



**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO
VERDE “ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA
ELENA, PROVINCIA DE
SANTA ELENA,
AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN
Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: CECILIA ARACELY PAZMIÑO TOMALÁ

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MSc.

LA LIBERTAD - ECUADOR

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO
VERDE “ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA
ELENA, PROVINCIA DE
SANTA ELENA,
AÑO 2013**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTORA: CECILIA ARACELY PAZMIÑO TOMALÁ

TUTORA: ING. SOFÍA LOVATO TORRES, MSc.

LA LIBERTAD - ECUADOR

2013

La Libertad, 04 noviembre 2013

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación, “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Srta. CECILIA ARACELY PAZMIÑO TOMALÁ egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Escuela de Ingeniería Comercial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previa 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

.....
Ing. Sofía Lovato Torres, MSc.

TUTORA

DEDICATORIA

A mi madre, hermanos, por ser mis guías y a mis queridos sobrinos por quienes me esmero para que vean en mí un ejemplo de superación.

A todos ustedes es cuando hoy puedo decir: gracias familia por darme la fortaleza para alcanzar esta meta tan anhelada que hoy culmina.

Esto es por ustedes.

Ceci

AGRADECIMIENTO

A Dios

Por permitirme despertar cada día y
hacerme sentir que aún vivo.

Sr. Manuel Zambrano Chiquito

Presidente de la Asociación
Agropecuaria de Productores de Río
Verde “ASPRIV”, quien me permitió
realizar este trabajo proporcionando toda
la información necesaria.

Ing. Linda Núñez

Profesora digna de mi admiración y todo
mi respeto que cumple con su vocación
de enseñar, llena de retos transmitiendo
con su ejemplo de vida a no sólo pensar
en grande sino, ¡ser grandes!, agradecida
siempre por motivarme a culminar esta
etapa.

Viviana Mateo

Compañera y gran amiga llena de
habilidades y virtudes por tu disposición
durante este proceso de estudio, desde
inicio a fin.

Un abrazo con cariño,

Ceci

TRIBUNAL DE GRADO

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

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

Ing. Sofía Lovato Torres, MSc.
PROFESORA-TUTORA

Ing. Washington Perero Vera, MSc.
PROFESOR DE ÁREA

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

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

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN
AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE
“ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA ELENA,
PROVINCIA DE SANTA ELENA,
AÑO 2013**

Autora: Cecilia Aracely Pazmiño Tomalá

Tutora: Ing. Sofía Lovato Torres, MSc.

RESUMEN

La Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”, se constituye como una organización dedicada a la producción y comercialización de cultivos de ciclo corto, que viene ofertando sus productos hacia diferentes lugares, considerados por clientes como productores de calidad; sin embargo, en el aspecto administrativo, las gestiones no son las más adecuadas, realizando actividades de manera improvisada, guiándose sólo por sus estatutos donde refleja los deberes y obligaciones que la directiva debe desempeñar, más no se establece adecuadamente como estarán distribuidas las funciones, sus objetivos, creando un ambiente de comunicación ambigua, matizado por una serie de inconvenientes manifestados en el uso inapropiado de sus recursos. En el presente trabajo, la metodología de la investigación radica en conocer desde la situación actual de la asociación, su manera de operar en el ambiente interno y externo, a través de una investigación de carácter descriptiva, explicativa, bibliográfica y de campo, aplicando técnicas e instrumentos de recolección de información como los cuestionarios y guías de entrevistas dirigidas a los miembros de la asociación, a clientes e informantes calificados, seleccionados a través del muestreo no probabilístico, seguido del muestreo por criterio. Mediante aquella perspectiva se destaca la creación de un Diseño Organizacional para la asociación compuesto de cuatro fases: Preparación y Análisis Organizacional, Proyección Estratégica-Gestión de las Necesidades, Diseño de los Procesos - Sistemas de Control y la Proyección de la Estructura Organizativa, buscando hacer uso eficiente de los recursos que posee, direccionándolos hacia el cumplimiento de sus objetivos con cualidades diferentes que les permita ser una organización competitiva. Por esta razón fue importante constituir un diseño organizacional apropiado para definir jerarquías, controlar, delegar funciones, promoviendo un trabajo en equipo, estableciendo diseños de procesos, sistemas de control que permitan mejorar la efectividad y la eficiencia de las actividades que a diario la asociación desarrolla.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
TRIBUNAL DE GRADO	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE GENERAL	vii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE CUADROS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv
ÍNDICE DE ANEXOS	xvii
INTRODUCCIÓN	1
MARCO CONTEXTUAL	3
Planteamiento del problema.....	3
Formulación del problema.....	8
Sistematización del problema.....	8
Justificación.....	9
Justificación Teórica.....	9
Justificación Práctica.....	11
Objetivos.....	12
Hipótesis y Operacionalización de las variables.....	13
CAPÍTULO I	16
MARCO TEÓRICO	16
1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA.....	16
1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL - VARIABLE	
INDEPENDIENTE.....	18
1.2.1. Definición.....	18

1.2.2.	Importancia del Diseño Organizacional.....	19
1.2.3.	Modelos de Diseños Organizacionales	20
1.2.3.1.	Modelo de diseño organizacional según Ailed Labrada Sosa.....	20
1.2.3.2.	Modelo de diseño organizacional según Richard L. Daft	22
1.2.4.	Elementos del Diseño Organizacional	24
1.2.4.1.	Preparación y análisis organizacional	25
1.	Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI.....	26
2.	Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE.....	27
1.2.4.2.	Proyección estratégica y gestión de las necesidades.....	28
1.2.4.2.1.	Proyección estratégica.....	28
1.	Misión	29
2.	Visión	29
3.	Plan de Acción	30
4.	Objetivos	30
5.	Estrategias	31
1.2.4.2.2.	Gestión de las necesidades	31
1.	Clientes.....	32
2.	Proveedores	33
3.	Relaciones externas (vínculos interinstitucionales)	33
1.2.4.3.	Diseño de los Procesos y Sistemas de Control	34
1.	Sistemas de Gestión de la Organización	34
	Sistema de control.....	34
	Cuadro de Mando Integral (CMD o BSC)	35
	Fichas de control	36
1.2.4.4.	Proyección de la Estructura Organizativa	36
1.	Objetivos de la estructura organizacional	37
2.	Tipos de Estructura Organizacional	37
3.	Definición de las funciones y tareas.....	41
4.	Descripción de puestos.....	41
5.	Manuales organizacionales	43
6.	Cultura Organizacional	45

7.	Políticas Organizacionales	46
8.	Principios y Valores	47
1.3.	ASOCIACIÓN AGROPECUARIA - VARIABLE DEPENDIENTE	47
1.4.1.	Antecedentes	49
1.4.2.	Socios fundadores	50
1.4.3.	Actividad económica de la asociación	51
1.5.	MARCO LEGAL	52
CAPÍTULO II		56
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		56
2.1.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.2.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	56
2.3.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	57
2.3.1.	Por el propósito	57
2.3.1.1.	Investigación Aplicada.....	57
2.3.2.	Por el nivel de estudio	57
2.3.2.1.	Investigación descriptiva.....	57
2.3.3.	Por el lugar y fuentes de estudio	58
2.3.3.1.	Investigación documental bibliográfica	58
2.3.3.2.	Investigación de campo o directa.....	58
2.4.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	58
2.4.1.	Método inductivo	58
2.4.2.	Método deductivo.....	58
2.4.3.	Método Analítico.	59
2.5.	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	59
2.5.2.	Encuesta	59
2.6.	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	59
2.6.1.	Cuestionario de encuesta.....	60
2.6.1.1.	Escala de Likert.....	60
2.6.1.2.	Formato de entrevista.....	60

2.6.1.3.	Focus Group	60
2.7.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	61
2.7.1.	Población.....	61
2.8.	MUESTRA.....	61
2.8.1.	Muestreo no probabilístico.....	61
2.9.	PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO.	62
2.9.1.	Procedimientos.....	62
2.9.2.	Procesamiento	63
CAPÍTULO III.....		64
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....		64
3.1.	ANÁLISIS DE ENTREVISTAS	64
3.1.1.	Análisis de entrevistas a la Directiva de la asociación.....	64
3.1.2.	Análisis de entrevistas a informantes calificados.....	70
3.2.	ANÁLISIS DE ENCUESTAS	73
3.2.1.	Análisis de encuestas a los socios/colaboradores	73
3.2.2.	Análisis de encuestas a los clientes.....	84
4.1.	CONCLUSIONES	94
4.2.	RECOMENDACIONES	95
CAPÍTULO IV		96
DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013.....		96
4.1.	PRESENTACIÓN.....	96
4.2.	DATOS DE IDENTIFICACIÓN:.....	97
4.3.	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.....	98
4.4.	MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV”	99

4.5.	ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA ELENA	102
4.5.1.	Fase I: Preparación y análisis organizacional	102
4.5.1.1.	Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI.....	104
4.5.1.2.	Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE.....	106
4.5.1.3.	FODA.....	108
A.	Fortalezas	109
B.	Debilidades.....	109
C.	Oportunidades	109
D.	Amenazas	110
4.5.2.	Fase II: Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades .	112
4.5.2.1.	Proyección estratégica.....	112
A.	Misión de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”	112
B.	Visión de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”	112
C.	Plan de Acción	112
4.5.2.2	Gestión de las Necesidades	114
4.5.3.	Fase III: Diseño de los procesos y Sistemas de control	127
4.5.3.1.	Sistemas de Gestión de la Organización	127
4.5.3.2.	Sistemas de Control	133
	Cuadro de Mando Integral	133
	Fichas de control	136
4.5.4.	Fase IV: Proyección de la Estructura Organizativa	138
4.5.4.1.	Diseño de la Estructura	139
4.5.4.1.1.	Órgano funcional.....	139
4.5.4.2.	Definición de funciones	140
4.5.4.3.	Cultura Organizacional	149
4.5.4.3.1.	Principios	149
4.5.4.3.3.	Políticas.....	151

4.5.4.4. Mantenimiento de la cultura organizacional	152
4.6. PRESUPUESTO	153
CONCLUSIONES.....	157
RECOMENDACIONES.....	158
BIBLIOGRAFÍA.....	159
ANEXOS	162

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA # 1. Población	61
TABLA # 2. Definición de funciones	73
TABLA # 3. Ambiente laboral.....	74
TABLA # 4. Motivación de parte de la directiva.....	75
TABLA # 5. Razonas para no participar de las actividades	76
TABLA # 6. Toma de decisiones.....	77
TABLA # 7. Control en cada actividad	78
TABLA # 8. Estrategias de ventas	79
TABLA # 9. Administración de los recursos.....	80
TABLA # 10. Áreas a recibir capacitaciones.....	81
TABLA # 11. Promover ideas de cambios	82
TABLA # 12. Cambios en la organización	83
TABLA # 13. Tiempo de ser clientes	84
TABLA # 14. Frecuencia de compra	85
TABLA # 15. Lugar donde acuden a comprar.....	86
TABLA # 16. Condiciones de la recepción del producto	87
TABLA # 17. Proceso productivo de la asociación.....	88
TABLA # 18. La implementación de estrategias.....	89
TABLA # 19. Ampliar nivel de producción y venta a otros mercados.....	90
TABLA # 20. Preparados para enfrentarse a nuevos retos	91
TABLA # 21. Organización interna.....	92
TABLA # 22. Cambios en la producción y comercialización	93
TABLA # 23. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).....	104
TABLA # 24. Matriz de evaluación del factor externo (MEFE)	106
TABLA # 25. Presupuesto General Anual.....	153
TABLA # 26. Recursos humanos	154
TABLA # 27. Capacitaciones	155
TABLA # 28. Materiales y Equipos	155
TABLA # 29. Publicidad	156

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO # 1. Operacionalización de la Variable Independiente.....	14
CUADRO # 2. Operacionalización de la Variable Dependiente	15
CUADRO # 3. Socios Fundadores de la Asociación.....	50
CUADRO # 4. Escala de valoración.....	105
CUADRO # 5. Análisis organizacional FODA	108
CUADRO # 6. Matriz FODA	111
CUADRO # 7. Plan de Acción	113
CUADRO # 8. Cuadro de Mando Integral para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde.....	135
CUADRO # 9. Formato de ficha de control	136
CUADRO # 10. Formato Costo de Producción.....	137

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO # 1. Modelo de diseño organizacional según Labrada Sosa.....	21
GRÁFICO # 2. Modelo de diseño organizacional de Richard L. Daft	23
GRÁFICO # 3. Elementos del Diseño Organizacional.....	25
GRÁFICO # 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	35
GRÁFICO # 5. Estructura funcional.....	39
GRÁFICO # 6. Estructura Lineal Staff.....	40
GRÁFICO # 7. Distribución Geográfica del Sector Asociatiivo	48
GRÁFICO # 8. Sembríos de ciclo corto	51
GRÁFICO # 9. Definición de funciones.....	73
GRÁFICO # 10. Ambiente laboral	74
GRÁFICO # 11. Motivación de parte de la directiva	75
GRÁFICO # 12. Razones para no participar de las actividades	76
GRÁFICO # 13. Toma de decisiones	77
GRÁFICO # 14. Control en cada actividad	78
GRÁFICO # 15. Estrategias de ventas.....	79
GRÁFICO # 16. Administración de los recursos	80
GRÁFICO # 17. Áreas a recibir capacitaciones	81
GRÁFICO # 18. Promover ideas de cambios	82
GRÁFICO # 19. Cambios en la organización.....	83
GRÁFICO # 20. Tiempo ser clientes.....	84
GRÁFICO # 21. Frecuencia de compra.....	85
GRÁFICO # 22. Lugar donde acuden a comprar	86
GRÁFICO # 23. Condiciones de la recepción del producto.....	87
GRÁFICO # 24. Proceso productivo de la asociación.....	88
GRÁFICO # 25. La implementación de estrategias.....	89
GRÁFICO # 26. Ampliar nivel de producción y venta a otros mercados	90
GRÁFICO # 27. Preparados para enfrentarse a nuevos retos.....	91
GRÁFICO # 28. Organización interna.....	92
GRÁFICO # 29. Cambios en la producción y comercialización.....	93

GRÁFICO # 30 Logotipo de la asociación.....	97
GRÁFICO # 31. Modelo de Diseño Organizacional	99
GRÁFICO # 32. Proceso Productivo	101
GRÁFICO # 33. Análisis Externo	102
GRÁFICO # 34. Diseño del proceso comercial.....	115
GRÁFICO # 35. Diseño del proceso comercial mediante vínculos interinstitucionales	116
GRÁFICO # 36. Proveedores	119
GRÁFICO # 37. Diseño del proceso con los proveedores.....	120
GRÁFICO # 38. Proyección comercial	128
GRÁFICO # 39. Proceso del proceso productivo.....	130
GRÁFICO # 40. Órgano funcional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde	139
GRÁFICO # 41. Diseño del mantenimiento de la cultura organizacional..	152

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO # 1. Entrevista a Directivos	162
ANEXO # 2. Encuesta a los Socios/Colaboradores.....	165
ANEXO # 3. Encuesta a los clientes.....	167
ANEXO # 4. Entrevista dirigida a informantes calificados.....	169
ANEXO # 5. Solicitud de ingresos para ser socio	170
ANEXO # 6. Base de datos de proveedores	171
ANEXO # 7. Base de datos de clientes.....	172
ANEXO # 8. Carta aval de la organización aceptando realizar el proyecto de investigación o titulación	173
ANEXO # 9. Acuerdo Ministerial de la asociación.....	174
ANEXO #10. Registro de la asociación en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.....	179
ANEXO # 11. Acta de aprobación de la misión, visión, estructura orgánica, principios y valores, estrategias.	180
ANEXO # 12. Acta de compromiso	180
ANEXO # 13. Certificado de Gramatólogo.....	182
ANEXO # 14. Durante el trabajo de investigación.....	183
ANEXO # 15. Presidente de la asociación	183
ANEXO # 16. Vicepresidente y colaborador.....	184
ANEXO # 17. Cosecha lista para empacar	184
ANEXO # 18. Colaboradores en sus actividades diarias.....	185
ANEXO # 19. Cajas de empaque.....	185
ANEXO # 20. Reservorio de agua.....	186
ANEXO # 21. Firma de actas por el presidente de la asociación	186

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones se mueven en un entorno de constantes cambios, y sus dirigentes se ven en la necesidad de aplicar siempre la innovación a fin de ser más productivos, reduciendo los impedimentos de crecer a nivel empresarial y conquistar nuevos mercados. Además, las grandes como las pequeñas organizaciones hoy en día sus esfuerzos y actividades están enfocados en función de la mejora continua para lograr metas y objetivos.

De esta forma, los administradores eligen el proceso de mejora continua que permite obtener niveles más altos en cuanto a productividad, eficiencia y calidad, logrando así ofrecer productos y servicios acordes a las necesidades de los clientes, lo que se traduce en máximas utilidades. Por lo tanto toda organización debe ser guiada por gerentes o personas que realicen de manera apropiada sus funciones administrativas, que comparta soluciones de cambios y escuchen a sus colaboradores, procurando llevar un trabajo organizado siendo esta la clave para el comienzo de una adecuada administración.

Es así que no se puede evitar referirse al tema de diseño organizacional dentro de las organizaciones, porque este ha venido manifestando un alto dinamismo en correspondencia con el desarrollo político, económico, social y tecnológico, así como con las transformaciones operadas en el entorno en el que se desempeñan las organizaciones contemporáneas, las que para sobrevivir, desarrollarse y avanzar hacia la excelencia, tienen que utilizar con racionalidad y visión de futuro, la fuerza potencial de los recursos que poseen.

La presente investigación tiene como objetivo elaborar un Diseño Organizacional, que contribuya al mejoramiento de las diferentes actividades administrativas y operativas de la asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” de la provincia de Santa Elena, haciendo frente a sus necesidades, permitiendo lograr una adecuada coordinación y planificación de sus funciones.

Para el presente tema de investigación se ha considerado dividirlo en cuatro capítulos de la siguiente manera:

El primer capítulo hace referencia al marco teórico, con los respectivos argumentos que fundamentan la teoría del Diseño Organizacional desde el punto de vista de varios autores, se considera imprescindible porque esta información permite una mejor comprensión del tema central.

El segundo capítulo, comprende la metodología de la investigación como son: la modalidad, tipos de investigación a utilizar, definición de la población y muestra, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos.

El tercer capítulo se observa informaciones estadísticas representadas a través de tablas y gráficos generados del programa SPSS, se hace referencia a la tabulación y el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los socios, colaboradores y clientes de la asociación para una mejor comprensión.

El cuarto capítulo, consiste en la descripción de la propuesta como tema de solución ante el problema planteado, estableciendo un modelo de Diseño Organizacional adecuado para la asociación respondiendo a las necesidades administrativas y operativas que actualmente impiden un avance eficiente.

Además, se determinó una estructura orgánica, misión, visión, principios, valores institucionales, definición de funciones y tareas a través de un órgano funcional, que garantizarán el desarrollo eficaz y eficiente de los procesos administrativos, brindándoles a los colaboradores la manera más apropiada de ejecutar sus actividades dentro de la organización.

Luego se presentan las conclusiones, recomendaciones de la propuesta, el detalle de la información bibliográfica que fundamenta la investigación, y por último se complementará con los anexos correspondientes de todo el proceso de investigación.

MARCO CONTEXTUAL

Tema

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013.

Planteamiento del problema

Desde una perspectiva nacional, en Ecuador se reconocen muchas formas de organización productiva capaces de despuntar a nivel nacional e internacional los emprendimientos. Según datos proporcionados a través de la revista Líderes por medio de una publicación presentada con fecha del 9 de julio del año 2012 en su página oficial, donde presenta el siguiente informe:

“El panorama agrícola no presentó mayores cambios en su estructura productiva en los últimos tres años. De hecho, en la superficie agrícola prevalecen los pastos cultivados y los naturales. En los permanentes, las mayores áreas se destinan para la caña de azúcar, banano, palma africana, plátano, cacao y otros. Así lo sostiene la Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC) del 2009 y 2011. Los resultados fueron presentados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el pasado 27 de junio del año 2012. El segmento agrícola incluye a la ganadería, silvicultura, caza, pesca y extracción de madera. Estas actividades aportan con el 9,98% del Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador.

Es decir, que de USD 26.928 millones del PIB, en el 2011, el sector aportó con USD 2.664 millones, según datos del Banco Central del Ecuador. Bajo este panorama se observan problemas persistentes, como la baja productividad, falta de políticas públicas de largo plazo y escaso control en el cumplimiento de los acuerdos ministeriales sobre los precios, según los especialistas agrícolas consultados por LÍDERES”.

Por lo tanto varios son los aspectos que influyen dentro de los índices de la producción agrícola a nivel nacional los mismos que contribuyen hacia una economía sustentable, por lo tanto los productores deben estar preparados ante todo cambio que se genere dentro de la estructura interna y externa de las organizaciones de lo contrario termina afectado su nivel de rendimiento.

Desde una perspectiva a nivel local, no se puede dejar de destacar, que la provincia de Santa Elena ha forjado la implantación de un modelo de desarrollo agroforestal y autosustentable, convirtiéndose el sector pesquero, turístico y agrícola en fuentes principales de ingreso que mueven la economía. El entorno agrícola de la zona norte de la provincia es único.

Contando con un clima variado y un paraje de amplias extensiones de tierras de característica salina, las mismas que mientras exista suficiente agua para regarlas todo lo que se siembra se cosecha, siendo de esta manera adecuadas para los cultivos de ciclo corto como: tomate, pimiento, melón, sandía, pepino y maíz, permitiendo obtener una producción de calidad.

Muchos inversionistas en su mayoría extranjeros, están apuntando hacia la producción agrícola en nuestras tierras peninsulares, empleando procesos industrializados más complejos y una explotación de la tierra de una forma más agresiva, usando semillas y mecanismos anglosajones, afectando a las micro producciones de los peninsulares quedando un poco excluidos porque siempre trabajan y se integran desde una perspectiva productiva a pequeña escala.

Enfocados en una demanda a nivel local, produciendo únicamente lo que se vende; existiendo una capacidad operativa autóctona que se ajusta a la explotación de los recursos paralela a la demanda sostenida. En los sectores rurales del cantón Santa Elena han llegado a existir varias asociaciones agropecuarias que, con el pasar del tiempo, estas se han incrementado a pesar de sus debilidades.

Una de las asociaciones que se hará referencia en este tema de investigación es la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”, la misma que se creó con el propósito que los agricultores asociados obtengan mayores beneficios de la mano del Plan Tierras que el gobierno actualmente continúa brindando.

Sus estatutos estipulan: “destinada a la defensa, superación de los intereses y a mejorar las condiciones de vida de todos sus asociados en general, acorde a la Constitución de la República del Ecuador”. Se conforma por quince miembros, dedicados en su mayoría a la producción de hortalizas, con domicilio en el km. 1 Comuna Río Verde de la vía Guayaquil – Santa Elena, parroquia Chanduy.

Actualmente cuentan con una producción fija de cuatro hectáreas de tomates, y dos hectáreas de pimientos. También se han dedicado a producir limón, sandía y melón en otras épocas del año. El proceso que desarrollan desde la producción hasta la comercialización se puede mencionar que es improvisado porque lo ejecutan en base a lo que tienen en ese momento más no de acuerdo a una debida planificación de sus actividades.

Debido a la autogestión de la directiva han conseguido mantener una lista de contactos que les permite conseguir en provincias cercanas todo lo necesario para el proceso productivo, como es la ciudad de Guayaquil, lugar donde adquieren cartones desechables para el empaque de la producción, también otros materiales que son imprescindibles durante el tiempo del sembrío. En la capital de nuestro país, se adquieren las semillas para la producción, buscando obtener una planta adecuada que no sea débil ante las amenazas de las plagas.

La asociación lleva en el mercado alrededor de dos años, donde mantiene una producción aceptable cumpliendo con las expectativas de sus demandantes, donde durante una época llegó a vender a Tiendas Industriales Asociadas “T.Í.A.”, en la matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil.

Sin embargo, el contrato de venta fue decayendo porque no cumplían en cuanto a la demanda requerida. La empresa requería una producción constante pero la asociación no contaba con la capacidad económica y la disponibilidad de tierras para aumentar la producción, puesto que cada producción toma su ciclo y la persona encargada de la negociación directa no tenía experiencia para crear un vínculo comercial sólido y atractivo.

A pesar de que se ejecutaron diversas estrategias, tratando en ciertas ocasiones de completar el pedido acudiendo a otras asociaciones, no dio el resultado esperado porque sus utilidades disminuían siendo perjudicados al final como productores, tomando la decisión de no continuar y desistir de proveerles.

Este aspecto constituyó uno de los panoramas de mayor trascendencia en el año 2012 para la asociación, y existen otros inconvenientes que han matizado el desarrollo de sus actividades, los que se resumen a continuación:

- En los últimos meses sus volúmenes de ventas no han llegado a ser tan considerables en relación a otras organizaciones debido que no cuentan con una comercialización directa para la venta de hortalizas en periodos fijos, viéndose también afectados por la inflación constante en nuestro medio.
- Las oportunidades de comercialización han sido muy limitadas y al mismo tiempo su participación en el mercado se ha ido convirtiendo ha sido débil.
- El direccionamiento administrativo para la comercialización de productos es improvisado porque la venta de la producción se ha venido realizando sin un previo análisis exacto de las necesidades reales de los clientes, restringiendo las posibilidades de desarrollo económico para cada miembro de la asociación.

- Limitados conocimientos técnicos por parte de los productores.
- La existencia de promotores o intermediarios, afectan a sus ingresos, no recibiendo económicamente un valor que como productores merecen.
- No cuenta con amplias extensiones de tierras propias y no tienen directrices claras de sus actividades, es decir, trabajan guiados por un modelo tácito sin llegar abarcar el desarrollo de la totalidad de los objetivos para lo que fue constituida.
- Ausencia de objetivos institucionales específicos, directrices y líneas de comunicación. En el tiempo de la cosecha a muchos clientes se les da la facilidad para que empaquen lo que se llevan, presentándose como una desventaja porque escogen la producción que a ellos mejor les parece.
- Las formas de pagos que por costumbre se han establecido antes o durante la producción entre el productor y el cliente deben ser corregidos, porque han llegado a recibir un ingreso mínimo cuando ya culmina el proceso de la venta, habiendo recibido ya la mayor parte de dinero antes.

De continuar esta situación, las oportunidades de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” serán limitadas, puesto que administrativamente se detectó que no se encuentra fortalecida, sus miembros no han estado direccionados hacia un objetivo definido, originando la no interacción con sus clientes potenciales y no ha llegado apuntar hacia nuevos mercados.

Por lo tanto, es necesario la elaboración de un Diseño Organizacional con el fin de hacer funcional y sostenible a la organización, enfatizando el desarrollo interno, determinando procesos, creando y sensibilizado una filosofía, y objetivos que vayan enfocados a su crecimiento, empezando desde una reestructuración donde los resultados se verán reflejados en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos y externos, procurando una comunicación fluida.

Formulación del problema

¿Cómo incide la elaboración de un Diseño Organizacional, para el fortalecimiento de la estructura administrativa y operativa de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013?

Sistematización del problema

¿Se convierte el Diseño Organizacional en una alternativa de cambio en la estructura interna y externa de la organización?

¿Cómo se desarrollan las organizaciones a través de un Diseño Organizacional?

¿De qué manera se miden los resultados obtenidos a través de la aplicación del Diseño Organizacional?

¿Qué aspectos primordiales debería considerarse en la elaboración de un Diseño Organizacional para la asociación?

¿Cuáles son las herramientas metodológicas idóneas para la recolección de la información necesaria en el proceso de elaboración del Diseño Organizacional?

¿A través del Diseño Organizacional cómo mejoraría la estructura administrativa de la asociación?

¿Qué tipo de estructura funcional sería la adecuada para la asociación de acuerdo a las actividades que desarrolla?

¿Qué tipo de procesos son los indicados en el desarrollo de las actividades operativas de la organización?

Justificación

Justificación Teórica

En la actualidad el ambiente competitivo que existe ha llevado a las empresas a desarrollar nuevas estrategias, paralelamente los conocimientos de diseño organizacional han ido evolucionando, ya que al principio los procesos giraban en torno al funcionamiento interno de la organización y en la actualidad integran también el exterior de la misma, logrando de esta manera ventajas competitivas definiendo las relaciones y los aspectos más estables de toda organización.

La presencia de diferentes desafíos que no han sido alcanzados a tiempo ha llegado a convertirse en uno de los síntomas para plantear como tema la elaboración de un Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”.

Se considera que el presente tema de investigación genera un análisis sobre modelos de diseños organizacionales existentes que han sido aplicados a otras organizaciones. Y a medida que se desarrolla la investigación se corrobora la utilidad de aplicar un modelo innovador de Diseño Organizacional para una asociación de carácter agro-productivo gracias a los estudios desarrollados.

Buscando mediante la interpretación de teorías y conceptos, la creación de un nuevo modelo de diseño organizacional que se adapte y responda a las necesidades de la organización, contrarrestando así, aquellos factores que provoquen la inestabilidad organizacional, porque con una correcta dirección administrativa, se generaría valor interno en la asociación, formulando estrategias adecuadas, permitiendo ampliar sus oportunidades en el mercado, repercutiendo al final en los niveles de ventas, liderazgo, motivación y direccionamiento que influiría positivamente en el desarrollo económico y productivo de los socios y del sector.

Justificación Metodológica

Buscando el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia de los actores que la integran, siendo una herramienta muy útil y aplicable para alcanzar los objetivos, como una nueva medida de cambio ante las situaciones del diario vivir, no puede dejar de ser menos importante el desarrollo de una metodología adecuada para el tema de estudio propuesto.

Todo tipo de investigación debe estar basado en un estudio metodológico que permita a través del uso de técnicas y procedimientos, recolectar información relevante que justifique el motivo de la propuesta de investigación como es la elaboración del Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde.

Por tal motivo fue necesario determinar el levantamiento técnico de la información a través de la aplicación de encuestas y entrevistas basadas en un formato definido, donde previamente se determinó la población correspondiente que formó parte del objeto de estudio, de quienes se obtuvo la información necesaria que permitió determinar de manera más específica la problemática a resolver a través del empleo de un muestreo no probabilístico, seguido de un muestreo por criterio.

De acuerdo a los resultados que se obtienen a través de la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de datos se determinan nuevas estrategias que dan origen a la creación de un nuevo diseño organizacional, conocimientos válidos y confiables que sustentan el diseño organizacional que se aplicará para la asociación.

Se puede determinar a ciencia cierta que el presente tema de investigación propone un nuevo procedimiento cuando se habla del término: “creación de un diseño organizacional”, el mismo que otras organizaciones de similares características pueden utilizarlo y adaptarlo de acuerdo a su realidad.

Justificación Práctica

El presente tema de investigación gracias a la elaboración de un Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria contribuye a solucionar un problema de carácter real que a diario viven sus integrantes, donde los beneficiados serán todos los miembros que forman parte de la misma, desarrollando actividades en busca de un desarrollo sustentable y sostenible.

Logrando obtener mejores beneficios, partiendo de una adecuada organización, planificación y control de sus actividades, bajo esta premisa de desarrollar una propuesta de esta índole se lograría también viabilizar soluciones efectivas acorde a sus verdaderos recursos que posee. Brindando a cada socio la satisfacción de crecer a nivel productivo y económico, mejorando su calidad de vida si todos deciden unirse y formar parte de la reestructuración que a nivel de organización se debe realizar.

Además, donde se pueda neutralizar la presencia de promotores o intermediarios que influyen significativamente en cada proceso durante la comercialización de las hortalizas. Es grato escuchar que son otras las provincias donde sus comunidades trascienden gracias a la aplicación de nuevos modelos de asociatividad, sistemas de producción o estrategias comerciales donde no sólo se los ve que hacen presencia a nivel local sino que avanzan más allá conquistando otros mercados.

Debido aquello, se implementa la creación del diseño organizacional porque en la actualidad este se ha convertido en una tendencia en todas las organizaciones. Cumplir los sueños en un determinado tiempo parece ser imposible, pero nunca dejan de ser inalcanzables sin perder la esperanza de ser hombres visionarios siendo esta la oportunidad de cambio, es tiempo de mejorar tomando decisiones que trasciendan y sean un ejemplo a seguir por cada peninsular.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un Diseño Organizacional desarrollando un análisis situacional interno y externo de la asociación, que permita la aplicación de técnicas y herramientas adecuadas para el fortalecimiento de la estructura administrativa y operativa de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”.

Objetivos específicos

- Analizar los diversos enfoques teóricos y definiciones de diseño organizacional, mediante la revisión bibliográfica, que facilite la comprensión del objeto de estudio.
- Realizar un análisis situacional a través de visitas de campo que permitan aclarar la problemática que trasciende en la asociación para la formulación adecuada de estrategias de acuerdo a sus actividades desarrolladas.
- Interpretar los resultados estadísticos obtenidos de las entrevistas y encuestas aplicando herramientas estadísticas para el desarrollo de la propuesta, como solución al problema planteado.
- Elaborar el modelo de diseño organizacional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”, mediante el análisis de los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación y el enfoque participativo, que permitan la formulación de líneas de intercomunicación para la solución de la problemática de la asociación.
- Proponer un órgano funcional para la asociación mediante el establecimiento de nuevas estrategias en cada área.

Hipótesis y Operacionalización de las variables

Con la elaboración del Diseño Organizacional se logrará que la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”, use de manera eficaz los recursos que posee direccionados hacia el cumplimiento efectivo de sus actividades administrativas y operativas.

Operacionalización de las variables

Variable independiente:

Diseño Organizacional

Variable dependiente:

Asociación Agropecuaria

CUADRO # 1. Operacionalización de la Variable Independiente

Hipótesis	Variable independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems para los indicadores	Instrumentos
<p>Con la elaboración del Diseño Organizacional se logrará que la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”, use de manera eficaz los recursos que posee direccionados hacia el cumplimiento efectivo de sus actividades administrativas y operativas.</p>	<p>Diseño Organizacional</p>	<p>El diseño Organizacional es un conjunto de medios que se establece en la organización, desarrollando previamente un análisis situacional, que permita detectar la posición actual que atraviesa para luego realizar una proyección estratégica identificando las necesidades requeridas, promoviendo sistemas de procesos y control para supervisar cada actividad logrando una estructura sólida que contribuya al cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Preparación y análisis organizacional</p> <p>Proyección estratégica</p> <p>Gestión de las necesidades</p> <p>Diseño de los procesos y sistema de control</p> <p>Proyección de la estructura organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Evaluación de Análisis de Factor Interno y Externo (MEFI -MEFE) • Misión-visión-plan de acción • Clientes y proveedores • Relaciones externas • Sistemas de gestión de la organización • Cuadro de mando integral • Definición de funciones y tareas • Diseñar la estructura • Cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Durante el tiempo de vida jurídica de la asociación en qué áreas cree que han tenido mayor dificultad? • ¿Conoce usted si la asociación tiene establecida su misión, su visión y objetivos institucionales? • ¿En qué áreas cree usted que deben recibir capacitación para fortalecer sus conocimientos? • ¿Durante la ejecución de las actividades administrativas, comerciales y productivas realizan un control registrando en un documento cada proceso desarrollado? • ¿La asociación mantiene alguna estructura donde se visualice la distribución de las tareas y actividades que desarrolla cada directivo y miembro de la asociación? • ¿Cree usted necesario realizar cambios en la forma como se encuentra organizado el trabajo en la asociación? 	<p>Guía de Entrevistas</p> <p>Cuestionarios</p>

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

CUADRO # 2. Operacionalización de la Variable Dependiente

Hipótesis	Variable dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems para los indicadores	Instrumentos
<p>Con la elaboración del Diseño Organizacional se logrará que la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”, use de manera eficaz los recursos que posee direccionados hacia el cumplimiento efectivo de sus actividades administrativas y operativas.</p>	<p>Asociación Agropecuaria</p>	<p>Son organizaciones dedicadas a la producción y comercialización primaria de hortalizas, que vienen desempeñando sus funciones bajo los estatutos establecidos por el MAGAP, tratando de llevar un equilibrio de sus actividades administrativas y operativas frente a los recursos que han logrado mantener.</p>	<p>Estructura de la Asociación</p> <p>Proceso Administrativo</p> <p>Recursos</p> <p>Actividades Operativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Directorio ▪ Socios ▪ Estatutos ▪ Normativas ▪ Actividades económicas ▪ Estrategias ▪ Organización ▪ Planificación ▪ Recursos Humano. ▪ Recursos Financiero ▪ Recursos Materiales ▪ Comercialización ▪ Procesos Productivos 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Recuerda con qué finalidad se formó la Asociación a la cuál Ud. pertenece? • ¿La Asociación actualmente realiza reuniones periódicas para plantear soluciones? • ¿Qué estrategias han aplicado para mantener la vida jurídica de la asociación? • ¿Han recibido asesoría para fortalecer las áreas que presentan mayores problemas? • ¿El uso de los recursos que actualmente la asociación mantiene se lo realiza de forma planificada? • ¿De las siguientes estrategias de ventas, cuáles considera usted que aplican actualmente a los clientes de la asociación en relación al mercado? 	<p>Guía de Entrevistas</p> <p>Cuestionarios</p> <p>Focus group</p>

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DEL TEMA

El Diseño Organizacional se constituye en las organizaciones como una herramienta para lograr considerables índices de eficiencia en cada actividad desarrollada, no únicamente puede ser empleada esta herramienta en instituciones de alto rendimiento económico debido a las diferentes áreas y funciones que desempeña, sino que a su vez se puede realizar ajustes y ser aplicados a las instituciones que manejan una economía de mediana y pequeña escala.

Durante varios años se viene mencionando la trascendencia que ha tenido un Diseño Organizacional dentro de las organizaciones. Acorde al autor Daft Richard (2007), “Su creador fue Frederick Winslow Taylor. La administración científica postula que las decisiones organizacionales y el diseño del trabajo debe basarse en el estudio científico de las situaciones individuales” Pág. 25.

Todas las organizaciones que existen no pueden quedarse bajo un esquema organizacional antiguo que con el pasar del tiempo debilita el logro de sus objetivos para lo cual fueron creadas, estas deben mantenerse en constantes cambios, así como manifiesta el autor Daft Richard (2007): “se puede decir que las organizaciones y los directivos actuales están experimentando un cambio en su perspectiva basada en los sistemas mecánicos, en los biológicos y naturales” Pág. 27.

Por tal motivo no se puede excluir el desarrollo de un Diseño Organizacional para aquellas instituciones de carácter no lucrativas como son las asociaciones que existen en nuestro país dedicadas a actividades comerciales, productivas y de servicio.

En Ecuador se reconocen muchas formas de organización productiva, capaces de despuntar a nivel nacional e internacional los emprendimientos, tal es el caso del sector de Salinas de Guaranda.

Según la siguiente información que se encuentra registrada en la página oficial www.guaranda.gob.ec, del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Guaranda, provincia de Bolívar: se establece que: allí se concentran aproximadamente 28 microempresas comunitarias, dedicadas a la industrialización de la leche, carne, fruta, lana, entre otros, que generan alrededor de 198 productos elaborados, comercializados en el mercado nacional y exportados a otros países, especialmente a Italia. Este es un ejemplo de emprendimiento digno de admirar.

Uno de sus productos más conocidos es el queso “El Salinerito”, que está a disposición de los consumidores de todo el país en grandes supermercados y en las tiendas de distribución propias, que para el efecto tiene la FUNORSAL - Fundación de Organizaciones de Salinas, es un conjunto de microempresas, en cada casa funciona una de ellas siendo muy usual encontrar tiendas y almacenes que expenden los productos que generan sus pobladores: quesos, mantequilla, yogurt, turrónes, mermeladas, fideos, galletas, trufas, hongos secos, chocolatines, chocolates, etc.

Por estas actividades y por otras más desarrolladas a lo largo de cada actividad productiva, son las que convierten a Salinas en un referente nacional e internacional de desarrollo socio-comunitario gracias a la labor que a diario desempeñan, porque es evidente el crecimiento económico que ha tenido a nivel nacional desarrollándose de manera organizada, asociándose bajo un esquema de microempresas donde toda la comunidad de Guaranda es beneficiada creciendo con una visión de producir y vender a grandes escalas siendo reconocidos por su calidad productiva y contribución a la economía del país que a diario genera.

1.2. DISEÑO ORGANIZACIONAL - VARIABLE INDEPENDIENTE

1.2.1. Definición

El Diseño Organizacional es una herramienta para los dirigentes que le permite realizar los cambios estructurales las veces que sean necesarias con la finalidad de mantener su visión hacia el logro de sus objetivos. En la actualidad esta herramienta no sólo es aplicable a las grandes organizaciones sino también a las pequeñas que les permite ganar y batallar ante una ventaja competitiva.

Richard L. Daft (2007), considera:

La forma y diseño organizacional son la expresión final de la implantación de la estrategia. Los altos directivos deben diseñar la organización para que todas las piezas se ajusten en un todo coherente a fin de alcanzar la estrategia y propósito de la organización. (Pág. 556).

Aquellas organizaciones que buscan en desarrollar y mantener un diseño organizacional apropiado son las que están atentas a los cambios que ocurren en el mercado. El Diseño Organizacional es la distribución formal, la organización y distribución de cada actividad, convirtiéndose en una herramienta útil para dirigir a las organizaciones bajo una coordinación íntegra y eficiente permitiendo un mejor desempeño a través de la ejecución de estrategias que le facilita ganar una ventaja competitiva en cada una de sus áreas.

Richard Daft (2007) indica: El gran reto del diseño organizacional, es la construcción de una estructura y puestos de trabajo flexibles, sencillos alineados con estrategia, los procesos, la cultura y el nivel de evolución de la organización, con el fin de lograr los resultados y la productividad mediante la organización del trabajo y la distribución adecuada de las cargas laborales. (Pág. 25).

Son los directivos quienes toman la decisión de reestructurar, modificar o implementar nuevos cambios en toda organización, existiendo una coherencia total entre sus competentes y que no se debe cambiar un elemento sin antes ser analizado por las consecuencias que este puede ocasionar con todo aquello que les rodea. Además los gerentes son quienes aplican las estrategias necesarias para el cumplimiento de sus objetivos.

1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional

La importancia del Diseño Organizacional radica en que le facilita a los gerentes realizar una distribución y coordinación adecuada de los recursos que la organización posee, determinando quién será la persona que va a realizar ciertas tareas y quien será responsable de los resultados. A través del cual se especifican las funciones a desarrollar permitiendo establecer una estructura sólida que facilita el logro de los objetivos.

Según los autores Hitt M. y Pérez M. (2006) manifiestan que:

El diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores comprenden el diseño organizacional, y sean hábiles en él, tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización. (Pág. 262).

Si se llega a tener una estructura desde el comienzo considerado como sólida y firme se puede mencionar más adelante que esta si fue una base excelente para que la organización continúe en crecimiento constante. De lo contrario si este no fuera el caso, los resultados serían diferentes como por ejemplo: los problemas de duplicidad de funciones, ineficiencia en la asignación de tareas, falta de control, etc., y no se lograría con mayor productividad y competitividad los objetivos planteados.

1.2.3. Modelos de Diseños Organizacionales

1.2.3.1. Modelo de diseño organizacional según Ailed Labrada Sosa

Según Labrada Sosa Ailed (2012) considera que su modelo organizacional se basa en cuatro fases:

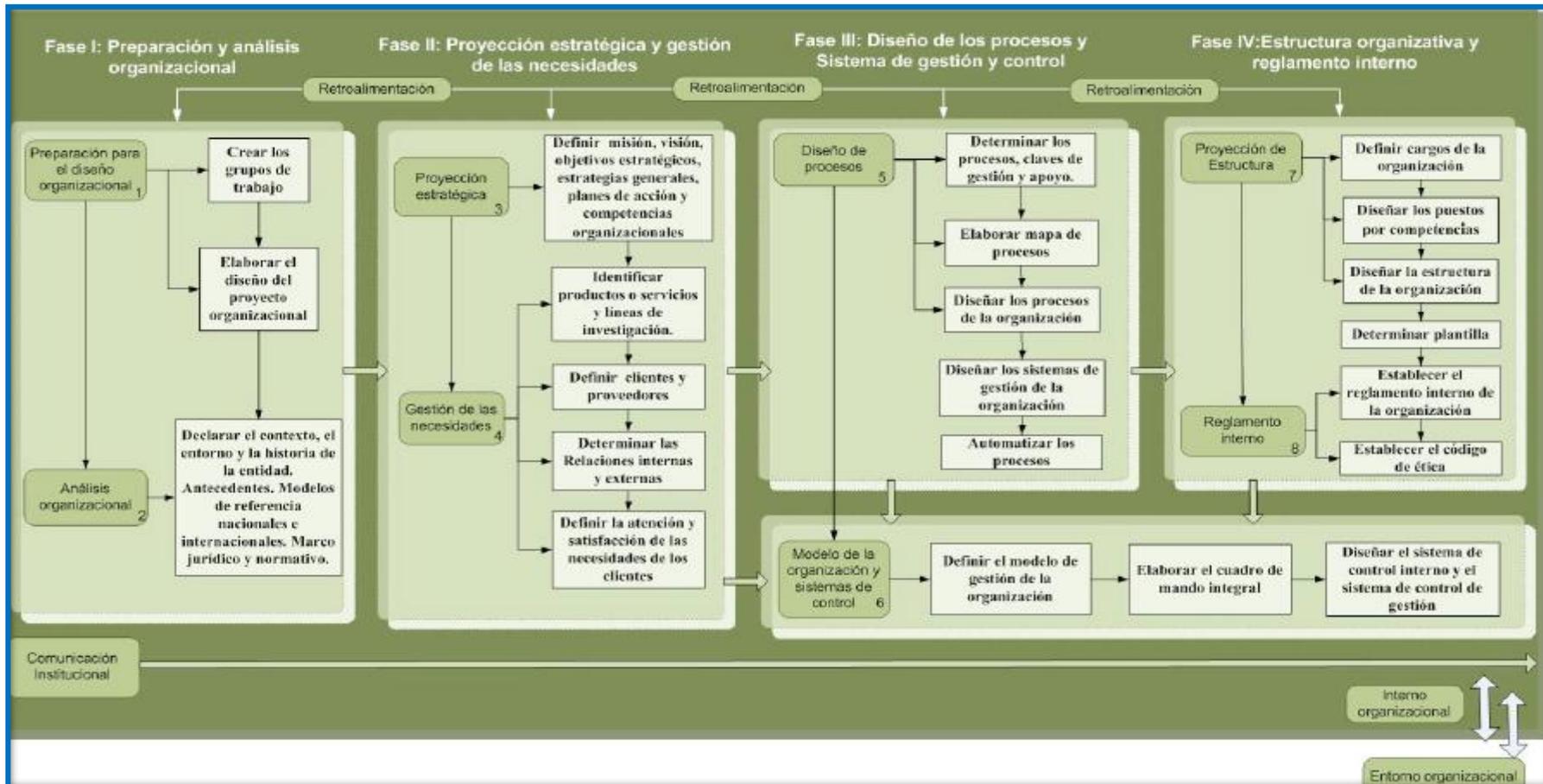
1.- Va dirigido hacia la preparación y el análisis organizacional, donde se concibe el proyecto y sus etapas; se crean los grupos de trabajo y se concilia la identidad de la organización, los antecedentes, la historia; se buscan los modelos de referencia y se establece el marco jurídico y normativo.

2.- Se orienta a la concepción de la proyección estratégica y la gestión de las necesidades. Se realiza el diagnóstico de la organización basado en la elaboración de la misión, visión, objetivos estratégicos, planes de acción y competencias organizacionales, que indica el rumbo a seguir para el logro de la excelencia desde una perspectiva de análisis organización-entorno. Además se definen las líneas de investigación, productos, servicios, proveedores, clientes, relaciones internas y externas de la organización y se analiza la satisfacción de las necesidades de los clientes.

3.- Permite lograr el diseño de los procesos, los sistemas de gestión y control donde deben de quedar diseñados los procesos claves, estratégicos y de apoyo; representados en el mapa de proceso teniendo en cuenta riesgos, competencias, objetivos estratégicos e interrelaciones.

4.- Establece la proyección de la estructura y el reglamento interno, obteniendo como resultados la definición de los cargos de la organización, el diseño de los puestos, la proyección de la estructura organizacional, la plantilla, el manual de funciones, el reglamento interno y el código de ética.

GRÁFICO # 1. Modelo de diseño organizacional según Ailed Labrada Sosa



Fuente: Labrada Sosa Ailed (2012) "Modelo de un diseño organizacional: Una aplicación práctica".
Elaborado por: Labrada Sosa Ailed (2012)

1.2.3.2. Modelo de diseño organizacional según Richard L. Daft

En su libro Teoría y diseño Organizacional (2007), donde menciona que una organización se crea para alcanzar algún objetivo, el cual es decisión del director general de la compañía y del equipo de la alta dirección. Los altos ejecutivos que deciden el propósito final de la organización se esforzarán y determinarán la dirección que se tomará para alcanzarlo. La responsabilidad principal de la alta dirección es determinar las metas, estrategias y diseño de la organización, en este sentido adaptar a la organización a un entorno en constante cambio.

Richard L. Daft presenta un diseño que implica cuatro fases tales como:

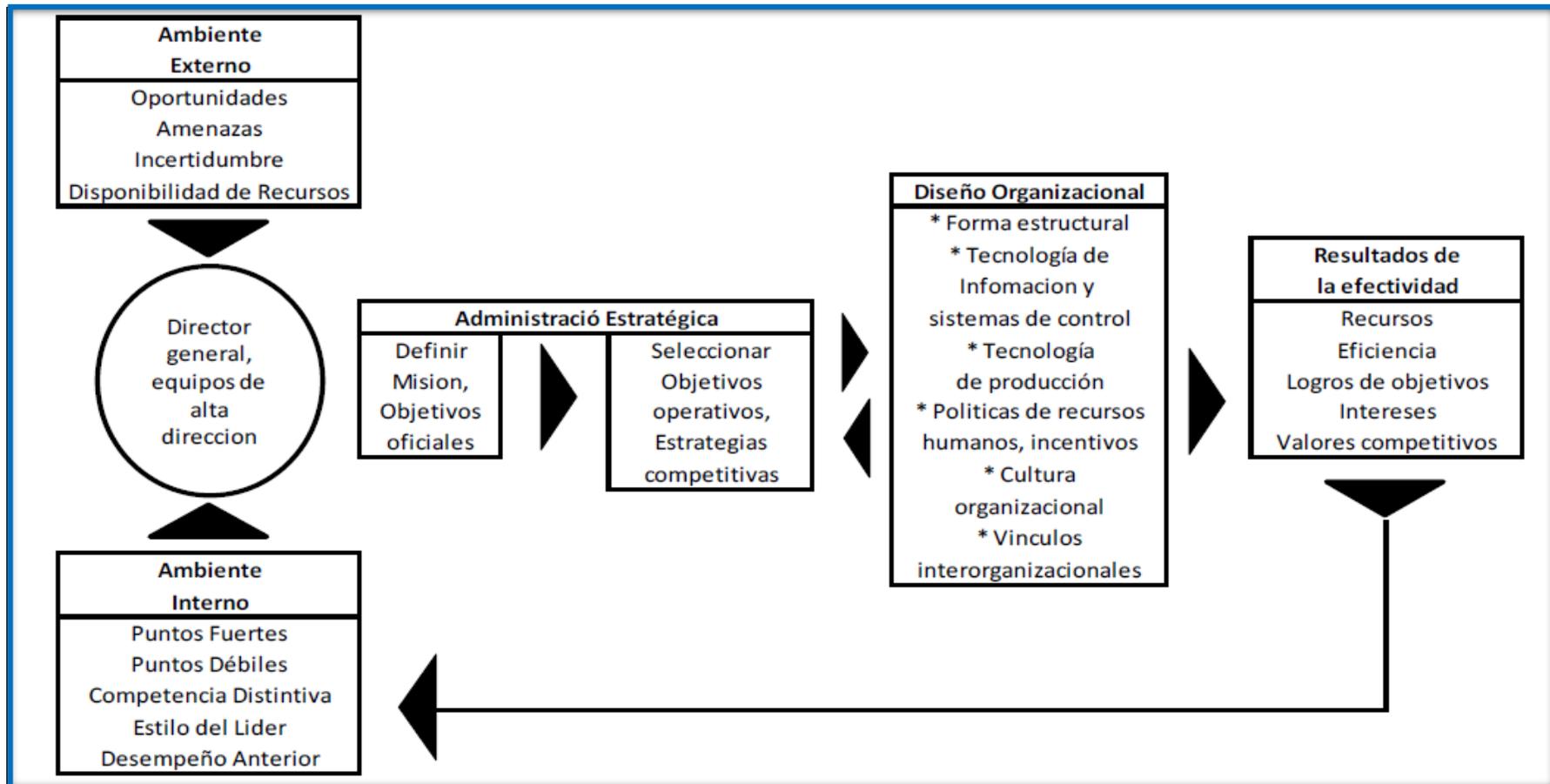
1.- Comienza con una evaluación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, es decir se analiza el ambiente externo de la organización. También se evaluará las fortalezas y debilidades internas para definir las capacidades con las que cuenta la organización con relación a las otras ya existentes en el mercado.

2.- Se continúa con la definición de la misión y las metas en base a la combinación correcta de las oportunidades externas y las fortalezas internas.

3.- Luego, con el diseño organizacional donde se refleja la forma en que se implementan las metas y estrategias; es decir la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos interinstitucionales.

4.- Y como última fase son los resultados de efectividad, donde se mencionan los recursos, eficiencia, logros de objetivos, intereses y valores competitivos. Es decir el grado al cual la organización alcanza sus metas. Y de esta manera si algo falla se realiza una debida retroalimentación. Se puede observar una flecha que indica una retroalimentación intentando rediseñar la organización si los cambios no son efectivos para alcanzar los fines que toda organización persigue.

GRÁFICO # 2. Modelo de diseño organizacional de Richard L. Daft



Fuente: Daft Richard L. (2007) "Teoría y Diseño Organizacional", 9ª Edición
 Elaborado por: Daft Richard L. (2007)

1.2.4. Elementos del Diseño Organizacional

Los elementos del Diseño Organizacional consisten en las partes que lo integraran, es decir los nombres que se le va a dar a cada fase del nuevo diseño organizacional que se desarrollará para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde. Cada dirigente de toda organización puede establecer de cuantos elementos estará conformado su diseño organizacional, así también deberá considerar la magnitud, actividades y procesos que esta desempeña antes de decidir su modelo organizacional.

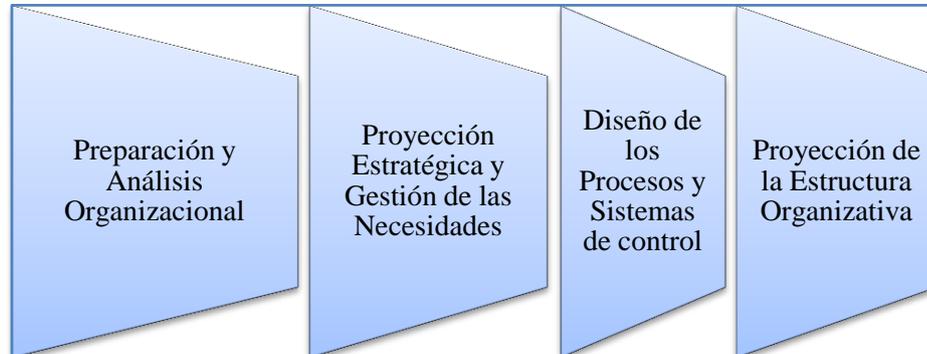
Juan José Gilli (2007) manifiesta que: “los elementos del diseño organizacional son: Estrategia, Estructura, Procesos, Gente y Tecnología”. (Pág. 38).

De acuerdo a los dos modelos citados por los autores se puede observar diferentes puntos de vistas, pero ambos persiguen un mismo objetivo al final que es obtener una adecuada organización permitiendo que se cumplan los objetivos de manera coordinada y efectiva, por lo tanto el modelo a utilizar más adelante será según lo establecido por los autores: Richard L. Daft y Ailed Labrada Sosa.

Se establece que el nuevo modelo será creado en base a los dos autores porque ambos involucran varias fases importantes en sus modelos, donde se llega a rescatar las etapas que son aplicables para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” desarrollando un modelo con un contenido sencillo y práctico de aplicar.

En el nuevo modelo organizacional se hará énfasis a cuatro elementos que son: Preparación y Análisis Organizacional, Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades, Diseño de los procesos y Sistemas de Control, y por último la Proyección de la Estructura Organizativa.

GRÁFICO # 3. Elementos del Diseño Organizacional



Fuente: Labrada Sosa Ailed (2012)
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

1.2.4.1. Preparación y análisis organizacional

De acuerdo al autor Castillo Aponte J. (2007) indica que:

El análisis del diagnóstico organizacional de una empresa permite evaluar las fuentes de conflicto e insatisfacción, al mismo tiempo que sirve para predecir problemas críticos como ausentismo, rotación y desempeño laboral. De esta manera la empresa asume una situación adecuada para diseñar el programa de personal que conduzca a mejorar sus condiciones actuales y consecuentemente la conducta laboral de sus trabajadores. (Pág. 38).

Es necesario el desarrollo de un diagnóstico de la organización que consiste en una investigación formal que se aplica de manera interna y externa a todas las áreas de la organización con la finalidad de analizar la situación actual y aplicar estrategias que le permitan mantener su posición organizacional dentro del entorno que les rodea.

Los resultados de un diagnóstico organizacional pueden mostrarse de diversas formas, por lo regular apoyándose en gráficos que faciliten la comprensión desde la definición de la problemática a resolver, pasando por la aplicación de la matriz apropiada para encontrar la posible solución al problema como de los resultados.

Es evidente que quien toma la decisión de decidir cuáles son las herramientas a utilizar para elaborar el diagnóstico organizacional queda a criterio personal de cada persona porque los medios que utilice ayudarán de la misma manera a resolver los problemas que actualmente enfrenta la organización permitiendo una adecuada toma de las decisiones para el correcto desarrollo.

A continuación se describen las siguientes matrices estratégicas de evaluación, utilizadas en el diagnóstico de la organización como es la Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI y la Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFEx, son las dos matrices a ser utilizadas para el análisis situacional de la asociación.

1. Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI

Desarrollar este tipo de matriz es muy práctico conociendo primero las fortalezas y debilidades de la organización que se van analizar para luego determinar la otra organización con quien se hará la comparación respectiva de acuerdo al peso que se le asigne a cada factor.

Fred R. D. (2008) manifiesta:

Que es un paso que constituye un resumen en la conducción de una auditoría interna de la dirección estratégica es la elaboración de una matriz de evaluación del factor interno MEFI. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Pág. 55).

La Matriz de Evaluación del Factor Interno presenta dos entradas, que son los factores críticos de éxito como el ambiente interno las fortalezas y las debilidades, donde los valores asignados a cada uno de estos factores son en función a su contribución al éxito de la organización.

Es decir que la matriz MEFI se constituye en un análisis del ambiente interno con la finalidad de reconocer, aprovechar y potenciar las fortalezas así como también modificar y superar las debilidades.

Su procedimiento para la elaboración consiste en que el total ponderado que se obtenga una vez que se realice la matriz debe ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, obteniendo una calificación promedio de 2,5. Los totales ponderados que se obtengan si están muy por debajo de 2,5 su interpretación será que: caracterizan a las organizaciones que son débiles en su parte interna, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican que las organizaciones tienen una posición interna fuerte.

2. Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE

Otra de las matrices que cumplen una función importante en analizar el ambiente externo de las organizaciones es la Matriz MEFE, que se convierten en factores limitantes si no se actúa previamente con estrategias para controlar su influencia.

Según Elizabeth Vidal Arizabaleta, define La Matriz de Evaluación de los Factores Externos - MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. Pág. 83.

La Matriz de Evaluación del Factor Externo presenta dos entradas que consiste en: los factores críticos de éxito relacionados con el entorno oportunidades y amenazas, y por la otra, los valores asignados a cada uno de estos factores es en función a su contribución al éxito de la organización. En el análisis externo se debe eliminar las amenazas en parte o en su totalidad porque son quienes hacen poner en peligro la situación actual de la organización, pero aprovechando al máximo las oportunidades porque de ellas pueden surgir muchas más.

El resultado ponderado más alto que se obtendrá para una organización será 4,0, el resultado ponderado menor posible será de 1,0 y el resultado ponderado promedio de 2,5. Obteniendo un resultado de 4,0 indicará que la organización compite en un mercado atractivo y que dispone de varias oportunidades. Mientras que un resultado de 1,0 mostrará a una organización que está en un mercado poco atractivo y que debe de enfrentarse a grandes amenazas.

3. Matriz FODA

Es una matriz de 2x2 una de las más usadas por los diferentes niveles de toda organización donde específicamente se resaltan las fortalezas, las debilidades que son propias de la organización en su parte interna que llegan a ser comparadas de manera objetiva y realista con la competencia, las oportunidades y amenazas que son factores claves del entorno. Esta matriz consta de dos partes: una interna y otra externa.

1.- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de toda organización, aspectos sobre los cuales se tiene control.

2.- La parte externa se hace énfasis en las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado. Aquí quien realiza este tipo de matriz debe desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar aquellas oportunidades y luego poder minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales se tiene poco o ningún control.

1.2.4.2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades

1.2.4.2.1. Proyección estratégica

Acorde a la autora Labrada Ailed (2012), en esta etapa el administrador determinará la estrategia que empleará la organización, considerando que ésta será la herramienta capital para competir en el entorno.

La proyección estratégica garantizará el éxito a largo plazo de la empresa, puesto que crea valor a la misma además de permitirle ganar la rentabilidad deseada. Se debe realizar una proyección basada en:

1. Misión

Muñiz R. (2010), define a la misión organizacional como “la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.” Pág. 55.

Para toda organización la misión debe convertirse en el motivo por el cual aquella existe y, por tanto, da sentido y guía a cada una de sus actividades, también se la califica como la finalidad o el propósito que persigue toda organización. La planeación de la misión significa el objetivo más elevado, no existen propósitos, fines u objetivos más allá de la misión. En ella se debe evidenciar los aspectos, atributos, expectativas e intereses de la gente a la que la organización sirve y por lo cual existe como tal. Se considera que la misión debe ser realizada en consenso reuniendo a gran parte de las personas que la conforman para que exista un mutuo acuerdo.

La organización a través de la misión transmite la importancia del servicio a los demás pero sobre todo en ella se indica su accionar.

2. Visión

La visión representa un conjunto de ideas generadas que proveen el marco referencial de lo que la empresa quiere ser en el futuro en un lapso de tiempo. Siendo la visión ese lazo que une el presente y el futuro de toda organización, estando muy relacionada con preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Cómo nos ve la gente?, ¿Qué queremos ser?, ¿Cómo seremos cuando esta visión se alcance? y ¿Qué es lo que queremos que la gente diga de nosotros?

Cada una de las personas que forman parte de la organización deberán sentirse identificados con la visión porque servirá como guía que les permita enfocar sus esfuerzos hacia una misma dirección. Para su elaboración se debe considerar que esta sea: compartida, relevante ante las necesidades del cliente, capaz de proyectar sueños, esperanza y entusiasmo.

Y sobre todo enfatizando siempre la fortaleza de un equipo de trabajo integrado con la capacidad de que sus miembros de la organización piensen que puede ser difícil llegar al objetivo pero jamás imposible.

3. Plan de Acción

Según el criterio del autor, Daft R. (2007), el plan de acción: “describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales” Pág. 20. Un plan de acción es una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa, del que se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior.

El plan de acción es una herramienta que permite mantener una programación y un control de las diferentes acciones a cumplir durante la ejecución de un proyecto específico, determinando la prioridad de las iniciativas que indicarán la forma en la que se alcancen los objetivos de la organización. Este tipo de herramientas permite describir las actividades a ser desarrolladas a mediano plazo.

4. Objetivos

Los objetivos constituyen referentes de lo que toda organización espera alcanzar en el futuro, convirtiéndose cada objetivo en una meta por lograr, logros que se van a ir alcanzando a medida que avance el tiempo para llegar luego hacia el gran objetivo general que toda organización pretende alcanzar. Existen objetivos a largo, mediano y corto plazo, donde una de las cualidades que los diferencia es en el tiempo en que se planifica su cumplimiento.

Brenes L. (2008), define:

“Se considera objetivos cuyo resultados son mensurables, alcanzables y que pueda establecerse en el tiempo y que deben cumplir: ser comprensibles, desafiantes, jerarquizados y congruentes. Cada uno de los adjetivos utilizados tiene claro argumentos”. (Pág. 94).

5. Estrategias

Para el autor Daft Richard (2007): “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” Pág. 62. Se determina que es necesario establecer estrategias que permitan la consecución de la proyección organizacional, que si bien es cierto, las metas indican el posicionamiento que se quiere alcanzar, las estrategias son aún más relevantes pues son las técnicas que se emplearán para llegar a las metas.

Puede existir un sólo camino para llegar al objetivo planteado pero los mecanismos o estrategias a emplearse para alcanzarlos en algunos casos pueden ser muchos. Existen estrategias operativas y de negocios de empresas, en donde las primeras están dirigidas hacia el mejoramiento de las áreas críticas de la empresa (comercialización, producción, personal, tecnología, y procesos, etc.) y las otras están dirigidas hacia el posicionamiento competitivo de los bienes y servicios que genera la organización.

1.2.4.2.2. Gestión de las necesidades

Para que una organización pueda desempeñar con normalidad sus funciones de acuerdo a la actividad que realiza, necesita de clientes a quien vender, de proveedores que le faciliten insumos para la creación de aquel bien o servicio y del fortalecimiento de vínculos interinstitucionales.

Las organizaciones siempre van a tener necesidades por cumplir y necesidades por crear y satisfacer, por lo tanto deben estar siempre a expectativas de los cambios que ocurren en el entorno.

Gómez D. (2005), manifiesta de acuerdo a la satisfacción de las necesidades “como nos encontramos en un entorno de cambio permanente, y esas necesidades van modificándose, las organizaciones deben trabajar en el análisis constante para identificarlas con antelación para satisfacerlas. (Pág.16).

Por lo tanto se requiere determinar cuáles son las necesidades de la asociación que deben ser satisfechas, durante esta segunda fase del Diseño Organizacional se consideran a los clientes y proveedores como entes también importantes para la operación de la organización.

1. Clientes

Los clientes internos

Son quienes forman parte del recurso humano de la organización, es decir miembros de la directiva, socios y colaboradores.

Los clientes externos

Son aquellas personas ajenas que no pertenecen a la organización pero son frecuentes en adquirir el producto, bien y servicio. Si los clientes externos no existieran no existiría un motivo en la asociación para operar. Porque no podrían producir sin saber primero a quien vender, de lo contrario lo que sucedería es un desgaste y pérdida de recursos. Así también si no existiera el recurso humano para producir tampoco existiera el producto para ofertar a los clientes externos. Quedando demostrado que ambos componentes están relacionados entre sí.

2. Proveedores

Los proveedores son aquellas personas u organizaciones que disponen de materia prima e insumos a las otras organizaciones para que desarrollen su actividad de producir el bien o servicio. Y son quienes tienen establecidos sus mecanismos de ventas y las organizaciones deben sujetarse tratando de cumplir con lo requerido manteniendo adecuadas relaciones comerciales.

3. Relaciones externas (vínculos interinstitucionales)

Las relaciones externas son parte de las líneas de investigación que se establecen, de los cuales se podrá tener acceso a información que permita contrarrestar las necesidades. A través de los vínculos interinstitucionales se asegura la productividad y competitividad de la organización.

Daft R. (2007), menciona: Las relaciones inter-organizacionales son transacciones de recursos, flujos y vinculaciones algo perdurables que ocurren entre dos o más organizaciones. Por tradición, estas transacciones y relaciones han sido consideradas como un mal necesario para obtener lo que la organización necesita. Se ha creído que el mundo está compuesto de diferentes negocios que se nutren de su autonomía y compiten por la supremacía. Pág. 172.

Por lo tanto se debe buscar que toda organización mantenga un acercamiento con entidades de carácter público y privado. Porque las entidades públicas a través de los diferentes ministerios desarrollan planes y programas brindando ayuda a las organizaciones que la necesitan. Por ejemplo se debe ir en busca de temas de capacitación para mejorar y fortalecer los conocimientos técnicos y operativos de cada socio que labora en el proceso productivo así también en busca de medios de difusión que transmitan las actividades a desarrollar para obtener mejores resultados en cuanto a las ventas.

1.2.4.3. Diseño de los Procesos y Sistemas de Control

El diseño de los procesos se lo realiza con la finalidad de mejorar la situación organizacional logrando la existencia de un trabajo fluido ofreciendo al final de su proceso mejoras en la calidad del bien o servicio que ofrece toda organización. Si se establecen diseños de procesos también se debe desarrollar sistemas de control para cada proceso.

1. Sistemas de Gestión de la Organización

El desarrollo de este proceso empieza con la elaboración de un mapa de procesos, es decir una elaboración previa de técnicas como son los diagramas de flujo donde se describirá la actividad que se realiza durante el proceso administrativo, comercial y productivo de la organización. Considerando que siempre existe la posibilidad de hacer cambios para mejorar cada proceso.

Sistema de control

Una vez que se determina el diseño de cada proceso a través de los diagramas de flujos, se debe proceder a realizar un sistema de control para cada proceso que desarrolla toda organización.

Fonseca O. (2011) define:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en su negocio para salva-guardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración.(Pág.15).

De esta manera se podrá tomar medidas preventivas antes de que cada proceso finalice, con la finalidad de evitar pérdida de recursos. El sistema de control establecido para la asociación está integrado por formatos de fichas de control y bases de datos elaborados de manera sencilla, permitiéndoles llevar un registro organizado para la toma de decisiones.

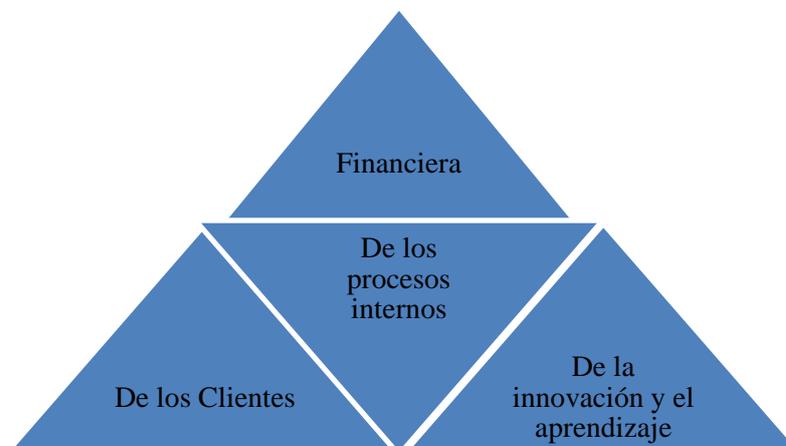
Cuadro de Mando Integral (CMD o BSC)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) ayuda a dirigir a las organizaciones de forma proactiva tanto en el corto como en el largo plazo permitiendo un mejor control a través de indicadores financieros y no financieros. Convirtiéndose en una herramienta útil para el cumplimiento de la estrategia planteada, provocando luego tomar las decisiones acertadas de manera rápida y así alcanzar los objetivos, la misión de toda organización.

Y el mismo que ayuda a evaluar el cumplimiento de los objetivos a través de la ejecución de las estrategias planteadas. Acorde a Carrión Juan (2007): el Cuadro de Mando Integral, “es un modelo de gestión que ayuda a transformar las estrategias en objetivos operativos que a su vez constituyen la guía para alcanzar la obtención de resultados de negocio” Pág. 437.

El Cuadro de Mando Integral contiene los objetivos estratégicos, los indicadores para medir aquellos objetivos, metas y por último cual es la acción a realizar para el logro del objetivo establecido de acuerdo a cada perspectiva. A continuación se presentan las cuatro perspectivas que lo componen:

GRÁFICO # 4. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Carrión Juan (2007)

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Fichas de control

En todo proceso es necesario establecer una medida de control para detectar si durante cada ejecución existen deficiencias con la finalidad de dar seguimiento y solución a cada acción en la siguiente retroalimentación. Por tal motivo es necesaria la creación de documentos que cumplan la función de llevar un registro de cada actividad que se desarrolla durante determinados procesos, para luego usar esa información cuando sea conveniente. Es importante que la asociación cuente con estas fichas que más adelante se detallan.

1.2.4.4. Proyección de la Estructura Organizativa

El diseño de la estructura son las partes que se encuentran integradas entre sí, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los componentes afecta y genera cambios en los demás componentes, en las relaciones y conducta entre los miembros que forman parte de la organización.

Los autores Hitt M. y Pérez M. (2006), establecen:

La estructura organizacional se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, el diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada. Con frecuencia, a la estructura organizacional se le refiere como organigrama. (Pág. 230).

Quienes conforman la estructura organizacional juegan un papel fundamental en la medida que se estructura la organización. Porque son ellos quienes representan más adelante el motor para que la empresa marche bien, manteniendo unidos sus esfuerzos y bajo una comunicación efectiva alcanzarán el objetivo planteado por la organización.

1. Objetivos de la estructura organizacional

- a.** Crear cada una de las partes organizacionales como: dirección, departamentos, secciones, áreas, comités, cargos o puestos de trabajo.
- b.** Establecer relaciones formales de autoridad, coordinación, asesoría, apoyo, supervisión, control, etc. Construir los niveles de responsabilidad y la autoridad formal asignada a cada uno de los puestos.
- c.** Determinar procesos y procedimientos, así como de los sistemas de comunicación y coordinación.

2. Tipos de Estructura Organizacional

Existen varios tipos de estructura que en la actualidad las organizaciones aún continúan manteniendo estructuras que le han resultado ser efectivas.

Según los autores Alonzo E. y Melgoza V. (2006), mencionan:

Una organización se constituye alrededor de la búsqueda de objetivos específicos; no obstante, las organizaciones cuentan con una gama muy amplia de objetivos, lo cual a separarlos en función a su estructura. Esta determinará el tipo de organización, señalando su formalidad o informalidad.

A diferencia de una familia, de un grupo de amigos, de los asistentes a un concierto musical, otros grupos se ven en la necesidad de organizarse bajo ciertas normas de estricto cumplimiento, con objetivos y sometidos a una autoridad. Estos grupos constituyen parte de las organizaciones formales, creadas expresamente para lograr objetivos debidamente definidos. (Pág.21)

Según Daft R. (2007): Al diseñar una estructura para apoyar el logro eficiente y eficaz de los objetivos organizacionales, los gerentes pueden decidir seguir diseños organizacionales más tradicionales”. Pág. 217.

Por lo tanto existen diferentes tipos de organizaciones, las mismas que pueden ser clasificadas conforme a varios criterios, entre ellas se presenta la clasificación de acuerdo a su estructura que se divide en: organización formal e informal.

A. Organización formal

Las organizaciones formales nacen de las organizaciones informales o viceversa y son aquellas que sus fines y su estructura se encuentran definidos por escrito y luego es comunicada a todo el personal a través de manuales de organización. Se comunica sobre reglas, procedimientos o las funciones de cargo. Además están constituidas bajo la modalidad de instituciones públicas y privadas que establecen objetivos, fuentes de los recursos, normas de creación y la manera como estará estructurada.

Este tipo de organización cuenta con niveles jerárquicos y funciones claramente establecidas en los organigramas donde existe una línea de autoridad y responsabilidad.

A continuación se establecen varios tipos de organización.

- **Estructura Lineal:** Este tipo de organización tiene ciertas limitaciones y se caracteriza porque la toma de decisiones es designada por los integrantes que forman parte de los primeros niveles de la estructura organizacional; convirtiéndose en una de las formas de organización más sencilla donde su particularidad parte directamente de las indicaciones que entrega el jefe superior a sus subordinados para que desarrollen determinada actividad.

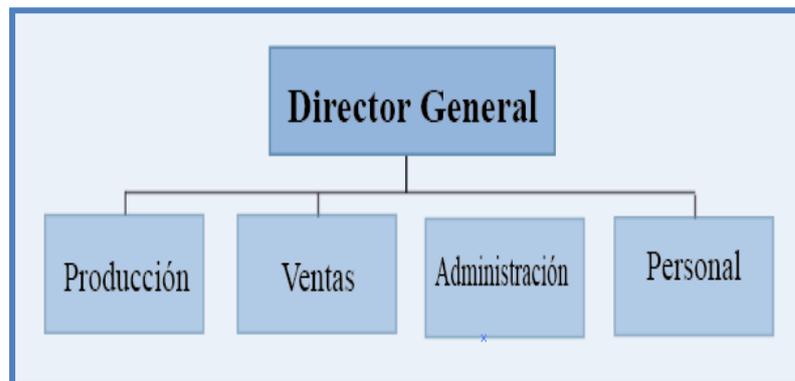
Ha venido siendo aplicada desde la antigüedad y hoy en día comúnmente es aplicada en las pequeñas organizaciones. Presentando desventajas porque no se practica la especialización, provocando que en su momento dado, los jefes se sientan sobrecargados de mucha responsabilidad sin saber a quién más delegar, existiendo una comunicación directa entre subordinado y el superior.

- **Estructura Funcional**

En este tipo de organización si se aplica el principio de especialización a diferencia de la organización lineal porque aquí existe una división de trabajo de acuerdo a la capacidad y habilidad desarrollada por cada subordinado, limitando a que cada miembro de la organización desarrolle específicamente la actividad para lo cual ha sido considerado.

En la toma de decisiones se involucra a los demás trabajadores, no sólo las decisiones son tomadas por el nivel superior. Su estructura se direcciona de manera horizontal dividiendo las funciones de manera homogénea y especializada.

GRÁFICO # 5. Estructura funcional



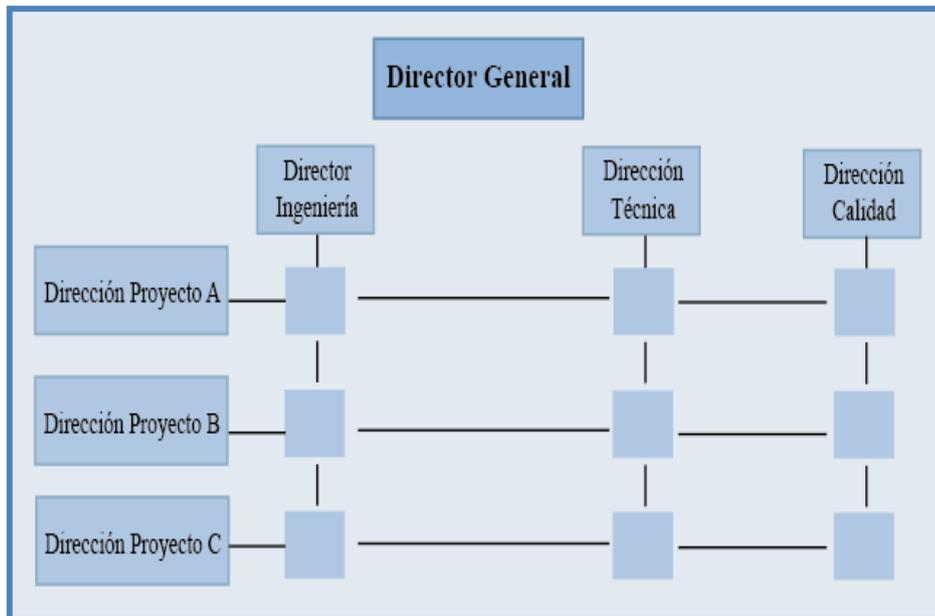
Fuente: Manual 10, Definir funciones y estructuras organizativa, Pág. 27

Elaborado por: Centros Europeos de empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana

- **Estructura Lineal y Staff**

Este tipo de organización es considerada en las empresas grandes convirtiéndose en la combinación de la organización lineal y funcional, cuando el nivel superior desarrolla a su vez varias actividades y le resulta complejo a la hora de organizarse para la toma de decisiones, por lo tanto debe requerir de una función de apoyo que le ayude a manejar ciertos detalles que al ejecutivo se le sale fuera de control, aquella acción se la denomina como organización Staff o especialización.

GRÁFICO # 6. Estructura Lineal Staff



Fuente: Manual 10, Definir funciones y estructuras organizativa, Pág. 31

Elaborado por: Centros Europeos de empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana

B. Organización Informal

Este tipo de organización nace a manera de agrado o por intereses personales y a su vez se originan mediante los grupos formales. Logrando constituirse de interacciones y relaciones sociales entre las personas que se encuentran situadas en diferentes posiciones del organigrama formal dentro de las organizaciones formales, pero estas no se apoyan en una escala jerárquica y por lo general no se encuentran establecidos precisamente a través de reglas, procedimientos, manuales rígidos donde su funcionamiento dependa de aquello.

- **Estructura Simple**

La mayoría de las organizaciones empiezan con una estructura simple integrada por propietarios y empleados. La misma que consiste es un diseño organizacional con escasa departamentalización, amplitudes de control extensas, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

3. Definición de las funciones y tareas

Es importante indicar las principales funciones que se realizan en cada área de la organización, y también sus interrelaciones entre cada área como: producción, compras, ventas, financiación, recursos humanos, entre otras.

4. Descripción de puestos

La descripción de puestos es un documento donde está el detalle de los objetivos, las funciones, el entorno social u otras características que influyen o afectan a determinado puesto, cuando se lo realiza se debe tener en cuenta que se lo hace en función del perfil requerido del puesto y no de la persona que lo va ocupar.

Los autores Montes M. y Gonzales P. (2006), manifiestan que:

Consiste en definir y documentar todos y cada uno de los puestos que integran una organización y en determinar las habilidades y obligaciones que se requieren en cada uno de ellos, así como el tipo de persona adecuado para ocuparlo”. Pág. 60.

La descripción de puesto dependerá de la actividad que la organización desarrolle. Este está sujeto a cambios si es que la estructura organizacional varía, ya que se lo realiza pensando en la situación actual de la organización. Finalmente, es importante aclarar la diferencia que existe entre la descripción de puesto, el perfil de puestos y con el análisis de puestos. Pero por sentido común, la descripción enuncia lo que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados. Los principales objetivos de la descripción de puestos de trabajo son:

Saber quién hace qué, detectar puestos sobrecargados, descubrir funciones no asumidas, concretar responsabilidades, identificar necesidades de formación y especificar competencias.

Y por el contrario, el perfil de puesto establece las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la formación, e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá tener. El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil de puestos.

Los datos básicos que debe contener una descripción de puestos son:

- Título del puesto o de la unidad (área o departamento)
- A quien debe reportar.
- Requisitos especiales para poder ocupar el puesto (estudios requeridos, experiencia en área laboral etc.) y resumen del puesto, indicando las actividades básicas a desarrollar.

Cuando se realiza una descripción de puestos se debe tener muy presente la siguiente pregunta: ¿Qué espera la organización del puesto? Una correcta descripción aportará una serie de beneficios a diferentes factores y procesos de la organización, como pueden ser: optimización de la estructura organizativa, evaluación del desempeño, adecuación persona/puesto, reclutamiento y selección, formación y otros que se describen a continuación.

- **Optimización de la estructura organizativa:** A medida que se crean los puestos se establecen las líneas de autoridad y las relaciones que se manejan entre los puestos son de manera interna y externa.
- **Adecuación persona/puesto:** Los requerimientos del puesto tienen que coincidir con las habilidades, conocimientos y destrezas que debe tener el ocupante para desempeñar el puesto. Y la persona que lo ocupa debe estar plenamente convencido y a gusto de lo que va a realizar día a día.

- **Evaluaciones del desempeño:** Se mide el grado de eficiencia y eficacia con que se desempeña el puesto de trabajo.
- **Reclutamiento y selección:** Una vez que se tiene el perfil del puesto, se debe analizar a través de qué medios se hará el llamamiento y como se llevará a cabo el proceso de selección del personal.
- **Formación:** Permite realizar una inversión para la elaboración de programas de formación dirigidos a conseguir mayor adecuación entre las personas y el puesto de trabajo. Esto ayuda a que los miembros de toda organización se mantengan preparados para los constantes cambios que ocurren en el entorno.
- **Reorganización del trabajo o rediseño de puestos:** La reorganización de puestos servirá de ayuda para ir detectando anomalías o carencias en las funciones que obligan a que se realice una reestructuración organizacional.
- **Prevención de riesgos laborales:** El tener definidas las condiciones en las que se realiza un trabajo permite detectar riesgos para que sean evitados más adelante.

Se debe establecer la descripción de funciones para cada cargo tratando de manejar un lenguaje sencillo, donde todos tengan acceso de entenderlo y aplicarlo.

5. Manuales organizacionales

Los manuales organizacionales son herramientas con las que cuenta toda organización, que sirven como medio de comunicación que orientan y guían: facilitando el desarrollo y un buen desenvolvimiento de cada una de las múltiples funciones administrativas desarrolladas por cada miembro, contribuyendo al logro eficiente de los objetivos de la organización. La importancia de la aplicación de manuales organizacionales radica en lo siguiente:

- Son fuente permanente de información,
- Ayudan a realizar procedimientos efectivos.
- Evitan discusiones innecesarias, ayudando a usarlos en el momento oportuno debido a que se encuentran archivados o escritos reduciendo el nivel de improvisación ante una actividad que ocurra.
- Son útiles en temas de capacitación y en entrenamientos del personal.

Ventajas:

- Existe una estandarización debido a que ayuda a mantener una igualdad en la gestión organizacional. Se actúa y se aplica procedimientos sin que exista excepción de personas.
- Es una herramienta de control, porque permite evaluar el cumplimiento de las actividades asignadas a los niveles jerárquicos.
- Es un instrumento informativo al alcance de todo miembro de una organización para que cumpla sus funciones.
- Legalmente, contribuye en evitar la imposición de multas y sanciones, demandas y costos judiciales al reducir los riesgos de incumplimiento de la legislación vigente.
- Permite reducir costos porque contribuye a realizar un empleo eficiente de los recursos financieros y humanos.

Entre los tipos de manuales se encuentran:

1. Manual de Normas y Procedimientos: Son aquellos que especifican de manera detallada todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas actividades operativas o administrativas que se desarrollan en toda organización. Por ejemplo se responde a interrogantes como: ¿Quién, qué, cómo, dónde y cuándo debe hacer la actividad?

2. Manual de Políticas: Detalla los principios esenciales que rigen la administración, los lineamientos a ser seguidos por los ejecutivos y los niveles intermedios quienes determinarán los términos en la mejor toma de decisiones para el logro de los objetivos de la organización, facilitando la descentralización.

3. Manuales de Finanzas: Las responsabilidades del contralor y tesorero exigen de ellos que den instrucciones numerosas y específicas a todos aquellos que deben proteger los recursos de la organización, y así se logre un compromiso llamados todos a cumplir los deberes en cada uno de los niveles de la administración.

4. Manual de Calidad: Definido como un documento que enuncia la política de la calidad y que describe el sistema de calidad que está usando una organización. Este manual puede estar relacionado con las actividades totales de una organización o con una parte seleccionada de éstas. Es importante, que los requisitos y el contenido del sistema de la calidad y del manual de la calidad se estructuren de acuerdo con la norma que se intenta satisfacer.

6. Cultura Organizacional

Según Conti C. (2009):

La cultura organizacional se encuentra en las raíces de toda a organización; es el conjunto de supuestos básicos que están detrás de las normas, creencias y valores compartidos que caracterizan a la organización y que han sido aceptados, en forma consciente o no, por los miembros de la organización. (Pág. 12).

El desarrollo de la cultura organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización.

La cultura organizacional entonces se la puede definir como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. Es importante que se cree una cultura organizacional bien definida desde los inicios de toda organización, para que cada miembro que la integre se acople a ella, porque después es complicado cambiar la cultura cuando esta ya ha sido adquirida, se convierte en una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia.

7. Políticas Organizacionales

Toda organización espera alcanzar siempre una situación anhelada, siendo las políticas organizacionales aquellas políticas generadas desde el más alto nivel jerárquico, las mismas que son directrices, normas y responsabilidades divulgadas para que todo el personal de la organización las acate cumpliendo. Estas políticas contribuyen al cumplimiento de la misión.

Según Hellriegel Slocum (2009) indica que:

Las políticas organizacionales implican acciones de las personas, los equipos o los líderes que tienen por objeto adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener los resultados que se prefieren. Pág. 50.

Se puede mencionar que son lineamientos generales observados en la toma de decisiones, sobre algún problema que se repite una y otra vez dentro de una organización. En este sentido son criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias. Las políticas organizacionales son un proceso en el cual las personas:

- Representan diferentes intereses, agendas y perspectivas.
- Interpretan y evalúan información, para así tomar decisiones.
- Estructurar o reestructurar la organización.
- Ubicar o reclamar recursos y recompensas.

8. Principios y Valores

De acuerdo a D' Alessio Fernando (2008) establece que:

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios, y constituye el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. (Pág. 58).

Los valores son elementos que forman parte de la cultura organizacional siendo propios de cada organización, y con los cuales sus integrantes deben sentirse identificados y depositan su confianza en aquello como una medida de conducta a tomar en su posicionamiento estratégico competitivo, logrando ser reconocidos e identificados por sus clientes y la comunidad en general.

1.3. ASOCIACIÓN AGROPECUARIA - VARIABLE DEPENDIENTE

Sector Asociativo

Cada vez crece el número de las asociaciones que se constituyen con la finalidad de impulsar el desarrollo de las actividades de carácter comercial y productivo, que al mismo tiempo contribuyen hacia el fortalecimiento interno de sus funciones para luego enfrentarse ante nuevos retos competitivos que el mercado exige.

De acuerdo con la autora, García Mariola (2011):

Una asociación es una entidad, con personalidad jurídica, formada por un conjunto de socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimos de lucro y con gestión democrática. Las asociaciones pueden realizar además de las acciones propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales diligencias sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro (obra social). (Pág. 74).

1.4. ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV”.

1.4.1. Antecedentes

En el 2009 una vez que se establecieron los objetivos del Milenio por los países que integran la Organización de las Naciones Unidas, todos aquellos miembros debían aportar a que ese objetivo se cumpla, por lo cual, en el Ecuador se establecieron los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, en el que uno de sus propósitos es la integración de las personas en agrupaciones como asociaciones.

El gobierno optó por la formación de asociaciones como una manera de aportar al desarrollo agro-productivo del país y sus regiones, por ello procurando motivar a las personas a agruparse, se impulsaron proyectos que mejoren el estilo de vida de los ecuatorianos mediante el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca – MAGAP, siendo la entidad que realiza planes y proyectos para que los agricultores del país formen sus asociaciones. Y en la provincia contribuye junto con otras entidades para el cumplimiento del desarrollo agropecuario; debido aquello se genera en el entorno la necesidad de agruparse.

Durante años habían existido intentos de un grupo de agricultores para formar una asociación pero por falta de conocimiento en la constitución y formación no lo lograban, después de varios intentos en enero del 2011 ese mismo grupo de agricultores de hortalizas que contaban con la experiencia y conocimiento de forma empírica laborando en diferentes lugares de la zona norte de la provincia de Santa Elena deciden formalizar sus funciones.

Logrando el 16 de mayo del 2011 constituirse como la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” con domicilio en el km. 1 Comuna Río Verde de la vía Guayaquil-Santa Elena, parroquia Chanduy del cantón Santa Elena, como entidad de derecho privado, de acción social, con personería jurídica y duración ilimitada, integrada por hombres y mujeres dedicados a producir y comercializar hortalizas, productos de alta demanda para el consumo.

1.4.2. Socios fundadores

Quienes integraron inicialmente la asociación fueron:

CUADRO # 3. Socios Fundadores de la Asociación

Presidente	Sr.	Manuel Zambrano Chiquito.
Vicepresidente	Sr.	Leopoldo Pozo Tomalá.
Secretaria	Sr.	Jorge Tomalá Bazán.
Tesorero	Sr.	Ángel Cacao Flores .
Síndico	Sr.	Flavio Cacao Flores.
Vocal 1	Sr.	Justo Cacao Flores.
Vocal 2	Sr.	Gabriel Cacao Cruz.
Vocal 3	Sr.	Cacao Gonzabay Ronald Joel.
Vocal suplente 1	Sr.	Víctor Cacao Flores.
Vocal suplente 2	Sr.	Ángel Tomalá Baquerizo.
Vocal Suplente 3	Sr.	Felipe Cevallos Sánchez.

Fuente: ASPRIV

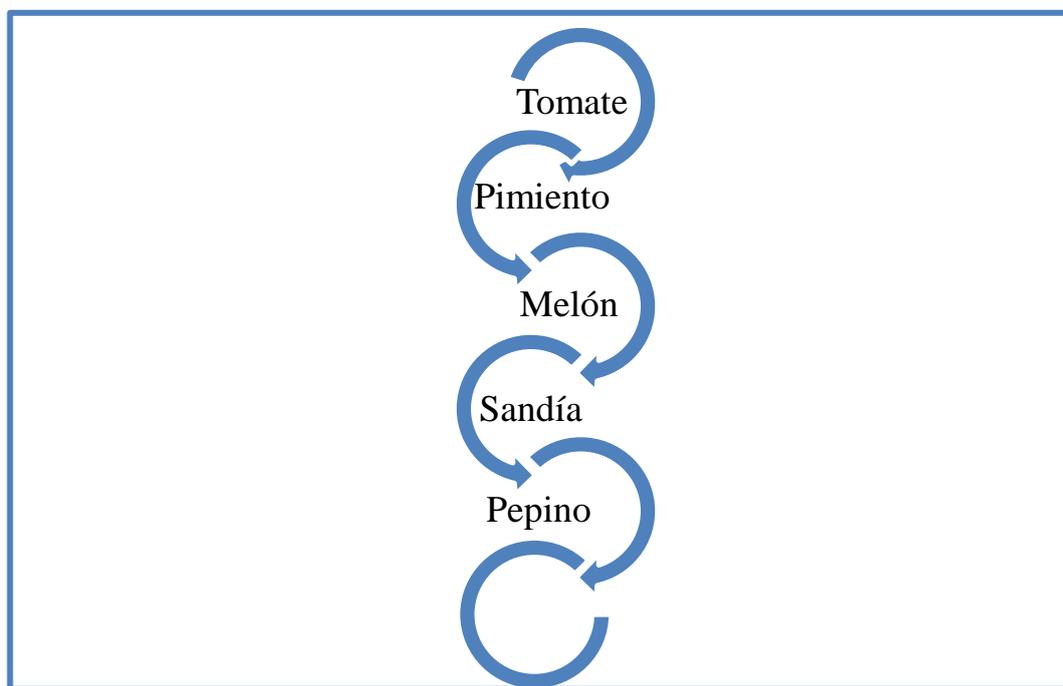
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

De esta manera se conforma la directiva de acuerdo a las disposiciones del MAGAP, cada uno de los integrantes hasta la actualidad viene desempeñando como una labor diaria su dedicación a la siembra de cultivos de ciclo corto.

1.4.3. Actividad económica de la asociación

La asociación fue constituida como una entidad dedicada a la producción y comercialización de sembríos de ciclo corto que dependiendo del tipo de cultivo la producción es desarrollada en diferentes épocas del año.

GRÁFICO # 8. Sembríos de ciclo corto



Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Para los agricultores de la provincia de Santa Elena, los sembríos de ciclo corto se han convertido en una de las alternativas para competir con sus productos en el mercado a nivel local y en otras provincias. Este tipo de cultivo ha desplazado a los sembríos permanentes de la zona, entre las razones para dedicarse a esta actividad está el tiempo de duración de cada cosecha, la reducción de gastos de ciertos suministros agrícolas que varían de acuerdo a la producción y el mercado para su expendio, todo aquello lo convierte en un negocio más rentable si de pronto no existiera la presencia del grupo de los intermediarios y la diversidad de competidores.

1.5. MARCO LEGAL

El respaldo del presente tema de estudio se establece a través de los siguientes artículos:

Constitución de la República del Ecuador, vigente desde el 20 de octubre del 2008.

Donde se establece la conformación de las asociaciones, en el Capítulo IV de la Soberanía económica, Sección primera - Sistema económico y política económica:

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

El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

Art. 284.-La política económica tendrá los siguientes objetivos:

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y competitividad sistemáticas, la acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional.

7. Mantener la estabilidad económica, entendida como el máximo nivel de producción y empleo sostenibles en el tiempo.

Capítulo VI: Trabajo y producción, Sección primera - Formas de organización de la producción y su gestión:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas. El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir y que garantice una activa participación de nuestro país dentro del campo internacional.

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

La subsecretaría de Asesoría, Jurídica, del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP). Considera que de acuerdo a lo establecido en el **Capítulo VI – Derechos de libertad, Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:**

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

Plan Nacional del Buen Vivir vigente desde el 12 de junio del 2013 al 2017.

Objetivo 7: Garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global: Consolidar la gestión sostenible de los bosques, impulsar la generación de bioconocimiento como alternativa a la producción primaria exportadora.

Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.

Los cambios generados en la matriz productiva han sido realizados con la finalidad de diversificar la economía, llegando a dinamizar el consumo y sector productivo interno, para disminuir la dependencia de la exportación primaria.

Registro Oficial N° 351 del Código de la Producción vigente desde el 29 de Diciembre del 2010.

Título II: Del Desarrollo Productivo de la Economía Popular, Solidaria y Comunitaria:

Art. 22.- Medidas específicas.- El Consejo Sectorial de la Producción establecerá medidas políticas de fomento para la economía popular, solidaria y comunitaria.

Acciones:

- a) Elaborar programas y proyectos para el desarrollo y avance de la producción nacional, regional, provincial y local, en el marco del Estado Intercultural y Plurinacional, garantizando los derechos de las personas, colectividades y la naturaleza.
- b) Apoyar y consolidar el modelo socio productivo comunitario para lo cual elaborará programas y proyectos con financiamiento público para: recuperación, apoyo y transferencia tecnológica, investigación, capacitación y mecanismos de comercialización y de compras públicas, entre otros.
- c) Promover la igualdad de oportunidades a través de la concesión de beneficios y medios de producción.

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, mayo del 2011.

La Economía popular y solidaria, es la forma donde cada integrante organiza y desarrolla actividades de producción, comercialización, de servicio para satisfacer las necesidades obteniendo un ingreso en beneficio de cada miembro. De acuerdo al artículo 283 de la Constitución de la República en vigencia, establece que: El sistema económico es social y solidario y que se integra a través de las diferentes formas de organización.

Título V: Del Fomento, promoción e incentivos - Capítulo II - De la Promoción:

- a) Promoverá la asociación a través de planes y programas públicos.
- b) Propenderá a la remoción de los obstáculos administrativos que impidan el ejercicio de sus actividades.
- c) Facilitará el acceso e intercambio justo y el consumo responsable.
- d) Implementará planes y programas, destinados a promover, capacitar, brindar asistencia técnica y asesoría en producción exportable y en todo lo relacionado en comercio exterior e inversiones.
- e) Impulsará la conformación y fortalecimiento de las formas de integración económica tales como cadenas y circuitos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente tema de investigación se fundamenta en un enfoque cualitativo, cuantitativo, y experimental de acuerdo al problema y los objetivos propuestos al inicio, sobre la indagación y diagnóstico de la ausencia de un diseño organizacional para la asociación agropecuaria. Es una investigación cuantitativa - cualitativa, debido a un análisis desarrollado de las vivencias, expectativas de cada involucrado con el objeto de estudio.

Y la investigación también consistió en un diseño experimental debido a la acción de manipular la variable independiente (diseño organizacional), creando situaciones para luego analizar la reacción ante la variable dependiente (asociación agropecuaria). Se logró una interacción con los miembros de la asociación recaudando mayor información de la situación real que atraviesan, realizando un respectivo análisis y conclusión íntegra que sirvió para el desarrollo del diseño organizacional.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Al hacer referencia a la modalidad de investigación, es decir como se dará a conocer o a presentar la investigación y cuáles serán los medios que ayudarán a justificar el tema de estudio ya sea por los avances del conocimiento y por la práctica de la investigación. La modalidad es cuali-cuantitativa, se determina al presente tema dentro de la modalidad cualitativa porque se recaudó información sobre temas que permitieron analizar el comportamiento, gustos y preferencias de los miembros de la asociación, clientes e informantes calificados. La información obtenida ayudó a fomentar la propuesta de investigación como respuesta a las necesidades que han venido surgiendo en la asociación.

Se establece que es cuantitativa la modalidad porque se determinaron diferentes aspectos que han ido debilitando la participación de la asociación en el mercado, tales como causas y efectos de la problemática que enfrenta, a través de un levantamiento de información aplicando técnicas e instrumentos de investigación, que permitieron una medición e interpretación de los resultados obtenidos. Toda información recaudada fue medible convirtiéndose en ayuda para el diseño de una propuesta adecuada.

2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1. Por el propósito

2.3.1.1. Investigación Aplicada

El presente tema de investigación se lo consideró dentro del tipo de investigación aplicada porque se utilizó investigaciones realizadas por otros autores quienes han venido exponiendo ejemplos de modelos de diseño organizacional aplicado a otras organizaciones con la finalidad de resolver problemas a nivel organizacional, convirtiéndose en la actualidad en diseños de carácter práctico y muy concretos.

2.3.2. Por el nivel de estudio

2.3.2.1. Investigación descriptiva

Se implementó una investigación de carácter descriptiva porque se analizó datos cuantificables ya existentes como por ejemplo: el comportamiento, formas de organización de los miembros de la asociación, población cercana a la misma, clientes, frecuencia de ventas, niveles de producción, aquella información obtenida a través de las técnicas de recolección de datos como las entrevistas y encuestas luego de su respectiva tabulación y procesamiento de cada uno de los recaudados.

2.3.3. Por el lugar y fuentes de estudio

2.3.3.1. Investigación documental bibliográfica

Este tipo de investigación consiste en la utilización de libros, revistas y otras fuentes de información de carácter primario y secundario que se requiere para ampliar el conocimiento y generar ideas orientadas como propuestas de solución al tema de estudio.

2.3.3.2. Investigación de campo o directa

Este tipo de investigación es de gran importancia porque si no se visita el lugar donde surge y se desarrolla el problema imposible será dar soluciones, es decir desde el inicio existió un contacto directo con el lugar en el cual se desarrolla el fenómeno a investigar que es la Asociación Agropecuaria “ASPRIV, en la comuna Río Verde.

2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1. Método inductivo

A través de este método se estudiaron casos particulares al tema de estudio, como las condiciones actuales de la asociación, niveles de venta, modo de organización, si mantenían relaciones interinstitucionales, etc.

2.4.2. Método deductivo

Con los resultados obtenidos se logró deducir algunos conceptos de correlación entre la elaboración del Diseño Organizacional y la Asociación Agropecuaria, es decir se partió de encontrar principios desconocidos a partir de los conocidos. Una vez identificadas las causas del problema se procedió a construir el esquema del diseño organizacional de acuerdo a la necesidad de la Asociación.

2.4.3. Método Analítico.

Se aplicó el método analítico para distinguir las partes del objeto de estudio y proceder a interpretar los datos que se obtendrán de las encuestas y entrevistas aplicadas.

2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

2.5.1. Entrevista

Se considera el uso de una plantilla o guía de entrevista previamente elaborada con el fin de que un individuo a través de una conversación pueda expresar sus diferentes puntos de vista basadas en preguntas estructuradas y semiestructuradas, que contribuyan al desarrollo del tema de estudio, de esta manera se determinó a través de la aplicación de esta técnica a los directivos de la asociación las falencias que le impiden llegar a ser competitivos y productivos dentro del ámbito donde se desenvuelven. Las entrevistas también fueron dirigidas hacia los informantes calificados quienes poseen conocimientos dentro del área productiva.

2.5.2. Encuesta

La encuesta es otra técnica de recopilación de datos que usa un cuestionario que contiene preguntas que en su mayoría son cerradas. Preguntas que fueron direccionadas al interior y exterior del objeto de estudio, es decir a los colaboradores de la asociación y a los clientes, con la intención de obtener un diagnóstico real de la situación que ellos enfrentan y a su vez se validó la posibilidad de aceptación para la aplicación de estrategias que permitieron fortalecer la base para crear el Diseño Organizacional para la asociación.

2.6. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Se diseñaron los instrumentos en función de las necesidades y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que facilitaron una información veraz y confiable.

2.6.1. Cuestionario de encuesta

Para recopilar información de terceras personas con respecto al desarrollo de la estructura organizacional de la asociación se aplicó la técnica de la encuesta y por lo tanto se utilizó y se diseñó un instrumento con preguntas cerradas aplicando la escala de Likert.

2.6.1.1. Escala de Likert

Es una de las escalas más utilizadas en estudios de investigación, el término es a menudo usado como escala de calificación que presenta varias alternativas de respuestas debidamente ordenadas de acuerdo a su importancia donde los encuestados eligen su nivel de apreciación.

2.6.1.2. Formato de entrevista

De acuerdo al formato de entrevista aplicado se emplearon preguntas abiertas de fácil comprensión, con la finalidad de obtener toda la información relacionada a la asociación a través de la directiva, quienes se mantienen al día de todo lo que en ella ocurre y también se aplicó para obtener las opiniones de los informantes calificados con relación al sector agropecuario de la provincia.

2.6.1.3. Focus Group

Es un tipo de entrevista que va dirigida a grupos de personas donde el moderador o quien dirige la entrevista coordina y fomenta la discusión de un tema en particular, permitiendo que en grupo se analice una situación real.

El focus group fue especialmente dirigido hacia todos los miembros de la asociación con la finalidad de plantear y desarrollar la proyección estratégica, obteniendo resultados que permitieron que se tomara las mejores decisiones en beneficio de toda la organización para una de las fases de la propuesta.

2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA

2.7.1. Población

La población a la que se orientó la investigación corresponde a los miembros de la asociación, incluyendo a colaboradores, clientes e informantes calificados. La misma que estará conformada de acuerdo a un registro existente. Se consideró a 8 miembros que son de la directiva, 18 personas donde se incluyó a los otros socios y al personal particular que llega a laborar con frecuencia. Un aproximado de 20 clientes y también se tomó en cuenta la opinión de 15 informantes calificados que proporcionaron información sobre el sector agropecuario de la provincia de Santa Elena.

Así como se demuestra en la siguiente tabla de la población involucrada.

TABLA # 1. Población

Referencia	Ni
Directiva	8
Otros socios/colaboradores	18
Clientes	20
Informantes Calificados	15
Total.....	61

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

2.8. MUESTRA

2.8.1. Muestreo no probabilístico

A. Muestreo por criterio

De acuerdo al tema de estudio se estableció que el tipo de muestreo es no probabilístico - muestreo por criterio.

Debido a que la población es limitada, por lo tanto este tipo de muestreo es característico porque se obtiene más información de carácter cualitativo que cuantitativo, en donde el investigador es quien decide quienes serán las personas idóneas que le faciliten la información más relevante. Por lo tanto la muestra queda establecida de acuerdo al número de la población.

2.9. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO.

2.9.1. Procedimientos

Se refieren a un conjunto de descripciones, pasos, secuencias a seguir que son necesarias para desarrollar una actividad relacionada a un proceso, y que cambia de acuerdo a los tipos de resultados esperados. Por lo general uno de los procedimientos a desarrollar durante el tema de estudio son los estadísticos, tanto los descriptivos como los inferenciales que se llevan a cabo para concretar los procesos.

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

1. Recolección de Datos a través de las diferentes técnicas aplicadas.
2. Análisis estadístico de resultados, se aplican los procesos estadísticos para determinar porcentajes de acuerdo a los resultados obtenidos.
3. Tabulación de los datos: se determinan a través de frecuencias.
4. Graficación de resultados, es la representación gráfica a través de diagramas como barras, pasteles de los porcentajes obtenidos, para una mayor comprensión.
5. Comprobación de hipótesis, una vez concluido el proceso se podrá comprobar la hipótesis que se planteó al inicio de la propuesta de investigación.

2.9.2. Procesamiento

El procesamiento de datos, es el registro de los datos obtenidos por los instrumentos empleados mediante una técnica analítica, en la cual se comprueba la hipótesis y se obtienen conclusiones. Se mide la información obtenida empezando a distribuir valores numéricos a cada objeto de estudio que se mide.

En los procedimientos hacemos referencia a un conjunto de pasos a seguir y en el procesamiento de los datos a la acción; es decir al tratamiento que se le da a cada uno de los procedimientos. Los procesos que se desarrollaron en la presente investigación fueron:

1. Ordenamiento de los datos.
2. Organización y tabulación de datos.
3. Elaboración de tablas y gráficos estadísticos.
4. Análisis e interpretación de datos.
5. Establecimiento de las conclusiones.
6. Establecimiento de las recomendaciones.

La información se procesó en función de los instrumentos y técnicas utilizadas, donde de acuerdo a la tabulación, se empleó el programa estadístico denominado SPSS, que permite elaborar las correspondientes tablas y cuadros estadísticos de manera rápida y sencilla, siendo un programa práctico y útil para analizar e interpretar los resultados obtenidos en las encuestas. Para luego desarrollar las debidas conclusiones y establecer las recomendaciones en cuanto a la información que se ha obtenido.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1. ANÁLISIS DE ENTREVISTAS

3.1.1. Análisis de entrevistas a la Directiva de la asociación

PREGUNTA N°1: ¿Recuerda usted con qué finalidad se formó la asociación a la cual usted pertenece?

De acuerdo a la pregunta realizada en la entrevista los directivos en su mayoría opinaron que, la asociación se formó por: intereses personales, con fines de lucro, orientados a organizarse para buscar financiamiento, accediendo al Plan Tierras y sobre todo, encontrar una nueva alternativa de organización aumentando la producción, llegando a otros mercados donde no sea tan monopolizado. En conclusión, la respuesta coincidió en que necesitaban obtener una vida jurídica a través de una asociación legalmente constituida denominada hoy en día como la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde en el cantón Santa Elena, donde viene desarrollando sus actividades desde hace dos años dedicados a los cultivos de ciclo corto.

PREGUNTA N° 2: ¿Durante el tiempo de vida jurídica de la asociación en qué áreas cree que han tenido mayor dificultad?

Los entrevistados manifiestan que existen varias áreas que como directivos ellos consideran que tienen falencias, las mismas que se ven reflejados en el área de comercialización, en la parte organizacional y ambiental. Áreas que han venido siendo afectadas sin realizar ajustes significativos. Convirtiéndose aquellos en debilidades. Por ejemplo no cuentan con una adecuada administración y control de cada actividad que desarrollan. Todo lo que realizan es basado en la experiencia, tomando decisiones improvisadas en ciertos casos.

PREGUNTA N° 3: ¿La asociación organiza reuniones periódicas para plantear soluciones?

Según directivos comentan que cuando tenían meses de haberse constituidos como asociación si realizaban reuniones donde trataban diferentes temas, luego ya fueron realizándolas con menos frecuencias. Esto se debe a la descoordinación, irresponsabilidad de parte de socios porque no asisten a tiempo, se mantienen ocupados y por tal razón poco a poco se fue perdiendo el interés de hacer y asistir a las reuniones de manera periódica, donde no pueden compartir los problemas para que en conjunto planteen soluciones.

PREGUNTA N° 4: Constantemente en las reuniones administrativas plantean temas de:

Costos	Distribución
Calidad	Presupuestos
Clientes	Objetivos
Otros	

En las reuniones a realizar según la opinión de los directivos los temas que eran más constantes en tratar era sobre la calidad y los costos generados en cada producción. Temas de gran importancia porque deben estar a expectativas de los cambios en los costos que se generan en cada producción. Porque de acuerdo a cada hectárea de tomate o pimiento que se siembra los costos no se mantienen estos varían por el riesgo que exista de perder la cosecha. Es decir a ellos les resulta más costoso producir tomate, porque los insumos son más costosos y siempre están considerando en adquirir nuevas semillas procurando escoger aquellas que brinden un producto de calidad. Deben estar al día con los fertilizantes y atentos a las plagas para combatirlas a tiempo y estas no se conviertan en una amenaza para todo el sembrío.

PREGUNTA N°5: Como miembro de la asociación usted espera que esta se mantenga en constante:

Crecimiento

Equilibrio

Declive

Ciertos entrevistados creen que lo mejor que le puede pasar a la asociación es que esta se mantenga en constante crecimiento o equilibrio. Es lo que anhelan pero la realidad que atraviesan es otra, obteniendo niveles de rendimientos altos y bajos.

Si la asociación continúa en crecimiento o se mantiene, ellos podrían continuar en búsqueda de mejores días, caso contrario no porque cada vez se enfrentarían con problemas que le serían difíciles de solucionar y no avanzarían procurando que la asociación pierda su razón de ser.

PREGUNTA N°6: ¿Qué aspectos considera que son trascendentales en el desarrollo de una excelente administración?

Organización

Planificación

Coordinación

La directiva manifiesta inclinándose por la parte organizacional y la planificación, como los aspectos claves de gran importancia para que exista una excelente administración. Es decir ellos están conscientes de que no están preparados u organizados para cada actividad que desempeñan, logrando presentar debilidades que les quita ventaja competitiva evitando ser eficientes en cada proceso.

A través de esta pregunta se busca direccionar a los directivos hacia la necesidad de crear una asociación íntegra en su accionar, donde los problemas que mantienen únicamente sean debilidades y no se conviertan en amenazas sin poder tener control sobre aquello. Es importante que reconozcan que para una adecuada administración se debe cumplir con cada principio.

PREGUNTA N° 7: De la siguiente lista, indique que tipo de asesoría han recibido:

Administrativa	Legal
Productiva	Financiera
Otras	Comercialización

De acuerdo a los diferentes problemas que se les mencionó a cada directivo, se recaudó la mayor información donde establecen que las áreas en las que han tenido problemas y que han recibido dirección ha sido en la parte productiva debido a los conocimientos que les proporciona el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP. Pero este tipo de asesoría no ha sido constante. En los otros aspectos no han recibido asesoría de ninguna institución que les provee de información y conocimientos que le ayuden a superar sus diversos inconvenientes.

PREGUNTA N° 8: ¿La asociación mantiene alguna estructura donde se visualice la distribución de las tareas y actividades que desarrolla cada directivo y miembro de la asociación?

Dan a conocer los directivos que desde el momento que decidieron asociarse hasta la actualidad ellos no han establecido ninguna estructura donde se describa la forma como está distribuida la asociación en cuanto al desarrollo de sus actividades diarias, por lo tanto sólo han venido organizándose de acuerdo a los estatutos que le fueron entregados por el MAGAP, entidad que regula las entidades del sector agrícola, ganadería y pesca. En el estatuto consta la manera común como toda asociación debe estar organizada: asamblea general, presidente, vicepresidente y secretario, etc. Lineamientos que toda asociación debe manejar bajo un esquema sencillo y práctico, más no cuentan con algo más específico donde esté establecido la división de tareas que se desarrollan dentro y fuera de la asociación, porque en aquellos estatutos no se especifica en totalidad de acuerdo a las actividades que las asociaciones deben desarrollar de acuerdo a una proyección.

PREGUNTA N° 9: ¿Conoce usted si la asociación tiene establecida su misión, su visión y objetivos institucionales?

Para realizar este tipo de pregunta fue necesario hacer énfasis en los temas de proyección estratégica explicando la importancia de que toda organización maneje lineamientos que le permitan sentirse identificado, teniendo claro de donde están y hacia donde pretenden dirigirse. Expresan los socios que carecen de misión, visión, y objetivos institucionales.

Por lo tanto es imprescindible crearlos y que todos tengan conocimiento de aquello logrando que los asociados mantengan un sentido de pertenencia. Durante el tiempo que llevan desarrollando sus actividades ninguna comisión se ha establecido para que organice y elabore esta tipo de documentación que es relevante para toda organización demostrar como se encuentra direccionada.

PREGUNTA N° 10: ¿Sabía usted que los cambios estructurales ayudan a orientar mejor los objetivos alcanzando el éxito de toda organización?

Los entrevistados manifiestan que si permanecen bien organizados pueden tener acceso a diferentes beneficios que el gobierno brinda, caso contrario no. Es decir que sus posibilidades de desarrollo social y económico si depende de la manera como está estructurada la asociación. Hacen referencia a la existencia de otras organizaciones que representan parte de su competencia, que si pueden estar mejor organizados pero se sienten diferenciados por mantener una producción variada que promueve su adquisición por los clientes.

Conscientes que podrían tener mejores resultados si se preocupan porque todos los procesos se ejecuten de manera eficiente. Los logros que han alcanzado han sido producto de esfuerzo y dedicación de ciertos integrantes que se preocupan por ir más allá de lo que esté a su alcance pero a pesar de los inconvenientes no han desmayados por llegar a vivir días mejores.

PREGUNTA N° 11: ¿Está usted dispuesto a colaborar formando parte de las mesas de trabajos para que juntos puedan fortalecer las actividades con la ayuda de un coordinador(a)?

Los directivos se muestran motivados y dispuestos a trabajar en equipo para atender a las necesidades que presenta la asociación. Es decir, como directivos están de acuerdo en participar y formar parte del cambio en beneficio de cada uno de ellos. De ellos depende que los otros socios también se integren y forman parte de la solución dejando de preocuparse del problema. Es importante contar con la predisposición de cada directivo porque eso significa que no se están resistiendo al cambio.

PREGUNTA N° 12: ¿Qué actividades considera usted que debe desarrollar una organización para ser competitiva?

Comunicación adecuada

Definición clara de las funciones y tareas

Evitar toma de decisiones improvisadas

Definición de objetivos

Capacitación constante

Trabajo planificado y controlado

Los directivos manifiestan, de acuerdo a las actividades que una organización debe desarrollar para ser competitiva, es que vaya encaminada a una adecuada comunicación entre los miembros, que tengan acceso a capacitaciones constantes de acuerdo a la actividad que desempeñan, que se trabaje a través de objetivos de manera coordinada y planificada existiendo el debido respeto y responsabilidad a cada actividad que le es encomendada. Ellos están de acuerdo que se debe realizar un trabajo en equipo, donde no solamente el grado de responsabilidad recae sobre una persona específica, al contrario todos deben intervenir desarrollando un papel fundamental en búsqueda de soluciones por el bienestar de todos, así se manifiesta la directiva con relación a esta pregunta formulada.

3.1.2. Análisis de entrevistas a informantes calificados

PREGUNTA N° 1: ¿Cómo considera usted las condiciones climáticas para el sembrío de hortalizas en la zona Norte, específicamente en la Comuna Río Verde?

Las personas entrevistadas comparten el criterio de que la provincia de Santa Elena es un lugar que posee una variedad de clima durante todas las estaciones del año. Donde se puede apreciar una vista panorámica en el sector más poblado de áreas verdes que es la Zona Norte de la provincia. Este sector se ha ido desarrollando gracias al tratamiento que los agricultores peninsulares le dan a la tierra. Con el pasar del tiempo en vista de las necesidades del ser humano y aprovechando los recursos con los que se cuenta, ha existido el desarrollo de los pueblos dedicados en su mayoría a realizar trabajos de manera artesanal, entre aquellos se destaca los diferentes sembríos de ciclo corto que se realizan. Donde definitivamente en la provincia se desarrolla una excelente calidad de cultivo que va de la mano al variado clima que se posee. El clima se convierte en un factor importante a la hora de decidir que sembrar y donde sembrar.

PREGUNTA N° 2: ¿Considera usted importante que el sector agropecuario se desarrolle en la provincia, ofertando productos a diferentes lugares?

Manifiestan los informantes que es importante que la provincia se desarrolle también por su agricultura, de donde los agricultores puedan salir adelante y la provincia no sea únicamente reconocida por las atracciones turísticas sino también por ofertar una variada producción agrícola. Les resulta increíble pero comentan que a veces los peninsulares no reconocemos lo que tenemos y debido al desconocimiento no aprovechamos las oportunidades, llegando a consumir lo que no necesariamente se produce internamente. Si los diferentes ministerios del Estado continúan contribuyendo al desarrollo de la agricultura se podrán ver buenos resultados en el futuro, puesto que la tierra que se mantiene está en condiciones fértiles y adecuadas para una producción sostenible.

PREGUNTA N° 3: ¿El sector agropecuario de la provincia está siendo bien aprovechado por los agricultores?

Los agricultores realizan lo que está a su alcance, en base a sus conocimientos pero no pueden ir más de sus conocimientos ni las técnicas tradicionales en el entorno. Ellos consideran que es importante el aporte del MIPRO y MAGAP, se está brindando la oportunidad para que los agricultores aumenten su capacidad productiva aumentando las plazas laborales, reduciendo los índices de pobreza.

Pregunta N° 4: ¿Conoce usted de asociaciones agropecuarias que producen diferentes cultivos y venden dentro y fuera de la provincia?

Manifiestan los entrevistados que si existen varias asociaciones que se han venido formando a lo largo del tiempo, asociaciones formadas en las diferentes comunas de la provincia, además estudiantes universitarios han desarrollado proyectos a través de estudios donde identifican la problemática que atraviesan, pero no todas surgen puesto que no exclusivamente se requiere de motivación sino también de inversión, técnica y control de los elementos que intervienen en cada ciclo productivo, siendo este uno de los recursos que los agricultores no le es fácil conseguir. Debido al proyecto que ejecuta el Estado sobre la repartición de tierras varias son las personas que se han visto en la necesidad de asociarse tratando de cumplir con uno de los requisitos indispensable para ser partícipes del “Plan Tierra”.

PREGUNTA N° 5: ¿Cree usted que los productores están capacitados en combatir las plagas que surgen en el transcurso del crecimiento de la planta?

Por lo general los entrevistados manifiestan que se encuentran capacitados en las técnicas tradicionales y ancestrales que han adquirido con el pasar del tiempo; sin embargo las plagas evolucionan y el resultado al querer combatir las no es igual, por lo que se requiere una capacitación constante y de esta forma estar preparados ante las plagas que surgen en el entorno productivo peninsular.

PREGUNTA N° 6: ¿Es fácil conseguir en nuestra localidad la materia prima e insumos para desarrollar la actividad productiva?

Los entrevistados consideran que si es fácil el acceso para adquirir la materia prima que se requiera en las actividades productivas, porque manifiestan que contamos con empresas que comercializan productos direccionados hacia el sector agrícola. Pero a veces los costos no les favorece y prefieren acudir a otras ciudades del país, adquiriendo sus insumos al por mayor recibiendo ciertos porcentajes de descuento que de cierta forma se ve afectado con los costos de movilización.

PREGUNTA N° 7: ¿Qué posibilidades existe de que los productores peninsulares se reúnan y formen un mercado mayorista en nuestra provincia?

Aquí depende varios factores, los agricultores se ven influenciados mucho por la presencia de intermediarios, si eso ocurre existirían varios cambios en beneficios de los productores y consumidores, porque vale recalcar que en ciertas ocasiones la producción que sale de la provincia luego retorna cuando los intermediarios le han comprado al agricultor peninsular. Si se realizan los estudios pertinentes procurando fortalecer determinada actividad sería un cambio oportuno.

PREGUNTA N° 8: ¿Cree usted que si las asociaciones agropecuarias deciden fortalecer su producción, necesitan de una adecuada organización interna de carácter: Administrativa, Productiva y Comercial?

Definitivamente es necesario realizar en primera instancia una labor administrativa pertinente que garantice un desarrollo adecuado en cuanto a la producción y el control de calidad para una comercialización exitosa. Procurando que las asociaciones dirijan su visión a ser competitivas que se enfoquen y desarrollen sus actividades como toda una organización que trabaja bajo lineamientos de control, objetivo y presupuesto.

3.2. ANÁLISIS DE ENCUESTAS

3.2.1. Análisis de encuestas a los socios/colaboradores

1. ¿Cree usted que se encuentran bien definidas las funciones y responsabilidades para cada uno de los colaboradores de la asociación?

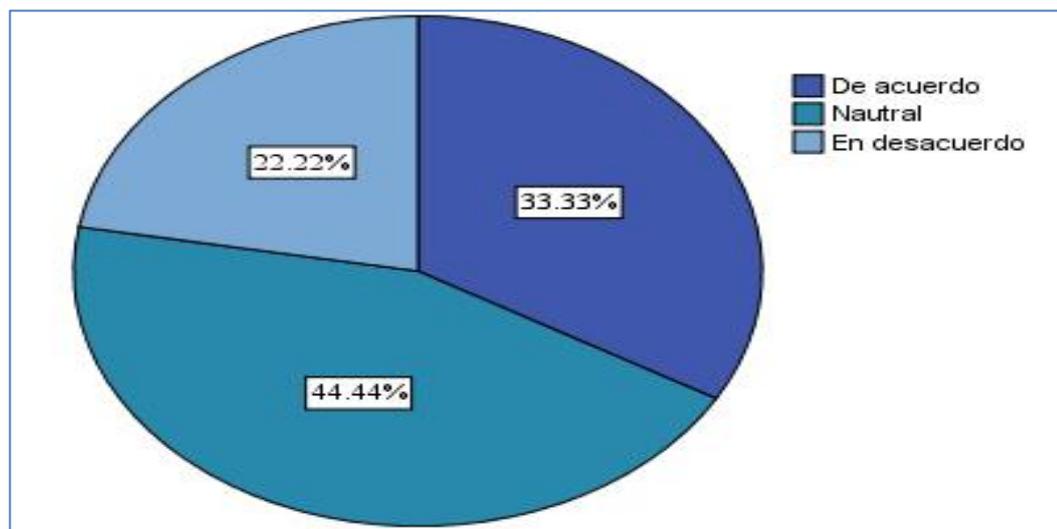
TABLA # 2. Definición de funciones

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	De acuerdo	6	33,3	33,3	33,3
	Neutral	8	44,4	44,4	77,8
	En desacuerdo	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 9. Definición de funciones



Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

En el gráfico se aprecia la opinión de los miembros/colaboradores de la asociación en cuanto si están bien definidas las funciones y responsabilidades, donde de los 18 encuestados, 6 de ellos manifiestan que están de acuerdo, por otra parte 8 se mantienen y por último 4 se inclinan indicando que están en desacuerdo de que en la asociación si se encuentren bien definidas las funciones y responsabilidades para cada socio. Por lo tanto se considera que existe inconformidad en los socios.

3. ¿Cómo usted considera el ambiente laboral en la asociación?

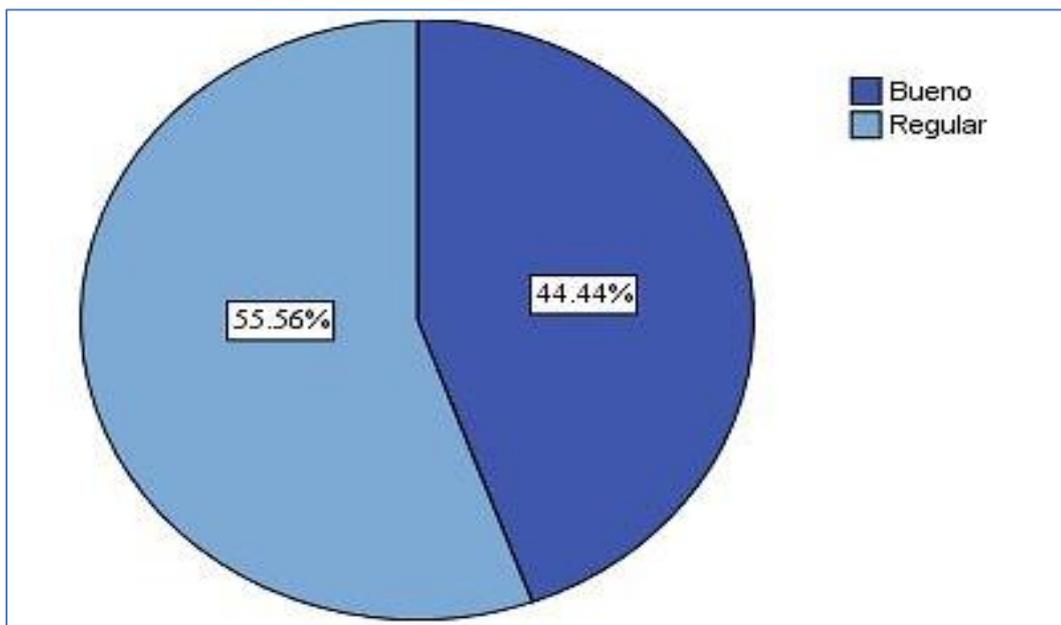
TABLA # 3. Ambiente laboral

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	Muy Bueno	0	0	0	0
	Bueno	8	44,4	44,4	44,4
	Regular	10	55,6	55,6	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 10. Ambiente laboral



Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Según el número de encuestados a quienes se les preguntó sobre cómo consideran el ambiente laboral, 8 personas consideran que el ambiente laboral es bueno, mientras que 10 responden que es regular, se puede evidenciar que la gráfica no muestra ningún resultado donde los colaboradores se hayan inclinado por considerar que el ambiente laboral es muy bueno; es decir que deben existir factores que no permiten que eso suceda.

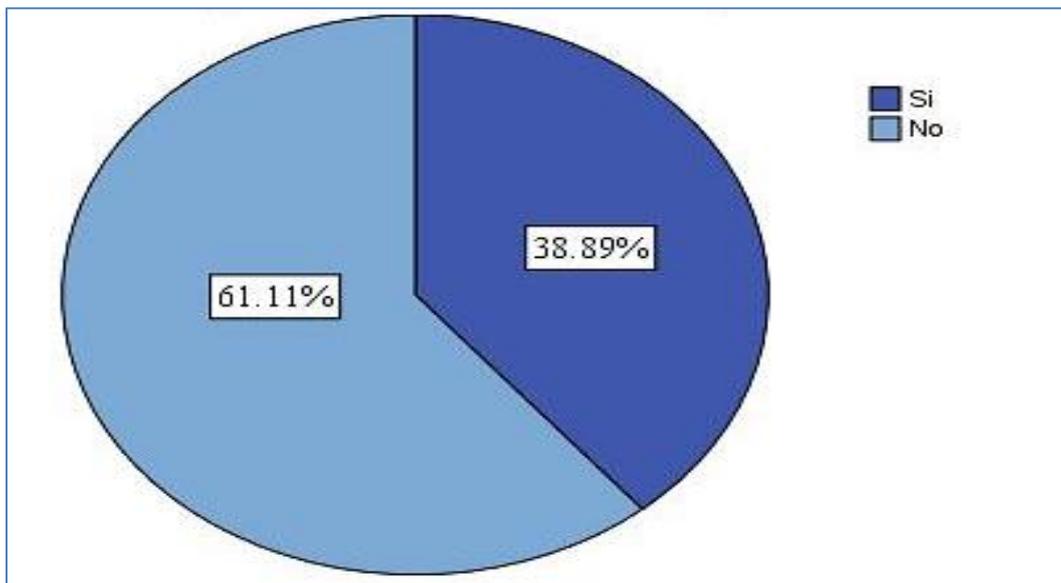
3. ¿Existe motivación por la directiva de la asociación en organizar reuniones de manera periódica?

TABLA # 4. Motivación de parte de la directiva

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	Si	7	38,9	38,9	38,9
	No	11	61,1	61,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 11. Motivación de parte de la directiva



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

De acuerdo a los resultados obtenidos en cuanto a la opinión que tienen los socios/colaboradores sobre si existe motivación de parte de la directiva en organizar reuniones en la asociación se detectó lo siguiente: 7 personas manifiestan que si existe, mientras que las 11 restante indican que no existe una motivación de parte de la directiva. Es evidente que existe un mayor porcentaje que indica una respuesta desfavorable para la directiva, esto conlleva realizar ajustes a considerarse dentro de la propuesta como una medida de solución.

4. ¿Qué razones existen para que usted no participe de manera activa en las actividades desarrolladas por la asociación?

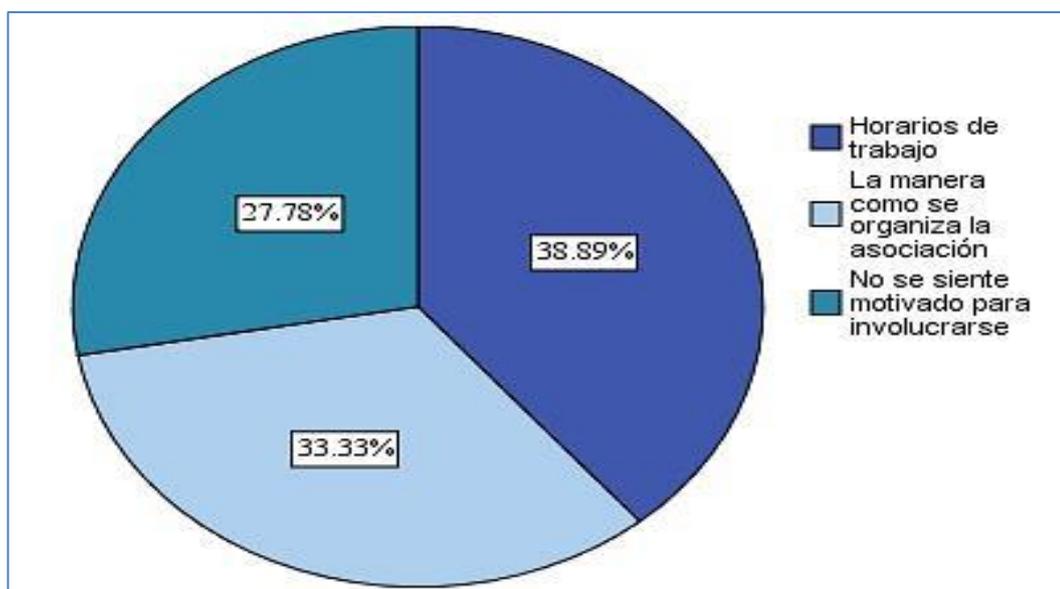
TABLA # 5. Razonas para no participar de las actividades

ítem	Valoración	f.	Porcentaje	Porcentaje Acum.
4	Horarios de trabajo	7	38,9	38,9
	La manera como se organiza la asociación	6	33,3	72,2
	No se siente motivado para involucrarse	5	27,8	100,0
	Total	18	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 12. Razonas para no participar de las actividades



Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

En cuanto a la gráfica se muestra a los socios/colaboradores que manifiestan sus razones para no participar de manera activa en las actividades desarrolladas en la asociación: 7 manifiestan que no asisten debido al horario de trabajo, 6 por la manera como se organiza la asociación y 5 colaboradores no se sienten motivados para integrarse. Es necesario que exista una adecuada comunicación entre ellos.

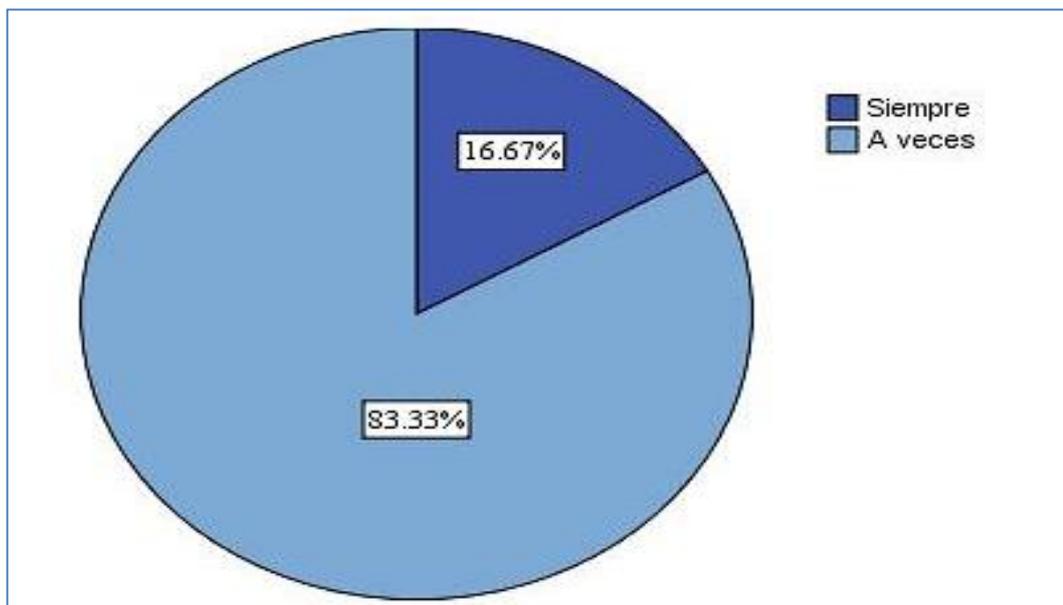
5. ¿Cree usted que la toma de decisiones en la asociación se lo realiza de manera adecuada?

TABLA # 6. Toma de decisiones

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
5	Casi siempre	0	0	0	0
	Siempre	3	16,7	16,7	16,7
	A veces	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 13. Toma de decisiones



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Si la toma de decisiones en la asociación se la realiza de manera adecuada los encuestadores respondieron: 3 que siempre es adecuada, 15 manifiestan que únicamente a veces y ninguno respondió que siempre es adecuada. Quedando demostrado que durante el desarrollo de las actividades la opinión de todos los miembros no es considerada, o no socializan lo que realmente ocurre para que se cree una lluvia de ideas.

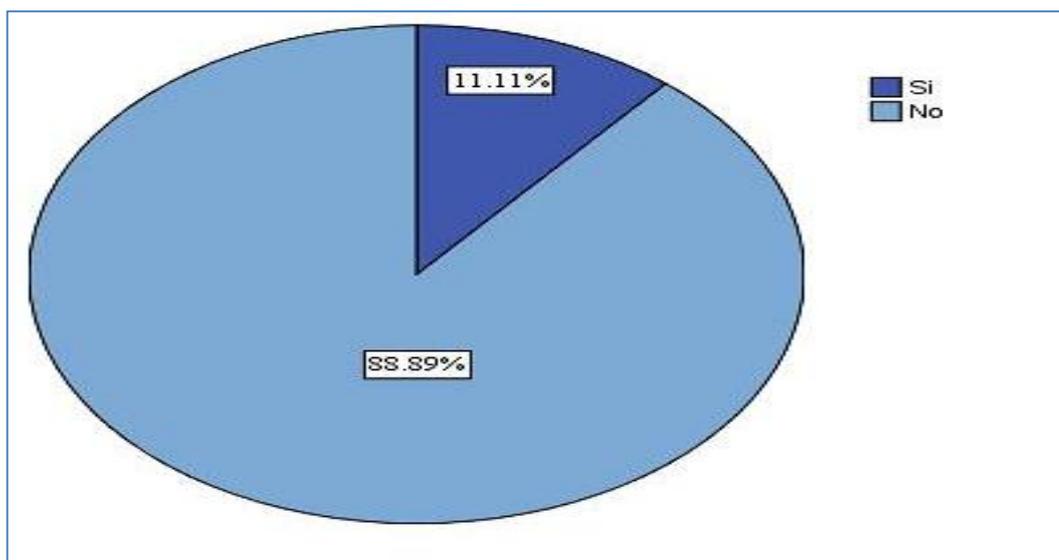
6. ¿Durante la ejecución de las actividades administrativas, comerciales y productivas realizan un control registrando en un documento cada proceso desarrollado?

TABLA # 7. Control en cada actividad

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6	Si	2	11,1	11,1	11,1
	No	16	88,9	88,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 14. Control en cada actividad



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

De acuerdo a los resultados en su mayoría de las veces la asociación no lleva un control registrando en un documento sus actividades, aquella información está representada por la opinión de 16 socios/colaboradores, mientras que 2 de los 18 encuestados manifiestan que sí. Es evidente que si existe aquel registro no todos lo conocen y no todos lo desarrollan en cuanto a cada actividad que realizan en la asociación, específicamente un control en sus diferentes áreas.

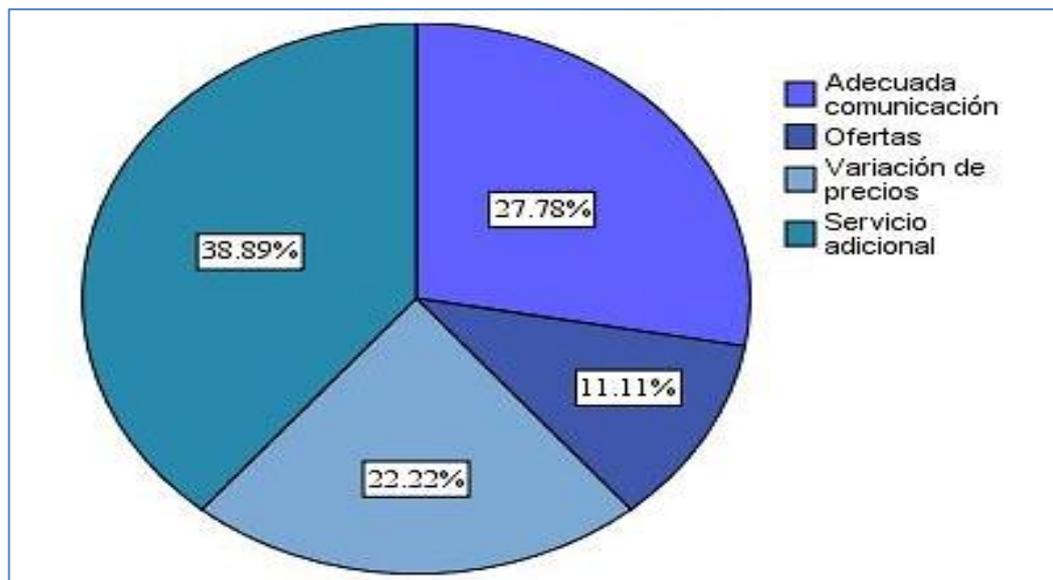
7. ¿De las siguientes estrategias de ventas, cuáles considera usted que aplican actualmente a los clientes de la asociación en relación al mercado?

TABLA # 8. Estrategias de ventas

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje	Porcentaje acumulado
7	Adecuada comunicación	5	27,8	27,8
	Ofertas	2	11,1	38,9
	Variación de precios	4	22,2	61,1
	Servicio adicional	7	38,9	100,0
	Total	18	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 15. Estrategias de ventas



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Según 5 de los encuestados manifiestan que una de las estrategias que aplican en cuanto a los clientes es una adecuada comunicación, 2 optan por la opción de las ofertas, 4 variación de precios y últimos 7 del total de encuestados respondieron que una de las estrategias de acuerdo a las opciones establecidas es el servicio adicional, enfocando por la distribución de la producción.

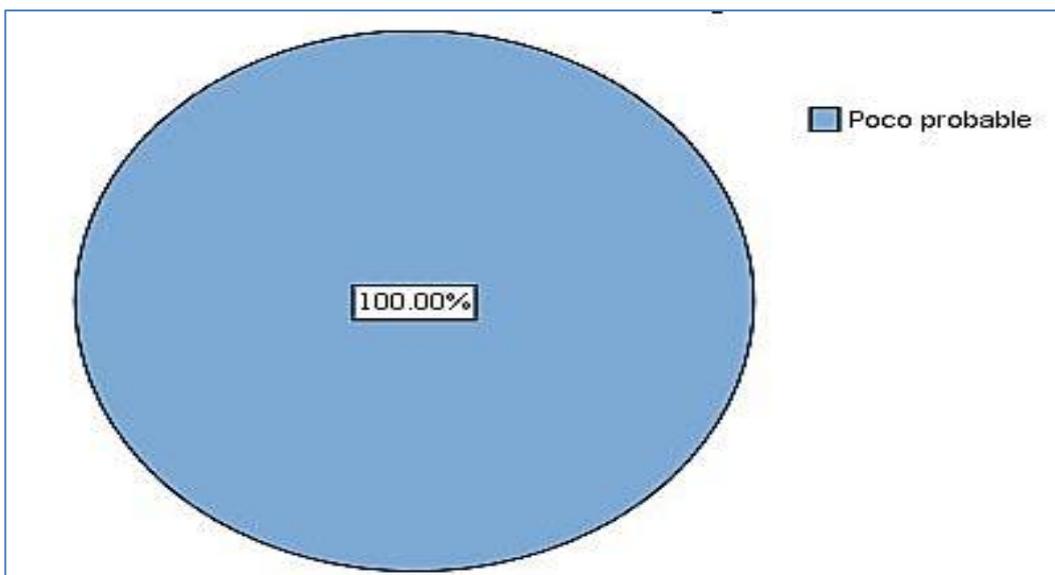
8. ¿El uso de los recursos que actualmente la asociación mantiene se lo realiza de forma planificada?

TABLA # 9. Administración de los recursos

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8	Poco probable	18	100,0	100,0	100,0

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 16. Administración de los recursos



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Se observa que todos los encuestados opinan que es poco probable que la asociación realice en forma planificada el uso de los recursos que en la actualidad posee. El término recursos va enfocado más a la parte económica, debido a que sienten que estos no están siendo adecuadamente administrados, empezando desde allí la descoordinación y control por la no aplicación de herramientas que le permitan hacerlo.

9. ¿En qué áreas cree usted que deben recibir capacitación para fortalecer sus conocimientos?

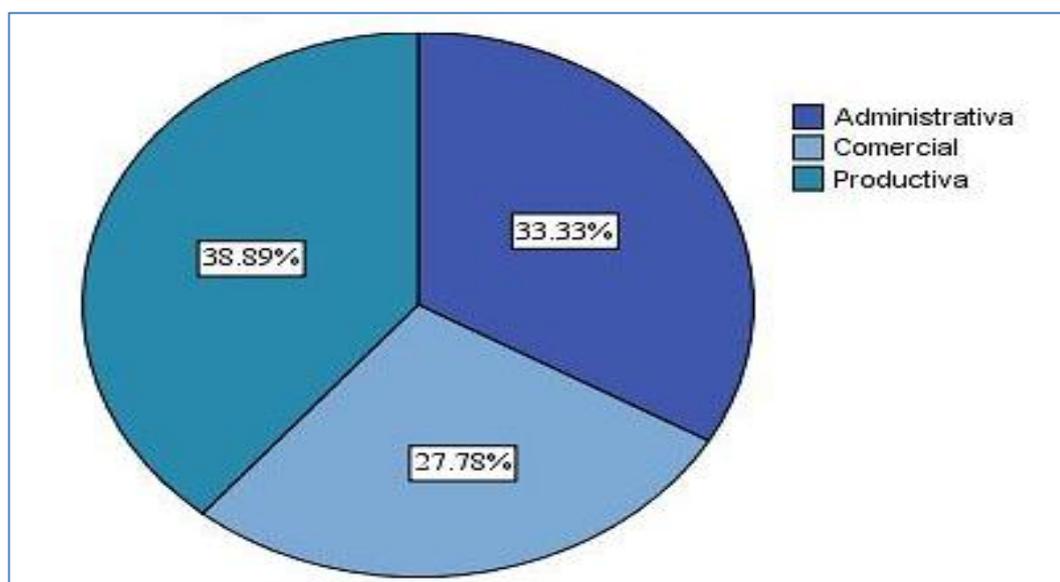
TABLA # 10. Áreas a recibir capacitaciones

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
9	Administrativa	6	33,3	33,3	33,3
	Comercial	5	27,8	27,8	61,1
	Productiva	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 17. Áreas a recibir capacitaciones



Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Los encuestados, con relación a las áreas que deben recibir capacitación, los resultados se manifestaron de la siguiente manera: 6 miembros están de acuerdo que sea el área administrativa, 5 prefieren que sea el área comercial, y los 7 se inclinan porque la capacitación sea en el área productiva, definitivamente los resultados muestran que el deseo de los colaboradores está en fortalecer los conocimientos que han adquirido de manera empírica dentro de la producción.

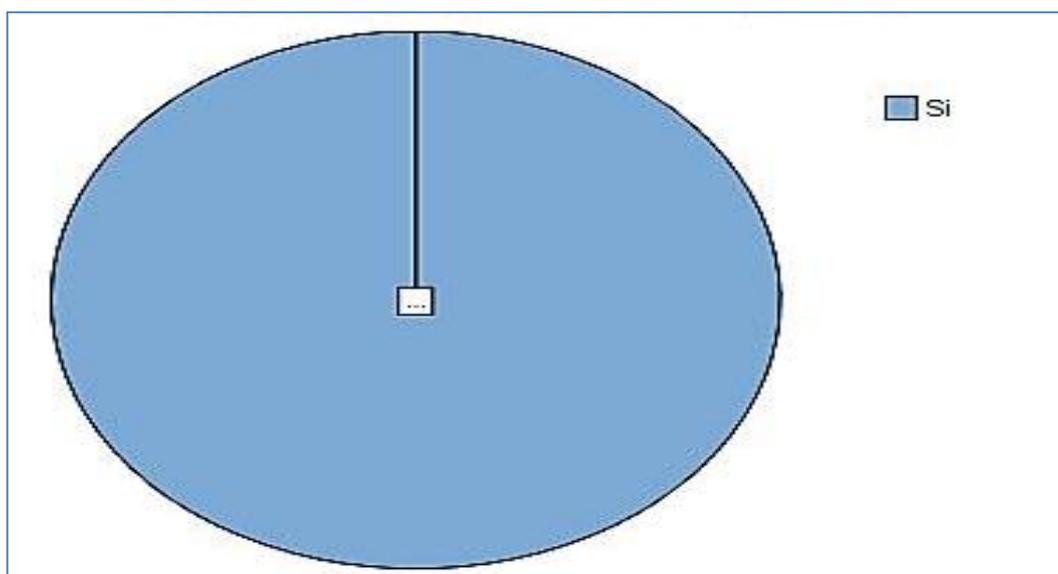
10. ¿Si alguien promueve ideas de cambio por el bienestar de todos, usted estaría de acuerdo en contribuir en aquello?

TABLA # 11. Promover ideas de cambios

ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
10	Si	18	100,0	100,0	100,0

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 18. Promover ideas de cambios



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Así mismo se consultó, obteniendo que los 18 encuestados están de acuerdo en participar y contribuir si alguna persona promueve ideas de cambio. Existe una colaboración de parte de ellos cuando se les motiva a seguir adelante recibiendo el apoyo que necesitan, porque el trabajo que se realizaría necesariamente debe ser en equipo es decir la asociación y la institución o mediador que dirija la ruta hacia el cambio. Es importante contar con la disposición de cada uno de ellos porque desde ya no se resisten a los cambios.

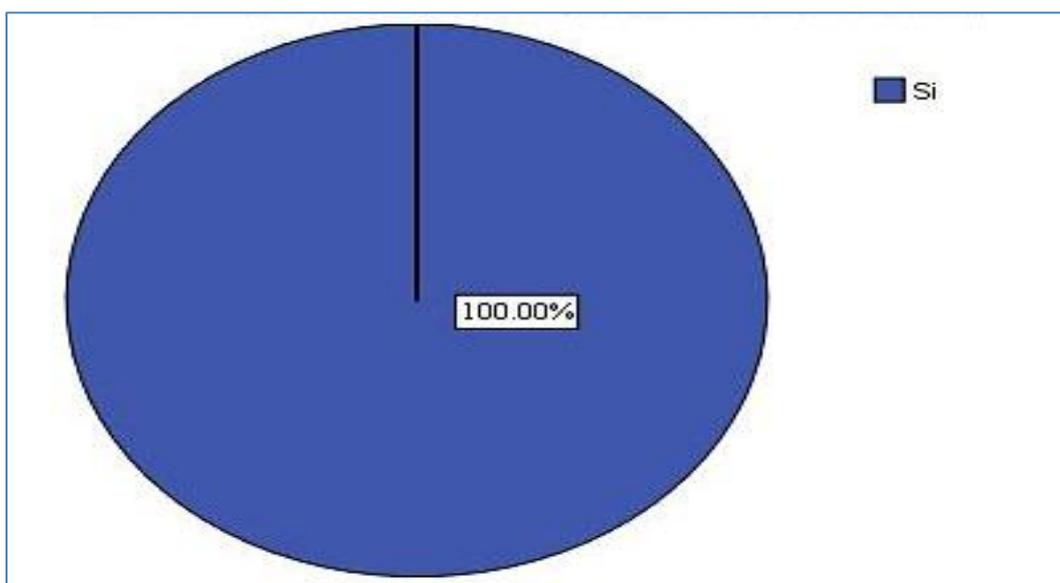
11. ¿Cree usted necesario realizar cambios en la forma como se encuentra organizado el trabajo en la asociación?

TABLA # 12. Cambios en la organización

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
11	Si	18	100,0	100,0	100,0

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 19. Cambios en la organización



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Por último, la opinión para conocer los resultados si creían que es necesario realizar cambios en la forma como se encuentra organizado el trabajo en la asociación, todos los socios/colaboradores estuvieron de acuerdo respondiendo de manera positiva ante la importancia de hacer cambios desde el interior de la organización para que luego existan resultados que vayan en beneficio de todos quienes la integran. Este tema es el que se va desarrollar de acuerdo a la proyección establecida para la asociación.

3.2.2. Análisis de encuestas a los clientes.

1. ¿Desde cuándo usted es cliente de la Asociación?

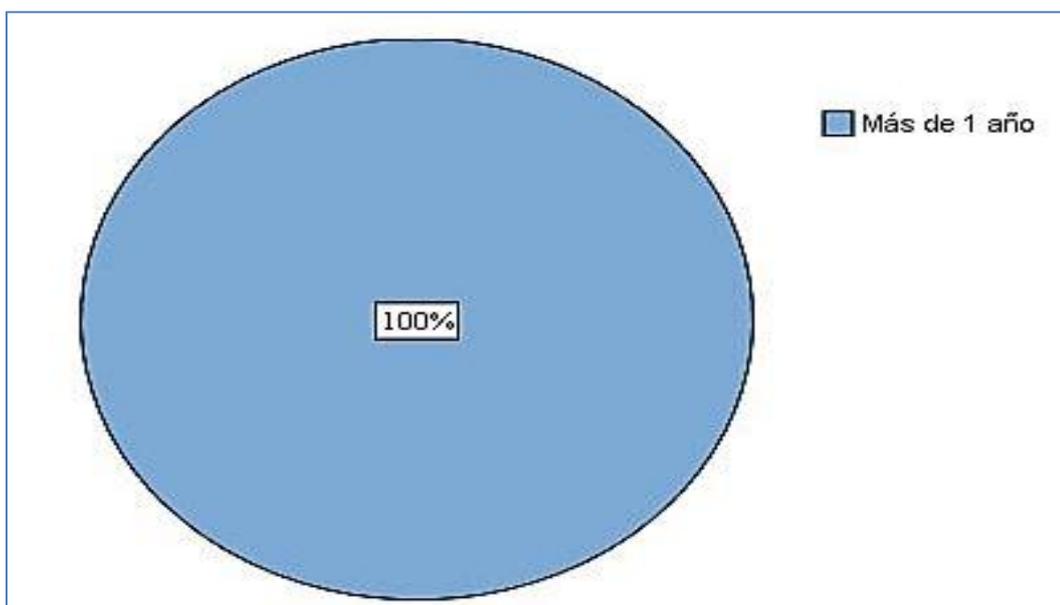
TABLA # 13. Tiempo de ser clientes

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	Más de 1 año	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 20. Tiempo ser clientes



Fuente: Socios/colaboradores encuestados

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

En cuanto al tiempo en que los clientes llevan desarrollando sus actividades comerciales con la asociación, de acuerdo al total de clientes encuestados manifestaron que son clientes desde hace más de un año. Clientes que en constantes ocasiones están a la espera de cada cosecha y cada uno de ellos en su mayoría se encuentra radicado en las provincias del Guayas y Manabí. Es importante conocer hacia que puntos la producción se dirige.

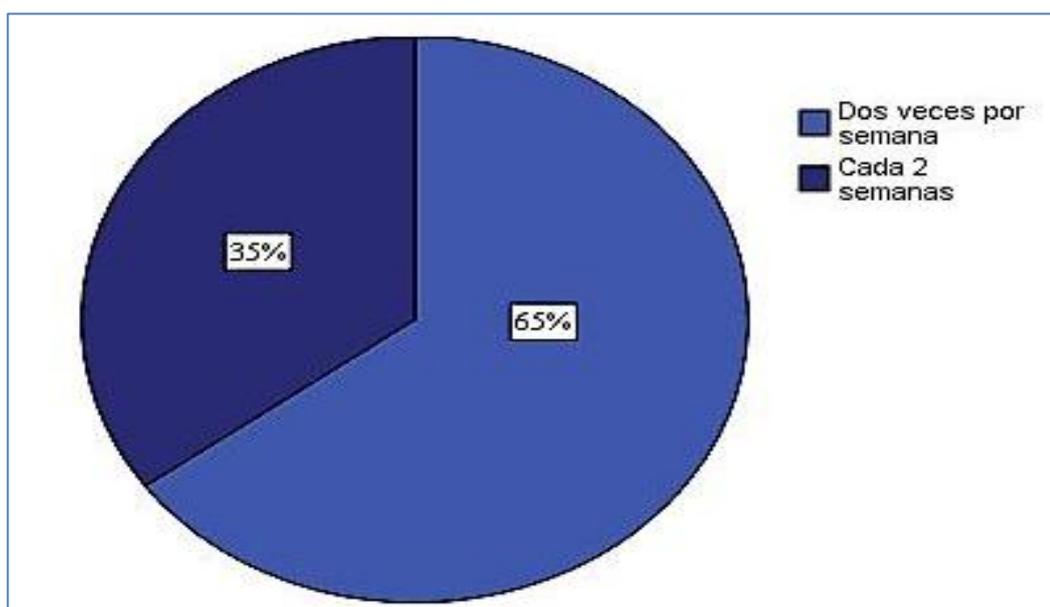
2. ¿Con qué frecuencia usted compra las hortalizas?

TABLA # 14. Frecuencia de compra

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	Dos veces por semana	13	65,0	65,0	65,0
	Cada 2 semanas	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 21. Frecuencia de compra



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Con relación al tiempo en que los clientes tienen la necesidad de comprar las hortalizas a la asociación se manifestaron de la siguiente manera: 13 clientes de los 20 mencionan que adquieren dos veces por semana mientras que los 7 restantes mencionan que adquieren la producción cada 2 semanas. Mientras sean días de cosechas es cuando el trabajo se vuelve arduo hasta que se despacha.

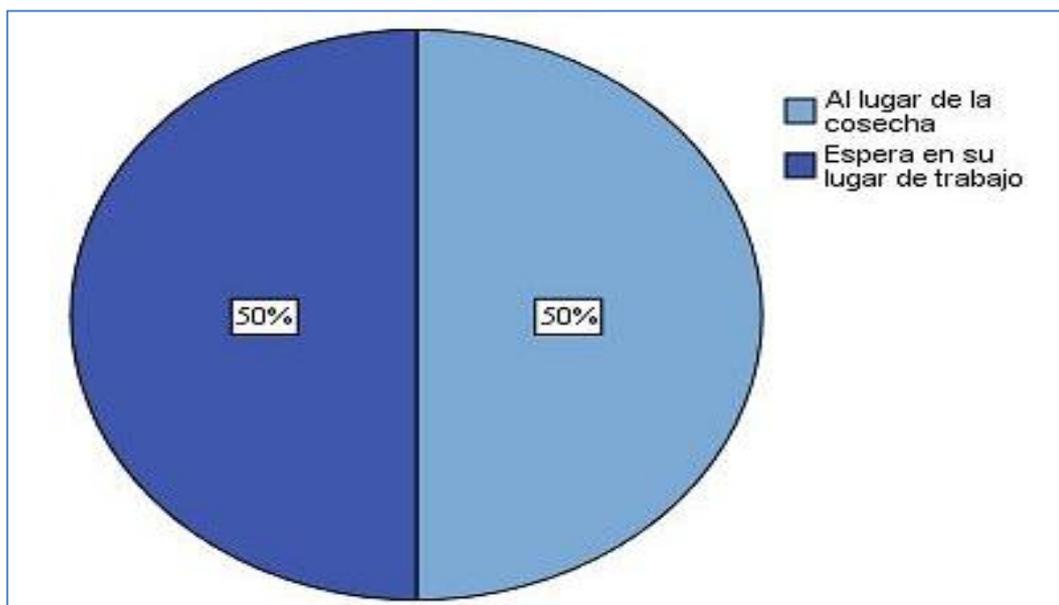
3. ¿En el momento de comprar el producto donde usted acude?

TABLA # 15. Lugar donde acuden a comprar

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
3	Al lugar de la cosecha	10	50,0	50,0
	Espera en su lugar de trabajo	10	50,0	100,0
	Total	20	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 22. Lugar donde acuden a comprar



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

De acuerdo a los datos que se muestran en la gráfica, los clientes encuestados, al referirse al lugar donde efectúan la compra del producto manifiestan que 10 clientes prefieren acudir al lugar de la cosecha realizando desde allí, el proceso de la compra y los 10 clientes restantes prefieren esperar y recibir la producción desde su lugar de trabajo. La preferencia varía es por el costo que dependiendo de la distancia a donde se entregue la producción el costo final aumenta.

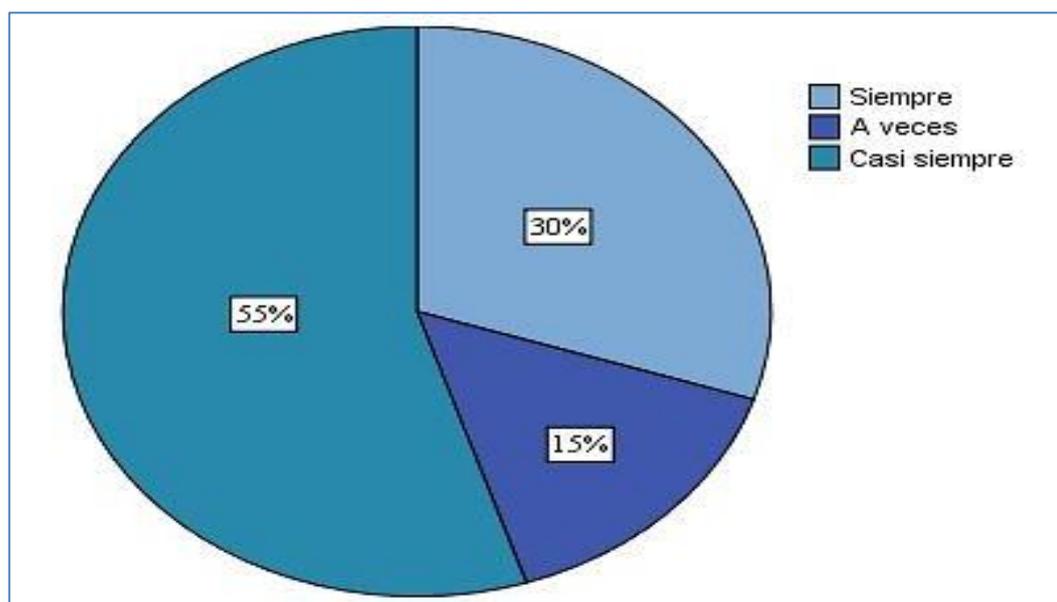
4. ¿Considera usted que los productos llegan a tiempo y en buen estado?

TABLA # 16. Condiciones de la recepción del producto

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
4	Siempre	6	30,0	30,0
	A veces	3	15,0	45,0
	Casi siempre	11	55,0	100,0
	Total	20	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 23. Condiciones de la recepción del producto



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

En cuanto a la representación gráfica se muestra que 6 de los 20 clientes encuestados destacan que siempre los productos llegan en buen estado, mientras que 3 consideran que precisamente sucede a veces, luego los 11 clientes restantes muestran una postura positiva inclinándose por la opción que casi siempre la producción llega en buen estado. A pesar que es reducido el número de quienes no consideran que el estado de la producción es adecuada, es recomendable tomar medidas preventivas para que respuestas como aquellas se no trasciendan.

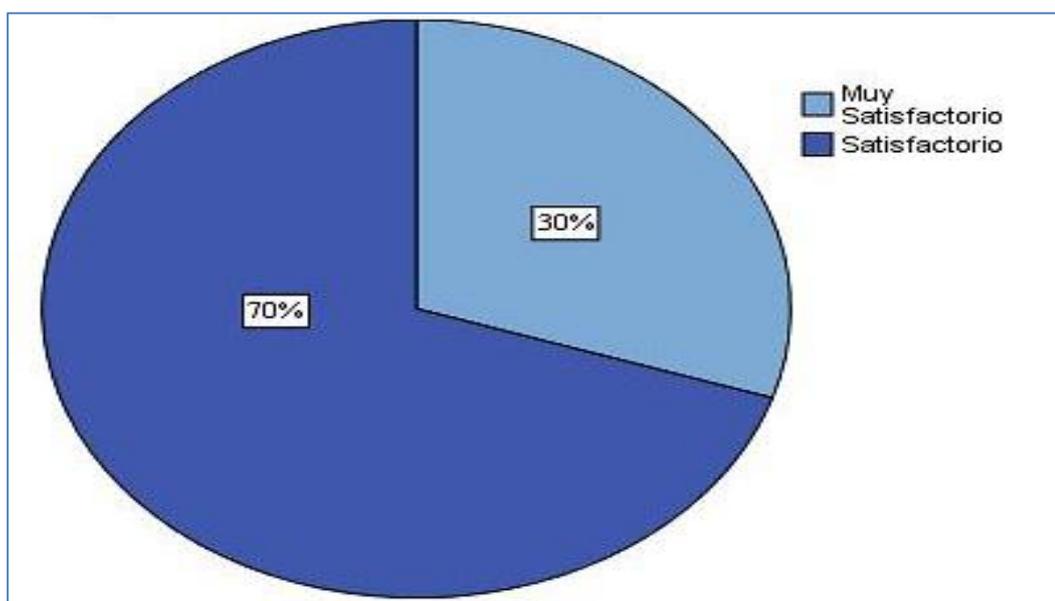
5. ¿Cómo considera usted el proceso productivo de la asociación?

TABLA # 17. Proceso productivo de la asociación

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje	Porcentaje acumulado
5	Muy Satisfactorio	6	30,0	30,0
	Satisfactorio	14	70,0	100,0
	Total	20	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 24. Proceso productivo de la asociación



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Dirigiendo la pregunta hacia el proceso productivo que desarrolla la asociación 6 de los 20 clientes respondieron que el proceso productivo de la asociación es muy satisfactorio mientras que 14 clientes se inclinan indicando que es satisfactorio. En base a estos resultados, es evidente la acogida que tiene la producción llegando hacia cada cliente, existiendo una ventaja por sacar productos de calidad siendo vistos con agrado por los clientes.

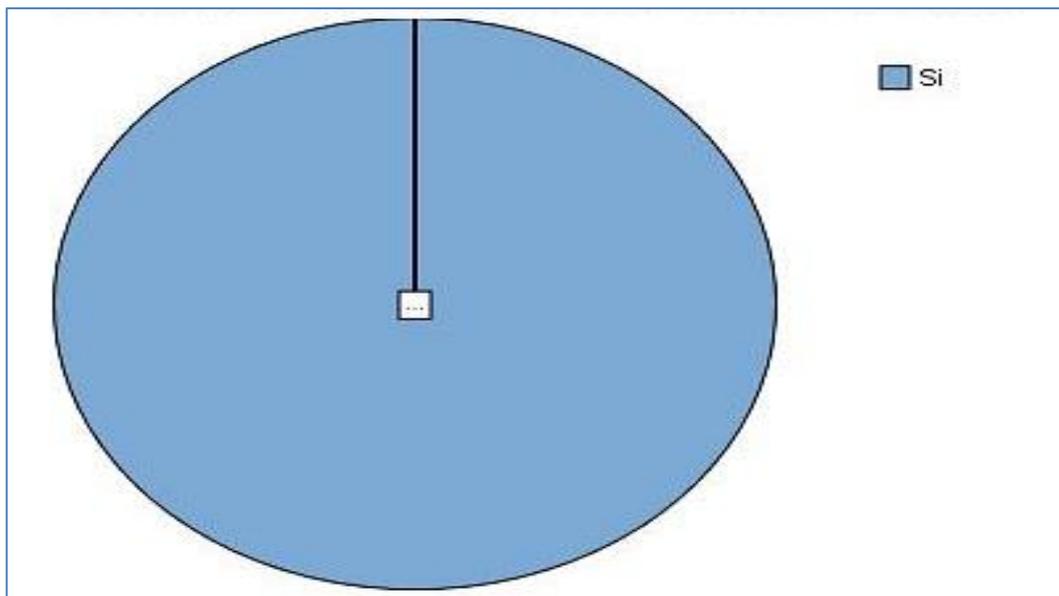
6. ¿Considera usted necesario la implementación de estrategias que aporten para la mejor coordinación de las actividades de los asociados?

TABLA # 18. La implementación de estrategias

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
6	Si	20	100,0	100,0	100,0

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 25. La implementación de estrategias



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño

Respecto si los clientes consideran si es necesaria la implementación de estrategias que aporten para la mejor coordinación de las actividades en la asociación, los clientes consideran y mencionan que si es necesario. Estos resultados motivan a la asociación a realizar cambios que le permitan surgir y aprovechar los recursos que actualmente poseen donde quienes están involucrados en el proceso salen beneficiados.

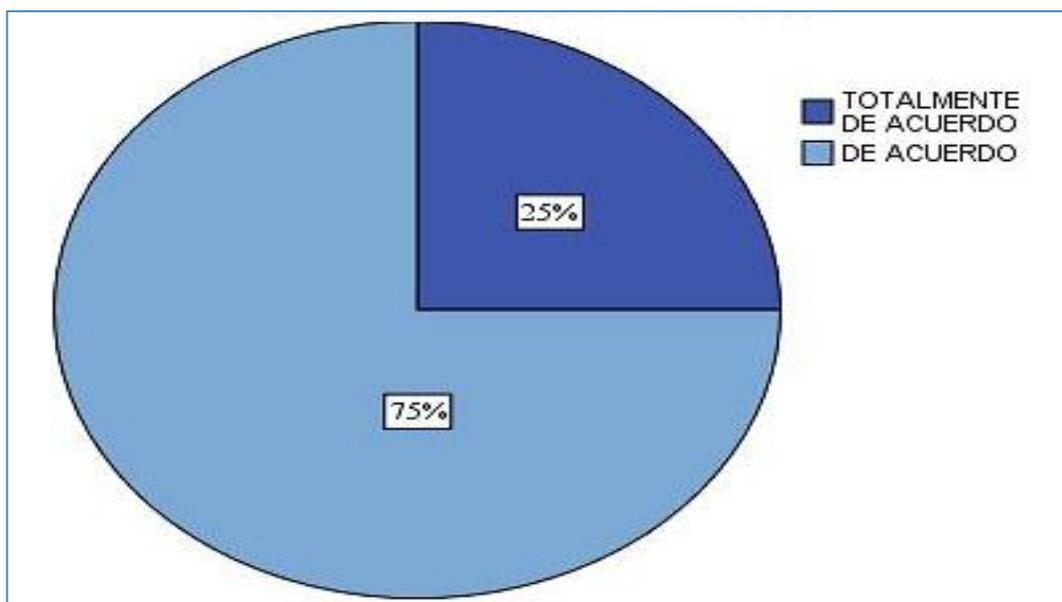
7. ¿Usted está de acuerdo que la Asociación amplíe su nivel de producción y se expandan a otros mercados a vender?

TABLA # 19. Ampliar nivel de producción y venta a otros mercados

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
7	Totalmente de acuerdo	5	25,0	25,0
	De acuerdo	15	75,0	100,0
	Total	20	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 26. Ampliar nivel de producción y venta a otros mercados



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Los clientes de acuerdo a los resultados que se aprecian en la gráfica, 5 clientes están totalmente de acuerdo que la asociación se expanda, aumentando su producción para luego empezar a dirigirse a otros mercados y los 15 clientes de los 20 encuestados indican que si están de acuerdo que la asociación tenga una visión futurista. Es importante que la asociación empiece a marchar sobre un terreno firme trabajando en base a proyecciones y objetivos.

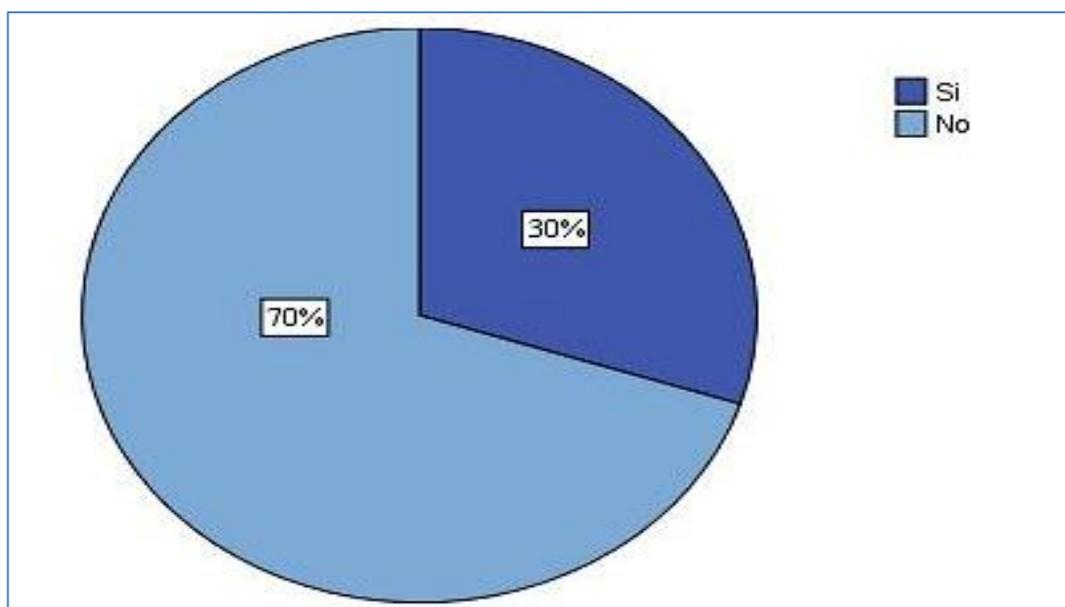
8. ¿Piensa usted que los productores de la asociación están totalmente preparados para enfrentarse a nuevos retos en el mercado?

TABLA # 20. Preparados para enfrentarse a nuevos retos

Ítem	Valoración	f.	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
8	Si	6	30,0	30,0	30,0
	No	14	70,0	70,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 27. Preparados para enfrentarse a nuevos retos



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Los resultados obtenidos en esta pregunta se refleja que 6 clientes opinan que la asociación si está preparada pero los otros 14 clientes opinan lo contrario. A través de esta pregunta formulada se establece que es muy diferente que los clientes muestren una apreciación favorable de que la asociación si aumente su producción y se dirija a otros mercados, a que si realmente está preparada para asumir nuevos retos que el mercado exige.

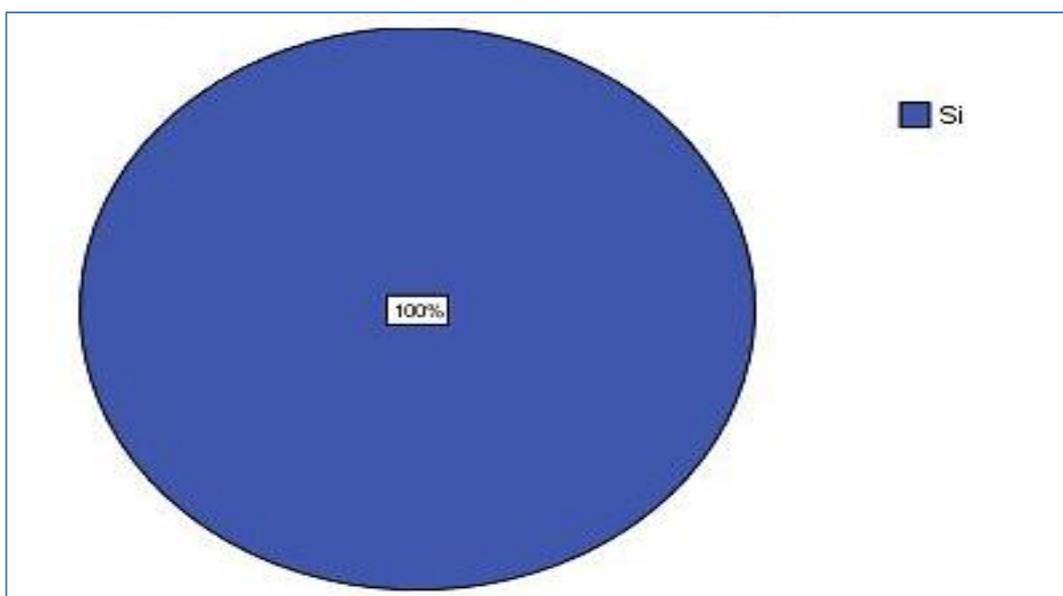
9. ¿Considera usted que la organización interna afecta de alguna forma la calidad de producto que recibe?

TABLA # 21. Organización interna

Ítem	Valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
9	Si	20	100,0	100,0

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 28. Organización interna



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

El grupo de clientes encuestados representados por 20 personas indican que la manera como la asociación se encuentre en su parte organizacional interna de alguna forma si afecta la calidad del producto que ellos reciben. Esta pregunta fue formulada de manera generalizada, pero es considerable tomar en cuenta los conocimientos desde este punto de vista de los clientes, siendo necesario que la asociación dirija sus esfuerzos también a la organización desde su interior, porque aquello es lo que se proyecta y se ve reflejado ante sus propios clientes.

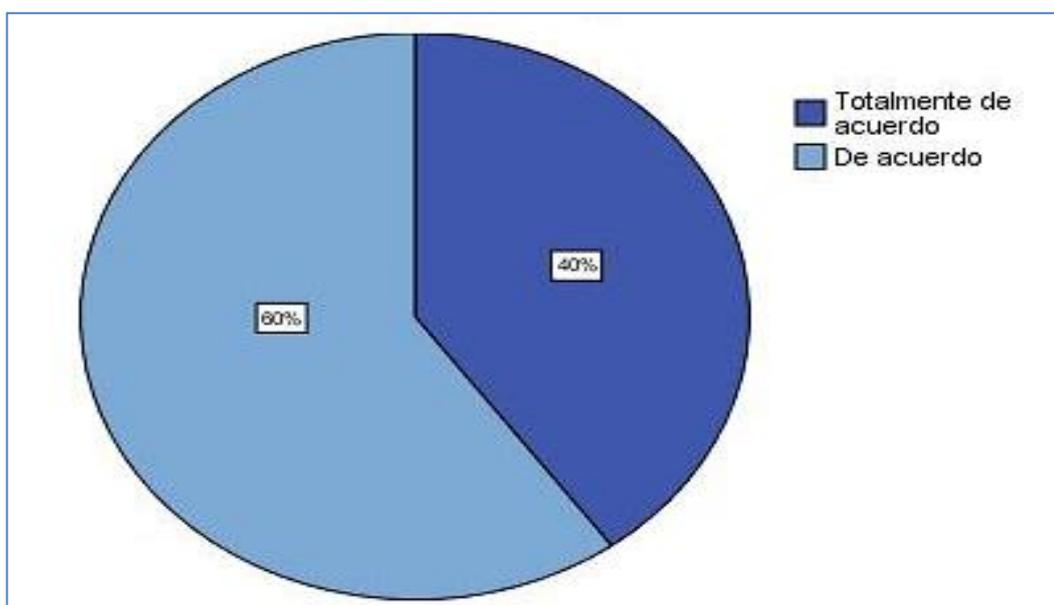
10. ¿Considera usted necesario que la asociación realice cambios en la producción y comercialización?

TABLA # 22. Cambios en la producción y comercialización

Ítem	valoración	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
10	Totalmente de acuerdo	8	40,0	40,0
	De acuerdo	12	60,0	100,0
	Total	20	100,0	

Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

GRÁFICO # 29. Cambios en la producción y comercialización



Fuente: Socios/colaboradores encuestados
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

De acuerdo si es necesario que la asociación realice cambios en la producción y comercialización los clientes manifiestan que, 8 de ellos están totalmente de acuerdo y 12 simplemente responden indicando su respuesta por la otra alternativa que si están de acuerdo. El término “cambios” hace referencia a mejorar el proceso en cuanto a la aplicación de estrategias comerciales que le permitan ser más competitivos.

4.1. CONCLUSIONES

Gracias a la información recaudada de las diferentes fuentes tanto directivos, socios, clientes e informantes calificados ha permitido detectar las diversas situaciones como:

- La problemática de la asociación se debe a diferentes factores que intervienen durante el desempeño de sus actividades y se han visto reflejados en la desorganización de su estructura interna, donde se ha venido quebrantando la motivación en los socios de no participar de las reuniones que la directiva organiza.
- Los clientes de la asociación definitivamente ven con agrado la producción que en cada cosecha ofertan, debido a que ellos se preocupan por la adquisición de semillas adecuadas que den buenos frutos.
- La provincia de Santa Elena cuenta con una tierra fértil, salina y un clima variado, por lo tanto los miembros de la asociación han aprovechado esta fortaleza arriesgándose a producir y a comercializar las hortalizas, teniendo mayor conocimiento de acuerdo a su experiencia en el área productiva y no en las otras áreas que también son necesarias.
- El logro de los objetivos alcanzados por la asociación hasta la actualidad y de mantener la producción ha sido producto de la perseverancia de manera individualizada de cada socio, porque ven en la asociación un medio de sustento económico para sus familias.
- En cuanto a la toma de decisiones no se involucran todos los socios porque han establecido que quienes tienen mayor responsabilidad son los directivos, existiendo una debilidad debido a que debe existir una adecuada comunicación que permita conocer los problemas garantizando la búsqueda de soluciones y promoviendo un trabajo en quipo.

4.2. RECOMENDACIONES

Para que la asociación mejore la situación por la que ha venido atravesando se deben desarrollar varias actividades que le permitan contrarrestar la problemática, a continuación de acuerdo al análisis e interpretación de los resultados se establece como recomendaciones lo siguiente:

- Se debe diseñar una estructura organizacional en cuanto a funciones y tareas en cada actividad que la asociación desarrolla, integrando nuevas comisiones que permitan el logro de sus objetivos.
- Es importante que la asociación maneje herramientas administrativas que le permitan llevar un mejor control en cuanto a cada proceso ya sea en el área productiva, comercial y administrativa.
- Como sugerencia a los directivos, deberán realizar gestiones que le permitan fortalecer sus vínculos interinstitucionales, aprovechando cada beneficio otorgado de la manera correcta en cuanto a la distribución de recursos.
- La directiva debe volver a retomar y organizar las reuniones para que se efectúen con normalidad y responsabilidad tratando los temas que se ameriten, para que en conjunto puedan aportar y generar ideas que ayuden a solucionar los problemas que se les presenten.
- Para que puedan estar preparados con miras hacia otros mercados la asociación debe mantenerse sólida en cuanto a su estructura organizativa interna, definiendo una proyección estratégica a través de una misión, visión, principios y políticas organizacionales adecuadas que les permita obtener un verdadero sentido de pertenencia. Por lo tanto se recomienda la propuesta del Diseño Organizacional para la asociación y así puedan desarrollar mejor sus actividades direccionados hacia el logro de sus objetivos.

CAPÍTULO IV

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA AÑO 2013

4.1. PRESENTACIÓN

Toda organización que anhela mantenerse en un mercado competitivo debe realizar cambios en su estructura a nivel organizacional desde el interior proyectándose al entorno de la misma. De acuerdo al presente tema de estudio se realizó previamente un diagnóstico de la situación real de la organización, mediante la indagación a los socios/colaboradores, clientes e informantes especializados que permitieron determinar la necesidad de un Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde.

El modelo está basado en las teorías desarrolladas por Richard Daft y Ailed Labrada autores de gran trascendencia que han creado modelos aplicables a las diferentes organizaciones, donde cada uno muestra alternativas para desarrollar una estructura organizacional adecuada involucrando la parte interna y externa de toda organización.

El modelo desarrollado es factible mostrando una organización horizontal, donde se han considerado elementos claves como: la definición de cargos, cultura organizacional, proyección estratégica, sistema de procesos donde cada fase contribuye a que exista un mejor control y planificación en el desarrollo de actividades. Mostrando al final como resultados a una asociación más organizada con bases sólidas, con un estilo organizacional que les ayuda a tener una ventaja competitiva, acorde a las ventajas de un diseño organizacional adecuado.

4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN:

Razón Social

Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”

RUC: 2490006616001

Logotipo:

GRÁFICO # 30 Logotipo de la asociación



Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Conformación:

8 miembros de la Directiva

18 Socios/colaboradores

Ubicación:

La Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” se encuentra ubicada en el km. 1, de la vía Guayaquil-Santa Elena en la comuna Río Verde, parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

Contacto:

Sr. Manuel Zambrano Chiquito

Presidente de la Asociación

Cel. 096 998 0864

zambranochiquito@hotmail.com

4.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Del sector agropecuario dependen varias familias donde su única fuente de ingresos proviene de los resultados que se obtienen cuando culmina el proceso productivo. Tal es el caso de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” que cuenta con hombres y mujeres que se integran de forma voluntaria donde su motivación se centra en trabajar de manera responsable la tierra como alternativa que le permita mejorar su calidad de vida, siendo respuesta ante las necesidades de sus familias. Viviendo hasta la actualidad a la espera de que cada socio sea beneficiario del Plan Tierras que el gobierno otorga.

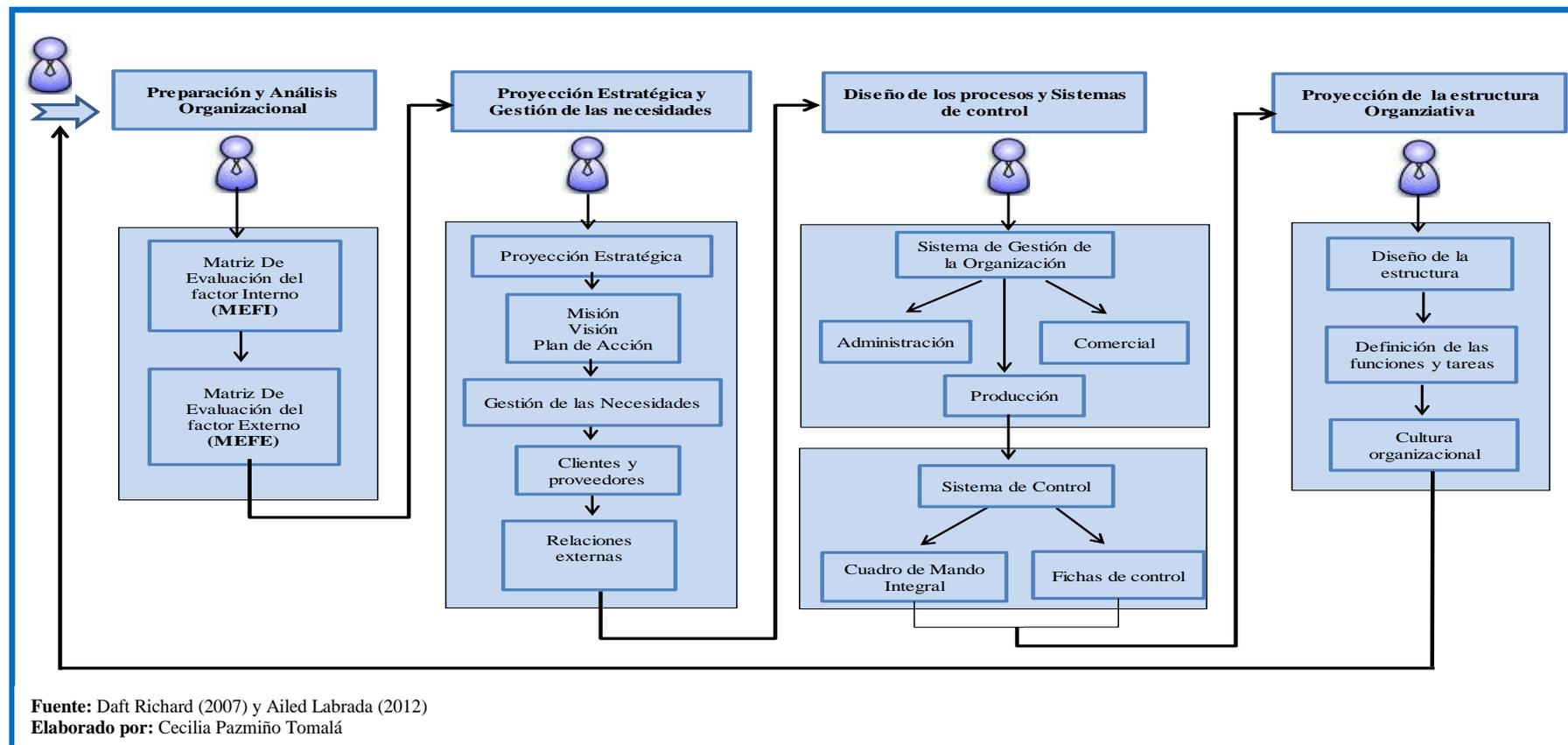
Pero es inevitable dejar de mencionar que la asociación actualmente no está fortalecida para afrontar los diferentes cambios que se viven en el entorno y varias son las medidas que se deben considerar para no sufrir pérdidas económicas, además de eliminar el trabajo individualista de sus miembros; tomando decisiones improvisadas sin considerar lineamientos a seguir evitando que se logren de manera eficiente y eficaz sus objetivos.

Debido aquello, es necesario presentar una nueva alternativa que funciona como una herramienta útil para el direccionamiento administrativo de las organizaciones, logrando implementar medidas de cambio haciendo uso de los recursos que posee, pero sobre todo proyectándola hacia una organización fructífera y de éxito con bases sólidas y capacidad productiva.

El Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria ASPRIV, fortalecerá las acciones en el área administrativa y comercial permitiéndoles llevar un control y organización de cada proceso que desarrollan, para que mantenga como organización, una carta de presentación íntegra a través de su estructura y modelo organizacional, logrando tener fácil acceso y oportunidades ante las entidades del sector público y privado, llegando a convertirse en un punto de referencia en el sector agropecuario.

4.4. MODELO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV”

GRÁFICO # 31. Modelo de Diseño Organizacional



La gráfica muestra el proceso del modelo del Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” el mismo que está conformado de cuatro fases:

1. Fase I: Preparación y Análisis Organizacional

Se indica la importancia de desarrollar un diagnóstico a la organización, empezando con el análisis situacional de la Asociación Agropecuaria de Río Verde, basado en la aplicación de las matrices estratégicas de evaluación de los factores internos y externos, como la matriz MEFI y MEFE respectivamente, con la finalidad de que los directivos de la asociación conozcan su desempeño, logrando tener una perspectiva clara del ámbito donde se desenvuelven.

2. Fase II: Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades

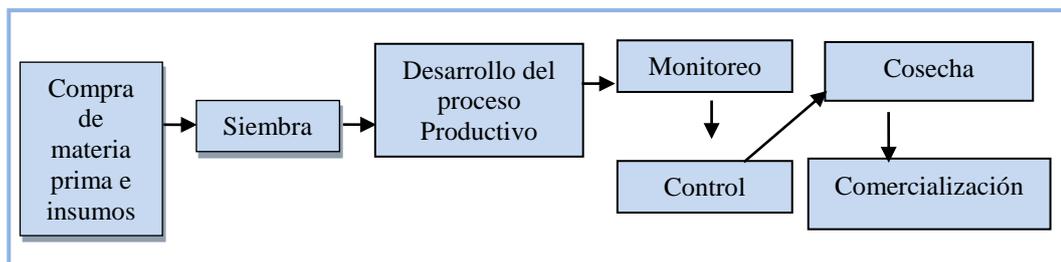
Una vez que se ha identificado el entorno donde se desenvuelve la asociación se debe indicar el desarrollo de la proyección estratégica basada en la elaboración de la misión, visión, y el plan de acción que se deberá ejecutar para el logro de sus objetivos, con relación a la gestión de las necesidades se hará referencia a los clientes y proveedores destacando además la presencia de organismos interinstitucionales que existen a nivel local.

Esta fase ayudará a que la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde fortalezca sus vínculos interinstitucionales, donde estas instituciones les ayuden promoviendo sus actividades comerciales del tomate y pimiento en un mercado externo siendo muy competitivos, de esta manera la asociación se proyecta a fortalecerse y presentarse ante cualquier empresa demandante demostrando formalmente su calidad de producto bajo la premisa de una organización con identidad y sentido de pertenencia.

3. Fase III: Diseño de los Procesos y Sistemas de Control

De acuerdo a la actividad de la asociación agropecuaria como son los cultivos de ciclo corto entre ellos se destaca la producción del pimiento y tomate como los más tradicionales, es importante establecer el proceso productivo y comercial que desarrollan a través de un mapa estratégico seguido de la participación de un sistema de control que les permita a ellos realizar un seguimiento a determinados procesos con la finalidad de evaluar y realizar los cambios a tiempo evitando pérdidas económicas. Especificando a través de un diagrama la descripción de los pasos del proceso productivo de las hortalizas, desde que empieza a sembrarse hasta que se cosecha.

GRÁFICO # 32. Proceso Productivo



Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

4. Fase IV: Proyección de la Estructura Organizativa

En esta última fase se establece que la asociación contará con una estructura de tipo funcional con una orientación vertical donde se organiza a cada miembro de acuerdo al tipo de actividad que desarrolla realizando una adecuada distribución de los recursos que posee. De esta manera no sólo se involucrará a los miembros de la directiva sino también al personal que labora cada día. Además se especifica cual es el tipo de cultura con la que se sentirán identificados basados en sus principios y valores a desarrollar. La proyección de la estructura organizacional le servirá a la asociación a tener una idea más clara de las funciones y tareas que cada integrante debe realizar.

4.5. ELEMENTOS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE “ASPRIV” DEL CANTÓN SANTA ELENA

4.5.1. Fase I: Preparación y análisis organizacional

Se evaluó el área interna y externa de la asociación, con respecto al análisis interno la información obtenida fue a través de la primera visita de campo donde existió un acercamiento para conocer como desempeñaba las funciones cada asociado, con relación a la parte externa se analiza aquellos factores que van más allá del alcance, para luego pasar a la formulación de estrategias defensivas y ofensivas.

GRÁFICO # 33. Análisis Externo



Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Económico: En la actualidad la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde se encuentra afectada por los niveles de la inflación la misma que repercute en los precios de venta a los clientes y los costos de los insumos adquiridos para el proceso productivo y también debido a la presencia de los intermediarios dejándoles un ingreso reducido.

Social: La demanda en las personas por consumir hortalizas es considerable a nivel local. El tomate y el pimiento son hortalizas que el ser humano las consume a diario. Convirtiéndose en una fortaleza la parte social para la asociación porque tiene bien direccionado su producción.

Político: Existe el apoyo del gobierno mediante la implementación de leyes y políticas que fomenten la producción, el direccionamiento de estas normativas es a través de instituciones como el MAGAP, quienes son los promotores en brindar capacitaciones que fortalezcan el conocimiento de cada agricultor.

Ambiental: La presencia de los cambios ambientales como: la ausencia de las lluvias, la presencia de plagas, entre otros factores; afectan a la asociación cuando no mantiene un plan de contingencia eficiente, debido aquello es necesario crearlo.

Cliente: Consumidores que han podido mantenerse, pero perdiendo la oportunidad de mantener relaciones comerciales con clientes potenciales donde no llegan a cumplirse todas las expectativas exigidas. Los clientes son: unos dentro de la provincia, otros del mercado de mayoristas de la ciudad de Guayaquil y por último la producción también es dirigida al mercado de la provincia de Manabí.

Proveedores: Varios de los insumos son adquiridos en la provincia, sin embargo los costos son más elevados en relación al ofertado en otras provincias por lo que la asociación acude en varias ocasiones a este mercado externo para su abastecimiento.

Competidores: Existen otras asociaciones que se encuentran formadas en nuestra provincia donde estas también se desempeñan dentro del campo productivo. Durante el estudio se hace referencia a la Asociación Agropecuaria de Colonche “ASOAGROCOL”, que cuenta con 42 socios, llevando 25 años dedicándose al cultivo de hortalizas.

4.5.1.1. Matriz de Evaluación del Factor Interno - MEFI

TABLA # 23. Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
Predisposición de los directivos para realizar los cambios en bienestar de todos los socios.	0,05	4	0,20
Mantienen una lista de contacto de sus clientes.	0,07	4	0,28
Mantienen un reservorio de agua para el sistema por goteo.	0,06	4	0,24
Las tierras donde se siembra son actas para desarrollar una variedad de cultivo.	0,07	4	0,28
Excelente calidad de producción.	0,11	4	0,44
Facilidad para conseguir las semillas para el sembrío.	0,07	3	0,21
Debilidades			
Ausencia de una Estructura Organizacional en lo que respecta a los cargos existentes y manual de funciones.	0,06	4	0,24
Inadecuada administración de los recursos económicos.	0,07	3	0,21
Falta de coordinación de sus actividades comerciales, en vista de que son productos perecibles.	0,09	3	0,27
Planificación y coordinación de sus actividades, en vista de que son productos perecibles.	0,08	2	0,16
Realizan reuniones de manera ocasional	0,09	2	0,18
Desconocen sobre temas de negociación para comercializar con entidades grandes.	0,05	2	0,1
No existe poder de negociación, debido a la presencia de intermediarios.	0,05	2	0,1
Limitados recursos financieros para invertir más.	0,08	2	0,16
Total Fortalezas + Debilidades	1		3,07

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Para el desarrollo de las Matrices de Evaluación del Factor Interno y Externo se consideró la existencia de una asociación denominada Asociación Agropecuaria Colonche “ASOAGROCOL” ubicada en la parroquia Colonche. La misma que está formalmente estructurada siendo la única en la Parroquia Colonche que cuenta con la afiliación al Seguro Social Campesino.

La asociación Agropecuaria Colonche “ASOAGROCOL” se dedica al desarrollo de actividades productivas, la misma que lleva desempeñándose en el mercado 25 años en los sembríos de ciclo corto como: el tomate, pimiento, melón, sandía, maíz y pepino. A continuación se presenta la escala de valoración que se utilizó para asignar la respectiva calificación con relación a la asociación “ASOAGROCOL”

CUADRO # 4. Escala de valoración

Debilidad menor	1 (malo)
Debilidad mayor	2 (muy malo)
Fortaleza menor	3 (bueno)
Fortaleza mayor	4 (muy bueno)

Fuente: Planeación Estratégica, Pérez Lucero M. (2012)

Elaborado por: Planeación Estratégica, Pérez Lucero M. (2012)

El resultado obtenido en la Matriz de Evaluación del Factor Interno (MEFI) fue de 3,07 valor que está por encima del valor promedio que es 2,50; el cual indica que la asociación en relación a la Asociación Agropecuaria de Colonche a pesar de sus dificultades y necesidades se la caracteriza como una organización que presenta una situación interna favorable donde predominan fortalezas como: predisposición de los directivos para realizar los cambios en bienestar de todos los socios, poseen un reservorio de agua para el sistema por goteo, excelente calidad de producción, mantienen una lista de contacto de sus clientes y las tierras donde se siembra son actas para desarrollar una variedad de cultivo, etc.

4.5.1.2. Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE

También fue necesario realizar el análisis de esta matriz porque se debe considerar como está la Asociación aprovechando sus oportunidades y que debe hacer para controlar o mantenerse al margen de las amenazas.

TABLA # 24. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Oportunidades			
Están propicios a recibir beneficios mediante el Plan Tierras.	0,05	4	0,20
Las plantas no son de invernaderos, por lo tanto su producción es variada acaparando a diversos mercados.	0,05	3	0,15
Vender en un mercado mayorista en la provincia del Guayas.	0,2	1	0,20
Acceso a fuentes de financiamientos.	0,18	2	0,36
Capacitaciones brindadas por el MAGAP.	0,08	2	0,16
Alta demanda de los productos.	0,05	4	0,20
Amenazas			
La existencia de otras organizaciones.	0,09	4	0,36
Presencia de las plagas originando una pérdida en la producción.	0,08	2	0,16
La inflación (cambios de precios)	0,14	3	0,42
Preferencia de los clientes.	0,08	3	0,24
Total de Oportunidades + Amenazas	1		2,45

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

La suma de los resultados ponderados de la Matriz MEFE fue de 2,45 estando por debajo del valor promedio que es 2.5, lo que indica que la situación externa de la asociación no es favorable, convirtiéndose en una desventaja para la asociación porque no se está aprovechando al máximo las oportunidades que el mercado ofrece y se debe poner mucha atención en controlar las amenazas para que estas no se conviertan en un limitante originando que la asociación continúe sus actividades desarrollando estrategias defensivas y ofensivas.

Es evidente que a través del análisis situacional se puede mencionar que la asociación no está estructurada con bases sólidas que le permitan mantenerse dentro de un ambiente competitivo, enfrentándose a diversas situaciones, las cuales no siempre las puede controlar como son las amenazas. Aquellas que provienen de las condiciones climáticas como la presencia de plagas en las plantaciones, debido que si no se cuenta con los materiales e insumos que se requieren para combatirlos en vano será el trabajo que a diario los productores realicen, porque se expandirá la plaga deteriorando poco a poco cada hectárea de sembrío.

Existe también otra amenaza como son los cambios que surgen en los clientes cuando de escoger proveedores se trata, porque se sienten influenciados por la oferta de precios de otros productores, claro está que gracias a las gestiones del gobierno tratan las diversas autoridades de llevar un control de la balanza de precios pero no siempre esto se cumple, porque existen aquellos grupos que quieren aprovecharse y realizan sus variaciones de precios porque producen en grandes cantidades de hectáreas y le es indiferente bajar el precio de acuerdo a lo establecido.

Y con el pasar del tiempo de acuerdo a los programas que son desarrollados por el MAGAP, que van dirigidos hacia el sector agropecuario, procurando y motivando a la creación de organizaciones que se unan para desarrollar una producción que contribuya a la matriz productiva del país.

4.5.1.3. FODA

Luego de desarrollar dos de las matrices estratégicas es necesario realizar el FODA, con la finalidad de analizar de manera más concreta la parte interna y externa de la asociación.

CUADRO # 5. Análisis organizacional FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<ul style="list-style-type: none"> • Predisposición de los directivos para realizar los cambios en bienestar de todos los socios. • Mantiene una lista de contacto de sus clientes. • Mantienen un reservorio de agua para el sistema por goteo. • Las tierras donde se siembra son actas para desarrollar una variedad de cultivo. • Excelente calidad de producción. • Facilidad para conseguir las semillas para el sembrío. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de una estructura organizacional, en lo que respecta a los cargos existentes y • Inadecuada distribución de los recursos económicos. • Falta de coordinación de sus actividades comerciales, en vista de que son productos perecibles. • Realizan sus reuniones de manera ocasional. • Desconocimiento sobre temas de negociación para comercializar con entidades grandes. • No existe poder de negociación, debido a la presencia de intermediarios. • Limitados recursos financieros para aumentar la producción.
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<ul style="list-style-type: none"> • Están propicios a recibir beneficios del gobierno (capacitaciones, recursos). • Las plantas no son de invernaderos, su producción es variada acaparando varios mercados. • Acceso a fuentes de financiamiento. • Alta demanda de los productos. • Restablecer negociaciones con entidades grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> • La existencia de competidores de otras organizaciones que si mantengan adecuados vínculos interinstitucionales. • Presencia de plaga, originando una pérdida en la producción • La inflación (cambios de precios) • Preferencia de los clientes.

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

A. Fortalezas

La Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” se encuentra ubicada en tierras productivas aptas para sembrar una variedad de productos de ciclo corto, contando con un reservorio para el riego debido a los residuos de agua que provienen de Aguapén, obteniendo una producción de calidad que es aceptable por sus clientes. Sus clientes son contactados cuando se inicia el proceso productivo. Actualmente los miembros de la asociación tienen la predisposición de contribuir en el desarrollo integral de la misma.

B. Debilidades

La asociación realiza esfuerzos administrativos a pesar de que no cuenta con una estructura organizacional establecida. El trabajo es realizado de forma práctica, donde cada socio realiza la función que mejor cree que puede hacer en base a su experiencia. Obtienen ingresos que podrían ser mayores sino existieran los promotores o intermediarios que impiden que se realice una venta más directa con el mayorista.

Actualmente sus reuniones son realizadas de manera ocasional donde no tratan temas de diferente índole que involucren a la asociación, no disponen de un adecuado proceso administrativo planificado, originando que pierdan poder de negociación ante grandes clientes. Además cuentan con limitados recursos financieros para que puedan invertir más y así su producción aumente abarcando diversos mercados.

C. Oportunidades

Los clientes ven en la asociación con agrado la variedad de tamaños que ofrecen en cada producción. Si ellos manejan una visión futurista pueden llegar a vender directamente desde un mercado mayorista aumentando su producción.

Considerando esto, la asociación tendrá acceso a nuevas fuentes de inversión gracias a las relaciones interinstitucionales que pueda manejar, como por ejemplo tener acceso al Plan Tierras y recibir capacitaciones de parte del MAGAP.

Otra de las oportunidades de la asociación es la preferencia de los clientes hacia su producción, puesto que esta no proviene de invernaderos y obtienen una cosecha variada acaparando más mercado y teniendo acceso a las entidades financieras, además los sembríos de ciclo corto son producciones que tienen una alta demanda a nivel local, nacional, por formar parte de la lista de productos de consumos masivo.

D. Amenazas

Una de las principales amenazas que la asociación enfrenta es que exista un mejor desarrollo en las otras organizaciones que actualmente existen, ofertando mejoras en la calidad y precios de los productos debido a otro proceso operativo y administrativo que están acostumbrados ellos a ejecutar.

Otro aspecto es que se ven afectados por los cambios económicos generados por el poder de la inflación y por los factores ambientales, así como son las plagas que se debe combatir y estar a expectativas de que la producción no entre en riesgos de pérdida. Porque si las plagas atacan de manera continua a las plantaciones de tomates, estas tienden a desaparecer dejando una pérdida mayor que podría generar la plantación del pimiento.

A través del análisis estratégico sobre el entorno interno como externo de las actividades que desarrolla la asociación también se deben realizar las pautas a seguir que son denominadas como las estrategias que permitan desarrollar una ventaja competitiva, aquellas estrategias basadas en las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas deben ser de carácter defensivas antes las debilidades y ofensivas antes las amenazas que presenta la asociación.

CUADRO # 6. Matriz FODA

FACTORES	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<p>F1: Predisposición de los directivos para realizar cambios en bienestar de todos.</p> <p>F2: Mantienen una lista de contacto de clientes</p> <p>F3: Reservorio de agua (riego por goteo).</p> <p>F4: Tierras actas para desarrollar variedad de cultivo.</p> <p>F5: Facilidad para conseguir las semillas para el sembrío.</p> <p>F6: Calidad de producción.</p>	<p>D1: Ausencia de una estructura organizacional.</p> <p>D2: Inadecuada distribución de los recursos económicos.</p> <p>D3: Falta de coordinación de sus actividades comerciales debido a que son productos perecibles.</p> <p>D4: Realizan reuniones de manera ocasional</p> <p>D5: Desconocimiento sobre temas de negociación con entidades grandes.</p> <p>D6: Limitados recursos financieros para aumentar la producción.</p>
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>O1: Están propicios a recibir beneficios del gobierno (capacitaciones, recursos).</p> <p>O2: Las plantas no son de invernaderos, su producción es variada acaparando varios mercados.</p> <p>O3: Acceso a fuentes de financiamiento.</p> <p>O4: Alta demanda de los productos</p> <p>O5: Restablecer negociaciones con entidades grandes.</p>	<p>F1-O1: Desarrollar los conocimientos y habilidades de los miembros de la asociación a través de capacitaciones que promueven las diferentes instituciones, manteniendo la calidad y logrando un posicionamiento.</p> <p>F5-O4: Aumento en la producción mejorando sus ingresos si deciden como asociación realizar una venta directa como mayorista.</p>	<p>D4-O1: Establecer una motivación intrínseca entre colaboradores.</p> <p>D1-O1: Para que la asociación tenga un fácil acceso a beneficios debe estar bien organizada.</p> <p>D3-O4: Si se capacitan pueden negociar y buscar clientes importantes.</p> <p>D3-O3: Distribuir el trabajo delegando a una persona para que administre los ingresos económicos.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
<p>A1: La existencia de competidores de otras organizaciones que mantengan adecuados vínculos interinstitucionales.</p> <p>A2: Presencia de plagas, originando pérdida en la producción.</p> <p>A3: La inflación (cambios de precios)</p> <p>A4: Preferencia de los clientes.</p>	<p>F1-A1: Establecer un modelo de cultura organizacional a nivel de todos los colaboradores, logrando posicionamiento.</p> <p>F6- A4: Desarrollo de las habilidades y conocimientos para no disminuir la calidad del producto.</p> <p>F4A2: Aprovechar las épocas de sembrío planificando las ventas.</p>	<p>D3-A1: Ejecutar planes de contingencia basado en la gestión que realiza la asociación, vendiendo directamente a los mercados más cercanos.</p> <p>D4-A2: Desarrollo de planes de control para contrarrestar posibles problemas en la producción.</p> <p>D3-A1: Acudir donde las instituciones del gobierno para que facilite insumos para combatir plagas.</p>

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

4.5.2. Fase II: Proyección Estratégica y Gestión de las Necesidades

4.5.2.1. Proyección estratégica

Dentro de esta fase se requirió realizar un focus group que consistió en la aplicación de entrevistas dirigidas a los representantes de la asociación fomentando la discusión, exponiendo varios puntos de vistas que permitan tomar las mejores decisiones en cuanto a la proyección estratégica. Fue importante contar con la aprobación, debido que como asociación, deben tener su propia misión y visión para sentirse identificados; por lo tanto, se consideró que la misión y visión para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV” quedaría establecida de la siguiente manera:

A. Misión de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”

Somos una asociación agropecuaria de emprendedores peninsulares dedicados a la producción y comercialización de cultivos de ciclo corto aplicando elementos que califican la calidad de la producción, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y contribuyendo al desarrollo socioeconómico de la región.

B. Visión de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”

Ser en la provincia de Santa Elena una asociación pionera en la producción y comercialización de cultivos de ciclo corto, abasteciendo con nuestra producción al mercado interno y externo, siendo un referente en calidad productiva a nivel nacional, precursora del desarrollo económico, social y sustentable para los miembros y la comunidad.

C. Plan de Acción

A continuación se presenta el plan de acción basado en las estrategias, objetivos y actividades que la asociación puede considerar.

CUADRO # 7. Plan de Acción

Problema principal: ¿Cómo incide la elaboración de un Diseño Organizacional, para el fortalecimiento de la estructura administrativa y operativa de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”, del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013?				
Fin del proyecto: Elaborar un modelo de Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”.				Indicadores Entrevistas Encuestas
Propósito del proyecto: Mejorar el desarrollo de sus actividades operativas y administrativas considerando una distribución de trabajo de manera adecuada e implementando el desarrollo de la cultura organizacional.				Indicadores Directivos Socios
Estrategias	Objetivos	Coordinador	Actividades	Recursos
1.- Distribución del trabajo delegando a un director de comisión para efectivizar el trabajo dentro de la asociación.	Establecer comisiones mediante el análisis situacional que permitan a la organización ejecutar de manera eficiente sus actividades.	Secretaria/o	Distribuir el trabajo a través de cada comisión.	\$ 6.000
		Presidente	Planificar cada actividad delegada.	
			Elaborar formatos de control	
2.- Desarrollo de planes de control para contrarrestar posibles problemas en la producción.	Diseñar un sistema de procesos de las principales actividades productivas que permita un monitoreo para reducir riesgos	Coordinador del Proceso Productivo	Socializar los procesos productivos con cada grupo de trabajo. Desarrollar sistemas de comunicación efectiva. Registrar los resultados de los procesos productivos a través de fichas de control.	
3.- Desarrollar los conocimientos y habilidades de los miembros de la asociación a través de capacitaciones que promueven las diferentes instituciones, manteniendo la calidad y logrando un posicionamiento.	Establecer el posicionamiento de la asociación en las personas a través de estrategias de marketing que le permitan desarrollar mejor sus actividades.	Talento Humano	Establecer vínculos para que les asignen a un técnico a través del MAGAP, y los capacite.	\$ 900
		Almacenamiento y control de calidad. Coordinador de Marketing	A través de un registro detallar las condiciones del producto. Difundir promociones y actividades de la asociación a la comunidad en general, haciendo uso de los medios de comunicación y distribuir folletos y tarjetas de presentación.	
4.- Ejecutar planes de contingencia basado en la gestión que realiza la asociación, vendiendo directamente a los mercados de legumbres más cercanos.	Desarrollar vínculos interinstitucionales que permitan ampliar el mercado de consumidores de la asociación generando estabilidad en la economía de la asociación.	Coordinador de ventas	Crear vínculos interinstitucionales con los representantes de los mercados de las cabeceras cantonales.	\$ 4.250
			Organizar una reunión con cada autoridad delegada para realizar ferias de hortalizas en unión a otras asociaciones.	
5.- Aplicar una motivación intrínseca en cada reunión que realicen.	Evaluar las actividades productivas y comerciales de cada socio a través de reportes permitiendo un mejor control.	Control y Planificación	En cada reunión se exponga la evolución de cada actividad desarrollada por cada socio (ventas, ingresos), mostrando los datos en una pizarra.	

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

4.5.2.2 Gestión de las Necesidades

Es importante involucrar en esta fase a quienes la asociación requiere para el desarrollo de sus actividades como lo son los clientes, proveedores y sus vínculos interinstitucionales.

1. Clientes

Los clientes que la asociación ha mantenido a lo largo del desarrollo de sus actividades provienen de diferentes provincias como Santa Elena, Guayaquil y Manabí.

Descripción - Diseño del proceso comercial

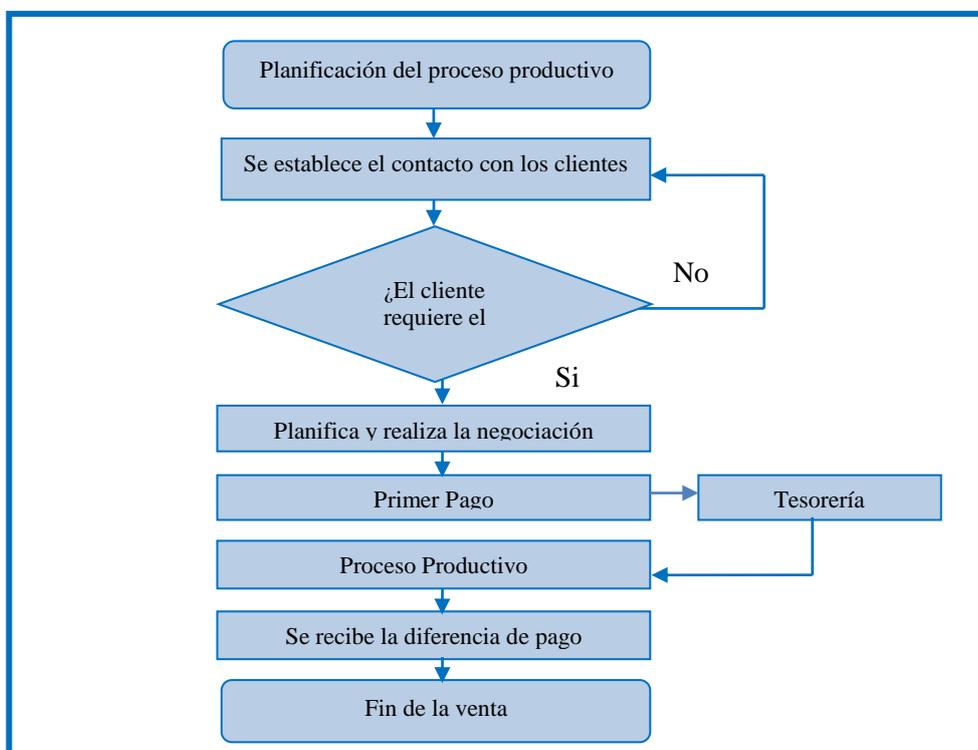
El proceso de comercialización que se plantea con los clientes es el siguiente:

- El primer proceso se denomina planificación del proceso productivo, que consiste en organizar cada una de las actividades que los colaboradores llevarán a cabo en cuanto a la preparación del producto para que sea vendido.
- Luego de acuerdo a los contactos que la asociación mantiene de los clientes a quienes dirige su producción, es necesario que la persona encargada de la comisión de ventas y marketing empiece a establecer una búsqueda a través de los diferentes medios de comunicación ofertando anticipadamente la producción que está por cosechar.
- Una vez que se ha logrado identificar el o los clientes se plantea una condicional donde la pregunta que se valida es si el cliente requiere o no del producto que se está ofertando. Si el cliente no requiere de la producción entonces deben contactar a un nuevo cliente, caso contrario procederán a planificar y realizar la negociación, la misma que consiste en el establecimiento de las condiciones de pago y fechas de entrega de acuerdo a la cosecha que está por salir.

- A continuación deben de recibir la primera forma de pago, de inmediato este dinero debe ser trasladado a la comisión de tesorería, quien está a cargo de administrar el recurso que proviene de las ventas.
- Luego deben coordinar la culminación de la actividad productiva, donde son dos las comisiones que intervienen en este proceso: la comisión de venta y marketing y la de centro de acopio. Ambas deben organizar la cantidad de entrega, clasificación del producto de acuerdo al tamaño requerido y cumplir con el empaque del mismo.
- Deberán recibir la diferencia de la forma de pago. Y por último procederán a finalizar el proceso de la venta, realizando la entrega de la producción al cliente.

A continuación se presenta el diagrama de flujo del proceso comercial desarrollado para la asociación.

GRÁFICO # 34. Diseño del proceso comercial



Fuente: ASPRIV

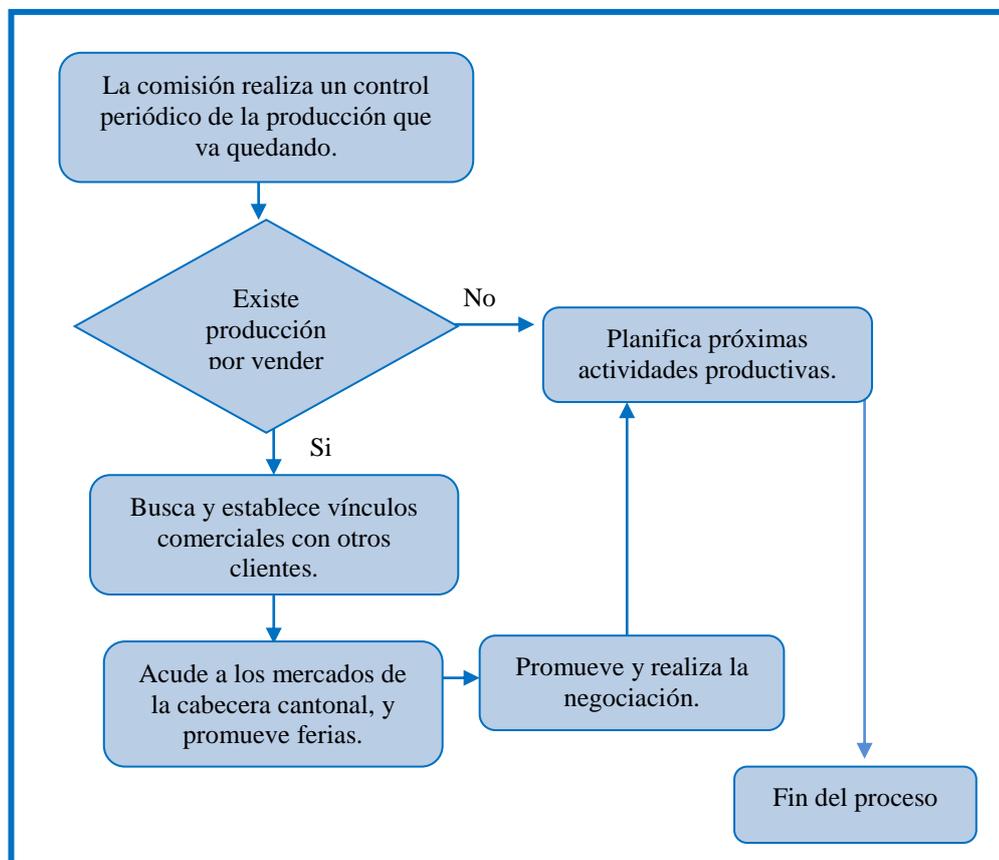
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

A través de la descripción del proceso comercial, se determina las actividades que se deben desarrollar después que se efectúa el tiempo de la cosecha. Aquel proceso se realiza cuando la asociación tiene definido los clientes a quienes va vender.

Pero cuando las condiciones son diferentes o cuando existe una producción almacenada se requiere desarrollar el siguiente proceso como una medida de contingencia.

A continuación se presenta el siguiente diagrama del proceso comercial mediante vínculos interinstitucionales desarrollado para la asociación:

GRÁFICO # 35. Diseño del proceso comercial mediante vínculos interinstitucionales



Fuente: ASPRIV
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Se manifiesta el término de contingencia porque cuando la asociación mantenga una producción sin ser vendida esta no puede quedar almacenada mucho tiempo porque dependiendo de la época del clima puede tardar sólo ciertos días en madurar, pero mientras que en otras épocas esta tiende a madurar más rápido de lo normal debido a la presencia de calor, lo cual sino es vendida les generaría pérdidas económicas. A continuación se detalla el flujo de proceso considerado como una medida de contingencia:

Descripción - Diseño del proceso comercial mediante vínculos interinstitucionales.

- El coordinador de la comisión de ventas y marketing se encargará de buscar y fortalecer los vínculos interinstitucionales.
- Además debe mantenerse en contacto directo con la comisión del centro de acopio para recibir información actualizada de la producción que va quedando almacenada, a continuación se plantea una condicional que permite validar si existe aún cierta producción que no ha sido vendida, si se obtiene una respuesta negativa entonces la asociación estaría lista y puede prepararse para la próxima fecha de inicio de su periodo productivo y finaliza determinado proceso sin tomar en cuenta los otros procedimientos.
- Caso contrario el responsable de ejecutar la actividad de la comisión debe establecer vínculos con otros clientes denominados vínculos interinstitucionales.
- Una vez identificados acude al lugar para establecer una negociación y dar a conocer la propuesta de venta.
- Luego debe informar a la comisión de control y planificación para que empiece su próxima actividad productiva.
- Y por último el proceso llega a su etapa final.

Estrategias:

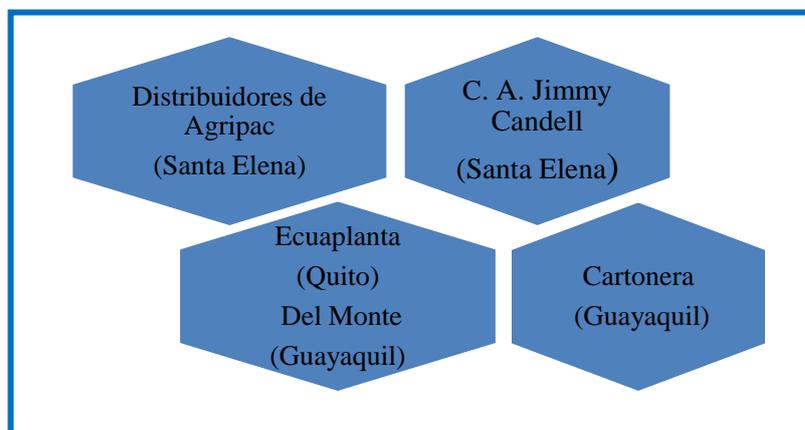
- El encargado de la comisión de marketing y ventas debe establecer un vínculo con los representantes de los mercados de cada cabecera cantonal para efectuar un acuerdo y proveerles de las hortalizas, acordando fechas de entrega, ofertando a un precio con una diferencia mínima en cuanto a las cajas que reciben de los competidores.
- Fortalecer la lista de contactos a través de la repartición de folletos y tarjetas de presentación con los datos de la persona encargada del área de las ventas.
- A futuro, alquilar un local cerca del nuevo terminal que sirva como un centro de acopio, con la finalidad de vender más dentro de la provincia de manera directa, para disminuir la presencia de los intermediarios.
- Que los clientes antes de llevarse las cajas que contienen los productos sólo revisen su contenido, pero no se debe permitir que ellos envíen a su personal a armar las cajas, porque esto ocasiona que escojan la producción dejando cierta producción rezagada.
- Establecer como alternativa que las formas de pago, se desarrollen en dos formas: 50% y 50% en efectivo o sino 50% en cheque y 50% en efectivo. Al inicio y al término de la comercialización.
- La comisión indicada debe realizar la post venta porque el proceso de venta de las hortalizas jamás debe culminar sino que se debe mantener al cliente satisfecho, por tal motivo será necesario que la comisión lo llame para saber si las condiciones en que lo recibió fueron o no las apropiadas.
- Si existe alguna novedad recibida por el cliente en cuanto a la calidad de la producción, la asociación debe realizar la gestión respectiva y comunicar a la comisión de calidad.

2. Proveedores

La asociación debe acudir a diferentes proveedores para adquirir todo el material que requiere para el proceso productivo.

Los diferentes proveedores con quienes la asociación mantiene relaciones comerciales son:

GRÁFICO # 36. Proveedores



Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

- **Ecuaplanta**

Para la compra de las semillas germinadas se las realiza en Quito a una empresa que se dedica al proceso de germinación, porque son especializados en aquello y efectivamente da buenas cosechas gracias a la tierra fértil donde se siembra y al tratamiento que se le da. El costo por cada sobre de semilla de 1.000 es de \$120.

- **Distribuidores de Agripac**

La marca Agripac es reconocida a nivel nacional y mundial que brinda soluciones integrales a través de la provisión de insumos de alta calidad para la agroindustria, de ellos la asociación adquiere fungicidas, fertilizantes, bombas de fumigación, abonos, herbicidas y todos aquellos productos para obtener mejores cosechas.

- **Otros proveedores**

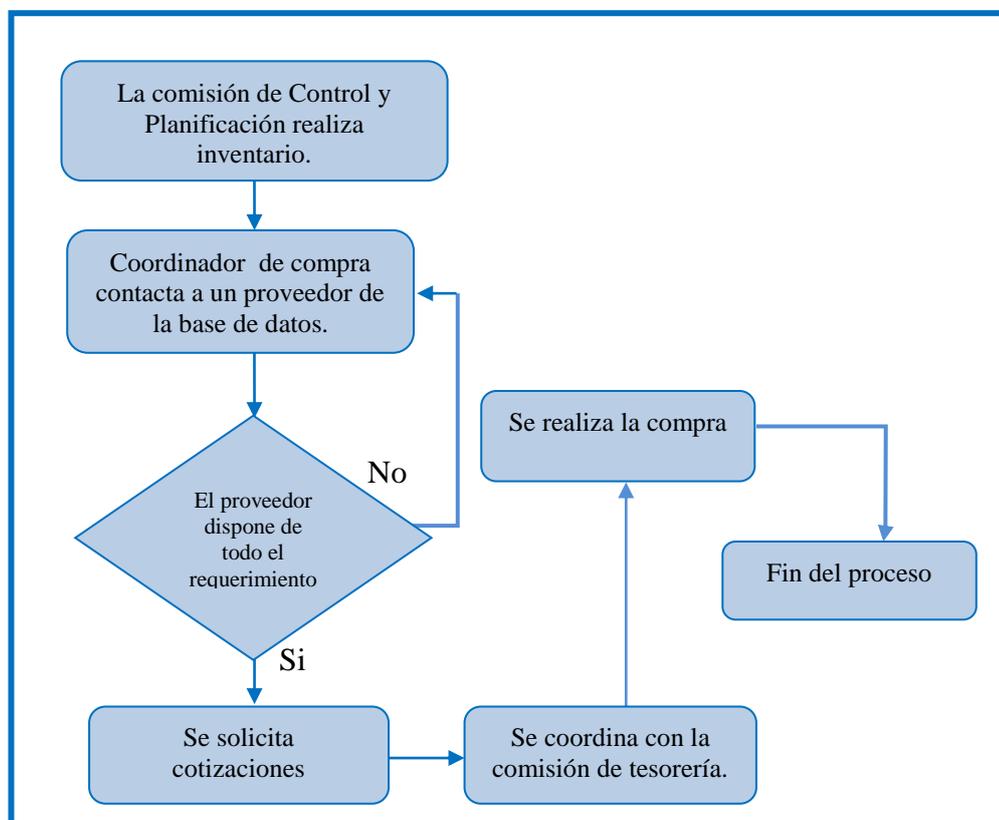
Para el empaque de la producción, acuden a comprar cartones nuevos o usados. Por cuestiones de precio acostumbran a comprar los usados que están en un costo de 0,50 ctvs. cada uno, mientras que los nuevos están con un costo alrededor de 0,70 ctvs., estos cartones son adquiridos en la ciudad de Guayaquil.

- **Importadora Industrial Agrícola Del Monte**

Esta es otra de las empresas que provee de una gama de productos agropecuarios, que trabaja en la comercialización de productos orgánicos.

A continuación se establece el diagrama de proceso para establecer las relaciones comerciales con los diferentes proveedores.

GRÁFICO # 37. Diseño del proceso con los proveedores



Fuente: ASPRIV
Elaborado por: Cecilia Pazmiño

Los proveedores con quienes la asociación realiza la adquisición de los materiales son de distintos lugares como: Quito, Santo Domingo, Guayaquil y Santa Elena. A continuación se describe el diagrama de proceso con los proveedores:

Descripción - Diseño del proceso con los proveedores.

- Como primer paso la persona encargada de la comisión de control y planificación debe mantenerse en contacto con el coordinador de compra de insumos para la determinación del inventario de los insumos que van quedando en almacenamiento.
- El encargado de contactar a los proveedores es el coordinador de compras de insumos, quien cumplirá con la función de revisar en la base de datos la lista y contactar a cada uno de ellos preguntando por los insumos y materiales requeridos por la comisión de control y planificación.
- Dentro del flujo se establece una condicional, donde el responsable de la comisión debe definir al proveedor, lo determinará de acuerdo a la disponibilidad, cotizaciones y características de los insumos y materiales que está requiriendo la asociación.
- Si aquel proveedor que ha sido seleccionado no cuenta con lo necesario el encargado de la comisión debe iniciar una nueva búsqueda, caso contrario debe solicitar cotizaciones y validar determinada información escogiendo la opción más apropiada.
- Luego debe coordinar con la comisión de tesorería para el desembolso del efectivo de acuerdo a la cotización y a los proveedores a quienes se les va a comprar los materiales e insumos.
- Para finalizar el proceso la persona encargada de la comisión debe realizar la compra de todo lo requerido.

Estrategias:

- La persona encargada de la comisión de compra de insumos para el proceso productivo deberá mantenerse al día en cuanto a los productos nuevos que salgan dentro de la línea de fertilizantes para contrarrestar la presencia de plagas.
- Deberá visitar las páginas web de los diferentes proveedores donde publican los nuevos productos agropecuarios a utilizarse.
- Es necesario hacer presencia ante las instituciones del estado para que se conviertan en proveedores inversionistas en la primera producción cuando ejecuten con la Asociación el Plan Tierras. Es decir donen las semillas o plantas, fertilizantes y abonos.
- Aquello se fundamenta en la razón de ser del Plan Tierras que consolida un proceso gradual de redistribución del acceso a las tierras con el objetivo de disminuir la inequidad y lograr un uso más eficiente, brindando apoyo técnico preferencial a los beneficiarios, planificación, seguimiento, control, evaluación y fortalecimiento socio-organizativo.
- La asociación debe mantener vínculos adecuados con los proveedores mostrando siempre responsabilidad y compromiso aplicando una cultura organizacional, gracias aquello pueden ganar un buen punto de posicionamiento aumentando sus características crediticias y se debe almacenar en una base la lista de proveedores, esta base de datos la debe manejar la persona encargada de la comisión de Control - Planificación, y Tesorería.

3. Relaciones externas

A. Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO

Este ministerio encargado de impulsar al desarrollo del sector productivo, industrial y artesanal a nivel nacional, a través de la formulación, ejecución de políticas, planes, proyectos y programas dirigidos hacia las pequeñas, medianas y grandes empresas incentivando hacia una inversión e innovación tecnológica que promuevan la producción de bienes y servicios con alto valor agregado pero sobre todo con altos índices de calidad que no vayan en contra de la protección del medio ambiente.

Cuyos ejes estratégicos son:

- Generación de capacidades productivas.
- Calidad como eje de desarrollo productivo.
- Sustitución estratégica de importaciones.
- Fomento de la oferta exportable.

Bajo aquellos lineamientos que plantea el MIPRO se establece para la asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde el desarrollo de las siguientes estrategias:

Estrategias:

- Que la asociación sea partícipe de convenios que le ayuden a fomentar y mejorar su actividad productiva.
- Reciba capacitaciones que le permitan introducir su producto a través de una oferta exportable.
- Que les permita ser acreedores de nuevos implementos y maquinarias para el proceso productivo y así ellos como asociación agropecuaria puedan desarrollar sus actividades de manera más eficiente.

B. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP – Proyecto PIDASSE – Programa del Buen Vivir Rural.

El Ministerio de Agricultura - Ganadería - Acuacultura y Pesca (MAGAP), es otra de las instituciones del gobierno que cumple con su misión de ser:

“La institución rectora del multisector, para regular, normar, facilitar, controlar, y evaluar la gestión de la producción agrícola, ganadera, acuícola y pesquera del país; promoviendo acciones que permitan el desarrollo rural y propicien el crecimiento sostenible de la producción y productividad del sector impulsando al desarrollo de productores, en particular representados por la agricultura familiar campesina, manteniendo el incentivo a las actividades productivas en general”.

Entre los programas que promueve el MAGAP y que se presentan en su página web oficial se encuentran:

PIDAASSE - Proyecto Integral para el Desarrollo Agrícola, Ambiental y Social de forma Sostenible del Ecuador.

Tiene como objetivo implementar sistemas integrales de producción agrícola en 10.000 hectáreas, en los próximos años, con tecnologías modernas y sostenibles en tierras comunales de la península de Santa Elena

Componentes del proyecto:

- Implementar un sistema de información geográfica.
- Establecer un sistema de riego a nivel parcelario.
- Aplicar subsistemas de manejo agrícola.
- Desarrollar un sistema de extensión y capacitación agrícola.
- Promover el desarrollo socio económico de la población beneficiada.
- Transferir conocimientos técnicos en el manejo de los cultivos.
- Detener el éxodo demográfico de las comunas beneficiadas, entre otros.

Programa del Buen Vivir Rural

Que se desarrolla con el propósito de combatir la pobreza en los sectores rurales vulnerables del Ecuador, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca - MAGAP ejecuta el programa del Buen Vivir Rural, que entre sus acciones, financia proyectos agro-productivos dirigidos a organizaciones constituidas.

Estrategias:

La asociación debe introducirse en el MAGAP con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de cada agricultor asociado mediante las estrategias que como ministerio manejan de: inclusión social de los pequeños y medianos productores; vinculación al mercado nacional e internacional; y, de acceso a los beneficios del desarrollo de los servicios e infraestructura.

- Es necesario que exista una persona delegada que vaya en representación de la asociación a realizar vínculos directamente con el MAGAP y considerar cuales son los procedimientos a cumplir para tener acceso como productores a los diversos programas que la institución promueve.
- Si la asociación se enfrenta y corre riesgos de apuntar hacia un aumento de producción es necesario que se integre con este ministerio para ser partícipes de financiamiento, inversión y uso de seguros para el sector agropecuario considerándolo como un plan de contingencia cuando se presenten situaciones ajenas que no las pueda controlar por ejemplo la presencia de plagas, ausencia de lluvias y producción sin ser vendida, etc.
- A través del vínculo interinstitucional les permite a la asociación mantenerse informados sobre la difusión de temas de producción y mercados a través de capacitaciones dadas por un técnico encargado de determinados sectores rurales.

C. Gobiernos Autónomos descentralizados de la provincia de Santa Elena

La planificación y administración de los mercados está a cargo de los Gobiernos Autónomos descentralizados, quienes a través de sus diferentes organismos cumplen con las funciones de control, manejo y expendio de víveres; plazas de mercado y cementerios, así como regular, fomentar, autorizar y controlar el ejercicio de actividades económicas, empresariales o profesionales, que se desarrollan en locales ubicados en la circunscripción territorial.

Estrategias:

- Contactar con el encargado de los mercados para establecer un vínculo como apertura para el debido ingreso, para luego realizar gestiones en las entidades municipales.
- Deben adquirir un local dentro de los mercados o establecer simplemente convenios de venta a los mercados municipales, es decir que la producción les llegue a cada local transportándola desde el lugar de origen.
- Realizar convenios y establecer un cronograma de actividades para realizar ferias de descuentos, contando previamente con la autorización por el departamento encargado de cada municipio.

D. Medios de comunicación de la provincia

Luego de coordinar las actividades estableciendo los nuevos puntos de venta es importante que busquen un medio de comunicación local. Aquella emisora que debe ser de gran sintonía donde difundirán la publicidad para dar a conocer a la comunidad en general de las actividades que realizará la asociación. A través de aquel medio pueden gestionar solicitando unos minutos como tema de entrevista y así los directivos aprovecharían anunciando sus próximas actividades evitando que la publicidad resulte tan costosa.

4.5.3. Fase III: Diseño de los procesos y Sistemas de control

4.5.3.1. Sistemas de Gestión de la Organización

1. Proceso Administrativo

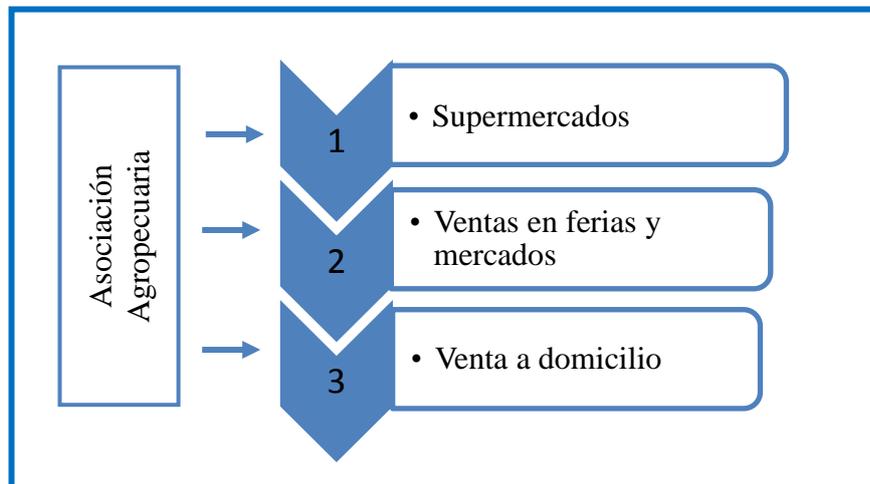
Debe existir una adecuada organización de los recursos que la asociación posee, entre aquellos es necesario mencionar el adecuado uso que se le debe dar al recurso económico y a las medidas de control que debe desarrollar para evitar que los problemas no sean solucionados a tiempo.

Estrategias:

- Una vez que la asociación tiene una adecuada visión y establecidos lo que pretende lograr debe ir en búsqueda de tener acceso a un crédito financiero que debe ser para invertir en la compra de materiales que estén relacionados al aumento del sistema de riego por goteo y materia prima.
- Deben invertir en la adquisición de insumos los mismos que deben quedar bien almacenados luego que culmine su proceso de uso
- Se propone realizar un trabajo por objetivos, en donde se mantenga una adecuada organización, planificación y control de la actividad administrativa que la asociación realice.
- A través de la aplicación de formatos de control le permitirán a la asociación desarrollar sus actividades de manera más organizada y siendo más eficientes en cada una de ellas, contando con los diseños de procesos, originando que todos dirijan su visión en equipo para el logro de sus objetivos promoviendo el desarrollo a través de una correcta supervisión para detectar los problemas y brindar soluciones a tiempo.

2. Proceso Comercial

GRÁFICO # 38. Proyección comercial



Fuente: ASPRIV
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Debido a que la asociación agropecuaria se ve influenciada por la presencia de los intermediarios, por tal motivo se plantea ampliar las relaciones comerciales hacia otros lugares cuando su producción sea mayor:

- Se establece como medida de estrategia que dirijan parte de su producción a los mercados de la cabecera cantonal de la provincia, tratando de incursionar con una visión futurista de formar parte de un mercado mayorista.
- Que fortalezcan sus actividades comerciales con instituciones representativas en la península a través de la presentación de propuestas tentativas contando con la persona capacitada para que gestione las negociaciones acudiendo en representación de la asociación.
- Abastecer el centro de acopio organizándose con otras asociaciones permitiéndoles acaparar más mercados satisfaciendo la demanda requerida, organizando ferias y a través de la venta directa en un camión ambulante.

3. Proceso Productivo

En el aspecto productivo se debe mantener la calidad de la producción manejando sus propios estándares, aquellos que caracteriza y permiten que los clientes mantengan su confianza depositada en la asociación.

Características de la producción:



Calidad del pimiento:

La calidad del pimiento se establece en función del tamaño, color y aspecto.

Existen pimientos de tamaño: muy grande, grande, mediano, pequeño. De acuerdo al color dependiendo de la semilla varía entre verde, rojo y amarillo.

Calidad del tomate riñón:

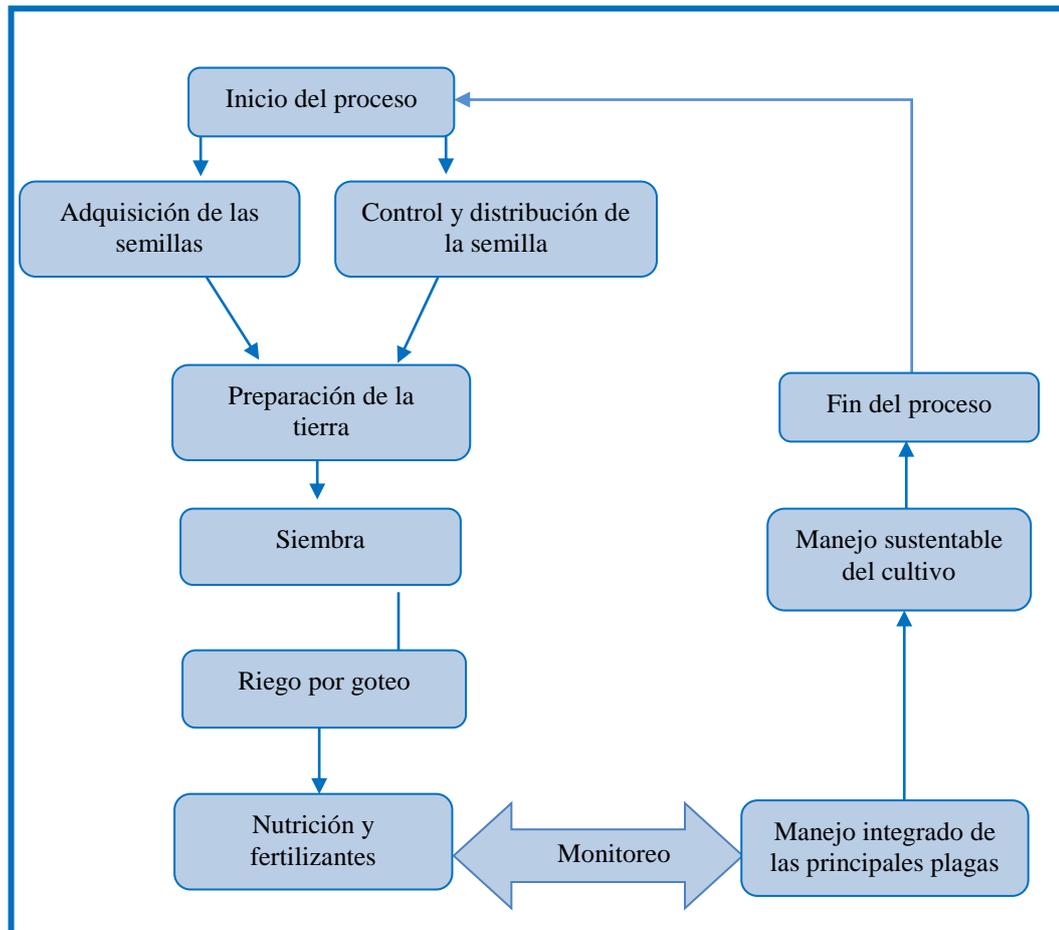
La calidad del tomate tiene que ver con el variado tamaño que va en un rango de redondos a ovalados, el color que puede ser entre amarillo, naranja, rojo y rosado. La frescura que emana.

Sus variaciones se dan de acuerdo al cultivo, las condiciones del mismo, la época de producción, el grado de madurez, y sobre todo el almacenamiento.

Cada desarrollo de la actividad productiva requiere de su debido control hasta cuando se habla de una dimensión representada en hectáreas de tierra, es recomendable fortalecer la debida coordinación para continuar ofertando una producción de calidad.

Se plantea que dentro del proceso productivo exista una persona responsable en cada actividad permitiendo que exista un control, a continuación se propone el proceso el cual está reflejado a través del siguiente diagrama:

GRÁFICO # 39. Diagrama del Proceso productivo



Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

El tomate es una de las plantas más exigentes en cuanto al suelo y a los fertilizantes, por lo tanto se requieren cantidades considerables de nutrientes, debido a que su inversión es superior a la del pimiento, por lo tanto se debe establecer medidas de control. Se describe seguidamente el desarrollo de cada una de las actividades del proceso productivo, considerando aquellas de mayor prioridad, realizando una descripción sencilla y generalizada de acuerdo a la siembra de los productos que la asociación realiza.

- **Adquisición de las semillas**

La persona encargada de la comisión de control y planificación debe adquirir las semillas que van a ser sembradas en las hectáreas de tierra que dispone la asociación, donde previamente la comisión indicada ha tomado la decisión de la cantidad que va a producir manejando cierto margen de probabilidad en cuanto a lo que se desea obtener.

- **Control y distribución de la semilla**

Una vez que se obtienen las semillas se debe empezar a organizar como van a ser distribuidas. Estas decisiones las toma la comisión encargada del proceso productivo siendo la indicada en esta actividad.

- **Preparación de la tierra**

Este proceso está relacionado con la fertilización que generalmente se debe realizar que consiste desde la preparación del terreno para la siembra de las semillas hasta que se logra recoger la cosecha una vez que ha transcurrido el tiempo correspondiente. Previamente se debe contar con una tierra lista para el sembrío libre de malezas.

- **Siembra**

Se procede a realizar la siembra considerando el proceso interno que cada agricultor debe desarrollar de acuerdo a las actividades que desempeñan.

- **Riego por goteo**

Se realiza de manera constante el riego por goteo, que consiste en la aplicación del agua mediante un sistema de goteo donde el agua proviene de un reservorio que se mantiene instalado detrás de las hectáreas de tierra y esta es transportada a través de tuberías de diferentes diámetros hacia las plantaciones.

- **Nutrición y fertilizantes**

Se debe coordinar las horas con la persona encargada de llevar a cabo esta tarea, porque es un proceso constante.

- **Monitoreo:**

La persona encargada de este proceso podrá contar con un formato de control que le servirá de guía para ir anotando los cambios que surgen en las producciones para luego comunicar a las otras comisiones responsables y puedan realizar los ajustes a tiempo.

- **Manejo integrado de las principales plagas**

Para combatir las plagas deben mantenerse al día en cuanto a fertilizantes que le permitan combatirlas y que sea en el momento apropiado, antes de que la plaga se propague ocasionando daños económicos.

- **Manejo sustentable del cultivo**

Se debe eliminar los tallos, hojas, dejando sólo aquellos tallos que soportan la producción. Se realizará una poda constante para que el proceso de recolección sea más fácil.

- **Fin del proceso**

La producción es separada de la planta de manera manual para ser trasladada al lugar de almacenamiento, donde luego serán clasificadas de acuerdo al tamaño y empacadas para la distribución correspondiente. El tiempo de duración del ciclo productivo para el tomate es de 90 días y el pimiento cumple con una duración de 60 días. Con relación al tomate se cosecha 2 veces por semana y el pimiento cada 10 o 12 días.

4.5.3.2. Sistemas de Control

Cuadro de Mando Integral

A través de la elaboración del cuadro de mando integral, permite ver reflejados en los indicadores estratégicos la misión y visión de la asociación a través de las cuatro perspectivas como: financiera, clientes, procesos internos e innovación y el aprendizaje.

1. Perspectiva financiera para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”

La Asociación se creó bajo la modalidad de una organización sin fines de lucro pero actualmente la directiva se encuentra gestionando para convertirla en una organización lucrativa. Bajo esa premisa se busca que como organización mejoren sus ingresos y por ende que cada actividad sea rentable, lo primordial para la asociación es mantener una adecuada administración del recurso económico delegando a una persona responsable de velar por cada movimiento y llevar un control del mismo, mantener un producto de calidad para el aumento de las ventas e ingresos, entonces se debe elaborar una base de datos de proveedores manteniendo buenas relaciones para la adquisición de la materia prima.

2. Perspectiva clientes para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”

Las acciones a desarrollar consisten en que las comisiones del área encargada realicen un trabajo de post venta con el cual se pretende fidelizar al cliente satisfaciendo sus necesidades. Para el aumento de los clientes se debe emplear material informativo que permita posicionar a la asociación, pero sobre todo mantener la calidad en el producto. En esta perspectiva se involucran a varias comisiones.

3. Perspectiva de procesos operativos para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”

Se debe distribuir cada actividad que se desarrolla en la asociación a través de la distribución del trabajo fortaleciendo las relaciones internas entre cada miembro. Una de las acciones que se pretende lograr a través de la creación del diseño organizacional es establecer una adecuada estructura organizacional, que les permitan trabajar en equipo.

La estructura que se establece para la asociación busca incursionar y establecer un vínculo con las diversas instituciones del Estado que laboran en beneficio de los productores artesanales. Que se hagan beneficiarios del Plan Tierra, presentando una excelente carta de presentación de como están desarrollando sus actividades y los beneficios que han podido obtener.

4. Perspectiva de la innovación y aprendizaje para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”

El cultivo que la asociación desarrolla no es a través de un invernadero sino de cielo abierto, es decir que se encuentra al aire libre sin protección de alguna carpa que esté sobre las plantas. Es importante que la asociación diversifique su producción a través de la siembra de nuevas alternativas de cultivo en un futuro, pero también se debe identificar las áreas en donde su nivel de conocimiento debe ser fortalecido que le permitan realizar cambios en beneficios de la actividad que ejecutan, mostrando estar preparados para un ambiente competitivo.

La asociación debe apuntar a sembrar aquellos productos que el gobierno está respaldando como es la siembra de maíz, y para aquellos cada socio que se involucre debe tener conocimiento del tema, por lo tanto deben de tratar de ir en busca de ayuda del personal técnico asignado a cierta área para que los capacite, todo dependerá a través del vínculo interinstitucional que la asociación establezca.

CUADRO # 8. Cuadro de Mando Integral para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde

<i>Perspectiva</i>	<i>Estrategia</i>	<i>Objetivos Estratégicos</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Metas</i>	<i>Acciones</i>
Financiera	Incrementar ingresos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una adecuada coordinación en la comisión de tesorería. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la producción e ingresos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en las ventas de cada producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una base de datos de los proveedores de insumos y materia prima.
	Reducir egresos	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto constantes con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptable relación con proveedores. • Aumento del volumen de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar la línea de producción diversificando cada línea productiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de ingresos y gastos • Delegar la administración del recurso económico a una persona idónea.
De los clientes	Fidelización con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr Satisfacción y lealtad del cliente • Calidad y variedad de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación del número de clientes en la base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la asociación. • Aumentar la cantidad de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de la asociación a través de material informativo • Mantener la calidad • Realizar la post venta.
De los procesos internos	Distribución del trabajo a través de comisiones Efectuar ventas a nivel local	Organizar cada actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación en los socios en asumir nuevas responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las relaciones en cada socio, realizando un trabajo organizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los diversos procesos que se desarrollan a través de una estructura organizativa. • Efectuar alianzas con las instituciones del gobierno para contar con nuevas hectáreas de tierra.
De la innovación y el aprendizaje	Adquisición de herramientas y tecnología Fortalecer los conocimientos técnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de habilidades y conocimientos a través de los vínculos interinstitucionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor productividad e innovación 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer vínculos directos con los ministerios correspondientes para la gestión de habilidades. • Desarrollo de las habilidades de cada socio. • Aumento de la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar cuáles son las áreas en donde los socios requieren mayor capacitación.

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Fichas de control

Las fichas de control son importantes porque se deben establecer medidas de control que permitan monitorear cada proceso, por lo tanto se establece que la asociación lleve un control a través de estos instrumentos registrando los cambios que se producen con la finalidad de prevenir riesgos. Por lo tanto se establecen fichas de control como: las de control de plagas y un formato de costo de producción, ambos han sido diseñados de manera fácil y sencilla para que la comisión correspondiente los use aportando hacia un mejor control de las actividades que la asociación desempeña.

CUADRO # 9. Formato de ficha de control

<p style="text-align: center;">Ficha de Control de Plagas Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”</p>							
<p>Día: _____</p> <p>Mes: _____</p>		<p>Responsable: _____</p>					
Peligro	Probabilidad de presentación			Gravedad para la planta			Conclusión o resultado
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	
Presencia de plagas							Se debe considerar este peligro

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

CUADRO # 10. Formato Costo de Producción



Día: _____
 Mes: _____
 Responsable: _____

Preparación del suelo			
Actividad	Cantidad	Precio	Costo Total
Subtotal Preparación de Suelo			

Insumos y materiales					
Insumos	Clase	Unid.	Cantidad	Precio Unit.	Total
Subtotal de Insumos y Materiales					

Mano de Obra			
Actividad	Cantidad	Precio	Costo Total
Subtotal Mano de Obra			

Actividad	Dólares
Subtotal Preparación de Suelo	
Subtotal de Insumos y Materiales	
Subtotal Mano de Obra	
Total	

Fuente: ASPRIV
 Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

4.5.4. Fase IV: Proyección de la Estructura Organizativa

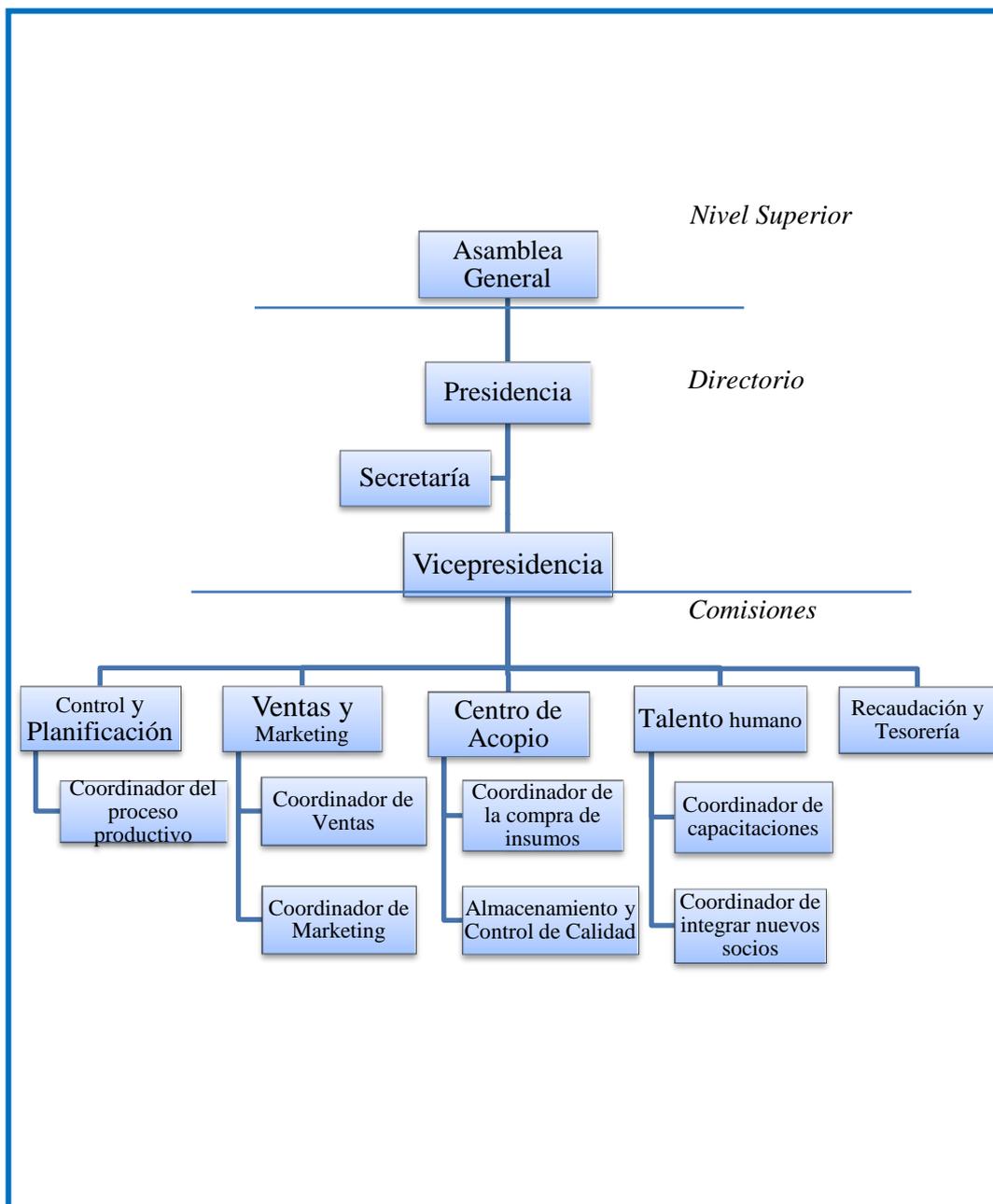
Para la proyección estratégica de la estructura organizacional se propone considerar los siguientes elementos de la estructura del diseño organizacional.

- **División de trabajo:** Dentro de la estructura organizacional se dividen las funciones de acuerdo a la jerarquía y al tipo de labor que debe desarrollar cada socio.
- **Departamentalización:** La departamentalización fue realizada de acuerdo a las comisiones establecidas, procurando mantener los lineamientos de una departamentalización vertical, donde a medida que van surgiendo más comisiones se las puede ir integrando con la finalidad de mejorar la calidad en la dirección.
- **Jerarquización:** El nivel jerárquico más alto empieza desde la Asamblea General, seguido de la directiva y finalmente por las comisiones establecidas, es decir la máxima autoridad de asociación estará representada por los miembros de la Asamblea General.
- **Amplitud de mando:** Cada integrante de la asociación a quien se le ha designado una comisión es responsable de la misma y debe rendir informes a la comisión específica con quien trabaja de manera relacionada.
- **Descentralización en la toma de decisiones:** La creación de comisiones permite que cada persona pueda tomar decisiones de manera eficiente permitiendo continuar con el desarrollo de sus actividades de manera organizada.

4.5.4.1. Diseño de la Estructura

4.5.4.1.1. Órgano funcional

GRÁFICO # 40. Órgano funcional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde



Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

4.5.4.2. Definición de funciones

1. Asamblea General

La Asamblea / Junta General es la máxima autoridad de la asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un sólo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

Atribuciones y deberes de la Junta/Asamblea General

- Aprobar y reformar el Estatuto social y el Reglamento Interno.
- Elegir y remover a los miembros de las Juntas Directivas y Vigilancia y al administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
- Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.

Sesiones:

Existen dos tipos de sesiones para las asambleas:

Las asambleas ordinarias que se efectúan cada mes con presencia de la mayoría de los socios, el quórum requerido será el de la mitad del número de los socios más uno, tomando decisiones acorde a la mayoría de votos.

Las sesiones extraordinarias se realizan cuando sea necesario, bajo carácter urgente, para tomar decisiones o acatar resoluciones expedidas por la autoridad.

El plazo previo mínimo de convocatoria es de 48 horas, las reuniones son dirigidas por el presidente o por el secretario.

2. Presidencia

Identificación del Cargo	
Nombre del cargo: Presidencia	Integrado por: un presidente
Objetivo General del Cargo	
Presidir la asociación y la Junta General, representando y tomando decisiones en aspectos administrativos.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none">• Convocar y presidir las juntas generales y sesiones de junta directiva para dar a conocer las actividades desarrolladas.• Firmará conjuntamente con Secretaría, toda la documentación correspondiente a las actas de las sesiones y de todo trámite que internamente y externamente él gestione.• Presidirá todos los actos oficiales de la asociación manteniendo vínculos interinstitucionales.• Cumplir y hacer cumplir los estatutos, reglamentos y las disposiciones emitidas por la Junta General y Directiva.	
Requisitos del cargo:	
<ul style="list-style-type: none">• Organizado.• Comunicativo.• Habilidad para despertar entusiasmo.• Asume riesgos.• Trabajo en equipo.	

3. Vicepresidencia

Identificación del Cargo
Nombre del cargo: Vicepresidencia Integrado por: un vicepresidente
Objetivo General del Cargo
Direccionar y decidir sobre la parte administrativa en conjunto con la presidencia, desarrollando un adecuado aspecto socioeconómico para la asociación.
Funciones específicas
<ul style="list-style-type: none">• Sustituirá al Presidente en ausencia de éste y tendrá las mismas atribuciones que él.• Mantener buenas relaciones y contacto con el directorio, comisiones a su cargo y socios en general.• Presentar los informes de las actividades realizadas.• Controlar el cumplimiento de las tareas de las comisiones a su cargo.• Colaborar y apoyar la gestión del Presidente.• Vigilar en conjunto con la directiva el cumplimiento del estatuto de la asociación.
Requisitos del cargo:
<ul style="list-style-type: none">• Liderazgo• Comunicativo• Manejo de buenas relaciones interpersonales que le permitan realizar un adecuado trabajo en equipo.• Habilidad para supervisar, dirigir y controlar.

4. Secretaría

Identificación del cargo
Nombre del cargo: Secretario(a) Integrado por: Un(a) secretario(a)
Objetivo general del cargo
El secretario de la asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza a su cargo, tendrá otras funciones, tales como:
Funciones específicas
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación.• Firmar conjuntamente con el Presidente, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones.• Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente.• Cumplir con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la asociación.• Notificar las resoluciones.• Llevar el registro actualizado de la nómina de los asociados.• Custodiar y conservar de manera ordenada los archivos, documentos propios de la asociación.
Requisitos del cargo:
<ul style="list-style-type: none">• Comunicativo.• Planificación.• Capacidad de comprender a los demás y evitar conflictos.• Buenas relaciones interpersonales.

5. Control y Planificación

Identificación del cargo	
Nombre del cargo: Director(a) de Planificación y control	Integrado por: Un(a) director(a) de Planificación y control
Objetivo general del cargo	
Planificar el desarrollo de actividades que promuevan la comercialización de cada producción, a través de una programación previa.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none">• Planificar el desarrollo de actividades que permitan mejorar la comercialización y los ingresos económicos de la asociación, a través de la aplicación de los formatos de control establecidos.• Coordinar con las autoridades encargadas para el desarrollo de nuevos puntos de ventas. (ferias de legumbres, venta a los comerciantes de los mercados municipales).• Elaborar cada presupuesto de las actividades que se pretendan ejecutar, para mantener una fidelización y aumento de clientes.• Presentar informes de las actividades realizadas periódicamente en cada reunión de trabajo que la asociación realice.• Mantener buenas relaciones y contacto con las otras comisiones, procurando la realización de un trabajo previamente planificado.	
Requisitos del cargo:	
<ul style="list-style-type: none">• Visionario.• Líder en promover ideas.• Adecuadas relaciones interpersonales.• Habilidad para detectar problemas.	

6. Ventas y Marketing

Identificación del cargo

Nombre del cargo: Director/a de ventas y marketing **Integrado por:** Un/a director/a de ventas y marketing

Objetivo general del cargo

Crear y mantener adecuadas relaciones comerciales con los clientes, supervisando durante y después del proceso de venta.

Funciones y tareas específicas

- Determinar nuevos canales para la comercialización de los productos.
- Trabajar en la fidelización de los clientes, creando nuevas alternativas de negocio.
- Fomentar la cultura organizacional.
- Promocionar los productos de la asociación a través de publicidad como folletos y tarjetas de presentación.
- Debe estar siempre convencido a quien representa, mostrando a través de sus actos un debido cumplimiento y responsabilidad de la tarea que desempeña.
- Debe llevar un control junto con la comisión de acopio para verificar el número de cajas que serán vendidas.

Requisitos del cargo:

- Habilidad para detectar oportunidades.
- Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos.
- Disposición para asumir responsabilidades y riesgos.
- Capacidad de relacionarse con los demás.

7. Centro de Acopio

Identificación del cargo	
Nombre del cargo: Coordinador de compra de insumos y control de Calidad	Integrado por: Dos personas
Objetivo general del cargo	
Planificar el desarrollo de actividades que promuevan la comercialización de la producción procurando aumentar los ingresos económicos a través de nuevas alternativas de ventas.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none">• Planificar el desarrollo de actividades que permitan mejorar la comercialización y por ende los ingresos económicos para la asociación.• Llevar un registro diario del movimiento de los insumos y la producción que se cosecha.• Velar porque la producción se mantenga en perfectas condiciones para la venta.• Cumplir con los reportes establecidos de la producción que está madurando.• Llevar un control de las cajas que están listas para ser vendidas.• Elaborar presupuestos de las actividades que planifique realizar.• Supervisar el proceso de cosecha de cada producción para que sea vendida a tiempo evitando que esta se dañe.	
Requisitos del cargo:	
<ul style="list-style-type: none">• Habilidad para visualizar la actividad en un futuro - ser visionario.• Buenas relaciones interpersonales.• Capacidad para el análisis y solución de problemas.• Conocimiento del proceso productivo.	

8. Talento Humano

Identificación del cargo	
Nombre del cargo: Coordinador de Talento Humano	Integrado por: un Coordinador de Talento Humano
Objetivo general del cargo	
Administrar de manera eficiente el talento humano que la asociación posee.	
Funciones específicas	
<ul style="list-style-type: none">• Colaborar con las otras comisiones en la soluciones para los conflictos que se presentan con los colaboradores.• Mantener contacto con los vínculos interinstitucionales.• En caso de que algún miembro de la asociación se enferma, deberá llamar a otro colaborador para que cubra aquella actividad.• Informar de manera permanente a los socios sobre las políticas, procedimientos que se debe aplicar en cada proceso.• Informar al jefe inmediato sobre las eventualidades que se presenten.• Seleccionar quien será el o los miembros que representa a la asociación cuando son invitados a capacitaciones.• Preparar las descripciones de tareas para cada comisión a través de un cronograma de actividades.• Se preocupará por enseñarle a un nuevo integrante todo en cuanto a la asociación.	
Requisitos del cargo:	
<ul style="list-style-type: none">• Adecuadas relaciones interpersonales• Espíritu altruista.• Capacidad de liderar actividades sociales, técnicas y administrativas.• Comunicador.	

9. Recaudación y Tesorería

Identificación del cargo	
Nombre del cargo: Director/a de Recaudación y tesorería	Integrado por: Un/a director/a de Recaudación y tesorería
Objetivo general del cargo	
Registrar y controlar las operaciones financieras sobre la disponibilidad del recurso económico y obligaciones contraídas.	
Funciones y tareas específicas	
<ul style="list-style-type: none">• Recaudar las cuotas y más ingresos económicos de la asociación para luego depositarlos en las respectivas cuentas bancarias, dentro de las veinticuatro horas siguientes, debiendo registrarse en este caso las firmas del Presidente y del Tesorero así como el sello de la institución.• Llevar al día la contabilidad del movimiento económico de la asociación.• Tendrá bajo su custodia y responsabilidad los libros contables, chequeras y otros documentos de la Asociación.• Realizar los pagos correspondientes, previa autorización del Presidente, para lo cual debe poner su visto bueno en las facturas, vales o planillas;• Responder solidariamente con el Presidente, por el correcto manejo de los fondos entregados a su cuidado.• Presentar un balance semestral al Directorio, así como el balance general del ejercicio económico al finalizar cada año calendario. Estos balances serán presentados dentro de los quince días subsiguientes de cerrado el periodo al Directorio, y este lo pondrá a consideración de la Asamblea General de inmediato.	
Requisitos del cargo:	
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos básicos de contabilidad.• Valores y principios.• Habilidad para tomar decisiones.• Comunicativo.	

4.5.4.3. Cultura Organizacional

4.5.4.3.1. Principios

Cuidado del medio ambiente

Procurar siempre que en el desarrollo de las actividades productivas se mantenga la práctica de preservar las condiciones del medio ambiente.

Cultura de calidad

Mantener una producción sólida, preocupados siempre de lograr la productividad y la eficiencia en cada etapa durante el proceso productivo hasta que se comercializa a través de una mejora continua.

Cultura innovadora

Mantener y desarrollar actividades que involucren nuevos procesos productivos, adquiriendo mejores insumos permitiéndoles siempre ofertar una producción de calidad.

Responsabilidad social

Integrar las actividades de la asociación con la comunidad estudiantil para que ellos acudan al lugar de las plantaciones como una fuente donde alimenten su conocimiento.

Desarrollo y bienestar del recurso humano

Proporcionar una adecuada calidad de vida a cada socio, velando por su bienestar integral. Brindándoles oportunidades de crecimiento a nivel laboral.

4.5.4.3.2. Valores

Respeto

Cultivar y desarrollar el respeto como una conducta que encierra los derechos fundamentales de cada individuo, acudiendo a las diferentes actividades organizada por la Asamblea General, integrándose para el desarrollo de la asociación

Responsabilidad

Asumir las consecuencias de lo que se realice o se deje de realizar, actuando oportunamente ante los deberes y derechos contraídos de manera personal y para con la asociación. Permitiendo el cumplimiento de manera justa y necesaria el logro de los objetivos.

Cooperación

Brindarse entre los socios una ayuda mutua apuntando a fortalecer su espíritu de compromiso y solidaridad. Contribuyendo económicamente, entregando su mejor tiempo y dedicación en todo aquello que se amerite procurando que exista una verdadera motivación de estar en unidad para el cumplimiento de la visión.

Puntualidad

Cumplir con todo y ante todos procurando hacerlo antes y durante el debido tiempo establecido.

4.5.4.3.3. Políticas

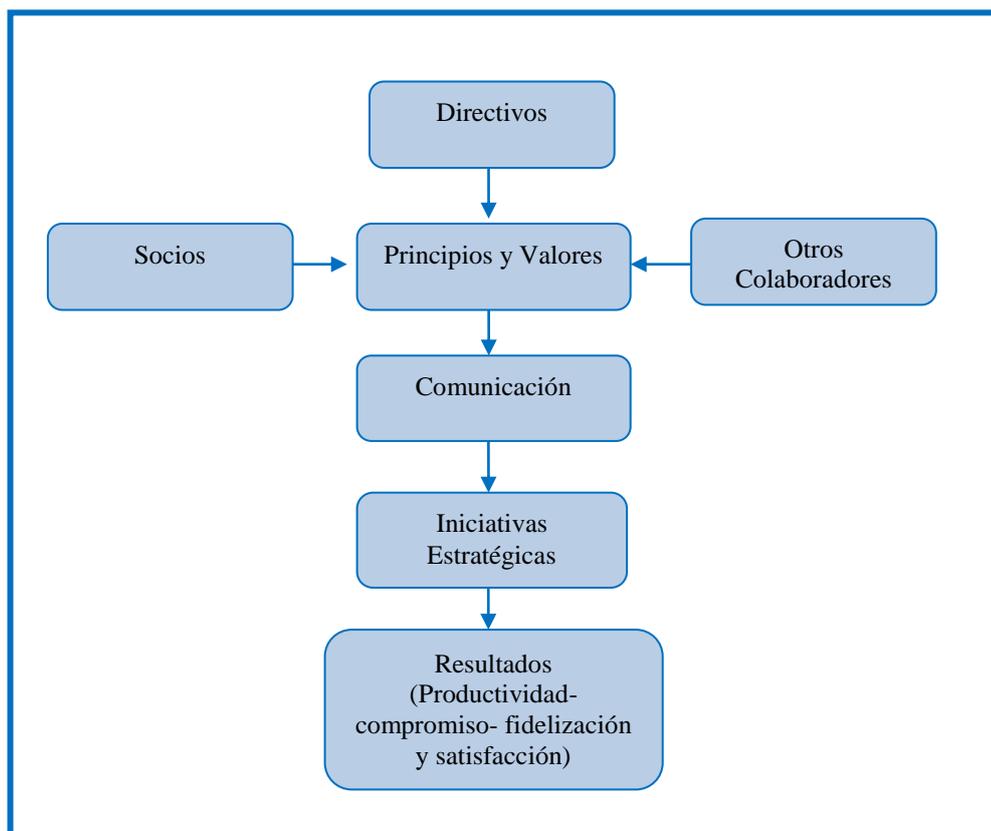
Cada miembro que forma parte de la asociación y para aquellos que decidan integrarse deberán ajustarse a las siguientes políticas que se muestran a continuación:

- Todos deben velar por los intereses de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde.
- Fijar cuotas en donde todos estén de acuerdo en aportar y cumplan con responsabilidad para que vayan incrementando sus fondos propios.
- Participar como miembros activos aportando en soluciones en bienestar de todo el equipo de trabajo.
- Gestionar ante las instituciones vínculos que permitan mantener al día en cuanto a los conocimientos técnicos y administrativos.
- Realizar cada proceso desarrollando un debido control en las diferentes actividades.
- Deben de llevar el registro de la actividad que desarrollan en la documentación correspondiente que a cada comisión le ha sido asignada.
- Cumplir de manera periódica cada semana o cada 15 días el desarrollo de reuniones para detectar los posibles problemas, y promoviendo el desarrollo de un trabajo en equipo.
- Dar el uso oportuno a cada recurso que posee la asociación para el desarrollo de una adecuada estructura organizativa.

4.5.4.4. Mantenimiento de la cultura organizacional

Muchos se pueden preguntar cual sería la manera de mantener la cultura organizacional en la asociación, la respuesta consiste en el siguiente proceso:

GRÁFICO # 41. Diseño del mantenimiento de la cultura organizacional



Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Para el desarrollo de una cultura organizacional positiva se establece que luego de la práctica de los principios, valores y políticas organizacionales establecidas para la asociación, todos los miembros deben mantener un sentido de pertenencia, para que luego desarrollen una comunicación fluida que sirva de apertura para involucrar la iniciativa u opinión de todos los socios permitiéndoles aportar soluciones ante los problemas. Logrando al final del proceso como resultado una verdadera productividad, compromiso, fidelidad, y satisfacción en cada miembro de la asociación.

4.6. PRESUPUESTO

De acuerdo a la propuesta del Diseño Organizacional planteada, la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde debe realizar una inversión para desarrollarla. El presupuesto que se establece es el siguiente:

TABLA # 25. Presupuesto General Anual

Cantidad	Descripción	Meses	Valor Unitario	Subtotal	Total
Recursos Humanos					
1	Presidente	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	
1	Vicepresidente	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	
1	Secretario	12	\$ 100,00	\$ 1.200,00	
1	Control y Planificación	12	\$ 50,00	\$ 600,00	
1	Ventas y Marketing	12	\$ 50,00	\$ 600,00	
1	Talento humano	12	\$ 50,00	\$ 600,00	
1	Recaudación y Tesorería	12	\$ 50,00	\$ 600,00	
Subtotal					\$ 6.000,00
Materiales y equipos					
1	Pc de escritorio		\$ 400,00	\$ 400,00	
1	Escritorio		\$ 120,00	\$ 120,00	
2	Sillas de escritorio		\$ 35,00	\$ 70,00	
1	Internet y telefonía fija	12	\$ 35,00	\$ 420,00	
1	Impresora		\$ 120,00	\$ 120,00	
1	Pizarra acrílica		\$ 120,00	\$ 120,00	
Subtotal					\$ 1.250,00
Capacitación					
2	Capacitación Administrativa		\$ 200,00	\$ 400,00	
2	Capacitación Técnica		\$ 250,00	\$ 500,00	
Subtotal					\$ 900,00
Publicidad y Comunicación					
1	Radio	4	\$ 50,00	\$ 50,00	
1000	Volantes	0,25	\$ 250,00	\$ 250,00	
	otros		\$ 100,00	\$ 100,00	
Subtotal					\$ 400,00
Arriendo y Servicios Básicos					
1	Local	12	\$ 250,00	\$ 3.000,00	
Subtotal					\$ 3.000,00
Total del presupuesto					\$ 11.550,00

Fuente: Cotizaciones Mercado Libre

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

El costo mensual para cada socio es de \$37.00, si es semanal a cada socio le corresponde hacer la entrega de un aproximado de \$10.00. Valores que pueden llegar a reducirse si se realiza la autogestión que se ha planteado.

Detalle del presupuesto de acuerdo a las estrategias a desarrollarse definidas en el Plan de Acción:

Estrategia 1: Distribución del trabajo delegando a un director de comisión para efectivizar el trabajo dentro de la asociación.

TABLA # 26. Recursos humanos

Recursos humanos			
Detalle	Meses	Valor	Total
Presidente	12	100	\$ 1.200
Vicepresidente	12	100	\$ 1.200
Secretario	12	100	\$ 1.200
Control y Planificación	12	50	\$ 600
Ventas y marketing	12	50	\$ 600
Talento Humano	12	50	\$ 600
Recaudación y Tesorería	12	50	\$ 600
Total			\$ 6.000

Fuente: ASPRIV

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Es importante que cada comisión gestione las diferentes actividades que le permitan el logro de cada objetivo, donde no sólo la responsabilidad caiga sobre los miembros de la directiva sino por todos aquellos que tienen la responsabilidad de cada comisión que le ha sido asignada, por lo tanto se establece un rubro considerado como una motivación extrínseca siendo una indemnización que pueden utilizarla para desarrollar actividades en beneficio de todos los miembros.

Estrategia 3: Desarrollar los conocimientos y habilidades de los miembros de la asociación a través de capacitaciones que promueven las diferentes instituciones, manteniendo la calidad y logrando un posicionamiento.

TABLA # 27. Capacitaciones

Capacitaciones			
Detalle	Cant.	V. Unit	V. Total
Administrativas.	2	200	\$400
Técnica	2	250	\$500
Total Capacitaciones			\$900

Fuente: Cotizaciones Mercado Libre

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

De acuerdo al presupuesto se incluye un rubro por concepto de los gastos que incurren durante las dos capacitaciones a desarrollarse anualmente que son de carácter administrativo y técnico, estos costos no son tan elevados porque se considera la posibilidad de recibir orientación de algún técnico designado por el MAGAP, para que los capacite en la siembra de otros cultivos si este rubro es cubierto de manera total por determinada institución entonces pueden emprender e ir en busca de otras capacitaciones para fortalecer sus conocimientos.

Estrategia 4: Ejecutar planes de contingencia basado en la gestión que realiza la asociación, vendiendo directamente a los mercados de legumbres más cercanos.

TABLA # 28. Materiales y Equipos

Detalle	Cant. / meses	V.U.	Total
Pc	1	100	\$ 1.200
Escritorio	1	100	\$ 1.200
Sillas de escritorio	2	100	\$ 1.200
Internet y telefonía fija	1	50	\$ 600
Impresora	1	50	\$ 600
Pizarra acrílica	1	120	\$ 120
Local	12	250	\$3.000
Total			4.250

Fuente: Cotizaciones Mercado Libre

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

La asociación debe implementar la línea de sus equipos y materiales adquiriéndolo debido a que son necesarios para desarrollar sus actividades si deciden dirigir sus ventas a otros sectores como por ejemplo cercana a un lugar estratégico como es el nuevo terminal de la provincia, donde se pueda realizar la debida distribución y venta de los productos.

TABLA # 29. Publicidad

Publicidad para la asociación			
Detalle	Cant.	V. Unit	V. Total
Radio	4	50	200
Volantes	1.000	0,25	250
Total Capacitaciones			450

Fuente: Cotizaciones Mercado Libre
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

Publicidad y Comunicación:

La publicidad será desarrollada en una de las radios locales de mayor sintonía para transmitir con anticipación las actividades que la asociación desarrollará en cuanto a los lugares donde estarían vendiendo, este ítem también incluye el rubro por concepto de volantes para la publicidad y comunicación.

Estrategia 5: Aplicar una motivación intrínseca en cada reunión que realicen.

Con relación a esta estrategia, se pretende aplicar una motivación intrínseca que consiste en realizar una motivación sin que exista de por medio algún incentivo externo, un ejemplo es provocar una superación o interés de los asociados, exponiendo a través de una publicación en una pizarra cada vez que se organicen las reuniones los rubros, cantidades en cuanto a la producción vendida, provocando consciencia del aporte de aquella persona o grupo para contribuir con el objetivo de la asociación.

CONCLUSIONES

- El Diseño Organizacional representa un modelo práctico, sencillo, mostrando diagramas de procesos de acuerdo a cada actividad desarrollada en la asociación donde el logro de los objetivos no sólo debe ser perseguido por un miembro sino por todos quienes forman parte de la organización y para que aquello suceda debe existir la práctica de principios, valores y una adecuada comunicación permitiendo que todos aporten hacia su horizonte.
- El desarrollo de las actividades en toda organización en su totalidad no puede ser de manera improvisada sino coordinada. A pesar de que los miembros de una organización apliquen y desarrollen sus actividades basados más en la parte práctica y no tanto en la teoría esto no garantiza que una organización pueda convertirse netamente en productiva, porque las oportunidades deben ser aprovechadas al máximo más no dejarlas pasar por la existencia del limitado conocimiento en temas comerciales o administrativos.
- Gracias al Diseño Organizacional existirá un fortalecimiento y direccionamiento de las actividades y desarrollo de sentido de pertenencia que fortalezcan cada uno de los procesos internos y externos de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”.
- Es necesario realizar de manera continua un análisis organizacional para detectar los cambios que surgen desde su interior y exterior, procurando el desarrollo de nuevas alternativas que permitan tener una organización más sólida. Por lo tanto no se puede delegar las funciones sin tener el conocimiento de como se desarrolla determinada función, es necesario aplicar el órgano funcional establecido para la asociación donde se ve reflejado el grado de autoridad y la distribución de los niveles jerárquicos previamente establecidos que les brindará mayor eficiencia.

RECOMENDACIONES

- El modelo de Diseño Organizacional desarrollado para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde “ASPRIV”, le ayudará a fortalecer su desempeño en la actividad, comercial, productiva y sobre todo en el área administrativa, permitiendo una dirección hacia el logro de resultados en beneficio de todos sus colaboradores. Por lo tanto los miembros de la asociación pueden optar por el diseño organizacional propuesto debido a que les facilitará una estructura organizativa en cuanto a las necesidades requeridas permitiéndoles un mejor desarrollo organizacional.
- El diseño organizacional se recomienda que debe ser también aplicado porque es una herramienta facilitadora como guía en cuanto a la planificación y control de las actividades productivas, comerciales y administrativas, es necesario que cada socio lo considere así para llevar un mejor control en cada proceso que a diario realiza la asociación. Debido a la información proporcionada en la fase de la proyección estratégica les ayudará a tener una identidad propia ante otras entidades, mostrando una estructura organizada preparada ante los desafíos del entorno desarrollando cambios integrales en la estructura, para obtener resultados óptimos, por lo tanto deben sentirse totalmente identificados.
- Es necesario que los miembros de la asociación socialicen de manera continua las actividades y estrategias desarrolladas en la presente propuesta de tal manera que todos direccionen sus esfuerzos hacia el logro de cada objetivo. Y que se mantenga una adecuada comunicación interna donde en cada reunión de trabajo les permita a la directiva receptar todas las opiniones para medir los resultados generando soluciones ante los problemas, promoviendo un trabajo en equipo.

BIBLIOGRAFÍA

- BERNAL César (2010); Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México. Pearson-Educación.
- CARRIÓN Juan. (2007); Estrategia: de la visión a la acción; segunda edición; Esic Editorial; España.
- DAFT Richard, Marcic Dorothy. (2006); Introducción a la Administración; cuarta edición; Editorial Thompson; México.
- DAFT Richard. (2007); Teoría y Diseño Organizacional; novena edición; Cengage Learning; España.
- DAFT Richard. (2008); Understanding Management. Cengage Learning.
- Cummings, T. & Worley, C. (2007) Desarrollo organizacional y cambio, México D.F.: Thomson.
- FERNÁNDEZ Vincenc. (2006); Desarrollo de Sistemas de Información; primera edición; Ediciones UPC; España.
- GARETH Jones. (2008); Teoría Organizacional y Cambio; quinta edición; Pearson Education; México.
- GARZÓN, M. (2005) , El desarrollo organizacional y el cambio planeado. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario.
- GRANDE Idelfonso. (2009); Fundamentos y técnicas de investigación comercial; décima edición; Esic Editorial; España.

- HITT Michael. (2006); Administración; novena edición; Pearson Education; México.
- HELLRIEGEL Don. (2009); Comportamiento Organizacional; décimo primera edición; Editorial Thompson; México.
- LABRADA Ailed. (2012); Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica; primera edición; Editorial Académica Española; España.
- LUCAS Roberto (2011); Guía para la elaboración de los proyectos académicos de investigación
- LUZURRIAGA Jorge. (2011); Manual de Investigación- Guía para la Elaboración de Tesis y Trabajos de Graduación en Universidades
- MÉNDEZ Carlos. (2006); Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales. Cuarta Edición.
- METZGER Michael, Donaire Víctor (2007); Gerencia estratégica de mercadeo; Editorial Thompson; México.
- MUNUERA José, Escudero Ana. (2007); Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección; Esic Editorial; España.
- PAREDES Wilson y Paredes Nataly. (2011); Investigación Acción

Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017
República del Ecuador Constitución 2008
Ley de Economía Popular y Solidaria 2011

Páginas web

- <http://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/02/Informe-Rend-Ctas-MAGAP1.pdf>
- www.industrias.gob.ec
- www.agricultura.gob.ec/
- [www.gestiopolis.com /La estructura organizacional GestioPolis.htm](http://www.gestiopolis.com/La%20estructura%20organizacional%20GestioPolis.htm)
- El Salinerito, un referente de la asociatividad
- www.telegrafo.com.ec/.../el-salinerito-un-referente-de-la-asociatividad
- <http://logosnoesis.com/es/cultura-positiva-es-importante>
- <http://agropecuarios.net/cultivos-de-ciclo-corto-con-practicas-de-conservacion-de-suelo.html#3836>
- <http://www.redesinterculturales.org/system/files/06.%20Planificacion%20Estrategica%20Caso%20Practico.pdf>
- <http://www.slideshare.net/comercioexteriorecuador/codigo-de-la-produccion-ecuador-copci>
- <http://listado.mercadolibre.com.ec/muebles-de-oficina>
- http://www.desarrollosocial.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/07/1_ley_y_reglamento_EPS.pdf

ANEXOS

ANEXO # 1. Entrevista a Directivos

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA	
	DIRIGIDO A: Directivos de la Asociación Agropecuaria de productores de Río Verde (ASPRIV) en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.
OBJETIVO: Recopilar información mediante el instrumento de investigación el mismo que permita el diagnóstico al realizar un Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde (ASPRIV) en el cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.	
NOMBRES: _____	EDAD: _____
APELLIDOS: _____	LUGAR Y FECHA: _____
	PROFESIÓN: _____
Por favor marque con una X según su criterio tomando en cuenta los siguientes parámetros:	
1.- ¿Recuerda usted con qué finalidad se formó la asociación a la cual usted pertenece?	
Fines de lucro	_____
Mejorar el desarrollo de la comunidad	_____
Por intereses personales	_____
Desconoce	_____
Explique por qué: _____	

2.- ¿Durante el tiempo de vida jurídica de la asociación en qué áreas cree que han tenido mayor dificultad?	
Productiva	_____
Comercialización	_____
Ambiental	_____
Organizacional	_____
Explique por qué: _____	

3.- ¿La asociación organiza reuniones periódicas para tratar de plantear soluciones?	
Frecuentemente	_____
Poco frecuente	_____
A veces	_____
Explique por qué: _____	

4.- ¿Constantemente en las reuniones administrativas plantean temas de:

Costos		Distribución	
Calidad		Presupuestos	
Clientes		Objetivos	
Otros			

Explique por qué: _____

5.- ¿Cómo miembro de la Asociación usted espera que esta se mantenga en constante:

Crecimiento		Equilibrio		Declive	
-------------	--	------------	--	---------	--

Explique por qué: _____

6.- ¿Qué aspectos considera que son trascendentales en el desarrollo de una excelente administración?

Organización		Planificación		Coordinación	
--------------	--	---------------	--	--------------	--

Explique por qué: _____

7.- ¿De la siguiente lista, indique que tipo de asesoría han recibido?

Administrativa		Legal	
Productiva		Financiera	
Comercialización			

8.- ¿La asociación mantiene alguna estructura donde se visualice la distribución de las tareas y actividades que desarrolla cada directivo y miembro de la asociación?

Si		No	
----	--	----	--

9- ¿Conoce usted si la asociación tiene establecida su misión, su visión y objetivos institucionales?

Si		No	
----	--	----	--

10.- ¿Sabía usted que los cambios estructurales ayudan a orientar mejor los objetivos alcanzando el éxito de toda organización?

Si		No	
----	--	----	--

11.- ¿Está usted dispuesto a colaborar formando parte de las mesas de trabajos para que juntos puedan resolver sus falencias con la ayuda de un coordinador(a)?

Si		No	
----	--	----	--

12.- ¿Qué actividades considera usted que debe desarrollar una organización para ser competitiva?

Comunicación adecuada		Definición clara de funciones y tareas	
Evitar toma de decisiones improvisadas		Definición de objetivos	
Capacitación constante		Trabajo planificado y controlado	

Explique por qué: _____

Gracias por su atención.

ANEXO # 2. Encuesta a los Socios/Colaboradores



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

Objetivo: Recopilar información relevante que permita detectar las necesidades de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde (ASPRIV) las mismas que serán de ayuda en el momento que se elabore el Diseño Organizacional para la asociación.

Marque por favor con una X de acuerdo a su criterio:

Edad: **Sexo:** M_ F_

1.- ¿Cree usted que se encuentran bien definidas las funciones y responsabilidades para cada uno de los colaboradores de la Asociación?

Muy de acuerdo	Neutral		
De acuerdo	En desacuerdo		

2.- ¿Cómo usted considera el ambiente laboral?

Muy Bueno	Bueno		
Regular			

3.- ¿Existe motivación por la directiva de la asociación en organizar reuniones de manera periódica?

Muy de acuerdo	Neutral		
De acuerdo	En desacuerdo		

4.- ¿Qué razones existen para que usted no participe de manera activa en las actividades desarrolladas por la asociación?

Horarios de trabajo	La manera como organizan la asociación		
No tratan temas de interés	No se sienten motivados para involucrarse		

5.- ¿Cree usted que la toma de decisiones en la asociación se lo realiza de manera adecuada?

Siempre	Nunca		
A veces			

6.- ¿Durante la ejecución de las actividades administrativas, comerciales y productivas realizan un control registrando en un documento cada proceso desarrollado?

SI		NO	
----	--	----	--

7.- ¿De las siguientes estrategias de ventas, cuáles considera usted que aplican actualmente a los clientes de la asociación en relación al mercado?

Adecuada comunicación	Variación de precios
Oferta	Servicio adicional

8.- ¿El uso de los recursos que actualmente la asociación mantiene se lo realiza de forma planificada?

Muy probable	Poco probable
Nada probable	

9.- ¿En qué áreas cree usted que deben recibir capacitación para fortalecer sus conocimientos?

Administración	Comercial
Productiva	

10.- ¿Si alguien promueve ideas de cambio por el bienestar de todos, usted estaría de acuerdo en contribuir en aquello?

Muy probable	Poco probable
Nada probable	

11.- ¿Cree usted necesario realizar cambios en la forma como se encuentra organizado el trabajo en la asociación?

SI		NO	
----	--	----	--

Gracias por su atención.

ANEXO # 3. Encuesta a los clientes



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

Objetivo: Recopilar información relevante que permita detectar las falencias de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde (ASPRIV), desde el punto de vista de los clientes, las mismas que se analizarán en el momento que se elabore el Diseño Organizacional.

Por favor marque con una X según su criterio.

Edad: __ **Sexo:** M_ F_

1.- ¿Desde cuándo usted es cliente de la asociación?

Más de 1 año	<input type="checkbox"/>
Menos de 1 año	<input type="checkbox"/>

2.- ¿Con qué frecuencia usted compra las hortalizas?

Dos veces por semana	<input type="checkbox"/>
Cada 2 semanas	<input type="checkbox"/>

3.- ¿En el momento de comprar el producto dónde Ud. acude?

Al lugar de la cosecha	<input type="checkbox"/>
Espera en su lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>

4. ¿Considera usted que los productos llegan a tiempo y en buen estado?

Siempre	<input type="checkbox"/>	A veces	<input type="checkbox"/>
Casi siempre	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Cómo considera usted el proceso productivo de la asociación?

Muy satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Satisfactorio	<input type="checkbox"/>
Poco satisfactorio	<input type="checkbox"/>	Nada satisfactorio	<input type="checkbox"/>

6.- ¿Considera usted necesario la implementación de estrategias que aporten para la mejor coordinación de las actividades de los asociados?

SI		NO	
----	--	----	--

7.- ¿Usted está de acuerdo que la Asociación amplíe su nivel de producción y se expandan a otros mercados a vender?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo	
En desacuerdo			

8.- ¿Piensa usted que los productores de la asociación están totalmente preparados para enfrentarse a nuevos retos en el mercado?

SI		NO	
----	--	----	--

9.- ¿Considera usted que la organización interna afecta de alguna forma la calidad de producto que recibe?

SI		NO	
----	--	----	--

10.- ¿Considera usted necesario que la asociación realice cambios en la producción y comercialización?

Totalmente de acuerdo		De acuerdo	
En desacuerdo			

Gracias por su atención

ANEXO # 4. Entrevista dirigida a informantes calificados

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA



Objetivo de la entrevista: Identificar las opiniones que tienen los informantes calificados en el sector agropecuario del cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, información que ayude a sustentar el diseño de proceso y sistemas de control dentro de la elaboración del Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde.

1. ¿Cómo considera usted las condiciones climáticas para el sembrío de hortalizas en la Zona Norte, específicamente en la Comuna Río Verde?
2. ¿Considera usted importante que el sector agropecuario se desarrolle en la provincia, ofertando productos a diferentes lugares?
3. ¿El sector agropecuario de la provincia están siendo bien aprovechado por los agricultores?
4. ¿Conoce usted de asociaciones agropecuarias que producen diferentes cultivos y venden dentro y fuera de la provincia?
5. ¿Cree Ud. que los productores están capacitados en combatir las plagas que surgen en el transcurso del crecimiento de la planta?
6. ¿Es fácil conseguir en nuestra localidad la materia prima e insumos para desarrollar la actividad productiva?
7. ¿Qué posibilidades existe de que los productores peninsulares se reúnan y formen un mercado mayorista en nuestra provincia?
8. ¿Cree usted que si las asociaciones agropecuarias deciden fortalecer su producción, necesitan de una adecuada organización interna de carácter: Administrativa, Productiva y Comercial?

ANEXO # 5. Solicitud de ingresos para ser socio



SOLICITUD DE INGRESO PARA SER SOCIO

Santa Elena, _____ del 201_

Sr. _____

Presidente de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde "ASPRIV"

Presente.-

De mis consideraciones:

Yo _____ con cédula de identidad N°. _____ de manera voluntaria manifiesto mi deseo de ser integrante de la Asociación que actualmente usted dirige.

Le permito que se verifique mi ingreso, comprometiéndome a cumplir con todas las disposiciones requeridas.

Atentamente,

ANEXO # 6. Base de datos de proveedores

FORMATOS DE REGISTRO ASPRIV - Microsoft Excel

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE

REGISTRO DE PROVEEDORES

Nº	Nombre del proveedor	Lugar	Tipo de insumos	Teléfono	E-mail	Persona de contacto	Fecha de compra
1	Del Monte	Guayaquil	Fertilizantes				
2	Agripac	Santa Elena					
3	Comercial Agrícola	Santa Elena					
4	Ecuaplanta	Quito	Semillas				
5							
6							
7							
8							

REGISTRO PROVEEDORES | REGISTRO CLIENTES | Hoja2 | Hoja3

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 7. Base de datos de clientes

FORMATOS DE REGISTRO ASPRIV - Microsoft Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista

Calibri 11 Fuente Alineación Número Estilos

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE

ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE

REGISTRO DE CLIENTES

					Vendida	Por vender	Pendiente	Fecha de Entrega	Pagos / Fecha	
Nº	Nombre del Cliente	Lugar	Teléfono	Tipo de hortaliza					50%	50%
1				Tomate	x			15-ene-14		
2				Pimiento		x				
3				Cebolla			x			
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										

REGISTRO PROVEEDORES REGISTRO CLIENTES Hoja2 Hoja3

Fuente: Investigación

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 8. Carta aval de la organización aceptando realizar el proyecto de investigación o titulación.

**Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde
"ASPRIV"**

Santa Elena, 24 de octubre del 2012

Srta.
CECILIA ARACELY PAZMIÑO TOMALA
Egresada Ingeniería en Desarrollo Empresarial
Universidad Estatal Península de Santa Elena

De mis consideraciones.-

Reciba un cordial saludo a la vez que auguro éxitos en cada actividad realizada en su desarrollo personal y profesional.

A petición verbal de la interesada; yo, Manuel Zambrano Chiquito, en calidad de Presidente de la Asociación Agropecuaria de Productores de Río Verde "ASPRIV"; mediante la presente autorizo realizar el DISEÑO ORGANIZACIONAL para la institución, por lo que estaremos prestos en mutuo acuerdo a entregar la información pertinente requerida para el estudio.

De esta manera avalo dicha actividad, esperando obtener resultados favorables en su tesis de grado y para la organización a la que represento.

Atentamente,

Manuel Zambrano Ch
Manuel Zambrano Chiquito
C.I. 0915917298
Presidente



Dirección: Km. 1, de la vía Guayaquil, Comuna Río Verde, parroquia Chanduy - Provincia de Santa Elena.

ANEXO # 9. Acuerdo Ministerial de la asociación

 GOBIERNO NACIONAL DE LA REPÚBLICA DEL ECUADOR	 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA SANTA ELENA	Provincia de Santa Elena Calle 18 de Agosto y Manabí Telf. Fax: (04) 2942118 diastaelena@magap.gov.ec
---	--	--

ACUERDO No. 006-DPASTAELENA-2012

**MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA,
ACUACULTURA Y PESCA.
DIRECCIÓN PROVINCIAL AGROPECUARIA DE SANTA ELENA**

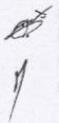
CONSIDERANDO

Por Delegación del Titular de esta Cartera de Estado, mediante Acuerdo Ministerial No. 479 del 21 de Noviembre de 2011, constante en el literal b) del artículo 6, publicado en el Registro Oficial No. 604, del lunes 26 de diciembre de 2011, los Directores Provinciales del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, están autorizados para otorgar personalidad jurídica, aprobar y reformar Estatutos de las Organizaciones del Sector Agropecuario dentro de su jurisdicción de acuerdo con las disposiciones legales;

QUE, el artículo 66, numeral 13, de la Constitución de la República del Ecuador, reconoce y garantiza a las personas: "El derecho a asociarse, reunirse y manifestarse en forma libre y voluntaria";

QUE, el artículo 281, numeral 10, de la Carta Magna, determina que será responsabilidad del Estado: "Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como la comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos";

QUE, el artículo 565 de la Codificación del Código Civil (Libro I, Título XXX) dispone que: "No son personas jurídicas las fundaciones o corporaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley, o que no hayan sido aprobadas por el Presidente de la República";

 **QUE**, el artículo 567 íbidem, establece que: "las ordenanzas o estatutos de las corporaciones, que fueren formados por ellas mismas, serán sometidos a la aprobación del Presidente de la República, que se la concederá si no tuviere nada contrario al orden público, a las leyes o las buenas costumbres...";

QUE, el artículo 11, literal k), del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva faculta al Presidente de la República: "Delegar a los ministros, de acuerdo con la materia de que se trate, la aprobación de los estatutos de las

1



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPUBLICA DEL ECUADOR



DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA
SANTA ELENA

Provincia de Santa Elena
Calle 18 de Agosto y Manabí
Telf. Fax: (04) 2942118
dtastaelena@magap.gov.ec

CAPÍTULO VIII DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Art 49.- La Duración de la Asociación ASPRIV es indefinida; sin embargo podrá disolverse y liquidarse por resolución de la mayoría de los socios reunidos en Asamblea General o por disposición del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, en caso de incumplimiento de los objetivos, fines y preceptos de este Estatuto y de conformidad con lo que dispongan las leyes y reglamentos correspondientes.

Art 50.- Disuelta la Asociación se procederá a liquidar el activo y pasivo, sus bienes pasarán a una institución de servicio social o la que determine en última instancia la Asamblea de socios o a su falta la que determine en su caso el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

CAPÍTULO IX DISPOSICIONES GENERALES

Art 51.- Todo socio podrá presentar reclamo por escrito ante el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, cuando el Director y otros Organismos de la Asociación le negaren cualquiera de sus derechos establecidos en el presente Estatuto, leyes y reglamentos existentes.

Art 52.- El reglamento interno una vez elaborado y aprobado por la Asamblea General este será enviado al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca para su estudio y aprobación definitiva.

Art 53.- El presente Estatuto podrá ser reformado, a propuesta del cincuenta por ciento del total de socios aprobado en dos Asambleas Generales.

CAPÍTULO X DISPOSICIONES TRANSITORIAS

Primera.- El Presente Estatuto entrará en vigencia, tan pronto como hayan sido aprobados por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Segunda.- Los actuales miembros de la Directiva, continuaran ejerciendo sus funciones hasta que sean reemplazados por los miembros electos de acuerdo a este Estatuto, para la elección de la Directiva no se requiere tener más de un año de afiliación como lo prescribe el Estatuto.

Art 2.- Calificar como socios fundadores de la organización a las siguientes personas:

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	Nº DE CÉDULA
1	Cacao Cruz Gabriel Reinaldo	0928122910



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPUBLICA DEL ECUADOR



DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA
SANTA ELENA

Provincia de Santa Elena
Calle 18 de Agosto y Manabí
Telf. Fax: (04) 2942118
dtastaelena@magap.gov.ec

2	Cacao Flores Ángel Cesáreo	0913181087
3	Cacao Flores Flavio Alcivar	0909954935
4	Cacao Flores Julio Dolores	0914996681
5	Cacao Flores Justo Alejandro	0912031564
6	Cacao Flores Víctor Eleuterio	0917860561
7	Cacao Gonzabay Ronald Joel	2400101875
8	Catuto Tomalá Manuel Ismael	0912774668
9	Cevallos Sánchez José Felipe	1305956417
10	Parra Villares Manuel Eduardo	0200459105
11	Pozo Tomalá Leopoldo Eugenio	0912370608
12	Tomalá Baquerizo Ángel Enifasio	0908778889
13	Tomalá Bazán Jorge Leonardo	0926368879
14	Zambrano Chiquito Manuel Antonio	0915917298
15	Zambrano Saltos Genner Eduardo	0916878903

CERTIFICACIÓN

 El infrascrito secretario de la **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PRODUCTORES DE RIO VERDE "ASPRIV"**, certifica: Que la presente acta consta en el libro de actas correspondiente, al que me remito para fines de Ley.

 Certifico que el acta es fiel copia de la original.

Jorge Tomalá Bazán
SECRETARIO.

Art.3.- Disponer que la **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PRODUCTORES DE RIO VERDE "ASPRIV"**, con domicilio en el km. 1, sector Comuna Río Verde de la vía Guayaquil – Santa Elena parroquia Chanduy , Cantón Santa Elena, Provincia de



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPUBLICA DEL ECUADOR



DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA
SANTA ELENA

Provincia de Santa Elena
Calle 18 de Agosto y Manabí
Telf. Fax: (04) 2942118
diastaelena@magap.gov.ec

Santa Elena, una vez adquirida la personalidad jurídica y dentro de los 15 días subsiguientes a su notificación, procederá a la elección de su Directiva y pondrá a conocimiento, dentro del mismo plazo, al Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, y a la Dirección Provincial Agropecuaria del Santa Elena, para su registro.

Art. 4.- Presentará oportunamente y obligatoriamente los documentos por cambio de directiva, ingreso, salida o expulsión de socios, que se exijan, respetando las reglas del debido proceso y que no afecten el derecho a la defensa de los socios.

Art. 5.- El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, podrá requerir, en cualquier momento, la información que se relacione con las actividades de la **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PRODUCTORES DE RIO VERDE "ASPRIV"**, con el propósito de verificar los requerimientos contantes en el Art. 26 literal a) del Reglamento para la aprobación de estatutos, reformas y codificaciones, liquidación y disolución y registro de socios y directivas, de las organizaciones previstas en el Código Civil. Si de acuerdo con los resultados del control, se comprobare que está incumpliendo su objetivo y sus fines, considerará que la organización está incurso en la causal de disolución.

Art.6- Los datos contenidos en la documentación presentada, serán de exclusiva responsabilidad de la **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PRODUCTORES DE RIO VERDE "ASPRIV"**, en caso de detectarse alguna irregularidad se procederá de conformidad con el ordenamiento legal correspondiente.

Art. 7.- La Directiva de la **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PRODUCTORES DE RIO VERDE "ASPRIV"**, con domicilio en el km. 1. Sector Comuna Rio Verde de la vía Guayaquil – Santa Elena parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, remitirá a la Dirección Provincial Agropecuaria del Santa Elena del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, hasta el mes de enero de cada año, un listado actualizado de los socios de la Asociación e informe económico.

Art. 8.- Los personeros de la **ASOCIACIÓN AGROPECUARIA PRODUCTORES DE RIO VERDE "ASPRIV"**, con domicilio en el km. 1, sector Comuna Rio Verde de la vía Guayaquil – Santa Elena parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, una vez adquirido el registro de su directiva deberán obtener el RUC Y RUOSC y dentro de los 30 días subsiguientes, deberán ponerlos en conocimiento del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.



GOBIERNO NACIONAL DE
LA REPUBLICA DEL ECUADOR



DIRECCION PROVINCIAL AGROPECUARIA
SANTA ELENA

Provincia de Santa Elena
Calle 18 de Agosto y Manabí
Telf. Fax: (04) 2942118
dtastaelena@magap.gov.ec

Pesca y a la Dirección Provincial Agropecuaria del Santa Elena, para su consideración.

Art.9.- Disponer su inscripción en el Registro General de Asociaciones Agroproductivas, que para el efecto lleva la Dirección de Fortalecimiento de Capacidades del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca y en el registro de Organizaciones Agroproductivas de esta Dirección Provincial Agropecuaria de Santa Elena.

Dado en Santa Elena, a los doce días del mes de abril de 2012.

Atentamente,

Ing. Lenin Mera Cedeño



DIRECTOR PROVINCIAL DE SANTA ELENA
MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERÍA, ACUACULTURA Y PESCA

ANEXO # 10. Registro de la asociación en la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria



Búsqueda de Organización

Realice la búsqueda de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria.

Buscar

* RUC RAZON SOCIAL

* Organización:

Buscar

Sector	RUC	Razon Social	Grupo	Provincia	Canton	Parroquia	Direccion
ASO	2490006616001	ASOCIACION AGROPECUARIA PRODUCTORES...	ASOCIACION DE P...	SANTA ELENA	SANTA...	CHANDUY	COMUNA RIO V

Fuente: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria

ANEXO # 11. Acta de aprobación de la misión, visión, estructura orgánica, principios y valores, estrategias.

ACTA DE APROBACIÓN DE MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS, VALORES, PRINCIPIOS, ESTRUCTURA ORGÁNICA Y ESTRATEGIAS POR LA DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN

Siendo las 11:00 horas del día 25 de OCTUBRE del 2013 y estando reunidos en las instalaciones de La Asociación Agropecuaria de Río Verde "ASPRIV", con domicilio en el km. 1 Comuna Río Verde de la vía Guayaquil - Santa Elena parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Se reúnen los directivos e integrantes de la Asociación antes mencionada, así como también la Srta. egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponde al nombre de : **CECILIA ARACELY PAZMIÑO TOMALÁ**. Bajo este acto los integrantes de La Asociación Agropecuaria de Río Verde "ASPRIV" aprueban la Misión, Visión, Objetivos, Principios, Valores, Estructura orgánica y Estrategias para el tema de estudio denominado: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE "ASPRIV"**, los mismos que van a ser desarrollados y ejecutados por los integrantes de la asociación en mejora de sus procesos productivos, administrativos y comerciales, alcanzando una ventaja competitiva y un nivel alto de desarrollo organizacional.

Para constancia de lo establecido, firma el presidente de la asociación en calidad de representante;

Manuel Zambrano CH
Zambrano Chiquito Manuel Antonio
C.I. 0915917298
Presidente



ANEXO # 12. Acta de compromiso

ACTA DE COMPROMISO PARA LA EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RIO VERDE "ASPRIV"

Siendo las ...11:00... horas del día... 25 de... OCTUBRE del... 2013... y estando reunidos en las instalaciones de La Asociación Agropecuaria de Río Verde "ASPRIV" , con domicilio en el km. 1 Comuna Río Verde de la vía Guayaquil – Santa Elena parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Se reúnen los directivos e integrantes de la asociación antes mencionada, así como también la Srta. egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial; que corresponde al nombre de : **CECILIA ARACELY PAZMIÑO TOMALÁ**. Bajo este acto los integrantes de la asociación se comprometen a participar y trabajar arduamente con todos los actores en la propuesta denominada: **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA DE PRODUCTORES DE RÍO VERDE "ASPRIV"**; en todas sus fases desde su inicio hasta su culminación; compartiendo intereses comunes en el desarrollo y ejecución de la propuesta planteada permitiendo mejorar el nivel de vida y fortalecer el desarrollo económico y social de los asociados y de la comunidad.

Para constancia de lo establecido, firma el presidente de la asociación en calidad de representante;


Manuel Zambrano CH
Zambrano Chiquito Manuel Antonio
C.I. 0915917298
Presidente

ANEXO # 13. Certificado de Gramatólogo

CERTIFICADO DE GRAMATÓLOGO

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación de la egresada Cecilia Aracely Pazmiño Tomalá, con el tema "Diseño Organizacional para la Asociación Agropecuaria de productores de Río Verde ASPRIV, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, año 2013" el mismo que, realizado los ajustes respectivos por parte de la interesada, CERTIFICO que la tesis cumple con las normativas ortográficas, redacción y sintaxis.

Es todo cuanto puedo certificar, pudiendo la interesada dar el uso que estime conveniente.

Atentamente,



Ing. Linda Núñez G., MGE.

C.I. 1306380013

c.c.: Archivo.-

ANEXO # 14. Durante el trabajo de investigación



Fuente: Investigación

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 15. Presidente de la asociación



Fuente: Investigación

Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 16. Vicepresidente y colaborador



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 17. Cosecha lista para empacar



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 18. Colaboradores en sus actividades diarias



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 19. Cajas de empaque



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 20. Reservorio de agua



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá

ANEXO # 21. Firma de actas por el presidente de la asociación



Fuente: Investigación
Elaborado por: Cecilia Pazmiño Tomalá