



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA**

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

**“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ACTIVIDAD  
PANIFICADORA DE LA CABECERA  
CANTONAL DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:  
**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA:** PAMELA DEL CARMEN LÓPEZ DOMÍNGUEZ

**TUTOR:** ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MSc.

**LA LIBERTAD – ECUADOR  
2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ACTIVIDAD  
PANIFICADORA DE LA CABECERA  
CANTONAL DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: PAMELA DEL CARMEN LÓPEZ DOMÍNGUEZ**

**TUTOR: ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**La Libertad, 17 de septiembre del 2013**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “Modelo de asociatividad para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena”, elaborado por la Srta. Pamela Del Carmen López Domínguez, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, 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 en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
ECON. VLADIMIR SORIA FREIRE, MSc.  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de investigación se lo dedico a mi familia. A mi madre Jenny Domínguez, a mi padre Galo López por apoyarme en todo momento, para que cumpla mi meta profesional. El éxito es la deducción del esfuerzo y la perseverancia en la consecución de las metas.*

**PAMELA**

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por darme fortaleza, a mi familia por su apoyo incondicional para culminar con éxito mi carrera profesional.*

*A la Universidad Estatal Península de Santa Elena, a los docentes que forman parte de esta Institución, gracias, por formarme como profesional.*

*A todos quienes de una u otra manera colaboraron con la realización de este trabajo de titulación.*

**PAMELA**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Econ. Vladimir Soria Freire, MSc.  
**PROFESOR - TUTOR**

---

Econ. William Caiche Rosales.  
**PROFESOR DE ÁREA**

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR**

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

**“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ACTIVIDAD  
PANIFICADORA DE LA CABECERA CANTONAL DE SANTA ELENA,  
AÑO 2013”**

**Autora:** Pamela López Domínguez

**Tutor:** Econ. Vladimir Soria, MSc.

**RESUMEN**

En la actualidad el gobierno ecuatoriano promueve las formas de organización que son reguladas por la Ley de Economía Popular y Solidaria porque reconoce, protege y supervisa la constitución, estructura y funcionamiento de las organizaciones. Los programas pretenden contribuir a mejorar la competitividad de los sectores productivos, a través del mejoramiento de la gestión empresarial, fomentando la integración productiva e innovación tecnológica y productiva. El objetivo general del estudio es: “Elaborar un modelo de asociatividad para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena que contribuya a generar competitividad”. La hipótesis del presente estudio de investigación manifiesta lo siguiente: “La elaboración de un modelo de asociatividad contribuirá a generar competitividad en el sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena”. El propósito del trabajo de tesis es contribuir al desarrollo del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena, generando beneficios en común entre los asociados, aprovechando las oportunidades del mercado para proponer una solución a los problemas de administración, producción y comercialización que se presentan en la actualidad. En base a los resultados del diagnóstico se pretende desarrollar proyectos con la asociatividad; los mismos que están relacionados con políticas, estrategias, descripción de funciones, procedimientos de control en el área de compras y estandarización de productos para generar competitividad en el sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena. El modelo asociativo empresarial propuesto debe ser considerado como un mecanismo de cooperación entre empresas donde cada una de ellas mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial; con voluntad propia deciden participar para lograr los objetivos comunes. Los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena; con la asociatividad empresarial lograrán ser competitivos, para mejorar las expectativas de crecimiento y expansión; por medio del comité de compras conjuntas reduciendo costos en materia prima y el comité de estandarización de productos permitirá elaborar un producto homogéneo que será comercializado en los locales de los panificadores, complementando con las capacitaciones y el comité administrativo se prevé muchos beneficios para este sector.

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	ii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iii
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	iv
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	v
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE TABLA</b> .....	xiii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	xv
<b>ANEXOS</b> .....	xvii
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>MARCO CONCEPTUAL</b> .....	3
Tema.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema .....	4
Sistematización del problema .....	4
Objetivos de la investigación .....	5
Objetivo general .....	5
Objetivos específicos .....	5
Justificación del tema.....	5
Hipótesis.....	6
Matriz de operacionalización de variable independiente .....	7
Matriz de operacionalización de variable dependiente .....	8
<b>CAPÍTULO I</b> .....	9
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	9
1.1.ANTECEDENTES DEL TEMA.....	9
1.2.FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
1.2.1.Definición de asociatividad.....	10



1.2.2. Características de asociatividad .....	11
1.2.3. Ventajas de la asociatividad .....	12
1.2.4. Desventajas de la asociatividad .....	12
1.2.5. Objetivos de la asociatividad .....	13
1.2.6. Proceso de la asociatividad .....	14
1.2.6.1. Etapa de gestación .....	14
1.2.6.2. Etapa de estructuración .....	14
1.2.6.3. Etapa de madurez .....	15
1.2.6.4. Etapa productiva o de gestión .....	15
1.2.6.5. Etapa de declinación .....	15
1.2.7. Tipos de asociatividad .....	16
1.2.8. Modalidad de la asociatividad .....	16
1.2.9. Etapas y métodos de asociatividad .....	18
1.2.10. Mecanismos para el proceso de la asociatividad .....	20
1.2.11. Rol del Estado y otras instituciones como protagonistas en el proceso de asociatividad .....	21
1.2.12. Fundamentos organizacionales para el desarrollo de la asociatividad .....	22
1.2.13. FODA .....	23
1.2.14. Estrategias .....	24
1.2.14.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	25
1.2.14.2. Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (MEFE) .....	26
1.2.14.3. Matriz de Competitividad .....	27
1.2.15. Matriz BCG .....	28
1.2.16. Modelo de Porter .....	29
1.2.17. Competitividad .....	30
1.2.18. Ventaja competitiva .....	30
1.2.19. Estrategia competitiva .....	30
1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....	31
1.3.1. La Constitución de la República del Ecuador del 2008. ....	31
1.3.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones. ....	32
1.3.3. Ley de Economía Popular y Solidaria .....	32

1.3.4. Plan Nacional del Buen Vivir .....	33
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>35</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>35</b>
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
2.3. Tipos de investigación.....	36
2.3.1. Por el propósito .....	36
2.3.1.1. Investigación aplicada.....	36
2.3.2. Por el lugar y fuentes.....	36
2.3.2.1. Investigación Bibliográfica .....	36
2.3.2.2. Investigación de campo.....	37
2.3.3. Por la dimensión.....	37
2.3.3.1. Investigación Transversal.....	37
2.4. Métodos de investigación.....	38
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
2.5.1. Técnicas Documentales.....	38
2.5.2. Técnicas de campo .....	39
2.5.3. Instrumentos de la investigación.....	39
2.5.4. Población y muestra .....	40
2.5.4.1. Población.....	40
2.5.4.1.1. Muestra de la oferta.....	40
2.5.4.1.2. Muestra de la demanda.....	41
2.5.4.2. Muestra.....	41
2.5.5. Procedimiento y procesamiento de los datos. ....	42
<b>CAPÍTULO III .....</b>	<b>44</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....</b>	<b>44</b>
3.1. Análisis de resultados de la observación.....	44

3.2.Análisis de resultados de la encuesta aplicada a los microempresarios.	45
3.3.Análisis de resultados de la encuesta aplicada a los consumidores .....	61
CONCLUSIONES .....	70
RECOMENDACIONES .....	71
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>72</b>
<b>PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ACTIVIDAD</b>	
<b>PANIFICADORA DE LA CABECERA CANTONAL DE SANTA</b>	
<b>ELENA .....</b>	<b>72</b>
4.1.DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA .....	72
4.2.ÁMBITO DEL MODELO .....	73
4.2.1.Objetivos de la asociación.....	73
4.2.1.1. Objetivo general .....	73
4.2.1.2. Objetivo específicos .....	73
4.2.2.Filosofía empresarial .....	74
4.2.2.1. Misión .....	74
4.2.2.2. Visión .....	74
4.2.2.3. Valores .....	74
4.2.3.Análisis PEST .....	75
4.2.3.1. Factores políticos .....	76
4.2.3.2. Factores económicos .....	76
4.2.3.3. Factores Sociales .....	76
4.2.3.4. Factores tecnológicos .....	77
4.2.4.Diagnóstico FODA .....	78
4.2.5.Matriz de evaluación de los factores internos .....	80
4.2.6.Matriz de evaluación de factores externos .....	81
4.2.7.Matriz de competitividad .....	82
4.2.8.Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	83
4.2.9.Análisis de fuerzas de Porter .....	85
4.2.10.Matriz de estrategias .....	87
4.2.11.Estrategias .....	88

4.2.12.Cursos de acción .....	88
4.2.13.Tipos de estrategias .....	90
4.2.14.Diseño de objetivos por áreas estratégicas.....	92
4.3.Asociatividad.....	93
4.3.1.Gestión de proyectos para la asociatividad .....	93
4.3.2.Beneficios de la asociatividad .....	94
4.3.3.Obstáculos para el desarrollo de la asociatividad .....	95
4.3.3.1. Falta de información .....	95
4.3.3.2. Desconfianza .....	95
4.3.4.Ganancias de la asociatividad .....	96
4.3.5.Perfil del líder.....	96
4.4.Rol del Estado y otras instituciones como protagonistas en el proceso de asociatividad.....	97
4.5.Factores críticos de éxito.....	98
4.5.1.Indicadores internos .....	99
4.5.2.Indicadores externos.....	100
4.6.Niveles que presenta la estructura organizativa propuesta .....	100
4.6.1.Nivel de asesoría .....	101
4.6.2.Nivel de apoyo .....	101
4.6.3.Nivel de dirección .....	101
4.6.4.Nivel operativo.....	101
4.7.Modelo propuesto para la asociatividad.....	102
4.7.1.Reforma estatutaria de la asociación.....	104
4.7.2.Estatutos de la asociación de microempresas panificadoras de la cabecera cantonal de Santa Elena, Provincia de Santa Elena .....	105
4.8.Acuerdos de cooperación para la capacitación del recurso humano ....	110
4.9.Estructura Organizativa.....	110
4.10.Descripción de los elementos de la estructura organizativa.....	112
4.10.1.Funciones del Órgano Directivo .....	112
4.10.1.1. Funciones del Presidente.....	113
4.10.1.2. Funciones del Secretario .....	114

4.10.1.3. Funciones del Tesorero .....	115
4.10.2.Funciones del Órgano de Control .....	115
4.10.3.Funciones Administrador .....	116
4.10.4.Comité Administrativo.....	117
4.10.5.Auxiliar Técnico.....	117
4.10.6.Auxiliar Administrativo .....	118
4.10.7.Comité de Compras.....	118
4.10.8.Comité de estandarización de productos.....	119
4.11.Procedimiento de la asociación.....	120
4.12.Procesos del comité de compras .....	121
4.13.Procedimiento Administrativo .....	126
4.14.Procedimiento de estandarización de producto.....	128
4.15.Eschema a seguir para la contratación de capacitaciones de la asociación.....	131
4.16.Proceso de implementación de la asociatividad.....	134
4.17.Ejecución.....	136
4.18.Evaluación.....	136
4.19.Presupuesto y Financiamiento.....	136
4.20.Oferta del servicio que se pretende mejorar con el diseño.....	136
4.21.Costos – Beneficios.....	142
CONCLUSIONES .....	145
RECOMENDACIONES .....	146
BIBLIOGRAFÍA .....	147
GLOSARIO .....	150

## ÍNDICE DE TABLA

TABLA # 1 Clasificación de las estrategias .....	25
TABLA # 2 Matriz EFI.....	26
TABLA # 3 Matriz EFE.....	26
TABLA # 4 Matriz Competitividad.....	27
TABLA # 5 Instrumentos .....	40
TABLA # 6 Población .....	41
TABLA # 7 Muestra .....	42
TABLA # 8 Organización.....	46
TABLA # 9 Benéfico del gremio.....	47
TABLA # 10 Modelo de asociatividad .....	48
TABLA # 11 Beneficios de la asociatividad-Financiera .....	49
TABLA # 12 Beneficios de la asociatividad-Organizacional.....	50
TABLA # 13 Beneficios de la asociatividad-Comercial.....	51
TABLA # 14 Programa de capacitación .....	52
TABLA # 15 Rentabilidad de su microempresa.....	53
TABLA # 16 Participación en el mercado.....	54
TABLA # 17 Variación de costos de producción .....	55
TABLA # 18 Nivel de competitividad.....	56
TABLA # 19 Ingreso promedio .....	57
TABLA # 20 Tipos de productos.....	58
TABLA # 21 Alianzas de productos.....	59
TABLA # 22 Expectativas de crecimiento y expansión .....	60
TABLA # 23 Marca preferida.....	61
TABLA # 24 Horario de compra .....	62
TABLA # 25 Gastos .....	63
TABLA # 26 Características panaderías-Sta. Elena .....	64
TABLA # 27 Características panaderías-Colombianas .....	65
TABLA # 28 Atención al clientes panaderías-Santa Elena .....	66
TABLA # 29 Atención a los clientes panaderías-Colombianas.....	67

TABLA # 30 Local panaderías- Sta. Elena.....	68
TABLA # 31 Local panaderías- Colombianas.....	69
TABLA # 32 Análisis PEST del sector panificador .....	77
TABLA # 33 Matriz F.O.D.A del sector panificador .....	78
TABLA # 34 Matriz EFI.....	80
TABLA # 35 Matriz EFE.....	81
TABLA # 36 Matriz del Competitividad .....	82
TABLA # 37 Técnicas de libreta procedimientos de compras .....	122
TABLA # 38 Kadex para el control de inventario .....	123
TABLA # 39 Técnicas de libreta procedimientos de compras .....	124
TABLA # 40 Técnicas de libreta procedimientos de compras .....	124
TABLA # 41Técnicas de libreta procedimientos de compras .....	125
TABLA # 42 Técnicas de libreta procedimientos administrativos.....	126
TABLA # 43 Libreta de procedimientos para el plan de trabajo.....	127
TABLA # 44 Técnicas de libreta para evaluación de planes.....	127
TABLA # 45 Técnicas de libreta de estandarización de producto .....	128
TABLA # 46 Técnicas de libreta estandarización de productos.....	129
TABLA # 47 Técnicas de libreta estandarización de productos.....	130
TABLA # 48 Consolidado del plan de capacitación.....	131
TABLA # 49 Cronograma de capacitación.....	132
TABLA # 50 Técnicas de libreta lista de asistencia .....	132
TABLA # 51 Instrumento para la contratación de facilitadores .....	133
TABLA # 52 Instrumento para la evaluación .....	134
TABLA # 53 Proceso de implementación de la asociatividad .....	135
TABLA # 54 Inversión Inicial .....	137
TABLA # 55 Amortización del Préstamo.....	138
TABLA # 56 Flujo de Caja.....	139
TABLA # 57 Recuperación de la Inversión.....	140
TABLA # 58 Aportaciones de los socios.....	141
TABLA # 59 Tabla de costos-beneficios.....	142

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1 Competir, compartir, cooperar .....	21
GRÁFICO # 2 Fundamento organizacional.....	23
GRÁFICO # 3 Organización.....	46
GRÁFICO # 4 Benéfico del gremio.....	47
GRÁFICO # 5 Modelo de asociatividad.....	48
GRÁFICO # 6 Beneficios de la asociatividad-Financiera .....	49
GRÁFICO # 7 Beneficios de la asociatividad-Organizacional.....	50
GRÁFICO # 8 Beneficios de la asociatividad-Comercial .....	51
GRÁFICO # 9 Programa de capacitación.....	52
GRÁFICO # 10 Rentabilidad de su microempresa.....	53
GRÁFICO # 11 Participación en el mercado.....	54
GRÁFICO # 12 Variación de costos de producción.....	55
GRÁFICO # 13 Nivel de competitividad .....	56
GRÁFICO # 14 Ingreso promedio.....	57
GRÁFICO # 15 Tipos de productos.....	58
GRÁFICO # 16 Alianzas de productos.....	59
GRÁFICO # 17 Expectativa de crecimiento y expansión .....	60
GRÁFICO # 18 Marca preferida.....	61
GRÁFICO # 19 Horario de compra .....	62
GRÁFICO # 20 Gastos .....	63
GRÁFICO # 21 Características panaderías-Sta. Elena .....	64
GRÁFICO # 22 Características panaderías-Colombianas .....	65
GRÁFICO # 23 Atención al clientes panaderías-Santa Elena .....	66
GRÁFICO # 24 Atención a los clientes panaderías-Colombianas .....	67
GRÁFICO # 25 Local panaderías- Sta. Elena .....	68
GRÁFICO # 26 Local panaderías- Colombianas.....	69
GRÁFICO # 27 Matriz BSC.....	83
GRÁFICO # 28 Fuerzas de Porter .....	85
GRÁFICO # 29 Matriz estrategias.....	87



.GRÁFICO # 30 Ganancias de la asociatividad.....	96
GRÁFICO # 31 Funcionamiento de las asociaciones empresariales.....	102
GRÁFICO # 32 Estructura organizacional .....	111
GRÁFICO # 33 Simbología de flujos.....	120
GRÁFICO # 34 Procedimientos de compras .....	121

**ANEXOS**

ANEXO 1 Árbol del problema .....	152
ANEXO 2 Plan de acción .....	153
ANEXO 3 Encuesta aplicada a los panificadores .....	155
ANEXO 4 Encuesta consumidores de las panaderías de la cabecera cantonal de Santa Elena .....	157
ANEXO 5 Fotografías.....	158
ANEXO 6 Solicitud de certificado de existencia legal.....	160
ANEXO 7 Solicitud de registro de directiva.....	160
ANEXO 8 Certificación del secretario de elección de directiva.....	161
ANEXO 9 Ingreso y salida de asociados .....	163
ANEXO 10 Solicitud de actualización de datos de organizaciones .....	164
ANEXO 11 Carta del gramatólogo .....	165
ANEXO 12 Carta Aval .....	166

## INTRODUCCIÓN

En América Latina los modelos de asociatividad han proporcionado resultados positivos; creando diferentes modelos sociales que permite en la actualidad el buen funcionamiento operacional y organizacional de los grupos que se unen para fines comunes. La asociatividad es un pilar fundamental en el desarrollo económico y social de un país porque es una filosofía de hacer negocios.

En Ecuador la asociatividad no es algo común, pero es tiempo de romper paradigmas y generar cambios en la producción, organización, comercialización de bienes y servicios de las organizaciones. La actividad de la panificación se encuentra entre los ocho sectores importantes que generan empleo e ingresos, al ser un producto de primera necesidad y que casi nunca falta en la mesa de familias ecuatorianas. Según el Censo Económico del INEC 2010 permite ver los tipos de negocios en el país. Por ejemplo, a escala nacional, existen 8.217 panaderías que generan alrededor de \$ 814 millones de dólares en ingresos anuales con 23 mil personas ocupadas en este sector.

Para promover el desarrollo del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena es primordial aplicar modelos asociativos para fortalecer la gestión administrativa, productiva y comercializadora de las microempresas panificadoras.

El sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena atraviesa una problemática relacionadas con sus expectativas de crecimiento y expansión, al desconocer sobre organización, planeación y diseños de estrategias, es decir herramientas administrativa para hacer frente al entorno en que se encuentra, esto los limita y los deja vulnerables contra la competencias directa, a esto se le suma

el incremento de costo de materia prima, la falta de fuente de financiamiento para la implementación de nueva tecnología o conocimientos sobre estrategias para provechar sus capacidades productivas. Con estos antecedentes se presenta la propuesta de un modelo de asociatividad empresarial para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena para que mejoren su expectativa de crecimiento y expansión para ello se debe considerar los diferentes criterios que identifiquen un funcionamiento correcto y coordinado de dicha asociación. Una de las maneras más adecuadas de mejorar su situación es trabajar de forma conjunta, es decir que unan sus esfuerzos y capacidades, sus fortalezas, compartan sus conocimientos con la finalidad de brindar una excelente atención al cliente y producto de calidad. La presente investigación está estructurada en cuatro capítulos, conforme se sintetiza a continuación:

Capítulo I, marco teórico contiene criterios, conceptos y citas bibliográficas que fundamenta el modelo de asociatividad como un proceso organizacional, financiero y de comercialización; su finalidad es asociar, organizar grupos con objetivos en común; también está el marco referencial, conformado por el marco normativo.

Capítulo II, metodología contiene diseño de la investigación, tipo de investigación utilizada es descriptiva y de campo. Además se identificó la población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección aplicando la encuesta y observación aplicadas a los microempresarios panificadores y clientes.

Capítulo III, presenta el análisis y la interpretación de la encuesta, observación de los resultados obtenidos a través del procesamiento de datos.

Capítulo IV, contiene la propuesta de un modelo de asociatividad para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena, se define objetivos, filosofía empresarial, valores, políticas, estrategias competitivas y procedimientos de estandarización de productos y compras para que los asociados mejoren sus ganancias.

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **Tema**

**“MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ACTIVIDAD PANIFICADORA DE LA CABECERA CANTONAL DE SANTA ELENA, AÑO 2013”**

### **Planteamiento del problema**

El sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena por lo general está posicionado en un segmento de mercado ofreciendo productos como: pan, bocaditos, tortas de calidad en pequeña escala satisfaciendo a sus clientes.

En la actualidad el sector panificador le ha tocado enfrentar una creciente subida en los precios de las materias primas, así como también se ha visto amenazado por la introducción cada vez mayor de productos sustitutos. Una de las materias primas con subida más agresiva y con un impacto considerable en el precio del pan ha sido la harina de trigo.

Por lo general los productos que ofrecen son de calidad, logrando obtener ingresos para cubrir sus costos y gastos generando una mínima utilidad para su sustento diario.

Así como el sector tiene fortalezas también se puede observar que tiene debilidades o problemas, sus costos son altos por comprar diariamente sus materias primas, limitada participación de las instituciones del gobiernos local, las pocas capacitaciones son impartidas por los proveedores, por lo general son de que compran un cupo determinado. Su organización, estructura y administración

son temas relacionados a la producción; estos cursos son exclusivo para los clientes son débiles, provocadas por la falta de conocimientos sobre organización, planeación y diseños de estrategias es decir herramientas administrativas para hacer frente al entorno en que se encuentran, esto los limita y los deja vulnerables contra las competencias directas, no se aprovecha las oportunidades del mercado y trabajan individualmente sin esforzarse por la asociación estos aspectos perjudican el progreso del sector panificador.

El modelo de asociatividad para el sector panificador tiene como finalidad fortalecer los procedimientos administrativos, estandarización de productos y compras para generar competitividad.

### **Formulación del problema**

¿En qué medida un modelo de asociatividad contribuirá a generar competitividad al sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena?

### **Sistematización del problema**

1. ¿Cuáles son los factores del entorno que influyen en el desarrollo del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena?
2. ¿Cuáles son los objetivos y políticas que deben regir para el desarrollo del sector panificador?
3. ¿Cómo es la estructura organizacional del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena?
4. ¿De qué modo incide la capacitación en los procesos administrativos y productivos del modelo de asociatividad para generar competitividad

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Elaborar un modelo de asociatividad para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena que contribuya a generar competitividad.

### **Objetivos específicos**

1. Determinar qué factores influyen en el desarrollo del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena.
2. Definir objetivos y políticas que rijan el desarrollo del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena.
3. Modelar la estructura organizacional del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena.
4. Diseñar los procesos administrativos y productivos del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena.

### **Justificación del tema**

El tema de trabajo de titulación surge por la necesidad de contribuir con el desarrollo del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena a través del mejoramiento de la gestión administrativa y productiva.

La propuesta de un modelo de asociatividad para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena puede minimizar debilidades y potenciar fortalezas; disminuir las barreras de entrada a ciertos mercados; permitir la

coordinación en las cadenas productivas; reducir los costos de transacción en las etapas del proceso productivo; propiciar un uso más eficiente de los factores de producción; mejorar el acceso a los servicios financieros y a la información técnica y de mercado; o incrementar la capacidad y el poder de negociación. Este mecanismo se entiende como una estrategia de colaboración colectiva que persigue la creación de valor a través de la definición de objetivos comunes que contribuyen a superar los problemas individuales y a incrementar la competitividad, la asociatividad es una herramienta que es necesaria para la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas porque permite obtener beneficios organizacionales, financieros y de comercialización a cada uno de los integrantes de la asociación, la cooperación, organización son factores que influyen en el éxito y cumplimiento de las metas.

Un modelo asociativo resulta de la integración de varios productores que tienen experiencia comercial en el mercado, que cuentan con una sólida base de cliente y que están dispuestos a trabajar y comprometerse con la filosofía empresarial, la misma que contará con infraestructura, recurso humano, económico y tecnologías necesarias para una producción de calidad que satisfaga la demanda. Con la aplicación de un modelo de asociatividad a la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena, se conseguirá mejorar la competitividad de los miembros de la asociación con procedimientos administrativos, compras y estandarización de productos a través de políticas, objetivos, constitución legal, estrategias, estructura organizativa, descripción de las funciones, procedimientos y herramientas o instrumentos de control.

### **Hipótesis**

La hipótesis del presente estudio de investigación manifiesta lo siguiente: “La elaboración de un modelo de asociatividad contribuirá a generar competitividad en el sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena”



### Matriz de operacionalización de variable independiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	“Mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”	Cooperación	- Organización	1. ¿Existe colaboración entre miembros de la asociación?	Encuesta
<b>ASOCIATIVIDAD</b>		Integración	- Proceso asociativo	2. ¿Existe una organización o asociación de panificadores?	Encuesta
		Desarrollo y proceso	- Etapas y métodos de la asociatividad	3. ¿Le gustaría organizarse como asociación de panificadores?	Encuesta
		Objetivos en común	- Propósito	4. ¿Cuál es el objetivo de la asociación?	
		Independencia jurídica	- Identidad y autonomía	5. ¿Conoce los requisitos para constituir una asociación?	Encuesta

**Fuente:** Operacionalización de las variables

**Elaborado por:** Pamela López D.

### Matriz de operacionalización de variable dependiente

VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	INSTRUMENTOS
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	“Es el proceso de sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global y participación en el mercado ”	Coordinación Organización	-Planificar, organizar, dirección y control.	1. ¿Considera que la asociación de panificadores trabajan en coordinación para alcanzar las metas propuestas?	Encuesta
<b>COMPETITIVIDAD</b>		Análisis situacional	-Análisis interno. -Análisis externo. -Análisis de competitividad. -Fuerzas de Porter	2. ¿Qué se requiere para ser competitivo?  3. ¿Qué actividades desarrolla para expandir sus productos?	Encuesta  Encuesta
		Desarrollo y resultado	-Estrategias competitivas, de crecimiento, concéntricas, defensivas	4. ¿Considera que la asociatividad optimizará su producción, administración y compras logrando una ventaja competitiva?	Encuesta

**Fuente:** Operacionalización de las variables

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez.

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. ANTECEDENTES DEL TEMA**

García (2000) “Los cambios en los mercados producidos por la globalización afectan a las empresas y es necesario investigar cuáles son sus oportunidades y amenazas de las empresas en términos generales y luego analizar a la asociación como una alternativa de las empresas “para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades generadas por este cambio a nivel mundial” (Pág. # 26).

García define a la globalización como las condiciones internas y externas que afectan a las organizaciones y la viabilidad de un proceso asociativo mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización como la estrategia más viable para la supervivencia y desarrollo de los sectores productivos. La asociatividad en América Latina presenta varios proyectos que estimulan y apoyan la generación de experiencias de colaboración productiva entre las empresas porque permite un buen funcionamiento, operacional y organizativo de los grupos que se unen para fines comunes.

Estas iniciativas han sido consideradas como las más innovadoras experiencias para estimular el desarrollo competitivo de las pequeñas y medianas empresas se considera varias iniciativas tales como: apoyo técnico para la formación productiva de las empresas, créditos para llegar a una iniciativa de crecimiento en los proyectos. En este sentido, la Constitución del Ecuador y la Ley de Economía Popular y Solidaria promueve programas para contribuir y mejorar la competitividad del sector, a través del mejoramiento de la gestión empresarial, fomento de la integración productiva e innovación tecnológica y productiva de las

pequeñas y medianas empresas, hacen énfasis en la necesidad de generar sistemas justos y solidarios estipulando que la producción en cualquiera de sus formas debe sujetarse a normas y principios.

En la Provincia de Santa Elena el progreso económico de los tres cantones conformados por: Santa Elena, La Libertad y Salinas, se basa en la producción y comercialización de: pescado, agricultura, ebanistería, costura, entre otros, muchos de ellos son empresas familiares. Actualmente los sectores productivos están conformados por asociaciones y gremios con la finalidad de obtener beneficios de las instituciones gubernamentales como: capacitaciones, préstamos bancarios, asesoría.

## **1.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **1.2.1. Definición de asociatividad**

En el trabajo de titulación se expone la revisión de la literatura y bases teóricas para proponer un modelo de asociatividad para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena. A continuación se recalcan diversas teorías.

Iguera (2003), define: “La asociatividad es definida como un “mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Pág. # 37).

Poliak (2001), define: “Cuando hablamos de asociatividad, incluimos una cantidad de conceptos, como acuerdos, alianzas estratégicas, articulación entre grande, medianas y pequeñas empresas, encadenamientos productivos, redes. Pero fundamentalmente es una estrategia de colaboración colectiva, que está vinculada a negocios concretos; es una herramienta al servicio de un negocio. Las empresas, en ese contexto, desarrollan un esfuerzo colectivo para la concreción de objetivos comunes, que pueden ser muy diferentes,

desde comprar en común programa de investigación y desarrollo o mejorar posicionamientos en la cadena de valor para su esquema de negociación”. (Pág. # 152).

Considerando los criterios de los autores, la asociatividad permite a cada participante mantener su autonomía, este proceso abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito. Al asociarse permite obtener nuevas fortalezas y oportunidades que dan lugar a estrategias orientadas para crecer y expandirse en el mercado logrando una ventaja competitiva. Debido al amplio alcance que posee la asociatividad como estrategia, puede estimular el mejoramiento de los procesos productivos; inducir a la innovación tecnológica; fomentar la investigación y el desarrollo de nuevos productos y/o servicios; aumentar el poder de negociación con proveedores y clientes; promocionar y posicionar la marca en mercados.

### **1.2.2. Características de asociatividad**

Liendo y Martínez (2001). “La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto. Entre los requisitos más importantes podemos señalar: proyecto común, compromiso mutuo, objetivos comunes, riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes”. (Pág. 312)

En el proceso asociativo es primordial que los participantes unan sus fuerzas para alcanzar sus objetivos, no es fácil manejar el recurso humano pero es necesario tener presente estas condiciones que permiten la sustentabilidad en la asociatividad:

- Incorporación voluntaria: El ingreso y salida de miembros es sencillo y poco conflictivo.
- Compromiso mutuo entre los integrantes al desarrollar actividades para beneficio de la asociación para cumplir los objetivos o metas.

- Son económicas: Los recursos que utilizan son principalmente el tiempo de los miembros, pero no requiere generalmente la erogación de gastos importantes.
- Mantiene la autonomía gerencial y jurídica: Brinda la seguridad de cada participante podrá conservar sus recursos.
- Produce efectos secundarios positivos: una mentalidad más abierta, mayor confianza, mayor integración.
- Compartir riesgos

### **1.2.3. Ventajas de la asociatividad**

La conformación de un grupo de personas con metas en común logra ventajas en el área administrativa, organizacional y financiera. Un modelo asociativo posibilita la resolución de problemas comunes tales como:

Según Vegas Juan (2008) las ventajas de la asociatividad:

- Incremento de la producción y productividad
- Mayor poder de negociación ( Reducción de costos)
- Mejora la gestión de la cadena de valor ( mayor control)
- Mejora de la calidad y diseño
- Mejora la gestión del conocimiento técnico- productivo y comercial.
- Mejora el acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamientos
- Mantiene autonomía de participantes
- Adopta diversas modalidades jurídicas, organizacionales y/o empresariales

### **1.2.4. Desventajas de la asociatividad**

Las desventajas de la asociatividad causan problemas entre los socios porque no se puede conseguir los objetivos de la organización. Según Vegas Juan (2010) las desventajas de no asociarse:

Muchas veces el individuo no puede solicitar préstamos o créditos, puesto que no tiene una firma colateral.

- La compra de materia prima o insumos resulta más cara.
- Por lo general, las instituciones gubernamentales ofrecen capacitaciones a grupos con vida jurídica.
- Falta de cultura de cooperación: insuficiente clima de confianza y comunicación.
- Intereses no están alineados

### **1.2.5. Objetivos de la asociatividad**

Uno de los aspectos fundamentales para conseguir los objetivos de la asociatividad, es buscar participantes que tengan metas en común y habilidades que se complementen entre sí para lograr el progreso de la organización y benéficos para cada uno de los integrantes de la asociatividad.

En particular, algunos de los propósitos por los cuales los participantes recurren a estos modelos de asociatividad son financieros, organizacionales y de comercialización:

#### **a. Financieras**

Es desarrollar estrategias que mejoren la competitividad en el mercado realizando compras en conjunto, y con acceso al financiamiento entre los sectores productivos se obtiene resultado individual y colectivo.

#### **b. Organizacionales**

Mejorar los procesos productivos y administrativos aplicando estrategias como capacitación conjunta, acceso a tecnología, planificación estratégica para

aumentar el poder de negociación y mejorar la gestión administrativa para el progreso de la organización

### **c. De comercialización**

Proporcionar el surgimiento de una organización con la apertura de nuevos mercados desarrollando productos innovadores que generen cambios en la distribución y logística.

#### **1.2.6. Proceso de la asociatividad**

Según Liendo y Martínez (2011).El proceso de formación de un grupo asociativo se puede distinguir distintas etapas se clasifica de la siguiente manera: Etapa de gestación, estructuración, madurez, productiva y declive. (Pág. # 314).

##### **1.2.6.1. Etapa de gestación**

“En este período se despierta el interés de los participantes al iniciar un progreso de acercamiento para conocer los propósitos o metas de cada socio. Aquí comienzan las acciones para la creación e integración del grupo asociado se debe mantener al grupo motivado y con expectativa aplicando técnicas grupales para conformar la asociación”.

Los participantes comienzan a conocer el beneficio de la asociatividad y las metas de cada socio. Para la integración del grupo debe aplicarse técnicas de grupos como: charlas de motivación y reuniones.

##### **1.2.6.2. Etapa de estructuración**

“En esta etapa, los empresarios ya han definido su rol dentro del grupo y han aceptado al mismo como herramienta para alcanzar los objetivos planteados, y las estrategias a seguir para el logro de los objetivos comunes”.



Los integrantes de la asociatividad establecen sus objetivos comunes, estrategias, roles para cumplir con los propósitos establecidos y lograr el desarrollo de la organización.

#### **1.2.6.3. Etapa de madurez**

“A esta altura del proceso de desarrollo, los empresarios ya han definido pautas de organización del grupo, el mismo ha adquirido identidad como tal, y existe claridad sobre las acciones a conseguir. En esta etapa se define la forma jurídica basándose en las necesidades planteadas por la actividad a desarrollar. Así se crean las bases para auto-sostenibilidad del grupo”.

En esta etapa de madurez los participantes ya establecen los objetivos estos pueden ser financieros, comercialización y organizacionales, también es necesario establecer la legislación jurídica. Para conseguir beneficios y resultados de la asociatividad es necesario trabajar en equipo y con las metas definidas.

#### **1.2.6.4. Etapa productiva o de gestión**

“Cada integrante tiene el compromiso de trabajar para obtener resultados, es necesario delegar funciones para cumplir con las metas propuestas. Este es el periodo donde se llevan a cabo las acciones para la obtención de los resultados esperados. Los procesos operativos internos se agilizan para llevar adelante la gestión empresarial”.

En este período el compromiso entre los integrantes de la asociación es esencial porque tienen que trabajar en forma organizada para llevar a cabo las acciones y obtener los resultados de las metas propuestas.

#### **1.2.6.5. Etapa de declinación**

“Esta etapa comienza cuando los rendimientos de la gestión disminuyen y la relación costo-beneficio del accionar del grupo es negativa. Es aquí donde deberá tomarse la decisión de desintegrar el grupo o iniciar nuevos proyectos”.

En esta etapa los miembros de la asociación incumplen los objetivos provocadas por la falta de compromiso, motivación y comunicación, la relación entre los socios es negativa no llegan a ningún acuerdo. Aquí se debe considerar desintegrar el grupo o realizar otro proyecto.

### **1.2.7. Tipos de asociatividad**

Según Vegas Juan (2008).A continuación los tipos de asociatividad:

**Asociatividad vertical:** Modalidad de cooperación entre empresas que se sitúan en posiciones distintas y consecutivas de la cadena productiva y se asocian para alcanzar ventajas competitivas que no podrían obtener de forma individual.

**Asociatividad horizontal:** Son las empresas competidoras que operan en la misma actividad productiva. Su finalidad es complementar sus actividades productivas o de servicios.

**Redes territoriales:** Son desarrolladas en negocios o empresas situadas en un mismo lugar que buscan el mismo beneficio de cooperación entre competidores.

### **1.2.8. Modalidad de la asociatividad**

La asociatividad puede adoptar diferentes modalidades, depende de los objetivos de los participantes de la asociatividad. A continuación según Vegas Juan (2008) las modalidades de la asociatividad.

**Alianza en cadenas productivas:** En base a acuerdos entre actores que cubren una serie de etapas y operaciones de producción, transformación, distribución y comercialización de un producto o línea de productos (bienes o servicios). Implica división de trabajo en la que cada agente o conjunto de agentes realiza etapas distintas del proceso productivo.

Este tipo de modalidad es un acuerdo entre los involucrados para ejecutar operaciones productivas, comerciales y de distribución, con la respectiva división de trabajo para lograr competitividad en el mercado.

**Grupos de exportación:** Varias empresas de un mismo sector se agrupan para enfrentar un proyecto de exportación, tienen un coordinador que va guiando el diseño de las estrategias que le permita al grupo mercantilizar sus productos en el exterior. Logrando reducir costos en aspectos del proyecto exportador y el acceso a la información sobre mercados de promoción y comercialización.

Es la conformación de empresas de un sector productivo que se agrupa para realizar exportaciones y expandirse en el mercado, tienen un coordinador encargado de aplicar estrategias de promoción y comercialización.

**Alianza en Clusters:** De manera similar a las cadenas de valor, pero los actores están concentrados geográficamente y están interconectados en una actividad productiva particular. Comprende no sólo empresas sino también instituciones que proveen servicios de soporte empresarial.

Son empresas o instituciones geográficamente concentradas que promueven las alianzas para ampliar su mercado.

**Redes de servicios:** Es un grupo de personas de una misma profesión pero con diferentes especialidades, actividad, o un conjunto de instituciones que se organizan con el fin de formar un equipo de trabajo interdisciplinario para cubrir integralmente los problemas y necesidades de potenciales clientes.

Las empresas de un mismo sector con diferentes especialidades se organizan para satisfacer a sus clientes potenciales.

**Subcontratación:** Son relaciones verticales, entre los distintos eslabones de la cadena de valor. En muchos casos, se trata de pequeñas o medianas empresas que orientan su producción a clientes grandes.

Son microempresas que prestan sus servicios o producción a clientes grandes por lo general se basa en contratación.

**Alianzas estratégicas:** Son relaciones horizontales, entre empresas o negocios que compiten en el mercado, pero que mantienen una comunicación, conservando la unión, también ayudan a la cooperación en ciertas actividades, como pueden ser investigación, desarrollo, compras, comercialización, etc.

### 1.2.9. Etapas y métodos de asociatividad

Según Montagna M (2004), las etapas y métodos de trabajo de asociatividad que se considera para el desarrollo o progreso asociativo. (Pág. # 3).

**Análisis de la cadena productiva y del mercado:** A través de este paso se podrá identificar las características de los productos que se pueden ofrecer de acuerdo a las necesidades de los mercados objetivos, y así obtener mayores ventas e ingresos en la asociatividad.

Como primer paso, se debe realizar un análisis estratégico para determinar las ventajas competitivas de la organización y competir en el mercado.

**Constitución del grupo asociativo potencial:** En esta etapa se inicia con la elaboración de un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), en donde los participantes utilizan métodos participativos para solucionar los problemas existentes dentro de la agrupación.

El análisis FODA permite conocer la situación actual de los participantes y solucionar problemas dentro de la organización. De esta manera se enfoca el sentido de pertenencia en el grupo para determinar quiénes están dispuestos a trabajar por la asociación.. Se recomienda usar métodos participativos

**Análisis de competitividad de los participantes:** Se conocerá los niveles de competitividad de cada participante de la asociación de acuerdo a un diagnóstico de las debilidades y aptitudes de los sistemas de producción, además de la inversión para alcanzar una excelente calidad en los productos, y el nivel empresarial de los participantes.

Se debe realizar un diagnóstico de las debilidades y fortalezas de cada participante, con la finalidad de determinar el nivel de competitividad y también examinar temas como: poder de negociación, nivel de endeudamiento, volúmenes de producción, entre otros.

**Formulación y evaluación del proyecto asociativo:** La elaboración de un modelo asociativo debe contener objetivo, finalidad, para alcanzar beneficios en común.

En esta etapa se debe contar con un documento inicial, que sea discutido bajo metodologías específicas de participación grupal, con el fin de debatir ampliamente acerca de los objetivos y el propósito del negocio, así como la forma de alcanzarlo.

**Planificación estratégica y plan operativo del proyecto:** Este paso debe ser realizado por los integrantes de la asociación, los aspectos que se consideran en una planificación estratégica son: la visión, misión y objetivos estratégicos de la asociación. Para el desarrollo de un plan operativo se debe de establecer líneas de acción y responsabilidades del proyecto asociativo para realizar una adecuada planeación estratégica.

En esta etapa se considera la planificación estratégica: misión, visión, valores institucionales y objetivos estratégicos. Para el plan operativo es fundamental establecer líneas de acción y responsabilidades a los miembros de la asociación.

**Estructura de la sociedad y organización interna:** En esta etapa es necesario organizar la asociatividad dependiendo de las capacidades y habilidad del grupo, se debe de alcanzar mejorar las negociaciones con las personas que adquieren los productos elaborados por la asociación.

Se recomienda en esta etapa las siguientes actividades: Definir e implementar el organigrama y la estructura jerárquica de la empresa asociativa. Conformar los equipos de equipo.

**Determinación de compromisos y reglamento interno:** Un elemento principal del grupo asociativo es establecer y formalizar los derechos y deberes de todos.

Las obligaciones y derechos de los miembros de la asociación deben cumplirse para fortalecer el grupo asociativo y cumplir con las metas propuestas.

### **1.2.10. Mecanismos para el proceso de la asociatividad**

Es importante establecer diálogo, motivación con los integrantes de la asociatividad, realizando las respectivas reuniones de trabajo para que establezcan la problemática de su situación y de esta manera plantear las soluciones o metas.

Entre los instrumentos principales tenemos:

**Diálogo:** Debe ser permanente entre participantes para compartir criterios.

**Charlas de motivación:** Donde se invita a líderes para que expliquen las causas de su éxito, y compartan su valiosa experiencia.

**Diagrama del árbol de problemas:** Para conocer cuáles son los problemas, los síntomas que están en las hojas, las causas que estén en las raíces, y así establecer los medios y fines a cumplir.

**Reuniones de trabajo:** Las técnicas para efectuar reuniones pueden dividirse en dos partes según el tipo de participantes, así:

- Reuniones de información, y
- Reuniones para crear estrategias y actitudes.

**Competir, compartir y cooperar:** La cooperación en la asociatividad es fundamental porque es un atractivo en común que integra, genera confianza, disciplina y apoyo. Distinguir cuando, donde, con quien y hasta cuando debemos realizar cada una de ellas, es el verdadero reto del empresario.

Según Azua J (2000), “Un modelo orientado al acercamiento de los objetivos de los agentes involucrados. Si bien la cooperación resulta básica, no debe confundirse con renunciar al propio protagonismo ni debe eliminar la competencia ni evitar responsabilidades a favor de una supuesta supresión de

duplicidades. No olvidemos el hilo conductor de este proceso”. Es el momento de la “Esquizofrenia Competitiva” Competir + Compartir + Cooperar. (Pág. # 3).

**GRÁFICO # 1** Competir, compartir, cooperar



**Fuente:** Azua Jon (2000)  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez.

Los factores claves para el éxito: la confianza y compromiso ayuda a conformar un grupo de socios con objetivos comunes, permitiendo formular y ejecutar proyectos que ayuden a la consecución de los apoyos económicos, capacitaciones.

### **1.2.11. Rol del Estado y otras instituciones como protagonistas en el proceso de asociatividad**

Es imprescindible que el Estado y demás instituciones pongan énfasis en el desarrollo de estos modelos de forma activa e incluso promover nuevos espacios de reunión. Para que la asociatividad alcance un mecanismo de desarrollo sustentable, es importante que se consideren los actores claves del proceso asociativo. Se destacan: El Estado, gremios, asociaciones, universidades.

- El Estado (Proveer un marco legal apropiado y políticas de apoyo a la asociatividad).
- Los gremios empresariales (Impulsar alianzas con otros gremios sectoriales, regionales y locales).
- Las asociaciones (Generar propuestas grupales orientadas a mejorar los niveles de crecimiento, estabilización y modernización del sector).
- Las universidades (Desarrollar acciones orientadas a promover la competitividad de las empresas asociadas).

Estos entes, además de cooperar para generar un ambiente propicio para la creación de estos grupos, pueden brindar servicios específicos:

- Promoción de la asociatividad
- Financiamiento
- Asesoramiento
- Capacitación
- Generación de ámbitos de mediación para la resolución de conflictos.

### **1.2.12. Fundamentos organizacionales para el desarrollo de la asociatividad**

Cuando las empresas asociativas cuentan con un plan estratégico, influye en el éxito del proyecto de negocio, este define el rumbo y propósito de la organización.

Según Montagna M (2004), las funciones que tiene un plan estratégico se destacan:

- ✓ Contribuye al éxito y a la eficacia.
- ✓ Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- ✓ Mantiene la cohesión y conducción.
- ✓ Favorece la unidad.
- ✓ Economiza dinero, tiempo y esfuerzo.
- ✓ Disminuye la posibilidad que la organización se desvíe en su trayectoria.



La adecuada planificación estratégica lleva al éxito a la organización, por eso es un elemento fundamental en un proyecto asociativo, es un modelo de intervención en el proceso asociativo a través de sistemas habilitadores los cuales incluyen la planeación sectorial, la gestión del conocimiento, gestión de calidad y gestión del cambio los cuales están estrechamente relacionados con los factores de éxito del proceso de asociatividad.

**GRÁFICO # 2** Fundamento organizacional



Fuente: Montagna (2004)

Elaborado por: Pamela López Domínguez

### 1.2.13. FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de la organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación de una organización.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios.

Los resultados de este análisis son de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias, que diseñé y que califique para ser incorporadas en el plan de asociatividad.

Según Hugo F. González (2005). A continuación los elementos del FODA:

**Las fortalezas de su organización:** los recursos y las destrezas que ha adquirido su empresa; aquello en lo que tiene una posición más consistente que la competencia.

**Las oportunidades en el entorno:** representan factores externos que permite obtener una ventaja competitiva.

**Las debilidades de su empresa:** aquellos factores en los que se encuentra en una posición desfavorable respecto de sus competidores.

**Las amenazas en el entorno:** variables que ponen a prueba la supervivencia de su empresa y que, reconocidas a tiempo, pueden ser convertidas en oportunidades. (Pág. # 24).

#### **1.2.14. Estrategias**

Por lo tanto una estrategia es y se la formula como un conjunto de previsiones sobre fines y procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos a ser ejecutados, muestra la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para alcanzar los objetos planteados con eficiencia y eficacia.

Para el modelo de asociatividad se formula estrategias con sus respectivos plan de acción para detallar las actividades y cumplir con los acciones.

FRED R. (2003), plantea que las estrategias son los medios para lograr los objetivos. Diferentes estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención de control sobre los proveedores o distribuidores, desarrollo de productos, entre muchas otras cosas que afecten directa o indirectamente a la organización. (Pág. # 69).

A continuación las clasificaciones de las estrategias:

**TABLA # 1** Clasificación de las estrategias

<b>ESTRATEGIAS EMPRESARIALES</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
Estrategias Competitivas.- Tienen por objeto asegurar a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera, frente a las fuerzas competitivas de un mercado concreto.	• Estrategia de liderazgo en costes
	• Estrategia de diferenciación.
	• Estrategia de enfoque o alta segmentación
Estrategias de Crecimiento.- Pueden ser desarrolladas mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, etc.	• Concentración en un solo producto o servicio
	• Diversificación
	• Integración vertical
Estrategias Concéntricas.- Esta estrategia se aplica para elevar las altas y bajas de una empresa adicionando un producto totalmente nuevo en su cartera de productos y servicios el cual este cumplirá con un ciclo de vida útil	• Innovación
	• Enfoque en el cliente
	• Capacidad de aprendizaje
Estrategias Defensivas.- Sirven para proteger, cuidar los activos de la empresa, mercados, clientes y proveedores; con el objetivo de hacer alianzas para minimizar riesgos, y reducir costos.	• Estrategia de riesgo compartido
	• Estrategia de Desinversión
	• Estrategia de encogimiento
	• La liquidación

**Fuente:** Fred R. (2003)

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez.

#### **1.2.14.1. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Un paso resumido para realizar una auditoría interna de la administración estratégica consiste en constituir una matriz EFI. Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Según David F, (2007) para elaborar una matriz EFI es necesario realizar los siguientes pasos:

- Haga una lista de los factores de éxito identificados mediante el proceso de la auditoría interna. Primero anote las fuerzas y después las debilidades.
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0

- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

**TABLA # 2** Matriz EFI

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
FORTALEZAS			
DEBILIDADES			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: David, F (2007).

Elaborado por: Pamela López Domínguez.

Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no.

#### **1.2.14.2. Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (MEFE)**

La matriz de evaluación de los factores externos MEFE, permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Se utilizará variables de tipo subjetivo, es decir amenazas y oportunidades decisivas. Se asigna una ponderación a cada factor que oscila entre 0.0 que quiere decir sin importancia y 1.0 que significa muy importante para el éxito de una organización.

**TABLA # 3** Matriz EFE

<b>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
OPORTUNIDADES			
AMENAZAS			
<b>TOTAL</b>			

Fuente: David, F (2007).

Elaborado por: Pamela López Domínguez.

### 1.2.14.3. Matriz de Competitividad

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Los resultados de ellas dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones, por ello debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

A continuación el procedimiento para el desarrollo de la matriz de competitividad.

Según David, F (2007).

- Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.
- Asignar una ponderación a cada factor de éxito. 0.0 = sin importancia y 1.0 = muy importante. NOTA: La suma debe ser igual a 1.
- Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.  
1 = Debilidad grave, 2 = Debilidad menor, 3 = Fortaleza menor, 4 = Fortaleza importante
- Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.
- Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil. (Pág. # 24).

**TABLA # 4** Matriz Competitividad

Factores Claves del éxito	Ponderación	Competencia 1		Competencia 2	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
<b>TOTAL</b>					

Fuente: David, F (2007).

Elaborado por: Pamela López Domínguez.

### **1.2.15. Matriz BCG.**

También denominada de crecimiento- participación o de crecimiento de mercado, indicador gráfico mediante el cual verifica la situación de necesidad o generación de recursos que tienen los productos de la empresa. Contiene los siguientes elementos:

#### **Estrellas**

Se refiere a las actividades en las que la empresa no solamente posee una participación importante en el mercado, sino que además se trata de oportunidades de expansión y demuestran rendimiento de largo plazo y crecimiento.

#### **Interrogación**

Cuando se determina la actividad en este tipo de cuadrante ocupa una posición relativamente pequeña en el mercado en el que actúa. Sin embargo, están ubicadas en las industrias de alto crecimiento, por lo que necesita recursos financieros para tener posibilidades de crecer.

#### **Vacas Lecheras**

Se caracteriza con productos que cuentan con una gran participación de mercado y con escaso potencial de crecimiento, en las que ya no es preciso invertir más y en las que la generación de efectivo es alta para un buen desempeño institucional.

#### **Perro**

Se encuentran en industrias de bajo crecimiento y los productos son de baja participación dentro del mercado, de tal forma que poseen una posición competitiva débil ya que sus utilidades son bajas y ofrecen poco beneficio a la empresa.

### 1.2.16. Modelo de Porter

El modelo de competitividad de Porter. Su “Diamante” sigue siendo la más completa.

- a. **La amenaza de la entrada de nuevas empresas:** Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y beneficios entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.
- b. **El poder negociador de los compradores:** Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad. El consumidor reconoce la marca de su preferencia porque se diferencia de otras.
- c. **El poder negociador de los proveedores:** Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción. Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores.
- d. **La amenaza de productos o servicios sustitutos:** Los productos sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.
- e. **La rivalidad existente entre los distintos competidores del sector:** De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

### **1.2.17. Competitividad**

Winter (2005) indica que la competitividad se ha definido como "la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, es decir, optimizando los recursos para, con el menor costo posible de producción y sin perjudicar la calidad, aumentar las ventas. De esta manera, se potencian las utilidades de una empresa, de un sector o de un país. Pág. # 57

Caballano J (2000). "Es el proceso de sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global y participación en el mercado"

La competitividad es la capacidad de una organización para obtener y mantener sistemáticamente unas ventajas comparativas que le permiten alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que actúa.

### **1.2.18. Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de las empresas se centra principalmente en el valor único que estas crean para sus compradores. Las fuentes potenciales de ventaja competitiva se encuentran a lo largo de las actividades como mercadeo, finanzas, recursos humanos, producción, ventas, investigación y desarrollo, control de calidad, etc., son elementos creadores de ventaja competitiva. Las empresas consiguen ventajas competitivas al concebir nuevas formas de llevar a cabo sus actividades, emplear nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos.

### **1.2.19. Estrategia competitiva**

La estrategia competitiva es el medio por el cual las empresas buscan una posición competitiva ventajosa. Todas las empresas dentro del sector empresarial tienen una posición competitiva y el mejoramiento o deterioro de la misma depende de la labor gerencial y su interrelación con las fuerzas del sector. Son acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un retorno sobre la inversión.



### **1.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

En la actualidad el gobierno ecuatoriano garantiza los derechos y obligaciones de las personas naturales y jurídicas, se pone de manifiesto la naturaleza garantista de la Constitución, que promueve el buen vivir y creciente niveles de autodependencia económica sobre todo para las pequeñas unidades productivas.

En este sentido, se están promoviendo sobre todo las iniciativas de la llamada economía social y solidaria. Se dice que esta economía es social porque produce sociedad y no sólo utilidades económicas, porque genera valores de uso para satisfacer necesidades de los mismos productores o de sus comunidades. Para conformar una representación jurídica de economía social y solidaria, como las asociaciones, se debe considerar los reglamentos y normas de la Constitución del Ecuador, Código de la Producción, Ley de Economía Popular y Solidaria y Plan Nacional del Buen Vivir.

#### **1.3.1. La Constitución de la República del Ecuador del 2008.**

Se fundamenta con los reglamentos de la Constitución del Ecuador, el desarrollo del trabajo de investigación por los aspectos legales de acuerdo a sus artículos acerca del trabajo y producción que deben de seguir las empresas, asociaciones, u otros gremios que se encuentre establecido en nuestro país.

Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo Sexto: Trabajo y Producción, Sección primera: Formas de organización de la producción y su gestión, artículo 319 y 320.

Artículo 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Artículo 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente.

### **1.3.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones.**

Por lo expuesto en la Constitución de la República el Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones es una normativa que regula el proceso productivo (transformación, distribución, intercambio comercial y consumo) orientadas a la realización del Buen Vivir.

Este reglamento promueve la actividad productiva estando inmersa las asociaciones en el artículo 1 y 2 del Título Preliminar del Objetivo y Ámbito de aplicación, tal como manifiesta a continuación:

Artículo 1.- Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

Artículo 2.- Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

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

Las normas de la Ley de Economía Popular y Solidaria reconocen, protegen y supervisan la constitución, estructura y funcionamiento de las formas de organización. Mencionando el apoyo a los sectores asociativos de acuerdo a la parte primera de las formas de organización de la economía popular y solidaria. Título primero de normas generales: Capítulo primero marco conceptual y clasificación, artículo 1 que manifiesta lo siguiente:

“Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital.”

La asociatividad se puede respaldar también en la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, en el Título I Del Ámbito, Objeto y Principios, en el Art. 1, define:

“Para efectos de la presente , se entiende por economía popular y solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y acumulación de capital”.

En el Titulo II De la Economía Popular y Solidaria, Capítulo I, Sección 2, De las organizaciones del Sector Asociativo.

Art. 18, determina “Es el conjunto de asociaciones constituidas por personas naturales con actividades económicas productivas similares o complementarias, con el objeto de producir, comercializar y consumir bienes y servicios lícitos y socialmente necesarios, auto abastecerse de materia prima, insumos, herramientas, tecnología, equipos y otros bienes, o comercializar su producción en forma solidaria y auto gestionada bajo los principios de la presente Ley.

#### **1.3.4. Plan Nacional del Buen Vivir**

El Plan Nacional del Buen Vivir se construye desde las reivindicaciones por la igualdad, justicia social (productiva y distributiva), y desde el reconocimiento y la valoración de los pueblos.

Con la finalidad de garantizar un trabajo justo con las diversas formas de organización de la producción; se circunscribe la asociatividad dentro de los objetivos 6,11 del Plan Nacional del Buen Vivir vigente (2009-2013).

**Objetivo 6:** Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

Política 6.3. Fomentar la asociatividad como base para mejorar las condiciones de trabajo, así como para crear nuevos empleos.

a. Apoyar las iniciativas de producción y de servicios de carácter asociativo y comunitario con mecanismos específicos de acceso al crédito y a otros factores productivos, compras y contratación pública con ‘condicionalidades positivas’ para promover la asociatividad.

b. Visibilizar y difundir las ventajas, aportes y potencialidades del trabajo y la producción asociativos y de los valores de la economía solidaria.

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

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

a. Ampliar y flexibilizar las compras públicas, dando prioridad a proveedores asociativos rurales y urbanos, en particular a mujeres y personas de grupos de atención prioritaria.

c. Apoyar la producción artesanal de calidad en todas las ramas, fortaleciendo los talleres como unidades integrales de trabajo y capacitación, y recuperando saberes y prácticas locales.

g. Difundir las ventajas, aportes y potencialidades de la producción asociada.

h. Crear marcos regulatorios específicos que reflejen y faciliten el funcionamiento de los procesos comunitarios, cooperativos y asociativos en general.

El presente modelo asociativo coadyuva a este objetivo, y con sus respectivas políticas porque pretende cumplirlas implícitamente porque impulsará la creación de nuevas fuentes de trabajo. Es una iniciativa para producir a escala de una forma eficaz y eficiente, y al ser un sector que produce uno de los productos importantes de la canasta básica, el gobierno, ha estado preocupado de este sector para darle todas las facilidades para su estabilidad.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

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

Para realizar la propuesta de un modelo de asociatividad para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena, es necesario aplicar una metodología que nos sirva de guía durante el proceso de investigación. El presente estudio tiene enfoque cualitativo porque evalúa, cualifica y analiza las variables de interés y enfoque cuantitativo porque mide, cuantifica y analiza las variables de interés. La técnica aplicada es la observación y encuesta que permite recopilar información de criterios de los administradores sobre la realización del modelo de asociatividad para efectuar un análisis eficaz y de esta manera plantear la propuesta.

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

La modalidad del trabajo de titulación que se utiliza en esta investigación, comprende a un proyecto factible porque beneficia a toda la organización; comprende la elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo de asociatividad enfocado en mejorar y solucionar el problema que se presenta en las panificadoras de la cabecera cantonal de Santa Elena, mediante el desarrollo de políticas, programa y métodos.

Finalmente los elementos de la propuesta están: Diagnóstico de la situación, planteamiento del problema, fundamentación teórica de la propuesta, metodológica, actividades y recursos que permitan el desarrollo, evaluación y ejecución de la propuesta.

## **2.3. Tipos de investigación**

### **2.3.1. Por el propósito**

#### **2.3.1.1. Investigación aplicada**

Paredes W. (2011), afirma este tipo de investigación: “Sirve para resolver problemas prácticos, concretos”. (Pág. # 26).

La investigación aplicada sirve para solucionar problemas y busca la ejecución de la misma. A partir de la problemática planteada del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena se realiza la propuesta de un modelo asociativo idóneo, dando solución y ejecución de la investigación.

### **2.3.2. Por el lugar y fuentes**

#### **2.3.2.1. Investigación Bibliográfica**

Paredes W. (2011), define: “Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes conceptualizaciones enfoques, teorías y criterios de diversos autores sobre la cuestión de una determina, basándose en documentos libros o publicaciones. (Pág. # 32).

“Toda investigación requiere información documental, una característica fundamental es que la información clave en la que se basan las conclusiones es tomada de documentos”. (Paredes W., 2011, Pág. # 32).

El presente trabajo se basó en consultar libros, páginas webs, revistas empresariales: concernientes a la asociatividad, competitividad, metodología de la investigación cuyos autores se encuentran inmersos en el desarrollo de los temas necesarios para la propuesta de un modelo de asociatividad del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena, con el propósito de ampliar el conocimiento y desarrollar conceptualizaciones en el trabajo de tesis.

### **2.3.2.2. Investigación de campo**

Paredes W. (2011), define: “Se reúnen la información necesaria recurriendo fundamentalmente al contacto directo con los hechos, ya sea que estos ocurran de manera ajena al investigador o este los provoque con un adecuado control de las variables que intervienen”. (Pág. # 32).

El presente trabajo está enmarcado dentro de una investigación de campo con modalidad descriptiva porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes del fenómeno que se va analizar.

Esta investigación fue imprescindible emplearla ya que nos permite tener un acercamiento directo con el grupo de estudio que está conformado por los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena y consumidores potenciales, para conocer los problemas o necesidades que se presentan con el propósito de describir, interpretar y analizar sus factores que nos permitirá establecer de manera más detallada la situación aplicando técnicas de recopilación de información.

### **2.3.3. Por la dimensión**

#### **2.3.3.1. Investigación Transversal**

Paredes W. (2011), define: “El diseño transversal es el más utilizado en la investigación por encuesta. Los datos se recogen, sobre grupos de sujetos, en un solo momento temporal; se trata del estudio en un determinado corte puntual en el tiempo”. (Pág. # 33).

El presente trabajo se basa en un diseño de investigación transversal que permite recolectar información mediante encuestas dirigidas a los panificadores y consumidores. Para describir, interpretar y analizar cada una de las variables del problema de investigación y plantear el modelo de asociatividad panificadora para la cabecera cantonal de Santa Elena.

## **2.4. Métodos de investigación**

El método del trabajo de titulación que se utiliza en esta investigación es deductivo.

Según Méndez C. (2006), define el método deductivo: “De la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares”. (Pág. # 240).

## **2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

La técnica en investigación es un instrumento o medios que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos de la investigación en el presente trabajo se emplearán técnicas de tipo documental que proporcionan información de fuentes alineadas a la investigación y de instrumento de campo. .

### **2.5.1. Técnicas Documentales**

**Lectura Científica.** La aplicación de esta técnica permitió ampliar el conocimiento y profundizar sobre los temas objeto de estudio realizados con la finalidad de desarrollar conclusiones que permitieron concretar el desarrollo de la investigación. Utilizando esta técnica se logró adquirir conocimiento sobre la asociatividad y sus temas relacionados para dar una conclusión con criterio idóneo y profundizar en la investigación.

**Análisis de contenido, Redacción y estilo.** El conjunto de estos aspectos importantes guiaron en la elaboración y desarrollo del trabajo de investigación proporcionándole confiabilidad y validez a los instrumentos e información utilizada.



### **2.5.2. Técnicas de campo**

#### **Observación**

La observación es el método fundamental que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto de un fenómeno determinado.

Mediante esta herramienta de investigación, se permitirá obtener información directa de los procesos y funcionamiento de las panificadoras de la cabecera cantonal de Santa Elena y demás aspectos relevantes en el campo de desempeño.

#### **Encuesta**

Instrumento que contiene un conjunto de preguntas relacionadas al tema de investigación con la finalidad de obtener información sobre las personas involucradas en este caso los panificadores de la cabera cantonal de santa Elena y consumidores potenciales mediante el cual se establece el diagnóstico, la factibilidad y la propuesta de modelo de asociatividad.

### **2.5.3. Instrumentos de la investigación**

Con el propósito de dar respuestas a los objetivos de la investigación, se recopiló información de criterios de los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena y consumidores potenciales utilizando la técnica de la encuesta el mismo que consta de un cuestionario.

La medición es una actividad muy importante cuando se trata de conocer la naturaleza de los fenómenos que proporcionan información precisa acerca de sus características.

**TABLA # 5 Instrumentos**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Observación	Registro de observación
Encuesta	Cuestionarios

**Fuente:** Pamela López Domínguez

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La aplicación de los instrumentos se fundamenta a través de un cuestionario de preguntas de tipo cerradas para que faciliten su codificación.

## **2.5.4. Población y muestra**

### **2.5.4.1. Población**

Paredes W. (2011), define: “La población o universo es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (Pág. # 33).

Para obtener la población a encuestar se consideró un grupo de panificadores, que será identificado como muestra de oferta y una parte de población de la Provincia de Santa Elena que se la considera como una muestra de la demanda.

#### **2.5.4.1.1. Muestra de la oferta**

El modelo de asociatividad busca beneficiar a los panificadores, considerando que su situación socioeconómica actual es inestable, principalmente por no tener asesoramiento para mejorar sus actividades. La población es el conjunto de elementos con características similares, para efectos de nuestro estudio, ésta se orienta a los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, conformada por 30 personas.

#### 2.5.4.1.2. Muestra de la demanda

El tamaño de la muestra está basado en datos estimados a partir del VII censo población y VI de vivienda, realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en noviembre del 2010.

El último censo poblacional del año 2010, el número de personas que se encuentran en la cabecera cantonal, es decir en el área urbana, es de aproximadamente 30.500 aproximadamente.

**TABLA # 6 Población**

<b>Elementos.</b>	<b>#</b>
Panificadores	30
Clientes potenciales	30.500
<b>Total</b>	<b>30530</b>

**Fuente:** Pamela López Domínguez  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

#### 2.5.4.2. Muestra

Bernal C. (2000), considera: “La muestra es la parte que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objetos de estudio”. (Pág. 159). En este caso se aplicará la muestra no probabilística por la investigación que se está realizando y por lo tanto se trabajará por criterio.

**Muestreo según criterio:** Como su nombre lo indica, se usa el criterio del investigador para decidir cuál elemento elegir para la muestra, según se crea representa mejor a la población.

Méndez Carlos E. (2006) Se seleccionan los elementos de acuerdo con el criterio de quien determina la muestra y considera que son los más representativos de la población. Pág. # 285.

**TABLA # 7 Muestra**

<b>Elementos.</b>	<b>#</b>
Panificadores	30
Clientes potenciales	100
<b>Total</b>	<b>130</b>

**Fuente:** Pamela López Domínguez.

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez.

### **2.5.5. Procedimiento y procesamiento de los datos.**

Una vez que se haya realizado el levantamiento de información de campo, se procede a través de la aplicación de los elementos necesarios la tabulación de los datos, de tal la manera que se pueda analizar con la finalidad de tomar los correctivos necesarios.

Con respecto, a las diferentes técnicas de análisis de datos se toma a consideración los siguientes elementos:

#### **Codificación de datos**

Se realizará el procedimiento técnico en el cual los datos son categorizados, transformados en símbolos que puedan se tabulados y contados, de tal modo que se clasifican todos en base a las variables relacionadas con la investigación y a su vez convertidos en cuadros que representan generalmente los resultados obtenidos a través de las encuestas que se efectuaron en el estudio de campo.

#### **Análisis de Resultados**

Se refiere al análisis cuantitativo, porcentual, gráfico y cualitativo efectuado de los cuadros representativos a través de la expresión que existe entre las variables consideradas en estudio, permitiendo así la credibilidad de la investigación planteada.

## **Tabulación de datos**

Manejo del análisis estadístico de los datos numéricos y porcentuales para determinar el número de casos que se efectúan en las diferentes categorías a través de las frecuencias, las cuales se las realiza mediante el programa Microsoft Excel, se emplea la tabulación de una manera sencilla y optimiza los resultados de una manera ordenada.

## **Gráficos**

Luego de la tabulación, se realiza la representación gráfica en el programa Microsoft Excel de los datos obtenidos de las panificadoras de la cabera cantonal de Santa Elena, por medio del gráfico pastel o barra, en la que se asigna una respuesta en una categoría en porcentajes, de los resultados de los ítems de cada pregunta proveniente de la encuesta o entrevista que se plantearon en el estudio.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS**

Se utilizaron técnicas de investigación, tales como: observación y encuesta. Para la interpretación de los resultados se aplicó el análisis cuantitativo y cualitativo, de los datos obtenidos, analizados y procesados a través de los diferentes estadígrafos de tendencias que pueden explicar el uso de nuevas y mejores estrategias que faciliten la realización de actividades programadas.

Para el análisis de resultados se utilizaron técnicas de investigación, tales como: la observación, que es un procedimiento importante en la parte científica, en el cual describe los hechos y situaciones actuales de los panificadores, es decir, se obtuvo información mediante aspectos visuales en donde se observó de forma directa el problema a investigar.

Posteriormente se desarrolló una encuesta formulada por preguntas cerradas y sencillas, con el fin de obtener resultados para la investigación, dirigida a consumidores que adquieren los productos de las panificadoras de la cabera cantonal de Santa Elena.

#### **3.1. Análisis de resultados de la observación**

En el análisis de la observación aplicada a la asociación, se evidencio que existen una treinta locales que se dedican a la actividad panificadora y la mayoría tiene un promedio de tres personas que laboran, por lo general el dueño, un ayudante para producción y otro para la atención al cliente como se denota estas microempresas generan varias fuentes de trabajo. Se identificó que existe una asociación de panificadores con vida jurídica con veinticinco integrantes, el presidente de la misma manifestó que hay activos y pasivos que alrededor de quince están

pendientes de las actividades que se realiza que por lo general son sociales, y que se interesa más cuando hay beneficios económicos, el cito que cuando el gobierno daba el quintal de harina a un precio económico gente de otros ciudades aledañas querían pertenecer a la asociación, y unas vez finalizado no se supo más de ellos.

En la cabecera cantonal de Santa Elena se observa que los integrantes de la asociación de panificadores “Santa Elena”, laboran en forma individual y son sumamente responsables en la actividad a la que se dedican, generando subempleos en algunos de los casos, haciendo esfuerzo por adquirir activos fijo destinado a la industrialización y otros para la exhibición de sus productos, pero no se observa que aprovechen al máximo sus inversión, esto de observa como una gran fortaleza para su desarrollo colectivo que se pretende.

Al intervenir con los propietarios de las panificadoras manifiestan que se debe considerar la reestructuración de la asociación existe todo la buenas intenciones de la directiva actual, pero solo se logran actividades de índole social, además al realizar la observación se denota que existe incertidumbre por la poca comunicación al interior del grupo, esto genera lento desarrollo al nivel institucional y por lo tanto personal. Las encuestas han sido aplicadas a los dueños de las microempresas panificadoras y consumidores potenciales. Este instrumento permite tener conocimiento del direccionamiento que deben seguir las microempresas con el único fin de sobresalir en un mercado competitivo.

### **3.2. Análisis de resultados de la encuesta aplicada a los microempresarios**

A continuación se detalla la tabulación de las encuestas realizada a los microempresarios de la cabecera cantonal de Santa Elena involucradas en el proceso de asociatividad.

## 1.- ¿A qué organización pertenece?

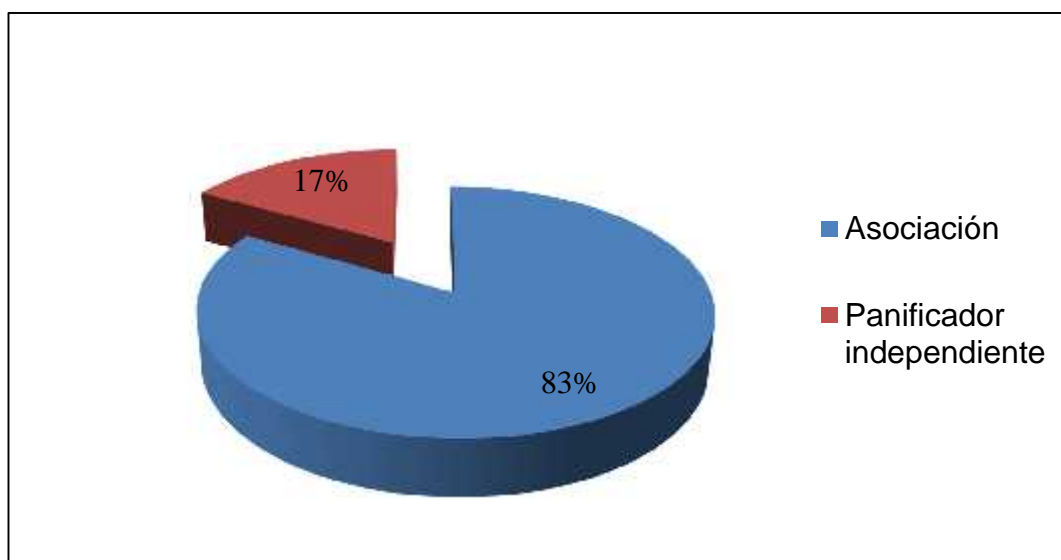
TABLA # 8 Organización

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>1</b>	1.1	Asociación	25	83%
	1.2	Panificador independiente	5	17%
	<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Microempresarios panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

GRÁFICO # 3 Organización



Fuente: Microempresarios panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Es necesario conocer la existencia de alguna organización de panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, y a la vez identificar a las personas que están dispuestos a formar parte de una asociación o agrupación. La mayoría de los encuestados opinaron que existe una asociación pero que no obtienen beneficios financieros, comerciales y organizacionales. El restante de las personas respondió que son panificadores independientes.



## 2.- ¿Qué beneficios ha recibido de este gremio o asociación?

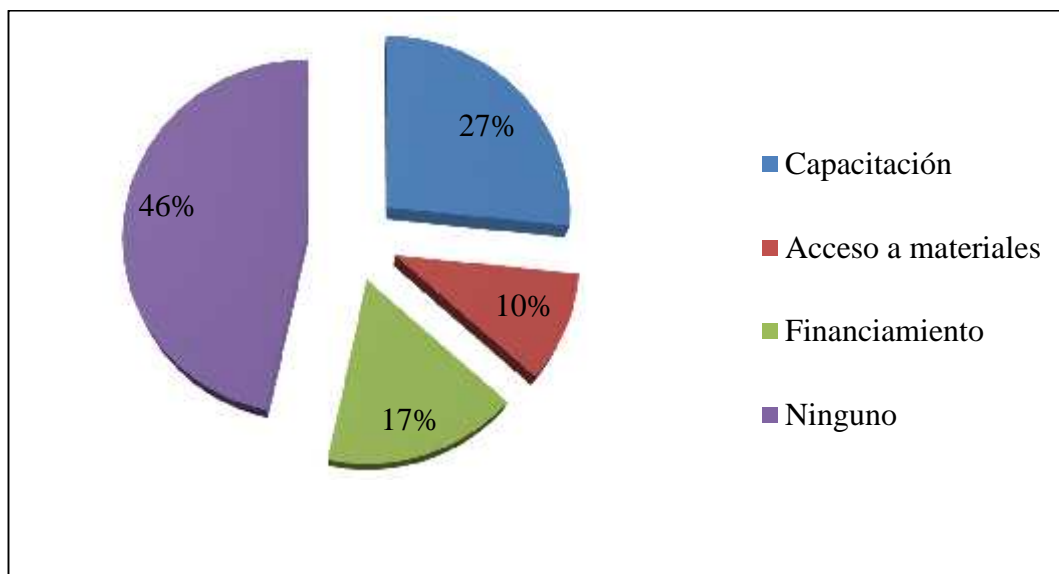
**TABLA # 9** Benéfico del gremio

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>2</b>	2.1	Capacitación	8	27%
	2.2	Acceso a materiales	3	10%
	2.3	Financiamiento	5	17%
	2.4	Ninguno	14	47%
	<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Microempresarios panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 4** Benéfico del gremio



Fuente: Microempresarios panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Es importante saber si en la actualidad los panificadores han recibido capacitaciones a través de alguna institución. La mayoría opinó que no han recibido ningún beneficio por parte de las instituciones estatales, pero otros manifestaron que han recibido capacitaciones por parte del Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), MIES, y que recibieron el beneficio de capacitación impartidas por los proveedores de materia rima para conocer sus ventajas, y el restante respondió ha recibido financiamiento.

**3.- ¿Ud. participaría en un modelo de asociatividad empresarial en caso de que existiera?**

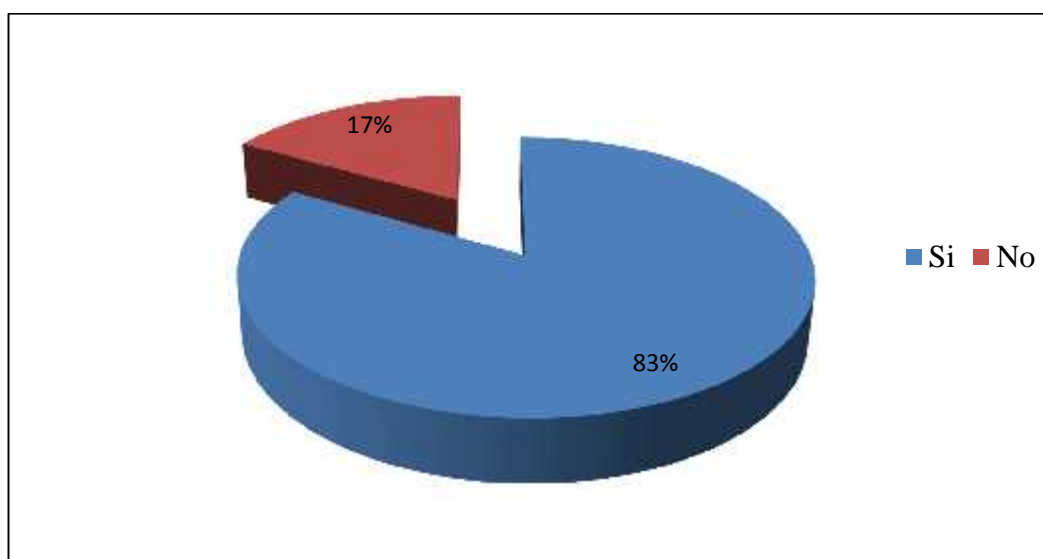
**TABLA # 10** Modelo de asociatividad

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>3</b>	3.1	Si	25	83%
	3.2	No	5	17%
	<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 5** Modelo de asociatividad



**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La mayoría de los encuestados están totalmente de acuerdo en desarrollar un modelo de asociatividad para los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, ya que de esta manera podrán mejorar considerablemente en varios ámbitos, sea de manera organizativa, legal, administrativa, etc., que logre obtener los beneficios que de manera individual son difíciles de alcanzar pero que de manera conjunta sería más fácil obtener. Y el restante de los encuestados está en desacuerdo en participar en el modelo asociativo.

**4.- ¿Qué beneficios le gustaría obtener con la asociatividad empresarial en el área financiera?**

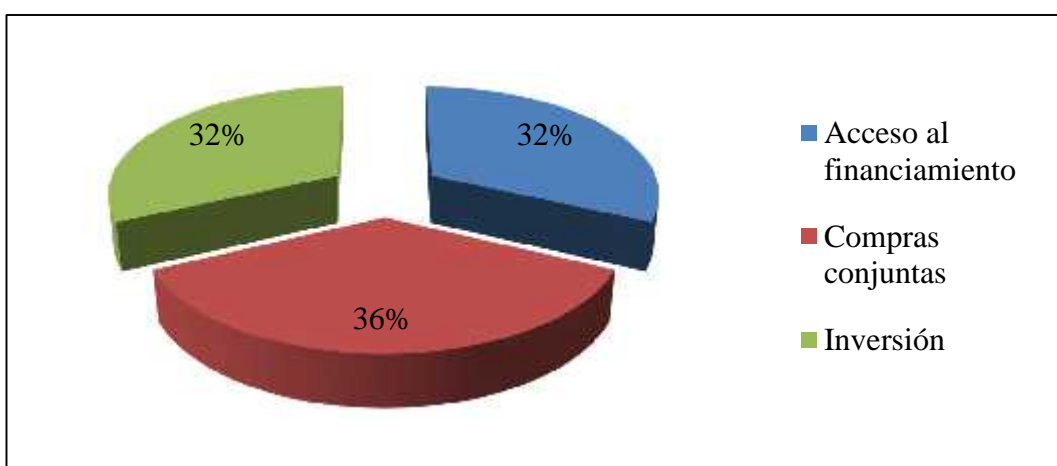
**TABLA # 11** Beneficios de la asociatividad-Financiera

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>4</b>	4.1	Acceso al financiamiento	8	32%
	4.2	Compras conjuntas	9	36%
	4.3	Inversión	8	32%
	<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pamela López Domínguez

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 6** Beneficios de la asociatividad-Financiera



Fuente: Pamela López Domínguez

Elaborado por: Pamela López Domínguez

La mayoría de las personas encuestadas están totalmente de acuerdo en realizar compras conjuntas, el restante está de acuerdo para obtener beneficios en el acceso al financiamiento e inversión. Los panificadores ven como accesible comprar los insumos y materia prima para abaratar costo y tener mejor margen de utilidad, es necesario destacar que los beneficios el acceso al financiamiento e inversión son muy atractivos para ellos pero saben que eso depende de las instituciones financiera, pero se puede facilitar los medios y formas de conseguirlas.

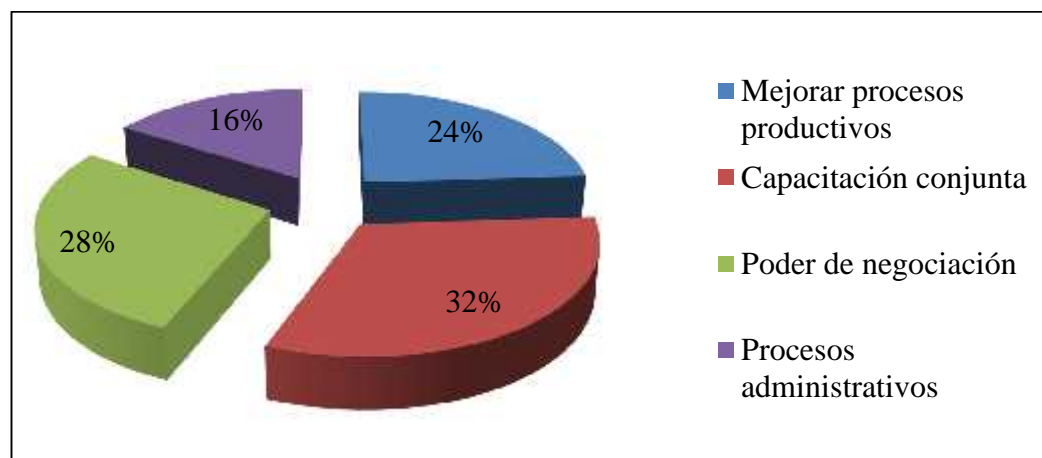
**5.- ¿Qué beneficios le gustaría obtener con la asociatividad empresarial en el área organizacional?**

**TABLA # 12** Beneficios de la asociatividad-Organizacional

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>5</b>	5.1	Mejorar procesos productivos	6	24%
	5.2	Capacitación conjunta	8	32%
	5.3	Poder de negociación	7	28%
	5.4	Procesos administrativos	4	16%
	<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

Fuente: Pamela López Domínguez  
Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 7** Beneficios de la asociatividad-Organizacional



Fuente: Pamela López Domínguez  
Elaborado por: Pamela López Domínguez

En lo referente a los beneficios asociativos, los encuestados opinaron que están totalmente de acuerdo en optar por la capacitación conjunta para obtener ampliar sus conocimientos en diversos tema para mejorar sus negocios, otros están muy de acuerdo en mejorar sus procesos productivos y en acuerdo para obtener financiamiento con mayor poder de negociación, el restante ni de acuerdo y ni desean esperar obtener beneficio en procesos administración para mejorar su estado organizacional.

**6.- ¿Qué beneficios le gustaría obtener con la asociatividad empresarial en el área comercial?**

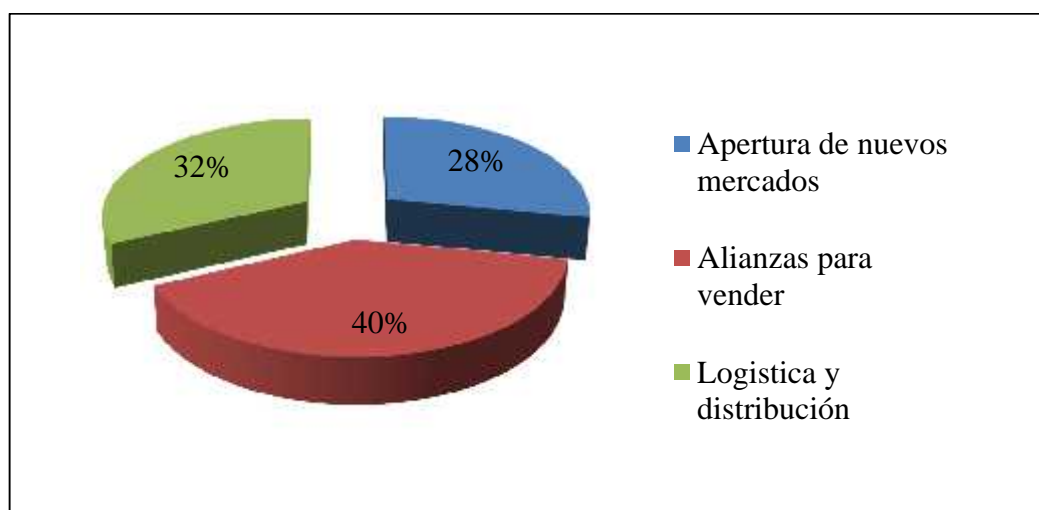
**TABLA # 13** Beneficios de la asociatividad-Comercial

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>6</b>	6.1	Apertura de nuevos mercados	7	28%
	6.2	Alianzas para vender productos estandarizados	10	40%
	6.3	Logística y distribución	7	32%
	<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 8** Beneficios de la asociatividad-Comercial



**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La mayoría de las personas están dispuestas a obtener beneficio de la asociación empresarial en lo referente a alianzas para vender productos estandarizados para posesionarse en el mercado, mientras que otros optan por la buena logística y distribución y restante está interesado en nuevos mercados con productos alternativos como pasteles, tortas y bocaditos.

**7.- ¿Qué temas le gustaría que se incluya en el programa de capacitación?**

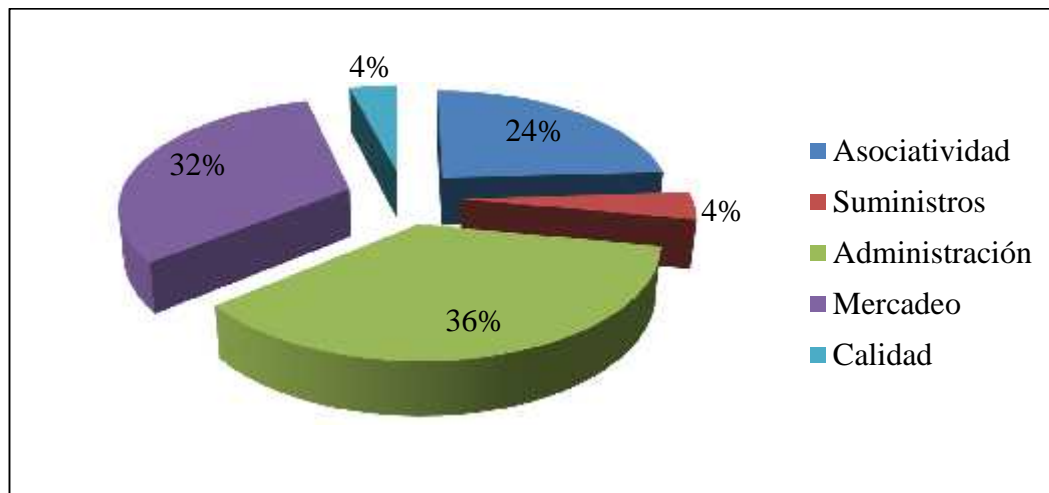
**TABLA # 14** Programa de capacitación

<b>7. ¿Qué temas le gustaría que se incluya en el programa de capacitación?</b>				
<b>ÍTEM</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>OPCIÓN</b>	<b>VALORACIÓN</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<b>7</b>	7.1	Asociatividad	6	24%
	7.2	Suministros	1	4%
	7.3	Administración	9	36%
	7.4	Mercadeo	8	32%
	7.5	Calidad	1	4%
	<b>TOTAL</b>			<b>25</b>

Fuente: Microempresarios panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 9** Programa de capacitación



Fuente: Microempresarios panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Del total de los encuestados la mayoría opinó que es necesario incluir en el programa de capacitación los temas de administración, mientras que otros manifestaron que están muy de acuerdo que se incluya capacitaciones de mercadeo; en cambio los que considera de acuerdo optan por conocer más sobre asociatividad para conocer sus beneficios, objetivos, mientras que existe una minoría que le gustaría capacitarse sobre calidad y el restante sobre temas de capacitación de suministros.

## 8.- ¿En cuánto ha variado la rentabilidad en su microempresa?

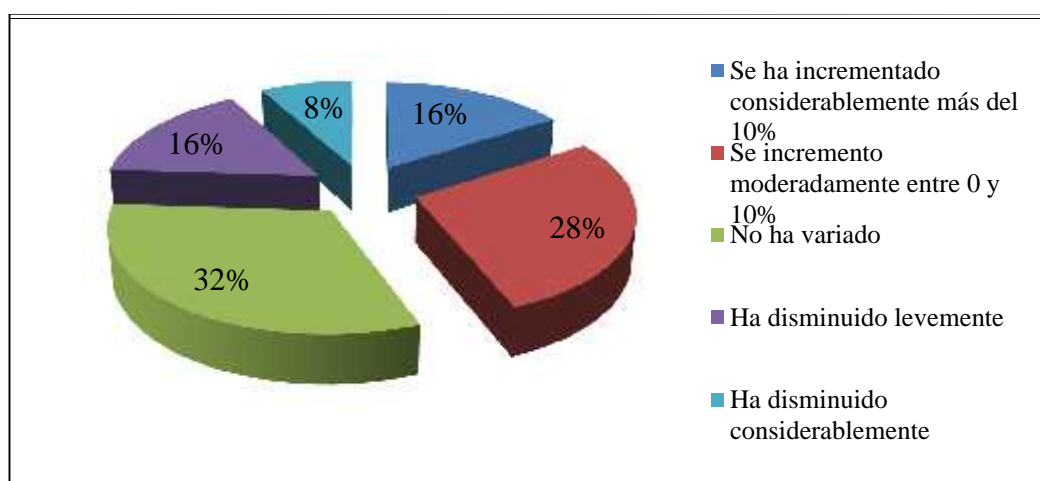
**TABLA # 15** Rentabilidad de su microempresa

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>8</b>	8.1	Se ha incrementado considerablemente más del 10%	4	16%
	8.2	Se incrementó moderadamente entre 0 y 10%	7	28%
	8.3	No ha variado	8	32%
	8.4	Ha disminuido levemente	4	16%
	8.5	Ha disminuido considerablemente	2	8%
	<b>TOTAL</b>			<b>25</b>

Fuente: Microempresarios panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 10** Rentabilidad de su microempresa



Fuente: Microempresarios panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

La mayoría de encuestados opinó que la rentabilidad de sus microempresas no ha variado; porque ha invertido en el aspecto de su local con la compra de exhibidores para sus productos, otros manifiestan que ha disminuido levemente y considerablemente por el aumento de materia primas, se considera que el incremento moderado existe porque produce más con la adquisición de maquinaria que le permite producir más rápidamente y el restante.

## 9.- ¿Cómo considera su participación en el mercado?

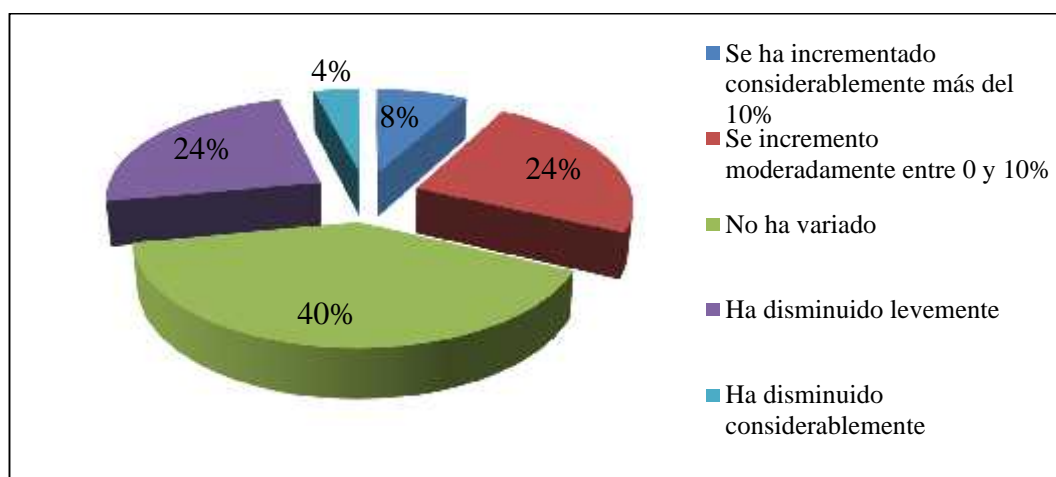
**TABLA # 16** Participación en el mercado

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>9</b>	9.1	Se ha incrementado considerablemente más del 10%	2	8%
	9.2	Se incrementó moderadamente entre 0 y 10%	6	24%
	9.3	No ha variado	10	40%
	9.4	Ha disminuido levemente	6	24%
	9.5	Ha disminuido considerablemente	1	4%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 11** Participación en el mercado



**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

Se puede observar en el gráfico que la mayoría de encuestados considera que su participación en el mercado no ha variado, en cambio otros manifiestan que ha disminuido levemente por la competencia, también se manifiesta un incremento moderado y disminución leve por la variedad de productos; y el resto manifiesta que ha disminuido considerablemente por la competencia.



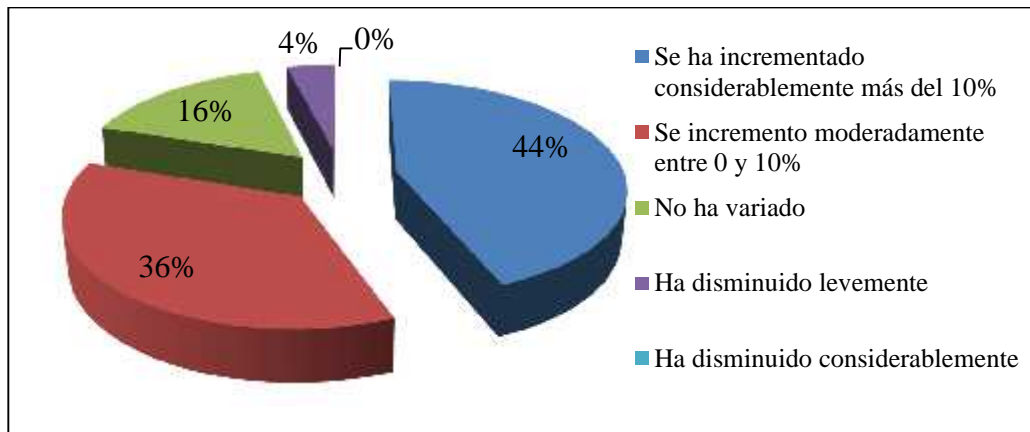
**10.- ¿En cuánto ha variado los costos de su producción?**

**TABLA # 17** Variación de costos de producción

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>10</b>	10.1	Se ha incrementado considerablemente más del 10%	11	44%
	10.2	Se incrementó moderadamente entre 0 y 10%	9	36%
	10.3	No ha variado	4	16%
	10.4	Ha disminuido levemente	1	4%
	10.5	Ha disminuido considerablemente	0	0%
	<b>TOTAL</b>			<b>25</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 12** Variación de costos de producción



**Fuente:** Microempresarios panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

Los panificadores consideran que los costos de producción han variado para la fabricación de sus productos, y también se observa que ha incrementado considerablemente más del 10% los costos de la materia prima, mientras que otros consideran que se incrementó moderadamente y un 4% que han disminuido levemente, y en la opción ha disminuido considerablemente los costos; nadie considera que los costos de las materias primas disminuyen de precio.

**11.- ¿Puede identificar el nivel de competitividad que su microempresa posee?**

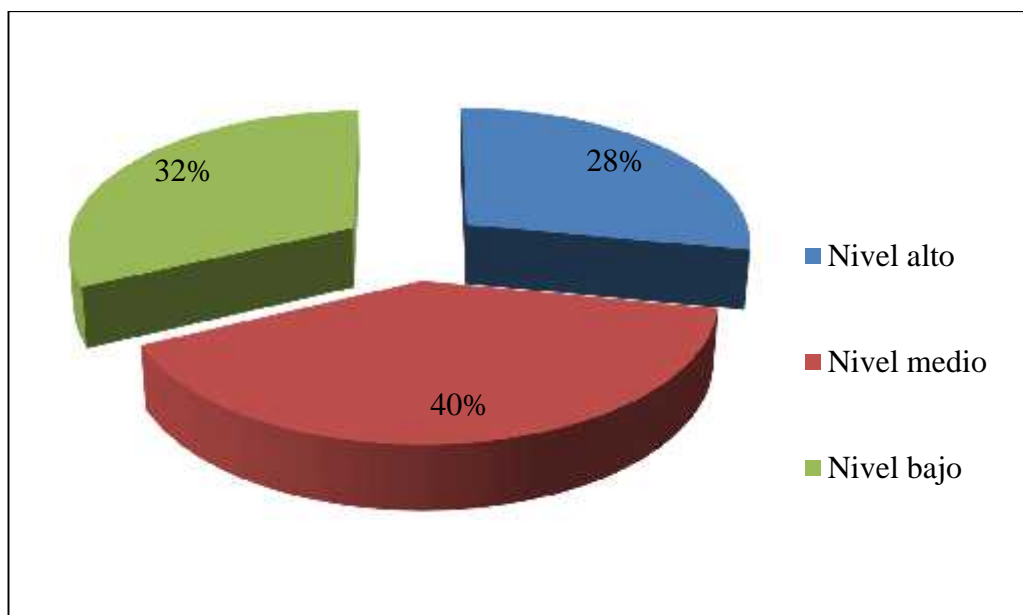
**TABLA # 18** Nivel de competitividad

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>11</b>	11.1	Nivel alto	7	28%
	11.2	Nivel medio	10	40%
	11.3	Nivel bajo	8	32%
	<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 13** Nivel de competitividad



**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

Los panificadores identificaron el nivel de competitividad que poseen de la siguiente manera, la mayoría está totalmente de acuerdo que tiene un nivel medio, y otros consideran que están muy de acuerdo con un nivel bajo, y el restante manifiesta tener un nivel alto con respecto a la competitividad de su microempresa.

## 12.- ¿Cuánto es el ingreso promedio que recibe mensualmente?

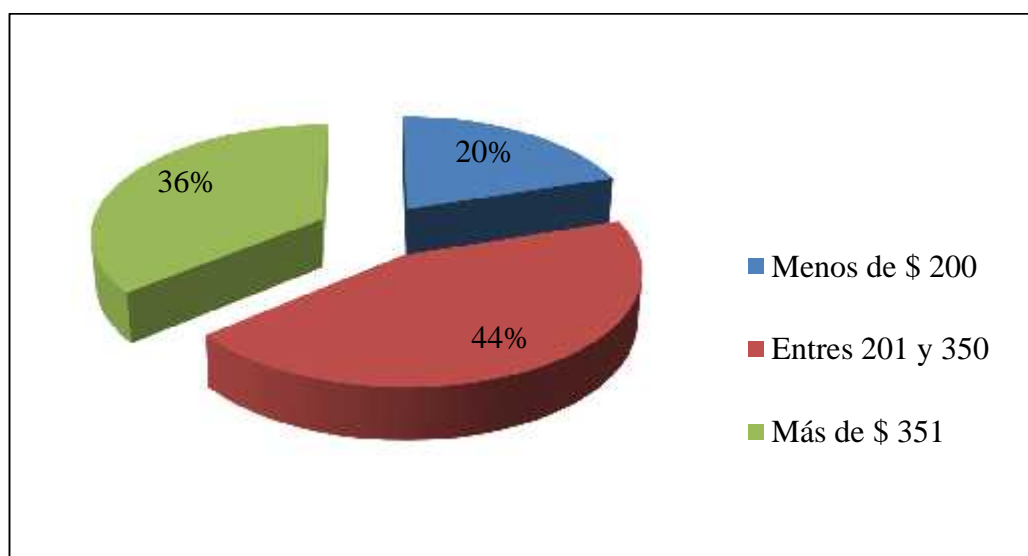
**TABLA # 19** Ingreso promedio

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>12</b>	12.1	Menos de \$ 200	5	20%
	12.2	Entre 201 y 350	11	44%
	12.3	Más de \$ 351	9	36%
	<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 14** Ingreso promedio



**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La mayoría de las personas encuestadas dedicadas a la panificación expresaron que sus ingresos se encuentra entre \$ 201 y \$ 350, mientras que el 36% manifestó que obtiene un ingreso mayor a \$ 351 y el restante de los encuestados es decir 20% que sus ingresos no superan los \$ 200 dólares.

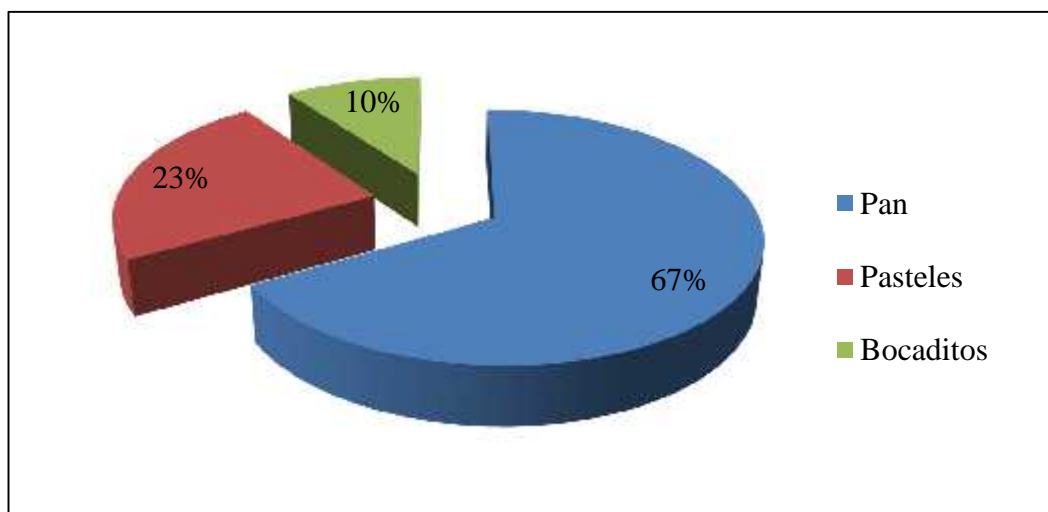
**13.- ¿Qué tipos de productos elabora con mayor frecuencia?**

**TABLA # 20** Tipos de productos

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>13</b>	13.1	Pan	20	67%
	13.2	Pasteles	7	23%
	13.3	Bocaditos	3	10%
	<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 15** Tipos de productos



**Fuente:** Microempresarios panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

Los productos que se elabora con mayor frecuencia en las panificadoras son las diversidades de pan: briollos, enrollados, palanquetas; con menor frecuencia están los pasteles, mientras que resto de encuestados dijo elabora son bocaditos.

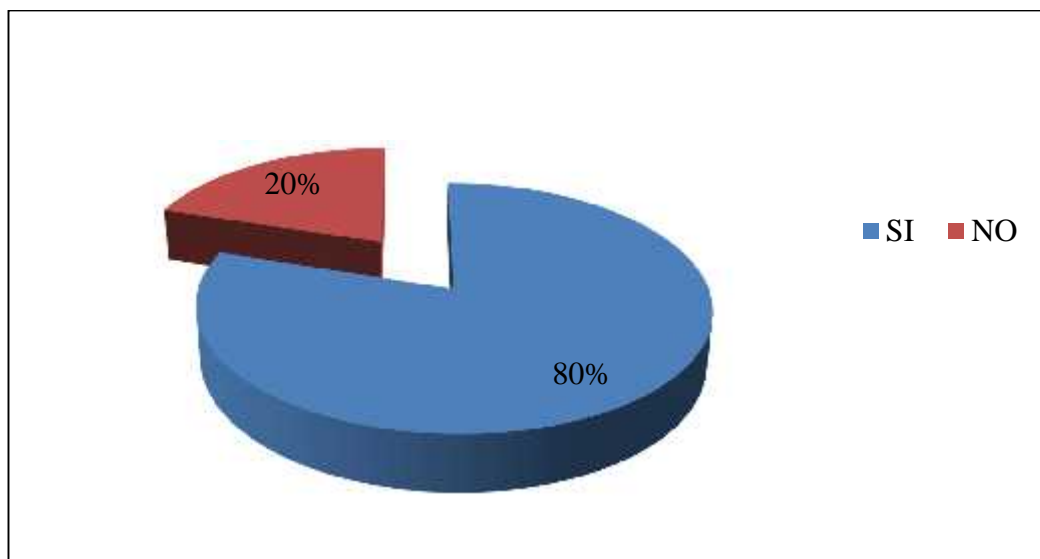
**14.- ¿Estaría dispuesto a realizar una alianza de venta de productos estandarizados de la asociación?**

**TABLA # 21** Alianzas de productos

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>14</b>	14.1	SI	20	67%
	14.2	NO	5	17%
	<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>83%</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 16** Alianzas de productos



**Fuente:** Microempresarios panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La mayoría de las personas expresaron que si están dispuesto a realizar una alianza de venta de productos estandarizados de la asociación para posesionarse en el mercado. Mientras que en menor escala no están dispuestos a participar porque consideran que es innecesario.

**15.-¿Ud., cree que el sector panificador tiene expectativas de crecimiento y expansión?**

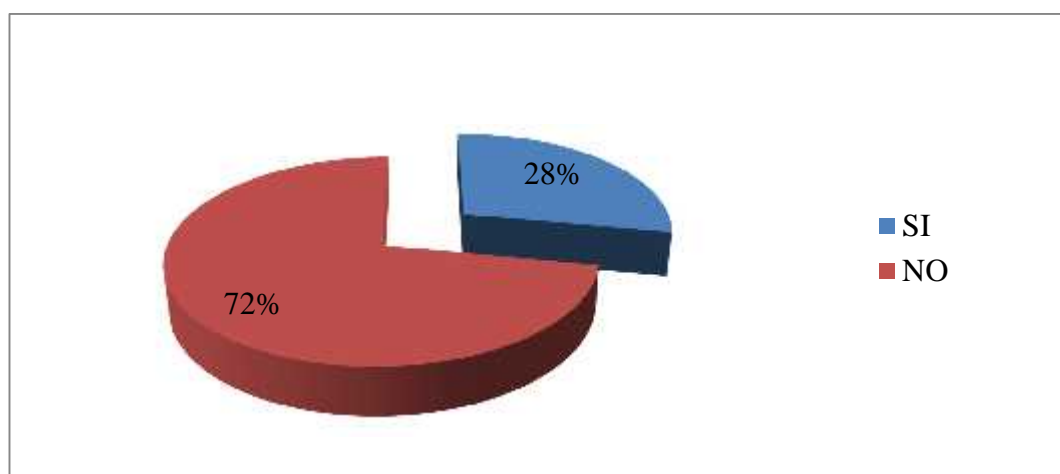
**TABLA # 22** Expectativas de crecimiento y expansión

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	VALORACIÓN	PORCENTAJES
<b>15</b>	15.1	SI	7	23%
	15.2	NO	18	60%
	<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>83%</b>

**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 17** Expectativa de crecimiento y expansión



**Fuente:** Microempresarios panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La mayoría de los encuestados afirma que la relación que tienen con los clientes es la misma porque han conseguido clientela fiel y saben cuánto producir diariamente para cubrir su demanda por lo que expresan que no hay expectativas de crecimiento y expansión. El restante manifestó que ellos han buscado la manera de aumentar su demanda con la estrategia de ubicar vitrinas en lugares concurridos y céntricos, en cambio otros realizan recorridos en busca de cliente por lo cual cubren sus expectativas de crecimiento y expansión.

### 3.3. Análisis de resultados de la encuesta aplicada a los consumidores

#### 1.- ¿Qué pan ud. prefiere?

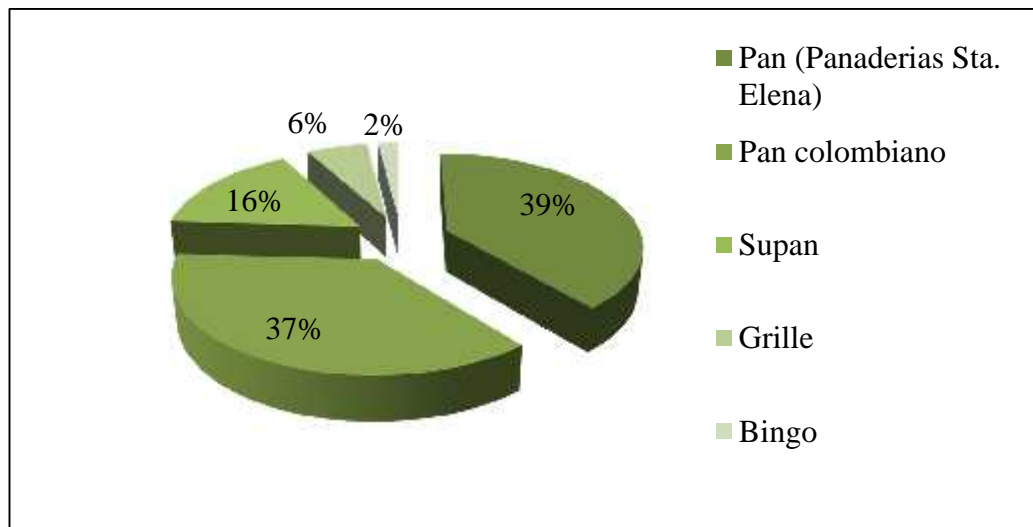
**TABLA # 23** Marca preferida

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	Panificadores Sta. Elena	
			f	%
<b>1</b>	1.1	Pan (Panaderías Sta. Elena)	39	39%
	1.2	Pan colombiano	37	37%
	1.3	Supan	16	16%
	1.4	Grille	6	6%
	1.5	Bingo	2	2%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 18** Marca preferida



Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

De las personas encuestadas el 37% prefiere en la actualidad el pan Colombiano, el 39% de los encuestados prefieren el pan preparado por los panificadores de Santa Elena, el 16% consume pan de la marca Supan, 6% consume pan de la marca Grille, y el restante 2% prefiere pan de la marca Bingo.

2.- ¿A qué hora Ud. compra pan?

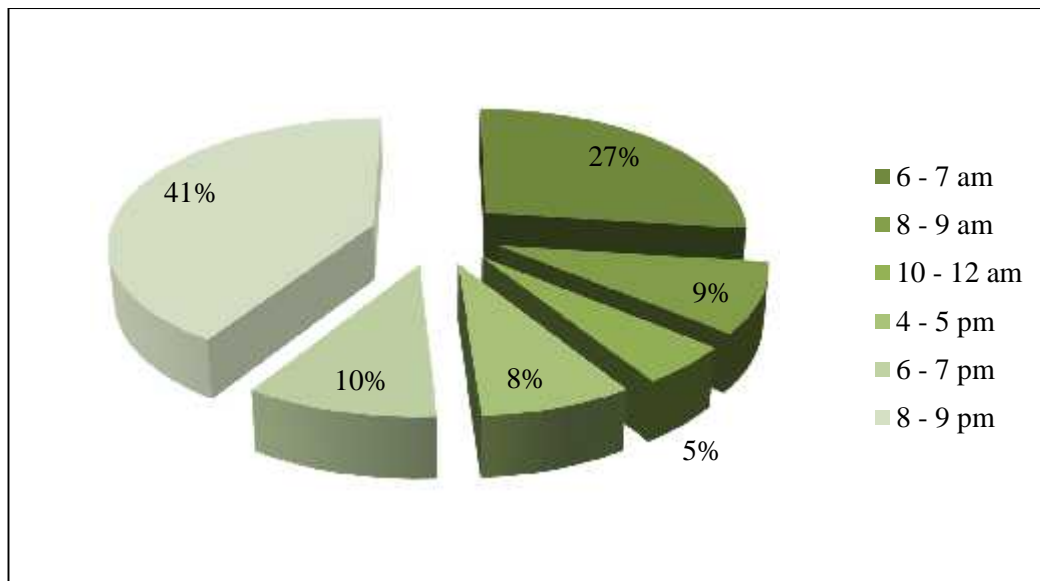
**TABLA # 24** Horario de compra

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	Panificadores Sta. Elena	
			f	%
<b>2</b>	2.1	6 - 7 am	27	27%
	2.2	8 - 9 am	9	9%
	2.3	10 - 12 am	5	5%
	2.4	4 - 5 pm	8	8%
	2.5	6 - 7 pm	10	10%
	2.6	8 - 9 pm	41	41%
	<b>TOTAL</b>			<b>100</b>

Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 19** Horario de compra



Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

De las personas encuestadas respondieron en lo referente al horario de la siguiente manera el 41% prefiere compra a las 8-9 p, el 27% de los encuestados prefieren adquirir los panes de 6-7 am, el 10% compra el pan en el horario 6-7pm, 9% compra a las 8-9 am, 8% de 4-5pm, y el restante 5% prefiere compra de 10-12am.



### 3.- ¿En dólares cuanto consume de panes usted?

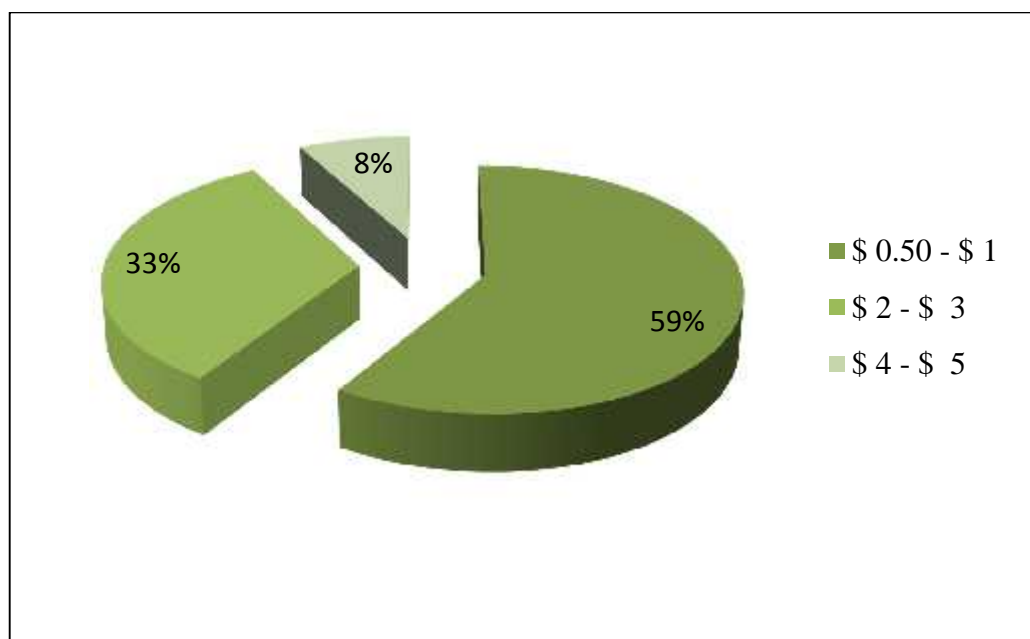
**TABLA # 25** Gastos

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	Panificadores Sta. Elena	
			f	%
<b>3</b>	3.1	\$ 0.50 - \$ 1	59	59%
	3.2	\$ 2 - \$ 3	33	33%
	3.3	\$ 4 - \$ 5	8	8%
	<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 20** Gastos



Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Del total de personas encuestadas el 59% consume de \$0,50 - \$1 en pan, el 33% consume de \$2 a \$3 para la compra de pan, y el 8% compran de \$4 – \$5 en pan. Se observa que las personas en su mayoría prefieren comprar diariamente el pan para obtener un producto fresco.

**4.1.-¿Califique las siguientes características de las panaderías de Santa Elena considerando los parámetros? Referente a los productos.**

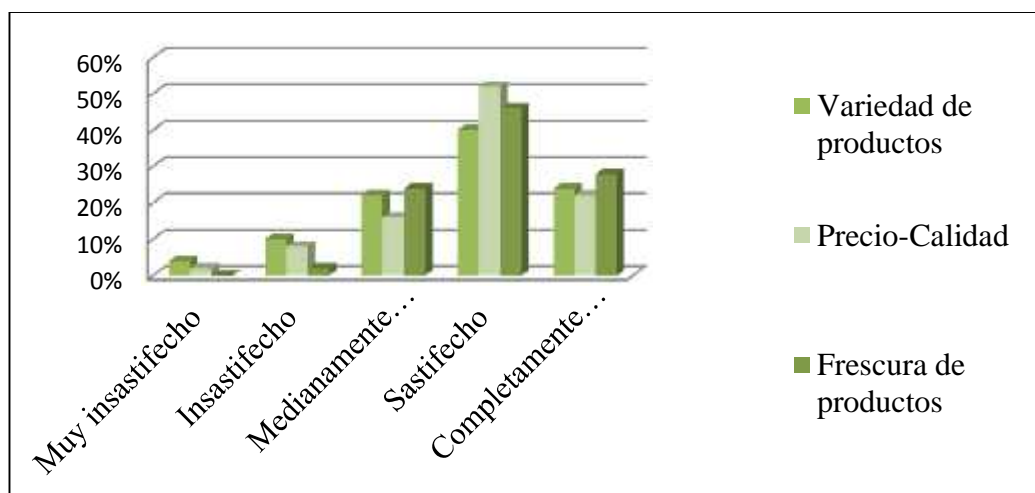
**TABLA # 26** Características panaderías-Sta. Elena

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	Variedad de productos		Precio-Calidad		Frescura de productos	
<b>4.1</b>	4.1.1.	Muy insatisfecho	2	4%	1	2%	0	0%
	4.1.2.	Insatisfecho	5	10%	4	8%	1	2%
	4.1.3	Medianamente satisfecho	11	22%	8	16%	12	24%
	4.1.4	Satisfecho	20	40%	26	52%	23	46%
	4.1.5	Completamente satisfecho	12	24%	11	22%	14	28%
		<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	100%	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>

Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 21** Características panaderías-Sta. Elena



Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Del total de personas encuestadas se observa que están satisfecha en cuanto a la variedad de producto en un 40% en cuanto a la calidad 52% y en la frescura del producto satisfecho con un 46% esto es una ventaja para las panaderías de la cabecera cantonal de Santa Elena.

**4.2.¿Califique las siguientes características de las panaderías colombianas considerando los parámetros? Referente a los productos.**

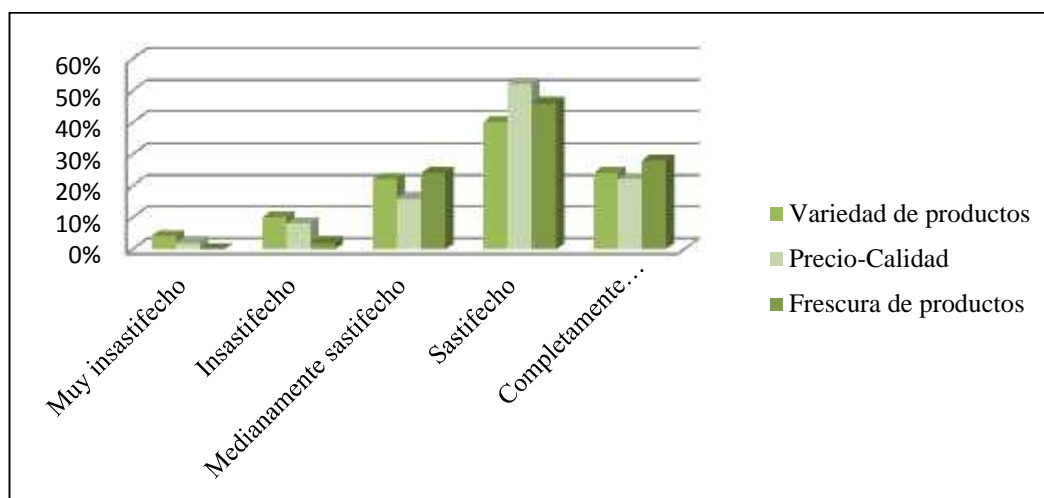
**TABLA # 27** Características panaderías-Colombianas

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	Variedad de productos		Precio-Calidad		Frescura de productos	
4.2	4.2.1.	Muy insatisfecho	0	0%	1	2%	0	0%
	4.2.2	Insatisfecho	5	10%	2	4%	1	2%
	4.2.3	Medianamente satisfecho	10	20%	12	24%	14	28%
	4.2.4.	Satisfecho	18	36%	23	46%	22	44%
	4.2.5.	Completamente satisfecho	17	34%	12	24%	13	26%
		<b>TOTAL</b>		<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>

Fuente: Clientes de panificadoras colombianas

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 22** Características panaderías-Colombianas



Fuente: Clientes de panificadoras colombianas

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Del total de personas encuestadas se observa que está satisfecha en cuanto a la variedad de producto en un 36% en cuanto a la calidad 56% y en la frescura del producto satisfecho con un 44% esto es una ventaja para las panaderías de la cabecera cantonal de Santa Elena por observa porcentajes menores a los que sus consumidores respondieron.

**5.1.-¿Califique las siguientes características de las panaderías de Santa Elena considerando los parámetros? Referente al servicio de atención al cliente que ofrece.**

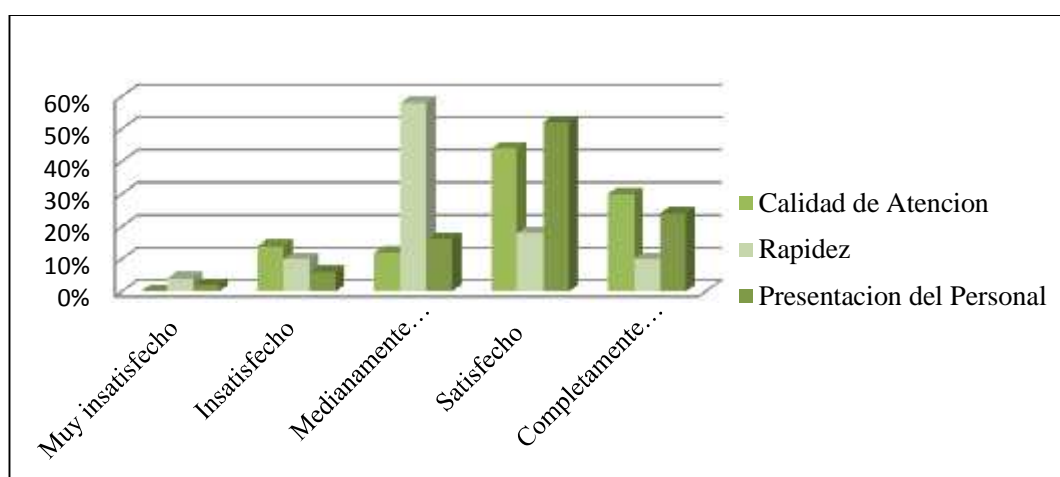
**TABLA # 28** Atención al clientes panaderías-Santa Elena

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	Presentación del Personal		Calidad de Atención		Rapidez	
			f	%	f	%	f	%
<b>5.1</b>	5.1.1	Muy insatisfecho	1	2%	0	0%	2	4%
	5.1.2	Insatisfecho	3	6%	7	14%	5	10%
	5.1.3	Medianamente satisfecho	8	16%	6	12%	29	58%
	5.1.4	Satisfecho	26	52%	22	44%	9	18%
	5.1.5	Completamente satisfecho	12	24%	15	30%	5	10%
		<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 23** Atención al clientes panaderías-Santa Elena



Fuente: Clientes de panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Del total de personas encuestadas se observa que está medianamente satisfecha en cuanto a la rapidez con un 58% en cuanto a la calidad de atención está satisfecha con el 44% y presentación del personal está satisfecho con un 52%.

5.2.-¿Califique las siguientes características de las panaderías colombianas considerando los parámetros? Referente al servicio de atención al cliente que ofrece.

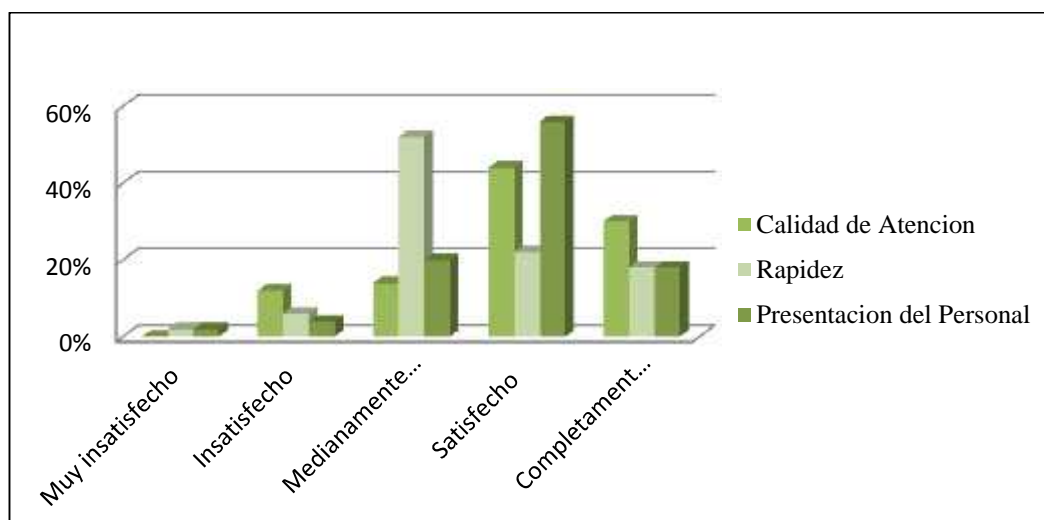
**TABLA # 29** Atención a los clientes panaderías-Colombianas

ÍTEM	CODIGO	OPCIÓN	Presentación del Personal		Calidad de Atención		Rapidez	
			f	%	f	%	f	%
<b>5.2</b>	5.2.1	Muy insatisfecho	1	2%	0	0%	1	2%
	5.2.2	Insatisfecho	2	4%	6	12%	3	6%
	5.2.3	Medianamente satisfecho	10	20%	7	14%	26	52%
	5.2.4	Satisfecho	28	56%	22	44%	11	22%
	5.2.5	Completamente satisfecho	9	18%	15	30%	9	18%
		<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 24** Atención a los clientes panaderías-Colombianas



Fuente: Clientes de Panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Del total de personas encuestadas se observa que está medianamente satisfecha en cuanto a la rapidez con un 52% en cuanto a la calidad de atención está satisfecha con el 44% y presentación del personal está satisfecha con un 56%.

**6.1.-¿Califique las siguientes características de las panaderías de Santa Elena considerando los parámetros? Referente al local.**

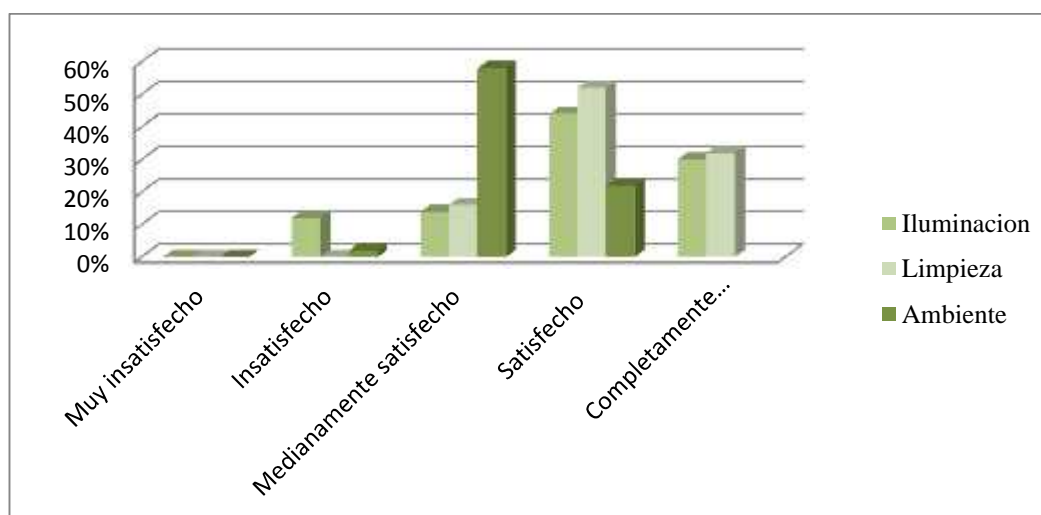
**TABLA # 30** Local panaderías- Sta. Elena

ÍTEM	CÓDIGO	OPCIÓN	Limpieza		Iluminación		Ambiente	
			f	%	f	%	f	%
<b>6.1</b>	6.2..1	Muy insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%
	6.2..2	Insatisfecho	0	0%	1	2%	1	2%
	6.2..3	Medianamente satisfecho	8	16%	10	20%	29	58%
	6.2..4	Satisfecho	26	52%	24	48%	11	22%
	6.2..5	Completamente satisfecho	16	32%	15	30%	9	18%
		<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 25** Local panaderías- Sta. Elena



Fuente: Clientes de Panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Del total de personas encuestadas se observa que está medianamente satisfecha en cuanto a la ambiente del local donde vende pan con un 58% en cuanto a la Limpieza de local está satisfecho con el 52% y en lo referente iluminación está satisfecha con un 48%.

**6.2.-¿Califique las siguientes características de las panaderías Colombianas considerando los parámetros? Referente al local.**

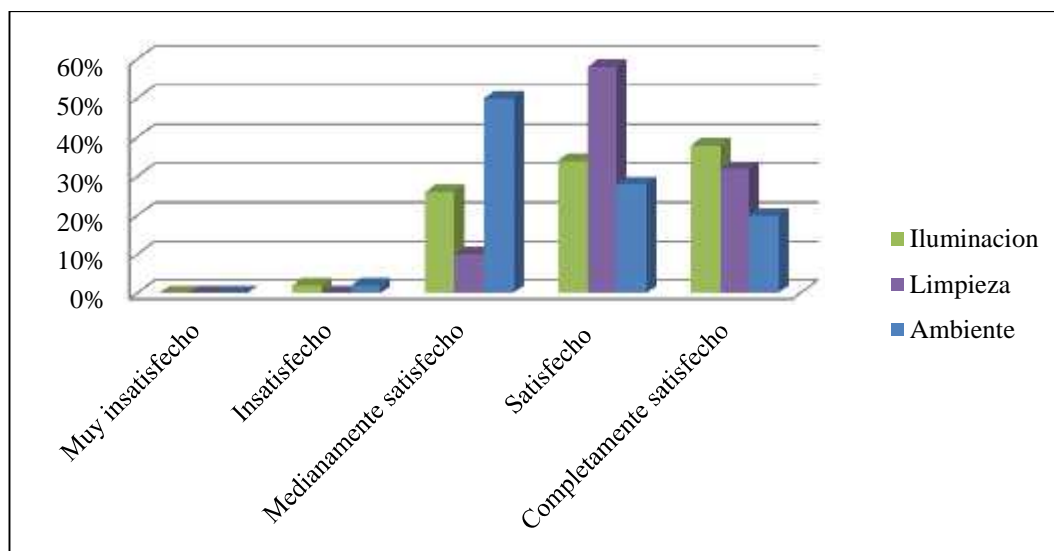
**TABLA # 31** Local panaderías- Colombianas

ÍTEM	CODIGO	OPCION	Limpieza		Iluminación		Ambiente	
			f	%	f	%	f	%
<b>6.2</b>	6.2..1	Muy insatisfecho	0	0%	0	0%	0	0%
	6.2..2	Insatisfecho	0	0%	1	2%	1	2%
	6.2..3	Medianamente satisfecho	5	10%	13	26%	25	50%
	6.2..4	Satisfecho	29	58%	17	34%	14	28%
	6.2..5	Completamente satisfecho	16	32%	19	38%	10	20%
		<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes de Panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

**GRÁFICO # 26** Local panaderías- Colombianas



Fuente: Clientes de Panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez

Del total de personas encuestadas se observa que está medianamente satisfecha en cuanto a la ambiente del local de las panificadoras colombianas con un 50% en cuanto a la limpieza de local está satisfecho con el 58% y en lo referente iluminación está completamente satisfecha con un 38%.

## CONCLUSIONES

Los resultados de las encuestas y observación realizadas al grupo asociativo del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena, y consumidores; confirman la problemática planteada en esta investigación.

1. La técnica de la observación directa se enfoca en los principales problemas como: la parte organizativa, falta de capacitación, direccionamiento estratégico, procesos de producción, desconocimiento de funciones y responsabilidades provocando a la asociación de panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena un estancamiento en su progreso.
2. Los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, actualmente no reciben beneficios por parte de instituciones estatales de la Provincia de Santa Elena, u otro organismo del estado para el acceso de créditos bancarios, capacitaciones; que puedan ser ventajosos para mejorar sus negocios.
3. El grupo asociativo de la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena, no es competitivo en el mercado y esto genera poco desarrollo, productividad y rentabilidad para las panificadoras.
4. El grupo asociativo tiene deficiente coordinación en los procesos administrativos. Por manejar la asociación de manera empírica, y por no poseer el conocimiento sobre ellos.
5. Se considera importante la propuesta de un modelo de asociatividad para contribuir a la generación de la competitividad del sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena.



## RECOMENDACIONES

1. Considerando que no existe una estructura organizacional y operan de forma deficiente se recomienda establecer un orgánico funcional acorde a las necesidades reales del grupo asociativo.
2. El grupo asociativo de los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena debe buscar apoyo de los organismos gubernamentales como Mies, Mipro, Universidad, CFN, son las principales organizaciones deben fortalecer las actividades administrativas y productivas para el beneficio de los sectores productivos, fomentando el desarrollo de los sectores productivos para obtener beneficio a la organización.
3. El grupo asociativo tiene un nivel medio competitivo del 40% en el mercado, considerando los datos de mercado expuestos se recomienda proveer estrategias de mercadeo para la fidelización de los clientes y establecer las ventajas competitivas de la organización
4. Existe una deficiente coordinación en los procesos administrativos se recomienda elaborar los procedimientos con sus respectivos flujograma para la producción y en el área de compras para mejorar dichos procesos.
5. En base a toda la información recopilada se recomienda elaborar un modelo de asociatividad para el sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena para contribuir a la generación de competitividad.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ACTIVIDAD PANIFICADORA DE LA CABECERA CANTONAL DE SANTA ELENA**

#### **4.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA**

Las organizaciones asociativas requieren de la unificación de voluntades de personas fines que se identifican con un proyecto común, unen sus talentos individuales y se organizan para satisfacer en forma participativa sus necesidades y aspiraciones, aportando capital o trabajo, a través de la oferta de sus productos. La propuesta de un modelo de asociatividad para la actividad panificadora logra fortalecer la productividad y comercialización con la aplicación de estrategias objetivas y viables que permitan obtener mayores niveles de competitividad, como la gestión de recursos económicos, organización administrativa de los negocios y la aplicación de publicidad sin afectar su autonomía.

El modelo de asociatividad para los panificadores de la cabera cantonal de Santa Elena es una herramienta fundamental genera confianza entre los participantes promoviendo compromisos para trabajar en equipo con la finalidad de obtener beneficios en los procesos administrativos, estandarización de los productos y compras, cuyo fin es ser un instrumento que guie para organizar la asociación empresarial logrando la competitividad y las expectativas de crecimiento-expansión en un mercado globalizado, mediante la aplicación de estrategias para aumentar el poder de negociación y la apertura de nuevos nichos de mercado.

Su contenido consta de: ámbito del modelo, objetivos del modelo, políticas del modelo, constitución legal de la asociación, políticas, estrategias, estructura organizativa, descripción de las funciones de los elementos de la estructura organizativa, procedimientos y herramientas o instrumentos de control.

## **4.2. ÁMBITO DEL MODELO**

El ámbito del modelo, es en el área de compras, estandarización de productos de la asociación de microempresas panificadoras de la cabecera cantonal de Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### **4.2.1. Objetivos de la asociación**

#### **4.2.1.1. Objetivo general**

Fortalecer los procesos administrativos, productivos y compras del sector panificador a través de estrategias para aumentar las expectativas de crecimiento y expansión.

#### **4.2.1.2. Objetivo específicos**

1. Motivar la integración de los socios en el proceso de asociatividad en una forma activa para obtener beneficios o metas en común.
2. Diseñar una estructura organizacional para desarrollar una gestión eficiente en la asociación de panificadores de la cabera cantonal de Santa Elena, mediante la implementación de políticas, valores.
3. Diseñar los procedimientos de estandarización de productos y compras para el desarrollo asociativo mediante el análisis de los factores internos y externos.
4. Establecer canales de comercialización a nivel provincial con el fin de tener nuevos mercados que permitan generar un crecimiento en las ventas.
5. Capacitar a los integrantes de la asociación con el fin de mejorar la eficiencia de sus procesos.

#### **4.2.2. Filosofía empresarial**

La asociación de panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, es una institución que busca satisfacer a sus clientes con productos de calidad, promoviendo un ambiente de trabajo basado en integridad, solidaridad y trabajo en equipo para lograr posicionarnos en el mercado peninsular.

##### **4.2.2.1. Misión**

Ofrecer diversidad de pan, tortas y bocaditos de excelente calidad para la comunidad peninsular.

##### **4.2.2.2. Visión**

Liderar el mercado peninsular ofreciendo productos de calidad, actuando con responsabilidad y contribuyendo en el desarrollo socioeconómico de la provincia de Santa Elena.

##### **4.2.2.3. Valores**

Los valores y principios de la asociación de panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena.

#### **Honestidad**

- a. Relaciones abiertas y francas a través del dialogo abierto y el manejo generoso de la información.
- b. Ser una asociación que inspire altos niveles de integridad y confianza.
- c. Aplicar los principios y valores con responsabilidad.
- d. Ser siempre sincero bajo cualquier circunstancia, sin excepciones.
- e. Exista una buena comunicación de manera abierta y transparente.

### **Creatividad e innovación**

- a. Buscar nuevas ideas para mejorar los productos.
- b. Remodelar la visión de forma clara, atractiva y convincente de todo lo que se puede lograr.
- c. Resolver problemas y aprovechar oportunidades de manera creativa.
- d. Aprovechar las oportunidades donde otros ven dificultades.

### **Espíritu integrador**

- a. Contribuir activamente al desarrollo de una cultura donde las personas se sientan valoradas, y capaces de contribuir al éxito de la asociación.
- b. Trabajar de forma eficaz y eficiente.
- c. Motivar a los integrantes de una asociación a equilibrar su vida personal y su vida profesional.

### **Trabajar en equipo**

- a. Desarrollar equipos capaces de lograr grandes cosas al trabajar juntos.
- b. Generar relaciones de confianza y respeto mutuo al trabajar en equipo.
- c. Contribuir de manera activa a los proyectos planteados.
- d. Trabajo unido, para cumplir con los objetivos planteados por la asociación, mediante las estrategias y motivación por parte de los integrantes
- e. En la toma de decisiones de tal forma que influya tanto en la asociación como en la comunidad.

#### **4.2.3. Análisis PEST**

De acuerdo a los objetivos generales del gobierno actual, existen cambios importantes en entidades de control y supervisión por lo que es necesario establecer un perfil general del sector a través de los análisis PEST, FODA y las 5 fuerzas de Porter.

#### **4.2.3.1. Factores políticos**

Factores como la inestabilidad política no ha causado daños sustanciales en el sector panificador, se pueden destacar que el gobierno por medio de distintas entidades busca lograr mejoras.

El Ministerio de Industrias tiene en marcha el programa de tecnificación de la cadena del sector panificador denominado renova-panadería, que pretende convertir a las panaderías populares en empresas más grandes. Este programa es impulsando por el Ministerio de Industrias, en coordinación con el Ministerio de Inclusión Económica. Un aspecto fundamental es el marco legal regulatorio en el cual se pueden citar leyes de contratación, aspectos tributarios, ambientales, regulaciones técnicas y de higiene, normas de calidad, etc. Los organismos como el Sistema de Rentas Internas, la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria son los encargados.

#### **4.2.3.2. Factores económicos**

La estabilidad macroeconómica importante para la generación de renta en las empresas del sector panificador. De la misma la provincialización proporciona oportunidad para acceder a créditos a entidades públicas y coadyuva al proceso de generación de solidez y certidumbre es fundamental para el crecimiento del sector. El costo de la mano de obra representa otro factor importante en el desarrollo de las empresas panificadoras, debido a su peso en los factores principales del costo y a la distribución del costo indirecto de fabricación.

#### **4.2.3.3. Factores Sociales**

La valoración que el cliente hace del producto que se vende es el factor más importante entre los factores sociales. No obstante, se debe considerar qué segmento de mercado se atiende; en la mayoría el precio es un factor más

relevante que la calidad del producto. La asociatividad pretende estandarizar productos, para abarca mercador y lograr que los clientes logren sentido de pertenencia con el producto y así diversificar los mismos.

#### 4.2.3.4. Factores tecnológicos

La generación y control de la información en las panificadoras es fundamental para la toma de decisiones. A medida que las empresas crecen, sus necesidades de información para establecer ingresos, egresos y cálculo de utilidades en determinadas líneas o productos, se incrementan. En consecuencia es necesario tener un excelente manejo y en la actualidad existe una gama de software que se pueden utilizar. La maquinaria es un factor importante para lograr crecer y optimizar recursos en el proceso de producción, también es necesario destacar que hay panificadoras que tiene maquinaria pero no aprovechas toda su capacidad productiva.

**TABLA # 32** Análisis PEST del sector panificador

FACTORES		PUNTUACIÓN (1-5)	FACTORES		PUNTUACION (1-5)
POLITICOS	Estabilidad política	3	SOCIAL	Valoración del cliente	4
	Marco legal	4		Sentido de pertenencia	3
	Entidades Publicas	3		Estandarización de productos	3
ECONOMICO	Estabilidad macroeconómica	4	TECNOLOGICO	Gestión de información	3
	Provincialización	3		Maquinaria aprovecha productividad	3
	Costo de mano de obra	3			

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

El análisis PEST de las panificadoras de la cabecera cantonal de Santa Elena proporciona; en el factor político se destaca la estabilidad política, en el factor

económico la estabilidad macroeconómica, en el factor social la valoración de cliente y en el factor tecnológico la gestión de información y maquinaria aprovecha productiva; alcanzando una puntuación alta mediante la percepción de los panificadores, se puede determinar que existe bueno augurio sobre las expectativa de crecimiento y expansión en el sector.

#### 4.2.4. Diagnóstico FODA

A continuación se presenta el análisis esquemático del F.O.D.A de las panificadoras de la cabecera cantonal de Santa Elena, permite conocer las fortalezas que posee la asociación, las debilidades que se debe cambiar, las oportunidades que se deben aprovechar y las amenazas que deben ser contrarrestadas.

**TABLA # 33** Matriz F.O.D.A del sector panificador

ANALISIS INTERNO		AMBIENTE EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
-Productos de fácil acceso al consumidor	- Escasos canales de distribución.	- Crecimiento y expansión (nicho de mercado).	- Competencia
-Conocimiento y experiencia en panificación.	-Falta capacitación.	-Clientes con expectativas de nuevos productos	-Limitados créditos bancarios.
-Excelente relación entre panificador, cliente y proveedor.	-Carencia en coordinación y comunicación entre los socios (Poca planeación).	-Capacitación de instituciones estatales	-Incremento de precio de las materias primas
-Emprendimiento y liderazgo	Falta de definición de funciones y puestos de la directiva.	-Planes de financiamiento	
-Existen planes y proyectos a futuro	Falta de equipos y maquinaria para la producción	-Fortalecer la organización de personal.	

Fuente: Asociación de panificadores  
Elaborado por: Pamela López Domínguez



**Fortalezas:** El interés de los propietarios para mejorar la microempresas, es la mayor fortaleza del sector, seguido por su disposición de realizar las actividades con eficiencia y eficacia. En menor término, la tecnificación del proceso y el costo de mano de obra, se mencionan como otras fortalezas. También hay q destacar que los panificadores tienen como fortaleza la experiencia en la elaboración de productos en forma artesanal y tecnificada. (Tabla 26)

**Debilidades:** La falta de una adecuada planificación y administración: no hay metas claras ni información precisa en los aspectos productivos ni financieros, los cuales adolecen de falta de identificación precisa de ingresos, gastos, sistemas de costeo, etc. Por lo tanto, la información generada es deficiente para establecer presupuestos de largo plazo. El individualismo y desconfianza que existe en algunas personas es una debilidad que debe tener a la vista. En el 90% de los casos, las empresas panificadoras son administradas con estructuras familiares. Esto puede presuponer una debilidad en la medida que no exista la capacitación adecuada para dirigirla.

**Oportunidades:** La asociatividad empresarial como apoyo a la microempresas panificadoras es una oportunidad primordial, como mediadora entre instituciones para capacitaciones, como negociadora con proveedores, para determinar forma de administración e impulsar la estandarización de productos para lograr el crecimiento y expansión del sector panificador. Otra oportunidad que hay q destacar es que los panificadores asociados pueden ofrecer productos complementario para mejorar las ventas.

**Amenazas:** La inestabilidad política en la actualidad no es una gran amenaza. La económica se menciona como una amenaza para el sector la variación de precio en materia prima puede influir. Otra amenaza potencialmente negativa para las empresas del ramo es las posibles alianzas entre proveedores para encarecer los precios de los insumos.

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

Para la realización de la matriz de evaluación de factores internos se estableció como información necesaria al estudio realizado durante el desarrollo de la iniciativa. Mediante esta matriz se logrará obtener datos cuantitativos y cualitativos de diferentes factores incluidos durante su desarrollo, que permiten llegar a la elaboración de las estrategias

**TABLA # 34** Matriz EFI

<b>Factores Críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Productos de fácil acceso al consumidor	0,12	3	0,36
Conocimiento y experiencia en panificación.	0,04	4	0,16
Excelente relación entre panificador, cliente y proveedor.	0,05	3	0,15
Emprendimiento y liderazgo	0,19	3	0,57
Existen planes y proyectos a futuro	0,10	4	0,40
<b>DEBILIDADES</b>			
Escasos canales de distribución.	0,10	1	0,1
Falta capacitación	0,10	1	0,1
Carencia en coordinación y comunicación entre los socios (Poca planeación).	0,1	1	0,1
Falta de definición de funciones y puestos de la directiva.	0,10	1	0,1
Falta de equipos y maquinaria para la producción	0,10	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,14</b>

Fuente: Asociación de panificadores  
Elaborado por: Pamela López Domínguez

Al comparar la matriz de evaluación de factores internos indica las fortalezas con las debilidades se detalla que las fuerzas internas son favorables a la asociación de panificadores, con un peso ponderado total de 2.14. Esto quiere decir que al existir debilidades se debe considerar un cambio en la dirección de la organización.

#### 4.2.6. Matriz de evaluación de factores externos

La tabla de la matriz de evaluación de factores externos demuestra que el peso ponderado total de las oportunidades es de 2.85, indica que el medio ambiente externo es desfavorable para la agrupación.

Las amenazas más significativas esta la competencia de productos sustitutos, los limitados créditos bancarios y el incremento de las materias primas.

Las oportunidades deben ser aprovechadas como las expectativas de los clientes cada vez son más exigentes pero con diversidad de productos de calidad que se ofrece se puede expandir el negocio.

**TABLA # 35** Matriz EFE

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento y expansión (nicho de mercado).	0,16	4	0,64
Clientes con expectativas de nuevos productos	0,15	4	0,6
Capacitación de instituciones estatales	0,13	3	0,39
Planes de financiamiento	0,12	3	0,36
Fortalecer la organización de personal.	0,14	4	0,56
<b>AMENAZAS</b>			
Competencia	0,10	1	0,1
Limitados créditos bancarios.	0,10	1	0,1
Incremento de precio de las materias primas	0,10	1	0,1
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,85</b>

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

#### 4.2.7. Matriz de competitividad

Al desarrollar la matriz de competitividad se consideró factores como producto, atención al cliente, y local comercial importante para medir el estado de competitividad que tienen frente a las panaderías colombianas. Estos elementos antes mencionados conllevan al desarrollo de la siguiente tabla:

**TABLA # 36** Matriz del Competitividad

Factores claves del éxito	Ponderación	PANADERIAS DE SANTA ELENA		PANADERIAS COLOMBIANAS	
		Clasificación	Resultado Ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
<b>PRODUCTO</b>					
Variedad de producto	0,07	3	0,21	5	0,35
Precio – calidad	0,15	4	0,6	4	0,6
Frescura de producto	0,13	4	0,52	3	0,39
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>					
Presentación del personal	0,07	3	0,21	4	0,28
Calidad de atención	0,12	4	0,48	4	0,48
Rapidez	0,15	4	0,6	3	0,45
<b>LOCAL</b>					
Limpieza	0,15	4	0,6	4	0,6
Iluminación	0,08	3	0,24	4	0,32
Ambiente	0,08	2	0,16	5	0,4
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,62</b>		<b>3,87</b>

**Fuente:** Asociación de panificadores





**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La matriz de competitividad refleja que las panaderías colombianas se encuentran como una de las organizaciones en perfil competitivo alto con 3.87 del resultado ponderado, en segunda ubicación encontramos a las panaderías de Santa Elena con un perfil competitivo medio con 3.62 de resultado ponderado, es decir carecen de algunos factores importantes o tiene puntos débiles. El modelo asociativo tiene las políticas y procedimientos para equilibrar y superar los estándares para lograr ser más competitivos en el mercado.

#### 4.2.8. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Para la elaboración de la matriz BSG se consideró al estudio investigativo realizado previamente, considerando a los productos que consume la población, llegando a las siguientes conclusiones:

**GRÁFICO # 27** Matriz BSC

	Alta Participación	Baja Participación
Alta Tasa de Crecimiento	<p>Panes</p>  <p>Producto estrella</p>	<p>Dulces</p>  <p>Producto Pregunta</p>
Baja tasa de Crecimiento	<p>Tortas</p>  <p>Producto Vaca Lechera</p>	<p>Bocaditos</p>  <p>Producto Perro</p>

Fuente: Panificadoras

Elaborado por: Pamela López Domínguez.

#### Producto Estrella

El producto estrella que distribuye los panificadores básicamente es el pan en sus diversos tipos, este producto es de fácil salida en cualquier periodo de tiempo, no presenta ningún declive, más bien todo lo contrario mientras aumenta la población o el mercado es mayormente distribuida.

Por lo cual se aprovechará en el modelo de asociatividad para estandarizar y comercializar bajo una marca. Este producto tiene una alta tasa de crecimiento y una alta participación en el mercado alimenticio de la localidad por existir la tendencia de consumir pan.

### **Producto Pregunta**

Como producto interrogante en el sector panificador se tiene a los dulces, elaborados de harina y dulce de piña o jalea, chocolates se considera a estos productos en esta categoría por su poca oferta.

Este producto tiene una alta tasa de crecimiento y una baja participación en el mercado, además genera grandes expectativas al interior del grupo dado que esta recién saliendo al mercado y pueden ser considerados para la estandarización de productos para un futuro.

### **Producto Vaca Lechera**

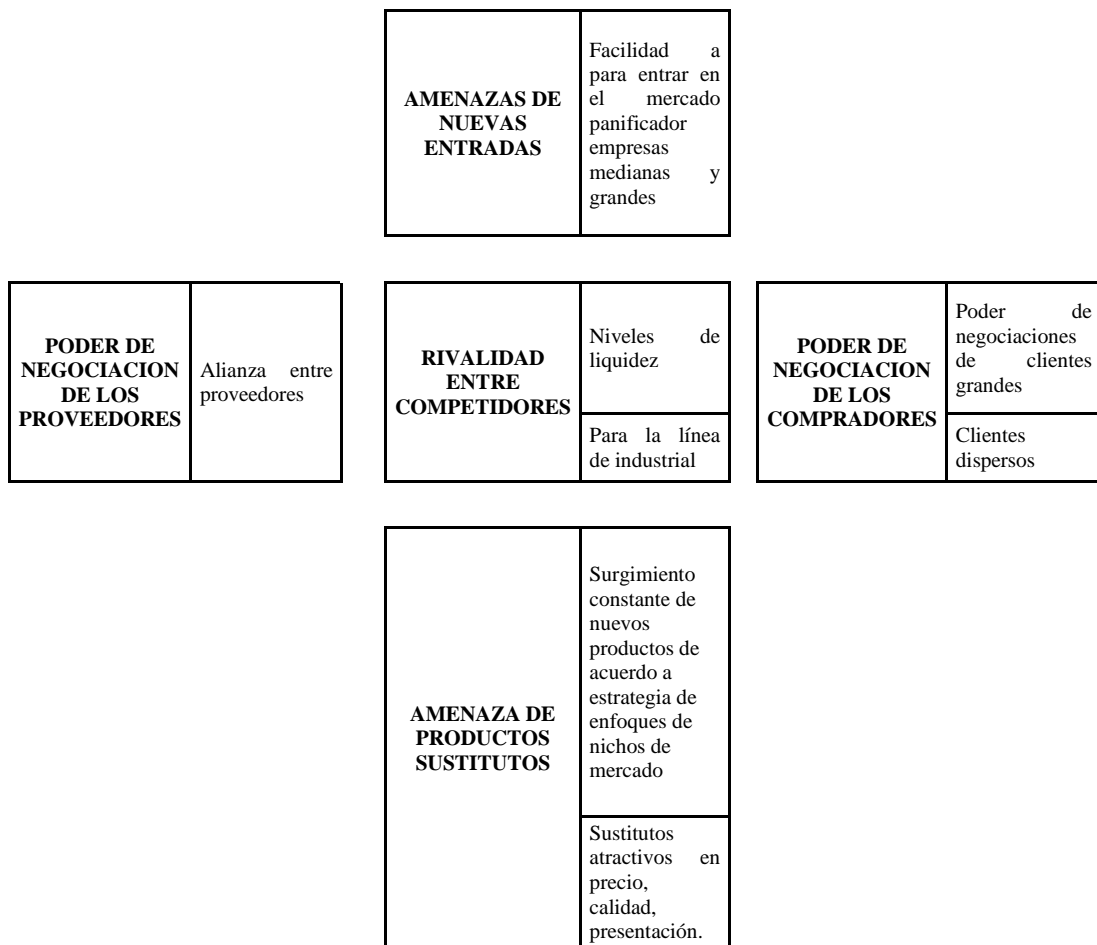
Dentro de este grupo encontramos a las tortas que al ser un producto que se encuentra durante todo el periodo con constantes ventas generando beneficios. Este producto dentro del sector panificador tiene una baja tasa de crecimiento por múltiples factores como que se la realiza por pedidos y una alta participación en el mercado de la localidad.

### **Producto Perro**

El producto perro encontramos a los bocaditos, esto radica principalmente por la inclinación de las personas por comprar snack, además porque no resulta producir en pocas cantidades a los panificadores porque requiere de tiempo y paciencia por elaborarlo artesanalmente. El producto básicamente tiene una baja tasa de crecimiento y una baja participación en el mercado.

#### 4.2.9. Análisis de fuerzas de Porter

**GRÁFICO # 28** Fuerzas de Porter



Fuente: Panificadoras  
 Elaborado por: Pamela López Domínguez.

#### **Amenaza de nuevas entradas**

Aunque no hay amenazas importantes para las estructuras de las empresas medianas y grandes, la entrada en el mercado de compañías pequeñas y ágiles, con estrategias de enfoque, puede representar una amenaza potencial en la medida

que estas tienen estructuras reducidas y dinámicas, a diferencia de las empresas grandes, que deben cargar en muchos casos con pesos burocráticos inflexibles.

### **Amenaza productos sustitutos**

No existen amenazas importantes para las empresas del ramo en cuanto a productos sustitutos. La cultura mundial se ha orientado hacia el consumo de pan.

### **Poder de negociación de compradores**

Alrededor del 70% de los compradores se consideran dispersos (de diversa índole) y el 30% son compradores grandes como supermercados. El poder de negociación de los primeros es bastante reducido mientras que de los segundos es considerable.

### **Poder de negociación de proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es reducido debido a su división. Sin embargo es una amenaza potencial si los proveedores de los principales insumos deciden integrarse en un solo grupo. Como consecuencia, los precios podrían encarecerse. Una opción sería la Asociación empresarial para tener una mayor fuerza de negociación

### **Rivalidad entre competidores**

Mientras en la línea artesanal existe un grado mediano de rivalidad, en la línea industrial la competencia es implacable. Sin embargo, esta línea no puede ser desechada por su capacidad de absorción de los costos fijos de otras líneas. Otra razón de la alta rivalidad es la liquidez del sector.



#### 4.2.10. Matriz de estrategias

GRÁFICO # 29 Matriz estrategias

<h2 style="text-align: center; color: blue;">Matriz de Estrategias</h2>	<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos de fácil acceso al consumidor</li> <li>-Conocimiento y experiencia en panificación.</li> <li>-Excelente relación entre panificador - cliente y proveedor.</li> <li>-Emprendimiento y liderazgo</li> <li>-Existen planes y proyectos a futuro</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasos canales de distribución.</li> <li>- Falta de capacitación</li> <li>-Carencia en coordinación y comunicación entre los socios (Poca planeación).</li> <li>- Falta de definición de funciones y puestos de la directiva.</li> <li>-Falta de equipos y maquinaria para la producción</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento y expansión (nicho de mercado).</li> <li>-Clientes con expectativas de nuevos productos</li> <li>-Capacitación de instituciones estatales</li> <li>-Planes de financiamiento</li> <li>- Fortalecer la organización</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias F.O</b></p> <p>Buscar nuevos canales de distribución. <b>F1, O1,O2</b></p> <p>Creación de nuevos productos. <b>F2,O2</b></p> <p>Buscar asesoría y capacitaciones en las instituciones de apoyo al sector mediante la asociatividad sobre atención al cliente, procesos.<b>F3, O3</b></p> <p>Realizar los proyectos para mejorar el desarrollo de la asociación. <b>F5, O4</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia</li> <li>-Limitados créditos bancarios.</li> <li>- Incremento de precio de las materias primas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias F.A</b></p> <p>Expandir los puntos de ventas para asegurar el crecimiento mediante la asociatividad empresarial <b>F1,A1</b></p> <p>Poder de negociación con los proveedores <b>F3,A3</b></p> <p>Inversión para el posicionamiento en el mercado.<b>F1,A1</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias D.A</b></p> <p>Inversión en maquinaria y equipo para la producción.<b>A2, D6.</b></p>

Fuente: Asociación de panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

#### **4.2.11. Estrategias**

Para un buen desarrollo en el estudio de investigación que permita cumplir con los objetivos propuestos se establece las principales estrategias que se van a utilizar en la asociación de panificadores:

1. Establecer procesos de implementación de la asociatividad
2. Especificar funciones y descripción del trabajo de los integrantes.
3. Establecer los procedimientos de estandarización de productos y compras.
4. Ventas estratégicas de productos estandarizados
5. Motivar las capacitaciones entre los socios en diferentes actividades.

#### **4.2.12. Cursos de acción**

La realización de las estrategias en la asociación panificadores, tengan cursos de acción adecuado para el desarrollo de cada una de las estrategias, con el fin de que se cumpla con los objetivos y el proceso de la misma.

##### **1. Establecer procesos de implementación de la asociatividad**

El proceso de formación de un grupo asociativo se puede distinguir distintas etapas se clasifica de la siguiente manera:

- Proceso asociativo: Gestación ( Informarse de instituciones de apoyo asesoría, firma de compromiso de los socios)
- Estructuración: (Evaluación de análisis de forma legal, Constitución jurídica)
- Madurez (Alquiler del local, creación de comité)

## **2. Especificar funciones y descripción del trabajo de los integrantes.**

En la distribución de trabajo dentro de una asociación es de mucha importancia. Las sesiones de trabajo entre los directivos y los socios tienen como finalidad alcanzar los objetivos a través de la descripción de cada una de las funciones que se les ha designado a los directivos a través de las Asambleas Generales.

Las actividades que se van a desempeñar son las siguientes:

- Designar de una manera adecuada las funciones.
- Buscar el bien común para la asociación.
- Fomentar la responsabilidad en las diferentes actividades.
- Llevar un correcto control de los integrantes en sus trabajos.
- Realizar sesiones de trabajo entre los directivos.
- Realizar distribuciones de trabajo oportunas

## **3. Establecer los procedimientos de estandarización de productos y compras**

- Descripción de las responsabilidades en las actividades de compras.
- Descripción de las responsabilidades en las actividades de estandarización de productos.

## **4. Ventas estratégicos de productos estandarizados**

La asociación establecerá este proyecto para dar a conocer mediante los indicadores que se describen en el cuadro, todo aquello que fomente una buena perspectiva por parte de la comunidad dirigiéndose con una visión que les permita difundir planes necesariamente importantes hacia un beneficio y desarrollo de la misma, especificando un periodo y responsables de que se cumpla el objetivo.

## **5. Motivar las capacitaciones entre los socios en diferentes actividades**

Todos los socios tendrán que capacitarse constantemente actualizando los conocimientos para mejorar u optimizar los productos o servicios que ofrece la asociación venciendo la competencia.

Dentro del organigrama de la asociación contará con un personal que se encargará de organizar las diferentes capacitaciones en los lugares y fechas adecuadas, complementando los temas de mayor interés para los socios en el ámbito que quieren la capacitación y mejorar sus estrategias.

- Comunicar al personal el día de las capacitaciones.
- Reunir al personal y realizar trabajos en equipos.
- Preguntar a los socios, temas para la capacitación.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en la asociación y en las actividades diarias.

### **4.2.13. Tipos de estrategias**

#### **Estrategia de crecimiento**

Para el desarrollo de las actividades los miembros a conformar la asociación de panificadores, deben aplicar estrategia de crecimiento cumpliendo funciones adecuadas para obtener el crecimiento de la asociación, tales como:

- El implemento de nuevos diseños que se utilizan en las publicidades en consenso con todos los panificadores para el lanzamiento de la publicidad.
- Búsqueda de medios de comunicación idóneos para los espacios publicitarios en beneficio a los panificadores.
- Con el aumento de la demanda por los nuevos servicios y publicidad, se incrementarán las ventas.
- El desarrollo de las actividades que se promocionaran serán supervisadas por la directiva de los artesanos o persona con conocimientos de mercadeo

### **Estrategias de refuerzo**

Las estrategias de refuerzo que utilizarán los panificadores de la cabera cantonal de Santa Elena tendrán el propósito de mejorar la gestión administrativas de los comités de administración, compras y estandarización de productos para abarcar nuevos nichos de mercador y la demanda de los consumidores aumente, el cual se detalla a continuación:

- Cada integrante deberá participar con sus opiniones y trabajar en equipo de las actividades que se realizarán a beneficio de la asociación.
- Los panificadores tienen que negociar con proveedores para lograr descuentos en los costos de los materiales que se utilizarán en la producción.
- Con la adquisición de conocimiento impartida en capacitaciones por las instituciones del gobierno podrán mejorar la productividad y la comercialización.

### **Estrategia de respuesta**

Las estrategias de respuestas se basan a los beneficios de los panificadores al conformar una asociatividad, es tener nuevos mercados y así promocionar los productos a los consumidores:

- Asistencia a ferias que se realicen en la provincia de Santa Elena para que las personas conozcan los diversos productos.
- Con la asistencia a las capacitaciones los panificadores podrán tener una mejor distribución de productos de modo eficiente.

**Estrategia de repliegue.-** Teniendo una excelente comunicación en convenios con los proveedores se podrá disminuir las inversiones de los materiales para la producción.

#### 4.2.14. Diseño de objetivos por áreas estratégicas

Para la elaboración de objetivos por áreas estratégicas de los panificadores, se consideró las necesidades que poseen y que deben de mejorar mediante la asociación.

<b>Estrategia de crecimiento</b>	<b>Estrategia de refuerzo</b>
<p><b>a.</b> Implementar nuevos servicios adicionales para el cliente, a través de creación de nuevos productos, diseños por catálogos y publicidad informativa por internet.</p> <p><b>b.</b> Realizar publicaciones en folletos, tarjeta de presentación, valla publicitaria, para que las personas tengan conocimiento del producto, considerando los medios de comunicación.</p>	<p><b>a.</b> Unión de los panificadores para trabajar en equipo mejorar la gestión administrativa entre los comité de administración, compras y estandarización de productos.</p> <p><b>b.</b> Buscar nuevos proveedores con el fin de obtener disminución de los costos de materiales y alcanzar mejores rentabilidad.</p> <p><b>c.</b> Obtener créditos financieros para cubrir costos en las gestiones de producción.</p>
<b>Estrategia de respuesta</b>	<b>Estrategia de repliegue</b>
<p><b>a.</b> Comercializar productos estandarizados, recibiendo capacitaciones para mejorar la venta de los productos.</p> <p><b>b.</b> Realizar productos de calidad a través de ferias realizadas en la provincia de Santa Elena</p>	<p><b>a.</b> Reducir inversiones en los materiales para la producción, utilizando una excelente comunicación en los convenios con los proveedores.</p>

### **4.3. Asociatividad**

Los proyectos asociativos tienen como finalidad formar equipos de trabajos para la obtención de resultados positivos en el campo productivo, organizacional y comercial.

Los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena tienen como objetivo principal mejorar la administración y competitividad, el cual debe seguir un conjunto de principios y valores permitiendo alcanzar la viabilidad de la asociatividad.

Una asociación se basa en seguir pasos fundamentales para alcanzar sus objetivos principales que es relacionado con los panificadores quienes deberán cumplir varios aspectos de las características principales de una asociación tales como: el desarrollo de objetivos del proyecto, el compromiso, la democracia, y sustentabilidad de la asociatividad.

#### **4.3.1. Gestión de proyectos para la asociatividad**

El modelo de asociatividad para los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, se desarrollarán procesos asociativos que consisten en exponer propuestas de proyectos a corto, mediano y largo plazo con fondos reembolsables para la obtención de beneficios hacia los integrantes de la asociación. A continuación se mencionan las siguientes propuestas para los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena

El proyecto a corto plazo será mejorar el poder de negociación que existe entre el proveedor, negocio y cliente. En el caso de los panificadores se busca mejorar sus productos para satisfacer necesidades de sus principales consumidores, se considera de gran importancia la búsqueda de un proveedor que ofrezca precios razonables de las materias prima que se necesitan en la producción.

Posteriormente se refleja el proyecto a mediano plazo que radica en plantear acuerdos de cooperación con entidades especializadas en capacitaciones del talento humano, con el propósito de que los integrantes adquieran información y habilidades mejorando el desempeño de sus negocios. Para los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, se solicitará el apoyo en capacitaciones por parte del MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad) que solucionen los problemas de creatividad e innovación del producto, mejorar la producción y control de los registros contables de los negocios.

El proyecto a largo plazo es implementar servicios adicionales para los clientes y personas que requieran del producto dentro de la provincia de Santa Elena, dándose a conocer en los medios de comunicación. Los panificadores se debe considerar los servicios que satisfacen las necesidades de las personas al adquirir el producto, para cumplir con el proyecto los ebanistas necesitarán créditos financieros por parte de la CFN (Corporación Financiera Nacional) permitiendo agregar nuevos servicios en venta por catálogo, nuevos diseños, publicidad informativa por internet, y publicidad en los diferentes medios de comunicación.

#### **4.3.2. Beneficios de la asociatividad**

Considerando las encuestas realizadas a los panificadores de cabecera cantonal de Santa Elena, se detallan los beneficios que les gustaría obtener al pertenecer a una asociatividad, en las cuales manifestaron los siguientes:

- Capacitaciones de mejoramiento en la administración del negocio.
- Obtención de créditos financieros para poder comprar los materiales necesarios para la producción.
- Tener nuevos clientes a quienes puedan vender todos sus productos.
- Buscar nuevas estrategias para obtener ingresos económicos.
- Asesoramiento acerca del manejo de los costos de los productos
- Participar en ferias que se desarrollen en la provincia de Santa Elena.



- Obtener apoyo para el desarrollo de los panificadores por parte de las diversas instituciones de la provincia de Santa Elena.
- Capacitaciones que ayuden a mejorar la comercialización, mejoramiento de artesanías y fortalecimiento organizacional

#### **4.3.3. Obstáculos para el desarrollo de la asociatividad**

Los obstáculos que podrían enfrentar los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, sería la limitada información en la producción y comercialización de sus productos, generando desconfianza entre los integrantes de la asociación. A continuación se presenta los obstáculos por falta de información y la desconfianza.

##### **4.3.3.1. Falta de información**

La falta de información no solo es un obstáculo para las asociaciones, sino también es una dificultad para crear ventaja competitiva sostenible entre los integrantes de una agrupación.

Es necesario que los panificadores reciban capacitaciones para mejorar la productividad y comercialización de los productos que fabrican, considerando que los panificadores deben tener conocimiento concerniente sobre el tema de asociatividad.

Una de las informaciones primordiales que deben conocer los panificadores son los costos de las materias primas, segmento de mercado, presupuesto; con la finalidad de gestionar todos los proyectos a ejecutarse.

##### **4.3.3.2. Desconfianza**

La desconfianza es una problemática que enfrentan las empresas o personas para conformar una asociación.

#### 4.3.4. Ganancias de la asociatividad

A continuación se detalla las ganancias que se obtendrán al momento de formar parte de la asociatividad, mostrando la relación con la asociación y sin la asociación

**.GRÁFICO # 30 Ganancias de la asociatividad**

Parámetros	Con asociación	Sin asociación
Gastos en materiales	Ahorro en las compras de materiales por la unión de panificadores.	Gastos operativos elevados en los panificadores.
Gestiones	Control en las gestiones de inversión.	Riesgo económico sin utilidades suficientes.
Financiamiento	Facilidad para obtener créditos financieros.	Obstáculo para obtener financiamiento.
Competitividad	Los panificadores tienen mayores niveles en competitividad.	Falta de conocimiento para ser competitivos.
Publicidad	Financiamiento para realizar publicidad de los productos que oferta la asociatividad.	Problemas económicos para buscar fuentes de información para dar a conocer sus productos.
Demanda del producto	Aumento de nuevos puntos de distribución de los productos.	Los panificadores seguirán con los mismos clientes sin aumentar su demanda.
Capacitación	Capacitaciones para la producción.	Sin innovación para los productos.
Planes de acción	Elaborar planes de acción para mejorar el trabajo de los panificadores.	

Fuente: Esquema de ganancias de asociatividad

Elaborado por: Pamela López Domínguez.

#### 4.3.5. Perfil del líder

Un líder debe cumplir expectativas de superación, es aquel que motiva a las demás personas para que conformen un equipo encaminado a cumplir objetivos deseados en beneficio del desarrollo personal y de la comunidad. Un líder, es quien escucha las opiniones de todos sus integrantes con la finalidad de tomar las mejores soluciones a los problemas que se presenten.

- a. **Inteligencia:** El líder deberá de ordenar, enseñar y actuar como moderador hacia sus compañeros.
- b. **Carácter:** Es una aptitud importante que debe de tener un líder por ser este el que conduce al éxito e impulsa a las personas al cumplimiento de sus metas.
- c. **Trabajo en equipo:** Tiene la habilidad de opinar y de pedir opiniones de las demás personas para el trabajo en grupo y luego tomar la mejor decisión.
- d. **Entusiasmo:** Un líder cumple con esta expectativa diariamente para así brindar y contagiar a los integrantes de una agrupación a cumplir sus objetivos.
- e. **Poder de comunicación:** Domina el mensaje u opinión de los participantes, usa una comunicación basada en la buena conducta para que los demás entiendan el mensaje a transmitirse.
- f. **Comprensión:** Saber comprender es necesario, para un líder valorar el capital humano de las personas a quienes dirige es desarrollar los pensamientos de todos los integrantes.

#### **4.4. Rol del Estado y otras instituciones como protagonistas en el proceso de asociatividad**

El proceso de asociatividad es la conformación de apoyo de las instituciones de apoyo gubernamentales.

Los tendrán que relacionarse con actores como base fundamental para el desarrollo de capacitaciones y la aplicación de proyectos permitiendo el progreso

de la asociatividad, el cual se consideran el MIPRO (Ministerio de Industria y Productividad), gobiernos locales de la provincia de Santa Elena, CFN (Corporación Financiera Nacional).

### **El Ministerio de Industria y Productividad**

Es una fuente de apoyo para las agrupaciones que están dispuestas a formar una asociación, pero además es importante que a través de ello las asociaciones puedan adquirir nuevos conocimientos y el desarrollo de la asociatividad, como es el caso de los artesanos en madera que están dispuestos a obtener la información necesaria con la finalidad de mejorar su producción.

### **Los Gobiernos locales**

Intervienen para el progreso de la asociación de panificadores es importante tener el respaldo de los gobiernos provinciales de Santa Elena, tales como: los gobiernos autónomos descentralizados de Santa Elena (alcaldía y prefectura).

### **La Corporación Financiera Nacional**

Ofrece créditos financieros que permita cubrir los gastos de las inversiones, que se realizaran con los proyectos propuestos para el desarrollo de la asociatividad y cumplir con los objetivos planteados.

## **4.5. Factores críticos de éxito**

Los indicadores de gestión se definen como la relación entre las variables cualitativas o cuantitativas que permite observar la situación y tendencias de cambio de los panificadores. Para el caso del proceso asociativo permite evaluar y medir los resultados a través de las etapas de asociatividad, los indicadores son definidos por los panificadores de acuerdo con los objetivos planteados.

Sin embargo en la formulación de los indicadores de gestión es necesario identificar los factores críticos de éxito, considerados obstáculos para tener un control en la gestión y orientación de los resultados. A continuación se muestra los factores críticos de éxito.

**Eficiencia.-** Los panificadores tienen que considerar para llevar un control adecuado de los recursos que se utilizarán, en el proceso productivo.

**Eficacia.-** Los panificadores tienen que efectuar los objetivos planteados, el cual se refiere en satisfacer las necesidades de los clientes. Para aquello se deberá de cumplir con requisitos tales como la calidad, servicio, y precio.

**Productividad.-** Este factor es importante para lograr la eficiencia y la eficacia, con la finalidad de alcanzar el progreso de la asociatividad y de las personas que las integran.

Los indicadores que se proponen a continuación para la asociación y proyectos que se gestionaran durante su trabajo se dividen en internos permitiendo medir la gestión de los artesanos en madera y externo que son indicadores medidos por el cliente.

#### **4.5.1. Indicadores internos**

Este indicador, medirá el número de artesanos que se encuentran capacitados y quienes necesitan de capacitación para desarrollar mejor sus funciones en los procesos productivos.

**Capacitaciones** = total de panificadores capacitados / total de panificadores por capacitar.

El segundo indicador mide el aumento o la disminución de las utilidades durante un tiempo determinado con el fin de evaluar la contribución de la asociatividad, la

medición se desarrollaran de acuerdo al periodo que establezcan los panificadores, el resultado de este indicador debe ser positivo y a la vez ir aumentando.

**Variación de las utilidades** = Utilidad final – Utilidad inicial / Utilidad inicial

El último indicador interno de los artesanos, será evaluar resultados del proyecto propuesto; el poder de negociación con los proveedores, para esto es necesario considerar los costos por insumos de dos periodos de tiempo diferente, el resultado deberá de ser negativo, ya que el número representa la tasa de ahorro obtenida con respecto al periodo anterior.

**Ahorro de costos por insumos** = Costos por insumos 2 – Costos por insumo 1 / Costos por insumos 1.

#### **4.5.2. Indicadores externos**

El indicador externo es para medir el nivel de satisfacción de los clientes, se determina el porcentaje de clientes satisfechos sobre el total de clientes de las panificadoras, para aquello se debe llevar a cabo encuestas a los principales clientes para obtener respuestas, y a su vez tomar medidas necesarias con la finalidad de mejorar.

**Servicio al cliente** = Total clientes satisfechos / Total de clientes x 100.

#### **4.6. Niveles que presenta la estructura organizativa propuesta**

La estructura organizativa de la asociación de artesanos en madera de la comuna Prosperidad, se basa en seguir diversos niveles tales como se define a continuación.

Las decisiones para la asociación de artesanos en madera están a cargo de toda la asamblea general, en conjunto con todas las personas que intervienen en la junta directiva, presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y sindico, quienes se

encargaran de escoger la mejor solución y así poder mejorar el trabajo de asociatividad.

#### **4.6.1. Nivel de asesoría**

Para el desarrollo de proyecto todo el órgano de gobierno constituida por los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena quienes tienen el derecho de adquirir conocimiento de asesoría a cargo de la persona que tiene el nombramiento de síndico de la junta directiva, quien se encargara de dar información de pasos legales permitiendo gestionar los proyectos que tiene la asociatividad.

#### **4.6.2. Nivel de apoyo**

El nivel de apoyo de los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena se encuentra el órgano directivo, quienes tienen el cargo de presidente y vicepresidente de la asociación y su función principal; es buscar nuevas alternativas de apoyo por las instituciones del gobierno para aumentar el desarrollo de la asociación.

#### **4.6.3. Nivel de dirección**

El nivel de direccionamiento, es la parte fundamental que consideran los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena para obtener un control en la administración, producción, comercialización de los productos que se elaboran en la asociación, de acuerdo al diseño organizacional, está a cargo el presidente y síndico.

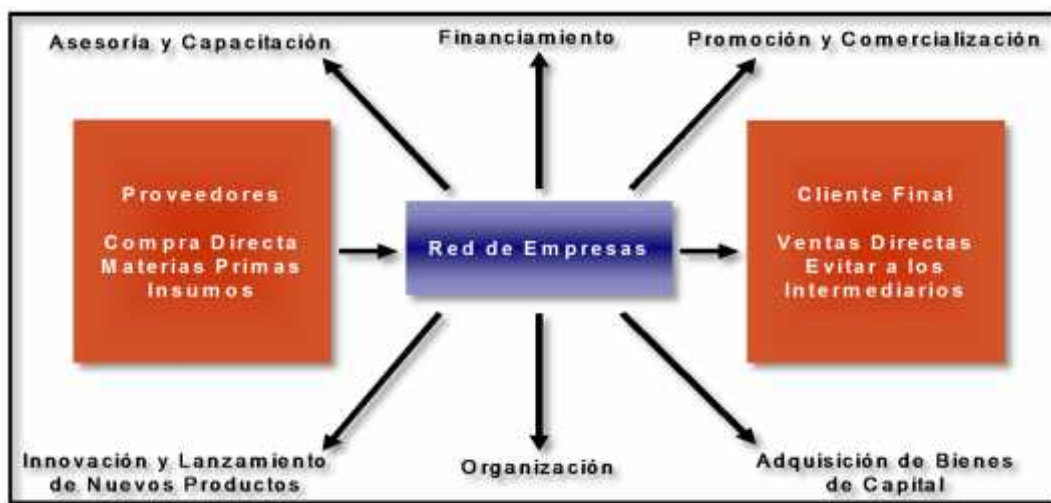
#### **4.6.4. Nivel operativo**

Este nivel se define en cómo realizar la actividad productiva de forma adecuada y correcta para la mayor satisfacción de los clientes, el cual estará a cargo del órgano de gobierno es decir de todas las 25 personas que se dedican a la actividad panificadora.

#### 4.7. Modelo propuesto para la asociatividad

Los modelos que se mencionan a continuación establecen normas claras de funcionalidad para un adecuado funcionamiento en los grupos de asociaciones. Tales como: modelo en funcionamiento de las asociaciones empresariales, y modelo de soporte integral en las áreas financiera, administrativa y de comercialización.

**GRÁFICO # 31** Funcionamiento de las asociaciones empresariales



**Fuente:** López Cerdán, 2004 "Iberpyme".  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

Las redes empresariales tienen componentes claves, como es el caso de la asociación de panificadores; que aplica principios de cultura, mostrando cooperación en las actividades a realizar; liderazgo por parte de los miembros de la junta directiva de la asociación encargada a motivar a sus integrantes y así alcanzar los objetivos propuestos; organización, políticas, planeación de las actividades y proyectos que desarrollarán a corto, mediano y largo plazo para la formación de la asociatividad, necesarios en la sostenibilidad de la agrupación. continuación se explica los roles que cumplen una red empresarial, así como se muestra el **GRÁFICO # 31:**

**Asesoría y capacitación.-** Este aspecto se refiere al adquirir nuevos conocimientos a través de información necesaria para alcanzar el desarrollo de la



asociación, como es el caso de los panificadores que requieren el apoyo de capacitaciones y asesoría por parte de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, Ministerio de Industria y Productividad, permitiendo mejorar la producción y comercialización de los productos.

**Financiamiento.-** Es un factor que necesitan las empresas con la finalidad de obtener resultados positivos en la producción y en implementar nuevos servicios de venta a los clientes. Para que los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena puedan obtener créditos financieros por la Corporación Financiera Nacional (CFN), Banco Nacional de Fomento (BNF), considerando como fuente fundamental de financiamiento para la ejecución de los proyectos planteados por la asociación.

**Promoción y comercialización.-** Se encarga la parte administrativa de los recursos productivos de una organización. La comercialización es un aspecto que debe mejorar los panificadores, mediante la planificación, organización, dirección y control de los sistemas de producción que desarrollen los ebanistas

**Innovación y lanzamiento de nuevos productos.-** Mediante la innovación y lanzamiento de nuevos productos que se desarrollan en una empresa se logrará obtener mayor mercado. Los panificadores deben ser creativos e innovadores de sus productos, para captar nuevos mercados en la provincia de Santa Elena.

**Organización.-** La parte organizativa entre participante de una entidad debe de iniciar con una adecuada comunicación, para elaborar reglas y políticas que se deben llevar a cabo. Una mejor organización en los panificadores tendrá como resultado un buen funcionamiento asociativo, en el cumplimiento metas y objetivos propuestos por los integrantes de la asociatividad.

**Adquisición de bienes de capital.-** Es de importancia para cubrir necesidades en las actividades que se desarrollen. Por tal razón en la asociatividad de panificadores es necesario establecer como política, una aportación monetaria entre los integrantes, permitiendo obtener fondos dentro de la asociación.

#### 4.7.1. Reforma estatutaria de la asociación

##### Acta de reforma del estatuto

NUMERO \_\_\_\_\_. En la ciudad de \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de dos mil \_\_\_\_\_ Ante mí, \_\_\_\_\_, Notario de este domicilio, comparecen el señor \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, \_\_\_\_\_; el señor \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, \_\_\_\_\_; el señor \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ años de edad, \_\_\_\_\_; el señor \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, \_\_\_\_\_; el señor \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, el señor \_\_\_\_\_, de \_\_\_\_\_ años de edad, todos de este domicilio, a quienes conozco, portadores de sus Documento Único de Identidad Nos. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_; respectivamente; Y ME DICEN: Que por medio de este instrumento vienen a constituir una Asociación con fines de Lucro.

Los comparecientes por unanimidad acuerdan elegir la primera Junta Directiva de la Asociación, la cual queda conformada de la siguiente manera, Presidente, el señor \_\_\_\_\_, Secretario General, el señor \_\_\_\_\_, Tesorero el señor \_\_\_\_\_, todos de generales antes expresadas. Así se expresaron los comparecientes y yo, el suscrito notario.

DOY FE y firmamos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4.7.2. Estatutos de la asociación de microempresas panificadoras de la cabecera cantonal de Santa Elena, Provincia de Santa Elena**

**Capítulo I**

**Naturaleza, Denominación, Domicilio Y Plazo**

Art. 1.- Crease en la, \_\_\_\_\_ la Asociación \_\_\_\_\_ de la cabecera cantonal de Santa Elena, de la Provincia de Santa Elena y que se identificará por las siglas \_\_\_\_\_ como una entidad de privada y apolítica,

Art. 2.- El domicilio de la Asociación será \_\_\_\_\_

Art. 3.- La Asociación se constituye por tiempo indefinido y solo podrá disolverse por acuerdo de Asamblea General.

**Capitulo II**

**Objeto O Finalidad**

Art. 4.- Los fines u objetos de la Asociación serán:

- a) Facilitar la integración de socios
- b) Lograr una mayor rentabilidad empresarial a través de la disminución de costos.
- c) Adiestrar el recurso humano en forma conjunta en las diferentes áreas

**Capitulo III**

**El Patrimonio**

Art. 5.- El patrimonio de la Asociación estará constituido por:

- a) Aportaciones de sus miembros
- b) Todos los bienes muebles o inmuebles que adquiera

Art. 6.- El Patrimonio será administrado por la Junta Directiva conforme a las directrices que le manifieste la Asamblea General.

**Capítulo IV**  
**Del Gobierno De La Asociación**

Art. 7.- El gobierno de la asociación será ejercido por:

- a) Asamblea General; y
- b) La Junta Directiva

**Capítulo V**  
**De La Asamblea General**

Art. 8.- La Asamblea General, debidamente convocada, es la autoridad máxima de la Asociación y estará integrada por la totalidad de los miembros.

Art. 9.- La asamblea General se reunirá ordinariamente una vez al año y extraordinaria cuando fuere convocada por la Junta Directiva.

La Asamblea General sesionará válidamente con la asistencia del cincuenta y uno por ciento como mínimo de los Miembros en primera convocatoria y en segunda convocatoria con los miembros que estén presentes, excepto en los casos especiales en que se requiera una mayoría diferente.

Art. 10.- Todo miembro que no pudiera asistir a cualquiera de las sesiones de Asamblea General por motivos justificados podrá hacerse representar por escrito por otro miembro. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y el voto de su representado.

**Capítulo VI**  
**De La Junta Directiva**

Art. 11.- La dirección y administración de la Asociación estará a cargo de la Junta Directiva, la cual estará integrada de la siguiente forma:

Presidente, un Secretario, un Tesorero.

La Junta Directiva administrará y dispondrá del patrimonio de la misma, en los términos que establezcan estos estatutos.

Art. 12.- Los miembros de la Junta Directiva serán electos para un periodo de dos años pudiendo ser reelectos por un periodo más.

Art. 13.- La Junta Directiva sesionará ordinariamente una vez al mes y extraordinariamente cuantas veces sea necesario.

Art. 14.- El quórum necesario para que la Junta Directiva pueda sesionar es la mitad más uno de sus Miembros y sus acuerdos deberán ser tomados por la mayoría de los asistentes.

Art. 15 El representante legal de la asociación será el presidente de la Junta Directiva.

## **Capítulo VII**

### **De Los Miembros Asociación**

Art. 16.- Son MIEMBROS DE LA ASOCIACION todas aquellas personas que aportan tangible e intangiblemente a la constitución de la misma.

Art. 17.- Son derechos de los miembros de la asociación.

- a) Gozar de los beneficios derivados de la Asociación.
- b) Tener voz en las deliberaciones y voto en las decisiones de la Asamblea General;
- c) Optar a cargos directivos que señalen los estatutos de la asociación.
- d) Los demás que les señalen los estatutos de la Asociación.

Art. 18.- Son deberes de los miembros de la asociación.

- a) Asistir a sesiones Ordinarias y Extraordinarias de Asamblea General.
- b) Cooperar en el desarrollo de aquellas actividades propias de la Asociación.
- c) Cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, acuerdos y resoluciones de la Asamblea General.

Art. 19.- La calidad de miembro de la asociación se perderá por las causas siguientes:

- a) Por faltas cometidas que a juicio de la Asamblea General merezcan tal sanción;
- y
- b) Por renuncia presentada por escrito a la Junta Directiva,

## **Capítulo VIII**

### **Generación De Ingreso Y Distribución De Utilidades**

Art.- 20 La generación de ingresos de la asociación se obtendrá por la aportación inicial de cada uno de los miembros de la asociación. (Sugiriendo que esta no sea menor de mil dólares), a fin de lograr la sostenibilidad de la asociación.

Art.- 21 La distribución de utilidades y pérdidas se realizará en forma equitativa en función de la aportación de sus miembros.

## **Capítulo IX**

### **De La Disolución**

Art. 22.- La Asociación no podrá disolverse por disposición de la Asamblea General convocada para ese efecto.

Art. 23.- En caso de acordarse la disolución de la Asociación se nombrará una Junta de Liquidación compuesta por cinco personas, electas por la Asamblea General.

## **Capítulo X**

### **Disposiciones Generales**

Art. 24.- Para reformar o derogar los presentes estatutos será necesario el voto favorable de no menos del sesenta por ciento de los miembros en Asamblea General convocada para tal efecto.

Art. 25.- La Asociación\_\_\_\_\_ se regirá por los estatutos y demás disposiciones legales aplicables.

La Superintendencia de Economía Popular y Solidaria es la entidad técnica de supervisión y control que busca el desarrollo, estabilidad, solidez y correcto funcionamiento del sector económico popular y solidario, la misma entidad proporciona los formatos para la regulación y constituciones como:

1. Solicitud certificado de existencia legal
  
2. Registro de directiva  
Solicitud de registro de directiva  
Certificación del secretario sobre elección de directiva
  
3. Ingreso y salida de asociados  
Solicitud de ingreso y salida de asociados  
Certificado del secretario y salida de asociados  
Formulario de registro de asociados
  
4. Solicitud de actualización de datos de organizaciones (para adecuación de estatutos).

La asociación debe regularizarse a las disposiciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. Ver (anexos 7,8,9, 10, 11)

#### **4.8. Acuerdos de cooperación para la capacitación del recurso humano**

Los panificadores deberán considerar acuerdos importantes para recibir las capacitaciones necesarias y puedan alcanzar el desarrollo de la asociación. Los acuerdos de cooperación son las siguientes:

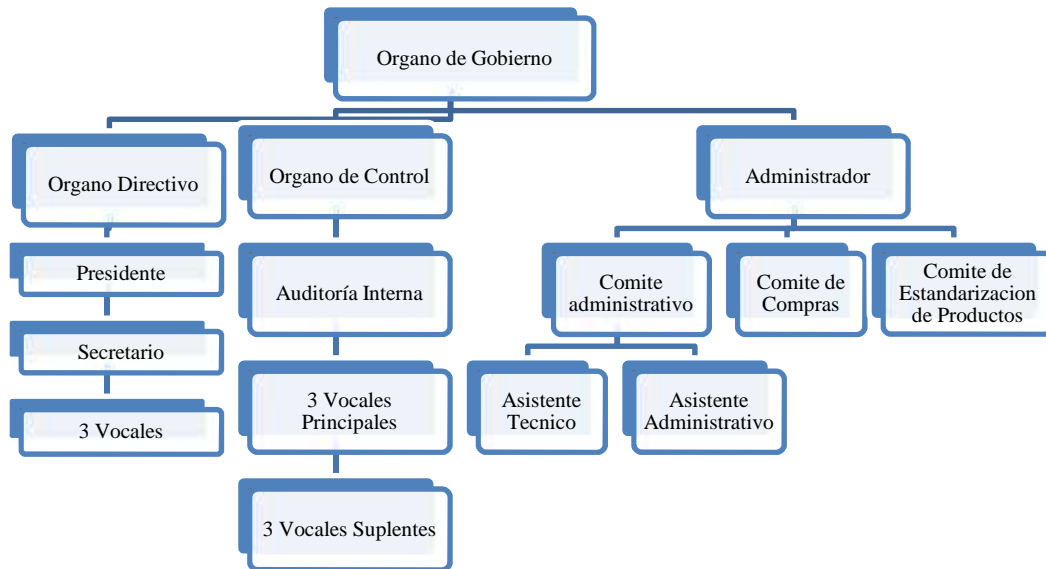
- a.) La directiva escogida por los panificadores, serán los encargados de realizar las convocatorias a reuniones, y capacitaciones, en donde serán indispensable la asistencia de todas las personas asociadas.
  
- b.) Las reuniones de los asociados se realizaran quincenalmente para aplicar los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, evaluando resultados y tomar decisiones de estrategias necesarias para la asociación.
  
- c.) El límite de ausencias en las participaciones de las reuniones y capacitaciones no deberá ser mayor de ocho ausencias consecutivas, en caso de llegar al límite de ausencias los integrantes de la asociación podrán decidir la participación del integrante dentro de la asociación.

#### **4.9. Estructura Organizativa**

Con el propósito de ordenar jerárquicamente los elementos de la organización se propone que se implemente la estructura organizativa siguiente.



**GRÁFICO # 32** Estructura organizacional



**Fuente:** LOEPS/IEPS

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

El modelo asociativo propuesto, respeta la forma organizativa proporcionada por el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), representado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), la misma que estipula la siguiente estructura:

En el Capítulo III del Reglamento de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, acerca de la Estructura Interna de las Organizaciones del Sector Asociativo, se expone cada uno de los elementos del organigrama propuesto.

**El órgano de gobierno.-** Está conformado por todas las integrantes o asociadas, quienes se reunirán ordinariamente cuando menos, una vez al año y, extraordinariamente, cuando sea conveniente. Sus decisiones serán obligatorias, para los órganos directivos, de control, administrador y la totalidad de sus integrantes.

**Órgano directivo.**- Es elegido por todas las asociadas y estará integrado por un mínimo de tres y máximo de cinco integrantes, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente o Presidenta, señalando el orden del día a tratarse.

**Órgano de control.**- Los integrantes del órgano de control son elegidos por el órgano de gobierno, en un número no mayor de tres asociados, quienes se reunirán, ordinariamente, cuando menos, una vez cada trimestre y, extraordinariamente, cuantas veces sea necesario, previa convocatoria efectuada por el Presidente de dicho órgano, señalando el orden del día a tratarse.

**Control interno.**- El control interno de la asociación será ejercido por la Auditoría Interna cuando sea procedente conforme a lo que establece el Reglamento de la Ley de Economía Popular y Solidaria.

**Administrador.**- El Administrador, bajo cualquier denominación, es elegido por el órgano de gobierno y será el representante legal de la asociación. Será responsable de cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emanadas de los órganos de gobierno, directivo y de control de la asociación; deberá presentar un informe administrativo y los estados financieros semestrales para consideración de los órganos de gobierno y control; está obligado a entregar a los asociados en cualquier momento la información que esté a su cargo y que se le requiera.

#### **4.10. Descripción de los elementos de la estructura organizativa**

##### **4.10.1. Funciones del Órgano Directivo**

El Órgano Directivo estará compuesto por: el Presidente, Vicepresidente, Secretario(a), y el Tesorero(a).

### **Funciones específica**

- Dirigir y administrar de manera ordinaria las actividades de la Asociación, adoptando los acuerdos necesarios para el desarrollo de las decisiones aprobadas por el Órgano de Gobierno.
- Acordar la convocatoria de las sesiones ordinarias o extraordinarias convocadas por el Órgano de Gobierno.
- Aprobar el proyecto de presupuesto y de balance y estado de cuentas anual.
- Deliberar sobre todas las actividades relativas al cumplimiento de los fines de la Asociación.
- Constituir Grupos de Trabajo para el mejor funcionamiento de la Asociación.
- El Órgano Directivo se reunirá al menos tres veces al año, previa convocatoria del Presidente, con al menos siete días de antelación, a la que se acompañará el correspondiente Orden del Día.
- Para su válida constitución será necesaria la presencia, física o por delegación, de la mitad más uno de sus miembros. Sus acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los miembros presentes y votantes. Se admitirá el voto por delegación debidamente documentado para asuntos concretos incluidos en el orden del día.
- Se reunirá en sesión extraordinaria por iniciativa del Presidente o a instancia de una tercera parte de los miembros que la integran. La petición de Junta extraordinaria deberá incluir el orden del día que se propone para la misma.

#### **4.10.1.1. Funciones del Presidente.**

##### **Función General**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de su competencia.

### **Funciones específicas:**

- Presidir las Sesiones Ordinarias y Extraordinaria de Asamblea General.
- Velar por el cumplimiento de los acuerdos, resoluciones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, así como de los Estatutos y reglamentos Interno de la Asociación.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar poderes previa autorización de la Junta Directiva.
- Convocar a sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y de la Junta Directiva.
- Autorizar juntamente con el tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación.
- Presentar la memoria de labores de la Asociación y cualquier informe que les sea solicitado por la misma.
- Otras que sean de su competencia

#### **4.10.1.2. Funciones del Secretario**

### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, organizar y controlar las funciones de su competencias

### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Llevar los libros de las sesiones de Asamblea general y de Junta Directiva.
- Llevar el archivo de documentos y registros de los miembros de la Asociación.
- Extender todas las certificaciones que fueran solicitadas a la Asociación.
- Hacer y enviar las convocatorias a los miembros para las sesiones.
- Ser el órgano de comunicación de la Asociación.
- Otras que sean de su competencia

#### **4.10.1.3. Funciones del Tesorero**

##### **FUNCIÓN GENERAL**

Organizar y controlar las funciones de su competencia

##### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Recibir y depositar los fondos que la Asociación obtenga, en el Banco que la Junta Directiva seleccione.
- Llevar o tener control directo de los libros de contabilidad de la Asociación
- Autorizar juntamente con el Presidente de las erogaciones que la Asociación tenga que realizar.
- Otras que sean de su competencia

#### **4.10.2. Funciones del Órgano de Control**

- Ejercer el control interno de la asociación.
- Efectuar auditorías a los estados financieros y presupuestarios.
- Ejecutar acciones y actividades de control.
- Efectuar control preventivo sin carácter vinculante, al órgano de más alto nivel de la asociación.
- Actuar de oficio cuando en los actos de la asociación se advierta indicios razonables de ilegalidad, de omisión o de cumplimiento, de manera que se adopten las medidas correctivas pertinentes
- Recibir y atender las denuncias que formulen las integrantes sobre actos ejecutados al interior de la asociación.
- Efectuar el seguimiento de las medidas correctivas que adopte la asociación.

### **4.10.3. Funciones Administrador**

#### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, dirigir, controlar y evaluar las funciones administrativas de la asociación.

#### **FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

- Elaborar planes de trabajo mensual y anual y presentarlos a Junta Directiva para su aprobación.
- Elaborar y gestionar el presupuesto de funcionamiento de la asociación.
- Elaborar el presupuesto para las diferentes áreas de la asociación.
- Asistir a reuniones de trabajo de la asociación y Junta Directiva.
- Convocar a reuniones de miembros de asociación.
- Seleccionar y contratar el personal que le apoyará.
- Aprobar planes de trabajo del personal bajo su dependencia
- Definir las funciones del personal de apoyo.
- Supervisar las actividades del personal bajo su dependencia
- Realizar procedimiento de cotización de compras
- Efectuar compras
- Elaborar y mantener actualizado el catálogo de proveedores.
- Elaboración de planes de capacitación.
- Analizar si las propuesta de estandarización de productos se viable y factible.
- Colaborar en el cumplimiento de los parámetros determinado para la estandarización de Productos.
- Velar por el correcto cumplimiento de las políticas y reglamento de la Asociación.
- Presentar a la Junta Directiva, estados financieros en las fechas establecidas.
- Coordinar con las otras áreas de la asociación.
- Analizar los contratos, convenios y documentos de la asociación.

#### **4.10.4. Comité Administrativo**

##### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones del comité administrativo.

##### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Elaborar planes de trabajo mensual y anual del comité administrativo
- Contribuir con el administrador en la gestión administrativa de la asociación.
- Velar por el cumplimiento de las actividades administrativas en coordinación con el administrador y la Junta Directiva
- Colaborar con el administrador en la elaboración de inventarios de bienes de la asociación.
- Otras que sean de su competencia.

#### **4.10.5. Auxiliar Técnico.**

##### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, organizar y ejecutar las actividades que se le sean asignadas.

##### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Colaborar con el administrador en la elaboración de planes de trabajo
- Elaborar listado de necesidades de las diferentes áreas de la asociación.
- Colaborar en la elaboración del presupuesto.
- Contribuir en la organización de reuniones o eventos de capacitación.
- Asistir a reuniones convocadas por el administrador
- Coordinar sus actividades con los diferentes comités y áreas de la asociación.
- Colaborar en la evaluación y seguimiento de las actividades de la asociación.
- Otras que sean de su competencia.

#### **4.10.6. Auxiliar Administrativo**

##### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, organizar y ejecutar las actividades que se le sean asignadas.

##### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Colaborar con el administrador en la elaboración de planes de trabajo
- Cotizar y efectuar compras autorizadas por el administrador
- Presentar lista de facilitadores y locales al administrador, para la realización de eventos de capacitación.
- Realizar las operaciones contables de la asociación.
- Realización de conciliaciones bancarias.
- Elaborar estados financieros de la asociación
- Colaborar en la evaluación y seguimiento de las actividades administrativas de la asociación.

#### **4.10.7. Comité de Compras**

##### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del comité de compras.

##### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**

- Elaborar planes de trabajo mensual y anual del comité de compras
- Colaborar con el administrador en la elaboración de planes de compras
- Gestionar el aporte económico para compras, a la Junta directiva.
- Colaborar con el administrador en la elaboración de catálogo de proveedores
- Velar por el cumplimiento de lineamientos de compras
- Rendir informe mensual de actividades realizadas a Junta Directiva
- Verificar que la materia prima y bienes sean de calidad.



- Indagar sobre innovaciones en maquinaria. • Asistir a reuniones de trabajos convocadas por los miembros de la asociación
- Negociar precios de compra de materia prima, maquinaria y equipo con los proveedores.

#### **4.10.8. Comité de estandarización de productos**

##### **FUNCIÓN GENERAL**

Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades del comité de estandarización de productos.

##### **FUNCIONES ESPECÍFICAS**




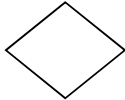
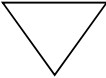
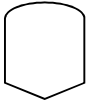

- Elaborar planes de trabajo mensual y anual del comité de estandarización de productos.
  - Colaborar con el administrador en la elaboración de planes de estandarización de productos.
  - Gestionar el aporte económico para la estandarización de productos.
  - Colaborar con el administrador en la elaboración una lista de los productos que se estandarizaran
  - Velar por el cumplimiento de lineamientos de estandarización de productos
  - Rendir informe mensual de actividades de estandarización de productos realizadas a Junta Directiva
  - Negociar precios para la estandarización referente a la presentación de los productos etiqueta, logo, empaque o embalaje.
  - Solicitar al comité de compras realice la cotización de las compras necesaria para la estandarización referente a la presentación de productos.
- Verificar la presentación, parámetros de preparación y presentación de los productos estandarizados.
- Indagar sobre los productos más idóneos para la estandarización.
  - Asistir a reuniones de trabajos convocadas por los miembros de la asociación

#### 4.11. Procedimiento de la asociación

Objetivos de la elaboración de procedimientos

- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

**GRÁFICO # 33** Simbología de flujos

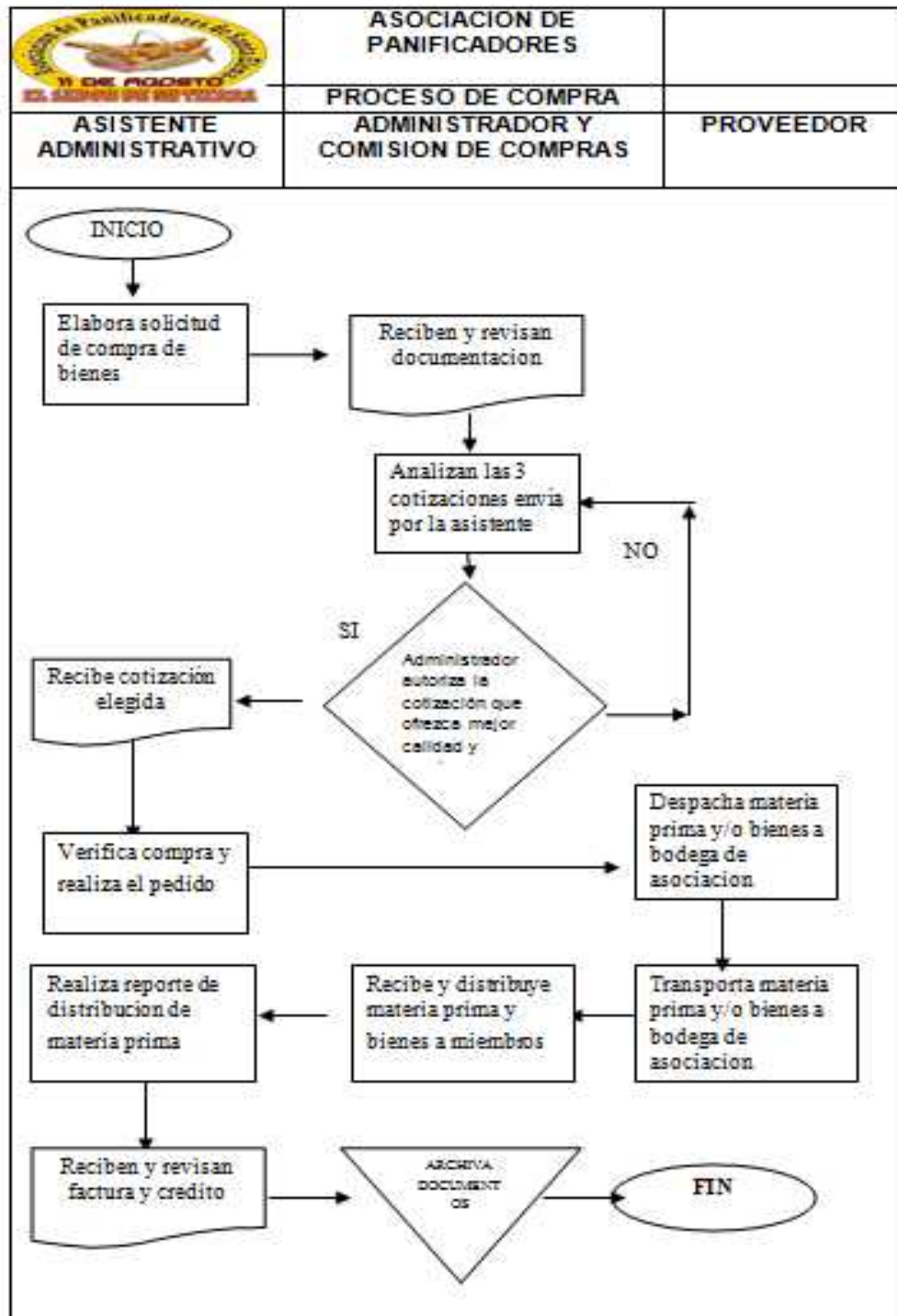
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o termino: Indica el principio o fin del flujo
	Actividad: Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento: Representar cualquier documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o Alternativa: Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más opciones.
	Archivo: Indica que se guarde un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página: Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continua el diagrama de flujo.
	Conector: Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.

Fuente: Simbología de diagrama

Elaborado por: Pamela López Domínguez


#### 4.12. Procesos del comité de compras

GRÁFICO # 34 Procedimientos de compras



Fuente: Asociación de panificadores  
 Elaborado por: Pamela López Domínguez

**TABLA # 37** Técnicas de libreto procedimientos de compras

	<b>ASOCIACIÓN DE PANIFICADORES</b>	
	<b>TÉCNICA DEL LIBRETO</b>	
<b>PROCESO DE COMPRAS</b>		
<b>ACTORES</b>		<b>ACCIÓN</b>
Asistente Administrativo	1	Elaborar solicitud de compra de bienes
Administración y comisión de compras	2	Recibe y revisa documentación.
Administración y comisión de compras	3	Analizan las tres cotizaciones envía por la asistente
Administración	4	2. a. Si no hay consenso regresan a analizar. 2. b. Si tienes un consenso la administración aprueba la cotización que ofrezca mejor calidad y precio
Asistente Administrativo	5	Revisa cotización elegida Verifica compra y realiza el pedido.
Proveedores	6	Despacha y transporta materia prima y/o bienes a bodega
Administración	7	Recibe y distribuye materia prima y/o bienes a miembros de asociación
Asistente administrativo	8	Realiza reporte de distribución. Recibe y revisan facturas de compra Y archiva documentos.

**Fuente:** Asociación de panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

## Control de Inventario

**TABLA # 38** Kadex para el control de inventario

ARTICULO:					METODO:					
LOCALIZACION					MINIMO			MAXIMO		
FECHA	CONCEPTO	ENTRADA			SALIDAS			SALDOS		
		CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL

Fuente: Asociación de panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

## Hoja de Cotización

**TABLA # 39** Técnicas de libreto procedimientos de compras

PRODUCTO	CANTIDAD	ESPECIFICACIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL

Fuente: Asociación de panificadores  
Elaborado por: Pamela López Domínguez

## Orden de Compra de Bienes y Servicios

**TABLA # 40** Técnicas de libreto procedimientos de compras

<b>LUGAR Y FECHA</b>			<b>N° DE ORDEN</b>	
<b>NOMBRE DEL PROVEEDOR:</b>			<b>CREDITO:</b>	
<b>DIRECCION:</b>			<b>CONTADO:</b>	
<b>Nombre de la persona que realiza el pedido</b>				
CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL
<b>VALOR TOTAL (En letras):</b>				
_____			_____	
<b>Responsable</b>			<b>Recibe conforme</b>	

Fuente: Asociación de panificadores  
Elaborado por: Pamela López Domínguez



#### 4.13. Procedimiento Administrativo

**TABLA # 42** Técnicas de libreto procedimientos administrativos

**Administrador**

Elaborar planes de trabajo y presupuesto y presentar a Junta Directiva

**Junta Directiva**

Recibe abaliza y aprueba planes de trabajo y presupuesto

**Administrador**

Recibe abaliza y aprueba planes de trabajo y presupuesto aprobados y envía

**Auxiliar Administrativo**

Recibe planes de trabajo, presupuesto y elabora y ejecuta planes de acción.

**Planes de acción  
Administración**

Supervisa y  
evalúa planes de



## Plan De Trabajo

**TABLA # 43** Libreto de procedimientos para el plan de trabajo

ACTIVIDADES	MESES										
	E	F	M	A	J	J	A	S	O	N	D

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**TABLA # 44** Técnicas de libreto para evaluación de planes

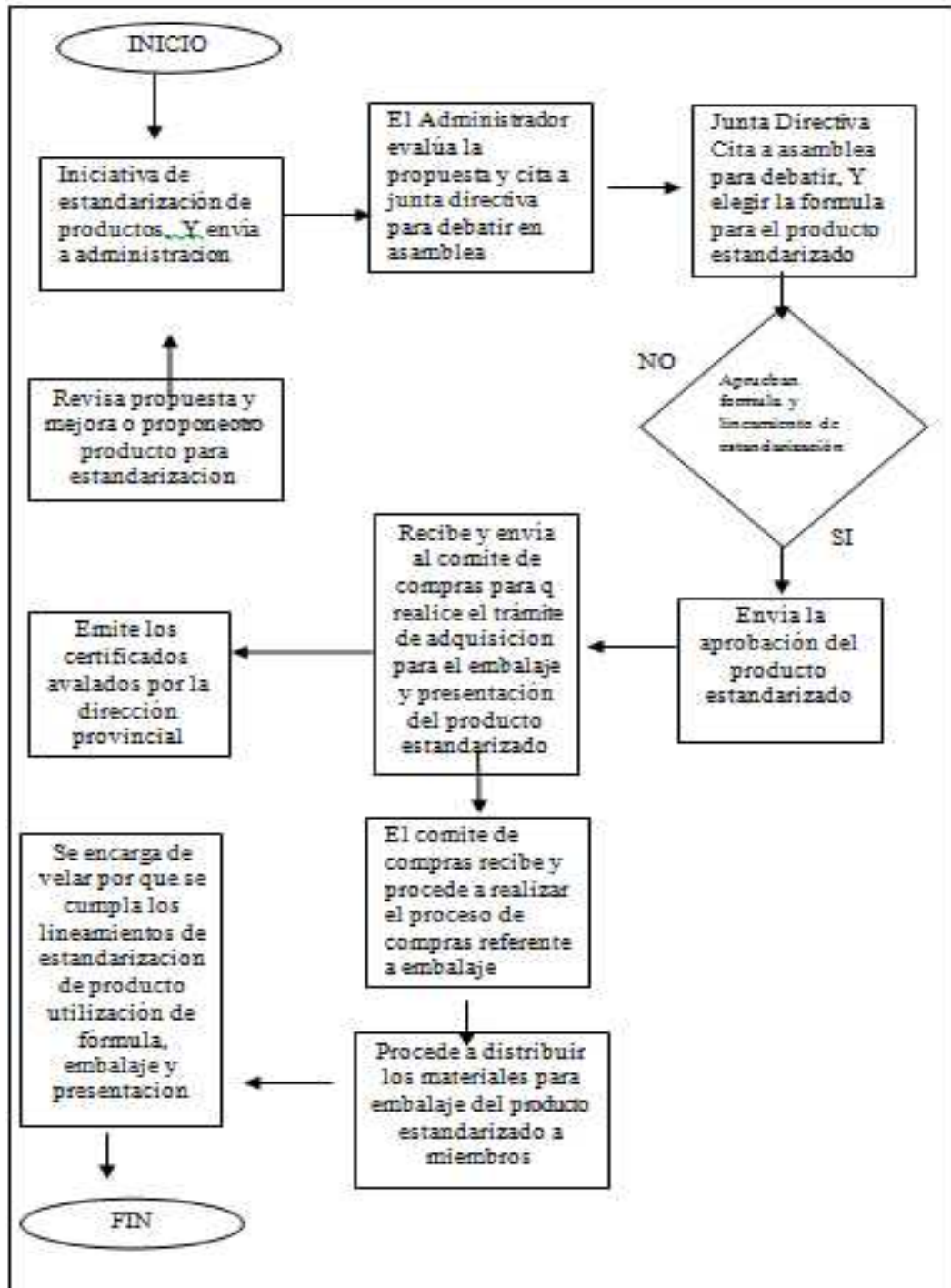
ITEMS	PROGRAMADO	REALIZADO	%

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez


#### 4.14. Procedimiento de estandarización de producto

TABLA # 45 Técnicas de libreto de estandarización de producto



Fuente: Asociación de panificadores  
 Elaborado por: Pamela López Domínguez

**TABLA # 46** Técnicas de libreto estandarización de productos

	<b>ASOCIACION DE PANIFICADORES</b> <b>TÉCNICA DEL LIBRETO</b>		
<b>PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN DE PRODUCTOS</b>			
<p><b>ACTORES</b></p> <p>Comité de estandarización.</p> <p>Administrador</p> <p>Junta Directiva</p> <p>Administrador y comité de compras</p> <p>Comité de compras</p> <p>Administrador</p> <p>Comité de estandarización de productos.</p> <p>Administrador</p> <p>Comité de Estandarización de Productos.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p> <p>5</p> <p>6</p> <p>7</p>	<p><b>ACCIÓN</b></p> <p>Iniciativa de estandarización de productos, envía a administración. Evalúa la propuesta y cita a junta directiva para debatir en asamblea</p> <p>Cita a asamblea para debatir, Y elegir la fórmula para el producto estandarizado</p> <p>SI: Aprueban formula y lineamiento de estandarización</p> <p>NO:Revisa propuesta y mejora o propone otro producto para estandarización</p> <p>Envía la aprobación del producto estandarizado</p> <p>Recibe y envía al comité de compras para q realice el trámite de adquisición para el embalaje y presentación del producto estandarizado</p> <p>Procede a realizar el proceso de compras referente a embalaje.</p> <p>Procede a distribuir los materiales para embalaje del producto estandarizado a miembros</p> <p>Se encarga de velar por que se cumpla los lineamientos de estandarización de producto utilización de fórmula, embalaje y presentación.</p>	

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**Etapa del procedimiento sujetas a inspección en la estandarización de producción**

**TABLA # 47** Técnicas de libreto estandarización de productos

<b>MOMENTOS DEL PROCESO</b>	<b>ACTIVIDADES A OBSERVAR</b>	<b>EQUIPO NECESARIO PARA REALIZAR LA OBSERVACIÓN</b>
Actividad previa a la producción	Limpieza, calibración y verificación de maquinaria y equipo. Preparación y verificación de materia prima y materiales. Cantidad de pan a producir.	Espátulas Franelas Basculas
Preparación	Selección de materia prima a utilizar. Cantidad de materia prima y materiales.	Libreta Lapiceros Basculas
Mezclado y amasado	Orden de diferente elementos de la Formula de acuerdo al producto a estandarizar. Uniformidad en las mezclas que se realicen.	Guantes Espátulas Cuchillos
Moldeo	Buen estado de los moldes a utilizar. Forma del producto en relación a los estándares establecidos.	Marcadores Bolillos Raspa
Horneado	Temperatura adecuada en relación al producto que fabrica.	Paletas Gabachas Gorros

**Fuente:** Asociación de panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

#### **4.15. Esquema a seguir para la contratación de capacitaciones de la asociación.**

La capacitación es un aspecto importante en la asociación por lo cual debe estar estipulado los pasos y los esquemas a seguir para la contratación de capacitaciones para la asociación de panificadores, por lo cual se determinó utilizar los siguientes esquemas: Consolidado del plan de capacitación asociación

- Cronograma de capacitación para los miembros de la asociación
- Instrumento para la contratación de servicios de facilitadores
- Lista de asistencia
- Instrumento para la evaluación por parte de los participantes al instructor

Los esquemas antes mencionado ayudara a controlar el personal que dará la capacitación y se puede determinar los temas importantes para el desarrollo del proceso de asociación y de herramientas administrativas que coadyuven a tener mayor competitividad para el sector panificador tengas mayor expectativas de crecimiento.

**TABLA # 48 Consolidado del plan de capacitación**

OBJETIVO	CONTENIDO	PARTES INVOLUCRADAS		DURACION	RECURSOS
		CAPACITADOR	CAPACITANDO		

**Fuente:** Asociación de panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

## Cronograma de capacitación para los miembros de la asociación

**TABLA # 49** Cronograma de capacitación

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
<b>Asociatividad</b>				
<b>Suministro</b>				
<b>Administración</b>				
<b>Mercadeo</b>				

**Fuente:** Asociación de panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

**TABLA # 50** Técnicas de libreto lista de asistencia

FECHA: \_\_\_\_\_

Lista de asistencia de los participantes a la capacitación: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Horario: \_\_\_\_\_

NOMBRE	REPRESENTACION	FIRMA

**Fuente:** Asociación de panificadores  
**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

## Instrumento para la contratación de servicios de facilitadores

**TABLA # 51** Instrumento para la contratación de facilitadores

<b>1.DATOS PERSONALES</b>				
Nombre:		Domicilio:		
Teléfono:		Edad:		
<b>2.FORMACION PROFESIONAL</b>				
Profesión				
Especialización en:				
Maestría:		Doctorado:		
Otros (especifique)				
<b>3.EXPERIENCIA LABORAL (En forma cronología especifique puesto, duración, organización, actividades realizadas)</b>				
a) _____				
b) _____				
c) _____				
<b>5. EXPERIENCIAS COMO FACILITADOR</b>				
MATERIA	EVENTO	EMPRESA O INSTITUCIÓN EN LAS QUE HA IMPARTIDO	PERSONAL CAPACITADO	FECHA DE IMPARTICIÓN (APROXIMADA)

Fuente: Asociación de panificadores  
 Elaborado por: Pamela López Domínguez

## Instrumento para la evaluación por parte de los participantes al instructor

**TABLA # 52** Instrumento para la evaluación

Nombre de la capacitación: _____					
Nombre del instructor: _____					
Fecha: _____					
Número de sesión: _____					
Instrucciones: En la parte superior derecha existe cinco posibles repuestas a cada pregunta, elija una de ellas y coloque una "X" en el cuadro respectivo.					
INSTRUCTOR	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1. Toma en cuenta sus opiniones y/o expectativas					
2. Plantea el o los objetivos de las actividades a desarrollar					
3. Llega temprano a sus sesiones.					
4. Quedan entendidas las exposiciones o aplicaciones que se realizan					
5. El apoyo didáctico que utiliza le ayuda a entender mejor, determinado tema					
6. Aclara sus dudas					
7. Su relación con usted es cordial					
8. La relación que mantiene con el grupo es cordial					

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

### 4.16. Proceso de implementación de la asociatividad

A través del proceso de implementación, se establecen en orden sucesivo las actividades incluidas en el desarrollo de la propuesta en cada etapa del proceso de conformación de la Red así como el responsable y su periodo de duración.



**TABLA # 53** Proceso de implementación de la asociatividad

Nº	ACTIVIDADES	REPONSABLE	DURACIÓN
	<b>PERIODO DE GESTACIÓN</b>		
	Reconocer e informarse sobre las instituciones prestadoras de servicio de asesoría en asociatividad	Grupos propietarios de interesados	
	Elección de la institución que facilitara el proceso de Asociatividad	Grupo de propietario interesados, consultor	
	Invitar a propietarios potenciales a ser miembro de la asociatividad	Consultor	
	Primera reunión incentivar a los propietarios y exponer la importancia de la asociatividad	Consultor	
	Segunda reunión creación de la comisión de gestión.	Consultor y comisión de gestión	
	Tercera reunión elaboración de un plan de trabajo	Institución asesora y propietario	
	Firma de la carta de compromiso entre los propietarios y la institución asesora	Consultor	
	<b>PRERIO DO DE ESTRUCTURACION</b>	Consultor	
	Evaluación de análisis de formas legales de asociación	Junta directiva	
	Constitución jurídica	Propietarios	
	<b>PERIODO DE MADUREZ</b>		
	Alquiler de local para las instalaciones de la red empresarial.	Junta directiva	
	Compra de equipo de cómputo y papelería.	Administrador y Junta directiva	
	Contratación de recursos humanos.	Administrador	
	Creación de la unidad de apoyo técnico	Propietarios	

Fuente: Asociación de panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

#### **4.17. Ejecución**

Ésta debe incluir aspectos que aseguren la eficiencia y eficacia del funcionamiento de la asociación para lo que es necesario, la coordinación y descripción de procedimientos y controles que aseguren la operacionalización de acciones a realizar.

#### **4.18. Evaluación**

Esta deberá aplicarse para verificar el cumplimiento de los objetivos y políticas de la asociación y debe realizarse durante el proceso de integración y funcionamiento y al final de cada periodo establecido para ello se sugiere:

Macro evaluación, comprenderá el análisis de los resultados obtenidos de cómo se han realizado las actividades en general en la asociación.

Micro evaluación, ésta deberá orientarse a la evaluación del cumplimiento específico de las diferentes actividades realizadas en las distintas áreas administrativas de la asociación.

#### **4.19. Presupuesto y Financiamiento**

#### **4.20. Oferta del servicio que se pretende mejorar con el diseño**

Forma de Financiamiento

El costo total de la inversión para la implementación del modelo de asociatividad es de \$ 4.500,00, de los cuales \$ 3.500,00 serán financiados mediante un crédito por parte de la Corporación Financiera Nacional (CFN) a 5 años plazos a una tasa de interés del 12% anual y la diferencia de \$ 1.000,00 será financiada por los socios de la agrupación mediante aportaciones individuales e iguales.

A continuación se efectúa un desglose de los rubros y montos correspondientes proyectados para la realización del modelo de asociatividad empresarial para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena.

**TABLA # 54** Inversión Inicial

<b>CUENTAS</b>	<b>U</b>	<b>C.U</b>	<b>PARCIAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GASTOS FIJO</b>				
Arriendo	12	100	1200	<b>1200</b>
<b>GASTOS CORRIENTES</b>				
Arreglo de Infraestructura				<b>300</b>
Salarios de Albañil	1	200	200	
Salarios de Ayudante	1	100	100	
Materiales de arreglo de local				100
Pintura	5	20	100	
<b>Gasto de Instalación</b>				<b>1.475,00</b>
Divisiones	2	600	1200	
<b>Banner de la asociación</b>	1	275	275	
<b>Materiales de Oficina</b>				<b>55</b>
<b>Grapadora</b>	1	5	5	
<b>Saca grapas</b>	1	5	5	
<b>Perforadora</b>	1	5	5	
<b>Papelería</b>			30	
<b>Sellos de la asociación</b>	2	5	10	
<b>Equipo de Oficina</b>				<b>900</b>
<b>Computadora de Escritorio</b>	1	600	600	
<b>Impresora</b>	1	100	100	
<b>Teléfono</b>	2	100	200	
<b>Muebles de Oficina</b>				<b>470</b>
<b>Escritorio</b>	1	120	120	
<b>Sillón oficina</b>	1	50	50	
<b>Archivadores</b>	2	100	200	
<b>Sillas</b>	4	25	100	
<b>TOTAL</b>				<b>4.500,00</b>

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

Para la implementación del modelo de asociatividad se contratará a dos personas las cuales estarán encargadas de adecuar el local que se va a alquilar, ellos trabajaran por 15 días y se encargaran de pintar y adecuar las divisiones de la oficina de la asociación cuyos honorarios serán de \$200,00 y \$100,00. Se invertirá \$ 100,00 dólares la pintura los cuales servirán para la remodelación del local que se arrendará, además de los gastos de instalación los cuales suman la cantidad de \$ 1.475,00 que será para adquirir divisiones y un banner para la oficina de la asociación. La inversión inicial básicamente radica en la compra de muebles de oficina con un valor de \$ 470,00, dólares equipos de oficina con \$ 900,00 dólares y los materiales de oficina suma la cantidad de \$ 55,00. Para efectos del pago del préstamo se presenta la tabla de amortización:

**TABLA # 55** Amortización del Préstamo

TABLA DE AMORTIZACION				
Periodo	Pago	Interés	Amortización	Capital vivo
0				3500
1	971	420	551	2949
2	971	354	617	2332
3	971	280	691	1641
4	971	197	774	867
5	971	104	867	0

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La Tabla de amortización del préstamo para la inversión utiliza en el modelo asociativo se cancelará en su totalidad en un lapso de 5 años aproximadamente.

#### **Valor Actual Neto (VAN)**

Formula

$V_t$  = Representa los flujos de caja en cada periodo t.

$I_0$  = Es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  = Es el número de períodos considerado.

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

**TABLA # 56 Flujo de Caja**

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
DETALLE	0	2014	2015	2016	2017	2018
<b>INGRESOS POR CUOTAS</b>		<b>2.250,00</b>	<b>2.362,50</b>	<b>2.480,63</b>	<b>2.604,66</b>	<b>2.734,89</b>
(-) Arriendo		1.200,00	1.320,00	1.452,00	1.597,20	1.756,92
(-) Intereses		420,00	353,89	279,84	196,91	104,03
(-) Impuesto		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>(=) INGRESOS NETOS</b>		<b>530,00</b>	<b>588,61</b>	<b>648,78</b>	<b>710,54</b>	<b>773,94</b>
(+) Depreciación (de activos fijos)		376,67	753,33	1.130,00	1.506,67	1.883,33
(-) Inversión	-4.500,00					
(+) Préstamo	3.500,00					
(-) Amortización Capital del Préstamo		-550,93	-617,05	-691,09	-774,02	-866,91
<b>(=) FLUJO NETO DE EFECTIVO</b>	<b>-1.000,00</b>	<b>355,73</b>	<b>724,90</b>	<b>1.087,69</b>	<b>1.443,19</b>	<b>1.790,37</b>

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

Según el resultado obtenido y considerando las premisas de este criterio de evaluación financiera el proyecto de implementación de una nueva estructura organizacional es aceptable debido a que no afecta a la asociación en ningún aspecto.

#### **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Formula

$$TIR = \frac{-I + \sum_{i=1}^n F_i}{\sum_{i=1}^n i * F_i}$$

La Tasa Interna de Retorno para el proyecto es de 69% la cual que es mayor a la tasa de interés del 12% e indica que el modelo de asociatividad que se pretende implementar la asociación, no representa un gasto mayor recuperando en poco tiempo la inversión como se muestra en la tabla de recuperación de la inversión:

**TABLA # 57** Recuperación de la Inversión

Tabla de Amortización				
Periodo	Pago	Interés 12%	Amortización	Capital Vivo
0				3.500,00
1	970,93	420,00	550,93	2.949,07
2	970,93	353,89	617,05	2.332,02
3	970,93	279,84	691,09	1.640,93
4	970,93	196,91	774,02	866,91
5	970,93	104,03	866,91	(0,00)

**Fuente:** Asociación de panificadores

**Elaborado por:** Pamela López Domínguez

La tabla del Periodo de Recuperación de la Inversión evidencia que si se extrae de cada cuota la tasa de retorno exigida, que es del 12%, a la inversión remanente, se observa que tarda aproximadamente seis años en ser recuperada.

### **Demanda del servicio que se desea mejorar con el diseño**

Para cubrir la inversión de la implementación del modelo asociativo como una estrategia importante para el desarrollo institucional, se considera fijar una cuota mensual de \$ 7.50, es decir que cada socio deberá aportar \$ 90,00 dólares americano anual teniendo un ingreso total de \$ 2.250,00 detallados en la tabla mostrada a continuación:

**TABLA # 58 Aportaciones de los socios**

A continuación listado de los socios:

#	NOMBRE DEL SOCIO	CUOTAS		
		DIARIO	MENSUAL	ANUAL
1	BERNABE BIRBIR JOHN IVAN	0,25	7,50	90,00
2	BERNABE LAINEZ SIMON BOLIVAR	0,25	7,50	90,00
3	CASTILLO JUMBO ROSA MATILDE	0,25	7,50	90,00
4	DEL PEZO TOMALA JOSE ALFONZO	0,25	7,50	90,00
5	FIGUEROA FIGUEROA EDDY FAUSTINO	0,25	7,50	90,00
6	FIGUEROA SANCAN MARCELO LEONARDO	0,25	7,50	90,00
7	FRANCO RODRIGUEZ FELIZ MANUEL	0,25	7,50	90,00
8	GONZALEZ WILLIAN EDMUNDO	0,25	7,50	90,00
9	LAINES RODRIGUEZ ERNESTINA YOLANDA	0,25	7,50	90,00
10	LINO PIGUAVE YOLANDA MAGDALENA	0,25	7,50	90,00
11	LINO RODRIGUEZ NELSON JAVIER	0,25	7,50	90,00
12	LOPEZ BORBOR GUILLERMO NICANOR	0,25	7,50	90,00
13	MIRANDA MATEO ANDRES MOISES	0,25	7,50	90,00
14	MUÑOZ CASTILLO ANGE FRANK	0,25	7,50	90,00
15	MUÑOZ POZO MARIA LOURDES	0,25	7,50	90,00
16	REYES PANCHANA MARIA CARMEN	0,25	7,50	90,00
17	REYES REYES CARLOS HUMBERTO	0,25	7,50	90,00
18	REYES RODRIGUEZ LUIS ELENO	0,25	7,50	90,00
19	RODRIGUEZ LAINEZ OTTON INGNACIO	0,25	7,50	90,00
20	SANCHEZ GUBER CECILIO	0,25	7,50	90,00
21	SANCHEZ MARTHA BETTI	0,25	7,50	90,00
22	TOMALA CHANCAY CESAR FELIZ	0,25	7,50	90,00
23	TOMALA CHANCAY FRANKLIN ALFREDO	0,25	7,50	90,00
24	TOMALA CHANCAY KLEBER JAVIER	0,25	7,50	90,00
25	TOMALA PRUDENTE JUAN SEGUNDO	0,25	7,50	90,00
<b>TOTAL</b>		<b>6,25</b>	<b>187,50</b>	<b>2.250,00</b>

Fuente: Asociación de panificadores

Elaborado por: Pamela López Domínguez

El aumento propuesto cubre periódicamente la inversión del modelo asociativo de tal forma que no incurre en repercusiones para la asociación, es decir, no afecta a su estructura económica, generando buenos resultados a corto plazo.

#### 4.21. Costos – Beneficios

**TABLA # 59** Tabla de costos-beneficios

A continuación se presenta los costos de producción de una panificadora del cantón Santa Elena para observar los beneficios al implantar los procesos que van a cumplir los comité de compras, comité de estandarización de producto y el comite administrativo aplicando sus respectivos procesos.

##### Materia Prima

Producto	Cantidad	Unidad de Medida	Precio	Total
Harina	40	Libras	\$ 0,20	\$ 7,80
Manteca	3	Libras	\$ 6,43	\$ 19,29
Lavadura	1,5	Paquete	\$ 2,50	\$ 3,75
Huevos	15	Unidad	\$ 0,15	\$ 2,25
Sal	1	Libras	\$ 0,40	\$ 0,40
Azúcar	4	Libras	\$ 4,50	\$ 18,00
Colorante	1	Cucharada	\$ 0,20	\$ 0,20
<b>Costo de producción</b>				<b>\$ 51,69</b>

##### Mano de obra

Cantidad	Descripción	Valor por día	Valor por Hora	Horas T.
1	Trabajador	\$ 10,60	\$ 1,33	\$ 2,65

##### Gasto indirectos

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor por Hora	Horas T.
1	Fundas	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 1,58
				<b>\$ 55,92</b>

##### Productos producido

Cantidad	Descripción	U. x latas	Producción
9	Latas de palanquetas	33	297
9	Latas de pan enrollados	33	297
8	Latas de rosas	28	224
<b>Unidades de pan Producido</b>			<b>818</b>
<b>Costo de Producción</b>			<b>\$ 0,07</b>
<b>Precio de ventas x unidad</b>			<b>\$ 0,10</b>



**Ganancia bruta**

**\$ 81,80**

**Utilidad liquida**

**\$ 25,88**

El panificador tiene un costo de \$51.69 dólares en materia prima, en mano de obra su costo es de \$2.65 que se obtiene al calcular y estimar que trabaja dos horas en la elaboración, en gasto indirectos tiene \$1.58 que se genera al comprar fundas plástica para el despacho, el costo todas es de \$55.92 dólares distribuido en los diferentes ingredientes para la elaboración del pan solidario como lo denominaron cuando el gobierno fijo el precio de venta en \$0.10, el panificador logra producir 818 panes distribuido en 297 panes tipo palanquetas, 297 panes tipo enrollado y 224 panes tipo rosa; dividiendo el costo de producción para las unidades de panes producidas obtenemos el costo unitario que es de \$0.07; el panificador obtiene en ventas un total de \$81.80 dólares americano y una utilidad liquida de \$25.88 dólares americano.

Al aplicar el modelo asociativo a los panificadores respetando los parámetros políticas, procedimientos, estrategias y estructura organizacional que se propone se estima que los costos se pueden reducir en un 25% al implementar dicha estimación se obtiene reducir a la mitad el costo de producción en comparación al precio de ventas fijado; esto solo con la gestión del comité de compras, suponiendo que logre negociar precio solo en materia prima y gasto indirectos.

<b>Materia Prima</b>				<b>0,25</b>
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
Harina	40	Libras	\$ 0,15	\$ 6,00
Manteca	3	Libras	\$ 4,85	\$ 14,54
Lavadura	1,5	Paquete	\$ 1,88	\$ 2,81
Huevos	15	Unidad	\$ 0,11	\$ 1,69
Sal	1	Libras	\$ 0,30	\$ 0,30
Azúcar	4	Libras	\$ 3,38	\$ 13,50
Colorante	1	Cucharada	\$ 0,15	\$ 0,15
<b>Costo de producción</b>				<b>\$ 38,99</b>

**Mano de obra**

Cantidad	Descripción	Valor por día	Valor por Hora	Horas T.
1	Trabajador	\$ 10,60	\$ 1,33	\$ 2,65

**Gasto indirectos**

Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Valor por Hora	Horas T.
1	Fundas	\$ 0,03	\$ 0,02	\$ 1,42
				<b>\$ 43,06</b>

**Productos producido**

Cantidad	Descripción	U. x latas	Producción
9	Latas de palanquetas	33	297
9	Latas de enrollados	33	297
8	Latas de rosas	28	224
<b>Unidades de pan producido</b>			<b>818</b>

**Costo de Producción** **\$ 0,05**

**Precio de ventas x unidad** **\$ 0,10**

**Ganancia bruta** **\$ 81,80**

**Utilidad liquida** **\$ 38,74**

Con estas primicias se confirma que al complementar las actividades del comité administrativo y el comité de estandarización de productos el modelo asociativo mejorara la competitividad al sector panificador de la cabecera cantonal de Santa Elena para que tenga expectativas de crecimiento y expansión.

Añadiendo que la capacitación es un factor importante para el buen desarrollo del modelo, se propone que el comité administrativo gestione lo antes mencionado con instituciones educativas y gubernamentales.

## CONCLUSIONES

1. La consolidación de un grupo asociativo es fundamental para mejorar los procesos de cambio, sin embargo las estrategias de comunicación entre los socios es importante, el grupo de panificadores debe de lograr esta consolidación y trabajar en equipo generando confianza para que puedan mejorar su situación donde los ingresos y las condiciones de vida mejoren significativamente.
2. El modelo de asociatividad para los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena establece factores del proceso administrativo, como: misión, visión, valores, estructura organizacional.
3. Se elaboró la estructura organizacional con la finalidad de mejorar y desarrollar sus actividades administrativas-productivas.
4. El modelo de asociatividad debe cumplir con los lineamientos para beneficiar el desarrollo institucional de la organización.
5. Considerar el presente trabajo de titulación para el inicio de una mejora administrativa creciente dentro de la organización asociativa, enfocando en un modelo asociativo, herramienta vital, que permite perfilarse hacia la calidad y eficacia de la institución.

## RECOMENDACIONES

1. El proceso asociativo es una alternativa de vital importancia para los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena porque desean expandirse en el mercado, manteniendo siempre su autonomía y consolidando fortalezas que sirvan para obtener un nivel de competitividad eficiente.
2. Difundir el direccionamiento estratégico que permita la orientación efectiva del grupo asociativo y crear una cultura organizacional.
3. Aprobar la nueva estructura organizacional y los procesos con la finalidad de que el cliente interno tenga una orientación acerca de sus funciones y responsabilidades.
4. Llevar un control de las estrategias establecidas para que todas las actividades se desarrollen de manera eficiente y eficaz en el grupo asociativo.
5. Efectuar reuniones con la directiva dando a conocer el avance de cumplimiento de las estrategias para mejoramiento y desarrollo organizacional. Crear un comité dentro de la institución, cuya función es vigilar por el cumplimiento de los deberes y responsabilidades de cada socio, mediante la comunicación, el trato profesional y responsable.

## BIBLIOGRAFÍA

- AZUA, J. (2000). Alianzas Competitivas para la Nueva Economía. Editorial Mc. Graw Hill.
- BERNAL Cesar (2010), Metodología de Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Tercera edición. Pearson Educación, Colombia.
- BERNAL Cesar (2006). Metodología de la Investigación. Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Segunda edición. Pearson Educación, Colombia.
- DAVID F (2007). Conceptos de administración estratégica, Prentice - Hall Hispanoamericana, Cuarta Edición
- GARCÍA Andrés (2000). Globalización – MERCOSUR: Estrategias para pymes. Buenos Aires: Argentina.
- GONZÁLEZ, Hugo (2005), Investigación y Gestión Empresarial.
- IGUERA Mariela (2003). Asociatividad en pymes. Buenos Aires.
- Hernández E. (2000). Ventajas Competitivas Pág. # 23.
- LUZURIAGA Jorge (2011). “Manual de Investigación guía para la elaboración de tesis y trabajo de graduación en Universidades”, editorial CODEU.
- MASCAREÑAS P., Juan, “Manual de fusiones y adquisiciones de empresas”, McGraw Hill, España, 1993, pág. 1-78, 253-296.
- PAREDES de la Cruz Nataly y Paredes Garcés Wilson Gonzalo, (2011). Investigación Acción, editorial RIJABAL.
- POLIAK, Raúl (2001). Asociatividad como grado de autonomía gerencial
- ROSALES Ramón (1997). “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de las Pymes”.

## PAGINAS WEB

- Asociatividad una alternativa para el desarrollo y crecimiento  
<http://www.fcecon.unr.edu.ar/investigacion/jornadas/.../liendoasociativ01.pdf>.
- [http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/asociatividad acceso medios.pdf](http://www.redmujeres.org/biblioteca%20digital/asociatividad%20acceso%20medios.pdf) Marco Montagna M. Ingeniero Agrónomo, 2004
- Caballano j (2000) Competitividad [www.caballano.com](http://www.caballano.com)
- PALLARES V (2010). Asociatividad empresarial, una respuesta de los pequeños productores a la internalización de las economías.  
[http://www.cei.org.ni/images/file/manual\\_asociativ.pdf](http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf)
- PERALES Raúl (2003). Asociatividad: Cooperación y Competencia. Lima: Perú. Disponible en: <http://www.prompyme.gob.pe/>
- VEGAS R (2010). La Asociatividad y Capital Social [www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/ueperu@mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/ueperu@mincetur.gob.pe)
- <http://www.inec.gob.ec/home/>
- VEGAS R (2008). Asociatividad.  
[http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs\\_taller/Presentaciones Tumbes y Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf)
- CASTULO V. (2010). Perfil del líder.  
[http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/PERFIL\\_DEL\\_LIDER\\_DE\\_HOY.pdf](http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/PERFIL_DEL_LIDER_DE_HOY.pdf)

## **LEYES CONSULTADAS**

- Constitución de la República del Ecuador, 2008
- Ley Orgánica y Reglamento de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (Actualizado al 5 de agosto del 2013)
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e inversiones, 2010.

## **GLOSARIO**

**Asociatividad.-** Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

**Estrategia.-** Es una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen

**Competitividad:** Rivalidad entre las empresas que desean obtener mayor ganancia en un mismo mercado.

**Productividad.-** Es el logro de un producto eficiente, enfocando la atención específicamente en la relación del producto con el insumo utilizado para obtenerlo.

**Eficiencia.-** Expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos.

**Confianza.-** Radica en la esperanza y la seguridad que se deposita en otra persona, una actividad o en algo en concreto. Pero la confianza también puede constituir un valor interno.

**Producto.-** Es un objeto que se ofrece en un mercado con la intención de satisfacer aquello que necesita o que desea un consumidor.

**Confianza.-** Radica en la esperanza y la seguridad que se deposita en otra persona, una actividad o en algo en concreto. Pero la confianza también puede constituir un valor interno.



**Calidad del producto.-** Es lograr una diferenciación de tipo cualitativo y cuantitativo en relación a algún atributo requerido. En cuanto al usuario, la calidad implica satisfacer sus expectativas y anhelos.

**Planificación estratégica.-** Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño.

**Organización interna.-** Es aquella que describe cómo se agrupan, identifican y se relacionan los distintos elementos que forman la empresa.

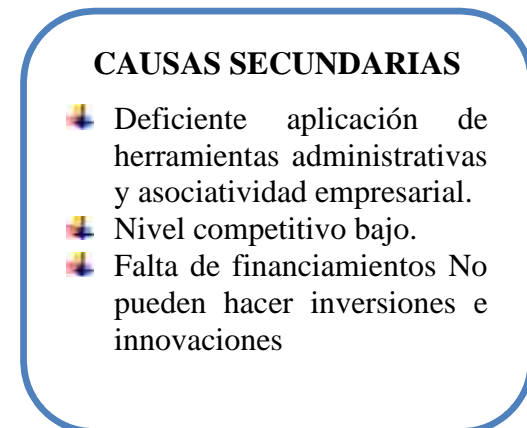
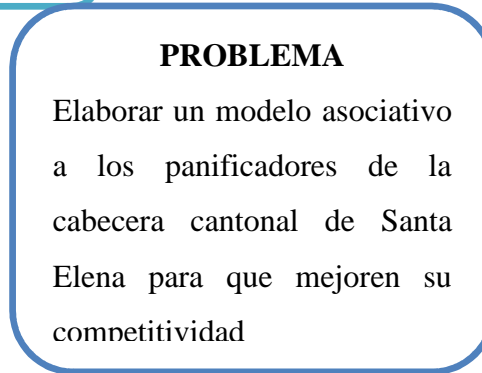
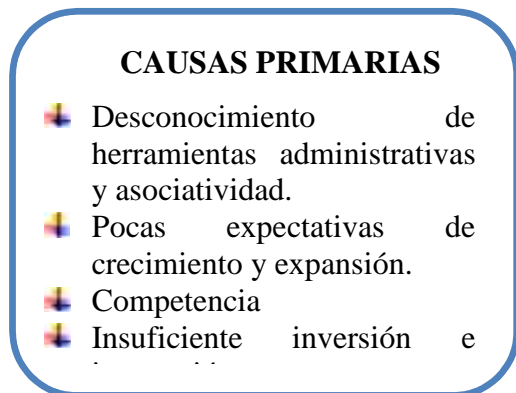
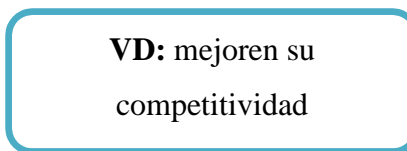
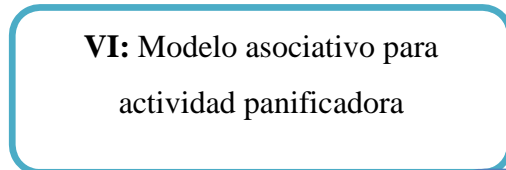
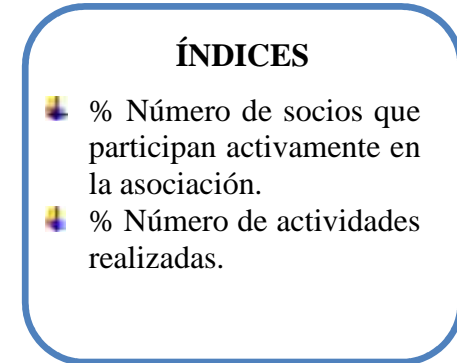
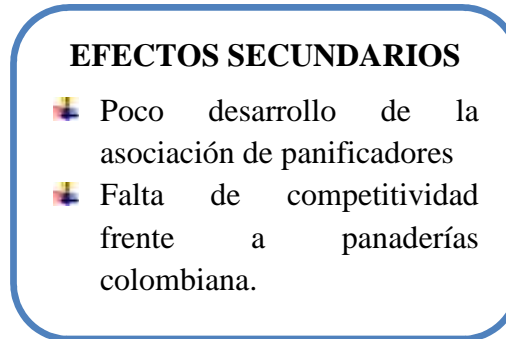
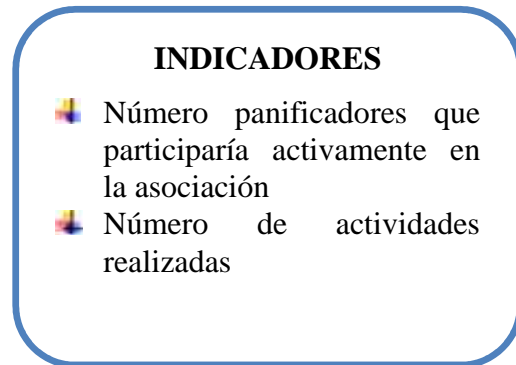
**Capacitación.-** Es un proceso educativo a corto plazo el cual utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal administrativo de una empresa.

**Negociación.-** Es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

**Innovación.-** Nuevas ideas e inventos y su implementación económica. Las ideas solo pueden resultar innovaciones luego de que ellas se implementan como nuevos productos, servicios o procedimientos y que realmente encuentran una aplicación exitosa imponiéndose en el mercado, a través de la difusión.

**Tecnología.-** Es el conjunto de conocimientos técnicos, ordenados científicamente, que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de la humanidad.

## ANEXO 1 Árbol del problema



**Fuente:** Paredes de la Cruz., Paredes Garcés., Wilson Gonzalo., (2011).

Investigación Acción: Editorial RIJABAL.

**Elaborado por:** Pamela López.

## ANEXO 2 Plan de acción

<b>Problema principal:</b> Desventajas en la competitividad y en expectativas de crecimiento y expansión de las panificadoras.			
<b>Fin del proyecto</b>		<b>Indicadores:</b>	
Elaborar un modelo de asociatividad para la actividad panificadora de la cabecera cantonal de Santa Elena que contribuya a mejorar la competitividad mediante la producción y comercialización de sus productos.		*Número de personas asociadas *Entrevista y encuestas a los panificadores.	
<b>Propósito del proyecto</b>		<b>Indicador:</b>	
Fortalecer la participación en la administración y comercialización de los productos.		*Números de personas que desean asociarse, para formar parte de un enfoque participativo	
Objetivos específicos	Indicador	Estrategia	Actividades
Motivar la integración de los socios en el proceso de asociatividad en una forma activa para obtener beneficios o metas en común.	*Identificar a los socios.	*Integrar a las personas dedicadas a la actividad panificadora. *Incrementar capital a través de una aportación entre los participantes. *Establecer procesos de asociatividad.	*Establecer etapas del proceso asociativo. *Etapas y métodos de asociatividad. *Mecanismo para el proceso asociativo (Dialogo, reuniones de trabajo)
Diseñar una estructura organizacional para desarrollar una gestión eficiente	* Políticas y estatutos	*Formalización del grupo	*Realizar trámites para formar la asociatividad. * Descripción de puestos y perfil de cargos. *Aprobación de estatutos para la constitución de la asociatividad. *Acta constitutiva

<p>Definir los procedimientos de estandarización de productos y compras para el desarrollo asociativo.</p>	<p>*Procedimientos de estandarización de productos.</p> <p>*Procedimientos de compras</p>	<p>*Innovación o desarrollo de productos</p> <p>*Negociar con proveedores</p>	<p>*Aprobación del producto (Formula, empaque)</p> <p>* Marca de la asociación.</p> <p>*Listado de direcciones de los proveedores contactados.</p> <p>*Cotizaciones.</p> <p>*Convenios</p> <p>*Beneficios otorgados por los proveedores.</p>
<p>Ventas estratégicas para productos estandarizados</p>	<p>*Comercialización</p>	<p>*Ventas lugares estratégicos</p> <p>*Expandir los puntos de ventas para asegurar el crecimiento mediante la asociatividad empresarial.</p>	<p>*Aprovechar la capacidad para producir los productos estandarizados</p> <p>*Buscar nuevos nichos de mercado.</p> <p>*Realizar publicaciones en folletos, tarjetas de presentación y valla publicitarias.</p>
<p>Capacitar a los integrantes de la asociación con el fin de mejorar la eficiencia de sus procesos.</p>	<p>*Gestionar programas de capacitación ante las entidades pertinentes.</p>	<p>Capacitaciones relacionadas con temas de asociatividad, producción y comercialización.</p>	<p>*Cronograma de capacitación para los miembros de la asociación</p> <p>*Instrumento para la contratación de servicios de facilitadores</p> <p>*Instrumento para la evaluación por parte de los participantes al instructor.</p>

## ANEXO 3 Encuesta aplicada a los panificadores



### ENCUESTA

Buenos días, soy estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial. Solicito su colaboración.

**OBJETIVO:** Obtener información para un modelo de asociatividad para los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena.

**INDICACIONES:** Responda cada una de las siguientes interrogantes, Marcando con una X la(s) respuestas(s) que considere conveniente.

- Sexo de los propietarios de las microempresas.  
Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_
- Edad de los propietarios de las microempresas  
25-30 \_\_\_\_\_ 31-36 \_\_\_\_\_ 37- 42 \_\_\_\_\_ 43 en adelante \_\_\_\_\_
- Ultimo año de estudio cursado por los microempresarios  
Ninguno \_\_\_\_\_ Primaria \_\_\_\_\_ Bachillerato \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

### PREGUNTAS DE CARÁCTER ESPECÍFICAS

- ¿A qué organización pertenece??  
 Asociación  
 Panificador independiente
- ¿Qué beneficios ha recibido de este gremio o asociación?  
 Capacitación  
 Acceso a materiales  
 Financiamiento  
 Ninguno
- ¿Ud. participaría en un modelo de asociatividad empresarial en caso de que existiera?  
*La asociatividad es definida como un "mecanismo de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común" (Iguera, 2003; Rosales, 1997).*  
 SI  NO
- ¿Qué beneficios le gustaría obtener con la asociatividad empresarial en el área financiera?  
 Acceso a Financiamiento  
 Compras conjuntas  
 Inversión
- ¿Qué beneficios le gustaría obtener con la asociatividad empresarial en el área organizacional?  
 Mejorar procesos productivos  
 Capacitación conjunta  
 Poder de negociación  
 Procesos administrativos
- ¿Qué beneficios le gustaría obtener con la asociatividad empresarial en el área comercial?  
 Aperturas de nuevos mercados  
 Alianzas para vender productos estandarizados  
 Logística y distribución
- ¿Qué temas le gustaría que se incluya en el programa de capacitación?  
 Asociatividad  
 Suministros  
 Administración  
 Mercadeo  
 Calidad

8. ¿En cuánto ha variado la rentabilidad en su microempresa?
- Se ha incrementado considerablemente más del 10%
  - Se incrementó moderadamente entre 0 y 10%
  - No ha variado
  - Ha disminuido levemente
  - Ha disminuido considerablemente
9. ¿Cómo considera su participación en el mercado?
- Se ha incrementado considerablemente más del 10%
  - Se incrementó moderadamente entre 0 y 10%
  - No ha variado
  - Ha disminuido levemente
  - Ha disminuido considerablemente
10. ¿En cuánto ha variado los costos de su producción?
- Se ha incrementado considerablemente más del 10%
  - Se incrementó moderadamente entre 0 y 10%
  - No ha variado
  - Ha disminuido levemente
  - Ha disminuido considerablemente
11. ¿Puede identificar el nivel de competitividad que su microempresa posee??
- Nivel alto
  - Nivel Medio
  - Nivel Bajo
12. ¿Cuánto es el ingreso promedio que recibe mensualmente?
- Menos de \$ 200
  - Entre 201 y 350
  - Más de \$ 351
13. ¿Qué tipos de productos elabora con mayor frecuencia?
- Pan
  - Pasteles
  - Bocaditos
14. ¿Estaría dispuesto a realizar una alianza de venta de productos estandarizados de la asociación?
15. ¿Ud., cree que el sector panificador tiene expectativas de crecimiento y expansión?

Muchas gracias por su colaboración...

## ANEXO 4 Encuesta consumidores de las panaderías de la cabecera cantonal de Santa Elena



Buenos días, soy estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas, de la Carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial. Solicito su colaboración.

**OBJETIVO:** Obtener información para un modelo de asociatividad para los panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena.

**INDICACIONES:** Responda cada una de las siguientes interrogantes, Marcando con una X la(s) respuestas(s) que considere conveniente.

1. ¿Qué pan Prefiere Ud.?
  - Pan (Panaderías Sta. Elena)
  - Pan colombiano
  - Supan
  - Grille
  - Bingo
  
2. ¿A qué hora Ud. compra pan?
  - 6 - 7 am
  - 8 - 9 am
  - 10 - 12 am
  - 4 - 5 pm
  - 6 - 7 pm
  - 8 - 9 pm
  
3. ¿En dólares cuanto consume de panes usted?
  - \$ 0.50 - \$ 1
  - \$ 2 - \$ 3
  - \$ 4 - \$ 5

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

- 5 Completamente satisfecho
- 4 Satisfecho
- 3 Medianamente satisfecho
- 2 Insatisfecho
- 1 Muy insatisfecho

Seleccione una sola alternativa. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestro estudio. Califique su grado de satisfacción en una escala de 1 a 5, donde 1 es muy insatisfecho y 5 completamente satisfecho, para los siguientes aspectos:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Muy Mala
-----------	-------	---------	------	----------

**Producto**

Variedad de productos					
Precio-Calidad					
Frescura del producto					

**Servicio**

Presentación del personal					
Calidad de atención					
Amabilidad-Respeto					
Rapidez					

**Instalaciones**

Limpieza del Local					
Iluminación-Ventilación					
Seguridad					

**ANEXO 5 Fotografías**

**FOTO 1: Local**



**FOTO 2: Local**





**FOTO 3: Panificadores**



**FOTO 1: Local**



## ANEXO 6 Solicitud de certificado de existencia legal

**FORMATO PARA ASOCIACIONES EPS**  
**MODELO DE SOLICITUD DE CERTIFICACIÓN DE EXISTENCIA LEGAL**

Ciudad y fecha:

Ingeniero  
Hugo Jácome Estrella  
SUPERINTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
Presente.-

De mi consideración:

Yo, (NOMBRE DEL SOLICITANTE)....., portador de la cédula de ciudadanía No. ...., en mi calidad de asociado, por medio de la presente solicito comedidamente a Usted se me extienda un **CERTIFICADO DE EXISTENCIA LEGAL DE LA ASOCIACIÓN** (nombre de la organización)....., con RUC No. ...., cuyo domicilio principal es (Ciudad y Dirección).....

El referido certificado es un **REQUISITO EXIGIDO POR** ..... para realizar el trámite .....

Por la atención que brinda a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Nombre: .....  
No. cédula ciudadanía: ..... teléfono: .....  
Dirección: .....  
Correo electrónico: .....

Adjuntos: Copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación del peticionario.

## ANEXO 7 Solicitud de registro de directiva

**FORMATO PARA ASOCIACIONES EPS**  
**MODELO DE SOLICITUD DE REGISTRO DE DIRECTIVA**

Ciudad y fecha:

Ingeniero  
Hugo Jácome Estrella  
SUPERINTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
Presente.-

De mis consideraciones:

Yo, (NOMBRE DEL SOLICITANTE)....., con cédula de ciudadanía No. ...., mayor de edad, en mi calidad de **PRESIDENTE** de la ASOCIACIÓN....., con domicilio principal en (DETALLAR LA DIRECCIÓN)....., respetuosamente solicito:

Que, previa revisión de la certificación requerida por la Superintendencia, que adjunto a la presente, se digno **REGISTRAR** en los archivos que tiene a su cargo a la Directiva elegida.

\_\_\_\_\_  
Firma y sello  
PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN

## ANEXO 8 Certificación del secretario de elección de directiva

### FORMATO PARA ASOCIACIONES EPS

#### DECLARACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SECRETARIO DE LA ASOCIACIÓN SOBRE LA ELECCIÓN DE VOCALES DE LAS JUNTAS DIRECTIVA Y DE VIGILANCIA, PRESIDENTE, ADMINISTRADOR Y SECRETARIO

Yo,   
 en mi calidad de SECRETARIO de la Asociación

, con Registro Único de Contribuyentes (RUC) No.   
 , domiciliada en la ciudad de

, en forma libre y voluntaria, en cumplimiento de mis funciones de acreditar la veracidad de los actos y documentos que reposan en el archivo de la asociación, que se encuentra a mi cargo, DECLARO Y CERTIFICO:

1.- Que la convocatoria para la Junta General realizada el (fecha)

, incluyó en el orden del día, un punto específico relacionado con la elección de los vocales de la Junta Directiva y de la junta de vigilancia, y que dicha convocatoria, se efectuó con  días de anticipación.

2.- Que la Junta General reunida el (fecha) , contó con la asistencia de

asociados. En dicha sesión de la Junta General, luego de las elecciones y el conteo de votos correspondiente, fueron elegidos, por un periodo de  años, en calidad de vocales, los siguientes asociados:

#### JUNTA DIRECTIVA

CARGO	NOMBRE	VOTOS	VOTOS		
			A favor	En contra	Abstenciones
PRIMER VOCAL PRINCIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TERCER VOCAL PRINCIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CUARTO VOCAL PRINCIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
QUINTO VOCAL PRINCIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PRIMER VOCAL SUPLENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TERCER VOCAL SUPLENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
CUARTO VOCAL SUPLENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
QUINTO VOCAL SUPLENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

#### JUNTA DE VIGILANCIA

CARGO	NOMBRE	VOTOS	VOTOS		
			A favor	En contra	Abstenciones
PRIMER VOCAL PRINCIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SEGUNDO VOCAL PRINCIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TERCER VOCAL PRINCIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
PRIMER VOCAL SUPLENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
SEGUNDO VOCAL SUPLENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
TERCER VOCAL SUPLENTE	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.- Que en sesión de la Junta General, efectuada el (fecha) [ ] y con la asistencia de [ ] asociados, fue nombrado (nombre) [ ] en calidad de AUMINO (AUXILIAR) con [ ] votos a favor, [ ] votos en contra y [ ] abstenciones, por un periodo de [ ] año(s).

4.- Que en sesión de la Junta General, efectuada el (fecha) [ ] y con la asistencia de [ ] asociados, fue elegido (nombre) [ ] en calidad de PRESIDENTE, con [ ] votos a favor, [ ] votos en contra y [ ] abstenciones, por un periodo de [ ] año(s).

5.- Que en sesión de la Junta General, efectuada el (fecha) [ ] y con la asistencia de [ ] vocales, fue elegido (nombre) [ ] en calidad de SECRETARIO, con [ ] votos a favor, [ ] votos en contra y [ ] abstenciones, por un periodo de [ ] año(s).

6.- Que todos quienes hemos sido elegidos o designados, cumplimos con los requisitos previstos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General y el estatuto social de la asociación y no nos encontramos inmersos en ninguna prohibición.

7.- Que, en las áreas de las sesiones correspondientes, en las que envía la designación de la directiva respecto de la cual se certifica, se establece el resultado del proceso electoral, nombra, apellidos, número de cédula y firmas de los asociados, y la aceptación de los cargos por parte de los dignidades elegidas.

8.- Que el listado de asociados remitido en medio magnético a la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dentro del proceso de adecuación de estatutos, así como toda la información consignada en dicho documento, corresponden a la información y respaldos documentales que reposan en los archivos de la organización.

9.- Que el listado de oficinas y locales remitido a través del portal de servicios electrónicos de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, dentro del proceso de adecuación de estatutos, así como toda la información consignada en dicho documento, corresponden a la información y respaldos documentales que reposan en los archivos de la organización, a mi cargo.

10.- Que conozco que la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, en cualquier tiempo, verificará el cumplimiento de los requisitos legales, reglamentarios y estatutarios, y en caso de incumplimiento, aplicará las sanciones previstas en la Ley.

11.- Que tengo pleno conocimiento de la responsabilidad civil y penal en que puedo incurrir en caso de comprobarse falsedad en mis declaraciones, por inconsistencias con los documentos que reposan en el archivo a mi cargo, o por inexistencia de dichos documentos.

Ratificándome en el contenido de la presente DECLARACIÓN, la suscribo con la firma y rúbrica que uso en todos mis actos públicos y privados, que me comprometo a reconocer, en caso necesario o a requerimiento de autoridad.

LO DECLARO Y CERTIFICO, en la ciudad de [ ]

a los [ ] días del mes de [ ] del año [ ]

[ ]  
(Nombres y apellidos)

CC: [ ]

FIRMA DEL SECRETARIO Y SELLO DE LA ASOCIACIÓN

## ANEXO 9 Ingreso y salida de asociados

### Solicitud de ingreso y salida de asociados

**FORMATO PARA ASOCIACIONES EPS**

**MODELO DE SOLICITUD DE REGISTRO  
DE ENTRADA, REMPLAZO O SALIDA DE ASOCIADOS**

Ciudad y Fecha: .....

Ingeniero:  
Miguel Idroina Ferrallo  
SUPERINTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
Presente.-

De mi consideración:

Yo, (NOMBRE DEL ADMINISTRADOR)..... con cédula de ciudadanía No. .... mayor de edad, legalmente capaz, en mi calidad de ADMINISTRADOR de la ASOCIACIÓN ..... con RUC número ..... y con domicilio principal en (DETALLAR LA DIRECCIÓN)..... y con respetuosamente solicito:

Que, con base a la certificación emitida por el Secretario de la Asociación, que adjunto a la presente, se digno REGISTRAR en los archivos que tiene a su cargo, al (los) asociado (s) que se indican en la misma, según lo dispuesto por la JUNTA DIRECTIVA, en sesión realizada el día ....., del mes de ....., del año dos mil ....., a las .....

\_\_\_\_\_  
Firma y sello  
ADMINISTRADOR DE LA ASOCIACIÓN

NOTA. Adjuntar copias legibles de las cédulas de ciudadanía del Administrador y Secretario. A partir de 5 asociados, incluir el listado de asociados en formato electrónico.

### Certificado del secretario y salida de asociados

**FORMATO PARA ASOCIACIONES EPS**

**DECLARACIÓN Y CERTIFICACIÓN DEL SECRETARIO DE LA ASOCIACIÓN RESPECTO DEL INGRESO, REMPLAZO O SALIDA DE ASOCIADOS**

Yo, ..... en mi calidad de SECRETARIO de la Asociación ..... con Registro Único de Contribuyentes (RUC) No. .... domiciliado en ..... en forma libre y voluntaria, en cumplimiento de mis funciones de acreditar la veracidad de los actos y documentos que reposan en el archivo de la Asociación, que se me muestra a mi cargo, DECLARO Y CERTIFICO:

1. Que la JUNTA DIRECTIVA, en sesión realizada el día.....del mes de..... del año 20..... acordó y resolvió respecto de la situación del (de los) asociado (s) que se indica (n) a continuación, para lo cual se determinó que cumple (n) con todos los requisitos reglamentarios y estatutarios establecidos para la Organización:

No. de salida	Apellidos y Nombres del asociado	Fecha de ingreso <sup>1</sup>	Fecha de salida

La Superintendencia podrá, en cualquier momento, verificar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios y estatutarios, y en caso de incumplimiento, se aplicarán las sanciones correspondientes; se dejará sin efecto el registro y se ordenará la separación del asociado.

2 - Que tengo plena conciencia de la responsabilidad civil y penal en que puedo incurrir en caso de comprobarse falsedad en mis declaraciones, por incongruencias con los documentos que reposan en el archivo a mi cargo, o por inexistencia de dichos documentos.

Reconociéndome en el contenido de la presente DECLARACIÓN, la suscribo con la firma y sello a que me es habido, en los pedidos y pedidos, que me comprometo a conservar, en una carpeta en la respectiva oficina de actividad.

LU DECLARO Y CERTIFICO, en ..... a los .... días del mes de..... del año.....

(Nombre y apellidos)  
CC  
FIRMA DEL SECRETARIO Y SELLO DE LA ASOCIACIÓN

<sup>1</sup> Fecha de inscripción por parte de la Junta Directiva

## ANEXO 10 Solicitud de actualización de datos de organizaciones

### FORMATO PARA ASOCIACIONES EPS

#### MODELO DE SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN DE BASE DE DATOS DE ORGANIZACIONES

Caso: (Marque con una X según corresponda)

La organización no consta en la base de datos de la SEPS

La organización no registra RUC o razón social en la base de datos de la SEPS

La razón social de la organización no coincide con el RUC registrado en la base de datos de la SEPS

Ciudad y Fecha: .....

Señor Doctor  
Hugo Jácome Estrella  
SUPERINTENDENTE DE ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA  
Presente.-

De mi consideración:

Yo, (NOMBRE DEL SOLICITANTE)....., con cédula de ciudadanía No. ...., en mi calidad de Representante Legal de la organización (Nombre de la organización y RUC de poseerlo).....

con domicilio en la ciudad de ....., me permito indicar que he verificado la información correspondiente a la organización que represento, determinando que aquella (no es correcta /no existe -según el caso marcado-).

Por lo expuesto, me permito adjuntar copias certificadas del RUC y del Acuerdo Ministerial de creación de la organización, con la finalidad de que se realicen las actualizaciones necesarias para que sea posible llevar a cabo el trámite de adecuación de

estatutos y registro. Adjunto también copia de mi cédula de ciudadanía y certificado de votación.

Atentamente,

Nombre: .....

No. Cédula Ciudadanía: .....

Teléfonos: .....

Dirección: .....

Correo Electrónico: .....

Adjunto: Lo indicado

## ANEXO 11 Carta del gramatólogo

LCDO. EDUARDO VINICIO PICO GUTIÉRREZ, MGE.  
MESTER EN GERENCIA EDUCATIVA  
DOCENTE UNIVERSITARIO  
epicoguti@gmail.com  
099619094 - 099480792  
042934682

### CERTIFICACIÓN

El suscrito profesional, docente universitario, en calidad de **GRAMATÓLOGO**, procedió a la revisión y corrección para la ejecución de los ajustes pertinentes en el trabajo de titulación denominado: "MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ACTIVIDAD PANIFICADORA DE LA CABECERA CANTONAL DE SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013", de la autora: Pamela Del Carmen López Domínguez.

**CERTIFICO** que el trabajo de titulación cumple con las normativas ortográficas, de redacción, sintaxis y estructura gramatical pertinentes a las exigencias del nivel superior, según lo estipulado en las Leyes Generales y el Reglamento de Títulos y Grados de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad, pudiendo el interesado dar el uso que estime conveniente a este documento.

Atentamente:



Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.

DOCENTE UNIVERSITARIO

C.C. 180229866-9

**ANEXO 12 Carta Aval**

Santa Elena, Junio 2012

ECON. FELIX TIGRERO G.  
DIRECTOR DE LA CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL  
UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA

Presente

Por medio de la presente reciba un atento y cordial saludo de parte del grupo de panificadores de la cabecera cantonal de Santa Elena, la presente es para exponer y solicitar lo siguiente:

En reunión celebrada el día sábado 26 de mayo del presente año, en mutuo acuerdo hemos considerado aceptar la propuesta de un modelo de asociatividad con el objetivo de mejorar nuestra organización.

Por su atención quedamos muy agradecidos.

**Atentamente**

---

SR. JOSÉ DEL PEZO