



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES  
Y CITRICULTORES DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, 2015 – 2019**

**TESIS DE GRADO**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: NANCY SUÁREZ BACILIO.**

**TUTOR: Lcdo. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ. MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES  
Y CITRICULTORES DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, 2015 – 2019**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: NANCY SUÁREZ BACILIO**

**TUTOR: Lcdo. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ. MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2014**

**La libertad, jueves 24 de abril del 2014.**

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación del “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES Y CITRICULTORES DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2015 – 2019”, elaborado por la Señorita Nancy Pilar Suárez Bacilio, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial; me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, apruebo este tema en todas sus partes.

Atentamente

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez. MSc.

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, por motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino se terminaba, a ustedes por siempre mi corazón y mi agradecimiento fraterno a mis queridos padres y sobre todo DIOS, por haberme guiado y bendecido este camino de profesional.

Nancy Suárez B.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a DIOS, por darme una oportunidad en este mundo y el conocimiento para elaborar este proyecto, y a muchas personas que han formado parte de mi vida profesional a las que les encantaría gratificar su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Un agradecimiento especial a los Directivos de la Comuna Sinchal que me ayudaron en el desarrollo de mi tesis.

Nancy Suárez B.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

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

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez. MSc.  
**PROFESOR - TUTOR**

---

Ing. José Adrián Valencia MSc.  
**PROFESOR ESPECIALISTA**

---

Ab. Joe Espinoza Ayala.  
**SECRETARIO GENERAL**

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

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES Y  
CITRICULTORES DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA  
DE SANTA ELENA, 2015 – 2019”**

**Autora:** Nancy Suarez Bacilio.

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

**RESUMEN**

La presente tesis tiene como finalidad el desarrollo de un plan estratégico para la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal de la parroquia Manglaralto, perteneciente al cantón y provincia de Santa Elena, la aplicación de esta herramienta administrativa permitirá crear mecanismos de control, manual de funciones, procedimientos, políticas, reglas y reglamentos necesarios para la buena administración de la asociación mejorando así su estructura organizacional. Por medio del estudio FODA se evidenciaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas las mismas que permitieron conocer la situación de la organización, además se aplicaron programas y procedimientos adecuados a las actividades que se realizan en la organización fortaleciendo su desarrollo logrando que los asociados puedan brindar un producto de calidad mejorando la atención a los clientes. La metodología de investigación que se aplicó a este estudio se sustenta en el enfoque cualitativo y cuantitativo, la modalidad de investigación es descriptiva y bibliográfica, las técnicas que se utilizaron fueron las entrevistas y encuestas a los directivos y los asociados de quienes se obtuvieron la información necesaria para la aplicación del plan estratégico el cual contendrá la dirección estratégica, el análisis situacional, la formulación estratégica, la implementación y la planeación operativa que contiene el plan de acción necesario para cumplir con las estrategias y llegar al éxito y desarrollo de la asociación.

## ÍNDICE

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
TRIBUNAL DE GRADO.....	v
RESUMEN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
ANTEPROYECTO.....	3
Tema.....	3
El problema.....	3
Planteamiento del problema.....	3
Situación actual.....	5
Situación futura.....	7
Formulación del problema.....	8
Sistematización del problema.....	8
Evaluación del problema.....	9
Justificación del tema.....	11
Justificación teórica.....	12
Justificación metodológica.....	13



Justificación práctica.....	14
Los objetivos de la investigación. ....	15
Objetivo general. ....	15
Objetivos específicos. ....	15
Hipótesis.....	16
Operacionalización de las variables. ....	16
<b>CAPÍTULO I</b> .....	19
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	19
1.1. ANTECEDENTES.....	19
1.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES. ....	20
1.2.1. Definiciones de planeación estratégica. ....	20
1.2.2. Importancia de la planeación estratégica. ....	20
1.2.3. Características de la planeación estratégica. ....	21
1.2.4. Principios de la planeación estratégica. ....	21
1.2.5. Conceptualización de plan estratégico. ....	22
1.2.6. Para qué sirve el plan estratégico. ....	22
1.2.7. Modelos del plan estratégico.....	23
1.2.7.1. Modelo de planeación estratégica de Alcides Aranda .....	23
1.2.8. Elementos del plan estratégico.....	24
1.2.8.1. Direccionamiento estratégico.....	24
1.2.8.1.1. Filosofía. ....	24
1.2.8.1.2. Misión. ....	25
1.2.8.1.3. Visión. ....	25
1.2.8.1.4. Objetivos. ....	26
1.2.8.1.5. Valores. ....	26

1.2.8.2. Análisis situacional. ....	27
1.2.8.2.1. Análisis del ambiente interno.....	27
1.2.8.2.2. Análisis del ambiente externo . ....	28
1.2.8.3. Matriz foda.....	28
1.2.8.3.1. Foda matriz estratégica .....	29
1.2.8.4. Análisis de porter .....	29
1.2.8.5. Matriz del Boston Consulting Group (BCG) .....	31
1.2.8.6. Formulación estratégica .....	31
1.2.8.6.1. Estrategias. ....	32
1.2.8.6.2. Cursos de acción. ....	32
1.2.8.6.3. Políticas.....	33
1.2.8.7. Implementación estratégica.....	33
1.2.8.7.1. Programas.....	33
1.2.8.7.2. Proyectos.....	34
1.2.8.7.3. Cuadro de mando integral.....	34
1.2.8.7.4. Procedimientos.....	35
1.2.8.8. Planeación operativa. ....	35
1.2.8.8.1. Plan operativo anual.....	35
1.2.8.8.2. Seguimiento y control.....	36
1.2.8.9. Planeación financiera. ....	36
1.2.8.9.1. Presupuesto. ....	36
1.3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN .....	37
1.3.1. Desarrollo Organizacional.....	37
1.3.1.1. Fundamento Organizacional.....	37
1.3.1.2. Cultura y cambio organizacional.....	37

1.3.2. Aspectos constitutivos.....	38
1.3.2.1. Historicidad.....	38
1.3.2.2. Datos generales constitutiva.....	39
1.3.2.3. Estatutos de permiso de la asociación.....	40
1.3.3. Actividades.....	40
1.3.3.1. Productos de ciclo cortos y largos.....	41
1.3.4. Recursos .....	41
1.3.4.1. Humanos. ....	42
1.3.4.1.1. Técnicos. ....	42
1.3.4.2. Materiales.....	42
1.3.4.2.1. Económicos.....	42
1.3.4.3. Tecnológicos .....	43
1.3.5. Efectividad Laboral .....	43
1.3.5.1. Desempeño.....	43
1.3.5.2. Comunicación efectiva .....	43
1.3.6. Impacto ambiental.....	44
1.3.6.1. Responsabilidad social .....	44
1.3.6.2. Plan del buen vivir. ....	44
1.3.7. Marco situacional.....	45
1.3.7.1. Organigrama de la asociación de agricultores y citricultores. ....	46
1.3.7.2. finalidad de la asociación agricultores y citricultores. ....	47
1.3.8. Marco Legal.....	47
1.3.8.1. Registro de asociaciones de sus actividades en el Ecuador. ....	48
1.3.8.2. Estatutos de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna sinchal (acta constitutiva, domicilio y duración).....	48

<b>CAPÍTULO II</b> .....	49
<b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	49
2.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	49
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. ....	49
2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN. ....	50
2.3.1. Por el propósito .....	50
2.3.1.1. Investigación aplicada. ....	50
2.3.2. Por el nivel .....	51
2.3.2.1. Investigación descriptiva. ....	51
2.3.3. Por el lugar. ....	51
2.3.3.1. Documental Bibliográfica. ....	51
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN. ....	51
2.4.1. Método Analítico. ....	51
2.4.2. Método inductivo. ....	52
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN. ....	52
2.5.1. Entrevista. ....	52
2.5.2. Encuesta. ....	53
2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN. ....	53
2.6.1. Guión de entrevista. ....	54
2.6.2. Cuestionario .....	54
2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	54
2.7.1. Población. ....	54
2.7.2. Muestra. ....	55
2.7.2.1. Muestra Probabilística Estratificada. ....	56
2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DEL PLAN .....	58

2.8.1. Procedimientos.....	58
2.8.2. Procesamiento.....	58
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>59</b>
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS .....</b>	<b>59</b>
3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS. ....	59
3.2. ANÁLISIS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS. ....	64
3.3. CONCLUSIONES.....	65
3.4. RECOMENDACIONES.....	75
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>76</b>
<b>PLAN ESTRATEGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES Y CITRICULTORES DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA MANGLARALTO, PROVINCIA DE SANATA ELENA .....</b>	<b>76</b>
4.1. PRESENTACIÓN.....	76
4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.....	78
4.3. JUSTIFICACIÓN.....	81
4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	82
4.4.1. Organo funcional del consejo directivo de la asociación.....	82
4.5. MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN.....	85
4.5.1. Direccionamiento estratégico.....	86
4.5.1.1. Filosofía .....	86
4.5.1.2. Misión .....	86
4.5.1.3. Visión .....	86
4.5.1.4. Valores .....	86
4.6. OBJETIVOS .....	88
4.6.1. Objetivos General.....	88
4.6.2. Objetivos Especifico .....	88

4.7. ANÁLISIS SITUACIONAL .....	89
4.7.1. Fuerza de Porter .....	89
4.8. MATRIZ BCG .....	91
4.9. ANÁLISIS FODA.....	92
4.9.1. Matirz FODA para la asociación .....	94
4.10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	95
4.10.1. Estrategias y curso de acción .....	95
4.10.2. Políticas institucionales.....	97
4.11. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	99
4.11.1. Matriz de programas y estrategias .....	99
4.11.2. Cuadro de mando integral .....	100
4.11.3. Procedimientos .....	102
4.11.4. Seguimiento y control .....	103
4.12. PLANEACIÓN FINANCIERA .....	104
4.12.1. Presupuesto. ....	106
4.12.1.1. Presupuesto recursos humanos.....	106
4.12.1.2. Presupuesto capacitación de recursos humanos.....	107
4.12.1.3. Presupuesto recursos materiales.....	107
4.12.1.4. Presupuesto recursos tecnológicos.....	109
4.12.1.5. Presupuesto publicidad.....	109
CONCLUSIONES. ....	111
RECOMENDACIÓN.....	112
BIBLIOGRAFÍA. ....	113
ANEXOS . ....	115
GLOSARIO. ....	126

## ÍNDICE CUADRO

CUADRO N° 1. Operacionalización de la variable independiente .....	17
CUADRO N° 2. Operacionalización de la variable dependiente .....	18
CUADRO N° 3. Población .....	55
CUADRO N° 4. Muestra .....	57
CUADRO N° 5. Relación entre directivos y socios. ....	64
CUADRO N° 6. Recursos productivos de la asociación. ....	65
CUADRO N° 7. Trabajo en conjunto de la asociación.....	66
CUADRO N° 8. Planificar y aprovechar el mercado .....	67
CUADRO N° 9. Estrategias visionarias para posicionarse.....	68
CUADRO N° 10. Política interna .....	69
CUADRO N° 11. Diseñar programas y proyectos de mejoramiento. ....	70
CUADRO N° 12. Establecer un plan estratégico. ....	71
CUADRO N° 13. El plan estratégico direccional. ....	72
CUADRO N° 14. Plan estratégico. ....	73
CUADRO N° 15. Proveedores.....	89
CUADRO N° 16. Competidores .....	90
CUADRO N° 17. Potenciales clientes .....	90
CUADRO N° 18. Producto sustituto .....	91
CUADRO N° 19. Matriz BCG .....	91
CUADRO N° 20. FODA .....	93
CUADRO N° 21. Matriz FODA.....	98
CUADRO N° 22. Matriz de formulación estratégica .....	98
CUADRO N° 23. Matriz de programas y proyectos .....	99

CUADRO N° 24. Mando integral.....	101
CUADRO N° 25. Plan anual operativo de la asociación .....	105
CUADRO N° 26. Presupuesto de recursos humanos 2015 al 2019.....	106
CUADRO N° 27. Presupuesto de vacaciones .....	107
CUADRO N° 28. Presupuesto de Recursos materiales .....	107
CUADRO N° 29. Presupuesto de Maquinaria.....	108
CUADRO N° 30. Amortización .....	108
CUADRO N° 31. Presupuesto de recursos tecnológicos.....	109
CUADRO N° 32. Presupuesto de publicidad .....	110
CUADRO N° 33. Resumen .....	110



## ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. Modelo de planeación estratégica de Alcides Aranda .....	23
GRÁFICO N° 2. Análisis de Porter .....	30
GRÁFICO N° 3. Relación entre directivos y socios.....	64
GRAFICO N° 4. Recursos productivos de la asociación.....	65
GRÁFICO N° 5. Trabajo en conjunto de la asociación.....	66
GRÁFICO N° 6. Planificar y aprovechar el mercado.....	67
GRÁFICO N° 7. Estrategias visionarias para posicionarse .....	68
GRÁFICO N° 8. Política interna .....	69
GRÁFICO N° 9. Diseñar programas y proyectos de mejoramiento.....	70
GRÁFICO N° 10. Establecer un plan estratégico.....	71
GRÁFICO N° 11. El plan estratégico direcciona. ....	72
GRÁFICO N° 12. Plan estratégico. ....	73
GRÁFICO N° 13. Organigrama institucional.....	82
GRÁFICO N° 14. Modelo del plan estratégico. ....	85
GRÁFICO N° 15: Procesos . ....	102
GRÁFICO N° 16: Diagrama de seguimiento y control. ....	104

## ÍNDICE DE ANEXO

ANEXO N° 1. Actas de la asamblea general constitutiva de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.....	116
ANEXO N° 2. Certificado de creación de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.....	118
ANEXO N° 3. Herramientas y Materiales que utilizan la asociación para mejorar la producción.....	119
ANEXO N° 4. Lugar donde se realizó el proceso de elaboración del plan estratégico con la participación de los agricultores y citricultores de la asociación de la comuna Sinchal. ....	120
ANEXO N° 5. Modelo de entrevista aplicada a la asociación de agricultores y citricultores. ....	121
ANEXO N° 6. Modelo de encuestas realizadas a los clientes de la asociación de agricultores y citricultores. ....	123
ANEXO N° 7. Certificado de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.....	128
ANEXO N° 8. Firmas de los involucrados en la elaboración del plan estratégico de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal. ....	129
ANEXO N° 9. Certificado de Ortografía .....	130

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica ha generado que en la actualidad la mayoría de las empresas a nivel institucional hayan alcanzado el éxito ya sea a corto y largo plazo. Por esta razón que el presente trabajo de titulación plantea elaborar un plan estratégico para la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, esto se genera debido a los acontecimientos suscitados en el planteamiento del problema de este objeto de estudio, se considera que los asociados presentan inexistencia de direccionamiento estratégico, comunicación, trabajo en equipo, desarrollo de estrategias, programas y objetivos, estas falencias son las que no han permitido alcanzar el éxito esperado en la asociación.

Dentro de este aspecto está considerado el objetivo general el cual estará enmarcado a elaborar un plan estratégico mediante un enfoque participativo para el establecimiento de los objetivos estratégicos y específicos ayudarán a resolver la problemática que en la actualidad poseen, por otra parte, es importante definir teóricamente los elementos que se involucran en este tipo de estudio mediante las fuentes primarias y secundarias las cuales ayudaran al desarrollar el objeto de estudio. En base a esto es necesario establecer procesos metodológicos e instrumentos de investigación que nos ayudaron a seleccionar los datos relevantes que darán una perspectiva más amplia del objeto de estudio y de los criterios de cada uno de los involucrados en la asociación.

Además tomaremos en cuenta los métodos analíticos que se utilizarán como base para definir y cuantificar las actividades desarrolladas en el proyecto, donde estableceremos el análisis y la evaluación de los resultados obtenidos por las entrevistas y encuestas, de acuerdo a esto podemos conocer mejor las actividades que realizan los asociados y así proyectar y enfatizar con más viabilidad la elaboración del plan estratégico para la asociación de agricultores de la comuna Sinchal, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

De la misma, forma se establece el sumario que está compuesto por 4 capítulos; en el primer capítulo, se considera en el marco teórico, en el cual se tomarán en cuenta las diferentes teorías de planeación estratégica y planes estratégicos con el fin de conocer los aspectos importantes para establecer los proyectos, las estrategias, programas, objetivos. Los cuáles serán fundamentales para conocer el efecto que pueda generar en la asociación.

En el segundo capítulo se describe la metodología, la cual permitirá aplicar las técnicas e instrumentos que ayudarán a recopilar la información necesaria que se realizará mediante el uso de las diversas técnicas como el análisis de observación y entrevistas.

El tercer capítulo se detalla el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas por medio de estas podemos tomar decisiones adecuadas con el problema existente con el fin de mejorar la asociación y direccionarlo hacia un mismo fin.

En el capítulo cuarto se diseña la propuesta, que en este caso es la elaboración de un plan estratégico, para la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, la misma que estará establecida por los elementos de la planeación estratégica como misión, visión, objetivos.

Así mismo estableceremos los proyectos, programas, estrategias y entre otros aspectos que serán de gran importancia para proyectar a los agricultores a obtener un mejor direccionamiento específico de sus actividades, además el análisis de estrategias corporativas permitirán alcanzar el desarrollo financiero, administrativo y organizacional, todo esto generará que los involucrados puedan tomar las decisiones adecuadas que generen el alcance del proyecto y su posible puesta en marcha que será establecido en un tiempo determinado, el cual se establece en un cronograma de trabajo y el calendario donde le permite considerar el orden secuencial de las actividades específicas para la ejecución del proyecto.

Así mismo se detallara el presupuesto con su respectiva cantidad total de los gastos incurridos durante el desarrollo del presente trabajo, y por ultimo las referencias bibliográficas donde se describe a cada autor que sirvieron como fuente de información primaria para el investigador al momento de realizar el objeto de estudio.

## **ANTEPROYECTO**

### **TEMA**

Incidencia de las estrategias organizacionales en el desarrollo institucional de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal. Plan estratégico para la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, 2014 – 2018.

### **EI PROBLEMA**

#### **Planteamiento del Problema.**

En la zona norte de la provincia de Santa Elena, se encuentra ubicada la parroquia Manglaralto que limita: Por el norte: Río California o Valdivia, rodeado de vegetaciones, con un clima templado tanto frío como cálido, tiene sus orígenes en la cultura Valdivia que habitó y se desarrolló en este sector hace más de 4.000 años. La misma que posee diferentes alternativas de negocios por considerarse una zona agrícola y turística. Dentro de este entorno, está establecida la comuna Sinchal, a unos 50 kilómetros de la provincia Santa Elena, con aproximadamente con 3.959 habitantes con un promedio de 985 familias existentes, con su entorno productivo lleno con el fin de generar beneficios para la comunidad como sus hogares, con su gente trabajadora, emprendedora, etc. y está a la espera de un futuro, sustentable y sostenible obteniendo recursos económicos para solventar e invertir en diferentes actividades para cubrir los gastos diarios de sus familias.

La actividad principal que posee esta comunidad Sinchal, es la agricultura en la épocas de lluvias y verano; como el cultivo de productos cítricos (limón, mandarina, naranjas, toronjas) y productos de ciclo corto como sandía, melón, pimiento, pepino, tomates y choclos la producción de esto ha sido muy relevante en el crecimiento de la población, de tal importancia que los agricultores no necesitaban comprar alimentos para el consumo diario, ya que ellos siembran sus propios productos que significa ingresos económicos para los habitante de la comunidad.

Entre otros están las artesanías elaborados a base de conchas, tagua, oro y platas donde se ofrece juegos de joyería, asimismo existen carpinteros y ebanistas donde elaboran hermosos escritorios, puerta, muebles de sala y comedor. De la misma manera existe ganadería dedicada a la crianza de ganados que mejoren sus condiciones económicas, de la misma manera existen grupos de mujeres que se dedican a la crianza de pollos en mayor producción que luego serán entregados a comunidades cercanas, como hoteles, restaurantes.

En la comuna Sinchal sus pobladores luchan día a día ya que poseen tierras fértiles para la producción la misma que genera una fuente de ingresos a los comuneros, es por esa razón que percibieron crear grupos de asociaciones q benefician a la comunidad, entre ella está la asociación de agricultores y citricultores constituida desde el 22 de septiembre del año 2010, con el N° 2373 bajo la constitución de la república, el estado Ecuatoriano reconoce y garantiza el derecho de la asociación, unirse y manifestarse en forma libre y voluntarias, con la presencia del Ing. Washington Ramírez de la Dirección Provincial Agropecuario de Santa Elena, y los 40 socios, con el fin de construir una asociación basándose en las necesidades que presenta este grupo, cuyo propósito era definir el futuro de sus familias, con el efecto que se establece en las organizaciones con la finalidad de obtener los beneficios y ventajas al creación esta asociación de forma positiva en cada uno de los socios mejorando el desarrollo y el progreso de la comunidad aprovechando las oportunidades que les brinda el entorno.

Para el desarrollo y progreso de los socios, es necesario unirse para fortalecer el ambiente interno y externo tomando decisiones adecuadas, en cuenta a las opiniones de cada socio con sus actividades productivas y administrativas. La misma que les han permitido a los agrícolas dedicar casi todo su tiempo a esta actividad y cumplir con los pedidos para los intermediarios, también es importante considerar, que a pesar de las falencias existentes el personal de la asociación, ha tratado de mejorar la calidad de sus productos, mediante el proceso evolutivo las asociaciones han desarrollado alternativas específicas que les permitan direccionarse a los cambios que se presentan en su entorno.

### **Situación actual.**

En esta pequeña comunidad “Sinchal” radica la asociación de “Agricultores Citricultores” que empezó sus actividades hace 4 años, dedicada a los cultivos de productos agrícolas como limones, mandarinas, sandías entre otros, con la finalidad de fortalecer su estructura económica y administrativa de la institución y establecer un desarrollo potencial en este tipo de mercado.

La misma que está constituida desde el año 2010, empezando a laborar con 60 socios, pero en la actualidad solo existen 40, por no tener un direccionamiento en sus actividades productivas y administrativa, es importante detallar que cada socio cuenta con una hectáreas aproximadamente, en base a este negocio la producción ha crecido en nuestro medio ya que en la actualidad, El Ministerio de Agricultura, Acuacultura y Pesca (MAGAP) les brinda asesoramientos técnicos al sector agrícola que les han servido de ayuda en el desarrollo de sus actividades fortalecido la producción de los frutos cítricos como los limones, naranjas y mandarinas, también dedicado a las siembras de corto ciclo como pimientos, sandías, melón, tomates, etc. Estas características vinculan que la asociación puede generar patrimonios en sus propios terrenos, que generalmente generan ingresos en este tipo de negocio pero hasta al momento los socios de esta organización han sido conformistas.

Esto se debe que hasta el momento solo poseen conocimientos de forma empíricas en sus actividades, es por esa razón que son conformista porque no son visionarios, no tienen deseo de superación y por ende creen que no pueden alcanzar un objetivo o buscar otros medios de comercialización para sus productos agrícolas la misma que le va generar ingresos económicos a los socios, si desarrollaran sus actividades de forma planificadas

Mediante una investigación realizada recopilamos una información que nos demuestra que existe una sobre producción ya que existen temporadas altas que están entre el mes de diciembre a junio donde los productos tienen un incremento bastante alto y por ende se benefician, así mismo existen temporadas bajas entre los meses de julio a noviembre el cual cubren las necesidades que tiene cada familias de los socios, cabe recalcar que la mayoría de los asociados solo viven de este trabajo, de las siembras de productos de ciclo corto como; maíz, sandía, melón etc. Y de ciclo largos; limón, naranja, etc. Que a su vez les beneficia, toda estas falencias mencionadas se debe a los altos costos de insumos e implementos de los productos agrícolas y por ende ingresen otros comerciantes a la provincia la misma que traerá conflictos de precios bajos para los socios de la asociación.

Toda esta situación, es originada al no existir un proceso administrativo, trabajo en equipo, comunicativo y participativo, ya que hasta el momento la asociación ha venido desarrollando sus actividades de forma empírica al poseer desmotivación y descoordinación de los dirigentes y asociados que por ende no sean visionarios en sus actividades para direccionarse hacia un mismo fin.

Al no tener los conocimiento necesarios de la planificación, objetivos corporativos y estrategias del mercado es decir que no cuenta con procedimientos administrativos adecuados para adaptarse a las nuevas tendencias que se presentan el mercado agrícola, la cual, refleja una ausencia de planificación a mediano y largo plazo además no conocen sus ventajas y desventajas internas y externas para poder tomar decisiones que los beneficien a cada uno de los asociados.



## **Situación futura.**

Mediante un análisis de la situación actual, se conoció cuáles son las ventajas y desventajas que tienen la asociación, de esta manera se podrán definir las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas que nos llevará a construir estrategias tanto interno como externo con el fin de posicionarlo en de mercado por medio de la elaboración del plan estratégico que va en busca de dar soluciones a los problemas administrativos, financieros, también permitirá desarrollar habilidades que guíen a sus directivos a plantear varias alternativas con el fin de mejorar la situación actual y el alcanzar dichos objetivos.

El cual abarca situaciones específicas que padecen que son necesarias para analizarlo, planificar y obtener una mejor proyección futura encaminada al bienestar de cada socio de la asociación.

La realización del plan estratégico es fundamental para la asociación ya que permitió conocer y ejecutar correctamente los objetivos para lograr las metas trazadas, así como también es importante que la empresa mantenga su misión, visión y filosofía bien estructuradas para posicionarse. Así mismo, se realizara la misión, que estará orientada a la razón de ser de la asociación, la cual determina los propósitos y fines de la misma, seguido de la visión global, esto se logrará a través de los valores, objetivos y metas estratégicas, mediante el uso de estos componentes que se examinará los instrumentos necesarios para dar un mayor volumen de ventas de sus productos agrícolas, lo cual, les permitirá proyectarse hacia nuevos mercados específicos para garantizar el desarrollo de la asociación.

Frente a esta problemática, sería conveniente la implementación de un plan estratégico dirigido a la Asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, basándose en estrategias organizacionales examinando el fortalecimiento de la gestión administrativa y productiva, a direccionar las actividades comerciales que permitan alcanzar el enfoque general para la institución.

### **Formulación del problema.**

¿De qué manera inciden las estrategias organizacionales en el desarrollo institucional de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena?

### **Sistematización del problema.**

- a) ¿Qué efectos causa la falta de un plan estratégico en la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal?
- b) ¿De qué forma afecta el desconocimiento de los objetivos estratégicos y colectivos de la asociación de agricultores y citricultores?
- c) ¿Cuál es el nivel de experiencia en el manejo de actividades productivas y conocimiento administrativo que poseen en la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal?
- d) ¿Existe algún estudio acerca de la importancia del plan estratégico en la asociación?
- e) ¿Qué beneficios aporta a la asociación en la utilización de un Plan Estratégico?
- f) ¿Cuáles son los beneficios de elaborar los objetivos, metas, misión, visión, filosofía de la comuna?
- g) ¿En que incide la carencia reglas y reglamentos a los miembros de la asociación de comuneros?
- h) ¿Cómo afecta a la asociación de comuneros la falta de funciones en la directiva?

## **Evaluación del problema.**

**Delimitado:** Se relaciona con la descripción de la problemática falencias administrativas y productivas, el cual su definición en el factor cosecha, mercado y capital, donde permitirá fortalecer los conocimientos del problema investigado. Que está encaminada a la asociación, con el objetivo de buscar solución a los problemas de desconocimiento del mercado agrícola, e inexperiencia del proceso de administración de la institución.

**Evidente:** Porque carece el proceso de un plan estratégico y el desarrollo institucional con respecto al direccionamientos de las actividades productivas agrícolas y por ende no puedan dirigirse hacia un mismo mercado, lo que ocasiona que exista intermediarios que necesitan ganar el valor adicional pagándole al productor un precio bajo, lo que se pretende optimizar con la elaboración de un plan estratégico donde exista un mejor direccionamiento de sus actividades y por ende los trabajadores se sientan satisfechos por un precio justo y por ende el desarrollo económico de la institución y la comunidad.

**Concreto:** Está representada de una forma continua, precisa y apropiada para el proceso de su actividades, con el fin de mejorar entendimiento y vinculado al desarrollo eficiente de la investigación. Este estudio serán esenciales para conocer el impacto que pueden generar estos elementos del plan estratégico para direccionar se y mejorar el desarrollo institucional a la asociación de citricultores de la comuna Sinchal.

**Contextual:** Esta anexado a las circunstancias que se adapta mediante al contenido de los hechos en el lugar y el tiempo que existe el problema es decir en su entorno físico o situación de la organización es decir tanto interno y externamente con respecto a las falencias existentes, donde se evalúa los aspectos negativos y positivos de la asociación, y por ende lograr los objetivos corporativos que permitan dirigirse hacia un fin común.

**Claro:** Se determina que es la composición del problema en el cual se pueden identificar las falencias internas y externas y las ideas precisas y breves del tema de investigación, especificando lo que se quiere lograr con mayor competitividad para la propuesta de la asociación de Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal.

**Relevante:** El problema es de mucha importancia por lo que es obligatorio que se profundice para poder ampliar de manera científica los conocimientos, lo cual se examinará y cubrirá muchas posibilidades, mediante esta investigación se basará por medio de teorías, datos y experiencia formadas por los asociados.

**Variable:** Es la estructura de los datos recopilados del problema existente las causas y efectos del objeto de estudio que de alguna u otra manera se relaciona de forma directa con los agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, todo esto se puede representar en mejorar los proceso administrativo y aplicación de estrategias corporativas para obtener un direccionamiento de sus actividades.

**Identifica los mercados esperados:** Este proceso nos permitirá proyectarse a todas las actividades que debemos realizar para saber cómo son nuestros futuros clientes es decir los intermediarios y mercados específicos y conocer sus necesidades, el nivel de ingreso y la ubicación geográfica, la misma que se establecerá en la elaboración de un plan estratégico para mejorar la situación actual y tener un direccionamientos de sus actividades de la asociación.

**Factible:** Esta temática, se produce por problema planteado, mediante un análisis situacional obtendremos los resultados confiables que demuestren la posibilidad de la investigación, la cual permitirá dar soluciones y mejora la demanda y otros factores como los procesos administrativo, productivos, la estructura Organizacional, estudios financieros que determinaran si es viable dicho plan para la Asociación esta aplicación tienes como finalidad de llevar acabo los objetivos y metas, mediante el proceso factible.

## **LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

La asociación de agricultores y citricultores, constituida en la comuna Sinchal, desde el año 2010, ha venido desarrollo sus actividades de forma empírica y a través de esto, han logrado obtener una cierta participación en el mercado agrícola, sin embargo, en base a un análisis situacional realizado en la institución, se ha detectado que la ausencia de direccionamiento y objetivos estratégicos, corporativos que permitan dirigirse hacia un mismo fin, son los que afectan directamente al desarrollo de la asociación, que busca cada día obtener un mejor lugar en este mercado y de esta manera lograr un ingreso económico a la organización y hogares de cada socio.

La investigación propuesta, busca mediante los estudios de teorías, métodos, modelos y elementos del plan estratégico, crear las alternativas y soluciones necesarias para resolver la problemática de direccionamiento administrativo de la institución de agricultores y citricultores, toda estas falencias existentes impide alcanzar el éxito y el desarrollo en la asociación a un tiempo determinado; con el uso de estos mecanismos se podrá encontrar las respuestas claras y concisas para mejorar la situación actual en la que se encuentra en la asociación.

Por ello, también se tomará en cuenta los datos obtenidos mediante un proceso de estudio por uno de los asociados, el cual servirá para fortalecer la investigación que será esencial para conocer el impacto que pueden generar estos elementos y así establece que la falta de estructuración de los objetivos estratégicos, corporativos, directrices administrativo y establecimiento de las estratégicas específicas entre otras causas, que son el principal motivo en que se genere las falencias de direccionamientos.

En base a todos los elementos anteriores, nos permitirán contrastar diferentes conceptos de los planes estratégicos que se enfocan al desarrollo institucional con el fin de lograr una realidad exitosa.

### **Justificación Teórica.**

Para el desarrollo administrativo de la institución de agricultores y citricultores se tomará en cuenta la creación del plan estratégico que tendrá como información los conceptos teóricos, donde revelaremos nuevas directrices de direccionamientos y estructuración de objetivos estratégicos y corporativos, que admitan adecuar a la asociación a un mejor proceso en sus actividades programadas hacia un mismo fin, que es resolver la problemática de direccionamiento que impide mejorar a la asociación, cuyo resultado beneficiarán y resolverán la problemática de direccionamiento que posee la asociación actualmente.

En base a lo anterior como la presente investigación se apoyará de las diferentes teorías relacionadas con el análisis FODA, y por ende ayudará a analizar el ambiente interno y externo que de alguna u otra manera afectara de forma directa el alcance de las metas y objetivos establecidos para la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

Con este tipo de análisis y diagnóstico situacional elaborado a fondo, donde se podrá analizar los acontecimientos pasados, y se podrá establecer en qué condiciones actuales se encuentra la asociación, y de acuerdo a estos resultados predecir las tendencias futuras, que ayudarán a proyectar el éxito futuro de los asociados, además con estos antecedentes, se podrá establecer la efectividad de un plan estratégico.

El presente estudio institucional analizada, determina los aspectos importantes para el desarrollo de direccionamientos estratégicos y objetivos que son: El alcance de las metas establecidas para la asociación de citricultores y agricultores, estos examina los tipos de estudio a plantear y cuál será el impacto que tendrá en el mercado a través de un análisis financiero y de marketing que se utiliza para determinar si es factible o no es decir si va a ser aceptada en la asociación, también se considerará el análisis situacional tanto interno como externo.

### **Justificación Metodológica.**

Este análisis establecido anteriormente estudia los hechos pasados y las condiciones actuales, y potenciales de la falencias existentes dentro de la asociación, con los resultados obtenidos se pronosticará las tendencias futuras, que ayudarán a programar y monitorear las actividades con el fin de obtener el éxito de la asociación, en base a las referencias citadas se comprobará la realidad de crear un plan estratégico.

Para cumplir con el plan propuestos en la investigación, se emplearán métodos e instrumentos de recolección de datos tales como: Encuesta y entrevista, las mismas que reconocerá el desarrollo eficaz del objeto de estudio de igual manera se diagnosticara cada uno de los parámetros recopilado para poder tomar decisiones y crear alternativas de direccionamientos de las actividades administrativas dentro de la institución.

Con los resultados obtenidos mediante la investigación, se podrán establecer las estrategias específicas y aplicar los mecanismos claves que permitan determinar el grado de falencias administrativas de cada uno de los socios con respecto al proceso de las actividades, mediante el uso de estas herramientas conoceremos con exactitud cuáles son los motivos, por el cual; los agricultores y citricultores, no han podido establecer procesos de mejoramiento, que hasta el momento no les han permitido tener un direccionamiento de sus actividades.

Con la aplicación del plan podemos detectar cuáles son los motivos que impiden el desarrollo institucional de la asociación, en base a la investigación se analizará los aspectos positivos y negativos que posee la asociación y logrará cumplir con las metas y objetivos estratégicos, además, el análisis permitirá identificar las amenazas y debilidades, para convertirlas en fortalezas y oportunidades, que permitirá generar un mejor desenvolvimiento dentro y fuera del ambiente institucional.

### **Justificación Práctica.**

El plan estratégico permitirá dar soluciones específicas a los problemas que se establecen en la organización además, con la aplicación de estrategias corporativas se podrá obtener una visión clara y específica para alcanzar los objetivos, este proceso de cambio nos guiará a mejorar eficazmente sus actividades administrativas y productivas.

Este tipo de plan tiene como objetivo mejorar las falencias administrativas, coordinación, planificación, trabajo en equipo, motivación y el compromiso interactivo de esta forma podrá dirigir sus actividades hacia un fin específico que mejore la situación actual y ayude a garantizar la estabilidad de la Asociación de Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal en el mercado agrícola.

Todo lo anterior será importante para que la asociación pueda proyectarse a nuevos mercados nacionales, en esencia la elaboración de este plan estratégico, tiene como propósito la aplicación de nuevos procedimientos al desarrollo de sus actividades ya sea en formas conjuntas o individuales con el propósito de garantizar la estabilidad de la asociación en este mercado.

La aplicación de este proceso de cambio, permitirá alcanzar el éxito futuro, que será logrado mediante la estructuración de los objetivos estratégicos y corporativos antes mencionados, los cuales ayudarán a establecer y ejecutar mejores alternativas que beneficien a la asociación a largo plazo.

En esencia la creación del plan estratégico, tiene como finalidad adaptar a todo el personal administrativo y productivo a un nuevo sistema de direccionamiento, con el fin de desarrollar las actividades en equipo y de forma coordinada, enfocados hacia un mismo fin, sólo así la asociación podrá incursionar hacia un nuevo mercado agrícola, con la finalidad de obtener un ingreso económico para los asociados y la estabilidad de la asociación en este mercado.



## **LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **Objetivo General.**

Diseñar las estrategias organizacionales adecuadas, mediante el enfoque participativo del talento humano, para el desarrollo institucional de la Asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos.**

- a) Establecer teóricamente los aspectos de la investigación mediante la utilización de información adecuada de la planeación estratégica para el cumplimiento del objeto de estudio que servirá como guía al proceso investigativo del plan estratégico.
- b) Determinar la metodología del plan estratégico, mediante la aplicación de métodos e instrumentos que permitan la recopilación de datos para mejorar el direccionamiento de las actividades de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.
- c) Identificar los componentes claves de la asociación, por medio del análisis e interpretación de los resultados procesados para fortalecer al desarrollo institucional de la asociación de agricultores y citricultores con el fin de elaborar una propuesta dinámica.
- d) Diseñar un plan estratégico mediante la participación activa del talento humano que permita la estructuración de la misión, visión, políticas, programas y proyectos para impulsar el desarrollo institucional de la Asociación de Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal.

## **HIPÓTESIS**

La implementación de estrategias organizacionales con enfoque participativo del talento humano permitirá lograr el desarrollo institucional de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena.

## **OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.**

Por medio de la operacionalización identificamos las variables que poseen ciertas características que son aptas para observarse y aplicarse, además indican los aspectos principales del objeto de estudio con relación al planteamiento del problema, por su capacidad de evaluar y examinar el objeto de estudio.

A partir desde ese momento se seleccionan los métodos e instrumentos de información, que por ende permitirá al investigador obtener el éxito en la búsqueda de la solución del problema.

### **Identificación de las Variables.**

#### **Variable Independiente.**

- Estrategias Organizacionales

#### **Variable Dependiente.**

- Desarrollo institucional de la asociación de “Agricultores y Citricultores” de la comuna Sinchal, parroquia Manglaralto.

**CUADRO N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES INDEPENDIENTE**

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTR.
<p align="center"><b>Variable Independiente</b></p> <p align="center">Estrategias organizacionales.</p>	<p>Dentro del proceso de planeación estratégica se le considera como una instrumento que admite realizar un antecedente del análisis del entorno a toda asociación, con el fin de analizar la situación actual y tomar decisiones para afirmar el futuro de la misma, en base a la estructuración de su visión, misión, estrategias y cursos de operación que serán concluidos por un lapso de hasta 5 años.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico situacional</li> <li>• Direccionamiento estratégico.</li> <li>• Formulación estratégica.</li> <li>• Implementación de estrategias.</li> <li>• Plan operativo.</li> <li>• Planeación financiera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de Porter.</li> <li>• Análisis interno.</li> <li>• Análisis externo.</li> <li>• Matriz del (Bcg) .</li> <li>• Determinar la visión, misión y valores.</li> <li>• Objetivos estratégicos</li> <li>• Estrategias y curso de acción.</li> <li>• Políticas</li> <li>• Programas</li> <li>• Proyectos</li> <li>• Cuadro de mando integral.</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• POA</li> <li>• Seguimiento y control</li> <li>• Presupuesto</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que el conocimiento que poseen los agricultores y citricultores, les ha permitido mejorar sus actividades productivas?</li> <li>2. ¿Considera que al elaborar un plan estratégico podrían mejorar su situación actual con respecto a los Objetivos y metas estratégicas que podrían proyectar a la asociación hacia un mejor futuro?</li> <li>3. ¿Cree usted que existe planificación con respecto a las actividades de los agricultores y citricultores para alcanzar el fin común de la asociación?</li> <li>4. ¿Consideraría usted que es importante llevar un control adecuado con respecto a las actividades productivas y administrativas que les permita a la asociación alcanzar el objetivo?</li> <li>5. ¿La asociación posee en la actualidad recursos económicos – financieros suficientes para atender la demanda de sus clientes con respecto a sus productos?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>

Fuente: Variable independiente del Tema de Investigación

Elaborado por: Nancy Suárez Bacilio.

**CUADRO N° 2: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES DEPENDIENTE**

VARIABLES	DEFINICION	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INSTR.
<p><b>Variable Dependiente</b></p> <p>Desarrollo institucional de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.</p>	<p>El objetivo estratégico es un paso al cambio a un determinado tiempo, que comprende a toda organización de un bien o servicio, y que en base a la gestión apropiada de la capacidad humano, lograrán desarrollar con eficiencia y eficacia en el direccionamiento de sus actividades, por ello se le considera de tal forma un objetivo eficiente para lograr la visión de la asociación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo organizacional.</li> <li>• Aspectos constitutivos.</li> <li>• Productos</li> <li>• Recursos</li> <li>• Efectividad laboral</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentos y</li> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Competencias</li> <li>• Datos Históricos</li> <li>• Constitución</li> <li>• Permisos</li> <li>• Capacitaciones</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Cítricos</li> <li>• Talento Humano</li> <li>• Materiales</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Desempeño</li> <li>• Comunicación Efectiva</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cree usted que el plan estratégico nos conducirá al objetivo de la asociación de agricultores y citricultores?</li> <li>2. ¿Considera que la planeación es adecuada para que los agricultores y citricultores amplíen sus habilidades que les admitan alcanzar dicho objetivo?</li> <li>3. ¿Considera usted que los agricultores y citricultores deben capacitarse para la administración y venta de sus productos?</li> <li>4. ¿Considera que es muy significativo que los agricultores y citricultores tomen en cuenta la calidad de los productos cítricos?</li> <li>5. ¿Cree que los socios trabajan en equipo, para alcanzar mejores resultados de sus actividades?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> <li>• Encuesta</li> </ul>

**Fuente:** Variable independiente del tema de investigación  
**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio.

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO

#### 1.1. ANTECEDENTES.

El tema de investigación desarrollado en el presente trabajo de titulación es el “Plan Estratégico para la Asociación de Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal” el cual identifica los antecedentes necesarios que es la inexistencia de direccionamiento estratégico, la falta de motivación, confianza ya que son muy conformistas, la comunicación entre los directivos y asociados y la búsqueda de puntos de ventas de sus productos.

En base a esto, se consideró el proceso de una planeación estratégica, ya que se ha convertido en uno de los ejes principales para el desarrollo institucional y evolución de las microempresas; cuyo estudio las vuelve más competitivas en el mercado donde se desenvuelven; la misma genera los cambios que se ejecutan a través del monitoreo donde se analiza los factores interno y externo para luego tomar decisiones adecuadas y formar estrategias competitivas, con fin que las actividades realizadas sean coherentes y que puedan direccionarse a su mercado.

Por esta razón, es importante aplicarlos en la asociación; ya que posee la inexistencia de los manuales de un plan estratégico, determinado anteriormente, donde se identifica la falencias de direccionamientos al no especificar la visión, misión, objetivos, estrategias y otros elementos que son necesarios para alcanzar sus propósitos en un tiempo determinado, el cual, tiene como finalidad ejecutar, controlar y evaluar los procesos realizados interna y externamente, cuyo resultados nos permitirán crear estrategias competitivas, con el fin de mejorar en un futuro, mediante la comunicación, interacción, trabajo en equipo, ya que es muy fundamental para alcanzar el éxito y el desarrollo institucional.

## **1.2. ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES.**

### **1.2.1. Definiciones de Planeación Estratégica.**

Por ello, Aranda A. Alcides. (2007), Establece, que la planeación estratégica: se desarrolla procesos estratégicos para el mejoramiento de las instituciones, tanto interno como externo creando misión, visión, metas y objetivos, con el fin lograr beneficio a las empresas u organizaciones que brinda este plan” (pág. # 51).

La planeación estratégica, es un procedimiento que accede a los directivos, empresariales buscan y construir procesos eficaces utilizando en este prototipo de método, con el fin mejorar las organización en un lapso de tiempo, a partir de allí se creará una estructuración de la misión, visión, objetivos estratégicos y un análisis situacional; en base a este instrumento se obtiene mayores beneficios a la asociación ya sea a corto y largo plazo para optimizar la potencialidad y debilidad en la que se encuentra la asociación, y por ende puedan adaptarse a las tendencias del mercado agrícola, estableciendo estrategias que nos permitan direccionarse.

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

Membrado Martínez Joaquín (2007), considera que: “el proceso de planificación estratégica, accede la definición de la estrategia, que contiene un mecanismo elemental de un análisis interno como externo” (pág. # 5).

La importancia de la planeación estratégica, es que genera mayor beneficio en las organizaciones, gracias a que usa un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir las estrategias, orientado siempre a la innovación y generación de nuevas propuestas realizadas de forma eficiente y eficaz, en base a esto, se debe involucrar a los directivos de la asociación para tomar decisiones fundamental ya sea de carácter estratégico y visionario, que sean capaz de cumplir con las expectativas que desea en un tiempo determinado; por ello, este método nos admite planificar hacia un futuro, esto a la vez nos permiten conocer y aprovechar al máximo los recursos disponibles, mediante un análisis situacional.

### **1.2.3. Características de la Planeación Estratégica.**

Fernández Güell José Miguel. (2006), considera las características más relevantes de la planeación estratégica que se puntualizan a continuación en la (pág. # 46):

- Observa los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Revela las amenazas y oportunidades predecibles en el futuro.
- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

La planeación estratégica cuenta con un método dinámico y continuo, es así, que por esta razón, es muy importante contar con las características de la planeación estratégica, donde se debe de tomar en cuenta, la creatividad, flexibilidad y experiencia del talento humano, el cual reconoce, analizar, evaluar y controlar las ventajas y desventajas tanto internas como externas, mejorando así, la situación actual el cual alcanzar un mayor grado de competitividad en el mercado.

### **1.2.4. Principios de la Planeación Estratégica.**

Estos principios son esenciales para que las organizaciones formen buenos efectos a futuro y logren vincularse a las nuevas tendencias del mercado actual, el cual, se debe formar sus elementos estratégicos, para retornar más competitivo y alcanzar la mayor participación en el mercado. Por ello; Aranda A. Alcides (2007), considera los siguientes principios (pág. # 52).

- Democracia sistémica.
- Objetiva y flexible.
- Operativa y evaluativa.
- Eficiencia de los planes estratégicos

### **1.2.5. Conceptualización de Plan Estratégico.**

Martínez Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artemio, (2007), consideran que: El plan estratégico es un instrumento cuya transformación nos forzará a establecernos hipótesis sobre nuestra institución, creando objetivos y estrategias para el posicionamiento actual y futuro de las organizaciones. (pág. # 24).

Los planes estratégicos se aplicarán en cualquier tipo de empresas, la misma que tiene como finalidad de alcanzar y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, que surgen de manera contante en el ambiente competitivo ya que es flexible, realista y fácil en aplicar a las instituciones.

En el transcurso del plan se debe tomar decisiones adecuadas para establecer los objetivos y metas en base a esto la asociación se orientará hacia un rumbo mejor planificado y la obtención de información, sobre sus factores claves de éxito, estableciendo monitoreo y ajustes constantes y de forma anticipada, todo esto es desarrollado en un documento, donde los dirigentes y solidarios se manifestarán hacia donde van a dirigirse y formar estrategia competitivas y de posicionamiento.

### **1.2.6. Para qué sirve el Plan Estratégico.**

En el entorno empresarial el plan estratégico es fundamental, ya que es un elemento primordial que aprovecha cada paso en base a una visualización de estrategias reconozcan el aprovechamiento y fortalezas y oportunidades, con la finalidad de formar estructuras organizacionales que sean capaces de conseguir el éxito establecido en su misión y visión empresarial. De acuerdo a esto, Martínez Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artenio, (2007), definen que un plan es útil porque: (pág. # 25). Perfecciona el sistema de comunicación, facilitando el intercambio de ideas y la implementación de nuevos objetivos empresariales a través de los planes de acción que será monitoreada de forma general, incluyendo a directivos a formalizarse.



## 1.2.7. Modelos del Plan Estratégico.

### 1.2.7.1. Modelo de Planeación Estratégica de Alcides Aranda A.

El modelo de Aranda se produce en base a un diagnóstico situacional, seguido del direccionamiento estratégico, formulación de estrategias y finalmente establece un monitoreo estratégico, el cual permite la creación del plan estratégico para la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, de esta manera, se convertirá en un instrumento viable para los planificadores, estableciendo las falencias que posee la empresa tanto interno como externo. Las cuatro etapas que considera en este tipo de modelo de planeación estratégica, serán muy esencial para evaluar y crear un ambiente positivo donde estarán incluidas las estrategias y acciones que serán las guías para llevar a cabo los proyectos, involucrando a los directivos y socios para llevar a cabo este proceso de cambio organizacional.

Por ello, será considerado en la propuesta del plan estratégico, nos servirá para direccionar y alcanzar el objetivo organizacional y así, poder proyectarlos hacia un mejor futuro, con el fin de mejorar los procesos administrativo y productivo de la asociación, esto a la vez lo ayudará a establecer sus objetivos y metas para el correcto funcionamiento.

**GRÁFICO N° 1: Modelo de Planeación Estratégica de Alcides Aranda A.**



**Fuente:** Modelo de planeación estratégica de Alcides Aranda A.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio.

Este tipo de modelo permite ejecutar un análisis situacional, con la participación e interacción activa y efectiva de cada uno de los integrantes que conforman la asociación, con su responsabilidad y desempeño en la estructuración de los objetivos institucionales, se podrá direccionar, mejorar y fortalecer la situación actual en la que se encuentra la institución, y tomar las decisiones adecuadas, que permitan establecer objetivos estratégicos y así generar alternativas de cambios para la asociación a largo plazo.

### **1.2.8. Elementos del Plan Estratégico.**

#### **1.2.8.1. Direccionamiento Estratégico.**

Estos son instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar e identificar los procesos críticos dentro de la gestión, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos en la organización.

##### **1.2.8.1.1. Filosofía.**

Martínez Pedros, Milla Gutiérrez Daniel, Artemio, (2007): Crea normas de conducta que se deben manejar en las organizaciones cambia valores corporales de las instituciones a representaciones más específicas de cómo utilizar los valores corporativos en la gestión administrativa de las organizaciones. (pág. # 39).

La filosofía empresarial, forma parte del procedimiento del plan que se desarrollara vinculando el talento humano como son los socios, establece direccionamientos, trabajo en equipo, confianza en sí mismo; forman que las empresas se involucren para el desarrollo efectivo de sus actividades productivas y lucrativas en un lapso de tiempo. El cual, permite a la asociación adaptarse a los cambios del mercado competitivo con la finalidad de mejorar y fortalecer interna y externamente a la institución.

#### **1.2.8.1.2. Misión.**

Aranda A. Alcides. (2007), establece que: “La misión sujeta principalmente una delineación corta del proyecto en las empresas, por esta razón es más extensa que justifica su efectividad. El cual fórmula una información específica que acceda una orientación hacia los procedimiento organizacionales en todos los niveles empresariales”. (pág. # 128).

La misión, reconoce nivelar y fortalecer las intenciones que quieren conseguir las empresas, con el finalidad de establecer ventajas competitivas en su actividades comerciales; el cual, se deberán formar procesos específicos que puedan desarrollarse los conocimientos de su efectividad y de sus propósitos a un futuro.

#### **1.2.8.1.3. Visión.**

La visión crea que los anhelos de una empresa sean alcanzadas a través del tiempo y el esfuerzo común de todo el personal de la asociación con el finalidad de proyectarse hacia un mismo fin. Aranda A. Alcides. (2007), define que visión es: (pág. # 121).

- Una imagen de un futuro anhelado.
- Un reto: difícil, pero no imposible de alcanzar.
- La aspiración noble, establecida en principios excelentes y valores compartidos.

#### **Y sirve para:**

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

La visión institucional, se la imagina como un instrumento más significativo y esencial, al instante de crear la delineación y creación de un plan estratégico, el cual nos ofrecerá como base importante para establecer los programas y proyectos que estarán obligados para lograr el progreso institucional de la empresa, a través de un análisis situacional determinado anteriormente.

#### **1.2.8.1.4. Objetivos.**

Aranda A. Alcides. (2007); “establece que el objetivo: Es un plan beneficioso o consecuencia, a través de la aplicación de las actividades correspondientes. Se puntualizan una evolución de forma positiva a las dificultades identificadas. Los objetivos deberán ser viables, para lograr alcanzar lo que quiere en un futuro y todo lo que se plantea conseguir”. (pág. # 137). Los objetivos, puntualizan las líneas de acción en las organizaciones a largo plazo y se establece como árboles esenciales, para lograr sus planes; el cual, en la actualidad varias instituciones utilizan objetivos visionarios, factibles y equilibrados, con la finalidad de surgir y posesionarse en el actividades comerciales estratégicos.

#### **1.2.8.1.5. Valores.**

Martínez Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artenio, (2007), fundamenta que: Los valores reflejan el carácter y la eficacia de una organización u empresa y representan la sostenibilidad, por el cual, su representación es conjunta que favorecen la identificación corporativamente de las instituciones. (pág. # 39).

Los valores, se puntualizan como pautas, guías y elementos morales que desean aplicar en las actitudes y comportamiento del talento humano de las instituciones, para establecer una situación atractivo en sus actividades para que sean más lucrativas, y favorables en un futuro. Se contribuye prosperidad en las organizaciones, en base a estos principios de conducta que guiará al talento humano para alcanzar los planes que se quieren lograr a largo plazo.

Además, con su aplicación se lograra conseguir que los individuos de la organización nos ayuden en la exploración de los elementos que producen inexactitudes que no les permiten alcanzar sus objetivos. Los valores son estimados como ideas utilizadas para la clasificación o valoración del talento humano.

### **1.2.8.2. ANÁLISIS SITUACIONAL.**

Un diagnóstico situacional permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuadas a la realidad y el contexto de cierto lugar o situación en guía de un tema significativo. Donde su identificación e interpretación de los factores y actores que determinan su situación, un análisis de sus perspectivas y una evaluación de la institución.

#### **1.2.8.2.1. Análisis del Ambiente Interno.**

Comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la empresa; en este proceso se observa como la organización logra ventaja competitiva, además se analiza el rol de habilidades distintivas, los recursos y capacidades que ésta posee, por esto son consideradas las actividades que puede controlar la organización y que las puede desempeñar muy bien o muy mal, estas incluyen las tareas de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Una actividad vital de la planeación estratégica, es el proceso de identificar y evaluar las actividades de las áreas funcionales de la organización que dan origen a fuerzas y debilidades. Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas el cálculo de razones, la medición del desempeño y realizar la comparación con períodos anteriores y promedios de la empresa, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

#### **1.2.8.2.2. Análisis del Ambiente Externo.**

Está constituido por un conjunto de condiciones semejantes para todas las organizaciones y todo lo que ocurre en él, las afecta directa o indirectamente; las principales son las siguientes:

- Ambientes tecnológicas
- Ambientes legales
- Ambientes políticas
- Ambientes económicas
- Ambientes demográficas
- Ambientes culturales
- Ambientes climático y ecológicas

Estas condiciones son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que interactúan entre sí, dando como resultado un efecto sistémico, y que pueden tornarse en una oportunidad o en su defecto una amenaza para las instituciones. El objetivo principal del análisis externo consiste en identificar esas oportunidades y amenazas, para tomar mejores decisiones y actuar con agilidad ante cualquier imprevisto que se presenta en el mercado con estos procedimientos mejoraremos nuestra situación actual.

#### **1.2.8.3. Matriz FODA.**

Esta matriz se lleva a cabo a partir de la colaboración de los socios ya que nos ayuda a recopilar toda la información específica para la formulación de las estrategias más convenientes, estableciendo cuatro cuadrantes que reflejan las posibles estrategias que se deben adoptar para lograr el cumplimiento de los objetivos corporativos y estratégicos. Esta matriz nos orienta a establecer las estrategias y programas de acciones específicas con la recopilación de toda la información recopilada de entorno de la institución y crear un ajuste y control en la asociación.

#### **1.2.8.3.1. FODA Matriz Estratégica.**

Muñíz Luis (2010), define que: “El análisis DAFO es una instrumento que accede a crear un cuadro de análisis de la situación efectivo de las organizaciones, accediendo a alcanzar un diagnóstico exacto que les permita tomar las mejores decisiones para el futuro”. (Pág. # 40).

El análisis FODA, es un punto de conexión que en la actualidad ya que desempeña un documento muy significativo para el desarrollo empresarial; tanto interno como externo, ya que es útil y metodológica que accede una información específica, de igual forma se identificará los componentes claves que puedan favorecer o dificultar a las instituciones en la actualidad o en un futuro la misma que dará como consecuencias creados a través del análisis situacional el cual estará fundamentada con la fortalezas y debilidades que poseen las instituciones o empresas, comparándonos con las oportunidades y amenazas que tiene el mercado competitivo.

#### **1.2.8.4. Análisis de Porter.**

Este análisis tiene como objetivo investigar los parámetros del entorno competitivo, el cual tiene como finalidad tomar decisiones para luego dar soluciones a la problemática existente tanto productivas como administrativas en la asociación. El Econ. Michael Porter (1979), define qué; el análisis Porter describe las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Pág. # 45, entre ellas están.

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**

El mercado no es sugestivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de atravesar por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

### **Poder de negociación de los proveedores.**

Un segmento del mercado no será llamativo cuando los proveedores estén muy bien direccionados y tengan fuertes recursos productivos a la hora de disponer un pedido.

### **Poder de negociación de los compradores.**

Un mercado es atractivo siempre y cuando los directivos estén muy bien organizados y diferenciados entre bajo y alto costo para el cliente. Entre más constituido esté mayores serán sus exigencias en los productos a ofrecer.

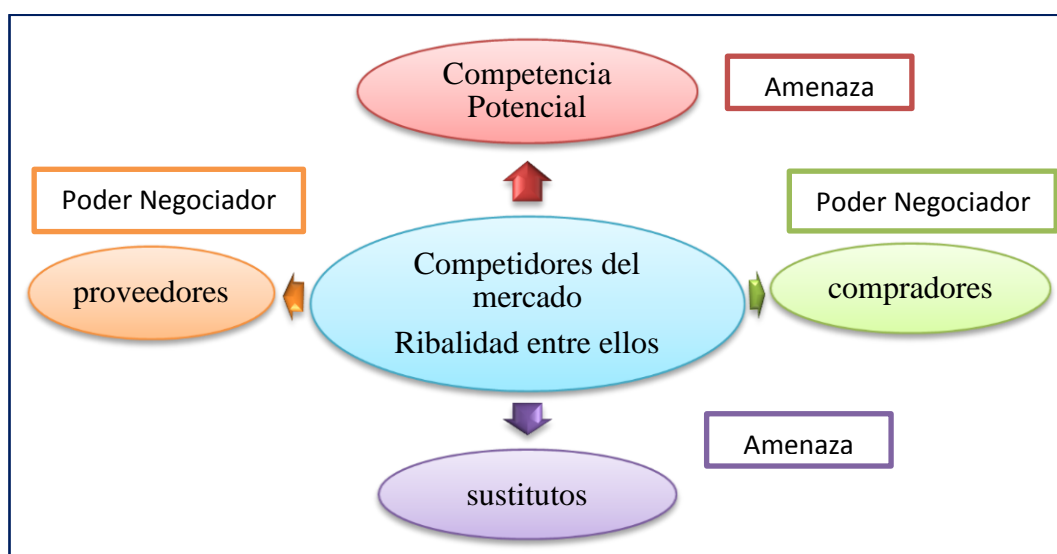
### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Hoy en día existen los productos sustitutos en el mercado que cubren las mismas necesidades, por la aplicación de nuevas tendencias tecnológicas que por ende los precios se vuelven más competitivos reduciendo utilidades en una empresa.

### **La rivalidad entre los competidores.**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado donde los competidores estén muy bien posicionados.

**GRÁFICO N° 2: Análisis de Porter**



**Fuente:** Modelo de análisis de Porter del Economista Michael Porter.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio.



#### 1.2.8.5. La Matriz del Boston Consulting Group (Bcg)

Adalberto Chiavenato y Arao Sapiro, (2010), considera que “La matriz tiene como objetivo analizar 2 método que es clasificado por la participación de mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado del producto a ofrecer, considerando las cuatros situaciones diferentes de los productos”. (Pág. # 214), esta matriz les permite visualizarse realizando un estudio de mercado para luego tomar decisiones adecuadas para el mejoramiento de las instituciones a través de las estrategias a aplicar, ya que son importantes para posicionarse en el mercado competitivo.

- **Negocios Estrella.-** Se caracteriza por un alta Participación y alto crecimiento del mercado.
- **Vacas Lecheras.-** crecimiento bajo, alta participación de mercado y es una fuente de exceso efectivo en sus operaciones.
- **Negocios Interrogantes.-** alto crecimiento, baja participación en el mercado es decir que es Costoso y arriesgado
- **Perro.-** Son productos que tienen baja participación en el mercado y que operan en sectores con baja tasa de crecimiento.

La matriz del BCG permite a una organización administrar su cartera de negocios analizando tanto interno como externo la parte relativa del mercado que está ocupando, su finalidad es tomar decisiones con las diferentes estrategias a aplicar, en cuanto a la asociación les permite verificar que producto agrícola es el más vendido para crecer su mercado productivo.

#### 1.2.8.6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

La formulación de la estrategia son alternativas que se pueden disponer en el análisis FODA, que tendrá como objetivo crear soluciones o alternativas en un determinado tiempo con el análisis situacional estratégico.

#### **1.2.8.6.1. Estrategias.**

Por esta razón, Aranda A. Alcides. (2007); considera que: “Las estrategias son caminos o mecanismos que la institución considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas. En otros términos es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados”. (pág. # 147).

Las estrategias, son establecidas como mejoramiento de las instituciones, dentro de los objetivos y planes estratégicos, esta formará sus beneficios de manera exitosa en un lapso de tiempo; igualmente, su estimación de las estrategias serán valoradas en las oportunidades que ofrece el mercado y a la vez verificar los objetivos establecidos en el proyecto, el cual permite mejorar las ventajas competitivas a través de un direccionamiento evaluando los niveles de capacidad ofrecida, la misma que le ayuda a mejorar a las instituciones y empresas adaptarse a los cambios del entorno competitivos y de esta manera posicionarlo en el mercado con el objetivo de satisfacer una necesidad ya sea de un bien o servicio. Con la aplicación de las estrategias colectivas y de manera eficaz permite direccionarse a través de un plan estratégico que tiene como finalidad lograr el objetivo futuros creados en las instituciones u empresas.

#### **1.2.8.6.2. Cursos de Acción.**

De acuerdo a esto, Munuera Alemán José Luis, Rodríguez Escudero Ana Isabel. (2007), razonan que “los cursos de acción son guías de trabajo que llevan a lograr las estrategias y objetivos finales en su ejecución, ya que es la clave del éxito del plan” (pág. 434). Las acciones, se puntualizan de manera sucesiva o movimientos ordenados, para que las instituciones logren sus propósitos formados de maneras visionarias; el cual permite llevar a cabo dicho plan de manera eficaz y confiable a la institución, la misma que permite encontrar aspecto negativos y positivos, que logren cambiar para alcanzar los objetivos.

### **1.2.8.6.3. Políticas.**

Aranda A. Alcides. (2007), considera que: “las políticas forman parte del direccionamiento y alineación a los planes. Son establecidas a través de la misión, visión y objetivos con el propósito de alcanzar las metas” (pág. # 140).

Las políticas son fundamentales para las grandes y pequeñas empresas, el cual permite estructurarse de manera flexible con la nuevas tendencias del mercado competitivo, de esta manera logren garantizar efectividad en su elaboración. Ya que en la actualidad de las instituciones orientan al personal a direccionarse con el afán de prestar atención a las oportunidades que tienen las instituciones interno como externo en base a esto se determina cambios esperados por las organizaciones.

### **1.2.8.7. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA**

#### **1.2.8.7.1. Programas.**

Aranda A. Alcides. (2007), programa: “Es una herramienta que permite verificar los planes programados, a través de los objetivos y metas para lograr fijar materiales, financiamientos y sobre todo el talento humano que son gestionado por una subordinación o unidad ejecutora”. (pág. # 168).

Este tipo de herramienta es introducido en los planes estratégicos, el cual permite establecer meta de direccionamientos dentro de una institución, en base a esto se desarrollará las actividades deseadas y que puedan ser aplicada en las nuevas tendencias del mercado y de la misma forma se orienta al talento humano, para lograr las metas y objetivos puntualizados en dicho plan, de esta manera las instituciones alcanzan a posicionarse en el mercado logrando beneficios mediante el establecimiento y ejecutar los programas que fueron creado en el plan estratégico.

#### **1.2.8.7.2. Proyectos.**

Aranda A. Alcides. (2007), considera que: “Se entiende por proyecto un conjunto ordenado de antecedentes, estudios, métodos específicos, conclusiones y propuestas que les permitan estimar o juzgar la conveniencia del dicho plan y sobre todo de destinar recursos a las actividades que se realicen en su ejecución correspondiente”. (pág. # 170).

Los proyectos crean buenos efectos, los dirigentes se comprometen a tomar las decisiones apropiadas e investigar los componentes básicos que accedan al desarrollo de las ventajas competitivas dentro y fuera del ambiente empresarial, esto también vincula a una auto gestión para la adquisición de materiales como maquinarias para alcanzar el objetivo a través de su estructura documental, en el cual se deben considerar todas las ideas empresariales y sobre todo talento humano que será fundamental para meditar la flexibilidad y credibilidad en la elaboración del plan estratégico generando éxito y beneficios en el futuro a la asociación de agricultores y citricultores de la comuna sinchal.

#### **1.2.8.7.3. Cuadro de Mando Integral.**

El cuadro de mando integral es de alta utilidad y eficiencia, el cual es fundamental para identificar las falencias existentes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, para mejorar esta situación actual se deben considerar alternativas de soluciones por medio de un análisis situacional de los factores internos y externos de la asociación vinculando la misión, visión, valores y los objetivos estratégicos.

Esta matriz les permite a los directivos y asociados a comunicarse de forma directa a diseñar a evaluar y controlar las estrategias a seguir, identificado a través de las perspectivas del cliente, ya sea financieras, procesos internos y crecimiento de la institución.

#### **1.2.8.7.4. Procedimientos.**

Fernández Sánchez Esteban. (2010), “estima que “los procedimientos se ocupan de las operaciones de los departamento funcionales y son interdepartamentales en cuanto a su efecto” (pág. # 313).

Los procedimientos son acción, que permite direccionar las actividades de manera específica, vinculando y adaptando al talento humano en la investigación del éxito institucional y lograr un excelente desarrollo tanto interno como externo del entorno competitivo; el cual, se debe formar una visión despejada, objetiva y factible, para alcanzar el perfeccionamiento de las actividades y que sean ordenadas y direccionadas hacia un mismo fin. Es importante seguir un proceso de pasos destinados que accedan al desarrollar de sus movimientos empresariales con eficiencia certificando que los procesos que se ejecuten en la asociación se efectúen positivamente.

#### **1.2.8.8. PLANEACIÓN OPERATIVA.**

La planeación operativa forma parte de las actividades que corresponden en base a una salida de la investigación que se logra en el transcurso del estudio del proyecto, esto se basa al momento de ejecutarlo dependiendo de los objetivos, procedimientos, programas, participación y responsabilidad del talento humano, los cuales generarán el éxito de las empresas al momento de ejecutarlo.

##### **1.2.8.8.1. Plan Operativo Anual.**

Herrscher Enrique G. (2009), fundamenta que “La planificación operativa es el instrumento más importante con que cuenta la administración para convertir el plan estratégico en actividades concretas, el cual consiste en establecer sus objetivos específicos e implica la realización de una serie de operaciones dentro de un tiempo determinado”

Es una herramienta de control mediante una ejecución de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en un plan, por ello, se constituye como el desarrollo efectivo de las actividades evaluando los resultados en un tiempo estimado; además, contribuye a crear un clima laboral creativo y eficaz con todo el personal que está inmerso en la etapa de planeación, con el fin de que los resultados beneficien a la asociación en el presente y en el futuro.

#### **1.2.8.8.2. Seguimiento y Control.**

Este elemento estratégico forma parte a partir de la ejecución de las actividades realizadas del talento humano y los procedimientos institucionales el cual se establece mediante un sistema de control, con la finalidad de alcanzar mejores resultado a través de la implementación del proyecto. Este método debe ser flexible al momento de realizar las actividades administrativas y productivas de las instituciones; mediante los conocimientos de los asociados para la ejecución del plan, el cual esta orientadas a lograr las expectativas deseadas en un futuro.

#### **1.2.8.9. Planeación Financiera.**

Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, en un lapso de tiempo, esta herramienta permitirá adelantarse en el tiempo de los problemas futuro y por ende las empresas se deben preparar para afrontar de mejor manera posible, ya que le permiten desarrollar sus operaciones.

##### **1.2.8.9.1. Presupuesto.**

El presupuesto es un esquema escrito de todas o algunas de las fases de las actividades de la organización expresado en términos económicos (monetarios). Suelen caracterizarse porque se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente y a su vez está formulado en términos cuantitativos.

### **1.3. GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ASOCIACIÓN**

#### **1.3.1. Desarrollo Organizacional.**

##### **1.3.1.1. Fundamento Organizacional.**

La gestión de planeación estratégica permite a las instituciones estructurarse para tomar decisiones apropiadas con respecto a la competencia y de esta manera mantenerse en el mercado, tomando en cuenta la calidad de los productos, la visión corporativa, mejorando la eficiencia y bienestar de los socios, con el único fin de direccionar sus actividades y mejorarla de una forma continua y logra la efectividad laboral, para ser más competitivo en el mercado; la misma que evalúa las habilidades, conocimiento, actitudes y aptitudes por parte de los agricultores y citricultores, para acomodarse a las nuevas tendencias del mercado.

Cummings Thomas G. Worley Christopher. (2007), sustentan que: “en el transcurso de las organizaciones se debe aplicar, preparaciones metodologías de los estudios administrativos que les permita desarrollar a las organizaciones a establecer contenido que nos ayuden a mejorar su actividades productivas y administrativas de manera eficiente, evaluando el nivel de desempeño laboral y financiero”. (pág. # 4).

##### **1.3.1.2. Cultura y Cambio Organizacional.**

Por ello, Lefcovich Mauricio León. (2009), genera que: “Una mayor satisfacción laboral, conducida por un equipo de trabajo mejorará los problemas existentes, a través del compromiso del talento humano para lograr objetivos establecidos tomando en cuentas las habilidades que poseen y la interacción de cada individuo para conseguir cambios organizacionales, para disminuir la desmotivación que existe en la instituciones y por ende crear nuevas personas desarrolladas con sus aprendizajes”. (pág. # 6-7).

La cultura organizacional está basada por la motivación, trabajo en equipo, responsabilidad y la creatividad del talento humano; estas síntesis permiten a las organizaciones adaptarse a las nuevas tendencias que se muestra en el mercado evolutivo. Mediante este transcurso de cambio organizacional se podrán direccionar sus actividades para aprovechar el mercado donde se encuentra, aplicando estrategias y objetivos planteados internamente, durante un periodo planificado el cual se formará un futuro sostenible para la asociación.

De esta manera, se establecerá métodos que formen habilidad para desenvolverse con las actividades de formas eficientes y eficaces para fortalecer la asociación a largo plazo.

### **1.3.2. Aspectos constitutivos.**

#### **1.3.2.1. Historicidad.**

La comuna Sinchal, se encuentra ubicada en la parroquia Manglaralto, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena, limita: Por el norte, río California o Valdivia, rodeado de vegetaciones, con un clima templado tanto frío como cálido, esta comuna Sinchal, tiene sus orígenes en la cultura milenaria Valdivia que habitó y se desarrolló en este sector hace más de 4000 años. Esta localidad cuenta con aproximadamente con 3.959 habitantes, existen alrededor de 990 familias cuya actividad principal es la agricultura, como el cultivo de productos cítricos (limón, naranjas, mandarina y toronjas) y productos de ciclo corto como sandía, melón, pimiento, tomates, pepinos.

El cual ha sido muy relevante en el crecimiento de la población, de tal importancia que los agricultores no necesitaban comprar alimentos para el consumo diario, ya que ellos siembran sus propios productos lo cual significa un ingreso económico para los habitantes de esta comunidad, este es uno de los principales ingresos beneficiosos que tiene la comuna para mejorar su economía.



También existen algunas asociaciones y grupos dedicadas a diferentes actividades en la comuna Sinchal, entre ellas la artesanía donde se elaboran los productos en bases de conchas, spondylus, tagua, oro, bronces, conchas y de platas donde se ofrece juegos de orfebrería, aretes, collar con pendiente, pulsera. Anillo, igualmente esta comunidad elabora sombrero y adornos de paja toquilla que son entregados a comunidades cercana para sus ventas, también otros se dedican a los tejidos, sastrería, carpintería, ebanistas y crías de ganaderías, también cabe recalcar q las amas de casa igualmente que se dedican a la crianza de pollos en mayor producción que luego serán entregados a comunidades cercanas.

### **1.3.2.2. Datos Generales Constitutiva.**

El proceso evolutivo que han desarrollado las asociaciones en la actualidad, han permitido que éstas no se disuelvan en el mercado competitivo, al contrario les han direccionados a crear alternativas específicas, para hacerle frente a los cambios que se presentan en su entorno. El éxito generado a nivel mundial de las asociaciones, tomó fuerza en nuestro país, y a raíz de esto, los productores de agrícolas decidieron agruparse basados en los parámetros de asociatividad; de ésta forma, es cómo surgió la Asociación, que empezó sus actividades hace unos 3 años, con el número de personas que establecen las leyes de nuestro país.

Su estructuración se originó a los ocho días, del mes de mayo del 2010, mediante una reunión establecida por un grupo de personas dedicadas a la agricultura. Ya que poseían el número adecuado de personas que determinaba la ley de asociatividad, de esta forma se crea la asociación. La idea de agruparse nace del señor Hugo Borbor, cuyo propósito era definir el futuro de los agricultores y citricultores el cual crea oportunidad para generar más ingresos y poder sustentar y fortalecer a sus familias, con el efecto que se establece en las organizaciones con el fin de obtener los beneficios y ventajas, por la creación de esta asociación, esto causó efectos de forma positiva en cada uno de sus miembros y de la comunidad ya que es una oportunidad para poder mejorar el progreso de los socios.

La asociación de agricultores y citricultores, constituida desde el 22 de septiembre del año 2010, con el N° 2.373 bajo la Constitución de la república, el estado ecuatoriano reconoce y garantiza el derecho de la asociación, y unirse y manifestarse en forma libre y voluntarias, con la presencia del Ing. Washington Ramírez delegado de la dirección provincial agropecuario de Santa Elena. Al contar con los 40 socios, se procede a construir una asociación basándose en las necesidades que se presenta este grupo de esta forma podrán alcanzar el objetivo y aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado ya que es necesario unirse para fortalecerse el ambiente organizacional tanto interno como externo y tomar mejores decisiones, con respecto a las ideas que brindan los socios tanto con sus actividades productivas y administrativas.

### **1.3.2.3. Estatutos de permiso de la Asociación.**

Estatutos de la constitución agrícolas, del capítulo 1 y Art. No. 1.- Teniendo como marco legal el ordenamiento jurídico y el presente permiso de constituyese la Asociación de Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal como una persona jurídica de derecho privado, de la reguladas por las disposiciones del título XXX, del libro primero del código civil, y con sujeción a las normas establecidas en el presente estatuto del reglamento interno que se dictaran y demás resoluciones de la asamblea general, una vez realizada estos documentos procedieron formalmente el permiso de funcionamiento como una asociación de personas jurídicas estableciendo.

### **1.3.3. Actividades.**

La asociación de agricultores y citricultores se dedica a la producción de los productos agrícolas, la misma que les permite desarrollarse en este tipo de mercado y por ende dedican casi todo su tiempo a esta actividad, para poder cumplir con las expectativas del clientes que es la calidad del productos y así posicionarse en el mercado.

Este mecanismo les ha dado la oportunidad de mantenerse y seguir creciendo en el mercado, que hoy en día se vuelve cada vez más complejo, por las nuevas tendencias del mercado competitivo. Por eso es importante considerar, que a pesar de las falencias existentes en la asociación el personal ha tratado de mejorar la calidad de sus productos agrícolas para no desaparecer de este mercado agrícola.

### **1.3.3.3. Productos de ciclo cortos y largos.**

La asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, se dedica a la producción de productos agrícolas de ciclo corto y largo entre ellos como; limones, naranjas, mandarinas y de ciclo cortos como; melón, sandía, pimientos, tomates, la siembra de estos productos significa que es el principal ingreso para mejorar su actividad económica tanto para la asociación como la comunidad en general.

### **1.3.4. Recursos.**

La asociación, cuenta con el recurso humano necesario para generar sus actividades productivas continuamente y dar una mejor producción a sus clientes, cabe recalcar que al no existir un lugar propio para efectuar las reuniones y por ende no existe el área administrativo la misma que se realiza en casa de un socio, de igual manera existe pocos recurso materiales y económicos, pero cuentan con un aporte mensual de los socios destinada para las necesidades de la asociación.

Para la ejecución de dicho plan se gestionará y creará beneficios por lo que es obligatorio que conserven directrices que permitan direccionar sus actividades tomando decisiones en el tiempo pertinente. En cuanto al talento humano de la asociación, se desempeñar o ejercer en las actividades productivas al poseer, habilidades y destrezas, nos estamos refiriendo a las capacidades que tienen los socios en cuanto al área de producción ya que ellos reciben asesorías por medio del MAGAP, para mejorar la calidad del producto.

### **1.3.4.3. Humanos.**

El recurso humano es la parte más importante dentro de una organización, ya que son los responsables de cumplir y hacer cumplir las tareas, obligaciones que la empresa les demande, es por eso que se debe reclutar al personal más capacitado para desarrollar las actividades que se requieran, la contratación se la debe realizar de acuerdo al perfil de cada persona y al puesto donde desarrolla mejor sus habilidades.

#### **1.3.4.3.1. Técnicos.**

Este procedimiento permite al talento humano desarrollar de forma adecuada su función lucrativa proporcionada a brindar a sus clientes productos agrícolas de calidad de ciclo cortos y largos, para mejorar la productividad el desarrollo institucional y desempeño de la asociación de agricultores y citricultores de la comunidad Sinchal.

### **1.3.4.4. Materiales.**

Actualmente la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, no cuenta con su totalidad de materiales adecuados para optimizar la actividad de la producción agrícola entre ellas existe el kit de riego y fertilizantes, la misma que les permite mejorar un mayor desempeño laboral. También se vincula la creación de bonos orgánicos para mejorar la producción de los frutos cítricos y ciclo corto.

#### **1.3.4.4.1. Económicos.**

Estos recursos permiten a la empresa satisfacer sus propias necesidades dentro del proceso administrativo ya que es necesario adquirir ciertos implementos que les ayudarán a que la organización tenga el éxito esperado.

#### **1.3.4.5. Tecnológicos.**

En la actualidad la asociación no cuentan con materiales tecnológicos, al no tener apoyo de las instituciones públicas, el cual crea una desventaja a la comercialización de los productos agrícolas, mediante la aplicación de los procesos la producción dará un avances de la globalización, como por ejemplo, para generar una línea de productos de mejor calidad, se utilizara maquinas podadoras o materiales fertilizados de esta manera se logra una mejor producción.

#### **1.3.5. Efectividad Laboral.**

Es una habilidad que se puede desarrollar a través del talento humano donde también se involucra la motivación para mejorar el desempeño de los asociados la misma que tiene como objetivo evaluar la capacidad y la habilidad productividad de cada socio.

##### **1.3.5.3. Desempeño.**

Desempeño laboral nos permite lograr el resultado positivo del talento humano de una organización donde se identifica las debilidades y fortalezas que poseen para luego utilizarlas de base para mejorar y ajustar las actividades que se va realizar internamente, tanto productivas como administrativas en la asociación de la comuna Sinchal, este procedimiento se debe seguir a través de las políticas establecidas y los objetivos a cumplir en un lapso de tiempo en dicho plan.

##### **1.3.5.4. Comunicación efectiva**

La comunicación efectiva es importante en una institución ya que ésta no solamente emite un mensaje si también recibe una respuesta todo esto es realizado a través de palabras, pensamientos y sentimientos y por medio de esto se transmite la información efectiva.

Este es un mecanismo fundamental que les permite a los directivos manifestar sus necesidades o falencias existentes en la asociación para luego tomar mejores decisiones y por ende sus actividades productivas y administrativas sean eficientes la misma que estará orientada a los esfuerzo al logro de la visión y misión.

### **1.3.6. Impacto Ambiental.**

#### **1.3.6.3. Responsabilidad Social.**

Al constituirse la asociación, por el **Art. 10 - 57** del Reglamento Orgánico Funcional del Ministerio de Bienestar Social, donde se delegó al subsecretario de Bienestar Social mediante Acuerdo Ministerial No. 02117 otorgar Personalidad Jurídica a las organizaciones de Derecho Privado sin fines lucrativos. La legalidad de la asociación en la actualidad, se encuentra regulado por el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), entidad gubernamental que promueve la inclusión económica de su población mediante la generación o garantía de las oportunidades de poseer y utilizadas en la sociedad para consumir, producir o realizar intercambios, de tal forma que se garanticen el acceso a trabajo.

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

El plan nacional del buen vivir, promoverá las formas de producción que aseguren a la población, la desmotivación en aquellas que atenten contra sus derechos, obligaciones o por su naturaleza; alentaré la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

Este instrumento al que se sujetará las políticas, programas y proyectos públicos; la programación y ejecución del presupuesto del estado, la inversión y la asignación de los recursos públicos, coordinar las competencias exclusivas entre el estado central y los gobiernos autónomos descentralizados.

### **1.3.7. Marco Situacional.**

La comuna Sinchal, es una localidad perteneciente a la parroquia Manglaralto se encuentra ubicada a 50 kilómetros del cantón Santa Elena, en esta pequeña población, radica un grupo de personas pertenecientes a la asociación de Agricultores y Citricultores, dedicados a la siembra de productos agrícolas de ciclo corto y largo, radicada hace 4 años, con el fin de poder desenvolver en este tipo de mercado y darse a conocer dentro y fuera de su entorno laboral.

La producción de estos productos de agrícolas, les han permitido a los agricultores y citricultores desarrollarse en este tipo de negocio; por ello, se dedican casi todo su tiempo a esta actividad, para poder cumplir con sus pedidos para los intermediarios, de esta manera establecen la credibilidad de sus clientes; pero en la actualidad a asociación no sigue creciendo ya que hoy en día el mercado se vuelve cada vez más complejo por la creación de nuevas tendencias del mercado.

Es importante considerar, que a pesar de estas falencias, el personal de la asociación, ha tratado de mejorar la calidad de sus productos agrícolas para no desaparecer de este mercado. Sin embargo, en la actualidad la asociación posee inexistencia de direccionamiento estratégico, visión, misión, objetivos y estrategias, el cual no han logrado proyectarse hacia un mejor futuro, como han manifestado en su constitución, ya que estas falencias han limitado su desarrollo económico, administrativo y productivo que hoy en día son indispensables para alcanzar el éxito en la asociación de agricultores y citricultores.

Así mismo, se considera, que por la falta de planeación, no han establecidos estrategias corporativas, ya que no cuentan con un liderazgo participativo, ni con la comunicación e interacción del talento humano, lo cual ha restringido ciertas acciones que benefician a la asociación a largo plazo; por ello, es muy importante diseñarles un plan estratégico para que mejoren su situación actual y se proyecten hacia un mejor futuro.

Con el diseño y establecimiento de este mecanismo que es el plan estratégico, donde se buscará mejores alternativas para poder adaptar a los agricultores y citricultores a los nuevos cambios que se generan el mercado actual, para que sean más competitivos y puedan cumplir con todas las expectativas que demandan sus clientes.

Por esa razón es muy importante considerar los factores endógenos y exógenos del entorno, los cuales permitirán la recopilación, protección y conservación de la información la misma que serán fundamental para generar ideas exitosas en la actualidad y en un futuro para asociación.

### **1.3.7.3. Organigrama actual de la Asociación de Agricultores y Citricultores.**

Para otorgar todo los derechos y alcanzar los objetivos es necesario elegir un directorio provincial que no represente y de esta manera podremos acceder a todos los beneficios como asociación una vez conformada se establecerá los directivos de la siguiente manera bajo la subsecretaria del MIES para que consten en los registros de las organizaciones.

Si se empleara esto, les permitiría a la instituciones demostrar cómo está funcionando jerárquicamente la asociación u organización en la actualidad, lo cual ha sido muy fundamental para tomar las decisiones y enfrentar los problemas existentes que se presentan en el ambiente de los agricultores y citricultores, con el fin de darse a conocer en otras provincias con la producción y ventas de sus productos dentro y fuera del país.

<b>PRESIDENTE:</b>	Sr. Hugo Martín Borbor Orrala.
<b>VICEPRESIDENTE:</b>	Sr. Santiago Borbor Domínguez
<b>SECRETARIO:</b>	Sr. Jacinto Quirumbay Suárez
<b>TESORERO:</b>	Sr Luis Suarez Orrala
<b>SÍNDICO:</b>	Sr. Freddy Reyes Pozo.



#### **1.3.7.4. Finalidad de la Asociación Agricultores y Citricultores.**

En estos tiempos, organizar y administrar se ha convertido en un proceso que conlleva una responsabilidad compartida, para que los objetivos sean alcanzados de forma continua y exitosa en un período de tiempo, dentro de esta etapa, se constituyen los mecanismos claves para lograr los fines que se establecen en un plan estratégico y de esta forma alcanzar el éxito a largo y corto plazo. La motivación frente a los socios es realizar los cambios para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno; y mejorar la situación económica de cada uno de sus miembros, es por esa razón que se establece los fines y objetivos de siguiente manera para la asociación de agricultores y citricultores:

- El objetivo de esta agrupación es fortalecer la participación solidaria y responsable de los asociados a través de la organización.
- Para realizar planes, programas, y proyectos de carácter social que se dirija directamente a los beneficios económicos y culturales de la asociación.
- Mantener relaciones de confraternidad con organizaciones afines de favorecer a los asociados.
- Podrá promover en forma conjunta con entidades públicas o privadas o por su propia cuenta, iniciativa, modelo productivo de autogestión económicamente a mejorar las condiciones laborales y la vida de cada socio.

#### **1.3.8. Marco legal.**

##### **La constitución de la república del Ecuador.**

Hay diversas formas de organización de la producción en la economía, entre ellas las comunitarias, empresas públicas o privadas, asociativas, autónomas o mixtas. El Estado ecuatoriano reconoce y garantiza a los ciudadanos el derecho a la libertad de asociarse con el único fin de generar beneficio individuales y apoyar con el desarrollo de la comunidad de forma efectiva. **Art. 55.**

Las personas usuarias y consumidoras podrán construir asociaciones que promuevan la información y educación sobre sus derechos, las representen y defiendan ante las autoridades judiciales o administrativas, que nadie será obligado a asociarse.

#### **1.3.8.3. Registro de Asociaciones que ejercen sus actividades en el Ecuador.**

Que, de conformidad con el artículo 441 (432), de la Ley de Compañías, reformado por el artículo 15 de la Ley No. 58, publicada en el R.O. No. 594 de 30 de diciembre de 1986, corresponde a la Superintendencia de Compañías el control de las asociaciones que ejerzan sus actividades en el Ecuador y que formen sociedades nacionales vigiladas por la entidad, compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas; el control es necesario para determinar los lineamientos con arreglo a los cuales debe efectuar la institución el registro de dichas asociaciones en uso de las facultades que le confiere la Ley.

#### **1.3.8.4. Estatutos de la Asociación de Agricultores y Citricultores de la Comuna Sinchal (acta constitutiva, domicilio y duración).**

**Art. 1.-** Teniendo como marco legal el ordenamiento jurídico y el presente estatuto constituyese la **Asociación de Agricultores y Citricultores de la Comuna Sinchal**, como una persona jurídica de derecho privado, de la reguladas por las disposiciones del título XXX, del libro primero del código civil, y con sujeción a las normas establecidas en el presente estatuto del reglamento interno que se dictaran y demás resoluciones de la asamblea general.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

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

Méndez Álvarez Carlos Eduardo. 2006, define que: “El esquema de la investigación se utiliza de soporte al estudio en el lapso de una planificación que pretende empezar en la representación del conocimiento científico” (pág. 154).

Este estudio se ampliará tomando en cuenta la exploración se fundamentará en el modelo cualitativo (entrevistas) y cuantitativo (encuesta), con la finalidad de buscar la información específica y recolectar datos reales es decir antecedentes creados en el objeto de estudio, la elaboración de ambos fundamentos permitirá alcanzar la observación específico y los problemas de direccionamiento que impide el proceso organizacional de la asociación de “agricultores y citricultores” en un tiempo determinado que permitan solucionar los problemas existentes.

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

Por esta razón, Ramos María Guadalupe (2007), considera que: “Un proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta viable para buscar una solución posible a un problema de tipo práctico y así satisfacer las necesidades de una institución o un grupo de personas. (pág. # 143).

El impacto ambiental del plan estará vinculada a las modalidades de un programa factible para la asociación con el fin de dar mejores resultados con respecto a la problemática de la situación actual, el cual permitirá posicionarse estableciendo alternativas para solucionar la causas que les impiden expandirse en el mercado de esta formar optimizan las necesidades interna y externa.

Para cumplir con todas las expectativas se debe estructurar y establecer fases como: Observaciones del entorno, que se detalla teóricamente, metodológico, con finalidad de mejorar de forma eficiente sus actividades tanto productivas y administrativas aprovechando los recursos disponibles de la asociación en un determinado tiempo. A través de los fundamentos cualitativos (entrevistas) y cuantitativas (encuesta), el cual tendrá como propósito de examinar y recopilar datos específico, con la finalidad de mejorar su actividad por medio de direccionamientos al mercado existente.

Este plan tiene como propuesta, buscar las alternativas necesarias que impulsen el logro de las metas específicas en base a la estructuración de los objetivos estratégicos. Todo este resultado nos servirá para establecer todo los parámetros del estudio el cual permitirá establecer los modelos y características principales que fundamenten la teoría y la práctica del plan estratégico, cuya estructuración será enmarcada por los objetivos corporativos y estratégicos, los mismos que direccionarán a los asociados a obtener un mejor proceso organizacional dentro del mercado peninsular y por ende obtener una mejor calidad de vida y desarrollarse en otros segmentos de mercados nacionales.

## **2.3. TIPOS DE INVESTIGACIÓN.**

### **2.3.1. Por el propósito.**

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

Paredes G. Wilson Gonzalo MSc (2009), considera: que la investigación aplicada, “Sirve para resolver el problema prácticos, concretos” (Pág. # 26). Este tipo de exploración identifica el problema en la búsqueda planteado el cual les permite establecer los conocimientos necesarios que nos servirán para analizar el estudio del plan estratégico, ya que el propósito de esta investigación es solucionar la falencia existente de la asociación de la comuna Sinchal.

### **2.3.2. Por el nivel.**

#### **2.3.2.1. Investigación descriptiva.**

Este tipo de investigación representa la situación actual en cualquier forma sus procedimientos contribuyen bienes tangibles e intangibles, por medio de la conceptualización de Méndez C. (2006), en las págs. 230–231, considera que se debe llevar a cabo esta investigación interno y externamente a la asociación.

### **2.3.3. Por el lugar.**

#### **2.3.3.1. Documental bibliográfica.**

Esta investigación establece que la búsqueda de fuentes primarias y secundarias mejorará el objeto de estudio. Paredes G. Wilson Gonzalo MSc. (2009). Establece propósito de conocer, comparar, y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la cuestión determinada, basándose en documentos, libros.”(pág. #52). Mediante el proceso de información recopilada de forma eficiente alcanzamos el mejor resultado del estudio.

## **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.**

Estos métodos son importantes para una investigación, que permite ayudar y ejecutar un análisis para dar soluciones a las dificultades en el estudio.

### **2.4.1. Método analítico.**

El método analítico del estudio de investigación nos permitió conocer a fondo cada uno de los problemas que se presenta mediante el análisis de la situación actual de la comunidad y asociación, ya que este método consiste en la en observar las causas y los efectos y poder mejorar su comportamiento.

### **2.4.2. Método inductivo.**

Paredes G. Wilson G. MSc y Paredes Nataly; (2011), define que: El inductivo es un proceso analítico, sintético de la investigación para comprobar el fenómeno de lo particular a lo general, con fin de establecer el problema por medio de las observaciones, causas o experiencias particulares que determinan el efecto del estudio. (Pág. 41).

Este método se comienza mediante la observación planteada de las falencias existentes el cual se realizó un estudio individual de los hechos para luego expresar soluciones que se piden como principios y fundamentos de una teoría. El cual analizará la situación actual de la asociación donde se realizara el proyecto con el fin de conocer el grado de eficiencia actual y admisión del conocimiento científico.

## **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

El éxito de la investigación del presente estudio depende mucho de la calidad de información que se adquiera tanto de las fuentes primarias como de las secundarias, que serán utilizadas por su confiabilidad y validez en el proceso de estudio. Esto nos permitirá obtener una información clara y específica que será fundamental para los agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, con el fin de viabilizar la propuesta de elaboración del plan estratégico. Así tenemos:

### **2.5.1. Entrevista.**

Se define mediante el dialogo planificado, permite obtener información y profundizar el tema de investigación según, Méndez Álvarez Carlos Eduardo. 2006, establece que: “Las entrevistas son de mayor reporte verbal de una persona u otras con el fin de obtener información específica acerca de su conducta o experiencia” (pág. 253).

Su aplicación será de mucha importancia para el desarrollo efectivo de la investigación, por medio de las opiniones difundidas de los directivos, socios y clientes de la asociación, a través de esto se pudo conocer la forma en la que se llevan a cabo los procesos administrativo y productivos de la asociación visualizando la situación actual problemática que afecta las actividades dentro de ella, obteniendo así información relevante para el planteamiento de la propuesta.

### **2.5.2. Encuesta.**

Es un instrumento guía mediante el cual se establece el dialogo, la factibilidad y la propuesta de la elaboración de un plan estratégico para la asociación según, Méndez Álvarez Carlos Eduardo. 2006, le considera: “La recolección de información a través de preguntas sirve para recopilar la información acerca de las variables; conocimientos de la observación, actitudes y las opiniones de las personas en relación al objeto de investigación” (pág. 252).

En base a esto, se podrá conocer las opiniones de los involucrados en la asociación y clientes que se realizó por medio de las encuesta, de esta forma se obtendrá mejores resultados para el proyecto el cual se utilizara la escala de actitud de Likert, la misma que hace relación a las diferentes alternativas de las respuestas de cada uno de los individuos de la asociación.

## **2.6. INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La aplicación de este elemento es la necesidad de los objetos propuesto en la presente investigación, que facilite y se obtenga información veraz y confiable que será de manera individual. Por ello, Méndez Álvarez Carlos Eduardo. 2006, define que: “Los instrumentos de cuestionarios, test, guías de observación, guías de entrevistas, aparatos o instrumentos para medidas físicas. Siempre estarán destinados a proporcionar una definición operacional de la hipótesis, pues son los que dan la medida de los indicadores de las variables” (pág. 252).

### **2.6.1. Guión de entrevista.**

Esta herramienta a utilizar seleccionara de forma directa a los entrevistados de la organización, la misma que nos llevara a realizar un documento considerando la vinculación de los objetivos de la investigación por medio de las Operacionalización de las variables, el cual se aplicara a los 40 socios de la asociación de agricultores y citricultores, de esta manera se desarrolla dicho plan donde se analizara cada pregunta con el fin de mejorar la falencias existente.

### **2.6.2. Cuestionario.**

Por ello, Paredes Garcés Wilson Gonzalo y Paredes de la Cruz Nataly, (2011), definen que “El cuestionario es una herramienta de la encuesta el cual se basa en las teorías, las hipótesis si las hay y los objetivos de nuestra investigación”. (Pág. # 39).

Esto es una herramienta que recopila toda la información adecuada por medio de un estudio explicativo para la investigación científica, este se utiliza de un modo referente para obtener resultados exitosos del objeto de estudio, además su carácter cualitativo identifica las características y variables necesarias que serán consideradas en el proceso de investigación de manera exitosa

## **2.7. POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **2.7.1. Población.**

La población se define como el conjunto de unidades individuales o fundamentales compuestas por personas o cosas, que se deben de considerar para que el objeto de estudio brinde los resultados esperados, por ello; Bernal César A. (2010), considera que la “población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (pág. # 160).



La población es el conjunto de elementos con iguales características en el cual se aplicará los instrumentos de investigación, a clientes y socios ya que por ellos se obtuvo la información necesaria para realizar el plan estratégico y probar la hipótesis planteada en este presente estudio. Su finalidad es brindar la información clara y precisa para alcanzar buenos resultados en la investigación. Así mismo, obtuvo 3959 personas que nos demuestra el cuadro # 3.

**CUADRO N° 3: POBLACIÓN**

<b>ELEMENTO</b>	<b>Ni</b>
Directivos	<b>5</b>
Socios	<b>45</b>
Prospecto de socios y colaboradores	<b>52</b>
Clientes	<b>3857</b>
<b>TOTAL.....</b>	<b>3959</b>

**Fuente:** Datos son proporcionados por el presidente de la comuna Sinchal y la asociación.  
**Autora:** Nancy Suárez Bacilio.

### **2.7.2. Muestra.**

Es considerada como una de las partes más representativa de la población y conocida como un subconjunto del conjunto de la misma, que nos permite visualizar dos puntos de vista, la una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra con enfoque cuantitativo.

Estos dos puntos de vista en la actualidad son herramientas claves para la realización de diagnóstico de la investigación. Según Bernal César A. (2010), considera que la muestra:

Es la parte que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de los variables objetos de estudio. (pág. # 162).

### 2.7.2.1. Muestra Probabilística Estratificada.

Este tipo de muestreo nos permite comprender mejor los procedimientos de la investigación para luego seleccionar los elementos específicos y considerarlo dentro del proceso investigativo, ya que tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Por ello, el presente trabajo investigativo se desarrollará mediante la muestra probabilística estratificada, porque considera los objetos investigados por parte específicas y por la confianza y seguridad que brinda la aplicación de su fórmula la cual viabilizará el proceso del estudio investigativo de la situación actual para luego tomar decisiones para mejorar el futuro de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

Paredes G. Wilson Gonzalo. MSc. (2009), considera que en esta técnica de muestreo estratificada: “Dividimos a los socios y clientes en universo en subgrupos homogéneos de acuerdo a una o más características que indican en la investigación” (pág. # 56).

$$N (p,q)$$

$$\text{Fórmula: } n = \frac{N (p,q)}{(N-1) (e/K)^2 + p,q}$$

n = tamaño de la muestra

n = ?

N = universo

N = 3959

p = posibilidades a favor de la hipótesis

p = 0,5

q = posibilidades en contra de la hipótesis

q = 0,5

e = error admisible

e = 5%

K = 2

K = 2

$$n = \frac{3959(0,5 * 0,5)}{(3959 - 1)\left(\frac{0,05}{2}\right)^2 + 0,5 * 0,5} = \frac{3958 (0,25)}{2,4738 + 0,25}$$

$$n = \frac{990}{2,7238}$$

$$n = 364$$

Calculo de f = tamaño de facción muestral.

$$f = \frac{n}{N}$$

$$f = \frac{364}{3959} \quad f = 0,0919$$

#### CUADRO N° 4: MUESTRA

ELEMENTO	POBLACIÓN x f	MUESTRA
Directivos	5 x 0,0919	1
Socios	45 x 0,0919	4
Prospecto de socios y colaboradores	52 x 0,0919	5
<b>Total de entrevista a realizar</b>		<b>10</b>
Clientes	3857 x 0,0917	354
<b>Total de encuesta a realizar</b>		<b>364</b>

**Fuente:** Datos son proporcionados por el presidente de la comuna Sinchal y la asociación.

**Autora:** Nancy Suárez Bacilio

Las 364 personas, representan la consecuencia de la muestra probabilística estratificada la misma que se aplica esta fórmula para calcular el margen de error del 5% el cual representa una parte de toda la población para puntualizar el tamaño de la muestra, para realizar las entrevistas y encuesta en la asociación de agricultores y citricultores de la Comuna Sinchal.

## **2.8. PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DEL PLAN.**

### **2.8.1. Procedimientos.**

Para dar el análisis de resultado del objeto de estudio considerados en la entrevista y encuesta, utilizamos las herramientas estadísticas como Microsoft office Excel 2010 con el fin de realizar las respectivas tabulaciones de las mismas; además, las tablas estadísticas nos representarán gráficamente y en porcentajes. En base a esto, Bernal César A. (2010); considera que: “La investigación consiste en procesar los datos obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo y tiene como finalidad generar resultados, a partir del análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambas”. (pág. # 198).

Los resultados de este proceso nos permitieron alcanzar los objetivos establecidos en el objeto de estudio mediante el proceso de investigación; para fortalecer la propuesta del plan estratégico con el fin de direccionar los objetivos estratégicos y el desarrollo organizacional de la asociación. Este análisis, de interpretación y procesamiento de los datos involucró los pasos siguientes.

### **2.8.2. Procesamiento.**

- Identificación y selección del problema.
- Elaboración del proyecto.
- Marco teórico.
- Formulación de hipótesis
- Elaboración de objetivos generales y específicos
- Estrategias metodológicas
- Elaboración y aplicación del instrumento
- Análisis e interpretación de los resultados de las entrevistas y encuesta.
- Elaboración de la propuesta.
- Conclusión y recomendación.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

#### **3.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS.**

Tomando en cuenta las entrevistas realizadas directamente a los directivos de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, ya que ellos nos brindan el conocimiento y el desarrollo específicos de las actividades tanto productivas como administrativas. Estas personas colaboraron con sus ideas permitiéndole el desarrollo de la investigación, establecida eficientemente.

Con la información obtenida manifestaron que es de vital importancia contar con programas, proyectos, capacitaciones que les permita establecer un seguimiento y control de todas las actividades, por eso de acuerdo a la investigación se desarrollará planificaciones esenciales con la finalidad de lograr alcanzar los objetivos propuesto en la asociación en un determinado tiempo a corto y largo plazo.

Al realizar las entrevistas identificamos el grado de falencias que existe en la asociación, al no contar con un direccionamiento estratégico que le permita llevar a cabo sus actividades tanto productivas como administrativas desarrollando parámetros que reconozca y logren alcanzar los objetivos y metas propuesto en la asociación. En cuanto a las fortalezas solo existe en el área de producción ya ellos reciben capacitaciones para mejorar sus productos agrícolas tanto de ciclo corto como cítricos, mediante este análisis se mide el grado de falencia existe de las actividades administrativas ya que no cuentan con los conocimientos previos para gestionar y establecer objetivos estratégicos y corporativos para optimizar el grado de falencias existente en la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**1. ¿Según su opinión, cuál cree que son las debilidades que existen en la asociación de Agricultores y Citricultores que no le permita administrar eficazmente su actividad para lograr los fines que desea la asociación?**

Con los datos recopilados de la asociación mencionan que la mayor debilidad que existe es la desconfianza entre ellos, estas falencias nos indican que actualmente no tienen una buena comunicación ni motivación por partes de los directivos y asociados, también se identificó que son conformista con sus productos que venden esto provoca que no puedan expandirse en el mercado nacional, y por ende no les proporciona de ningún beneficio debido a que no existe iniciativa por parte de los socios, ni planes ni programas que les permita mejorar y direccionar sus actividades y no desaparezca la asociación a través una buena planificación.

**2. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de la Asociación Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal?**

Los socios manifestaron que en la actualidad la asociación cada día trata de mejorar sus productos cítricos como; naranja, limón, mandarina, y los productos de ciclo corto como el maíz, melón, sandía, pepino, pimiento, tomate, etc. Todo estos productos mencionados son mejorados a través de talleres, charlas capacitaciones productivas que les brindan instituciones gubernamentales como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), ya que actualmente el estado brinda servicios de conocimiento en el sector agrícola.

**3. ¿Cree usted que la asociación establece objetivos para mejorar su actividad administrativa y productiva?**

La situación administrativa es muy fundamental para desarrollar actividades de manera eficiente, la misma que les permite verificar falencias que existen en la asociación a través de un seguimiento para hacerle frente a los cambios que se presentan en el mercado.

El cual permitió verificar que los asociados no cuentan con los conocimientos específicos ni las herramientas suficientes en el área productiva, ni la administración adecuada para poder direccionar sus actividades por esa razón es de vital importancia dar solución a esta problemática, a través de capacitaciones en el área administrativa y adquisición de nuevas herramientas con fertilizantes para luego generar éxito en este mercado.

#### **4. ¿Qué políticas desarrollan para mejorar el funcionamiento de la asociación en conjunto con los dirigentes y asociados de la organización?**

Los socios establecen que en la actualidad la asociación no cuentan con políticas internas que les permitan desarrollar y direccionar eficientemente sus actividades de una forma conjunta donde intervienen los directivos y socios, la misma que conducirán a plantear estrategias que direccionen las actividades hacia un mismo fin u objetivos, aprovechando las oportunidades que el mercado agrícola ofrece de esta forma generaremos ingresos económicos para la asociación de la comuna Sinchal.

#### **5. Qué estrategias deberían utilizar para que los Agricultores y Citricultores se posicionen en el mercado agrícola?**

Los directivos y socios están de acuerdo a que se utilicen estrategia la misma que les permitirá mejorar a la asociación de agricultores y citricultores donde se establecerá y se desarrollara estrategias comerciales y de posicionamiento, donde intervienen la publicidad y calidad de productos a ofrecer a través de la planeación, ya que es fundamental desarrollar estrategias para alcanzar las metas y objetivos determinado en dicho plan esto creará un proceso de cambio si se planifica correctamente y por ende sean más competitivo con el mercado actual en base a estos elementos se podrá buscar los mecanismos necesarios para tomar la decisión adecuada y así hacerle frente a las eventualidades que se presentan en la asociación.

## **6. ¿Qué oportunidades tiene en el mercado la asociación de Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal?**

Los directivos establecen que la asociación tiene un gran futuro dentro del mercado de la provincia de Santa Elena ya que en sus alrededores existen muchos supermercados y tiendas dedicadas a la venta de productos agrícola de ciclo corto y largo, pero en la actualidad la asociación solo ofrece sus productos a los intermediarios y a la comunidad en general esto se da al no contar con una buena planificación ni motivación por parte directivos y socios para poder direccionar hacia un mismo fin, el cual les permitirá obtener como resultado ganancia, pero deben de trabajar de forma conjunta para mejorar sus actividades.

## **7. ¿Qué herramientas deben utilizar para el mejoramiento de los Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal?**

Para mejorar el proceso administrativo y productivo los directivos y socios de la asociación establecen que deberán utilizar materiales de fertilizantes para mejorar la producción y herramientas tanto del área productivo como administrativo, que les permita direccionar sus actividades, aplicando los programas y proyectos que accedan al desarrollo mutuo de la asociación, para optimizar estas falencias se deberá a aplicar un plan que tenga como objetivo mejorar y direccionar sus actividades de los agricultores y citricultores de forma práctico y económico tanto de los asociados como entidades financieras con la finalidad de lograr cambios en la institución tanto interno como externo.

## **8. ¿Qué proyectos deberían considerar para mejorar la administración y producción de la asociación de Agricultores y Citricultores?**

Los entrevistados establecieron que quieren seguir creciendo en el mercado, el cual se necesitará realizar planes que les permita desarrollar estrategias a través de programas y proyectos que les accedan al crecimiento de manera eficiente.



Ellos mencionaron que podrían mejorar sus actividades a través de una planeación ya que es la base para crecer estratégicamente en dicho mercado, la misma que le servirá como guía de direccionamiento para lograr las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

**9. ¿Cree usted que existe financiamiento por parte de los socios o entidades financieras para mejorar la producción agrícola?**

Los entrevistados testificaron que los recursos financieros - económicos son muy significativo para mejorar a la asociación, reflexionan, que definitivamente no tienen recursos al no contar con poder adquisitivo disponible, es por esa razón que tienen que acudir a instituciones financieras a efectuar préstamos y así incrementar la producción y por ende obtener mayor beneficios económicos para un mejor futuro, pero en la actualidad el Banco Nacional de Fomento está realizando préstamos en apoyo a esta actividad el cual nos servirá para mejorar la producción agrícola.

**10. ¿Cree usted que si se aplicara un plan estratégico en la asociación se lograría el cambio organizacional?**

Los directivos de la asociación consideran que en base a una verdadera planeación en la asociación, se podrá tomar la decisión más adecuada, la cual permitirá crear una mejor estructura administrativa, desarrollando estrategias competitivas y proyectarla para mejorar las actividades, de esta manera se logrará asumir riesgos que se presentan en el ambiente agrícola. Por ello, se fundamenta que la planeación permitirá adaptarse al mercado y establecer su posición actual y determinado hacia dónde quiere estar en un futuro.

### 3.2. ANÁLISIS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

1) ¿Considera usted que existe una buena relación, entre directivos y asociados para alcanzar las metas de la asociación?

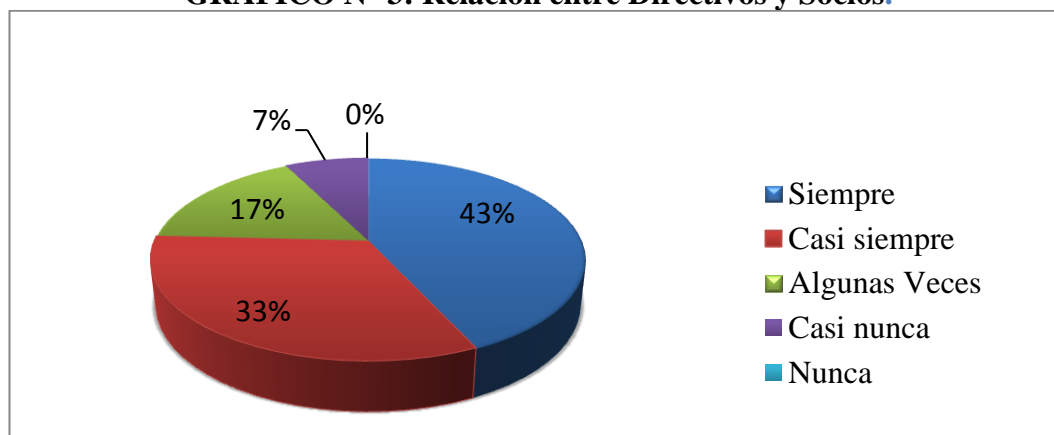
**CUADRO N° 5: Relación entre Directivos y Socios.**

1	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Siempre	157	43%
	4	Casi siempre	119	33%
	3	Algunas Veces	61	17%
	2	Casi nunca	27	7%
	1	Nunca	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio.

**GRÁFICO N° 3: Relación entre Directivos y Socios.**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

El cuadro nos demuestra que la mayoría de los encuestados coincidieron, que la existe una buena comunicación entre directivos y asociados; así mismo, siguiendo una cifra mínima de los encuestados manifestaran que puede haber mejor compañerismo entre ellos, estableciendo un plan. Estos resultados nos demuestran que existe poca falencia comunicativa por ello, se debe implementar una estrecha relación del talento humano para fortalecer y lograr mejorar su situación actual.

2) ¿Cree usted que la asociación posee en la actualidad los recursos disponibles para el mejoramiento productivo de los agricultores y citricultores?

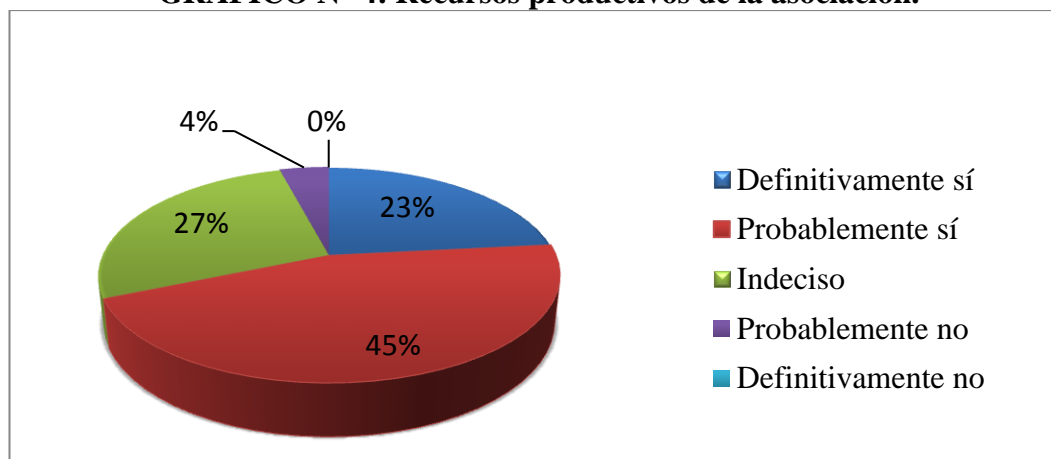
**CUADRO N° 6: Recursos productivos de la asociación.**

2	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Definitivamente sí	61	23%
	4	Probablemente sí	55	45%
	3	Indeciso	164	27%
	2	Probablemente no	84	4%
	1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio.

**GRAFICO N° 4: Recursos productivos de la asociación.**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

Mediante el levantamiento de información la mayoría de los encuestados manifestaron que la asociación poseen pocos recursos productivos para mejorar sus actividades lucrativa; sin embargo, los datos señalan que un mínimo de los encuestados estableció que puede haber cómo no puede haber los recursos disponible para mejorar su productividad, pero en la actualidad no han alcanzan los resultado esperados al no contar con suficiente recursos ni financiamiento para adquirir materiales y herramientas adecuadas para la agricultura.

3) ¿Piensa usted que los Agricultores y Citricultores trabajan en forma conjunta, para mejorar su actividad productiva?

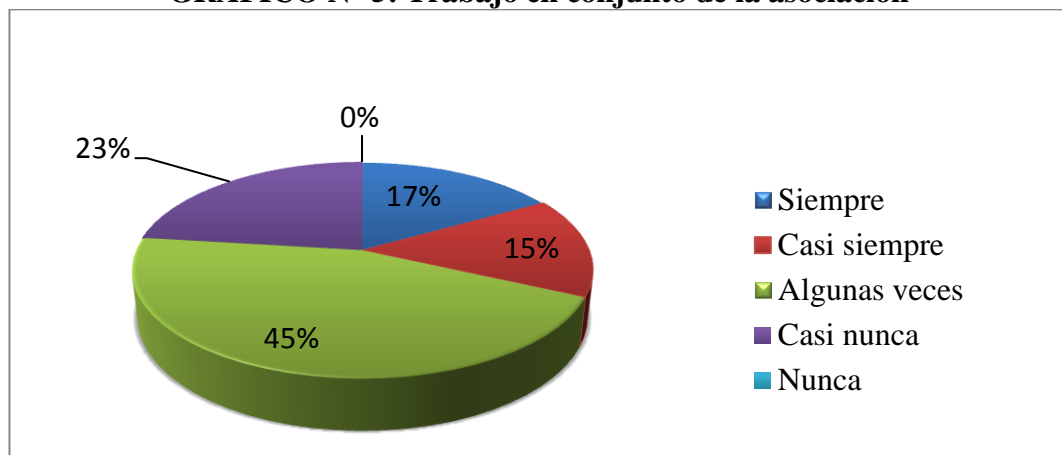
**CUADRO N° 7: Trabajo en conjunto de la asociación**

3	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Siempre	61	17%
	4	Casi siempre	55	15%
	3	Algunas veces	164	45%
	2	Casi nunca	84	23%
	1	Nunca	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

**GRÁFICO N° 5: Trabajo en conjunto de la asociación**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

El trabajo en conjunto es muy importante para lograr un objetivo en las instituciones pero sin embargo, este cuadro detalla que la mayoría de los encuestados consideraron que existe poco trabajo en equipo, mientras que un mínimo resultado de los encuestados respondieron que en la asociación ha existido trabajo en conjuntos entre los directivos y asociados, lo cual urge buscar alternativas interpersonales y así crear un ambiente laboral positivo para alcanzar los fines comunes de la misma.

4) ¿Cree usted que en la actualidad la asociación planifica para aprovechar los beneficios que les brinda el mercado agrícola?

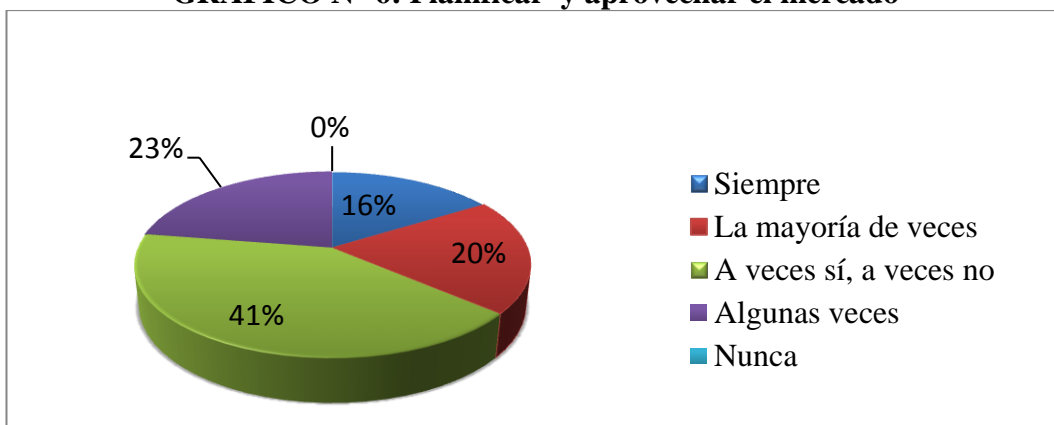
**CUADRO N° 8: Planificar y aprovechar el mercado**

4	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Siempre	59	16%
	4	La mayoría de veces	73	20%
	3	A veces sí, a veces no	150	41%
	2	Algunas veces	82	23%
	1	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

**GRÁFICO N° 6: Planificar y aprovechar el mercado**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

La planeación es muy importante en las instituciones para desarrollar y establecer estrategias que les permita direccionarse, por eso que la mayoría estableció que existe falencias de planificación para conseguir beneficios de sus actividades; así mismo un mínimo porcentaje de los encuestado consideró que la planeación permitirá ser más proactivos pero la mayoría de veces no lo aplican, la misma que les permitirá crear y establecer cambio a la asociación buscándolos componentes necesarios para tomar una decisión adecuada y conseguir posicionamiento en el mercado competitivo a través de estrategias a ejecutar en la asociación.

5) ¿Considera usted que la planificación en la asociación Agricultores y Citricultores, desarrollaría estrategias comerciales y visionarias para posicionarse en el mercado agrícola?

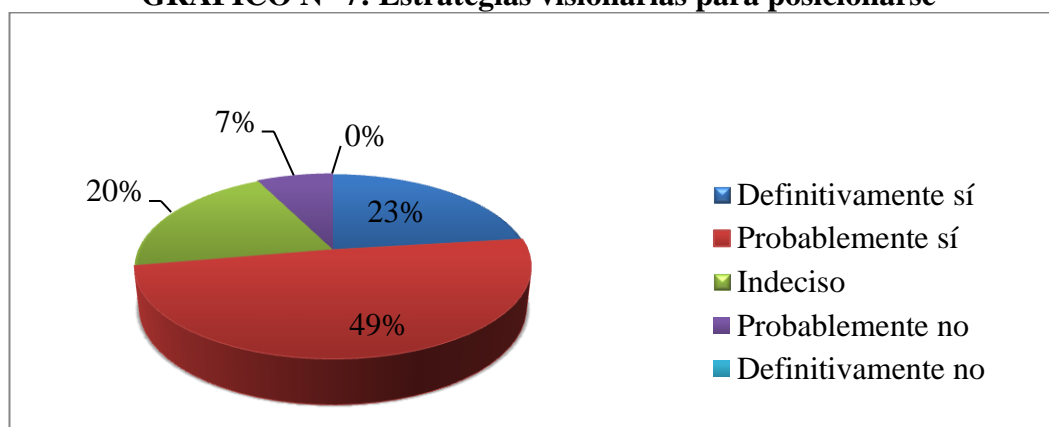
**CUADRO N° 9: Estrategias visionarias para posicionarse**

5	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Definitivamente sí	84	23%
	4	Probablemente sí	179	49%
	3	Indeciso	74	20%
	2	Probablemente no	27	7%
	1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

**GRÁFICO N° 7: Estrategias visionarias para posicionarse**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

Los encuestado señalaron que si hubiera una verdadera planificación, sus actividades se direccionan hacia un mismo fin donde se podrá tomar la decisión adecuada, y establecer una estructura administrativa y productiva a través de estrategias para posicionarse en el mercado, la misma que se observó en el cuadro que la mayoría de los informantes detalló que envase a una planificación se mejoraran sus actividades de forma adecuada la misma que le permitirá adaptarse a los cambios que se implantan en el ambiente competitivo.

6) ¿Piensa usted que al establecer políticas internas mejoraría la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal?

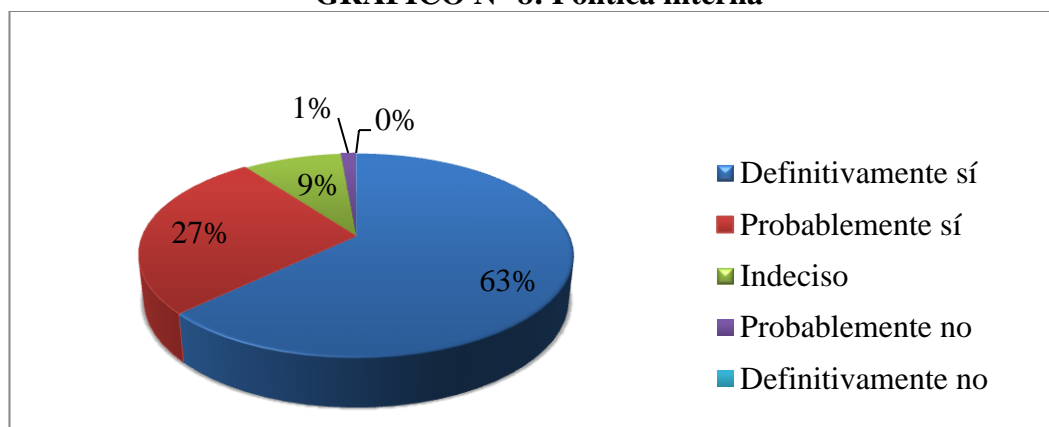
**CUADRO N° 10: Política interna**

6	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Definitivamente sí	229	63%
	4	Probablemente sí	98	27%
	3	Indeciso	32	9%
	2	Probablemente no	5	1%
	1	Definitivamente no	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

**GRÁFICO N° 8: Política interna**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

Toda institución establece políticas internas para direccionar sus actividades, es por eso que en su totalidad de los encuestados desean implementar políticas para que sus actividades sean efectivas para el desarrollo de la asociación, ya que será la base fundamental para gestionar los cambios competitivos y obtener éxito en el mercado provincial, es por ello que se debe crear un plan para formar ventajas competitivas a través de políticas y adaptar al entorno para aprovechar los beneficios que le ofrece el mercado dentro de la provincia de Santa Elena.

7) ¿Considera usted que diseñar programas o proyectos permitirían mejorar la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal?

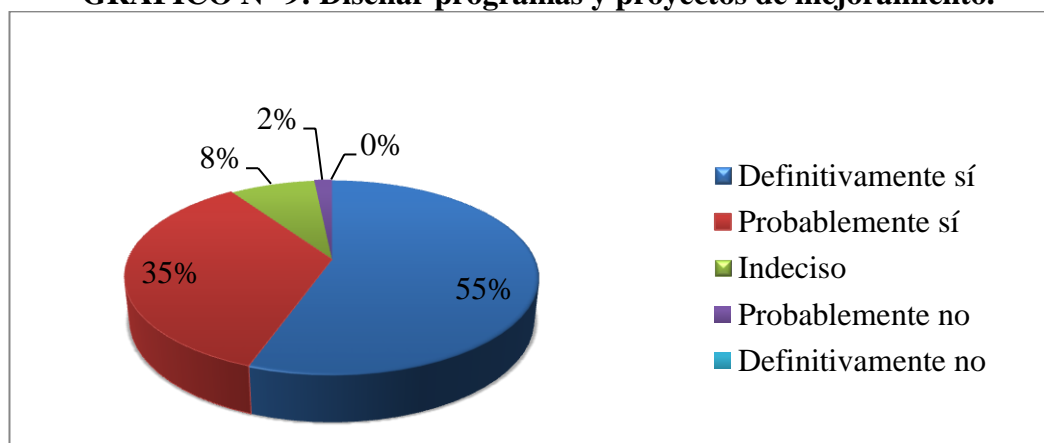
**CUADRO N° 11: Diseñar programas y proyectos de mejoramiento.**

7	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Definitivamente sí	202	55%
	4	Probablemente sí	127	35%
	3	Indeciso	29	8%
	2	Probablemente no	6	2%
	1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

**GRÁFICO N° 9: Diseñar programas y proyectos de mejoramiento.**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

Para que la asociación pueda seguir creciendo en el mercado agrícola se necesitará implementar proyectos o programas, para que desarrollen estrategias que les permitan seguir creciendo eficazmente; por ello, que en su totalidad de los encuestados desea implementarla para desarrollar planes ya que son base para crecer estratégicamente. Esto establece que la planeación será guía para el direccionamiento estratégico y alcanzar sus metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo.



8) ¿Cree usted que se debe establecer un plan estratégico en la asociación de agricultores y citricultores?

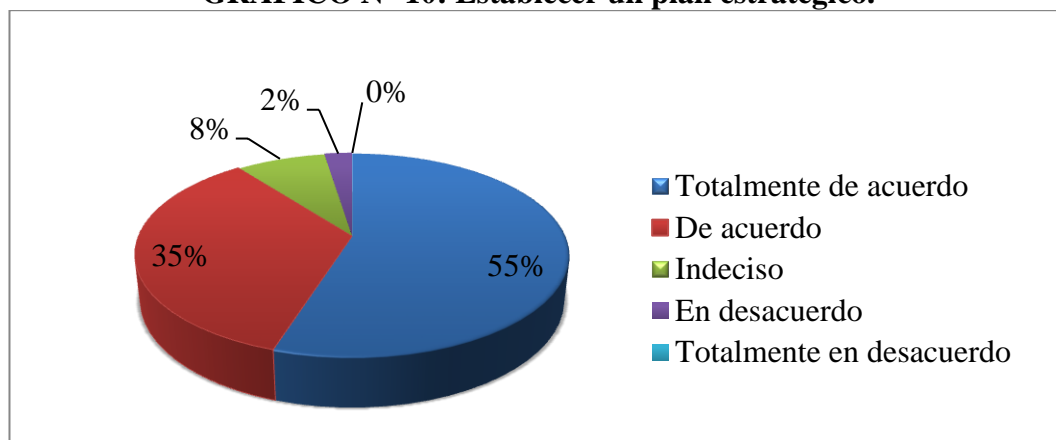
**CUADRO N° 12: Establecer un plan estratégico.**

8	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Totalmente de acuerdo	200	55%
	4	De acuerdo	126	35%
	3	Indeciso	29	8%
	2	En desacuerdo	9	2%
	1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

**GRÁFICO N° 10: Establecer un plan estratégico.**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

La mayoría de los encuestados fundamentaron que una asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, debe formar parte de una planificación para así mejorar sus actividades y por ende satisfacer la demanda de sus futuros clientes, la misma que les permitirá adaptarse a los cambios del mercado actual. Estos resultados nos accederá a aplicar elementos del plan estratégico para que los asociados pueda satisfacer sus necesidades tanto administrativas como productivas y de esta forma podrán crecer en el mercado agrícola.

9) ¿Considera usted que el plan estratégico, direccionará el proceso institucional de la asociación Agricultores y Citricultores?

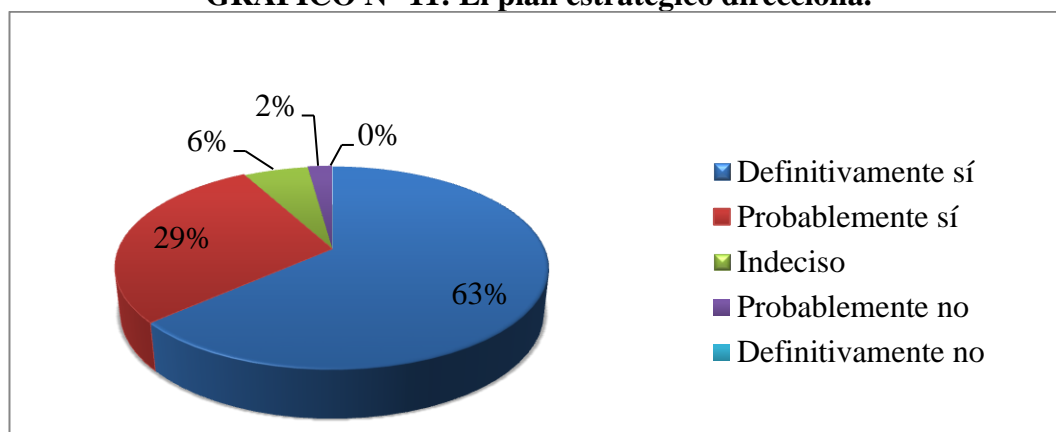
**CUADRO N° 13: El plan estratégico direcciona.**

9	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Definitivamente sí	231	63%
	4	Probablemente sí	104	29%
	3	Indeciso	21	6%
	2	Probablemente no	8	2%
	1	Definitivamente no	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

**GRÁFICO N° 11: El plan estratégico direcciona.**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

De acuerdo a los resultados de los encuestados manifestaron que al establecer una planeación, se podrá tomar la decisión adecuada el cual permitirá crear una mejor estructura administrativa mejorando la institución, estableciendo estrategias competitivas y proyectar mejor sus actividades, por eso en su mayoría están de acuerdo que se establezca este plan para lograr mejorar las falencias existentes, por ello, es importante que la planeación permitirá adaptarse a los cambios del mercado, la misma que les direccionara hacia dónde quiere estar en un futuro.

10) ¿Está usted de acuerdo con la implementación de un plan estratégico institucional en la asociación de Agricultores y Citricultores?

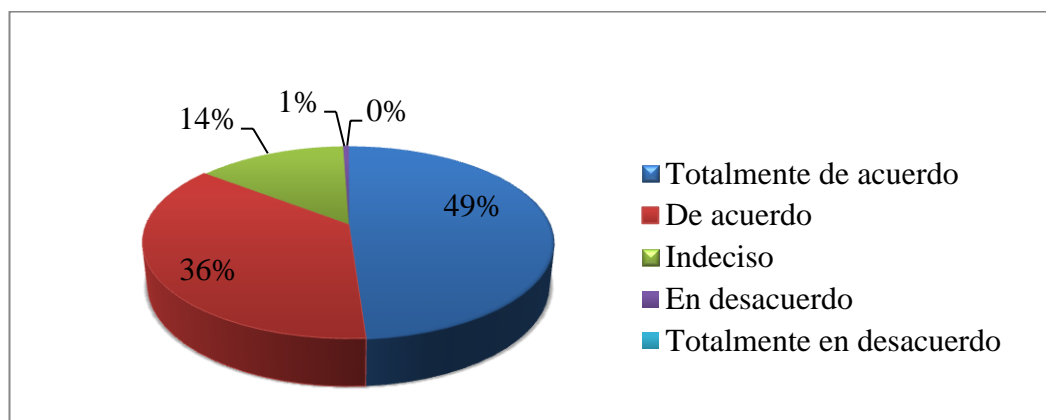
**CUADRO N° 14: Plan estratégico.**

10	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Totalmente de acuerdo	178	49%
	4	De acuerdo	132	36%
	3	Indeciso	51	14%
	2	En desacuerdo	3	1%
	1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>364</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

**GRÁFICO N° 12: Plan estratégico.**



**Fuente:** Clientes de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

La mayoría de los encuestados mencionó que si se estableciera una planificación en la asociación se observarían cambios institucionales tanto administrativos como productivos y así poder adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado, a través de la ejecución del plan disminuirán las falencias que existen en sus actividades realizadas, por eso se requiere dar solución a esta problemática mediante la ejecución del plan estratégico, examinando su entorno interno y externo para generar éxito en el futuro.

### **3.3. Conclusiones.**

1. Los datos establecidos por las entrevistas y encuestas, según la opinión de los encuestados demuestran que la comunicación y planeación que realizan los agricultores y citricultores, es indiferente en su mayor porcentaje, estos resultados definen la problemática es la desconfianza, trabajo en equipo la comunicación y creación de objetivos a largo plazo que impide el desarrollo sustentable y sostenible de la asociación, en la actualidad al no contar con una misión y visión causa que la empresa no tenga el éxito esperado.
2. Es importante especificar que en una de las preguntas establecidas por los encuestados su mayoría consideró que con una buena planificación pueden proyectarse hacia un mejor futuro en la asociación, fundamentando así, que en base a estos elementos del plan estratégico, podrán desarrollarse en el mercado agrícola a nivel nacional.
3. Con esta técnica de investigación, se pudo determinar que la asociación no contaba con una verdadera planificación establecida en algún documento que les acredite hacia donde van a proyectarse en el futuro, por esta razón existen falencias en el direccionamiento de las actividades que realizan los agricultores y citricultores de la asociación.
4. En su mayoría de los encuestados manifestaron que es necesario elaborar una planificación estratégica adecuada el cual permitirá tener una verdadera administración de los recursos materiales, económicos y tecnológicos para alcanzar metas y objetivos propuestos.
5. La aplicación de esta técnica de campo, permitió conocer las falencias administrativa, cuyo resultado es la necesidad que en la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal tenga un plan estratégico que direccionará el desarrollo organizacional aplicando los objetivos estratégico el cual será elemental para mejorar su situación actual de la asociación y adaptarse a un mercado competitivo.

### **3.4. Recomendaciones.**

1. Se recomienda que los agricultores y citricultores que se involucren más en la planificación, comunicación y coordinación que realizan en sus actividades cotidianas, de esta forma fortalecerán la confianza entre ellos, y a futuro será fundamental para interactuar en el mercado agrícola, tomando decisiones adecuada para mejorar la situación actual de la asociación trabajando en equipo.
2. Es muy importante que los agricultores y citricultores establezcan una planificación y en base a estos elementos puedan desarrollar alternativas específicas de crecimiento organizacional, para que los resultados del plan faculten la aplicación del mismo y así lograr posicionar a la asociación en este mercado.
3. Los agricultores y citricultores deben desarrollar un análisis situacional del entorno interno y externo de la asociación, para conocer los cambios que se presentan en el ambiente y en base a esto, desarrollar objetivos estratégicos y actualizar sus conocimientos, para fortalecer la gestión administrativa, y de esta forma les permitan crecer en este medio.
4. La elaboración del plan estratégico permitirá a los agricultores y citricultores alcanzar el desarrollo organizacional, donde se convertirá en la guía principal para gestionar las actividades y tener acceso a otros mercados en base a una planificación se podrá alcanzar el objetivo establecido en la asociación.
5. Es necesario que se de publicidad a los productos que se expandan en la comunidad y en la Provincia de Santa Elena, resaltando la calidad e imagen de los mismos, con la finalidad de captar nuevo mercado dentro de la Península dando como resultado el crecimiento y desarrollo de la asociación de agricultores y citricultores.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES Y CITRICULTORES, DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA MANGLARALTO, PROVINCIA DE SANTA ELENA.**

#### **4.1. PRESENTACIÓN.**

La aplicación del plan estratégico se ha convertido en uno de los instrumentos más fundamentales para el desarrollo económico de las pequeñas, medianas y grandes empresas que buscan hoy en día fortalecerse, estructurarse y alcanzar el éxito en el mercado. Este tipo de mecanismo es lo que genera que en la actualidad las empresas se vuelvan más competitivas en su ambiente laboral y de esta forma alcancen sus objetivos establecidos a mediano y largo plazo, esto fundamenta que en la actualidad las pymes sigan creciendo en el mercado nacional e internacional, asumiendo riesgos, enfrentando retos y adaptándose a los cambios constantes que se dan por la globalización, logrando así, posicionarse en el segmento de mercado que se desenvuelven.

Este proceso de cambio, involucra a todo los asociados aportando con sus conocimientos para la creación de la misión y visión, que son indispensables para alcanzar los propósitos y fines de la organización; además, permiten mejorar la estructura e imagen y el desarrollo efectivo de las actividades en el campo administrativo y económico.

La aplicación del instrumento de la planeación estratégica, permitirá estructurar mecanismos necesarios que ayuden a sostener y viabilizar a la empresa, mediante un diagnóstico situacional de los factores internos y externos de la asociación que son los componentes necesarios que se deben gestionar por medio del análisis FODA, para que los resultados sean eficientes y eficaces con el tiempo.

Es así, como este componente de diagnóstico, permitirá a los asociados conocer las oportunidades que poseen en el mercado así lograr evolucionar en este ambiente competitivo. Por esta razón, el plan estratégico que se elaborará en la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, tendrá como fin alcanzar el desarrollo organizacional y con la aplicación de estrategias, lograr la permanencia y crecimiento en el mercado agrícola, mediante la creación de los cursos de acción, programas y proyectos que servirán como guías para obtener la mejora continua de los agricultores y citricultores.

Este proceso de cambio estará fundamentado en la planeación estratégica, la cual se convertirá en la base principal para desarrollar estrategias y de esta forma crear ventajas competitivas, trabajar en equipo y hacerle frente a los cambios que se presentan en el mercado; por ello, los asociados deben de innovar sus conocimientos para crecer en su ambiente laboral positivo. Con estas acciones, se podrán realizar diferentes cambios para beneficiar a la asociación a largo plazo, en base al plan estratégico se establecerán, misión, visión y valores con el fin de tener una idea específica con la finalidad de alcanzar el éxito en el futuro.

Así mismo, se llevarán a cabo la elaboración de los objetivos estratégicos y procedimientos adecuados, que permitirán mejorar las actividades agrícolas, alcanzar óptimos resultados en el mercado y adaptar a la asociación a los cambios que surgen en el mismo; de esta forma se podrá desarrollar un nuevo modelo de competitividad interna y externamente con la aplicación de nuevas estrategias. Este tipo de cambio planificado, llevará a los agrícolas a tomar mejores decisiones, relacionándose continuamente, fortaleciéndose la confianza entre ellos para una buena comunicación efectiva, para mejorando así; las actividades laborales, lo cual les permitirá asumir los riesgos que se presentan en el mercado, creando así, nuevas procedimientos en el ámbito agrícolas, las cuales serán preciso para crear y cumplir con las expectativas de los clientes, se podrá precisar con exactitud las funciones operativas que se van a ejecutar en el plan y así proyectar a la asociación hacia un mejor futuro.

## 4.2. DATOS DE IDENTIFICACIÓN.

### Nombre de la empresa:

Asociación de Agricultores y Citricultores de Comuna Sinchal

### Ubicación: Parroquia Manglaralto-Provincia de Santa Elena.



Fuente: <http://nona.net/features/map/placedetail.1804330/Sinchal/>

### Productos:

La comuna Sinchal se dedica a la agricultura ofreciendo los siguientes productos:

#### Cítricos:

##### ➤ Limón.

#### TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA

**Familia:** Ruta ceae.

**Género:** Citrus.

**Especie:** Citrus limón.

**Color:** Verde.



##### ➤ Mandarina.

#### TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA

**Familia:** Rutáceas.

**Género:** Citrus.

**Especie:** Existen numerosas especies: *Citrus reticulata*, *C. Unshiu*, *C. reshni*

**Hojas:** Algo más estrechas y alargadas que las del naranjo, con alas rudimentarias.

**Flores:** Solas o en grupos de 3 ó 4.





➤ Naranjas

**TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA**

**Familia:** Rutaceae.

**Género:** Citrus.

**Especie:** Citrus sinensis.

**Porter:** Reducido (6-10 m). Ramas poco vigorosas (casi tocan el suelo). Tronco corto



➤ Toronjas.

**TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA**

**Familia:** Rutaceae.

**Género:** Citrus.

**Especie:** Citrus paradisi.

**Fruto:** de forma globular achatada de color amarillo claro v de grandes dimensiones



**Productos de ciclo corto :**

➤ Sandía

**TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA**

**Familia:** Cucurbitaceae.

**Nombre científico:** Citrullus lanatus (Thunb).

Sinónimos: *C. Vulgaris* y *Colocynthis citrullus*.

**Planta:** anual herbácea, de porte rastroso o trepador.

**Sistema radicular:** muy ramificado. Raíz principal profunda y raíces secundarias distribuidas superficialmente.



➤ Melón

**TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA**

**Familia:** Cucurbitaceae.

**Nombre científico:** Cucumis melo L.

**Planta:** anual herbácea, de porte rastroso o trepador.

**Sistema radicular:** abundante, muy ramificado y de rápido desarrollo.

**Tallo principal:** están recubiertos de formaciones pilosas, y presentan nudos en los que se desarrollan hojas, zarcillos y flores, brotando nuevos tallos de las axilas de las hojas.



➤ Pimiento

**TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA**

**Familia:** Solanaceae

**Especie:** *Capsicum annuum* L.

**Planta:** herbácea perenne, con ciclo de cultivo anual de porte variable entre los 0,5 metros (en determinadas variedades de cultivo al aire libre) y más de 2 metros (gran parte de los híbridos cultivados en invernadero).



➤ Pepino

**TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA**

**Familia:** Cucurbitaceae.

**Especie:** *Cucumis sativus* L.

**Planta:** herbácea anual.

El pepino posee la facultad de emitir raíces adventicias por encima del cuello.



➤ Tomates

**TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA**

**Familia:** Solanaceae

**Especie:** *Lycopersicon esculentum* Mill

**Planta:** perenne de porte arbustivo que se cultiva como anual. Puede desarrollarse de forma rastrera, semirecta o recta



➤ Choclos

**TAXONOMÍA Y MORFOLOGÍA**

**Nombre común:** Maíz dulce, Choclo, Elote

**Nombre científico o latino:** *Zea mays* var. *saccharata*

**Familia:** Poáceas (Gramíneas).

El grano de maíz al estado maduro está formado por 4 estructuras básicas: pericarpio, testa, endosperma y embrión.



### **4.3. JUSTIFICACIÓN.**

El plan estratégico tiene como ajuste a la situación actual de la Asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, tomar decisiones estratégicas para un futuro mejor ya que se encuentra formulada de acuerdo a las necesidades que tiene la institución con el fin de mejorar la gestión administrativa como productiva, a través de la implementación de estrategias organizacionales. La misma que ayudará a los directivos y asociados a determinar el direccionamiento que anhelen dar a la asociación, vinculando a todo el talento humano para estimular entre ellos el trabajo en equipo y ser guiados de acuerdo a las actividades a realizar para dar cumplimiento a los objetivos propuesto en el plan.

Este instrumento identificará los componentes que serán necesarios para el proceso de planeación estratégica como; misión, visión, estrategias, cursos de acción, políticas, programas, proyectos, presupuesto, plan anual, procedimientos entre otros, que determinarán las necesidades del talento humano como materiales de fertilización y herramientas tecnológicas para la producción agrícola.

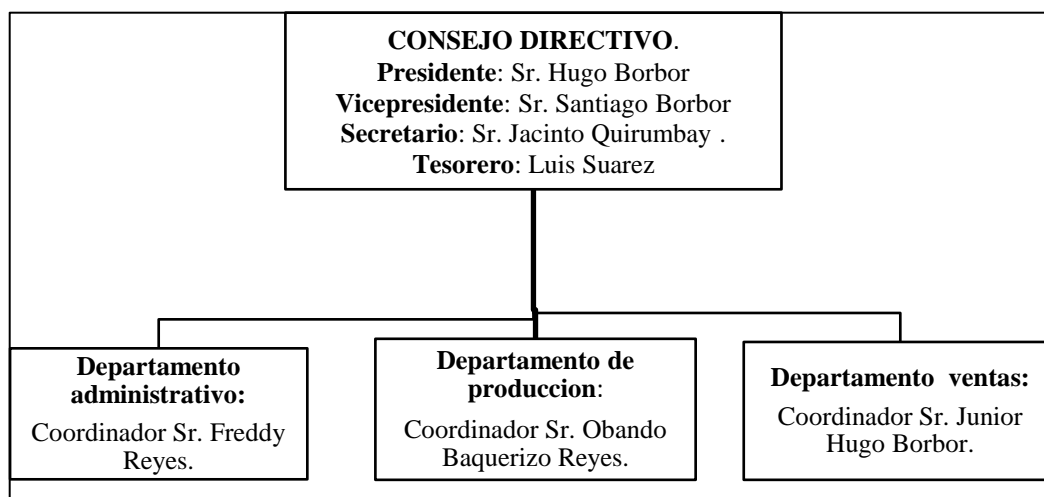
Asimismo, se implementa dentro de la propuesta un seguimiento de control para que los directivos y socios evalúen en el transcurso de los programas y proyectos planteados en el plan estratégico, y que este componente se convierta en un factor indispensable al momento de realizar las actividades comerciales en los diferentes puestos de ventas.

Para determinar mejor la planificación se analizará factores de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la institución, que nos ayudará a tomar las mejores alternativas de soluciones para lograr el éxito esperado, en un periodo de 5 años ya que se trata de una visión a futuro, convirtiéndole a la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal . En superación de las actividades agrícolas dentro del mercado de la provincia de Santa Elena.

#### 4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Este esquema nos representa gráficamente el consejo directivo que va a formar parte de la asociación, la cual servirá como base principal para que las actividades administrativas, productivas y de ventas que se realicen con mayor efectividad y así obtener óptimos resultados, que nos permitan alcanzar los objetivos con el fin de mejorar la situación actual de los agricultores y citricultores. A continuación detallamos la propuesta de la estructura organizacional de la asociación.

**GRÁFICO N° 13: Organigrama institucional.**



**Fuente:** Organigrama de la asociación Agricultores y Citricultores.

**Elaborado por:** Nancy Suárez Bacilio

##### 4.4.1. Órgano Funcional del Consejo Directivo de la Asociación.

**Funciones del presidente.-** Su actividad es controlar y dirigir el funcionamiento de la asociación, además debe convocar y presidir las reuniones del consejo directivo para tomar decisiones que beneficien a la asociación en las actividades comerciales entre ellas tenemos:

- Ejercer la representación legal de la asociación.
- Organizar y presentar el plan de trabajo de la asociación.
- Apoyar y coordinar las actividades de la asociación.
- Presentar informes periódicos de los avances de las actividades.

**Funciones del Vicepresidente.-** Su función es suplir al presidente en momentos que éste no se encuentre en la asociación y de esta forma ayudarlo en todos los asuntos en el que sea requerido su presencia, para que los avances en las actividades ejecutadas, sigan su curso y así alcancen el éxito a largo plazo, el cual tenemos:

- Sustituir al presidente en su ausencia.
- Mantener un alto nivel de conocimiento en las actividades a realizar.
- Coordinar efectivamente las acciones ejecutadas para alcanzar el mejor desarrollo laboral y direccionamientos de sus actividades.
- Participar en cada una de las funciones planificadas.

**Funciones del secretario.-** Las funciones que ejerce el secretario de la asociación están relacionadas con el ambiente laboral, lo cual generará que se cree un ambiente de confianza en la organización; así mismo, esta persona se encargará de convocar a las reuniones, custodiar y ordenar los archivos que se encuentran en la misma, con el fin de organizar mejor y así ganarse la confianza de los socios. Así tenemos.

- Receptar y archivar documentos.
- Cumplir con las políticas, normas y procedimientos de la asociación.
- Informar las actividades que se realizan en la asociación.
- Mantener actualizados la documentación de la asociación.

**Funciones del tesorero.-** Esta persona debe de contar con espíritu emprendedor, poseer una mejor iniciativa y realizar las acciones basadas en la visión establecida por la asociación, lo cual permitirá realizar un buen control de las actividades; a continuación detallamos las funciones.

- Poseer liderazgo participativo y mejora las habilidades en la toma de decisión para crea una buena planificación.
- Mejorar las comunicaciones entre los socios.
- Realizar estudios de mercado para la asociación.

**Funciones del administrador.-** Esta persona debe de contar con espíritu emprendedor, poseer una mejor iniciativa, y realizar las acciones basadas en la visión establecida por la asociación, que permitirá realizar los debidos cambios para hacerle frente a la competencia, a continuación detallamos las funciones del administrador.

- Realizar estrategias para la orientación al cliente.
- Poseer habilidades en la toma de decisión.
- Poseer liderazgo participativo.
- Capacidad de negociar.
- Mejorar las comunicaciones entre los asociados.
- Habilidad en planeación.
- Conocer el desarrollo del talento humano.
- Realizar estudios de mercado para la asociación.

**Funciones del coordinador de producción.-** Su función es controlar las actividades, para que los agricultores no pierdan su calidad en sus productos, para así, mantener la credibilidad de los clientes.

A continuación detallamos las funciones del coordinador de producción.

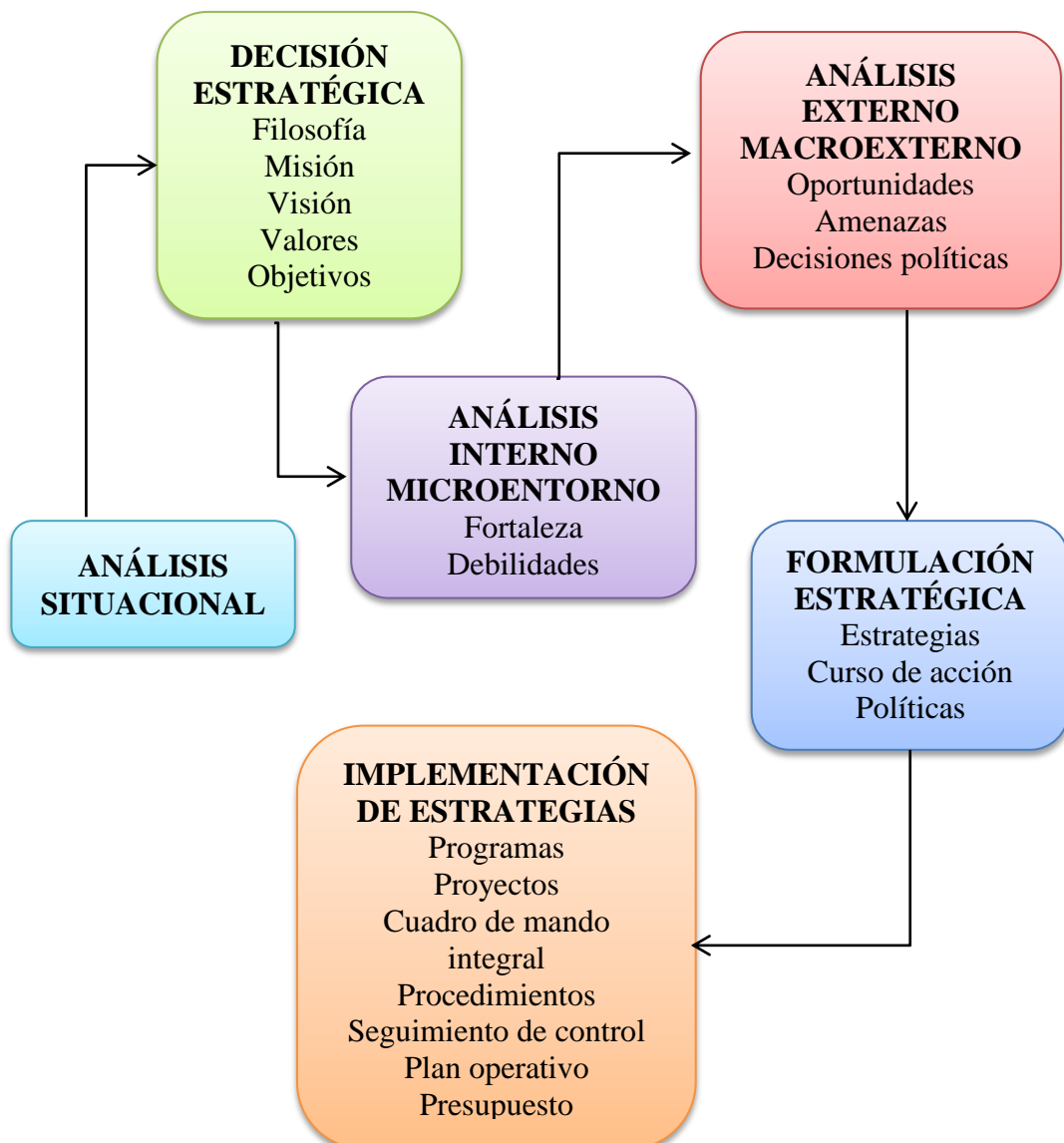
- Controlar y lograr un excelente rendimiento productivo de la asociación de agricultores y citricultores.
- Organizar los procesos productivos.
- Controlar el proceso de la productividad agrícola.
- Mejorar la confiabilidad de los productos a sus clientes y sobre todo la calidad de los productos agrícolas.

**Funciones del coordinador de ventas.-** Su cargo es controlar las actividades, de ventas, para que los agrícolas no pierdan a sus compradores al momento de entregarle el producto al mercado, así se podrá mantener la credibilidad de los clientes. A continuación detallamos las funciones:

- Controla las ventas y lograr un excelente rendimiento en la asociación.
- Establecer metas mediante el monitoreo del mercado
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas.
- Monitorear el mercado y generar publicidad.

#### 4.5. MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA ASOCIACIÓN DE AGRICULTORES Y CITRICULTORES DE LA COMUNA SINCHAL.

**GRAFICO N° 14: Plan Estratégico**



**Fuente:** Modelo del plan estratégico para la asociación de agricultores y citricultores.  
**Autor:** Nancy Suárez Bacilio.

## **4.5.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **4.5.1.1. Filosofía**

Brindar productos agrícolas de calidad con la disponibilidad de personal calificado, tecnología innovadora, procesos de conservación del medio ambiente para lograr la satisfacción de los clientes y el bienestar tanto financiero como productivo de los socios de la asociación de agricultores y citricultores de comuna Sinchal, además fomentaremos el desarrollo de la actividad agrícola en la península.

### **4.5.1.2. Misión**

Somos una asociación de agricultores y citricultores que ofrece productos agrícolas de calidad, que mediante la aplicación de estrategias son direccionadas al desarrollo productivo y financiero con el fin de promover y fortalecer el mercado agrícola en la provincia de Santa Elena.

### **4.5.1.3. Visión**

Liderar el mercado agrícola con calidad productiva, talento humano calificado, tecnología, compromiso social y conservación del medio ambiente, logrando el posicionamiento de la asociación y promoviendo la actividad agrícola en la provincia de Santa Elena.

### **4.5.1.4. Valores**

**Responsabilidad:** El personal de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, cumple con sus actividades, compromisos y obligaciones de manera eficiente y eficaz, logrando la satisfacción del cliente interno y externos, además del crecimiento económico de la asociación.



**Respeto:** El respeto de los socios y trabajadores de la asociación se manifiesta en el trato cordial y justo para todas las personas que intervienen en el desarrollo de sus operaciones.

**Solidaridad:** La solidaridad es un valor fundamental en la asociación, pues nos identificamos como socio de esta organización para lograr el desarrollo productivo y el bienestar social y financiero.

**Protección del medio ambiente:** La asociación tiene el compromiso de promover la conservación del medio ambiente en el desarrollo de todas sus actividades agrícolas mediante la implementación de procesos íntegros fundamentados en el respeto a la naturaleza.

**Calidad:** Es de vital importancia ejecutar las operaciones de una manera correcta y ágil para brindar productos de calidad satisfaciendo expectativas de clientes, empleados y socios.

**Lealtad:** El personal de la asociación de agricultores y citricultores, estará comprometido con la misión y objetivos planteados para lograr la sostenibilidad y crecimiento de la asociación.

**Honestidad:** Es primordial en la asociación, la sinceridad y el desempeño de las actividades basadas en valores éticos y morales.

**Confiabilidad:** Este valor se evidencia en la eficiencia, puntualidad y el cumplimiento de las responsabilidades contraídas por la asociación para generar la confianza en los clientes.

**Trabajo en equipo:** Este es uno de los valores más específicos e importantes con la que cuenta la asociación pues el personal comparte conocimientos, destrezas, técnicas de producción y experiencia en el ámbito agrícola para alcanzar los objetivos planteados establecido en el plan.

## **4.6. OBJETIVOS**

### **4.6.1. Objetivos General.**

Fortalecer el desarrollo institucional de la asociación de “Agricultores y Citricultores” para incrementar la comercialización de los productos agrícolas mediante la aplicación del plan estratégico, mejorando la gestión administrativa y productiva, alcanzando así el posicionamiento en el mercado peninsular.

### **4.6.2. Objetivos Específicos.**

- Realizar un análisis del ambiente interno y externo de la asociación, para establecer las estrategias y lineamientos que logren al desarrollo de institucional.
- Desarrollar estrategias de publicidad para posicionar los productos y la imagen de la asociación en el mercado.
- Adquirir recursos materiales y tecnológicos para mejorar la capacidad productiva y diseñar pautas para una administración eficiente y obtener un resultado óptimo en la producción.
- Diseñar estrategias de conservación del medio ambiente para fortalecer de compromiso social en la provincia de Santa Elena.
- Capacitar a socios y colaboradores para crea nuevas técnicas de producción y de servicio incrementando el desempeño de las actividades productivas y administrativas, brindando un producto de calidad para expandirse en otros mercados de acuerdo a la demanda social.
- Promover la participación solidaria y responsable de los socios, a través de planes, programas y proyectos para beneficio económico y social de los asociados, estableciendo vínculos de confraternidad con organizaciones similares para promover la actividad agrícola.

## 4.7. ANÁLISIS SITUACIONAL.

### 4.7.1. Fuerzas de Porter.

A continuación se detallan ciertas variables que influyen en la empresa en el presente análisis del micro entorno.

**Proveedores “Poder de negociación”:** Constituyen una parte muy importante ya que de ellos se obtienen los insumos para proteger la siembra de ciclo corto y largo y se los utiliza de acuerdo a las necesidades que se presentan en el entorno, tales como: Plaguicidas, fertilizantes, abonos orgánicos, semillas, material de propagación vegetal. A continuación nombraremos los principales proveedores de la asociación:

**CUADRO N° 15: Proveedores**

<b>Proveedor</b>
Agripac
Magap

**Fuente:** Proveedores.  
**Autora;** Nancy Suárez

Dentro del plan estratégico creado para la asociación, existirá el poder de negociación de los proveedores, ya que en la actualidad los miembros de la institución, no cuenta con suficiente variedad de proveedores, como se muestra en el cuadro anterior ya que son pocas las empresas que comercializan con esta clase de insumos para la producción agrícola.

**Competidores potenciales “Amenazas de nuevos participantes”:** En el cantón Santa Elena existen muchas comunas que se dedican a la misma actividad de la asociación, por tal motivo ellos son los principales competidores ya que algunas de ellas son conocidas en el mercado provincial y representan una amenaza a la institución antes mencionada, entre los principales competidores tenemos:

### CUADRO N° 16: Competidores

NOMBRE DE COMUNAS	UBICACIÓN
Comuna Azúcar	Santa Elena
San Rafael	Santa Elena
San Vicente	Santa Elena
Barcelona	Santa Elena
Loma Alta	Santa Elena
Dos manga	Santa Elena

Fuente: Competidores.

Autora; Nancy Suárez

### Compradores “Poder de negociación de los compradores”.

La asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal ofrecen sus productos al por mayor y menor, la negociación de los compradores es significativa, ya que existen pocos compradores pero demandan gran cantidad de productos, lo que se convierte en un beneficio para los asociados.

### Actualmente sus clientes son:

- ✓ Intermediarios.
- ✓ Tiendas tradicionales.
- ✓ Ventas en ferias y mercadillos.

### Potenciales clientes:

### CUADRO N° 17: Potenciales Clientes

NOMBRE	UBICACIÓN
Comercial El Rosado	La Libertad
Comercial “La favorita”	Salinas
Almacenes “TIA”	La Libertad y Santa Elena
Comercial “AKI”	La Libertad y Santa Elena
Paseo Shopping	Salinas
Mercados	La Libertad y Santa Elena

Fuente: Potenciales Clientes

Autora; Nancy Suárez

### Sustitutos “Amenaza de productos o productos sustitutos”

Los productos sustitutos o alternativos con aquellos que cumplen la misma función, esto provoca que nuestros productos tenga un tope en cuanto a su precio para que los clientes no opten por la compra de este tipo de productos, ya que si su precio es elevado las personas optarán por el que tenga un precio más accesible.

A continuación se presenta el producto sustituto de los cítricos y vegetales que se siembran en la comuna Sinchal:

**CUADRO N° 18: Producto Sustituto**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>SUSTITUTOS</b>
Limón	Lima
Naranja	Maracuyá
Mandarina	Toronja
Melón	Papaya
Sandía	Guayaba
Pepino	Aguacate
Choclos	Mote
Pimiento	Nabo
Tomate	Tomatillo





**Fuente:**Producto Sustitutos.

**Autora;** Nancy Suárez

#### 4.8. Matriz BCG.

En la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, ofrece los productos de ciclo corto que son las siembras de melón, sandía, maíz, pimiento, tomate, pepinos, etc. y de ciclos largos son los productos cítricos como el limón, naranja, mandarina, maracuyá. Entre todos estos productos destacaremos los más vendidos en el mercado provincial.

**CUADRO N° 19: Matriz BCG.**

<p align="center"><b>Negocios estrella</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sandia</li> <li>✓ Melón</li> </ul> <p>Estos productos tiene alta participación en el mercado cuando es su temporada de invierno</p>	<p align="center"><b>Negocios interrogantes</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tomates</li> <li>✓ Pimientos</li> </ul> <p>Estos productos pueden aumentar su participación, pero será arriesgado debido a algunas plagas que le puede dar en su proceso de gestación, el cual se utilizara productos químicos que son muy costosos.</p>
<p align="center"><b>Vaca lechera</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Limón</li> </ul> <p>Este producto es a menudo la estrella de ayer, ya que se considera un producto de sustento diario de la asociación</p>	<p align="center"><b>Perro</b></p>  <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Mandarina</li> <li>✓ Naranjas</li> </ul> <p>Los productos mencionados tienen un crecimiento lento y baja participación en el mercado, esto se debe porque no son muy adquirido por los consumidores</p>

Fuente: Matriz BCG.  
 Autora; Nancy Suárez

**4.9. Análisis FODA.**

El análisis FODA se lo realiza con el objetivo de conocer como es el funcionamiento de la asociación de Agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, y reconocer los factores que influyen en su desarrollo, es decir vamos a conocer cuáles serán sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

**CUADRO N° 20: FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad terrenos propios.</li> <li>2. Tierras productivas.</li> <li>3. Calidad de los productos.</li> <li>4. Bajos costos en la materia prima</li> <li>5. Clima</li> <li>6. Vías de acceso en buen estado</li> <li>7. Experiencia de los asociados en la agricultura</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desafiliación de socios.</li> <li>2. Venta de productos a bajos precios.</li> <li>3. Falta de publicidad.</li> <li>4. Pocos clientes.</li> <li>5. Falta de financiamiento.</li> <li>6. Altos costo de insumos</li> <li>7. Poco apoyo gubernamental</li> <li>8. Uso herramientas rudimentarias</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceder a capacitaciones de instituciones gubernamentales (Magap, Ministerio de agricultura, etc.)</li> <li>2. Preferencia de los consumidores por los productos naturales.</li> <li>3. Disponibilidad de personal con formación profesional en el área de agricultura.</li> <li>4. Ampliación del mercado.</li> <li>5. Avances tecnológicos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios bruscos en el clima.</li> <li>2. Cambios de gobierno.</li> <li>3. Altos costos de los biofertilizantes agrícolas.</li> <li>4. La competencia desleal.</li> <li>5. Inestabilidad de los precios en el mercado.</li> </ol>

**Fuente:** FODA para la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Autor:** Nancy Suárez Bacilio

#### 4.9.1. La Matriz FODA para la Asociación de agricultores y citricultores.

**CUADRO N° 21 MATRIZ FODA**

<p style="text-align: center;"><b>Factores Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externo</b></p>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disponibilidad terrenos propios.</li> <li>2. Tierras productivas.</li> <li>3. Calidad de los productos.</li> <li>4. Bajos costos en la materia prima.</li> <li>5. Clima apto para la siembra.</li> <li>6. Vías de acceso en buen estado.</li> <li>7. Experiencia de los comuneros en la agricultura.</li> </ol>
<b>Oportunidades</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acceder a capacitaciones de instituciones gubernamentales (Magap, Ministerio de agricultura, etc.)</li> <li>2. Preferencia de los consumidores por los productos naturales.</li> <li>3. Disponibilidad de personal con formación profesional en el área de agricultura.</li> <li>4. Ampliación del mercado.</li> <li>5. Avances tecnológicos.</li> </ol>	<p><b>F7 O1.</b> Capacitación constante al personal.</p> <p><b>F3 O4.</b> Búsqueda de nuevos mercados.</p> <p><b>F6 O2.</b> Fortalecimiento de la fidelidad de los clientes.</p>	<p><b>D1 O3.</b> Ampliación de la base de socios.</p> <p><b>D3 O2.</b> Adquisición de planes publicitarios.</p> <p><b>D8 O5.</b> Adquisición de herramientas tecnológicas para la agricultura.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cambios bruscos en el Clima.</li> <li>2. Cambios de gobierno.</li> <li>3. Altos costos de los biofertilizantes agrícolas.</li> <li>4. La competencia desleal.</li> <li>5. Inestabilidad de los precios en el mercado.</li> </ol>	<p><b>F3 A4.</b> Realización de ferias.</p> <p><b>F4 A5.</b> Convenios para la obtención de insumos.</p>	<p><b>D9 A2.</b> Adquisición de equipos de cómputo.</p> <p><b>D5 A3.</b> Convenios con instituciones financieras para la producción.</p>

**Fuente:** Matriz FODA para la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

**Autor:** Nancy Suárez Bacilio.



## **4.10. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.**

### **4.10.1. Estrategias y cursos de acción.**

#### **E-1: Capacitación constante al personal.**

- ✚ Realizar convenios con empresas del estado para que faciliten la capacitación a un costo mínimo.
- ✚ Consensuar las fechas en que se dictaran capacitaciones.
- ✚ Preparar logística.
- ✚ Convocar a capacitación

#### **E-2: Búsqueda de nuevos mercados.**

- ✚ Elaboración de un estudio de los potenciales clientes.
- ✚ Dar a conocer los beneficios que puede obtener si compra los productos de la asociación de agricultores y citricultores de la Comuna Sinchal.
- ✚ Ofrecer precios que beneficien al cliente.
- ✚ Brindar la entrega de productos a domicilio.

#### **E-3: Fortalecimiento de la fidelidad de los clientes.**

- ✚ Brindar promociones especiales a los clientes más asiduos.
- ✚ Ofrecer una excelente atención al cliente y precios competitivos.

#### **E-4: Ampliación de la base de socios.**

- ✚ Dialogar con los agricultores que se han desafiados, explicándoles las nuevas estrategias que se aplicaran para mejorar la parte administrativa de la asociación.
- ✚ Visitas para identificar futuros asociados.

**E-5: Adquisición de planes publicitarios.**

- ✚ Establecer los medios por los cuales se realizara la publicidad.
- ✚ Definir el mensaje que se difundirá.

**E-6: Convenios para la obtención de insumos.**

- ✚ Realizar visitas a las empresas proveedores de insumos.
- ✚ Solicitar una línea de crédito.
- ✚ Establecer fechas de pagos.

**E-7: Adquisición de Materiales y herramientas tecnológicas para la agricultura.**

- ✚ Realizar un consenso con los socios para la adquisición de herramientas tecnológicas en beneficio de la producción.
- ✚ Establecer los materiales de fertilización y herramientas de más utilidad para los agricultores.
- ✚ Compra de herramientas tecnológicas.

**E-8: Realización de ferias.**

- ✚ Socializar esta actividad con todos los socios.
- ✚ Establecer el día que se realizará la feria.
- ✚ Promocionar la feria en el medio de mayor aceptación.
- ✚ Organizar la logística para el evento.

**E-9: Adquisición de equipos de cómputo.**

- ✚ Conversar con los socios la adquisición de un equipo de cómputo necesario para realizar oficios y cartas.
- ✚ Cotizar computadores.
- ✚ Elección de un computador.

#### **E-10:** Convenios con instituciones financieras para la producción.

- ✚ Socializar con los miembros de la institución la realización de convenios con instituciones financieras.
- ✚ Seleccionar la institución que ofrezca intereses bajos

#### **4.10.2. Políticas Institucionales.**

- ✚ Satisfacer las demandas y necesidades de los clientes y de esta manera lograr el posicionamiento en el mercado.
- ✚ Ofrecer al cliente un trato cordial y amable.
- ✚ Brindar las capacitaciones constantes en todas las áreas de la asociación que se necesiten.
- ✚ Cumplir y hacer cumplir con las actividades que se planifican dentro de la institución.
- ✚ Velar por el buen uso y mantenimiento de los equipos de los recursos tecnológicos.
- ✚ Consultar a los asociados todas las actividades que se realicen en beneficio de los agricultores de la comuna Sinchal.
- ✚ Velar por el prestigio y buen nombre de la asociación de agricultores de Sinchal.
- ✚ Entregar los pedidos en la fecha establecida.
- ✚ Establecer sistemas de comunicación efectiva con los clientes.

**CUADRO N° 22: Matriz de Formulación Estratégica**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Políticas</b>
Aprendizaje y mejora continua	Mejorar la gestión administrativa	Capacitación constante al personal.	1-Cumplir con el horario establecido. 2-Capacitación constante al personal. 3-Sanciones al personal por incumplimiento.
	Lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades de la asociación		
Ventas	Captar nuevos clientes con el fin de obtener mayores utilidades	Búsqueda de nuevos mercados.	1- Brindarle un trato respetuoso y cordial a los clientes. 2-Establecer precios competitivos. 3- Cumplir con los requerimientos de los clientes en cuanto a calidad.
Cliente	Fortalecer la imagen de la asociación.	Fortalecimiento de la fidelidad de los clientes.	1- Calidad de servicio. 2- Relación con clientes. 3- Gestión de reclamo.
	Incrementar la demanda de productos	Adquisición de programas publicitarios.	1- Se realizara publicidad 6 veces al año. 2- Difundir en medios radiales información de la asociación.
Procesos	Optimizar tiempo en tareas relacionadas con la agricultura	Adquisición de herramientas tecnológicas para la agricultura.	1- Capacitación para el uso de las herramientas tecnológicas. 2- Cuidado y buen uso de la herramienta. 3- Dar mantenimiento preventivo a las herramientas.
	Minimizar el tiempo en la realización de tareas administrativas	Adquisición de equipos de cómputo.	

**Fuente:** Matriz de formulación de estrategias para la asociación de agricultores y citricultores.

**Autor:** Nancy Suárez Bacilio.

## 4.11. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

### 4.11.1. Matriz de programas y proyectos.

**CUADRO N° 23: MATRIZ DE PROGRAMAS Y PROYECTOS**

PROGRAMA	PROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	CURSOS DE ACCIÓN
Programa Aprendizaje y mejora continua	Capacitación para personal(administración, técnicas de ventas, atención al cliente)	Mejorar la gestión administrativa	Capacitación constante al personal.	1-Realizar convenios con empresas del estado para que faciliten la capacitación a un costo mínimo. 2-Consensuar las fechas en que se dictaran capacitaciones. 3-Preparar logística. 4-Convocar a capacitación
	Capacitación técnicas agricultura	Lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades de los asociados		
Programa Ventas	Plan ventas	Captar nuevos clientes con el fin de obtener mayores utilidades	Búsqueda de nuevos mercados.	1- Elaboración de un estudio de los potenciales clientes. 2- Dar a conocer los beneficios que puede obtener si compra los productos. 3- Ofrecer precios que beneficien al cliente. 4-Brindar la entrega de productos a domicilio.
Programa Clientes	Plan marketing	Fortalecer la imagen de la asociación.	Fortalecimiento de la fidelidad de los clientes.	1- Brindar promoción especial a clientes más asiduos. 2- Ofrecer una excelente atención al cliente y precios competitivos.
		Incrementar la demanda de producción	Adquisición de planes publicitarios.	1-Establecer los medios de la publicidad. 2-Definir el mensaje que se difundirá.
Programa Procesos	Innovación tecnológica y material para mejorar el proceso de la agricultura	Optimizar tiempo en tareas relacionadas con la agricultura	Adquirir materiales y herramientas tecnológicas para la agricultura.	1- Realizar un consenso con los socios para la adquisición de materiales y herramientas tecnológicas en beneficio de la producción. 2- Establecer las herramientas de más utilidad para los agricultores.
		Minimizar tiempo en tareas administrativas	Adquisición de equipos de cómputo.	3- Compra de herramientas tecnológicas.

**Fuente:** Matriz de programa y proyecto para asociación de agricultores y citricultores.

**Autora;** Nancy Suárez Bacilio.

En la búsqueda del fortalecimiento tanto en el área administrativa, ventas y producción de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, se han establecido 4 programas básicos, los cuales nos servirá de apoyo para los tres departamentos antes mencionados. Estos programas son los siguientes:

- ✚ Programa Aprendizaje y mejora continua.
- ✚ Programa de ventas.
- ✚ Programa de clientes.
- ✚ Programa de procesos.

Estos programas están diseñados para acelerar la productividad de la asociación puesto que contribuirá al logro de los objetivos y por ende al éxito de la misma, además permitirá mantener un buen clima laboral, mejorando el desempeño de cada uno de los directivos, asociados y trabajadores. Estos programas están compuestos por el nombre del proyecto, los objetivos, las estrategias y los cursos de acción necesarios para su desarrollo institucional.

#### **4.11.2. Cuadro de mando integral.**

El cuadro de mando integral es un mapa estratégico donde se describe la misión, visión de la asociación de agricultores – citricultores de la comuna Sinchal, la cual nos da la apertura para la elaboración de las estrategias. Además es una herramienta que ayuda a la institución a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

**CUADRO N° 24: MANDO INTEGRAL**

<b>MISIÓN</b>					<b>VISIÓN</b>			
Somos una asociación de agricultores y citricultores que ofrece productos agrícolas de calidad, que mediante la aplicación de estrategias son direccionadas al desarrollo productivo y financiero con el fin de promover y fortalecer el mercado agrícola en la provincia de Santa Elena.					Liderar el mercado agrícola con calidad productiva, talento humano calificado, tecnología, compromiso social y conservación del medio ambiente, logrando el posicionamiento de la asociación y promoviendo la actividad agrícola en la provincia de Santa Elena.			
<b>Perspectivas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>iniciativas estratégicas</b>	
<b>aprendizaje y mejora continua</b>								
mejorar la gestión administrativa	incremento de la producción	20%	35%	28%	45%	20%	capacitaciones constantes al personal	
lograr la eficiencia en el desarrollo de las actividades de la asociación		17%	33%	41%	21%	19%		
<b>Ventas</b>								
captar nuevos clientes con el fin de obtener mayor utilidad	incremento del clientes	33%	25%	15%	30%	39%	búsqueda de nuevos mercados	
<b>clientes</b>								
fortalecer la imagen de la asociación	incremento de ventas	16%	21%	34%	19%	34%	fortalecimiento de la fidelidad de los clientes	
incrementar la demanda de producto		18%	30%	55%	15%	34%	adquisición de programas publicitarios	
<b>Procesos</b>								
optimizar tiempo en tareas relacionadas con la agricultura	incremento de utilidades	33%	23%	26%	20%	21%	adquisición de herramientas tecnológicas para la agricultura	
minimizar el tiempo en la realización de tareas administrativas		45%	15%	18%	12%	29%	adquisición de equipos de computo	

**Fuente:** Mando Integral para la asociación de agricultores y citricultores.

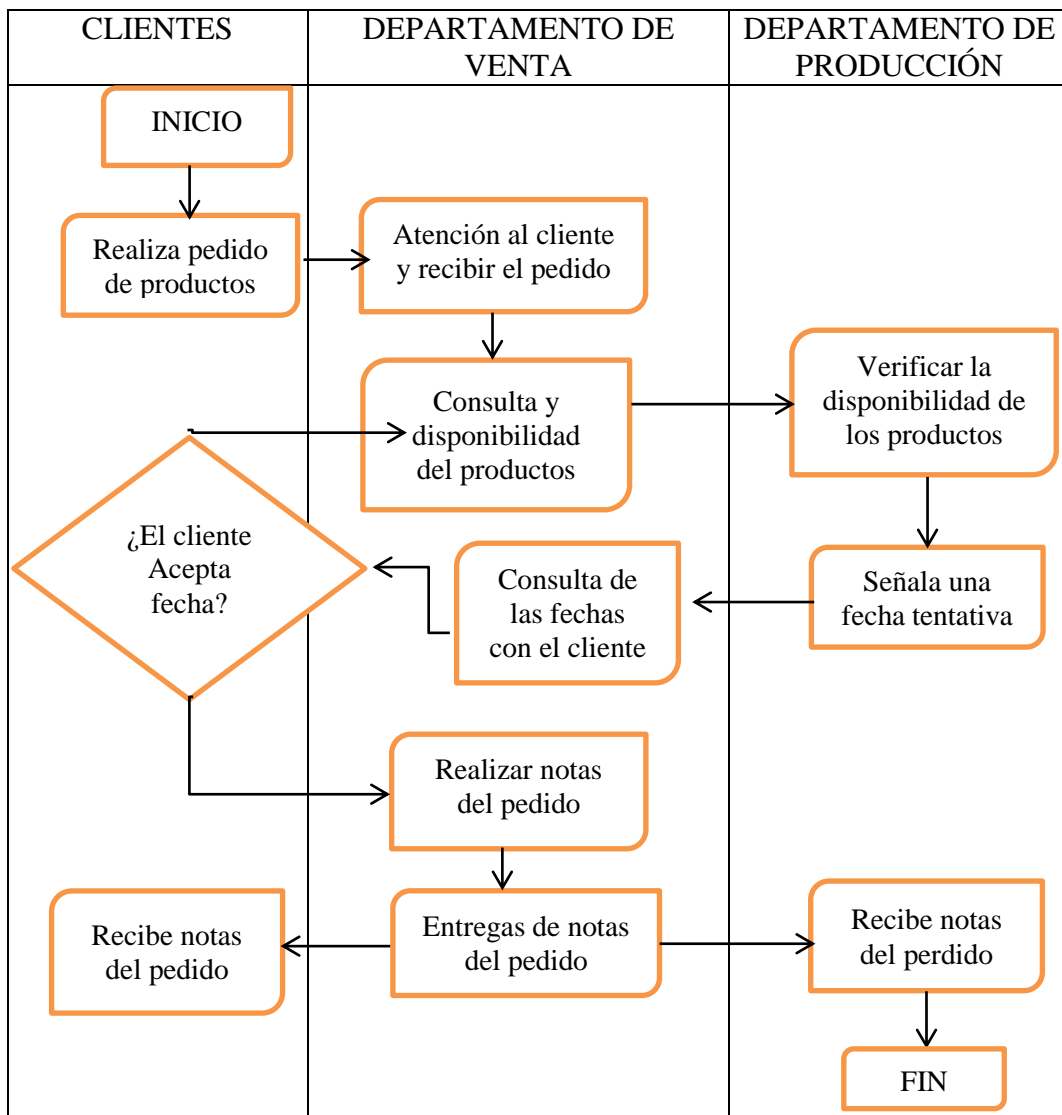
**Autora:** Nancy Suárez Bacilio.

### 4.11.3. PROCEDIMIENTOS.

#### Procedimientos de las actividades que realiza la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.

Actualmente la asociación no cuenta con procedimientos establecidos para la actividad en la cual se desarrollan, que nos servirá para que las actividades planeadas se cumplan a cabalidad. A continuación se presentan los procedimientos de realizar pedidos:

**GRAFICO N° 15: PROCESOS**



Fuente: Procedimientos de la asociación de agricultores y citricultores.

Autora; Nancy Suárez Bacilio



#### **4.11.4. Seguimiento y control.**

Para constatar que los procesos que se ejecutan en la asociación, se verificarán adecuadamente las actividades que realizan en los diferentes departamentos de la asociación de agricultores y citricultores la comuna Sinchal, a través del seguimiento de control ya que es necesario para el posicionamiento en el mercado.

##### **Departamento administrativo:**

Se medirá el cumplimiento de las actividades mediante la entrega de informes y rendición de cuentas realiza en la asociación de agricultores y citricultores, en cada una de las reuniones correspondientes. Además el departamento deberá llevar un control contable de los ingresos y gastos que se incurran en la asociación con el respectivo respaldo necesario para su comprobación.

##### **Departamento de ventas:**

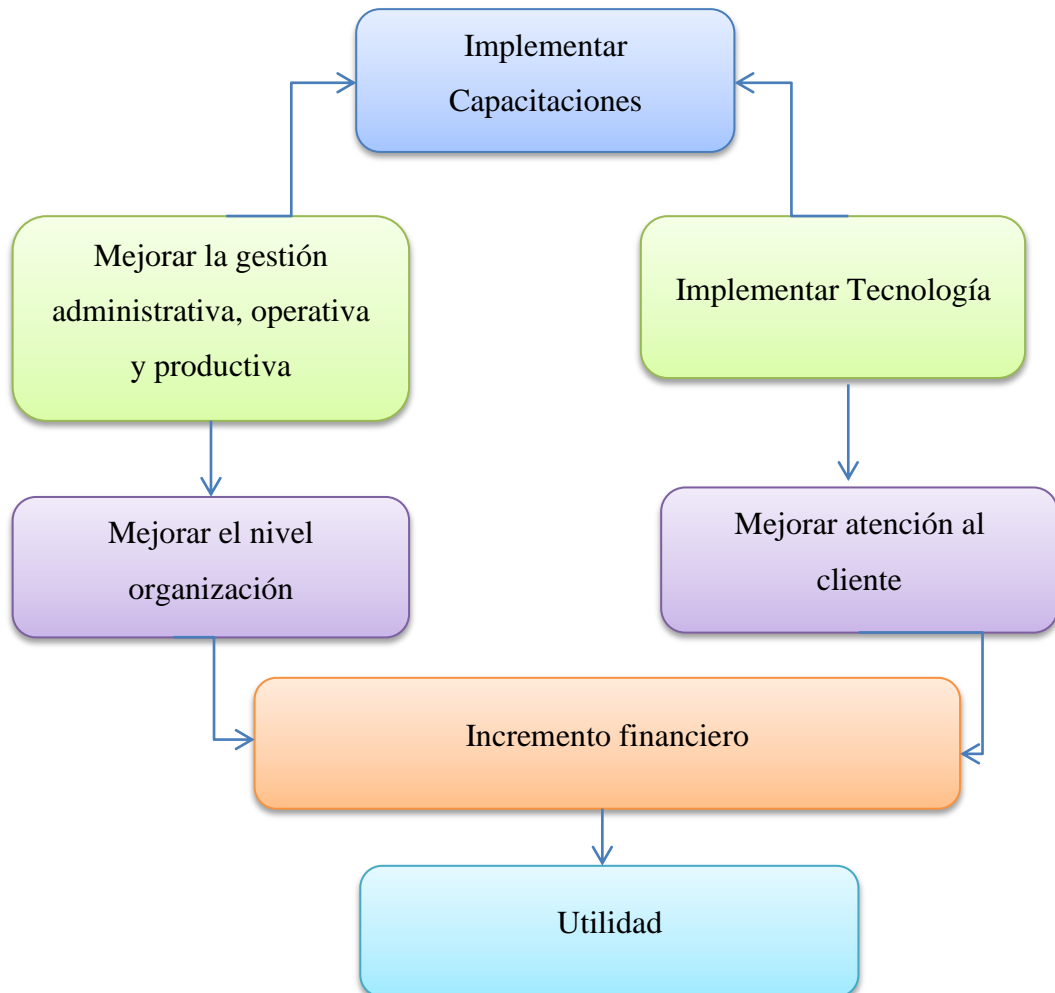
En esta área se realiza el control mediante la entrega de informes de las ventas que han surgido durante un mes, que se dará a conocer a los directivos y asociados. Además se realizará encuestas como fue la atención a los clientes, con la finalidad que el área cumpla su trabajo eficientemente y en beneficio a la asociación.

El correcto funcionamiento de esta área nos dará como resultado el éxito de la asociación ya que permitirá obtener ganancias y contribuir con el desarrollo de los comuneros y en general de la comuna Sinchal.

##### **Departamento de producción:**

Este departamento es el motor de la asociación ya que si no hay producción no podremos vender y por ende no tendremos ganancias, para controlar esta área los directivos y asociados expertos en las siembras agrícolas, realizarán visitas a los agricultores para verificar que los productos estén en buen estado, además ellos deberán realizar informes periódicos sobre el estado de la producción, para que al momento de ser entregados a los clientes no surja ningún inconveniente.

**GRAFICO N° 16: DIAGRAMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL**



**Fuente:** Diagrama de seguimiento y control para la asociación de agricultores y citricultores.  
**Autora;** Nancy Suárez Bacilio.

#### **4.12. PLANEACIÓN OPERATIVA.**

En la asociación de agricultores y citricultores, se realizarán programas y planes en beneficio de los agricultores para cumplir con los objetivos planteados logrando que se convierta en una institución productiva, cabe recalcar que cada asociado tendrá la obligación de aportar económicamente cada mes para los gastos de los programas a ejecutarse, para lograr el éxito en el plan y poder direccionarse hacia dónde quiere llegar la asociación; a continuación detallaremos el plan anual operativo:

**CUADRO N° 25: POA de la Asociación de agricultores-citricultores de la comuna Sinchal**

Descripción	Indicador	Encargo	2015	Actividades	Presupuesto	Fuentes financieras
Capacitación constante al personal	Incremento de productividad y habilidades del personal	Presidente	24 y 26 de enero	Realizar convenios con empresas del estado para que faciliten la capacitación a un costo mínimo.	1.060,00	Recursos propios
			27 y 28 de enero	Consensuar las fechas en que se dictaran las capacitaciones		
			3 de mayo	Preparar logística		
			4 de mayo	Convocar a capacitación		
Planes publicitarios	Reconocimiento e incremento de la productividad	Presidente	Enero a diciembre	Establecer los medios por los cuales se realizara la publicidad	268,00	Recursos propios
				Definir el manejo que se difundirá		
Adquisición de las nuevas herramientas tecnológicas y fertilizantes para la producción agrícolas	Incremento de productividad	Presidente y directivos	Agosto / septiembre	Realizar un consenso con los socios para adquisición de las nuevas herramientas tecnológicas y fertilizantes para mejorar la producción	23.905,00	Financiamientos
				Establecer las herramientas de más utilidad para la asociación		
				Comprar las herramientas tecnológicas		
Implementación de equipos de oficina	Incremento en el área administrativa	Presidente y directivos	Octubre	Dialogar con los socios para la adquisición de equipos de cómputo necesario para realizar oficios	1.100,00	Financiamientos
				Elección y cotización de los nuevos equipos para la oficina		
<b>TOTAL</b>					<b>26.333,00</b>	

Fuente: Plan operativo anual para la asociación de agricultores y citricultores.

Autora; Nancy Suárez Bacilio.

#### 4.12.1. Presupuesto.

##### 4.12.1.1. Presupuesto Recursos Humanos.

Para que las actividades que se planearon en la presente tesis puedan ser cumplidas a cabalidad se estableció el siguiente presupuesto para el recurso humano (Miembros de la junta directiva) para los años desde el 2015 hasta el 2019.

**CUADRO N° 26: Presupuesto de Recursos Humanos**

<b>Cargos</b>	<b>Sueld</b>	<b>Dec. tercer</b>	<b>Dec Crt</b>	<b>Vacac.</b>	<b>Aport Patrl</b>	<b>Fondo Reser</b>	<b>Total Benef.</b>	<b>Total</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Presidente</b> Hugo Borbor	400	33,33	27	16,67	44,60	33,33	154,93	554,93	6.659,20	6.792,38	6.928,23	7.066,80	7.066,80	7.208,13
<b>Vicepresidente</b> Santiago Borbor	350	29,17	27	14,58	39,03	29,17	138,94	488,94	5.867,30	5.984,65	6.104,34	6.226,43	6.226,43	6.350,95
<b>Secretario</b> Luis Suarez	300	25,00	23	12,50	33,45	25,00	118,95	418,95	5.027,40	5.127,95	5.230,51	5.335,12	5.335,12	5.441,82
<b>Coordinador administrativo</b> Freddy Reyes	500	41,67	23	20,83	55,75	41,67	182,92	682,92	8.195,00	8.358,90	8.526,08	8.696,60	8.696,60	8.870,53
<b>Coordinador / producción</b> Obando Orrala	500	41,67	23	20,83	55,75	41,67	182,92	682,92	8.195,00	8.358,90	8.526,08	8.696,60	8.696,60	8.870,53
<b>Coordinador de ventas</b> Jacinto Quirumbay	500	41,67	23	20,83	55,75	41,67	182,92	682,92	8.195,00	8.358,90	8.526,08	8.696,60	8.696,60	8.870,53
<b>Total general</b>	<b>2.550</b>	<b>212,5</b>	<b>146</b>	<b>106,25</b>	<b>284,33</b>	<b>212,50</b>	<b>961,58</b>	<b>3.511,58</b>	<b>42.138,90</b>	<b>42.981,68</b>	<b>43.841,31</b>	<b>44.718,14</b>	<b>44.718,14</b>	<b>45.612,50</b>

Fuente: Plan operativo anual para la asociación de agricultores y citricultores.

Autora; Nancy Suárez Bacilio.

#### 4.12.1.2. Presupuesto de Capacitación para el Recursos Humanos.

Para que la asociación tenga el éxito esperado es necesario que se realicen capacitaciones anualmente tanto para el área administrativa como para el área de producción y ventas, ya que poniendo en práctica lo aprendido se alcanzara el éxito esperado.

**CUADRO N° 27: Presupuesto de Capacitación**

Nombres	Sueldo	capacitación x año	año 2015	2016	2017	2018	2019
Administración	250,00	1	250,00	255,00	260,10	265,30	270,61
técnicas de ventas	280,00	1	280,00	285,60	291,31	297,14	303,08
atención al cliente	150,00	1	150,00	153,00	156,06	159,18	162,36
asistencia técnicas (agricultura)	380,00	1	380,00	387,60	395,35	403,26	411,32
<b>Total general</b>	<b>1.060,00</b>	<b>4</b>	<b>1.060,00</b>	<b>1.081,20</b>	<b>1.102,82</b>	<b>1.124,88</b>	<b>1.147,38</b>

Fuente: Presupuesto de capacitación.

Autora; Nancy Suárez Bacilio

#### 4.12.1.3. Presupuesto de recursos materiales.

Para que la asociación de agricultores funcione correctamente debemos adquirir ciertos materiales que nos servirán para fortalecer el área administrativa como productiva esto le permitirá desarrollar muy bien sus funciones para brindar un producto y poder direccionarse hacia lo que quieren llegar, como se puede observar en el cuadro posterior adquirimos los siguientes materiales y herramientas:

**CUADRO N° 28: Presupuestos de Recursos Materiales**

Detalle de Administración	Cant	V / U	Total	Años depr.	2015	2016	2017	2018	2019
Escritorio	2	200,00	400,00	5	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Silla de escritura	6	30,00	180,00	4	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
Materiales de oficina		100,00	100,00		100,00	105,00	110,25	115,76	121,55
<b>Total</b>		<b>330,00</b>	<b>680,00</b>		<b>225,00</b>	<b>230,00</b>	<b>235,25</b>	<b>240,76</b>	<b>246,55</b>

Fuente: Presupuesto de recursos materiales.

Autora; Nancy Suárez Bacilio

**CUADRO N° 29: Presupuesto de las Maquinarias**

Detalle del área de producción	Cant.	Valor unitario	Total	Años depreciación	2015	2016	2017	2018	2019	Acumulado
Tractor	1	20.000,00	20.000,00	5	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	20.000,00
Herramientas	25	13,00	325,00	3	108,33	108,33	108,33			325,00
Fertilizantes	50	58,00	2.900,00	2	1.450,00	1.450,00				2.900,00
<b>Total general</b>	<b>76</b>	<b>20.071,00</b>	<b>23.225,00</b>		<b>5.558,33</b>	<b>5.558,33</b>	<b>4.108,33</b>	<b>4.000,00</b>	<b>4.000,00</b>	<b>23.225,00</b>

Fuente: Presupuesto de las maquinarias.

Autora: Nancy Suárez Bacilio

Las maquinarias y materiales agrícolas son elementos necesarios para el buen desarrollo de esta actividad, por esa razón hemos decidido adquirir un tractor el mismo que permite realizar grandes tareas agrícolas en todo tipo de terrenos. Para poder adquirir este bien se realizara un préstamo en el Banco Nacional de Fomento que nos ofrece un préstamo de hasta \$30.000 con un plazo de hasta 5 años a una tasa de interés del 5% a continuación se presentara la tabla de amortización:

**CUADRO N° 30: Amortización**

CONCEPTO	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
INTERESES	1.500,00	1.228,54	943,50	644,22	329,96	4.646,22
CAPITAL	5.429,24	5.700,71	5.985,74	6.285,03	6.599,28	30.000,00
<b>SALDO</b>	<b>24.570,76</b>	<b>18.870,05</b>	<b>12.884,31</b>	<b>6.599,28</b>	<b>0,00</b>	

Fuente: Simulador de la página web del Banco de fomento(<https://www.bnf.fin.ec>)

			<b>Tasa</b>	<b>5,00%</b>
	<b>Saldo inicial</b>	<b>Intereses</b>	<b>Dividendos</b>	<b>Saldo Final</b>
<b>AÑO1</b>	30.000,00	1.500,00	6.929,24	24.570,76
<b>AÑO2</b>	24.570,76	1.228,54	6.929,24	18.870,05
<b>AÑO3</b>	18.870,05	943,50	6.929,24	12.884,31
<b>AÑO4</b>	12.884,31	644,22	6.929,24	6.599,28
<b>AÑOS</b>	6.599,28	329,96	6.929,24	0,00
		<b>4.646,22</b>	<b>34.646,22</b>	

**Fuente:** Amortización del préstamo del Banco del fomento(<https://www.bnf.fin.ec>)

**Autor:** Nancy Suárez Bacilio.

#### 4.12.1.4. Presupuesto Recursos Tecnológicos.

Toda empresa para que alcance la competitividad en el mercado debe poseer recursos tecnológicos el cual nos servirá de apoyo en la gestión administrativa para lo cual se adquirió los siguientes materiales:

**CUADRO N° 31: Presupuestos de los Recursos Tecnológicos**

<b>Detalle Adm.</b>	<b>Cant</b>	<b>V / U</b>	<b>Total</b>	<b>Depr</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Computadoras	1	500,00	500,00	4	125,00	125,00	125,00	125,00	
Impresora	1	100	100,00	3	33,33	33,33	33,33		
Protector	1	500	500,00	5	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
<b>Total general</b>	<b>3</b>	<b>1.100</b>	<b>1.100,00</b>	<b>10</b>	<b>258,33</b>	<b>258,33</b>	<b>258,33</b>	<b>225,00</b>	<b>100,00</b>

**Fuente:** Presupuestos de los recursos tecnológicos.

**Autor:** Nancy Suárez Bacilio.

#### 4.12.1.5. Presupuesto Publicidad.

En necesario dentro de la asociación contar con un presupuesto de publicidad ya que permitirá ampliar la gama de clientes y alcanzar el éxito esperado contribuyendo al éxito de la asociación.

### CUADRO N° 32: Presupuesto de Publicidad

Detalle	Cant.	Valor unitario	Año 2015	2016	2017	2018	2019
Publicidad radial	12	14,00	168,00	171,36	174,79	178,28	181,85
Material promocional		100,00	100,00	102,00	104,04	106,12	108,24
<b>Total general</b>	<b>12</b>	<b>114,00</b>	<b>268,00</b>	<b>273,36</b>	<b>278,83</b>	<b>284,40</b>	<b>290,09</b>

**Fuente:** Presupuesto de Publicidad para la asociación de agricultores y citricultores.

**Autor:** Nancy Suárez Bacilio

### CUADRO N° 33: Resumen

Detalle	2015	2016	2017	2018	2019
Recurso humano	42.138,90	42.981,68	43.841,31	44.718,14	45.612,50
Capacitaciones	1.060,00	1.081,20	1.102,82	1.124,88	1.147,38
Recursos materiales y técnicos	23.905,00	7.234,17	5.789,42	5.686,60	5.692,38
Recursos tecnológicos	1.100,00	1.122,00	1.144,44	1.167,33	1.190,68
Publicidad	268,00	273,36	278,83	284,40	290,09
<b>Total general</b>	<b>68.471,90</b>	<b>52.692,40</b>	<b>52.156,82</b>	<b>52.981,35</b>	<b>53.933,03</b>

**Fuente:** Resumen del presupuesto de la asociación de agricultores y citricultores.

**Autor:** Nancy Suárez Bacilio

En el cuadro anterior se presenta el resumen de los valores totales por la adquisición de recursos desde año 2015 hasta el 2019.



## **Conclusiones.**

- ✚ Por medio de esta investigación se pudo conocer la situación actual de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal, en base a la recolección de información se consideró como eje fundamental la elaboración del plan estratégico ya que esto permitirá aprovechar las oportunidades para alcanzar el éxito de la organización.
- ✚ Considero como conocimiento científico los criterios del plan estratégico ya que posee un factor específico del estudio FODA permitiéndole ampliar sus actividades mediante la investigación de las fuentes primarias y secundarias en base a esto podemos analizar los factores internos y externos que afecta a la institución con el fin de mejorar los programas y proyectos que faciliten el direccionamiento de sus actividades desarrollo de los agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.
- ✚ Mediante la investigación de campo se pudo analizar las falencias de la asociación que a la vez les permitió realizar los programas y proyectos de forma efectiva a través de encuestas y entrevistas aplicada, para mejorar la productividad y la creación de estrategias con el fin que el plan estratégico pueda cumplir con los objetivos planteados por los directivos de la asociación.
- ✚ En conclusión la creación del plan estratégico es importante para el desarrollo de la institución y económico, ya que esta contribuyen herramientas para el buen manejo de los recursos y la adecuada administración de los directivos de la asociación de agricultores y citricultores, en base a los programas y proyectos establecido en dicho plan que tiene como fin que se cumplan las metas propuesto alcanzando la superación de los agricultores y citricultores asociados.

## **Recomendaciones.**

- ✚ Es importante detallar que al establecer un organigrama en la institución cuando se elabore dicho plan nos servirá como guía para mejorar las actividades y poder tomar decisiones adecuada de esta forma los directivos y asociados logren establecer cambios en la asociación.
  
- ✚ Es necesario que los asociados examinen y analicen los factores internos y externos cada año, el cual será fundamental para definir las metas y objetivos específicos en un determinado tiempo, permitiéndole así alcanzar el propósito que se desarrollaran y se ejecutara en el plan estratégico, donde intervienen programas y proyectos direccionado hacia un mismo fin.
  
- ✚ Para que el plan estratégico sea efectivo en el desarrollo de la asociación los directivos y socios, tendrán que practicar el rol de ser líderes que son establecidos en la misión y visión, la misma que les ayudara a alcanzar el desarrollo organizacional de los agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.
  
- ✚ Al establecer las estrategias del plan, los directivos y asociados obtendrán beneficios que les ofrece el mercado dentro de la provincia de Santa Elena, involucrando a una persona que sea responsable para gestionar los programas creados en el plan operativo, y así cumplir con las perspectivas que desea la asociación, que es lograr el posicionamiento en el mercado creando ventajas competitivas para direccionar las actividades

## **Bibliografía.**

ARANDA A. Alcides: Año (2007): Planificación Estratégica Educativa, Segunda Edición.

BERNALD Cesar Augusto. Año (2010). Metodología de la investigación. Tercera edición. Por Pearson edición. Colombia

B.C.E. (2010 – 2012). Estadísticas demográficas y económicas del Ecuador. Ecuador.

CUMMINGS Thomas G. Worley Christopher G. (2007). Desarrollo organizacional y cambio. 8va. Edición. Editorial PORTER, M. (1996). *Ventaja competitiva*. Compañía Editorial Continental S.A.

FERNÁNDEZ Güell José Miguel. (2006). Planeación estratégica de ciudades. Nueva edición revisada y aumentada. Editorial Reverté. Barcelona.

KAPLAN, R; NORTON, D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Primera Edición. Gestión 2000.

MARTÍNEZ Pedrós Daniel: Año (2007): La Elaboración Del Plan Estratégico Y Su Implantación A Través Del Cuadro De Mando Integral: Editorial: Díaz De Santos

MEMBRADO Martínez Joaquín. (2007); Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Ediciones Díaz de Santos. España.

MÉNDEZ Álvarez Carlos Eduardo. Noviembre de (2006). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición: Editorial Limusa S.A de C.V.

NIVEN, Paul R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar los Resultados*. Primera Edición. GESTIÓN 2000.

PAREDES Garcés Wilson Gonzalo. MSc. (2009), como desarrollar una tesis. Diseño Sanunga Juan Carlos. Impresión BIGcopy.

PRIETO Herrera Jorge Eliécer. (2005). *Los proyectos: la razón de ser del presente*. Segunda edición ampliada. Bogotá.

RAMOS María Guadalupe. (2007). *Programa para educar en valores*. Cuarta edición. Editorial Paulina. Venezuela.

RODRÍGUEZ Valencia Joaquín año (2007): *Administración moderna de personal* séptima edición. México.

SERNA GÓMEZ, H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Primera Edición. Legis Editores S. A.

SUAREZ Nancy: datos del tesorero y Estatutos de la Asociación de “agricultores y citricultores” de la comuna Sinchal.

VALDÉS Hernández Luis Alfredo. (2005), *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. Primera edición. Editorial FCA. México

ZAMBRANO Barrios Adalberto. (2007), *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Primera reimpresión. Caracas.

# ANEXOS

**ANEXO N° 1 Actas de la Asamblea general Constitutiva de la asociación de Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal.**

## **ACTA CONSTITUTIVA**

En La Comuna Sinchal, perteneciente a la Parroquia Manglaralto, del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, a los ocho días del mes de Mayo del dos mil diez, siendo las 15H00, en el salón de actos de la Escuela Cesareo Carrera A, col la presencia del Ing. Washington Ramírez delegado de la dirección provincial agropecuaria de santa Elena, nos reunimos en la asamblea con el objetivo de constituirnos en una asociación los siguientes agricultores de la Comunidad de Sinchal: Apolinario Lainez Tomas Tobías, Borbor Borbor Pedro Washington, Borbor Orrala Hugo Martin, Borbor Lainez Paulino, Borbor Lainez Flavio Concepción, Borbor Pozo Miguel Braulio, Borbor Bacilio Ezequiel Pompilio, Borbor Borbor Casimiro, Borbor Borbor Bolívar Porfirio, Borbor Rodríguez Hito Bolívar, Borbor Domínguez Santiago Borbor, Borbor Lainez Francisco, Borbor Lainez Leonardo, Borbor Pozo Jorge Luis, Borbor Apolinario Nilson Enrique, Borbor Lainez Gerardo Olmedo, Bacilio Borbor Paulino Enrique, Baquerizo Reyes Obando, De Lo Santos Orrala Anita Esther, Borbor Lainez Antonio Orlando, Borbor Lainez Freire Omar, Del Pezo Reyes Francisco, Lainez Apolinario Félix, Lainez Mauro Apolinario, Orrala Domínguez Olivia Filomena, Orrala Borbor Ismael Feliciano, Orrala Borbor Flavio Urbano, Orrala Borbor Santiago, Orrala Bacilio Filiberto, Quirumbay De Los Santos Simón Adán, Quirumbay Bacilio Miguel Angel, Quirumbay Baquerizo Amado Martin, Quirumbay Suarez Abel Jacinto, Quirumbay De Los Santos Freddy, Quirumbay Lainez Emenesio, Reyes Domínguez Leonidas Agapito, Reyes Pozo Pedro Oswaldo, Reyes Barzola Domingo, Reyes Borbor Patricio, Reyes Pozo Aristedes Elizalde, Reyes Pozo Freddy Arnolfo, Reyes Pozo Tito Albino, Suarez Borbor Florencio, Suarez Orrala Luis Alfonso, Tomalá González Agustín Mariano, Tomalá Quirumbay Pedro.

Además con la presencia del abogado Pedro Ricardo Carpio R. como Asesor.

Toma la palabra el Sr. Hugo Martin Borbor Orrala quien da la bienvenida a los concurrentes y le agradece por su presencia, y hace una amplia exposición de los beneficios y ventajas de la organización, a través de crear una Asociación de Agricultores, así como de las necesidades por las que atraviesa el grupo presente, de tener una convivencia y coexistencia digna, continúa manifestando que el objeto de esta reunión es intercambiar ideas para constituir la Asociación, que brinde oportunidades de servicio a nuestra comunidad, y poder mejorar la calidad de vida, el desarrollo y progreso de los socios de la comunidad, es necesario unimos para fortalecer y confraternizar todos los que vamos a estar como socios en esta institución y a la vez, sacarle el Acuerdo Ministerial, y ser una Institución de derecho, porque desde nuestra creación solo hemos sido una institución de hecho y por ende tenemos que elegir un Directorio Provisional.

Interviene el Sr. Freire Omar Borbor Lainez y expresa que para proceder legalmente debemos designar un Director de Asamblea y un Secretario Ad-hoc, proponiendo los nombres de la Sr. Hugo Borbor Pozo y Freddy Quirumbay de los Santos en su orden; reciben el respaldo unánime de los presentes. La Director de la Asamblea y el Secretario asumen sus funciones.

Haciendo uso de la palabra el Director de la Asamblea Sr. Hugo Borbor Pozo, agradece su nombramiento y hace conocer que existe el deseo de conformar una Organización de

Abel R. Borbor P. S.  
CERTIFICADO QUE ES FIEL  
COPIA DEL ORIGINAL

derecho, para poder cristalizar nuestros objetivos es necesario elegir un Directorio Provisional.

Interviene en esta oportunidad el Sr. Jacinto Quirumbay Suarez y manifiesta, agradezco la invitación, a esta reunión; y para elegir el Directorio Provisional, propongo al Sr. Hugo Martin Borbor Orrala, como Presidente; moción que fue respaldada por unanimidad.

El Sr. Adan Quirumbay de los Santos, manifiesta ya tenemos elegido al Presidente; toca elegir al Vicepresidente, para lo cual mociono al Sr. Leonardo Borbor Láinez; moción que fue respaldada por todos los presentes.

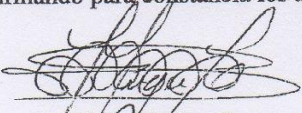
En su orden por todos los presentes, se eligió al resto que va a integrar el Directorio Provisional, quedando conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE	Sr. HUGO MARTIN BORBOR ORRALA
VICEPRESIDENTE	Sr. LEONARDO BORBOR LAINEZ
SECRETARIO	Sr. JACINTO QUIRUMBA SUAREZ
TESORERO	Sr. ADAN QUIRUMBAY DE LOS SANTOS
SINDICO	Sr. FREDDY REYES POZO

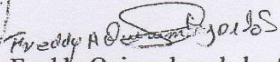
Una vez elegido el Directorio Provisional, el Sr. Presidente electo, toma la promesa de rigor a sus compañeros del Directorio, quienes prometen desempeñar legalmente el cargo y además, resuelven la razón social de la Institución sea **ASOCIACION DE AGRICULTORES Y CITRICULTORES “ SINCHAL”**

El Director de la Asamblea concede 30 minutos para redactar la presente acta, la que es aprobada por los concurrentes.

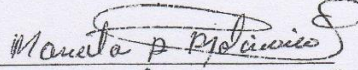
Siendo las 18H00 horas, el Director de la Asamblea declara terminada la sesión, firmando para constancia los asistentes.

  
Sr. Hugo Borbor Pozo  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

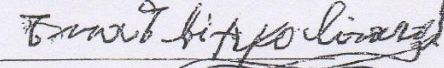


  
Sr. Freddy Quirumbay de los Santos  
SECRETARIO

APOLINARIO LAINEZ MANUELA ARACELY



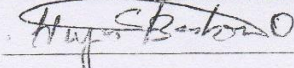
APOLINARIO LAINEZ TOMAS TOBIAS



BORBOR BORBOR PEDRO WASHINGTON



BORBOR ORRALA HUGO MARTIN

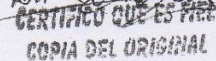


BORBOR LAINEZ PAULINO



BORBOR LAINEZ FLAVIO CONCEPCION



  
CERTIFICO QUE ES FIEL  
COPIA DEL ORIGINAL

**ANEXO N° 2. Certificado de la creación de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.**



**SUBSECRETARÍA REGIONAL DEL LITORAL**  
*Gestión Jurídica y Asesoría Legal*

Guayaquil, 01 de octubre del 2010

Sr. Hugo Martín Borbor Orrala  
**PRESIDENTE DE LA ASOCIACION DE AGRICULTORES Y CITRICULTORES SINCHAL.**  
Sinchal- Santa Elena.-

De mis consideraciones:

En atención al trámite No. 2373 presentado el 22 de septiembre del 2010, comunico a usted que la documentación entregada ha sido debidamente examinada e incorporada al expediente de la organización que reposa en esta Subsecretaría, y de conformidad con el Art. 9 del Reglamento Para la Aprobación de Estatutos, Reformas y Codificaciones, Liquidaciones y Disoluciones y Registro de Socios Y Directivas de las Organizaciones previstas en el Código Civil y en las Leyes Especiales, según consta en el Decreto Ejecutivo No.- 3054, publicado en el R. O No. 660 del 11 de septiembre del 2002, Reformado por el Decreto Ejecutivo 610 y publicado en el R. O No. 171 del 17 de septiembre del 2007, y por el Decreto No. 982, del 25 de marzo del 2008, publicado en el R. O. No. 311, de fecha 8 de abril del 2008, modificado en parte mediante Decreto No. 1389 del 14 de octubre del 2008; se ha procedido a tomar nota con fines estadísticos, de la resolución de Asamblea General Extraordinaria realizada el 22 de agosto del 2010, en la que han elegido la directiva correspondiente al periodo 2010-2012, y registrá hasta el 22 de agosto del 2012, integrada de la siguiente manera:

<b>PRESIDENTE</b>	Sr. Hugo Martín Borbor Orrala	<b>VOCALES SUPLENENTES</b>
<b>VICEPRESIDENTE</b>	Sr. Santiago Borbor Domínguez	Sr. Freire Omar Borbor Lainez
<b>SECRETARIO</b>	Sr. Abel Jacinto Quirumbay Suarez	Sr. Leonardo Borbor Lainez
<b>TESORERO</b>	Sr. Luis Alfonso Suarez Orrala	Sr. Casimiro Borbor Borbor
<b>SINDICO</b>	Sr. Freddy Arnoldo Reyes Pozo	
<b>VOCALES PRINCIPALES</b>		
Sr. Santiago Orrala Borbor		
Sr. Francisco Borbor Lainez		
Sr. Obando Baquerizo Reyes		

Para que los socios puedan participar de las Asambleas Generales, Sesiones o Procesos electorarios deben encontrarse registrados en la Subsecretaría del MIES.  
Las Organizaciones tienen la obligación de registrarse en el Sistema de Registro Único de Organizaciones de la Sociedad Civil. SRUOSC, para lo cual deben ingresar al portal [www.sociedadcivil.gov.ec](http://www.sociedadcivil.gov.ec)

Por los antecedentes expuestos, la solicitud ha sido aprobada por esta Subsecretaría Regional por encontrarse en derecho. La veracidad de los documentos presentados son de exclusiva responsabilidad de los peticionarios y de existir alguna oposición debidamente fundamentada sobre los registros de la presente Directiva, deberá ser resuelto de conformidad con las disposiciones estatutarias y en caso de persistir se someterá a la Ley de Arbitraje y Mediación, publicada en el Registro Oficial No. 145, de Septiembre 4 de 1997, cuya acta será entregada a esta Subsecretaría para el Registro estadístico respectivo, sin perjuicio que puedan acudir ante los jueces ordinarios.

Registro No. 1130

Libro No. 3

Folio No. 385

Atentamente,  
**DIOS, PATRIA Y LIBERTAD**

Ab. Ángel Ortiz-López  
**RESPONSABLE GESTIÓN JURÍDICA Y ASESORÍA LEGAL**  
Registro en base a informe No. 730 CCT-2010  
Elaborado por Ab. Carmen Córdova Torres.  
Revisado por Ab. Ángel Ortiz López.





**ANEXO N° 3. Herramientas y materiales que utilizan los asociados para mejorar la producción agrícola.**

Kit de riego y la motobomba utilizado para humedecer las siembras agrícolas



Herramientas y maquinarias utilizadas en la agricultura



**ANEXO N° 4. Lugar donde se realizó el proceso de elaboración del plan estratégico con la participación de los agricultores y citricultores de la asociación de la comuna Sinchal.**



**ANEXO N° 5. Modelo de entrevista aplicada a la asociación de agricultores y citricultores.**



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

**OBJETIVO:** Recopilar la información pertinente en función del instrumento de investigación, que permita el diagnóstico situacional para la creación del Plan Estratégico de la Asociación Agricultores y Citricultores, de la comuna Sinchal.

**Datos del entrevistado:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

1. ¿Según su opinión, cuál cree que son las debilidades que existen en la asociación de Agricultores y Citricultores que no le permita administrar eficazmente su actividad para lograr los fines que desea la asociación?
2. ¿Cuáles considera usted que son las fortalezas de la Asociación Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal?
3. ¿Cree usted que la asociación establece objetivos para mejorar su actividad administrativa y productiva?
4. ¿Qué políticas desarrollan para mejorar el funcionamiento de la asociación en conjunto con los dirigentes y asociados de la organización?
5. ¿Qué estrategias deberían utilizar para que los Agricultores y Citricultores se posicionen en el mercado agrícola?

6. ¿Qué oportunidades tiene en el mercado la asociación de Agricultores y Citricultores de la Comuna Sinchal?
7. ¿Qué herramientas deben utilizar para el mejoramiento de los Agricultores y Citricultores de la comuna Sinchal?
8. ¿Qué proyectos deberían considerar para mejorar la administración y producción de la asociación de Agricultores y Citricultores?
9. ¿Cree usted que existe financiamiento por parte de los socios o entidades financieras para mejorar la producción agrícola?
10. ¿Cree usted que si se aplicara un plan estratégico en la Asociación se lograría el cambio organizacional?

**Gracias por su tiempo y colaboración.**

**ANEXO N° 6. Modelo de encuestas realizadas a los clientes de la asociación de agricultores y citricultores.**



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

**OBJETIVO:** Recopilar la información pertinente en función del instrumento de investigación, que permita el diagnóstico situacional para la elaboración del Plan Estratégico de la asociación de “Agricultores y Citricultores” de la comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

**Datos del informante:**

Nombre: \_\_\_\_\_ Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Actividad que realiza en la asociación: \_\_\_\_\_

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumentos sírvase marcar con una **X** la alternativa que usted crea conveniente. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestra investigación.

1) ¿Considera usted que existe una buena relación, entre directivos y Asociados para alcanzar las metas de la asociación?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

2) ¿Cree usted que la asociación posee en la actualidad los recursos disponibles para el mejoramiento productivo de los agricultores y citricultores?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 3) ¿Piensa usted que los agricultores y citricultores trabajan en forma conjunta, para mejorar su actividad productiva?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

- 4) ¿Cree usted que en la actualidad la asociación planifica para aprovechar los beneficios que les brinda el mercado agrícola?

Siempre	
La mayoría de veces	
A veces sí, a veces no	
Algunas veces	
Nunca	

- 5) ¿Considera usted que la planificación en la asociación agricultores y citricultores, desarrollaría estrategias comerciales y visionarias para posicionarse en el mercado agrícola?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

- 6) ¿Piensa usted que al establecer políticas internas mejoraría la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7) ¿Considera usted que diseñar programas o proyectos permitirían mejorar la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

8) ¿Cree usted que se debe establecer un plan estratégico en la asociación de agricultores y citricultores?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

9) ¿Considera usted que el plan estratégico, direccionará el proceso institucional de la asociación agricultores y citricultores?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Probablemente no	

10) ¿Está usted de acuerdo con la implementación de un plan estratégico institucional en la asociación de agricultores y citricultores?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

**Gracias por su tiempo y colaboración.**

## **GLOSARIO.**

**Plan estratégico.-** El plan estratégico se define como un mecanismo que lleva a las diferentes organizaciones a alcanzar sus expectativas a futuro mediante el establecimiento de una visión y misión corporativa.

**Efectividad.-** Es la capacidad de lograr el efecto de lo que se desea alcanzar en un determinado tiempo, es decir que su objetivo es obtener mejores resultados en una actividad realizada en una organización.

**Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo se define como la habilidad de trabajar en unidad y confianza para que las acciones sean más productivas; es decir, que es el motor que impulsa a direccionarse hacia un mismo fin en la empresa.

**Retroalimentación.-** Es un mecanismo muy fundamental que se utiliza para cambiar o modificar las actividades para que éstas, cumplan con su objetivo final. En las organizaciones se le conoce como feedback.

**Proyectos.-** Se definen como una planificación, en la cual se determinan diferentes actividades que están interrelacionadas y coordinadas para llevarse a cabo en un lapso de tiempo y de esta forma llevar al éxito a una empresa.

**Planeación estratégica.-** Es un sistema que permite elaborar y poner en marcha los planes operativos, en la cual están inmersos proyectos, programas y objetivos que servirán como base para proyectar a una empresa hacia un mejor futuro.

**Cursos de acción.-** Los cursos de acción, se definen como un conjunto de actividades que se realizan en base al factor tiempo, procesos y personas y está constituido por estrategias cuya finalidad es alcanzar los resultados deseados en una determinada actividad empresarial.



**Desarrollo organizacional (DO).**- Al desarrollo organizacional se le define como un proceso cambio planificado, donde están inmersos las actitudes, comportamiento, cultura, valores y estructura de la organización, su aplicación les permitirá adaptarse a las nuevas tendencias del mercado actual.

**Análisis FODA.**- Es una herramienta muy fundamenta para el desarrollo organizacional de las empresas, se la utiliza para realizar un diagnóstico de la situación actual y de esta forma aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

**Misión.**- La misión se establece como el propósito fundamental que va a alcanzar la empresa; es decir, que es la imagen actual donde se enfocan los esfuerzos del talento humano para alcanzar el éxito futuro en la empresa.

**Visión.**- La visión se constituye como un escenario en el que la empresa se va a dirigir para alcanzar los propósitos establecidos en la misión; es decir, que se convierte en la imagen que desea proyectar la organización en un futuro.

**Eficiencia.**- Se le define como el uso de los recursos disponibles y necesarios para obtener los resultados óptimos y de esta forma alcanzar el propósito que persigue una organización.

**Eficacia.**- Es la capacidad o habilidad de alcanzar los objetivos, programas y metas, en un tiempo determinado; es decir, que es el cumplimiento de las actividades establecidas por la organización, cuyos resultados demuestran el efecto que su aplicación pueda generar.

**Cultura organizacional.**- Se le define como un conjunto de normas, hábitos, valores, etc. que deben aplicar todas las empresas para establecer un clima laboral agradable; es decir que es el comportamiento activo del talento humano cuyo fin es alcanzar los objetivos que persigue la organización a largo plazo.

**ANEXO N° 7. Certificación de la asociación de agricultores y citricultores.**

**ASOCIACIÓN DE “AGRICULTORES Y CITRICULTORES”, SINCHAL**

**Fundado el 8 de Mayo del 2010**

**R.U.C. 2490003781001**

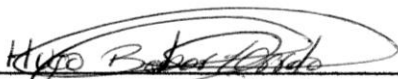
**Sinchal, 29 de Marzo del 2014.**


**CERTIFICACIÓN.**


Con el presente documento certifico que la Srta.: Nancy Pilar Suarez Bacilio con C.I. 0922170568, ha realizado el proceso de creación del plan estratégico con la participación de los asociados agricultores y citricultores de la Comuna Sinchal, en los días, 2 y 20 de diciembre, 5 y 19 de enero, 8 y 25 de Febrero y 6 de Marzo, lo cual ha sido un gran paso para generar los cambios que beneficiarán y proyectarán hacia donde desea llegar la asociación. Esto es todo lo que puedo decir en honor a la verdad.

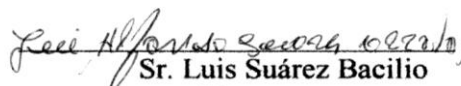
Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

**ATENTAMENTE.**

  
Sr. Hugo Borbor Orrala  
**Presidente**


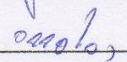

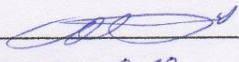
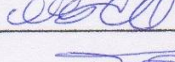
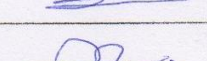

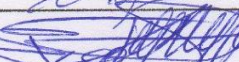

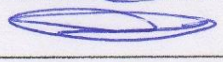
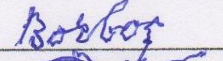



  
Sr. Obando Baquerizo Reyes  
**Vicepresidente**

  
Sr. Jacinto Quirumbay Suarez  
**Secretario**

  
Sr. Luis Suárez Bacilio  
**Tesorero**

**ANEXO N° 8. Firmas de los involucrados en la elaboración del plan estratégico de la asociación de agricultores y citricultores de la comuna Sinchal.**

Nómina de los Asociados que estuvieron presentes en la elaboración del plan estratégico de la Asociación De Agricultores Y Citricultores De La Comuna Sinchal.

N°	NOMBRE	FIRMA	C.I.
1	Hugo Barber Orzola		0901828482
2	Geel Alfonso Orzola		0904140001
3	Paulina Barber Sainy		0901255604
4	Enezeris Quimbal Sainy		
5	Storato Boqueron Reyes		0911073047
6	Amado Quimbal Sainy		0913644514
7	Bosimiro Barber		1300802745
8	Abil Quimbal S.		0916981061
9	FREDDY REYES POZO		0906611181
10	Josmar Barber B		0901279448
11	Pedro O Reyes P		090802687-5
12	Florvia de Orzola		0900125530
13	Hito Barber Rodriguez		090964436-1
14	Yermin O Barber S.		0907348445
15			
16			
17			

