Infraestructura</b>				
Terreno	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	
Edificio	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	
<b>Total Infraestructura</b>			\$ 2.500,00	
<b>Subtotal Activos Fijos</b>			\$ 25.750,52	
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>				
Gastos legales de constitución		2000,00	\$ 2.000,00	
Suministros varios de oficina		1800,00	\$ 1.800,00	
<b>TOTAL DE INVERSIÓN</b>			\$ 29.550,52	

Fuente: balance inicial

Elaborado: Mayra Gonzabay A senci o

**C U A D R O # 19** Gastos de Publicidad

<b>PUBLICIDAD</b>	<b>Unidades</b>	<b>Precio por unidad</b>	<b>Total</b>
<b>MATERIAL PUBLICITARIO</b>			
Hojas Volantes	3000	\$ 0,07	\$ 210,00
cuñas radiales	30	\$ 5,00	\$ 150,00
camiseta con el logotipo de la empresa	30	\$ 15,00	\$ 450,00
tarjetas de presentacion	1000	\$ 0,10	\$ 100,00
slogan	2	\$ 190,00	\$ 380,00
logotipo de la empresa	2	\$ 150,00	\$ 300,00
Vinil Instalado para el vehiculo	2	\$ 160,00	\$ 320,00
<b>TOTAL PUBLICIDAD PREOPERATIVA</b>			<b>\$ 1.910,00</b>

Fuente:Gastos de Publicidad

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**C U A D R O # 20** Ingresos de ventas

<b>INGRESO POR VENTA</b>			
<b>Producto</b>	<b>Número total de personas mensual</b>	<b>Precio por persona</b>	<b>Ingreso en base a ventas estimadas</b>
Cerdos (bebes)	15	\$ 60,0	\$ 914,5
Cerdos (Grandes)	13	\$ 250,0	\$ 3.224,2
Cerdos ( muertos)	11	\$ 350,0	\$ 3.830,0
<b>TOTAL POR INGRESO MENSUA</b>	<b>39</b>		<b>\$ 7.968,7</b>
<b>TOTAL POR INGRESO ANUAL</b>	<b>468.9792</b>		<b>\$ 95.624,9</b>

Fuente:Ingresos de ventas

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**C U A D R O # 21** Estado de resultado

Columna1	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS EFECTIVO</b>		\$ 95.624,86	\$ 108.868,90	\$ 112.679,31	\$ 116.623,09	\$ 120.704,90
<b>EGRESOS EN EFECTIVO</b>						
<b>(-) COSTOS VARIABLES</b>		\$ 3.337,72	\$ 3.800,00	\$ 3.933,00	\$ 4.070,65	\$ 4.213,13
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 92.287,13	\$ 105.068,90	\$ 108.746,31	\$ 112.552,43	\$ 116.491,77
<b>(-) COSTOS OPERATIVOS</b>		\$ 58.254,06	\$ 64.474,10	\$ 67.530,14	\$ 70.737,32	\$ 74.103,13
<b>(-) DEPRECIACION</b>		\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 31.458,02	\$ 38.019,75	\$ 38.641,13	\$ 39.240,06	\$ 39.813,58
<b>(-) INTERESES BANCARIOS</b>		\$ 2.431,64	\$ 2.174,55	\$ 1.917,46	\$ 1.660,37	\$ 1.403,28
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		\$ 48.604,01	\$ 35.845,20	\$ 36.723,67	\$ 37.579,69	\$ 38.410,30
<b>(-) 15% REPARTICION EMPLEADOS</b>		\$ 7.290,60	\$ 5.376,78	\$ 5.508,55	\$ 5.636,95	\$ 5.761,55
<b>(-) IMPUESTO A LA RENTA</b>		\$ 9.915,22	\$ 7.312,42	\$ 7.491,63	\$ 7.666,26	\$ 7.835,70
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		\$ 31.398,19	\$ 23.156,00	\$ 23.723,49	\$ 24.276,48	\$ 24.813,06
<b>(+) DEPRECIACION</b>		\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05
<b>(=) FLUJO DE EFECTIVO NETO</b>	\$ (29.550,52)	\$ 33.973,24	\$ 25.731,05	\$ 26.298,54	\$ 26.851,53	\$ 27.388,11
<b>FLUJO DESCANTADO</b>		\$ 4.422,7	\$ 59.704,3	\$ 52.029,6	\$ 53.150,1	\$ 54.239,6

Fuente:Estado de resultado

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

**C U A D R O # 2 2 F l u j o**

e	INVERSION INICIAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>INGRESOS EFECTIVO</b>		\$ 95.624,86	\$ 108.868,90	\$ 112.679,31	\$ 116.623,09	\$ 120.704,90
<b>EGRESOS EN EFECTIVO</b>						
<b>(-) COSTOS VARIABLES</b>		\$ 3.337,72	\$ 3.800,00	\$ 3.933,00	\$ 4.070,65	\$ 3.830,12
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 92.287,13	\$ 105.068,90	\$ 108.746,31	\$ 112.552,43	\$ 116.874,78
<b>(-) COSTOS OPERATIVOS</b>		\$ 58.254,06	\$ 64.474,10	\$ 67.530,14	\$ 70.737,32	\$ 74.103,13
<b>(-) DEPRECIACION</b>		\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05	\$ 2.575,05
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>		\$ 31.458,02	\$ 38.019,75	\$ 38.641,13	\$ 39.240,06	\$ 40.196,59
<b>(-) INTERESES BANCARIOS</b>		\$ 2.431,64	\$ 2.174,55	\$ 1.917,46	\$ 1.660,37	\$ 1.403,28
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		\$ 29.026,38	\$ 35.845,20	\$ 36.723,67	\$ 37.579,69	\$ 38.793,31
<b>(-) 15% REPARTICION EMPLEADOS</b>		\$ 4.353,96	\$ 5.376,78	\$ 5.508,55	\$ 5.636,95	\$ 5.819,00
<b>(-) IMPUESTO A LA RENTA</b>		\$ 5.921,38	\$ 7.312,42	\$ 7.491,63	\$ 7.666,26	\$ 7.913,84
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		\$ 18.751,04	\$ 23.156,00	\$ 23.723,49	\$ 24.276,48	\$ 25.060,48

Fuente: flujo

Elaborado: Mayra Gonzabay Ascencio

#### **4.6. CONCLUSIONES**

Los directivos de la asociación consideran que la creación de la misión y visión proyectan a la asociación a su mejor futuro, fundamentando así que en base a estos elementos del plan estratégico, podrán desarrollar sus actividades con eficiencia y eficacia en el mercado actual.

De acuerdo a los resultados generados por la entrevista a los directivos y socios de la asociación se demostró la problemática que existen, por ello se consideró el análisis de cada detalle, permitiendo de esta manera el establecimiento de estrategias competitivas y administrativas que conlleven a la organización al éxito empresarial y sobre todo al alcance de un desarrollo sostenible.

El plan estratégico desarrollado para el fortalecimiento de la Asociación de Productores Agropecuarios de la comuna de Jambelí en la mejora de su administración y el servicio que se ofrece permitiendo ser líder en el mercado.

El presente plan estratégico permitirá mejorar el trabajo en equipo y fortalecer la gestión administrativa, las cuales influirán directamente en las actividades que realizan los artesanos, de la misma forma ayudara a modificar las estrategias y realizar una mejor calidad, mejorando, elaborando y comercialización de sus productos, creando así ventajas competitivas en el entorno interno y externo.

A través de la oportuna aplicación de las estrategias y cursos de acción se busca captar la atención de los clientes y abarcar otros mercados para que así sean reconocidas a nivel local y nacional.

#### **4.7. RECOMENDACIONES**

A la práctica de la Planificación Estratégica realizado en el trabajo, por lo tanto podrán ir adaptándose a los cambios oportunos y a las necesidades que se presenten durante el proceso de la ejecución del plan.

Se difundirá los procedimientos, funciones de la estructura del orgánico funcional en la Asociación de Productores Agropecuarios mediante la planificación en la propuesta de tesis de grado.

La Asociación de Productores Agropecuarios debe dar a conocer el plan estratégico en medios magnéticos, o publicación impresa, en todos los departamentos que conforman la estructura orgánica, de modo que cada unidad administrativa, cuente con el instrumento de planificación que configuren las acciones a seguir y así lograr las metas trazadas.

Se debe integrar a las acciones que conforman la asociación, de tal manera que fijen metas de cumplimiento sobre los programas, proyectos para que a través de los indicadores de gestión evalúen, controlen y monitoreen los procesos y actividades que se ejecuten en cada una de las acciones establecidas.

Se propone la inversión en la ejecución de los programas y proyectos establecido en la propuesta en el cambio de la imagen institucional para lograr mantenerse en el mercado sobresaliendo en calidad de servicio y eficiencia en el cumplimiento de sus metas y objetivos.

## BIBLIOGRAFÍAS

- ALVAREZ, C. E. (2006). METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. BOGOTÁ: Lemoine Editores s.a.
- Ambiental, L. d. (2010).
- Ambiental, L. d. (2010). Ámbito y principios de la Ley.
- Ambiental, L. d. (2010). Instrumento de Gestión Ambiental.
- Augsburgos. (11 de 01 de 2012). google. Recuperado el 14 de 07 de 2013
- B.C.E. (2012). INFLACIÒN.
- B.C.E. (2012). PIB.
- Código Orgánico de la Producción, C. e. (2010). Actividad Productiva.
- Código Orgánico de Organización Territorial, A. y. (2010). Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal.
- CRE. (2008). De los Derechos a la Libertad.
- CRE. (2008). De los Derechos del Buen Vivir.
- CRE. (2008). De los Principios Fundamentales.
- Hernández, F. y. (2006). Metodología d la Investigación.
- INEC. (2010). Censo Económico.
- Libertad, M. d. (16 de 06 de 2013). Google.
- Moreno, I. (12 de 03 de 2010). Google.
- Ortegón, E. (2008). Análisis FODA. En E. Ortegón, Manual de prosperidad y decisiónestratégica (pág. 66). Santiago de Chile.
- Porter, M. (2008). cinco fuerzas de Porter. España.
- Sabino. (2010). empresa de servicios globales. Bogotá.
- Salud, L. O. (2010). Ley Orgánica de la Salud.
- Veciana, J. M. (1999). Creación de Empresa. España.
- Vivir, P. d. (2010). Contaminación ambiental.
- Vivir, P. N. (2010). Garantizar el Trabajo Digno.

# A N E X O S

**A N E X O S # 1**

Jambelí 24 de Octubre del 2013

Ing. Sofía Lovato Torres M B A . M S c .  
DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA  
ELENA, CARRERA DE INGENIERIA EN DESARROLLO EMPRESARIAL.

De mis consideraciones:

Por medio del suscrito, Yo Mauro Tomalá Orrala con cedula de ciudadanía N<sup>a</sup>  
0903593879, Presidente de la ASOCIACION DE PRODUCTORES  
AGROPECUARIOS "JAMBELI", ubicado en la comuna de Jambelí de la  
parroquia Colonche provincia de Santa Elena, por medio de la presente apruebo  
M I S I Ó N , V I S I Ó N , O B J E T I V O S , F I L O S O F Í A , V A L O R E S , E S T R U C T U R A  
O R G A N I C A Y E S T R A T E G I A S P O R L A A D M I N I S T R A C I O N D E L A  
O R G A N I Z A C I Ó N , que realizaron a la asociación y que fue elaborado por la Srta.  
M ayra Gonzabay Asencio, egresada de la carrera de Ingeniería en Desarrollo  
Empresarial.

La presente tiene constancia para los fines que los estudiantes requieran extendido  
a los 24 días del mes de Octubre del presente.

S r M a u r o T o m a l á O r r a l a .  
P r e s i d e n t e d e l a A s o c i a c i ó n .

**A N E X O S # 2 A C T A D E C O M P R O M I S O**

Jambelí 24 de Octubre del 2013

**A C T A D E C O M P R O M I S O**

Siendo las 15H30 pm del día 27 de Octubre del 2013 y estando reunidos en las instalaciones la agrupación en la comuna Jambelí de la provincia de Santa Elena, se reúne el Presidente de la Asociación de Productores Agropecuarios "Jambeli", con la Srta. Mayra Gonzabay Asencio, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial.

En este acto el presidente en representación de todos los socios activos se compromete a trabajar arduamente junto a los socios y socias en el tema de esta tesis, PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EN LA COMUNA DE JAMBELI DE LA PARROQUIA COLONCHE PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2014-2019, en todas sus etapas desde el inicio hasta culminación compartiendo intereses comunes en la ejecución de programas y proyectos que permitan mejorar el nivel de vida y fortalecer la gestión administrativa de la asociación, así como el seguimiento de 3 meses.

En caso de no aplicarse este proyecto, yo como tesista, me eximo de la responsabilidad de la situación de la organización.

Para constancia de lo establecido firma el presidente de la asociación.

**S r M a u r o T o m a l á O r r a l a .**  
**P r e s i d e n t e d e l a A s o c i a c i ó n .**

**ANEXOS # 3 ENTREVISTAS**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ING. EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**ENTREVISTA**

Buenos días, tardes, noches Sra. o Srta. Soy Mayra Gonzabay Asencio, estudiante de la UPSE y estamos conversando con personas como usted sobre temas importantes, todo lo que usted opine será para de mucha utilidad nosotros y su información será tratada estadísticamente. De antemano agradezco su colaboración.

**DATOS PERSONALES**

**NOMBRE:** \_\_\_\_\_ **EDAD:** \_\_\_\_\_

**DOMICILIO:** \_\_\_\_\_ **TLF.:** \_\_\_\_\_

**DIRECCION:** \_\_\_\_\_

**TIEMPO DE SER SOCIA:** \_\_\_\_\_

**SEXO:** MASCULINO  FEMENINO

**PREGUNTAS**

1.- ¿Conoce Ud. que es un plan estratégico?

Suficiente   
Mucho   
Poco   
Nada   
Otros

2) ¿Cree Ud. que es importante implementar un plan estratégico para la asociación?

Completamente de acuerdo   
De acuerdo   
Probablemente   
No de acuerdo

3) ¿Considera Ud. que existe una buena comunicación entre la directiva y los socios?

Siempre   
Casi siempre   
Nunca

4) ¿Cuándo se hace una sugerencia es tomada de la mejor manera?

Siempre   
Muchas veces   
Pocas veces   
Nunca

5) ¿La asociación es reconocida por la actividad que desempeñan?

Siempre   
Casi siempre   
Pocas veces   
Nunca

6) ¿El producto que ofrecen es de buena calidad?

Si   
No

7) ¿La asociación recibe capacitaciones por parte de instituciones públicas o privadas?

Si   
No

8) ¿Cree que la directiva debe gestionar programas capacitación para el desarrollo de las distintas actividades?

Si   
No

9) ¿En la asociación existe coordinación, trabajo en equipo y cooperación?

Siempre   
Casi siempre   
Nunca

10) ¿La asociación cuenta con los suficientes recursos económicos para brindar productos de calidad?

Mucho   
Poco   
Nada

11) ¿C ó m o considera U d. que ha sido la gestión administrativa en los últimos años?

Excelente

Regular

Mala

12) ¿Estaría U d. De acuerdo en que se implementen estrategias organizacionales para la asociación?

Si

No



**ENCUESTA DIRIGIDA A LA ASOCIACION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS EN LA COMUNA DE JAMBELI DE LA PARROQUIA COLONCHE PROVINCIA DE SANTA ELENA, CON LA FINALIDAD DE DIAGNOSTICAR LA SITUACION ACTUAL DE LA MISMA  
AÑO LECTIVO 2013-2014**

**OBJETIVO:** Recopilar información mediante la encuesta que me permita diagnosticar la situación actual al diseñar un Plan Estratégico para la Asociación de Productores Agropecuarios, Provincia de Santa Elena, dirigido a comuneros, habitantes de la comuna, comerciantes en general, que contribuya con el nivel socio – económico.

Saludos cordiales, Mayra Gonzabay Asencio, estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, estamos conversando con personas como usted sobre importantes temas en beneficio de la asociación. De antemano agradezco su colaboración.

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

**DATOS PERSONALES**

Sexo:	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>				
Edad:	25 – 30	<input type="checkbox"/>	31 – 40	<input type="checkbox"/>	41 - 50	<input type="checkbox"/>	51 en adelante:	<input type="checkbox"/>
Nivel/Instrucción:	Primaria	<input type="checkbox"/>	Secundaria	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>		
Actividad a la que se dedica:	Pesca	<input type="checkbox"/>	Comercio	<input type="checkbox"/>	Turísticas	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	
Años de Actividad:	1-5	<input type="checkbox"/>	6-10	<input type="checkbox"/>	11-15	<input type="checkbox"/>	16 en adelante	<input type="checkbox"/>

**D A T O S I N F O R M A T I V O S**

**1.- ¿Conoce Ud. La Asociación de Productores Agropecuarios (productores de cerdos)?**

Si   
No

**2.- ¿Cómo considera que se está manejando esta asociación?**

Excelente.   
Buena.   
Malo.

**3.- ¿Conoce usted cuales son las principales actividades de la asociación?**

Definitivamente   
Probablemente   
Indeciso.

**4.-¿Cree usted que una asociación debe considerar los principios básicos dentro de sus actividades que desempeñan?**

Siempre   
Algunas Veces   
Nunca

**5.- ¿Considera que los socios trabajan en equipo?**

Siempre   
Algunas Veces   
Nunca

**6.-¿Cree usted que una asociación puede mejorar si existiera una mejor coordinación entre los socios?**

Si   
No

**7.-¿Conoce usted si la asociación recibe algún tipo de ayuda por parte de instituciones públicas o privadas?**

Si   
No

**8 ¿Cree usted que la asociación es reconocida por la actividad que desempeñan?**

Definitivamente   
Probablemente   
Indeciso

**9.- ¿Considera importante que se maneja un mejor control de higiene?**

Siempre   
Algunas veces   
Nunca

**10.-¿Conoce usted si han aplicado actividades favorables en la asociación en los últimos años?**

Si   
No

**11.-¿Conoce usted si los socios tienen conocimientos de administración?**

Definitivamente   
Probablemente   
Indeciso.

**12.- ¿Cree usted que es importante dar capacitaciones sobre direccionamiento administrativo a la asociación?**

Si   
No

**13.- ¿Considera que la asociación cuente con una filosofía, misión y visión?**

Definitivamente   
Probablemente   
Indeciso.

**14.- ¿Cree usted que se debe diseñar un plan estratégico para la asociación de Productores Agropecuarios?**

Si   
No

**ANEXOS # 5 FOTOGRAFÍA**



**FOTOS N° 1**

**Fuente:** Fotos de anexos  
**Elaborado:** M ayra Gonzabay A sencio

**FOTOS N° 2**



**Fuente:** Fotos de anexos  
**Elaborado:** M ayra Gonzabay A sencio

**FOTOS N° 3**



**Fuente:** Fotos de anexos

**Elaborado:** M ayra Gonzabay A sencio

**FOTOS N° 4**



**Fuente:** Fotos de anexos

**Elaborado:** M ayra Gonzabay A sencio

**FOTOS N° 5**



**Fuente:** Fotos de anexos  
**Elaborado:** M ayra Gonzabay A sencio

**FOTOS N° 6**



**Fuente:** Fotos de anexos  
**Elaborado:** M ayra Gonzabay A sencio

**FOTOS N° 7**



Fuente: Fotos de anexos  
Elaborado: Mayra Gonzabay A s encio