



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES  
ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY,  
CANTÓN SANTA ELENA  
AÑO 2015**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo la obtención del Título de:

**INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA**

**ANA CECIBEL VILLÓN CHANALATA**

**TUTOR**

**ECON. WILLIAM CAICHE ROSALES, MSC.**

**AÑO 2014**

# **UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

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

**PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES  
ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY,  
CANTÓN SANTA ELENA  
AÑO 2015**

**TRABAJO DE TITULACIÓN  
Previo a la obtención del Título de:**

**INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA**

**ANA CECIBEL VILLÓN CHANALATA**

**TUTOR**

**ECON. WILLIAM CAICHE ROSALES, MSC.**

**AÑO 2014**

La Libertad, 30 de Septiembre del 2014.

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En calidad de Tutor del trabajo de investigación, “**PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA AÑO 2015**”, elaborado por la Srta. Ana Cecibel Villón Chanalata, egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado estudiado y revisado, la aprueba en todas sus partes.

Atentamente

---

Econ. William Caiche Rosales, MSc.  
**PROFESOR TUTOR**

## **DEDICATORIA**

A DIOS, por darme la fuerza y valentía de luchar por mi meta, con humildad, paciencia y sabiduría todo es posible.

A mí querida, Madre, que es ejemplo de inspiración para mí, me ha dado lo que soy como persona mis valores, mis principios, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi padre, que desde cielo ha sido mi guía, quien supo inculcarme, a ser una persona de bien, respetuosa y empeñosa.

Con todo cariño y amor a mi novio, Carlos y a mi precioso hijo Jair que son pilares fundamentales en mi vida, por su paciencia, comprensión entera confianza en cada reto que se me presentaba hicieron que cumpliera un sueño más en mi vida.

A mis hermanos Jessica, Jamil, gracias por estar conmigo y apoyarme siempre.

**Ana Cecibel**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud principalmente va dirigida a DIOS, TODOPODEROSO por haberme guiado en la vida para ser una mujer de bien y buenas costumbres.

A todos los artesanos panificadores, que colaboraron en proporcionar información necesaria para el desarrollo de esta propuesta.

Agradezco a mi tutor el Econ. William Caiche Rosales, por haber compartido sus conocimientos con los míos, por su enseñanza y su contribución a mi formación profesional y personal. De igual manera Alma mater, la Universidad Estatal Península de Santa Elena

y a todos los docentes y directivos que de una u otra forma han colocado un granito de arena para el logro de este trabajo.

**Ana Cecibel**

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

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

---

Econ. Félix Tigero González, MSc.  
DIRECTOR DE LA CARRERA  
DE DESARROLLO EMPRESARIAL

---

Econ. William Caiche Rosales, MSc.  
PROFESOR TUTOR

---

Econ. Hermelinda Cochea Tomalá, MSc.  
PROFESORA DEL ÁREA

---

Abg. Joe Espinoza Ayala  
SECRETARIO GENERAL

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

**PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES  
ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY,  
CANTÓN SANTA ELENA  
AÑO 2015**

Autor: Ana Cecibel Villón Chanalata  
Tutor: Econ. William Caiche Rosales, MSc.

**RESUMEN**

El presente proyecto de investigación hace referencia a un “Plan de Asociatividad dirigido a los panificadores artesanales “PRODUPAN”, de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, año 2015, teniendo como finalidad primordial acceder al mercado superando barreras de entrada de los productos y reduciendo costos de elaboración, facilitando la constitución legal mediante modelo asociativo. El beneficio que tendrá la elaboración de esta propuesta es establecer dicha asociatividad mediante la participación de artesanos panaderos, mecanismos de acceso a capital de trabajo. Mediante esta constitución legal de la asociatividad de los artesanos, se tendrá oportunidad de ser parte de un modelo de negocio asociativo rentable que contribuya a generar ingresos y empleo en la parroquia. Como resultado se obtendrá el conocimiento práctico por parte de los artesanos que se involucren en la asociatividad, cada uno de ellos en sus diferentes rangos y procesos, permitiendo aumentar la competitividad y poder incursionar en mercados nacionales, también encamina a lograr economías de escala y un volumen de producción similar al de las grandes empresas incrementando el poder de negociación tanto con los clientes como con los proveedores, basado en la investigación de campo y documental, respaldándose con la aplicación de métodos y técnicas de investigación que permitieron delinear una estrategia de recolección de los datos e información del personal y clientes que mantienen relación directa con los artesanos panaderos, y que previa la elaboración de un diagnóstico se propone realizar e implementar esta propuesta de tesis. Es por eso que el presente trabajo se constituye en un factor importante en la creación del plan de asociatividad para los panificadores artesanales de la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, con el fin de que facilite a los artesanos a manejar este negocio de forma legal y no empírica, como también a manejar estrategias de competitividad, publicidad, comercialización, venta y organización grupal, brindando a una sociedad cada vez más exigente, productos nuevos e innovadores que faciliten el desarrollo de procesos efectivos que conlleven al alcance de los objetivos institucionales de la asociación.

Palabras Claves: Innovación. Estrategias de Competitividad, Ventas.

## ÍNDICE GENERAL

<b>PORTADA</b> .....	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>iv</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUADO</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xviii</b>
<b>ÍNDICE TABLAS</b> .....	<b>xx</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xxi</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xxiii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
Tema .....	3
<b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	<b>3</b>
Ubicación del problema. ....	6
Delimitación de la problemática. ....	6
Formulación del problema. ....	6
Sistematización del problema. ....	6
<b>JUSTIFICACIÓN DEL TEMA</b> . ....	<b>7</b>
<b>OBJETIVOS</b> . ....	<b>8</b>
Objetivo General. ....	8

Objetivo Específico.....	8
HIPÓTESIS.....	9
Variables .....	9
Operacionalización de las variables .....	10
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>12</b>
<b>MARCO TEÓRICO. ....</b>	<b>12</b>
1.1 Antecedentes del tema.....	12
1.2 ASOCIATIVIDAD. ....	13
1.2.1.1 Importancia de la Asociatividad.....	14
1.2.1.2 Características de la Asociatividad. ....	15
1.2.2 Empresa y Asociatividad.....	15
1.2.2.1 La Asociatividad Empresarial. ....	16
1.2.3 Estrategias. ....	19
1.2.3.1 Estrategia Competitiva. ....	19
1.2.3.1.1 Tipos de estrategias publicitarias. ....	19
1.2.3.2 Estrategias de desarrollo. ....	20
1.2.3.3 Estrategia y ventaja competitiva. ....	21
1.2.4 Marketing. ....	21
1.2.5 Categorías Fundamentales. ....	21
1.2.6 Definición de estrategias competitivas.....	22
1.2.7 Estrategia Publicidad.....	23
1.2.8 Marketing. ....	23
1.2.9 Teoría de la localización y de geografía económica. ....	24
1.2.10 El modelo de Michael Porter.....	24
1.2.11 Asociatividad en Ecuador. ....	27

1.2.12 Perfil del líder en una asociación. ....	28
1.2.13 Diagnósticos de un proyecto de Asociatividad. ....	29
1.2.14 La Formalización de una Asociatividad.....	29
1.2.15 La Gestión de proyectos de una Asociatividad. ....	30
1.2.16 Indicadores de la gestión en una Asociatividad. ....	31
1.2.17 La financiación en la Asociatividad. ....	31
1.2.18 La asociatividad como Estrategia Competitiva.....	31
1.2.19 La Asociatividad: Alianza voluntaria para la competitividad.....	33
1.2.20 La Asociatividad a través de las fases del proceso empresarial.....	38
1.2.20.1 Factores de riesgo.....	39
1.2.20.2 Factores de éxito. ....	39
1.3 VENTAS.....	41
1.3.1 La Comercialización. ....	41
1.3.2 La conceptualización de la Comercialización.....	43
1.3.3 Mercado.....	43
1.3.4 Trabajo Asociativo. ....	43
1.3.5 Comunicación. ....	44
1.3.6.1 La Cadena de Valor.....	45
1.3.6.2 Riesgos de la cadena de valor. ....	45
1.3.6.3 Tipos de Actividades de la Cadena de Valor. ....	46
1.3.7 La panificación.....	48
1.3.7.1 Los niveles actuales de panificación. ....	49
1.3.8 La participación.....	49
1.3.10 Los recursos tecnológicos. ....	49
1.4 Fundamentación Legal. ....	50

1.4.1 Según la Constitución de la República.....	50
1.4.2 Según el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2013-2017.....	51
1.4.3 Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones . .....	53
1.4.4 Según los fines del Código de la Producción están: .....	54
1.4.5 Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario. ....	55
1.4.6 Ley de Fomento Artesanal.....	56
1.4.7 Según la Ley Orgánica de Educación Superior.....	57
1.5 MARCO REFERENCIAL/MARCO SITUACIONAL. ....	58
1.5.1 Diagnóstico del sector en la parroquia Chanduy.....	58
1.5.2 Pequeñas y medianas empresas.....	59
1.5.3 A quien se considera Pymes.....	60
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>61</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. ....</b>	<b>61</b>
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	61
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN. ....	61
2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN. ....	62
2.3.1 Por el propósito. ....	62
2.3.1.1. Aplicada: .....	62
2.3.2. Por el nivel: .....	63
2.3.3. Por el Lugar:.....	63
2.3.3.1 Investigación de campo.....	63
2.3.3.2 Investigación Bibliográfica. ....	64
2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	65

2.4.2 Método Inductivo.....	65
2.4.3 Deductivo.....	66
2.4.5 Método Investigación Acción:.....	67
2.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	67
2.5.1 Fuentes Primarias.....	68
2.5.1.1 Observación.....	68
2.5.1.1.1 Observación no participante.....	68
2.5.1.2 Encuesta.....	68
2.5.1.3 Entrevista.....	68
2.5.1.4 Investigación Acción Participante.....	69
2.5.2 Fuentes secundarias.....	69
2.5.2.1 Textos.....	69
2.5.2.2 Documento.....	69
2.5.2.3 Fichas.....	69
2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	70
2.6.1 Cuestionario.....	70
2.6.1 Guía de Observación.....	70
2.6.2 Guía de Entrevista.....	71
2.6.3 Guía de Encuesta.....	71
2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	71
2.7.1 Población.....	71
2.7.2 Muestra.....	73
2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>77</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>77</b>

3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.....	77
3.2 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA.....	79
3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.....	81
3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS HABITANTES DE LA PARROQUIA DE CHANDUY.....	86
3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>104</b>
<b>PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2015.....</b>	<b>104</b>
4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	104
4.2 ASPECTOS BÁSICOS.....	105
4.2.1 Justificación.....	105
4.2.2 Objetivos.....	106
4.2.2.1 Objetivo General.....	106
4.2.2.2 Objetivos Específicos.....	106
4.3 ASPECTO OPERATIVO.....	106
4.3.1 La Asociatividad como estrategia competitiva.....	106
4.3.2 La Asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad.....	107
4.4 CONDICIONES LA ASOCIATIVIDAD DE “PRODUPAN”.....	109
4.4.1 Ventajas Competitivas.....	109
4.4.2 Proceso para acogerse a los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal .....	110
4.4.3 Ventajas de la Asociatividad.....	110
4.5 PROCESO DE ASOCIATIVIDAD.....	111

4.5.1 Proceso de Asociatividad de “PRODUPAN” .....	113
4.6 FORMAS DE ASOCIARSE.....	114
4.6.1 Características de la Asociatividad. ....	115
4.6.1 Ganancias de la Asociatividad. ....	115
4.6.2 Beneficios de la Asociatividad.....	116
4.6.3 Obstáculos para el desarrollo de la Asociatividad. ....	117
4.6.4 Perfil del Líder de la Asociación.....	117
4.6.5 Cualidades básicas de un líder. ....	119
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	121
4.7.1 Mando Gerencial:.....	122
4.7.1.1 Asamblea General de Socios.....	122
4.7.2 Mandos Medios:.....	124
4.7.2.1 Contabilidad. ....	124
4.7.2.2 Recursos Humanos.....	125
4.7.2.3 Marketing. ....	126
4.7.2.4 Producción.....	127
4.7.3 Secciones:.....	128
4.7.3.1 Gestión de Créditos. ....	128
4.7.3.2 Capacitación.....	128
4.7.3.3 Producción.....	128
4.7.3.4 Distribución y comercialización. ....	129
4.8 MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ASOCIACIÓN. ....	129
4.8.1 Descripción del Modelo: .....	129
4.8.1.1 Primera Fase: Análisis Organizacional. ....	129
4.8.1.2 Segunda Fase: Proyección Estratégica.....	130

4.8.1.3 Tercera Fase: Estructura Orgánica.....	130
4.8.1.4 Cuarta Fase: Resultado de Efectividad.....	130
4.9 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN” .....	132
4.9.1 Planificación.....	132
4.9.2 Recursos.....	132
4.9.3 Metodología de implementación.....	132
4.10 FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES DE LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN” .....	133
4.10.1 Filosofía Empresarial de la Asociación de Panificadores de la parroquia Chanduy.....	133
4.10.2 Misión.....	134
4.10.3 Visión.....	134
4.10.4 Valores Corporativos.....	134
4.10.5 Formalización de la asociación.....	136
4.11 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN”.....	138
4.11.1. Análisis del FODA.....	138
4.11.2 Matrices de análisis para la asociación.....	138
4.11.2.1 Matriz de Factores Internos (MEFI).....	138
4.11.2.2 Matriz de Factores Externos (MEFE).....	139
4.11.2.4 Matriz de Perfil Competitivo.....	140
4.11.2.5 Matriz BCG.....	141
4.11.2.6 Matriz de Posicionamiento (MAPOS).....	142
4.11.3 La Generación de las estrategias a partir de la MATRIZ FODA....	143
4.11.4 Objetivos Estratégicos.....	144

4.11.4.1 Estrategias Ofensivas (MAXI-MAXI).- Fortalezas vs. Oportunidades (FO) .....	144
4.11.4.2 Estrategias Defensivas (MAXI-MINI).- Fortalezas vs. Amenazas (FA).....	144
4.11.4.3 Estrategias Adaptivas (MINI-MAXI).- Debilidades vs. Oportunidades (DO).....	144
4.11.4.4 Estrategias de Supervivencia (MINI-MINI).- Debilidades vs. Amenazas (DA).....	144
4.11.5. Cinco Fuerzas de Porter de la Asociación.....	145
4.11.6 Las cuatro fuentes competitivas. ....	146
4.11.7 Cadena de valor en la Asociación “PRODUPAN” .....	148
4.11.7.1 Descripción de la cadena de valor.....	149
4.11.7.1.1 Actividades de soporte. ....	149
4.11.7.1.2 Actividades Primarias. ....	149
4.11.8 Estrategias de Comercialización. ....	150
4.11.8.1 Estrategia de Crecimiento. ....	150
4.11.8.2 Estrategia de refuerzo.....	151
4.11.8.3 Estrategia de respuesta. ....	151
4.11.8.4 Estrategia de repliegue. ....	151
4.11.9 Canales de distribución. ....	152
4.12 DECISIÓN DE ADOPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS COMPETITIVAS PARA LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN”.....	153
4.13 APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN”.....	154
4.13.1 Estrategias de Crecimiento.....	154

4.13.2 Estrategia de refuerzo.....	155
4.13.3 Estrategia de respuesta.....	155
4.13.4 Estrategia de repliegue.....	156
4.14 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.....	157
4.15 PLAN DE ACCIÓN.....	160
4.16 ESTUDIO ECONÓMICO APLICAR LA ASOCIATIVIDAD.....	162
4.16.1 Integración de los asociados.....	163
4.16.2 Determinación de la demanda.....	164
4.16.3 Determinación de los Activos Fijos Requeridos.....	165
4.16.4 Determinación del Capital de trabajo para implementar la Asociatividad.....	166
4.16.5 Determinación de la inversión para implementar la Asociatividad.....	168
4.16.6 Determinación de los ingresos aplicando la Asociatividad.....	171
4.16.7 Estados Financieros Aplicando la Asociatividad.....	173
4.16.7.1 Estados de Resultado.....	173
4.16.7.2 Flujo de Efectivo.....	174
4.16.8 Determinación del VAN, TIR Y MÉTODO DE RECUPERACIÓN.....	175
4.17 CRONOGRAMA.....	177
4.18 RESULTADO DE EFECTIVIDAD.....	177
4.18.1 Eficiencia.....	177
4.18.2 Eficacia.....	178
4.18.3 Evaluación.....	178
4.18.4 Seguimiento.....	178
CONCLUSIONES.....	179

RECOMENDACIONES.....	180
GLOSARIO.....	181
ABREVIATURAS.....	183
BIBLIOGRAFÍA.....	184
ANEXOS.....	187

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable independiente.....	10
CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable dependiente.....	11
CUADRO N° 3 La Asociatividad en el proceso de creación de valor.....	40
CUADRO N° 4 Clasificación Pymes.....	60
CUADRO N° 5 Población a investigar.....	72
CUADRO N° 6 Muestra.....	75
CUADRO N° 7 Análisis de Observación.....	78
CUADRO N° 8 Proceso de la Asociatividad.....	113
CUADRO N° 9 Beneficios de la Asociatividad.....	116
CUADRO N° 10 Perfil.....	120
CUADRO N° 11 Nómina de la Directiva.....	137
CUADRO N° 12 Análisis FODA.....	138
CUADRO N° 13 Matriz MEFI.....	139
CUADRO N° 14 Matriz MEFE.....	140
CUADRO N° 15 Matriz de generación de estrategias.....	143
CUADRO N° 16 Estrategias.....	153
CUADRO N° 17 Estrategia de Crecimiento.....	154
CUADRO N° 18 Estrategia de refuerzo.....	155
CUADRO N° 19 Estrategia de respuesta.....	155
CUADRO N° 20 Estrategia de repliegue.....	156
CUADRO N° 21 Programa de Capacitación N° 1.....	157
CUADRO N° 22 Programa de Capacitación N° 2.....	158
CUADRO N° 23 Programa de Capacitación N° 3.....	159
CUADRO N° 24 Integración de los asociados.....	163
CUADRO N° 25 Segmentación de mercado.....	164
CUADRO N° 26 Puntos de Distribución.....	165
CUADRO N° 27 Activos Fijos.....	165
CUADRO N° 28 Servicios Básicos.....	166
CUADRO N° 29 Suministros de Oficina.....	167

CUADRO N° 30 Costos de Producción.....	167
CUADRO N° 31 Gastos Operacionales.....	168
CUADRO N° 32 Inversión Inicial .....	168
CUADRO N° 33 Financiamiento.....	169
CUADRO N° 34 Listado de personas dedicadas a la comercialización de pan.....	169
CUADRO N° 35 Amortización del préstamo .....	170
CUADRO N° 36 Presupuesto de Ventas .....	171
CUADRO N° 37 Convenios en baja producción .....	172
CUADRO N° 38 Estado de Resultado .....	173
CUADRO N° 39 Flujo de Efectivo .....	174
CUADRO N° 40 Evaluación Financiera.....	175
CUADRO N° 41 Cálculo del VAN.....	175
CUADRO N° 42 Cálculo del TIR.....	176
CUADRO N° 43 Cronograma de Actividades.....	177

## ÍNDICE TABLAS

TABLA N° 1 Observación Ventajas y Desventajas de la Asociación Panificadores Artesanales “PRODUPAN” .....	79
TABLA N° 2 Clasificación de la Información para la Investigación Acción Participante.....	80
TABLA N° 3 Variable Dependiente .....	81
TABLA N° 4 Género de los encuestados.....	86
TABLA N° 5 Edad de los encuestados .....	87
TABLA N° 6 Instrucción académica de los encuestados.....	88
TABLA N° 7 Ingresos económicos de los encuestados.....	89
TABLA N° 8 Frecuencia de compra.....	90
TABLA N° 9 Influencia de las estrategias .....	91
TABLA N° 10Cuál es de su preferencia .....	92
TABLA N° 11 Momento de adquirir este producto.....	93
TABLA N° 12 La publicidad es una herramienta importante.....	94
TABLA N° 13 Nivel importancia que deben considerar los panificadores .	95
TABLA N° 14 Medios de comunicación .....	96
TABLA N° 15Cuál es de su preferencia .....	97
TABLA N° 16 Exista un sitio de degustación de productos .....	98
TABLA N° 17 Le gusta adquirir este producto.....	99
TABLA N° 18 De qué manera le gustaría adquirir.....	100
TABLA N° 19 Tipo de servicio le brinda una panadería.....	101
TABLA N° 20 Plan de Acción.....	160
TABLA N° 21 Plan de Acción (Parte II) .....	161

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1 Categorización.....	22
GRÁFICO N° 2 Fuentes de ventaja competitiva por la ubicación.....	25
GRÁFICO N° 3 Esquema de interrelaciones asociativas.....	30
GRÁFICO N° 4 Comercialización.....	42
GRÁFICO N° 5 Esquema de las actividades de la Cadena de Valor.....	48
GRÁFICO N° 6 Género de los encuestados.....	86
GRÁFICO N° 7 Edad de los encuestados .....	87
GRÁFICO N° 8 Instrucción Académica de los encuestados. ....	88
GRÁFICO N° 9 Ingresos económicos de los encuestados.....	89
GRÁFICO N° 10 Frecuencia de compra.....	90
GRÁFICO N° 11 Influencia de las estrategias.....	91
GRÁFICO N° 12Cuál es de su preferencia .....	92
GRÁFICO N° 13 Momento de adquirir este producto.....	93
GRÁFICO N° 14 La publicidad es una herramienta importante .....	94
GRÁFICO N° 15 Nivel importancia a considerar los panificadores .....	95
GRÁFICO N° 16 Medios de comunicación.....	96
GRÁFICO N° 17Cuál es de su preferencia.....	97
GRÁFICO N° 18 Exista un sitio de degustación de productos.....	98
GRÁFICO N° 19 Le gusta adquirir este producto .....	99
GRÁFICO N° 20 De qué manera le gustaría adquirir.....	100
GRÁFICO N° 21 Tipo de servicio le brinda una panadería.....	101
GRÁFICO N° 22 Condiciones para la Asociatividad. ....	109
GRÁFICO N° 23 Ventajas de la Asociatividad .....	111
GRÁFICO N° 24 Proceso de Asociatividad .....	112
GRÁFICO N° 25 Asociatividad Horizontal.....	114
GRÁFICO N° 26 Estructura Organizacional de la Propuesta.....	121
GRÁFICO N° 27 Modelo de Asociatividad.....	131
GRÁFICO N° 28 Logo de la Asociatividad.....	133
GRÁFICO N° 29 Valores Corporativos.....	135

GRÁFICO N° 30 Matriz BCG .....	141
GRÁFICO N° 31 Análisis Porter .....	146
GRÁFICO N° 32 Las fuerzas competitivas .....	147
GRÁFICO N° 33 Cadena de Valor “PRODUPAN” .....	148
GRÁFICO N° 34 Diagrama de Distribución.....	152
GRÁFICO N° 35 Esquema de interrelaciones .....	162

## ÍNDICE DE ANEXOS

- ANEXO N° 1 Formato de Entrevista
- ANEXO N° 2 Modelo de Encuesta
- ANEXO N° 3 Ficha de Observación
- ANEXO N° 4 Acta de Constitución de la Asociación
- ANEXO N° 5 Requisitos para acogerse a los Beneficios LFA
- ANEXO N° 6 Modelo de Solicitud
- ANEXO N° 7 Formulario LFA
- ANEXO N° 8 Recorte Periodístico “EL TELEGRAFO”
- ANEXO N° 9 Recorte Periodístico
- ANEXO N° 10 Fotografías
- ANEXO N° 11 Fotografías
- ANEXO N° 12 Fotografías
- ANEXO N° 13 Carta Aval
- ANEXO N° 14 Aprobación de la Investigación por la Asociación
- ANEXO N° 15 Carta de Gramatólogo

## INTRODUCCIÓN

Desde finales del siglo XX e inicios del siglo XXI, la experiencia asociativa a nivel de las pequeñas y medianas empresas se ha convertido a nivel mundial en el rasgo distintivo de sobrevivencia y crecimiento de este tipo de organizaciones.

En Ecuador el mercado panificador se caracteriza por ser tradicionalista y debido a los cambios estructurales de las últimas décadas unido al proceso de globalización, han producido modificaciones en las condiciones en que opera la economía, ello ha obligado a las PYMES realizar innovaciones estratégicas para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado, siendo la asociatividad la estrategia más poderosa encontrada por las empresas de menor tamaño para enfrentar tales cambios y sobrevivir en una competencia desigual donde la polarización es cada vez mayor entre continentes, regiones, países, empresas grandes y pequeñas ricos y pobres.

La Asociatividad como forma de respuesta de la comunidad organizada, es una forma eficiente de poder responder a los desafíos de una sociedad individualista y competitiva, hoy más que nunca se necesita fortalecer las redes y lazos ciudadanos, en el barrio, en el trabajo, en las escuelas, como consumidores, entre otros., en la medida que aúnen fuerzas serán escuchados y podrán demandar respuestas a sus insatisfacciones.

El plan de asociatividad, que se presenta está orientado a la implementación de procesos administrativos de las microempresas dedicadas a la industria panificadora en la parroquia Chanduy, cuyo fin es de servir de guía para organizar la asociación empresarial, que les permita lograr la competitividad en un mercado tan cambiante en volumen y tecnología y por ende contribuir al crecimiento y desarrollo de las mismas.

Es notorio que la mayoría de estos microempresarios, presentan en forma general serias deficiencias que son visibles y comunes en el desarrollo de sus actividades productivas, en la siguiente investigación el objetivo es elaborar un plan de Asociatividad, mediante estrategias asociativas, que permita mejorar las falencias de competitividad y gestión administrativa de los recursos económicos, humanos, materiales, y mercadológicos de los panificadores artesanales de la parroquia Chanduy.

Se ha diseñado lo siguientes métodos de investigación implementando los instrumentos y técnicas que faciliten en la recolección de la información, la población número de personas que conforman en una comunidad y el cálculo de la muestra que permitirá conocer el número de personas a quienes se van a realizar las encuestas o entrevistas.

En el sumario se identifica cuatro capítulos algunos consta Marco Teórico, Metodológico, Análisis de los resultados y la Propuesta, se evidencia en el proyecto el cronograma de trabajo, el plan de acción para la implementación de la asociatividad, lo que se ha ido realizando día a día cumpliendo los pasos y parámetros establecidos, y finalmente el presupuesto con los gastos que se realizó para cumplir con la investigación.

Los cuatros capítulos, explican el proceso de investigación realizado y los métodos aplicados con la finalidad de proponer un plan de Asociatividad eficiente que permita mejorar la elaboración de estas productos en pastelería, y la implementación de metodologías a toda la asociación, ya que estas promueven a la satisfacción laboral y al cambio de mentalidad de todas las personas que en ella trabajan.

Por último se describen las bases de referencias teóricas utilizadas en el desarrollo de la investigación del trabajo de titulación, los mismos que suman 25 libros de consultas para el tema desarrollado.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **Tema**

PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA AÑO 2015.

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el mundo existe lugares increíbles cada uno tiene su historia y el Ecuador es uno de ellos debido a que es país muy rico en todo sentido. La península de Santa Elena es una muestra de ellos por ser turística, comercial, artesanal y pluricultural por las diferentes culturas en nuestra provincia.

Y uno de estos lugares es la Parroquia Chanduy la más antigua población de la península, pues existió desde antes de la conquista española, pertenece al Cantón Santa Elena. Está Limitada Al Norte con Parroquia Atahualpa, Al Sur con Provincia del Guayas, al Este con Parroquia Julio Moreno y al Oeste con el Océano Pacífico. La población de la Parroquia Chanduy se estima, es decir, su cabecera parroquial tiene aproximadamente 1.100 habitantes, la cual se divide en un 51% EN MUJERES Y EL 49% VARONES. Es un pueblo artesanal que tiene una diversidad de actividades para su subsistencia, pero todo gira a través de la pesca.

El proyecto que se pretende realizar es el enfoque de los artesanos en la rama de la panificación, del cual, por lo menos, un 20% depende de ellos, pero realizan un trabajo empírico y están propensos a disminuir la productividad. Sin embargo se están empezando a crear nuevos espacios que mejoren su aspecto e imagen que tiene actualmente y existen proyectos realizados por la junta parroquial y entidades de otras provincias que son de gran interés que podrían ser aplicados si hubiese financiamiento.

En el Ecuador el mercado panificador se caracteriza por ser tradicionalista, además las recetas y el proceso de elaboración no varía, también los insumos utilizados en la producción, en su mayoría los proveen empresas que tienen varios años en el mercado. Por otro lado, se debe considerar que las personas quienes establecen panaderías dentro de la localidad, son aquellas quienes cuentan con un pequeño capital y deciden empezar elaborando productos de panadería de forma artesanal y con escaso personal, sin embargo no tiene una adecuada organización dentro de su microempresa.

La industria alimenticia es un negocio que ha perdurado en el tiempo, a pesar de las graves crisis económicas que el Ecuador ha vivido en los últimos años, un punto muy importante es que a pesar de los altos procesos inflacionarios del Ecuador, los consumidores no han dejado de lado su alimentación que resulta ser el primer rubro del consumo de las familias ecuatorianas. Dentro de la industria alimenticia, existe la producción de pan, este producto es de consumo masivo, que está considerado dentro de la canasta básica vital y que debe cumplir con los requerimientos de nutrición y alimentación en la dieta básica de las personas.

El subdesarrollo de los pueblos, en pleno siglo XXI, sigue latente. Este es uno de los problemas que afrontan a diario un gran número de ciudadanos de la parroquia Chanduy, dedicados a la panificación artesanal, que no tienen ningún horizonte sobre planificación de ninguna índole. Es decir, a este conglomerado de compatriotas, todavía no llegan los grandes avances de la tecnología contemporánea, pues, entonces, ahí se tiene un claro problema empezando, de manera urgente haciendo un planteamiento para erradicar un problema del panificado empírico.

Los microempresarios ha trabajado según sus recursos y posibilidades de forma empírica obteniendo de una u otra manera cierto niveles de éxito y fracaso según sea el caso, entendiendo como éxito el fortalecimiento de su negocio, mejoramiento de maquinaria y tecnologías, incremento de las ventas y activos en

general; y se conoce como fracaso la desaparición , cese o en el mejor de los casos el cambio de actividades de muchos de ellos y esto dependió muchas veces de la intuición y suerte de sus propietarios en la toma de decisiones.

No obstante, es notorio que la mayoría de estos microempresarios , presentan en forma general serias deficiencias que son visibles y comunes en el desarrollo de sus actividades productivas, tales como: inadecuada utilización de sus recursos financieros, humanos, materiales, mercadológicos y administrativos, esto se debe principalmente a que su formación profesional no recibieron los principios y herramientas básicas de administración , por otra parte a la indiferencia de ellos en asistir a cursos de capacitación en áreas administrativas o repostería.

Otra dificultad que enfrentan es la que un 85% de ellos no disponen de un espacio físico adecuado para su actividad y se pudo observar que disponen de inadecuada infraestructura física, equipos de taller en malas condiciones y de pocas maquinarias que en su mayoría son caseras.

Sin duda alguna estos factores han incidido de manera directa en la disminución de la producción, provocando que los dueños se obliguen a despedir a sus colaboradores y con esto se origina el desempleo.

Las circunstancias anteriores pueden llevar a los panificadores a desaprovechar las oportunidades que brinda el medio y las bondades con las que cuenta la comunidad, esto impide desarrollar estrategias asociativas que garanticen éxitos futuros creando un ambiente de innovación y creatividad que permita a los artesanos de la parroquia plantear diferentes opciones de acción que permitan ajustarse a los acontecimientos del medio.

Esto hace necesario la implementación de una plan de asociatividad que permita mejorar el servicio de panificación y así mismo se dé a conocer a la parroquia como lugar turístico y cultural; es decir que no solo muestre lo que ya se conoce

sino lo que pasa desapercibido por desconocimiento de su existencia, esto permitirá el aprovechamiento de la afluencia de visitantes para la comercialización de los productos, especialmente en la pesca que identifican a la comunidad.

### **Ubicación del problema.**

Parroquia: Chanduy.  
Cantón: Santa Elena.  
Provincia: Santa Elena.

### **Delimitación de la problemática.**

Campo: Empresarial.  
Área: Administración.  
Aspectos: Asociatividad.  
Año: 2015  
Ubicación: Sector panificador de la parroquia Chanduy.

### **Formulación del problema.**

¿Cómo incide las estrategias competitivas en las ventas de la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” en la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, año 2015?

### **Sistematización del problema.**

#### **Para variable independiente:**

- ¿Cómo inciden las estrategias competitivas en la asociación de panificadores artesanales “Produpan” de la parroquia Chanduy provincia de Santa Elena?

- ¿Cómo afecta las estrategias de marketing en la asociación de panificadores artesanales “Produpan” de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena?

**Para variable dependiente:**

- ¿Qué factores internos y externos afectan en las ventas de la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena?
- ¿Qué plan podrá ser implementado en la asociación de panificadores Artesanales “Produpan” de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena?

**Variable para la propuesta.**

- Cómo influye el trabajo asociativo en la Asociación de Panificadores Artesanales “Produpan “ de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena.

**JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

La investigación que propone se desarrolla mediante un apoyo de fundamentación teórica de información secundaria que permitirá fortalecer la participación de actores directos e indirectos, es decir, se va a tener que señalar el pro y los contras que tienen en primer lugar una sociedad donde se desenvuelven sus participantes: comunidad y gente; sociedad y conducta del ser, donde sus contenidos van a tener un impacto social, según el grado de conocimiento de sus actores. Pues, entonces, se enfrenta a diversos grados de conductas, buscando la finalidad de forman un ente que vaya entre lo académico y científico, en el que solo al final, se verán objetivos deseados que pretende el trabajo de la investigación.

Para poder lograr los objetivos planteados en el tema de investigación se realizará un levantamiento de información importante que mediante métodos de

investigación como la entrevista y encuesta para determinar las variables que intervienen en la solución del problema dando como resultados que ayuden a la comprensión de su comportamiento y establecer las necesidades, expectativas en lo referente al producto y servicio.

Estos brindaran facilidades que permitan realizar los respectivos estudios e investigaciones referentes a estos enigmáticos grupos humanos, para que los estudiantes y público en general puedan conocer más sus orígenes.

La elaboración de la propuesta será crear un plan de asociatividad conforme a las necesidades de los panificadores, la misma que puede servir como base principal para mejorar y fortalecer su microempresa y puedan tener una visión en el mejoramiento de maquinarias y tecnologías, incrementos de sus ventas, y activos en general, beneficiando a cada uno de los implicados y a los habitante de la parroquia Chanduy.

## **OBJETIVOS.**

### **Objetivo General.**

Evaluar la incidencia de la estrategia de competitividad, en las ventas, a través del estudio de la oferta y la demanda de la Asociación panificadores artesanales “PRODUPAN”, para la implementación de un programa asociativo.

### **Objetivo Específico.**

- Determinar cómo incide las estrategias competitivas en la asociación de panificadores artesanales “Produpan” de la parroquia Chanduy provincia de Santa Elena?

- Identificar cómo afecta las estrategias de marketing en la asociación de panificadores artesanales “Produpan” de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena.
- Analizar qué factores internos y externos afectan en las ventas de la Asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena
- Analizar cómo influye el trabajo asociativo en la asociación de panificadores artesanales “Produpan “ de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena.

### **HIPÓTESIS.**

La incidencia de las estrategias competitivas en las ventas de la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” en la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena año 2015.

### **Variables**

#### **Variable Independiente.**

Variable Independiente: Estrategias Competitivas.

#### **Variable Dependiente.**

Variable Dependiente: Ventas.

## Operacionalización de las variables

**CUADRO N° 1 Operacionalización de la variable independiente.**

HIPÓTESIS	VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
La incidencia de las estrategias competitivas en las ventas de la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” en la parroquia Chanduy cantón Santa Elena año 2015	Estrategias Competitivas	Las estrategias de marketing asociativas que permita detectar las necesidades del mercado, aprovechando las oportunidades que representa, utilizando los recursos disponibles de manera eficiente, y así, alcanzar nuestros objetivos y lograr una ventaja competitiva.	MERCADO	SEGMENTO DE CLIENTES	¿Qué niveles de producción existen en el mercado?	GUIA DE OBSERVACION
			TRABAJO ASOCIATIVO	-Tipo de Organización -Modalidad de venta	¿Qué tipo de organización o modalidad de ventas utilizan?	GUIA DE PAUTAS
			COMUNICACION	-Procesos Productivos -Publicidad -Promoción	¿Qué estrategias de marketing influyen en las ventas de la asociación de panificadores artesanales?	
			PRODUCTO	-Precio -Calidad -Posicionamiento -Servicio -Variedad	¿Qué estrategias de comunicación considera usted que tenga mayor éxito para un incremento en ventas de la asociación?	CUESTIONARIO DE ENTREVISTA
			PRODUCCIÓN	-Volumen	¿Qué variedad de productos poseen para la venta?	CUESTIONARIO DE ENCUESTA
RECURSOS	-Humanos -Materiales -Financieros -Mercadológicos	¿Qué recursos se deben emplear para la organización de una panadería o pastelería?				

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**CUADRO N° 2 Operacionalización de la variable dependiente**

HIPÓTESIS	VARIABLE DEPENDIENTE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	INSTRUMENTOS
La incidencia de las estrategias competitivas en las ventas de la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” en la parroquia Chanduy cantón Santa Elena año 2015	Ventas	Las ventas de la asociación de panificadores artesanales se realizarán a los clientes del sector de Chanduy, utilizando herramientas de competencia, canales de ventas para obtener rentabilidad	TIPO DE CLIENTES  COMPETENCIA  CANALES DE VENTAS  RENTABILIDAD	-Familia -Instituciones -Intermediarios  -Marca -Precios de mercados -Variedad  -Directos -Indirectos  -Plaza -Costo de Producción	¿Cómo son los gustos del cliente?  ¿Cuándo usted adquiere un producto que influye en su decisión de compra  ¿Cómo es la competencia del sector artesanal?  ¿Cómo se establecen los canales de distribución del producto?  ¿Cómo son los vínculos institucionales existentes para impulsar el sector artesanal?  ¿Cómo son los niveles de rentabilidad?	GUIA DE OBSERVACION  GUIA DE PAUTAS  CUESTIONARIO DE ENTREVISTA  CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **1.1 Antecedentes del tema.**

La investigación tiene como antecedentes, los informes de tesis, orientación académica, documentos, material bibliográfico y otras fuentes como el internet, sobre la problemática planteada en el proyecto, estos trabajos de investigación tiene relación con el presente informe, aunque en ellos se ha tratado el tema solo desde aspectos puntuales y no en forma integral, la no existencia de investigaciones anteriores sobre la temática, evidencia que se trata de un trabajo original y de relevante importancia por su actualidad. En conclusión esta investigación se basa en una revisión documental, utilizando fuentes bibliográficas, visitas al área de trabajo de los artesanos y acceso a internet

En el presente trabajo de investigación se encontrara definiciones importantes como pequeña y mediana empresa Pymes, aspectos generales y demás conceptos de técnicas administrativas utilizadas por estas en el desarrollo de sus actividades comerciales. De igual manera se conocen los antecedentes, situación del entorno en que se desenvuelven y estrategias que aplican las pymes en la parroquia Chanduy con el fin de crecer, mantenerse en el mercado y enfrentar los diferentes cambios económicos que se presentan a nivel nacional e internacional

La investigación que se realiza está basada en un paradigma crítico propositivo, porque de esta manera se llegara a plantear un problema y a su vez se propone una solución para artesanos panificadores. A través de este paradigma se puede interpretar la realidad del problema de investigación y con el contribuir al cambio para mejorar la calidad de vida tanto para los artesanos como para todas las personas que conforman la asociación.

Este trabajo investigativo se fundamenta con el paradigma Critico- Propositivo por los siguientes aspectos:

Desde el punto de vista epistemológico se podrá contar con fuentes de información científico teórico que ayudarán a definir las variables independiente y dependiente, llegando a obtener todo un conjunto de teorías que sostendrán nuestro proyecto de investigación.

Desde el punto de vista ontológico, se podrá estudiar la evolución del problema a través de la teoría y proponer soluciones.

- **Valores como investigador:** El no plagiar, ser honesta, honrada, creativa y humildad.
- **Valores de los artesanos:** se detallan los siguientes:
- **Honradez.-** la honradez personal es una actitud permanente.
- **Lealtad.-** Cumplir en el trabajo diario.
- **Humildad.-** Habito y práctica permanente.
- **Trabajo en equipo.-** Coordinación, disciplina, responsabilidad, organización.
- **Medio ambiente.-** preservación del medio ambiente como práctica fundamental de vida.
- **Servicio.-** Satisfacer al cliente pensando en sus necesidades y de la comunidad.
- Desde el punto de vista metodológico, facilita al investigador una relación teórica práctica que ayuda no solo a ser partícipe de la investigación sino a brindar solución al problema que es el objeto de estudio.

## **1.2 ASOCIATIVIDAD.**

La asociatividad, expresada en la conformación de redes de negocios o clúster localizados de empresas en una industria específica ha sido estudiada por numerosos autores en el mundo desarrollado. Para Latinoamérica y para las

PyMEs representa una ventaja importante como forma de aglomeración frente a retos de (Monteseirín, 2007), productividad y competitividad y a oportunidades en nichos de mercado que se abren y cierran en el concierto global. *Juan Gonzalo Castellanos M.*

La asociatividad, es de vital importancia en el panorama empresarial y se acentúa en el caso de Pymes, por la necesidad que tienen estas empresas de competir en mercados nacionales e internacionales con empresas de otras regiones en vías de desarrollo, las cuales ya están organizadas y son altamente competitivas, como es el caso de India, País Vasco, algunas zonas de Argentina, Chile, Brasil y México. Surge como mecanismo de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización.

En este mecanismo de cooperación entre pequeñas y medianas empresas, cada empresa decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial. *Juan Gonzalo Castellanos M.*

Según Vegas J. la Asociatividad la define como, *“Una facultad social de los individuos, como un medio de sumar esfuerzos y compartir ideales a través de la asociación de personas para dar respuestas colectivas.”*

#### **1.2.1.1 Importancia de la Asociatividad.**

La asociatividad “es un mecanismo importante de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común”. Diversos enfoques teóricos intentan responder la pregunta de ¿por qué se forman y desarrollan los clúster productivos?, a continuación se presentan dos de las principales teorías que tratan de dar respuesta a esta pregunta,

según lo planteado por Luis Héctor Perego, en su tesis de maestría: Competitividad a partir de Agrupamientos Industriales Teoría de la localización y de geografía económica.

### **1.2.1.2 Características de la Asociatividad.**

La asociatividad es un proceso bastante complejo que abarca una considerable gama de posibilidades pero siempre persigue como objetivo fundamental unir fuerzas para alcanzar el éxito conjunto.

Previamente al desarrollo de modalidades de asociación es necesario que se den ciertas condiciones específicas que permitan la sustentabilidad de las mismas. Entre los requisitos más importantes se pueden señalar:

- Proyecto común.
- Compromiso mutuo.
- Objetivos comunes.
- Riesgos compartidos sin abandonar la independencia de cada uno de los participantes.

### **1.2.2 Empresa y Asociatividad.**

Es difícil precisar el concepto de micro y pequeña empresa (MYPE) puesto que no existe una definición universalmente aceptada; por el contrario, ésta varía alrededor del mundo.

Aun así, el número de trabajadores y el volumen de ventas son los criterios más empleados para su definición. Eso otorga cierta flexibilidad teórica, al tiempo que obliga a buscar posiciones académicas novedosas que den un tratamiento diferenciado a las empresas según su tamaño y los factores que determinan su crecimiento.

Los autores en los campos de la organización y de la dirección estratégica han estudiado los determinantes y las sendas del crecimiento desde hace más de cincuenta años. En este sentido, ya en las décadas de los cincuenta y de los sesenta, surgieron un conjunto de trabajos que identifican un grupo de factores que afectan el desempeño empresarial.

Así, Andrews (1949), sostenía que las empresas crecen debido a su deseo de disminuir los costes unitarios, mientras que Ansoff (1965), proponía un modelo basado en el concepto del posicionamiento producto-mercado. Por otra parte, la teoría sobre el capitalismo directivo de Marris (1963), identifica cuatro determinantes principales de la tasa de crecimiento de una empresa:

Las restricciones de demanda (dado que las expansiones en los costes reducen los márgenes y/o incrementan el ratio capital-producto); (2) la restricción directiva (debido al deterioro en su eficiencia a medida que la expansión es más rápida); (3) las restricciones financieras y (4) los objetivos perseguidos por los directivos (crecimiento, ventas, entre otros.)

Entre los años setenta y ochenta, muchos autores han descrito la evolución de las empresas a partir de modelos de crecimiento por etapas (Steinmetz, 1969; Greiner, 1972; Galbraith, 1982; Churchill y Lewis, 1983). Dicha literatura estudia al crecimiento como una serie de fases de desarrollo (o ciclo de vida).

### **1.2.2.1 La Asociatividad Empresarial.**

La libre competencia deja de tener sentido cuando aparece la gran empresa, Galbraith diferencia con claridad el papel que juega, por un lado, la gran empresa y, por otro, las empresas de dimensión inferior: "Las dos partes de la economía -el mundo de las sociedades anónimas tecnológicamente dinámicas, muy capitalizadas y muy organizadas, y el mundo de los cientos de miles de propietarios pequeños y tradicionales- son muy diferentes. No se trata de una

diferencia de grado, sino de una diversidad que penetra todo aspecto de la organización y del comportamiento económico, incluida la motivación del esfuerzo mismo" (Galbraith, 1984, p. 39).

Los partidarios de la intervención estatal consideran que a medida que aumenta la inversión, los riesgos se incrementan, por lo que la necesidad de planificación es mayor. Por ello, se cita a Milton Friedman, quien considera que la libertad de comercio incentiva la cooperación entre las partes que efectúan las transacciones, las cuales deben resultar beneficiosas para los que forman parte del proceso. Sin embargo, cuando los gobiernos intervienen, las empresas tratarán de esquivar las presiones económicas de los competidores recurriendo a diversas medidas proteccionistas, entre ellas, las subvenciones, con lo cual el conflicto y no la cooperación es la regla.

Friedman, al analizar la experiencia de los años posteriores a la década de los cincuenta se plantea si la iniciativa privada puede superar los efectos del control gubernamental pues considera que "un sector público cada vez más intervencionista destruirá tanto la prosperidad que se debe al sistema de libre mercado como la libertad humana"

(Friedman, 1983, p.22). Friedman destaca la importancia de la función que desempeña el empresario en el progreso social y económico, aunque considera que representa a la minoría de la población y así lo expresa:

"En las naciones que se han desarrollado más rápida y prósperamente, una minoría de individuos emprendedores y arriesgados ha avanzado constantemente, creando oportunidades para que las sigan quienes les imiten, y ha hecho posible que la mayor parte de la población aumente su productividad" (Friedman, 1983, p.92).

“La globalización económica, de la cual ningún país está exento, ha generado cambios en los procesos productivos de las empresas, modificando radicalmente las políticas empresariales en el ámbito mundial, las cuales además de verse

presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales requieren rediseñar sus mecanismos de interrelación con el entorno y entre ellas mismas (Rosales, 1996, p.06).

Rosales igualmente introduce uno de los conceptos más sólidos sobre “asociatividad” quien la describe como:

"Un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común (Rosales, 1998, p.01)".

Según el mencionado autor, esta estrategia colectiva se ha ido constituyendo en un requisito básico para la sobrevivencia de las PYMES, así como en una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas. (Rosales: 1997 citado por Iguera13 2003).

Villarán (2000), señala que en muchos casos la asociatividad es vista como un asunto de urgencia para reorganizar la estructura productiva del país. La asociación de un grupo de productores atomizados generaría beneficios en torno al sistema productivo, lo que redundaría en una mayor eficiencia en la producción y en el fortalecimiento de la dinámica empresarial. Para él, una de las mayores fortalezas del significado de asociatividad es su relación con el concepto de “capital social” entendido como:

“Un atributo comunitario que engloba aspectos de la vida social como son las redes sociales, normas y confianza mutua, las cuales son formas más objetivas de alcanzar objetivos y metas comunes de los individuos que gozan de ese capital social (Villarán, 1998)”.

De este modo, el capital social de una persona o unidad empresarial es el conjunto de sus características, incluyendo su capacidad para extraer beneficios de sus relaciones con terceros; mientras que el capital social de un grupo de personas o empresas es la suma de todas estas características, incluyendo las externalidades

que se pueden generar a partir de la interacción. Al respecto Fukuyama (2004), señala a la confianza como elemento esencial para el desarrollo del capital social y, por ende, del desempeño económico de un país.

El movimiento asociativo ha comenzado a desarrollarse con mayor impulso, fundamentalmente en los últimos años despertando el interés de diferentes actores.

En este escenario es posible identificar una amplia gama de relaciones interempresariales; siendo conveniente destacar estrategias colectivas que, si bien persiguen objetivos similares, presentan algunas diferencias con los proyectos asociativos. Entre las más difundidas se puede citar a las cooperativas que son una de las prácticas más difundidas desde el último siglo cuyas diferencias más significativas con la asociatividad son la propiedad del patrimonio, la vigencia de la forma jurídica de los participantes, la distribución de utilidades, entre otras.

### **1.2.3 Estrategias.**

#### **1.2.3.1 Estrategia Competitiva.**

La estrategia competitiva se define como: “Emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (Porter).

##### **1.2.3.1.1 Tipos de estrategias publicitarias.**

###### **Estrategias publicitarias competitivas.**

Su objetivo es quitarle ventas a la competencia.

- 1) Comparativas.-
- 2) Financieras.-
- 3) De posicionamiento.-
- 4) De imitacion.-
- 5) Promocionales.-
- 6) De empuje.-

### **1.2.3 2 Estrategias de desarrollo.**

Su finalidad es potenciar su crecimiento en la demanda, aumentar el numero de clientes.

Existen 2 tipos:

- Estrategias intensivas.
- Estrategias extensivas.
  - a) Estrategia extensivas.
  - b) Estrategia Intensivas.
    - Penetracion mercado.
    - Desarrollo de mercado.
    - Desarrollo de productos.

### **1.2.1.2 Ventaja Competitiva.**

Cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras empresas colocándola en una posición relativa superior para competir.

Requisitos:

- Involucrar un factor clave de éxito en el mercado.

- Ser suficientemente sustancial como para suponer una diferencia.
- Ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.
- Puede ser creada: Con estrategias que se anticipan o responden a cambios externos (depende de la habilidad para responder a los cambios) => análisis del entorno y flexibilidad.
- Con estrategias que crean cambios a través de la innovación.

### **1.2.3.3 Estrategia y ventaja competitiva.**

La segmentación de los mercados es una estrategia de liderazgo en costes o de diferenciación de productos cuyo ámbito es un segmento determinado.

Aprovechamiento de la suboptimización de las empresas de objetivos amplios (que se desentienden de un segmento particular, o están incurriendo en costes excesivos para atender ese segmento) no tener ventaja competitiva alguna y atrapado en obtener la mitad, por tanto, una rentabilidad inferior a la de los competidores, con el consiguiente riesgo de ser expulsado del sector.

### **1.2.4 Marketing.**

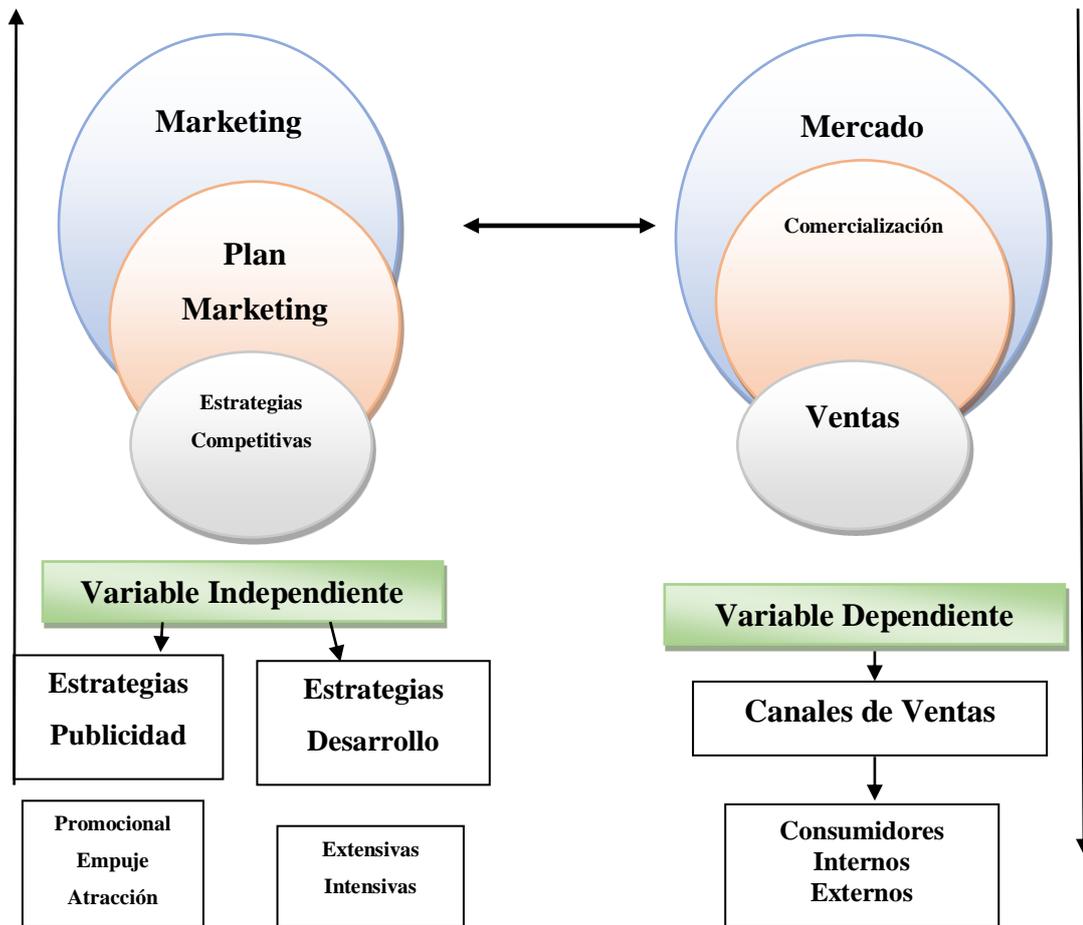
El marketing parte de la siguiente definición “conjunto de actividades que tratan de organizar la comunicación y el intercambio en la producción y el consumo.

### **1.2.5 Categorías Fundamentales.**

X = Estrategias Marketing Competitivas- Cualitativa.

Y= Ventas- Cuantitativa.

**GRÁFICO N° 1 Categorización**



Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### 1.2.6 Definición de estrategias competitivas.

**Porter** describió la estrategia competitiva como:

“Las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. Se denominan así a las estrategias de marketing orientadas a la adopción de una determinada actitud hacia la competencia, ya sea defensiva u ofensiva. No se debe confundir con acepción competitiva en su acepción como sinónimo de estrategia de negocio, que es un concepto más amplio, cuando se adopta una de estas estrategias hay que cuidar de que la orientación a la competencia no haga perder de vista el mercado”. (consumidor). **PHILIP KOTLER.**

### **1.2.7 Estrategia Publicidad.**

“La estrategia de la publicidad es la formulación de un mensaje publicitario de ventas que comunica el beneficio por las características de problema solución del producto o servicio que anuncian. Las estrategias son “lo que usted dice” acerca del producto o servicio. Por lo general, las estrategias de la publicidad se desarrollan para su uso en los medios masivos de comunicación”. **Don E. Schultz y Stanley I. Tanmenbaum (1992: p 7).**

### **1.2.8 Marketing.**

El marketing: “conjunto de actividades que tratar de organizar la comunicación y el intercambio entre la producción y el consumo”

Desde que el hombre existe se han producido numerosas relaciones de intercambio desde las más simples, como el trueque, hasta las más complejas de hoy en día. Pero al mismo tiempo que evolucionaban estas relaciones el término marketing también lo hacía.

A finales de la década de los 70, el marketing estaba relacionado con las empresas de modo que su definición se limitaba a las relaciones de intercambio que se producían en el mercado. Es decir, se limitaba a la idea de las transacciones de productos o servicios. A principio de 1969 Kotler y Levy proponen una nueva corriente de pensamiento que pretendía ampliar el marco de acción del marketing a todo tipo de organizaciones, con fines o no de lucro.

De modo que el termino marketing necesitaba un cambio. Lo que trataban de proponer es que el marketing no solo se limitara a las transacciones de tipo comerciales, es decir, al intercambio de productos o servicios, sino que se incluyeran los intercambios de cualquier entidad de valor, tales como los sentimientos, las ideas, entre otros.

Pero ha sido en los últimos años cuando ha surgido una nueva idea, la preocupación por el bienestar social, de modo que la nueva definición del marketing es un mecanismo económico y social a través del cual los individuos ven satisfechos sus necesidades y deseos, a través de la creación y el intercambio de productos o u otras entidades de valor”.

### **1.2.9 Teoría de la localización y de geografía económica.**

Esta teoría trata de explicar por qué las actividades suelen concentrarse en ciertas áreas y no se distribuyen en forma aleatoria.

Es conocido que este enfoque hace hincapié en el peso relativo del costo de transporte en el costo final, lo que explicaría por qué algunas actividades suelen ubicarse preferentemente cerca de los recursos naturales, otras se localizan cerca de los mercados que van a abastecer, en tanto que otras pueden establecerse en cualquier lugar.

Menos conocido, pero de creciente importancia, es que este enfoque subraya, asimismo las interdependencias de la materia prima y el producto procesado y también los subproductos, que hacen más fácil coordinar sus movimientos en una sola ubicación.

Ejemplos: Productoras de acero y las siderúrgicas, pues su gran interdependencia induce a la integración vertical de estas producciones.

### **1.2.10 El modelo de Michael Porter.**

Este autor sostiene en su obra “la ventaja competitiva de las naciones” que la diversidad e intensidad de las relaciones funcionales entre empresas explican la formación de un complejo productivo y su grado de madurez.

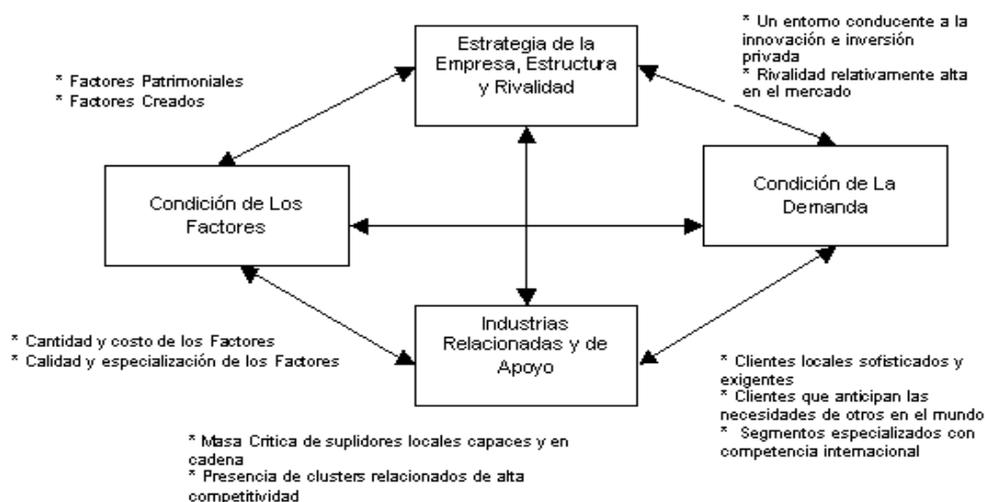
Estas relaciones se refieren a los cuatro puntos del diamante, es decir, de las relaciones de apoyo, con productores de insumos complementarios y con proveedores de insumos y factores especializados. *El “diamante” de la competitividad: Condiciones básicas para la formación de clústers.*

El enfoque conceptual que aquí se expone, se destacan cuatro aspectos básicos en el clima de negocios que determinan las ventajas competitivas de las empresas. Al operar de forma simultánea en el tiempo y en el espacio, estos aspectos crean las condiciones para la formación y el desarrollo de los clústers en determinados lugares.

Son los siguientes:

- Las condiciones de los factores.
- La estructura de la industria a la cual pertenecen las empresas, incluyendo el esquema de las rivalidades que tienen entre sí.
- Las condiciones de la demanda: y
- La situación de las industrias relacionadas y de apoyo.

### GRÁFICO N° 2 Fuentes de ventaja competitiva por la ubicación



**Fuente:** Pautas de Asociatividad Empresarial para el Desarrollo Alternativo. DANSOCIAL 2006.

**Elaborado:** Ana Villón Chanalata

La forma como se manifiestan esas fuentes de competitividad y cómo interactúan entre sí, permite explicar cómo hacen las empresas para generar, mantener, o perder sus ventajas competitivas.

Al poner la atención en estos aspectos, se está reconociendo que las empresas no existen en una especie de vacío social, sino que operan en entornos geográficos, económicos, sociales y culturales específicos, y que el análisis de sus estrategias de competitividad actuales o potenciales, debe considerar ciertas características esenciales de esos entornos, para que tenga un verdadero poder explicativo. Es por ello que las categorías de análisis de las empresas individuales, como pueden ser las cuatro vías para el aumento de la productividad, no bastan para entender cómo fue que una empresa determinada desarrolló su competitividad.

Antes, es preciso analizar las condiciones de la competitividad que existen en el clima de negocios de la empresa, un clima de negocios que suele estar estructurado por complejas redes de relaciones entre empresas y organizaciones públicas y privadas.

Los cuatro aspectos que se destacan permiten encontrar y comprender los determinantes esenciales de la competitividad, dentro de la multiplicidad de relaciones, actores y causas que actúan en el clima de negocios. Es bien sabido que en la actualidad se torna cada vez más difícil para las Pymes actuando de manera individual, dado su insuficiente tamaño y sus dificultades operativas, poder alcanzar resultados exitosos.

En este contexto, el término asociación surge como uno de los mecanismos de cooperación mediante el cual las pequeñas y medianas empresas unen sus esfuerzos para enfrentar las dificultades derivadas del proceso de globalización.

Bajo esta perspectiva, las Pymes para adecuarse a la realidad imperante se ven obligadas, en mucho casos, no sólo a encarar un proceso de introspección sino

además a interactuar con el medio a través de la conformación de redes o asociaciones que los ubique en posiciones más sólidas para afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

El modelo asociativo surge como uno de los mecanismos de cooperación que persigue la creación de valor a través de la solución de problemas comunes originados fundamentalmente, por falta de escala. Es decir, la insuficiencia del tamaño de las empresas hace muy difícil la incorporación de tecnologías, la penetración a nuevos mercados y el acceso a la información, entre otros.

La asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura. Esta forma de trabajo se caracteriza por:

- Independencia jurídica de los participantes.
- Autonomía gerencial de cada una de las empresas.

Con el objeto de aprovechar y potenciar las fortalezas de cada uno de los integrantes, el modelo asociativo posibilita desarrollar proyectos más eficientes, minimizando los riesgos individuales. Las empresas asociadas, generalmente, mediante la implementación de acciones conjuntas mejoran la competitividad e incrementan la producción a través de alianzas entre los distintos agentes que interactúan en el mercado incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo.

### **1.2.11 Asociatividad en Ecuador.**

Según la experiencia de la Cámara de Comercio de Guayaquil, en la promoción, el impulso y apoyo a la conformación de proyectos asociativos, plasmada en el libro asociatividad empresarial en Colombia en septiembre de 2005, la asociatividad empresarial es un proceso mediante el cual un grupo de empresas deciden trabajar

juntas para conseguir mejores resultados en el campo productivo, organizacional y comercial.

Está ligada estrechamente a la razón de ser de toda empresa: ganar la preferencia de los consumidores, generar ingresos por encima de los costos, ser rentable y ser perdurable.

La asociatividad empresarial tiene sentido si y solo si contribuye a que cada una de las empresas vinculadas logren obtener mejores resultados. La asociatividad tiende a consolidarse como una excelente opción para incrementar la competitividad de las empresas.

Son muchas y de gran valor las razones por las cuales las empresas se vinculan a procesos asociativos:

- Para reducir costos.
- Para incrementar capacidad de producción.
- Para establecer canales propios de mercadeo y comercialización.
- Para establecer marcas que identifiquen la producción de empresas asociadas.
- Para fortalecer la capacidad de negociación.
- Para complementar recursos, esfuerzos y potencialidades.
- Para competir mejor.

Al emprender procesos asociativos es necesario considerar algunos aspectos principales para el adecuado desarrollo del proceso:

#### **1.2.12 Perfil del líder en una asociación.**

Es importante resaltar como factor de éxito, la correcta selección del perfil del líder de la cadena productiva o clúster.

Su visión y claridad en el esquema de trabajo permitirá realizar avances y conseguir resultados en beneficio de los empresarios.

Entre algunas de las características sugeridas para el perfil del líder promotor de asociatividad están: Las competencias en resolución de conflictos y trabajo en equipo, negociación, gestión y evaluación de proyectos, y conocimiento sectorial de experiencias asociativas.

### **1.2.13 Diagnósticos de un proyecto de Asociatividad.**

Los diagnósticos son un elemento importante y útil dentro de un proyecto de asociatividad empresarial, pues permiten establecer la situación de las empresas y de un potencial conglomerado en aspectos como: nivel de compromiso de quienes pueden integrarse a un proyecto asociativo; expectativas, intereses y necesidades de las empresas desde la perspectiva de mercados objetivo; potencialidad de las empresas en materia productiva y nivel de estandarización de procesos, productos o servicios; grado de avance en materia asociativa; ambiente de confianza entre los integrantes de un grupo asociativo; grado de relacionamiento de una red empresarial con sus diversos grupos de interés.

A través del diagnóstico se pretende la identificación de intereses comunes, el diseño de un plan de trabajo colectivo, la gestión de una cartera de proyectos y la identificación de indicadores que permitan evaluar el avance de gestión del grupo asociado.

### **1.2.14 La Formalización de una Asociatividad.**

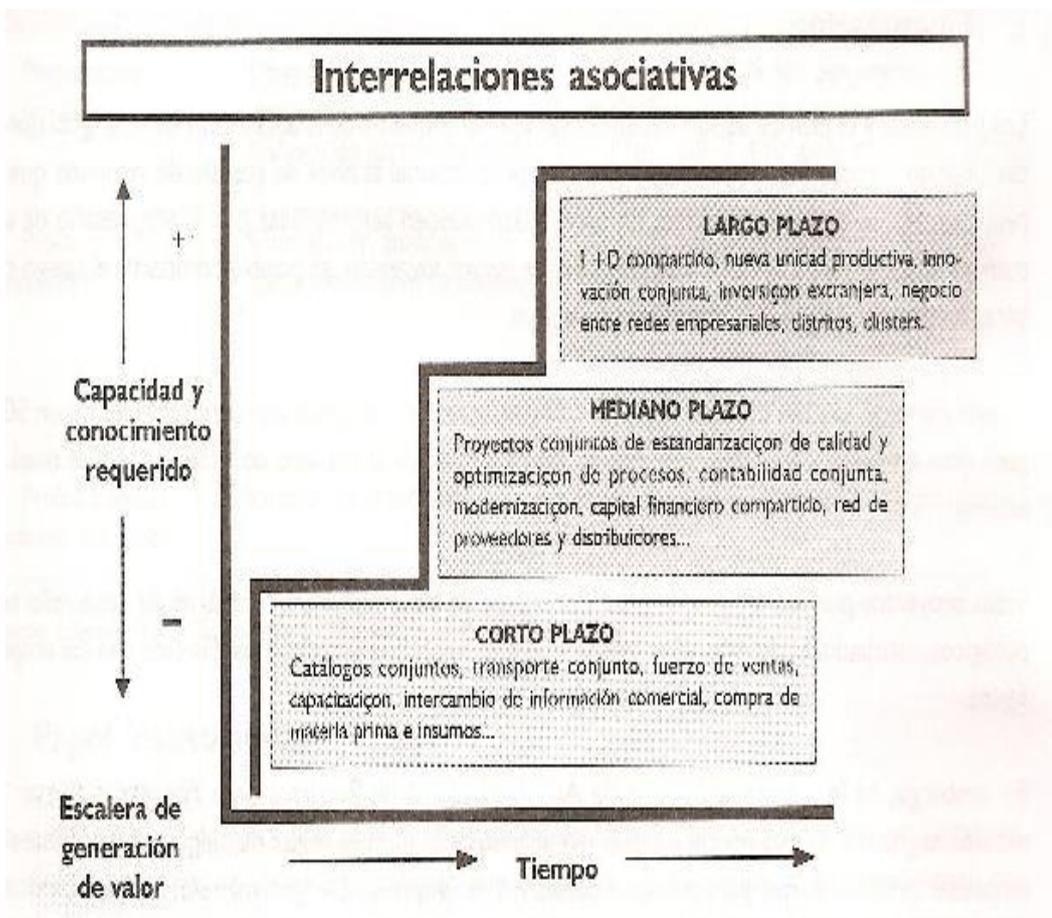
Una vez se haya realizado el diagnóstico y el grupo asociado inicia su trabajo conjunto, se hacen necesario involucrar algunos elementos de formalización del grupo, con los que se establezcan reglas claras y se definan protocolos de rendimiento.

### 1.2.15 La Gestión de proyectos de una Asociatividad.

Los procesos asociativos deben generar acciones y proyectos a corto, mediano y largo plazo con el ánimo de despertar el entusiasmo y la participación activa de las empresas. No todas las empresas que participan en un emprendimiento asociativo, permanecen hasta el final del proceso. Por falta de compromiso con las acciones propuestas y la falta de identidad con los intereses del grupo, hay empresas que desertan del esquema de trabajo.

Por eso, es recomendable, antes de emprender acciones de mayor riesgo de inversión, iniciar por actividades conjuntas que permitan medir la seriedad del proceso.

**GRÁFICO N° 3 Esquema de interrelaciones asociativas**



Fuente: (CUMMING & WORLEY, 2007)  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### **1.2.16 Indicadores de la gestión en una Asociatividad.**

La definición de indicadores es clave, pues permite en toda actividad, proyecto o programa, medir y evaluar los resultados (intermedios, finales y posteriores) que impulsan el cumplimiento de los objetivos planteados.

Estos deben ser definidos por el grupo de empresas, con ayuda del líder o alguna entidad facilitadora con experiencia en metodologías de formulación colectiva de indicadores. Los indicadores se expresan en términos cualitativos cuando se quiere hacer la descripción de los aprendizajes y logros generados, y en términos cuantitativos cuando se quiere expresar de una forma numérica el nivel o el avance respecto al tiempo.

### **1.2.17 La financiación en la Asociatividad.**

Los proyectos y el plan de acción deben contar con un esquema de financiación y esto, al igual que su clasificación a corto, mediano y largo plazo es proporcional al nivel de gestión de recursos que se requiere. Por su parte, las acciones de corto plazo pueden ser asumidas por el empresario de una manera directa, mientras que para proyectos de mayor inversión, es posible compartir el riesgo con otras empresas y algunas instituciones de apoyo. Perego (2003), en su libro “Competitividad a partir de los agrupamientos industriales” explica y contextualiza de forma muy clara el término de asociatividad como se muestra a continuación:

### **1.2.18 La asociatividad como Estrategia Competitiva.**

Se entiende por asociatividad, a un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un

objetivo común. Los objetivos comunes pueden ser coyunturales, tales como la adquisición de un volumen de materia prima, o generar una relación más estable en el tiempo como puede ser la investigación y desarrollo de tecnologías para el beneficio común o el acceso a un financiamiento que requiere garantías que son cubiertas proporcionalmente por parte de cada uno de los participantes.

El esfuerzo conjunto de los participantes en la asociatividad puede materializarse de distintas formas, desde la contratación de un agente de compras o vendedor pagado conjuntamente, hasta la formación de una empresa con personalidad jurídica y patrimonio propio que permita acceder a financiamiento con requisitos de garantías, o para la comercialización de productos.

El término asociatividad surge como uno de los mecanismos de cooperación entre las empresas pequeñas y medianas que están enfrentando un proceso de globalización de las economías nacionales.

La globalización económica está redefiniendo los procesos de manufactura al localizar las fábricas en diferentes partes del mundo, abriendo oportunidades pero también significando amenazas para las PYME, las cuales además de verse presionadas a cambiar sus paradigmas gerenciales (Rosales, 1996) requieren diseñar nuevos mecanismos de interrelación con el entorno.

En la búsqueda de las estrategias más viables para enfrentar la competencia derivada de las aperturas, directivos de las empresas, independientemente del tamaño de éstas, pueden apelar a un conjunto de opciones las cuales se clasifican en dos grandes categorías, no excluyentes: las individuales y las colectivas.

Las estrategias individuales son de la absoluta discrecionalidad de la gerencia, mientras que las colectivas requieren el concurso de numerosos participantes al menos más de dos. Entre las estrategias individuales que pueden emplear las empresas, además de las conocidas como de mejoramiento continuo y

reingeniería, se encuentran otras menos divulgadas y analizadas como la de ingeniería de reversa o inversa.

Las estrategias individuales no son necesariamente excluyentes de las estrategias colectivas. Estas, como su nombre lo indica, involucran a todos los participantes y la acción de una repercute sobre otras en diferentes grados, dependiendo el impacto de la modalidad de estrategia empleada.

La necesidad de diseñar y adelantar estrategias colectivas pasa a ser no solamente una posibilidad de desarrollar ventajas competitivas individuales y conjuntas sino que puede llegar a constituir un requisito básico de sobrevivencia para las PYME. Incluso alguna de las estrategias individuales tendrán éxito en la medida que ellas sean complementadas con estrategias colectivas.

#### **1.2.19 La Asociatividad: Alianza voluntaria para la competitividad.**

La introducción efectuada anteriormente, permite ubicar con mayor precisión lo que debería entenderse por asociatividad, despojando a este término de falsas expectativas que pudieran conducir en el futuro a una frustración. Seis distinciones importantes tienen la asociatividad, a saber:

- Es una estrategia colectiva.
- Tiene carácter voluntario.
- No excluye a ninguna empresa por el tipo de mercado en el cual opera.
- Permite resolver problemas conjuntos manteniendo la autonomía gerencial de las empresas participantes.
- Puede adoptar diversas modalidades jurídicas y organizacionales.
- Es exclusiva para pequeñas y medianas empresas.

La asociatividad permite el esfuerzo colectivo de varias empresas que se unen para solventar problemas comunes y se lleva a cabo mediante la acción voluntaria

de los participantes, no siendo forzada la cooperación por ninguna empresa en particular.

La decisión de intentar la asociatividad puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el Estado o los gremios empresariales, pero en definitiva son las empresas las que deben llevarla a cabo. De acuerdo a esta característica la asociatividad se asemeja a una red horizontal pero se diferencia de ésta en que no hay restricciones para la afiliación.

En las redes horizontales la cooperación se busca entre empresas que atienden al mismo mercado. Otra distinción importante de la asociatividad es el alto grado de autonomía gerencial que mantienen los participantes después de adoptar la decisión. Por ejemplo, la manera de emplear los recursos o beneficios obtenidos a partir de la asociatividad es de la incumbencia exclusiva de cada empresa, la cual debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde.

La autonomía gerencial es un rasgo también presente en las redes horizontales, pero en esta la afiliación, como ya se mencionó, está restringida a quienes comparten el mismo mercado.

La posibilidad de mantener un alto grado de autonomía gerencial puede constituir uno de los principales estimuladores al desarrollo de la asociatividad en el futuro. Bajo esta modalidad los directivos de las empresas no son obligados a compartir información que estimen confidencial para sus compañías, como en el caso de la cooperación compulsiva de las redes verticales, o las exigencias de las alianzas estratégicas.

La participación activa y organizada de los panificadores de la parroquia Chanduy, así como de cualquier tipo de productor dirigida hacia la producción puede darse a través de diversas formas de asociatividad empresarial, las que,

teniendo el mismo fin este es, incrementar el beneficio de sus miembros en todas o en parte de las etapas de la producción -difieren en los requisitos necesarios para su constitución y en la modalidad de trabajo. Las formas de asociación o acción colectiva, identificadas de acuerdo a las experiencias observadas y al marco legal ecuatoriano, que puedan ser adoptadas por los habitantes rurales de la Península de Santa Elena dadas sus características, son las siguientes:

**Asociación:** Puede considerarse como la modalidad asociativa más sencilla puesto que su constitución puede ser formal, con su debido registro en el Ministerio de Agricultura (para el caso de asociaciones de productores y trabajadores agrícolas, pecuarios y forestales), o informal, es decir, sin necesidad de legalizarse, lo que se identificaría como sociedad de hecho. Esta última posibilidad es común para obtener ventajas temporales.

**Cooperativa:** Según indica el artículo 1 de la Ley de Cooperativas, “Son cooperativas las sociedades de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aprobación económica, intelectual y moral de sus miembros.” La cooperativa, igual que la asociación, no se forma con el objetivo de lucrar, sino más bien de facilitar el lucro a las unidades que las conforman.

### **Asociatividad Empresarial.**

Dentro de las empresas, se toman decisiones de diferente naturaleza a partir de la información y recursos disponibles y en función de los objetivos a alcanzar, entre esos objetivos está el crecimiento, en el que, la empresa busca incrementar las operaciones aumentando el número de productos que ofrece o los mercados que atiende, esto se logra a través de tres estrategias, que son:

- La concentración (enfoque a línea principal de negocios o mercado).
- Integración vertical (control de proveedores y clientes).
- Y, la integración horizontal (combinando operaciones con la competencia).

En el medio ambiente que rodea a las empresas, la mayoría de gente desea una mayor y mejor sociabilidad, sin embargo, las personas dan más importancia al esfuerzo individual para su bienestar, olvidándose de que, la “identidad individual no puede ser elaborada en forma aislada, ello remite siempre a identidades colectivas.

Es, pues la afirmación misma de la libertad individual la que conduce a preocuparse del vínculo social.” Este vínculo social se convierte en capital cuando el aporte creativo de determinadas organizaciones dinamiza la vida social a través de redes donde la confianza social y las de cooperación son sólidas y contribuyen al bienestar general. Las relaciones de confianza y de compromiso permiten:

- Compartir información y disminuir así la incertidumbre acerca de la conducta de los otros.
- Reducir la tentación de actitudes oportunistas mediante la coordinación.
- Gracias al carácter reiterativo de la cooperación, incentivar la prosecución de experiencias exitosas; y Fomentar una toma de decisión colectiva y así se logran resultados equitativos para todos los participantes.

Esta realidad también se aplica a las PYME, que deben superar patrones mentales, donde, se establece la existencia de un sólo ganador y muchos perdedores en la búsqueda del crecimiento; en tal situación, estas empresas para superar los efectos de la apertura, deben, reestructurar sus sistemas productivos a través de estructuras flexibles, promoviendo la Asociatividad y la articulación productiva en todos los niveles.

La Asociatividad es un mecanismo de cooperación mediante el cual se desarrollan redes o “agrupaciones de empresas similares y de proveedores especializados y relacionados con éstas, lo cual permite la articulación horizontal -entre las empresas en un mismo rubro- y vertical -entre proveedores y clientes-.”

Para las PYME, la Asociatividad es “un mecanismo de cooperación, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.”

En otras palabras, las empresas que pertenecen a la red cooperan en algunas actividades sin que eso impida que compitan entre sí, en un mismo mercado. Este tipo de redes nace con el objetivo de superar retos comunes como, por ejemplo, disminuir las barreras para la exportación y explotar oportunidades en mercados internacionales.

Y, es diferente a la tradicional concepción de las asociaciones empresariales cuyo objetivo principal es la representación ante el sector público y la defensa de intereses sectoriales frente a políticas públicas.

El proceso de formación y ejecución, puede ser estimulada por instituciones ajenas a las empresas, como el estado o los gremios empresariales, que deben orientar a los participantes con objetividad y equidad, además, se debe destacar que:

A pesar de la independencia en la gestión de las empresas que constituyen la red, cada empresa debe responder ante el resto de participantes por la cuota parte de los esfuerzos que le corresponde:

- No hay restricciones para la participación en cuanto al tipo de actividad que desempeñe la empresa participante, determinando su alta flexibilidad de afiliación, operación y ámbito de acción.

- Las empresas pueden integrarse en forma vertical u horizontalmente al mismo tiempo sin que afecte sus actividades dentro de esta modalidad.

Las PYME que se encuentran dentro de las redes tienen oportunidad de participar en un proceso de aprendizaje continuo, donde los conocimientos sobre el manejo de los recursos y capacidades les permiten desarrollar núcleos productivos dinámicos con proyección a largo plazo. Los conocimientos adquiridos estimulan el desarrollo de métodos para optimizar la gestión de la cadena de valor desde la misma materia prima hasta la comercialización final, ya que al unir sus recursos, fuerza, poder y conocimientos se produce la ventaja competitiva sostenible.

#### **1.2.20 La Asociatividad a través de las fases del proceso empresarial.**

La Asociatividad es una plataforma en la que se establece una nueva organización formal o informal integrada por varias PYME, entre los resultados más importantes están:

- Disminución de costos.
- Economías de escala.
- Acceso a nuevos mercados.
- Adopción de nuevas formas de hacer negocios.
- Modernización empresarial y reconversión industrial.
- Aumento de productividad y competitividad.
- Estimulación a la investigación e innovación.
- Oferta exportable viable.
- Intercambio de experiencias y conocimientos.
- Presencia de marca.
- Mayor poder de negociación.
- Acceso a tecnologías de productos o procesos y a financiamiento.

### **1.2.20.1 Factores de riesgo.**

Los factores a los que con frecuencia se atribuye el fracaso son:

- Falta de fomento de la autonomía y desarrollo de la organización.
- Carencia de confianza.
- Carencia de objetivos claros; muchas empresas entran sin investigar los pasos necesarios y principios básicos de cooperación.
- Falta de solidaridad entre los miembros de la red.
- Carencia de coordinación entre las empresas participantes.
- Diferencias en los procesos operativos y actitudes entre los socios; se produce, cuando una de las empresas participantes realiza mal el trabajo provocando desconfianza en el grupo.
- Falta de compromiso con los acuerdos y el trabajo general.
- Cambios de políticas gubernamentales y por causas internas como por la carencia de competencia en ciertas áreas.
- Entorno institucional; falta de un entorno que estimule y soporte la existencia de mecanismos de cooperación.
- Estudio de buenas prácticas; falta de difusión de las experiencias que pueden ser tipificadas como praxis de redes.

### **1.2.20.2 Factores de éxito.**

Para que una organización funcione adecuadamente y pueda lograr sus objetivos, es necesario que existan ciertas condiciones detalladas a continuación:

- Comunicación entre los participantes la cual favorece la cooperación en el desarrollo de actividades.
- Participación de los miembros para definir objetivos, metas, actividades y compromisos.

- Coordinación mediante la planificación de acciones por parte de los miembros de la organización para el cumplimiento de una tarea o actividad.
- Respeto a las ideas de los demás y aceptación de las personas como tales.
- Confianza mutua.
- Manejo adecuado de los conflictos.
- Delegación de autoridad.
- Conocimiento de derechos y obligaciones.
- Compromiso del máximo ejecutivo de las empresas participantes.
- Objetivos comunes.

Todas las empresas sin importar su naturaleza requieren de tres fases primordiales para lograr la creación de valor en sus productos y/o servicios; la asociatividad de las PYME genera oportunidades atractivas a través de este proceso empresarial como se explica en el siguiente cuadro:

**CUADRO N° 3 La Asociatividad en el proceso de creación de valor.**

Fases	Etapas	Beneficios de la asociatividad
Fase I. Diseño del producto / servicio	Investigación que lleva a una innovación.	Permite la explotación colectiva de oportunidades y habilidades de las empresas individuales que puede dar excelentes resultados en las PYME.
	Innovación que eventualmente puede requerir la elaboración de pruebas y ensayos.	
	Diseño del producto.	
Fase II. Producción	Revisión del producto:	
	Los componentes	Permite la elaboración conjunta de algunos componentes que individualmente las empresas no lo puedan fabricar por diversas razones; o, para comprar esos componentes a un proveedor ya establecido.
	Volumenes de producción	A través de esta modalidad pequeñas empresas pueden agregar sus capacidades de producción individuales y satisfacer un volumen grande de productos.
	Sobre el proceso:	
	Ingreso de recursos	Adquisición, control de calidad o tratamientos especiales de la materia prima.
	Transformación	Entorno a servicios básicos que generalmente se necesitan en todas las plantas; capacitación al personal sobre el manejo de equipos y maquinarias; estandarización del proceso.
	Salida de productos finales	En la inspección del producto final, especialmente cuando para ello se requiere equipos costosos y análisis especializados.
Fase III. Comercialización	Recepción de pedidos o solicitudes	Una debilidad frecuente de las PYME es la falta de coordinación y poca eficiencia en la entrega de los despachos y pedidos más aún si los puntos de entrega están dispersos en una extensa área geográfica o fuera del país de origen. La Asociatividad puede e
	Despachos o entregas de productos	
	Transporte de productos	
	Servicio Postventa	Tiene un rango de acción amplio ya que permite alcanzar economías de escala y favorece a las empresas para entrar a los mercados.
	Investigación de Mercado	Permite un manejo más directo y confidencial que si lo realizan a través de alguna subcontratación o alianza estratégica.

Fuente: “La asociatividad como estrategia de fortalecimiento de la pequeña y mediana empresa en América Latina y el Caribe”.-Ramón Rosales.

Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### 1.3 VENTAS.

En el proceso de investigación, se ha detectado la variable ventas que se define como:

“La venta cumple un rol vital. Saber vender no es colocar un producto de cualquier modo y a cualquier precio. Para vender hay que saber mostrar los beneficios del artículo, informando al consumidor, porque razones le va ser ventajosa su compra. No se puede ni se debe vender artículos de mala calidad. Esta condición es la primera de toda venta: que el producto en oferta sea buena, pues lo bueno satisface al público y hace prospera a la sociedad. Además, lo bueno se vende siempre”. **MONCHON Francisco 2010:Internet).**

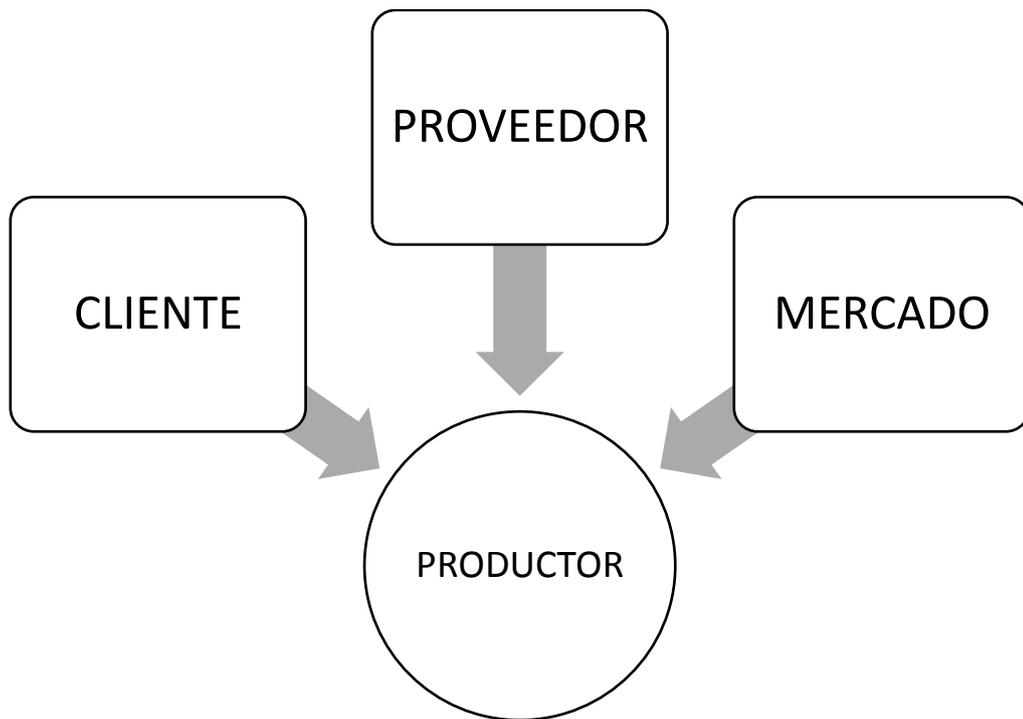
Además se considera que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como: “toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio”.

Ambos autores señalan además que es” en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)” Fischer, Laura y Espejo (2004,26.27).

#### 1.3.1 La Comercialización.

La comercialización tiene varias definiciones entre ellas: “Es la acción y efecto de comercializar (poner a la venta un producto o darle las condiciones y vías de distribución para su venta). Por ejemplo; “La empresa norteamericana lanzara la comercialización de un nuevo producto en los próximos días”, “la comercialización de un vino de arroz fue un éxito”; “tenemos un buen producto, pero todavía fallamos en la comercialización”.

**GRÁFICO N° 4 Comercialización**



Fuente: (Castillo, 2012)  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

La noción de comercialización tiene distintos usos según el contexto, es posible asociar la comercialización a la distribución o logística, que se encargara de hacer llegar físicamente el producto o servicio al consumidor final.

El objetivo de la comercialización, en este sentido, es ofrecer el producto en el lugar y momento en que el consumidor desea adquirirlo “Se tuvo un problema con la comercialización ya que los transportista hicieron una huelga”, “Se han informado sobre algunos inconvenientes en la comercialización en el norte del país”.

Existen diversas formas de llevar a cabo la comercialización de un producto. La comercialización puede concretarse en tiendas, almacenes o mercados con la mercadería a la vista del comprador.

Es habitual que cada producto presente su precio en algún cartel o anotación.

### **1.3.2 La conceptualización de la Comercialización.**

“La comercialización es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor.

Implica el vender, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos y servicios, la importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y mercancías al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, prueba de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento. Entre otros” [tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercialización](http://tumercadeo.com/2010/02/que-es-comercialización) (2010: Internet).

### **1.3.3 Mercado.**

“Mercado son las personas, familias, empresas, entre otros., que compran(o aceptan) o pueden comprar un producto o servicio ( o una idea-propuesta) o la demanda colectiva de los compradores potenciales de un producto(supone capacidad de pago)”. Terry Casillas (2004 p.138) “Mercado son las personas con el deseo y la capacidad para comprar buen producto específico”. Kerin, Berrowitz, Hartley, Rudeliuis (2004 p.787). Además mercado es: “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio”. Philip Kotler, Gary Armstrong (2003 p, 14).

### **1.3.4 Trabajo Asociativo.**

Se llama trabajo asociativo a la integración de las capacidades de trabajo de un grupo de personas asociadas para la producción y suministro de bienes y servicios con destino a sus clientes.

Además es un grupo que pertenece al sector de la economía solidaria. Este grupo trabajan bajo la orientación y el concurso de una entidad promotora del Estado, su ventaja es que el trabajador cooperado es empresario y se ampara en el régimen comercial y artesanal. A su vez como asociado, lo ampran beneficios como: mayores ingresos por el resultado de su trabajo, dueño y gestor de su propia empresa, seguridad social integral garantizada, mayor satisfacción con su trabajo, mejor calidad de vida, capacitación empresarial y cooperativa y múltiples servicios entre otros beneficios.

### **1.3.5 Comunicación.**

La comunicación es un elemento indispensable en la vida asociativa. No existe grupo si no hay una comunicación fluida entre sus miembros y entre sus distintas áreas. Conocimiento, participación, relación, cohesión, conflicto, trabajo, debate, todo para por la capacidad colectiva de crear canales y los vínculos que garanticen que la información que se genera llegue a cada miembro.

### **1.3.6 Definición de la Cadena de Valor.**

Con respecto a la definición de cadena de valor Porter (2009), indica que: “La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las actividades de valor y del margen. Las actividades de valor son las actividades distintas física y tecnológicamente que desempeña una empresa.

Estos son los tabiques que por medio de los cuales una empresa crea un producto valioso para sus compradores. Cada actividad de valor emplea insumos comprados, recursos humanos (mano de obra y administración), y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también crea y usa la información, como los datos del comprador (orden de entrada), parámetros de desempeño (pruebas), y estadísticas de fallas del producto. Las actividades de

valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y de apoyo (Porter, 2009) (p. 56)”.

La cadena de valor hace énfasis en las actividades de producción que se llevan a cabo desde la obtención de materia prima hasta la transformación del producto final y por ende su comercialización, implicando una serie de pasos o fases que sufre el producto; por lo cual en el presente proyecto se busca mejorar y agilizar este proceso, obteniendo mejor calidad en la producción para el consumo del cliente final.

#### **1.3.6.1 La Cadena de Valor.**

Permite analizar las posibilidades de ventaja en costes de una empresa, es un marco útil para identificar:

- Factores que determinan los costes y su importancia relativa.
- Por qué costes diferentes a los de los competidores.
- Distinción entre actividades eficientes e ineficientes.
- Influencia de los costes de una actividad en otra.
- Qué actividades deben ser emprendidas dentro de la empresa y cuáles fuera.

#### **1.3.6.2 Riesgos de la cadena de valor.**

- Atención constante al proceso de producción.
- Aparición de cambios bruscos en el producto, proceso o mercado.
- Aprendizaje rápido o imitación de los competidores.
- No detectar o no atender a los cambios necesarios en el producto o comercialización.
- Inflación de costes.
- Competidores actúen sólo en determinados segmentos.

### **1.3.6.3 Tipos de Actividades de la Cadena de Valor.**

#### **Actividades primarias.**

Con respecto a las actividades de cadena de valor se manifiesta que hay cinco categorías genéricas de actividades primarias relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa.

**Logística Interna.-** Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos del producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

**Operaciones.-** Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento del equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

**Logística Externa.-** Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materias terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega, procesamiento de pedidos y programación.

**Mercadotecnia y Ventas.-** Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerzas de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

**Servicio.-** Actividades asociadas con la prestación de servicios para realzar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entretenimiento, repuestos y ajuste del producto.

## **Actividades de apoyo.**

Las actividades de valor de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial pueden dividirse en cuatro categorías genéricas:

**Abastecimiento.-** El abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios.

**Desarrollo de Tecnología.-** Cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimientos (Know how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso. El desarrollo de la tecnología consiste en un rango de actividades que pueden ser agrupadas de manera en esfuerzos por mejorar el producto y el proceso.

**Administración de Recursos Humanos.-** La administración de recursos humanos consiste de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos del personal. Implicando las actividades primarias como las de apoyo.

La administración de recursos humanos afecta la ventaja competitiva en cualquier empresa, a través de su papel en determinar las habilidades y motivación de los empleados y el costo de contratar y entrenar.

**Infraestructura de la Empresa.-** La infraestructura de la empresa consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de apoyo, apoya normalmente a la cadena completa y no a actividades individuales. (Porter, 2009).

**GRÁFICO N° 5 Esquema de las actividades básicas de la Cadena de Valor**



Fuente: (Porter, 2009)  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### **1.3.7 La panificación.**

La industria de panificación en el país está conformada por tres sectores como el artesanal, semindustrial y el industrial.

El artesanal se caracteriza por el uso de equipos básicos (artesanales) con niveles de producción de 1 a 10 sacos de harina a diario. El sector semindustrial tiene a su haber la tecnificación, es decir, la utilización de equipos como mezcladoras, hornos, entre otros con niveles de producción de 11 a 30 sacos a diario. Finalmente el sector industrial se caracteriza por la utilización de tecnología de última nivel donde existen altos niveles de producción que exceden los 40 sacos de harina a diario.

La industria panificadora es muy importante dentro del país, puesto que se encuentra dentro del sector manufacturero, que según los últimos datos registra que abarca el 28% de establecimientos que se dedican a las actividades de elaboración de “productos alimenticios y bebidas”.

### **1.3.7.1 Los niveles actuales de panificación.**

Desde el año 2011 el Ministerio de Industria y Productividad impulsa el programa Renova- Panadería, el cual pretende mejorar la productividad del sector manufacturero a través de la renovación de maquinarias, equipamiento y desarrollo tecnológico.

Dentro de este programa incluye la capacitación en buenas prácticas de manufactura, buenas prácticas de comercialización y un taller práctico de panificación con harinas alternativas, que permitirán que los panaderos accedan a un mayor mercado.

Los créditos otorgados por el Banco Nacional de Fomento (BNF) van desde los \$ 5.000 hasta los \$ 21.000, dependiendo de la capacidad de endeudamiento y producción de los solicitantes.

### **1.3.8 La participación.**

En el Ecuador actualmente existen alrededor de 10400 panificadores, de los cuales el 90% son panificadores artesanales y el 10% trabaja a nivel industrial.

### **1.3.10 Los recursos tecnológicos.**

Las materias primas utilizadas para la elaboración del pan son: harina, agua, sal, levadura y otros componentes.

**Harina.-** Designa exclusivamente el producto obtenido de la molienda del endospeno del grano de trigo limpio.

**Agua.-** Es el segundo componente mayoritario de la masa y es el que hace posible el amasado de la harina, ya que el agua hidrata la harina facilitando la formación de gluten, con ello y con el trabajo mecánico del amasado se le confiere a la masa sus características plásticas.

**Sal.-** El objetivo principal es dar sabor al pan, también es importante porque hace que la masa más tenaz, actúa como regulador de fermentación, favorece la coloración de la corteza durante la cocción.

**Levadura.-** Es el componente microbiano aportado a la masa con el fin de hacerla fermentar de modo que se produzca etanol y CO<sub>2</sub>, los cuales quedan atrapados dentro de la masa lo que a su vez se esponja y aumenta de volumen.

## **1.4 Fundamentación Legal.**

### **1.4.1 Según la Constitución de la República.**

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

En el Art. 319, que indica que se reconoce diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas, en tal virtud alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

#### **1.4.2 Según el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2013-2017.**

**Objetivo 2:** Auspiciar la igualdad, la cohesión, la inclusión y la equidad social y territorial, en la diversidad.

#### **Políticas y lineamientos estratégicos.**

2.1. Generar condiciones y capacidades para la inclusión económica, la promoción social y la erradicación progresiva de la pobreza.

e. Promover y apoyar iniciativas de economía popular y solidaria y MIPYMES mediante mecanismos de asistencia técnica, circuitos económicos, aglomeración de economías familiares, sistemas de comercialización alternativa, fortalecimiento de la capacidad de negociación y acceso al financiamiento, medios de producción, conocimientos y capacidades, acorde a las potencialidades territoriales.

f. Generar incentivos para la asociatividad, en particular para la reagrupación parcelaria de minifundios, la adquisición de tierras y el acceso a insumos y recursos para la producción a organizaciones de la economía popular y solidaria, considerando la vocación productiva de los territorios.

Dicho argumento hace énfasis en el incentivo de diversas formas de organización como las MIPYMES, en el cual se desarrollará y mejorará el estado socioeconómico del país; por lo tanto se brindará asistencia técnica y el acceso al financiamiento de los medios de producción y las formas de asociatividad para que de esta manera se desarrollen capacidades de los microempresarios, mejorando la matriz productiva.

***2.11. Garantizar el Buen Vivir rural y la superación de las desigualdades sociales y territoriales, con armonía entre los espacios rurales y urbanos.***

c. Crear y fortalecer mecanismos justos de encadenamiento productivo de la agricultura familiar campesina y medios alternativos de comercialización, promoviendo y fortaleciendo la asociatividad y la soberanía alimentaria, con principios de igualdad, equidad y solidaridad.

d. Mejorar y crear mecanismos interinstitucionales (tributarios, subsidiarios, laborales, encadenamientos productivos y territoriales) que complementen y compensen las relaciones entre los espacios urbanos y rurales complementarios dependientes entre sí, equiparando las responsabilidades entre ambos.

Dicho argumento establecen los mecanismos para los sectores productivos, fortaleciendo la asociatividad y la soberanía alimentaria en un equilibrio de igualdad, equidad y solidaridad.

**Objetivo 8: Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.**

**Políticas y lineamientos estratégicos.**

### **8.9. Profundizar las relaciones del Estado con el sector popular y solidario**

b. Democratizar de forma organizada y responsable los medios de producción no Vinculados al sector financiero, bajo consideraciones de asociatividad, inclusión y responsabilidad ambiental.

d. Establecer condiciones preferentes a los actores de la economía popular en el acceso a financiamiento y facilidad de tasas de interés, para emprendimientos y/o la ampliación de su actividad productiva existente.

j. Fomentar la asociatividad para el sistema económico popular y solidario organizado y con poder de negociación, en los diferentes encadenamientos productivos donde ejercen su actividad.

## **Objetivo 10: Impulsar la transformación de la matriz productiva.**

### **Políticas y lineamientos estratégicos**

#### **10.5. Fortalecer la economía popular y solidaria –EPS–, y las micro, pequeñas y medianas empresas –Mipymes– en la estructura productiva.**

- a. Establecer mecanismos para la incorporación de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas y de servicios, en cadenas productivas vinculadas directa o indirectamente a los sectores prioritarios, de conformidad con las características productivas por sector, la intensidad de mano de obra y la generación de ingresos.
- b. Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.
- g. Simplificar los trámites para los emprendimientos productivos y de servicios de los micros, pequeñas y medianas unidades productivas.

Dicho argumento permite sostener mediante las políticas públicas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir para el período 2013-2017, el impulso al cambio de la Matriz productiva del país, aplicando modelos de asociatividad en los sectores artesanales en este caso a la actividad panificadora, fortaleciendo sus estructuras organizativas, mejorando sus estrategias competitivas.

#### **1.4.3 Según el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones .**

El Ámbito de aplicación del Código incluye a todas las personas naturales y jurídicas y demás formas asociativas que desarrollen una actividad productiva, en cualquier parte del territorio nacional.

El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial, el consumo, el aprovechamiento de las externalidades positivas y políticas que desincentiven las externalidades negativas. Así también impulsará toda la actividad productiva a nivel nacional, en todos sus niveles de desarrollo y a los actores de la economía popular y solidaria; así como la producción de bienes y servicios realizada por las diversas formas de organización de la producción en la economía, reconocidas en la Constitución de la República.

El Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza.

#### **1.4.4 Según los fines del Código de la Producción están:**

- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y eco-eficiente;
- b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
- c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;

- d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
- e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
- f. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
- g. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;
- h. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;

#### **1.4.5 Según la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.**

##### **Formas de organización de la economía popular y solidaria.**

Art. 2. Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto se sujetan a la presente ley, las siguientes:

- c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el sector asociativo.

Dicho artículo manifiesta las diversas formas de organización que son consideradas dentro de la economía popular y solidaria; estando inmersas las que son integradas en

este caso por los artesanos e incluso microempresas asociativas que se dediquen a la producción y comercialización de bienes como son las joyas, por lo cual estas deben distribuir entre los integrantes los beneficios.

**Art. 17.** Las unidades socioeconómicas populares, pueden constituir redes de producción y circulación de bienes y servicios, que privilegien la redistribución de la riqueza y la remuneración de su trabajo, por sobre la rentabilidad financiera, las mismas que, no requieren personalidad jurídica y, para efectos de la presente ley, serán consideradas, igualmente, como unidades socioeconómicas populares.

En este contexto hace énfasis los nuevos procesos de producción en los emprendimientos, teniendo que mejorar su sistema de producción, que permitan las obtención de riquezas y su rentabilidad financiera, basándose en la producción y comercialización de bienes.

## Sección 2 - De las Organizaciones del Sector Asociativo

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

### **1.4.6 Ley de Fomento Artesanal.**

En la norma del Decreto Ley de Emergencia Vigente, publicado en el Registro Oficial 446 con fecha 29 de Mayo de 1986, en su capítulo II manifiesta:

#### **De las Instituciones Clasistas Artesanales.**

**Art. 7.-** Para gozar de los beneficios establecidos en esta Ley, el artesano maestro de taller requiere de la calificación conferida por la Junta Nacional de Defensa del

Artesano, o del carné de agremiación expedido por las diferentes organizaciones o instituciones artesanales clasistas con personería jurídica, en los casos de los artesanos miembros de asociaciones simples o compuestas, gremios, cooperativas, uniones de artesanos, cámaras artesanales u otras que se crearen de conformidad con la Ley.

Las organizaciones o instituciones artesanales, que se acojan a los beneficios de esta Ley, deberán justificar su personería jurídica y la calidad de su representante legal.

Para los artesanos autónomos que soliciten acogerse a los beneficios de esta Ley, el Ministerio de Industrias, Comercio, Integración y Pesca elaborará a través de la Dirección Nacional de Artesanías el correspondiente informe técnico – económico y lo elevará a consideración del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal.

El presente artículo manifiesta que los artesanos deben contar con un carné donde conste que se encuentra en un gremio y es un artesano calificado para que puedan gozar de los beneficios que se les brinda, por lo cual deben conformar una asociación o agrupación de artesanos, siendo el caso del grupo de artesanos de la Asociación “PRODUPAN” que aún no forman parte de esta organización.

#### **1.4.7 Según la Ley Orgánica de Educación Superior.**

Art. 5.- Derechos de las y los estudiantes.- Son derechos de las y los estudiantes, los siguientes:

- Participar en el proceso de construcción, difusión y aplicación del conocimiento.

Art. 8.- Serán Fines de la Educación Superior.- La educación superior tendrá los siguientes fines:

- e) Aportar con el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo previsto en la Constitución y en el Plan Nacional de Desarrollo.
- h) Contribuir en el desarrollo local y nacional de manera permanente, a través del trabajo comunitario o extensión universitaria.

Dicho argumento sustenta el presente trabajo de investigación de acuerdo a la LOES, que indica como un derecho a participar en la aplicación de conocimientos, contribuyendo permanentemente al cumplimiento de los objetivos del régimen del Buen Vivir.

## **1.5 MARCO REFERENCIAL/MARCO SITUACIONAL.**

### **1.5.1 Diagnóstico del sector en la parroquia Chanduy.**

La parroquia Chanduy es la más antigua población de la península, pues existió desde antes de la conquista española, pertenece al cantón Santa Elena. Está Limitada Al Norte con Parroquia Atahualpa, Al Sur con Provincia del Guayas, al Este con Parroquia Julio Moreno y al Oeste con el Océano Pacífico.

La población de la Parroquia Chanduy se estima, es decir, su cabecera parroquial tiene aproximadamente 1.100 habitantes, la cual se divide en un 51% en mujeres y el 49% varones. Es un pueblo artesanal que tiene una diversidad de actividades para su subsistencia, pero todo gira a través de la pesca.

Esta población se caracteriza por el oficio de panificación debido a que posee gran capacidad, creatividad, habilidad y destrezas en la elaboración de panes actividad que la han desarrollado a través del tiempo, la misma que les permite obtener ingresos necesarios para el sustento de sus familias. El sector de panificación en la parroquia Chanduy está integrado básicamente por dos actividades que son: Panadería y Pastelería haciendo de esta zona un sector productivo y de servicio.

La panificación artesanal desde sus inicios se convirtió en un sector productivo de mucha importancia, debido al gran interés y preferencia de gran parte de la población que requerían consumir un pan artesanal fresco “calientito” ya que se constituye como uno de los alimentos básicos en la dieta y canasta familiar de la población. Esta actividad por muchas décadas se convirtió como una de las fuentes generadoras de empleo para aquellos microempresarios que poseían de habilidad y talento en el arte de la panificación.

A pesar de su trayectoria productiva, con el paso de los años ha soportado serios inconvenientes que han sido causas del cierre de varias panaderías. Entre los inconvenientes de mayor trascendencia se hallan la falta de capital, incrementos de precios de la materia prima, escasez de maquinarias con última tecnología, competencia desleal por parte de otros panificadores de otras zonas, falta de apoyo por parte de las autoridades competentes.

### **1.5.2 Pequeñas y medianas empresas.**

Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país, se observa la convivencia de empresas de distinta envergadura, participando en distintos sectores como: producción, comercio y servicios. Entendiéndose, como empresa a “una entidad que, independiente de su forma jurídica, se encuentra integrada por recursos humanos, técnicos y materiales, con el objetivo de obtener utilidades o prestar servicios a la comunidad.

La empresa es un factor clave, ya que aporta múltiples elementos básicos para el desarrollo de los productos y de las personas, crea riqueza, ofrece trabajo y posibilidad de inversión.

A pesar de que una gran parte de la literatura especializada se enfoca sobre el análisis de las grandes empresas. Actualmente, las Pyme están ganando terreno, pues muchos países han visto su importancia en la política de redistribución del

ingreso a los estratos medios y bajos de la escala social y se ha preocupado por la generación, sostén y desarrollo de este tipo de empresa.

Hoy por hoy, las Pymes en todas las economías del mundo se muestran cada vez más proactivas frente a los efectos de la globalización, a pesar de sus diferencias en la disponibilidad de recursos, sistemas y estilos de dirección, procesos entre otros.

### 1.5.3 A quien se considera Pymes.

Según datos de la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha – CAPEIPI: establece la siguiente clasificación considerando las siguientes variables: el número de empleados efectivos, el valor bruto de las ventas anuales y el valor total de activo.

**CUADRO N° 4 Clasificación Pymes.**

	<b>MICRO</b>	<b>PEQUEÑAS</b>	<b>MEDIANAS</b>	<b>GRANDES</b>
Número de empleados	1 – 9	Hasta 49	50 – 199	Mayor a 200
Valor bruto de ventas anuales	\$ 100.000	\$ 1.000.000	\$1.000.001 a \$5.000.00	Mayor a \$5.000.000
Valor activos totales	Menor a \$100.000	\$100.001 a \$750.000	\$750.001 a \$4.000.000	Mayor a \$4.000.000

Fuente: Cámara Pequeña Industria de Pichincha - CAPEIPI  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

## **CAPÍTULO II**

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

La metodología de la investigación para el presente estudio, se estableció la siguiente en el desarrollo de la misma, considerando cada una de las actividades y acciones a realizar en los períodos de tiempo planificados, además se toma en cuenta la guía de orientación y planificación, lo que refleja de forma clara los debidos procedimientos en el proceso investigativo.

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

Esta investigación tiene la particularidad de aplicar una investigación de campo a través de entrevistas y encuestas, en la que se ejecutará a una muestra seleccionada de la parroquia Chanduy. A su vez se fundamenta para la presente tesis, en una investigación aplicada, para así formular el plan de asociatividad, con lo que se pretende demostrar de manera práctica las teorías que se han citado durante la investigación y con ello buscar solucionar la problemática estudiada. Sin embargo con la efectiva utilización de los métodos histórico-lógico y el inductivo se logrará obtener información idónea para una adecuada investigación que se está desarrollando, obteniendo de esta manera detalles que ayudarán a cumplir con los objetivos general y específicos del Modelo de asociatividad para los panificadores de la parroquia de Chanduy.

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

En el proceso de la modalidad de la investigación, se realizó como proyecto factible porque se asienta en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta viable para satisfacer una necesidad o resolver un problema, en este caso de asociatividad.

En este proceso de la investigación, se toma en cuenta el paradigma cualitativo y cuantitativo, porque se pretende solucionar el problema de asociatividad de los panificadores, su estructura organizativa, las funciones, normas y actividades. Finalmente en esta etapa se plantea una propuesta factible orientada a la solución de mejorar la parte del cooperativismo entre ellos, considerando el apoyo de investigaciones de tipo documental y de campo, que conlleven a establecer pautas y características fundamentales inherentes a la teoría de la propuesta de un modelo de asociatividad.

Consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de plan de asociatividad viables, que está enfocado en mejorar y solucionar partes de problemas competitividad y gestión administrativa de los recursos económicos, humanos, materiales y mercadológicos de los panificadores artesanales de la Parroquia Chanduy. En consecuencia, este trabajo estará apoyado de una investigación de campo, tipo descriptivo y documental. Que según el manual de la UPEL (2005) destaca que:

## **2.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

Los tipos de investigación más utilizados en el proceso del trabajo de titulación: “PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA AÑO 2015”, son los siguientes:

### **2.3.1 Por el propósito.**

#### **2.3.1.1. Aplicada:**

Se ha escogido la investigación aplicada, debido que se han plasmado los conocimientos obtenidos mediante la trayectoria de la investigación, además se

adquieren nuevos conocimientos, los mismos que permiten aplicarlos en beneficio de la Asociación, y de manera inmediata para dar solución a los problemas.

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

Para este caso se utilizará el nivel de investigación descriptivo-correlacional, debido a que se describen las características y el estado actual de la Asociación, de igual manera es correlacional puesto que hace referencia a la relación que tiene la variable dependiente e independiente y el impacto de causa y efecto ejecutando métodos de análisis univariado y bivariado para su interpretación.

### **2.3.3. Por el Lugar:**

#### **2.3.3.1 Investigación de campo.**

Considerada como una de los tipos de investigación, que permite el estudio sistemático del problema de estudio en el lugar de los acontecimientos. Yépez E. (1995) manifiesta que la investigación de campo:

Es el estudio sistemático de problemas, en el lugar en que se producen los acontecimientos con el propósito de descubrir, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza e implicaciones, establecer los factores que lo motivan y permiten predecir su ocurrencia.

En esta modalidad de investigación el investigador toma contacto en forma directa con la empírica, para obtener datos directos a través de una observación. Para complementar la información se puede acudir, en algunos casos a fuentes secundarias.

En esta modalidad existe un grado mayor de subjetividad, dado que el sujeto está más relacionándose con la apariencia del problema antes que con la esencia.

Existen diferentes tendencias en la taxonomía de la investigación, lo que ha producido varias definiciones en un metalenguaje particular, encontrándose entre estas: tipos de, niveles, carácter, teniendo relación con los objetivos: lugar, naturaleza, alcance, factibilidad. (Pág., # 115).

En la modalidad de investigación de campo, se utilizarán generalmente las entrevistas, la observación, encuestas, entre las más esenciales sin dejar de descartar aquellas técnicas que permitan afianzar las posibilidades de mejoramiento de la información para la propuesta de asociatividad.

### **2.3.3.2 Investigación Bibliográfica.**

Consiste en el desarrollo de la investigación mediante la utilización de fuentes primarias y secundarias, Yépez E. (1995), considera que: Constituye la investigación del problema determinado con el propósito de ampliar, profundizar y analizar su conocimiento producido éste por la utilización de fuentes primarias en el caso de documentos y secundarias en el caso de libros, revistas, periódicos y otras publicaciones.

Este tipo de investigación tiene un ámbito determinado, su originalidad se refleja en el manejo de documentos y libros que permitan conocer, comparar y deducir los diferentes enfoques, criterios y conceptualizaciones, análisis, conclusiones, recomendaciones de los diversos autores e instituciones estudiadas, con el propósito de ampliar el conocimiento y producir de nuevas propuestas, en el trabajo de tesis.

De acuerdo a los objetivos del problema propuesto, esta modalidad de investigación tiene mayor incidencia en la formulación teórica, conceptualización de nuevos modelos de interpretación, a partir de la confrontación de las teorías existentes con los datos empíricos de la realidad. Su aplicación se opera en estudios de educación comparada, cuando se procede al análisis de diferentes

modelos o tendencias de realidades socioculturales diversas. En estudios geográficos, históricos, geopolíticos, literarios, entre otros. (pág. # 115).

En el presente trabajo, se apoya en la consulta de libros y documentos concernientes a los perfiles de desempeño de los profesionales en gestión empresarial. En texto tales como de: (Amstrong Gary - Philip Kotler, 2005) Fundamentos de Marketing, (Koontz, H, 2010) Proyecto Empresarial y (Enrique B.F., 1998) Organización de Empresas, además de la Metodología de la investigación de (Hernandez S, 2007).

## **2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

La metodología es la herramienta que enlaza el sujeto con el objeto de la investigación, sin la metodología es casi imposible llegar a la lógica que conduce al conocimiento científico. De los cuales fueron necesarios aplicar una variedad de ellos en el presente trabajo de tesis de grado para validar sus resultados.

Se utilizarán los siguientes métodos de investigación:

### **2.4.1. Método de Observación.**

Este método se aplica, debido a que se muestran los datos recolectados de una manera natural tal y como lo son, con una manera espontánea, apreciando datos y hechos en el ambiente interno y del entorno de la Asociación. (Hernandez S, 2007).

### **2.4.2 Método Inductivo.**

Este método se aplica porque llega de lo particular a lo general es decir se pueden identificar fenómenos o escenarios de la asociación, llegando de esta manera a la problemática actual la cual resalta en la presente investigación.

Revisando sus antecedentes e identificando el problema central. Es un proceso en el que, a partir del estudio de casos particulares, se obtienen conclusiones o leyes que explican o relacionan los fenómenos estudiados.

El método inductivo utiliza:

- La observación directa del comportamiento de la industria a la que pertenecería la panificadora.
- La experimentación a través de entrevistas y aplicación de encuestas a los potenciales clientes.
- El estudio de las relaciones que existe entre ellos.

### **2.4.3 Deductivo.**

El presente método deductivo es lo contrario de lo inductivo; es decir de lo general a lo particular, por eso que se analiza sus variables, describe los indicadores de una manera explícita lo cual fundamenta la investigación.

Consiste en obtener conclusiones particulares a partir de una ley universal. Este método consta de las siguientes etapas:

- Determina los hechos más importantes en el fenómeno por analizar, es decir en este caso identificará los factores relevantes que necesitan especial atención dentro de cada problema que sea identificado.
- Deduce las relaciones constantes de naturaleza uniforme que dan lugar al fenómeno.
- Con base a las deducciones anteriores se formula hipótesis que deberán ser demostradas en el desarrollo del estudio de factibilidad.
- Se observa la realidad para comprobar la hipótesis con el desarrollo del estudio.

- Del proceso anterior se deducen estrategias que se puedan aplicar para introducir el nuevo servicio y productos de la futura empresa que se pretende analizar.
- El método deductivo parte siempre de verdades generales y progresa por el razonamiento, buscando soluciones a los problemas.

#### **2.4.4. Método Histórico Lógico:**

Este método histórico lógico, se aplicó puesto que está vinculado a una serie de sucesos cronológicos acerca de la evolución de las variables de estudio, identificando las causas y efectos con respecto a la asociación, su desarrollo en el transcurso del tiempo para una mejor demostración. (Hernandez S, 2007).

#### **2.4.5 Método Investigación Acción:**

Es un método de estudio y acción de tipo cualitativo que busca obtener resultados fiables y útiles para mejorar las situaciones de la asociación, basando la investigación en la participación de los propios asociados a investigar.

Así la población pasa a ser objeto de estudio o protagonista de la investigación, controlando e interactuando a lo largo del proceso investigador y necesitando una implicación y convivencia con la comunidad y sector de Chanduy.

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

El éxito de la investigación depende de la calidad de la información que se adquiera, tanto de las fuentes primarias como de las secundarias así como del procesamiento y presentación de la información.

La técnica en investigación es un instrumento, que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. Considerando los objetivos

de la investigación en el presente trabajo se utilizará fuentes primarias y secundarias:

## **2.5.1 Fuentes Primarias.**

### **2.5.1.1 Observación.**

Observación directa, mediante la observación permitirá obtener información directa, de los Consumidores, Panificadores, Proveedores, Operarios que tengan relación con la panificación artesanal, siempre y cuando se haga mediante un proceso sistematizado y muy controlado.

#### **2.5.1.1.1 Observación no participante.**

Se aplica la observación no participante, por medio de una ficha para la recolección de datos, para no intervenir e influir con la información obtenido de la Asociación. (Ver Anexo N° 3).

#### **2.5.1.2 Encuesta.**

Encuesta, técnica de recolección de información y guía, mediante el cual se establece el diagnóstico, la viabilidad del plan de asociatividad para los panificadores artesanales de la parroquia Chanduy.

#### **2.5.1.3 Entrevista.**

Entrevista, mediante el contacto directo permitirá obtener información y profundizar el tema de la investigación, el cual deber ser entre los participantes de los programas de asociatividad de los artesanos de la parroquia Chanduy.

#### **2.5.1.4 Investigación Acción Participante.**

Este método se aplica para conocer la opinión de los sujetos de estudios como son los miembros de la asociación, siendo una investigación de tipo cualitativa, permitiendo recolectar información más fiable y factible ayudando a mejorar las situaciones colectivas de la asociación.

#### **2.5.2 Fuentes secundarias.**

##### **2.5.2.1 Textos.**

Durante el trabajo de investigación se utilizó información de textos para la fundamentación del estudio, tales como: (Amstrong Gary - Philip Kotler, 2005) Fundamentos de Marketing, (Gutierrez M, 2002) Técnicas de investigación, (Porter, 2008) Estrategias competitivas, (Larrea Jutiz, 2011) Guía práctica para elaboración de un tema de investigación, entre otros.

##### **2.5.2.2 Documento.**

En este aspecto, los documentos utilizados se consideraron ciertas leyes para validar el presente trabajo de investigación tales como: La constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir 2013-2017, Código de la producción, la Ley de Economía Popular y Solidaria y la Ley Orgánica de Educación Superior. LOES.

##### **2.5.2.3 Fichas.**

Fichaje, se considera como aquel instrumento que facilita al autor obtener información para el desarrollo de la investigación. Análisis de contenido, redacción y estilo. Aspectos importantes que permitan, la confiabilidad y validez

del trabajo de investigación considerando la diferente información que se obtenga de los diferentes instrumentos utilizados.

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

La definición de instrumentos según Marcell Planellas (Plan de Empresa 2000), “es un conjunto de objetos que sirve para alcanzar diferentes fines. Un mismo instrumento puede servir para fines distintitos” Pág. #20.

Entre los instrumentos principales se tiene: Se diseñaran los instrumentos en función de las necesidades detectada de los panificadores y de los objetivos propuestos en la presente investigación, que faciliten y se obtenga información veraz y confiable. Los instrumentos se validarán mediante el juicio de tres expertos.

### **2.6.1 Cuestionario.**

Con un diseño adecuado del cuestionario de preguntas cerradas para la encuesta con su aplicación basada a la escala de Likert y abiertas para la entrevista, puesto que además se logra cuantificar las variables, recolectando la información a los miembros de la asociación, clientes y expertos.

### **2.6.1 Guía de Observación.**

Determinante a la hora de evaluar los sitios acordes a nuestros propósitos, porque permite obtener información relevante de los talleres donde elaboran el pan, o los diferentes establecimientos que comercializan pan artesanal, para determinar esos detalles importantes y poder mejorar o aplicar nuevas estrategias. También se ha realizado la observación mecánica que mediante el acceso a él internet se han consultado diferentes páginas que han servido de mucha ayuda para la elaboración del proyecto y así se facilita el entendimiento del tema que ha sido objeto de estudio.

En esta modalidad de trabajo de campo, fundamentalmente se refiere a la descriptiva, que tiene como finalidad; describir, registrar, analizar e interpretar la naturaleza del fenómeno en estudio.

### **2.6.2 Guía de Entrevista.**

Mediante el dialogo planificado permitirá obtener información y profundizar un poco más lo que en algunas ocasiones no se puede establecer con la encuesta, se debe considerar que existen situaciones tangibles e intangibles que únicamente con la encuesta no se logra determinar.

Las entrevistas se la realizarán a los profesionales, de la rama de la panificación con la finalidad de establecer criterios respecto al nivel administrativo y a los perfiles de desempeño.

### **2.6.3 Guía de Encuesta.**

Esta herramienta se aplicará a los potenciales clientes, de manera que se pueda obtener información con respecto de los gustos y preferencias respecto al pan artesanal que se elaboran actualmente, además por medio de esta herramienta se trata de recopilar sugerencias tanto de los potenciales clientes como del público en general, de manera que se pueda introducir un servicio de calidad y que contribuya con el desarrollo de la parroquia Chanduy.

## **2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

### **2.7.1 Población.**

De acuerdo con Fráncica N, Germán, (1988), población “es el conjunto de todos elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo” (Pág. # 36).

Para Jany E Jose Nicolás, (1994) población es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia “, o bien, unidad de análisis”. (Pág. # 48).

La población a la que se orienta el presente estudio, corresponde a los microempresarios del sector en la rama de panificación. Adicionalmente a esta información se pudo conocer en el trabajo de investigación, mediante una observación directa realizada a la población a personas que saben de esta actividad o que forma parte del tema de investigación en la Parroquia Chanduy: Comunidad, Panificadores, Proveedores, y Operarios. Aunque no existe una población definida, se involucra a profesionales que desarrollan actividades de panificación.

El universo del presente trabajo estará conformado por 930 personas, como lo demuestra el cuadro # 5, que involucran a profesionales en la rama artesanal panificadores.

**CUADRO N° 5 Población a investigar**

<b>Elementos</b>	<b>NI</b>
• Comunidad	5800
• Panificadores de la Parroquia Chanduy	20
• Proveedores	2
• Operarios	8
<b>Total</b>	<b>5830</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Junta Parroquial de Chanduy.  
Elaboración: Ana Villón Chanalata

### **2.7.2 Muestra.**

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Siguiendo el esquema de Kinnear y Taylor, los siguientes son los pasos para definir una muestra.

- Definir la población.
- Identificar el marco muestral.
- Determinar el tamaño de la muestra.
- Elegir un procedimiento de muestreo.
- Seleccionar la muestra.

#### **Método de Muestreo.**

Existen dos tipos de muestra, la muestra probabilística y la no probabilística. La muestra probabilística, son considerados aquellos elementos que tienen la misma posibilidad de ser elegidos. En cambio la no probabilística, se caracteriza no por la probabilidad sino más bien por las características de la investigación. De esto se deduce que en la probabilística requiere de fórmula que viabilice la investigación.

En cambio en la segunda no requiere de fórmula sino más bien está en función de las características de la investigación. El muestro no probabilístico se clasifica en: muestro por conveniencia, muestreo por criterio, muestreo por cuotas.

#### **2.7.2.1 Muestra Probabilística.**

Se utilizó la muestra probabilística estratifica puesto que permite la segmentación de dicha muestra por grupos, (Ver cuadro N° 5), de esta manera se puede llegar a un mejor análisis de las opiniones de estos.

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

Los elementos a considerar son:

N	=	Tamaño de la población
n	=	Tamaño de la muestra
Z <sup>2</sup>	=	Nivel de confianza (valor Z)
E <sup>2</sup>	=	Porcentaje de error
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad que no se consiga el éxito

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

$$n = \frac{1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5 \cdot 5830}{0,07^2 (5830 - 1) + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{3,8416 \cdot 0,25 \cdot 5830}{0,0049 (5829) + 3,81416 \cdot 0,25}$$

$$n = \frac{5599,132}{29,5225}$$

$$n = 189,66$$

- Se estableció un nivel de confianza del 95% por tal razón corresponde el 1,96 del valor Z.
- Se considera un 0,07% de error
- Para la población de la muestra 5830
- Resultando 190 la muestra a encuestar.

**CUADRO N° 6 Muestra**

<b>Elementos</b>	<b>ni</b>
• Comunidad	160
• Panificadores de la Parroquia Chanduy	20
• Proveedores	2
• Operarios	8
<b>Total</b>	<b>190</b>

Fuente: Gobierno Autónomo Junta Parroquial de Chanduy.  
Elaboración: Ana Villón Chanalata

## **2.8 PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

A continuación se presentan los pasos a seguir para la recolección de la información necesaria para conocer la situación actual de los panificadores de la parroquia de Chanduy asociatividad, para lo cual se consideró lo siguiente:

- Elaboración del instrumento de investigación.
- Se estableció el formato de la encuesta.
- Recolección de datos por medio de la encuesta definitiva.
- Representación de cuadros y gráficos estadísticos.
- Análisis e interpretación de los datos bajo la tabulación.
- Obtención de la conclusión y recomendación tomando de los resultados obtenidos, a través de los análisis e interpretación.

Además se procedió a realizar la investigación de la siguiente manera:

- Planteamiento del problema.
- Establecimientos de variables.
- Formulación del marco teórico

- Investigación bibliográfica.
- Establecimiento de población y muestra.
- Preparar instrumentos para la investigación de campo.
- Aplicar la investigación de campo.

Los procedimientos que se desarrollaron para el procesamiento de la información recolectada, fueron:

- a. Realizar los respectivos cuadros estadísticos donde se establecieron las frecuencias absolutas y relativas que permitieron la representación gráfica de los datos obtenidos durante la recolección de información para su respectivo análisis, interpretación y generación de la propuesta para la asociación de panificadores.
- b. Los datos se analizaron en función de las técnicas de investigación empleadas de las variables identificadas.
- c. Se procedió a tabular la información recogida en cada una de las preguntas cerradas y sacar las conclusiones respectivas.
- d. Una vez finalizada la tabulación de la información, se elaboraron gráficos estadísticos con los porcentajes correspondientes, concluyendo con los análisis de las mismas, para obtener las conclusiones y recomendaciones de la investigación, por lo cual el procesamiento se realizará en el siguiente orden:
  - 1) Ordenamiento de información.
  - 2) Tabulación de la información recolectada.
  - 3) Cuadros y gráficos estadísticos.
  - 4) Análisis de resultados.
  - 5) Interpretación de resultados.
  - 6) Conclusiones.
  - 7) Recomendaciones.

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.

El instrumento adecuado para levantar la información requerida con miras a determinar el potencial de producción y comercialización fue el diagnóstico rural participativo. Estas condiciones de cultura, costumbres y socioeconómicas de los panificadores en la parroquia de Chanduy son las siguientes:

Se procedió al levantamiento de la información selecta mediante la aplicación varios instrumentos, para el conocimiento de los resultados, considerando para ello, cuadros gráficos y su interpretación correspondiente.

**Tabla No. Instrumentos a utilizar**

No.	Instrumento	Dirigido
1	Ficha de Observación	Parroquia Chanduy A.P.A. “PRODUPAN”
1	Acción Participante	Artesanos A.P.A “PRODUPAN”
5	Ficha de Entrevista	Expertos
280	Ficha de Encuesta	Población Flotante

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

## Identificación y Análisis del Problema.

**CUADRO N° 7 Análisis de Observación.**

<b>Actividades</b>	<b>Comercialización</b>	<b>Relación Costo/beneficio</b>
Mano de Obra: Contratan trabajadores ocasionales.	Canales de comercialización: De manera directa a los usuarios.	De acuerdo a la oferta y la demanda y la variedad de los productos, existe una relación beneficio/costo del 75% a 100%.
Insumos utilizados: Materia Prima adecuada	Venta de sus Productos: La realizan en el mercado local y poblaciones aledañas.	Los precios se establecen de acuerdo al tamaño del producto y los ingredientes del mismo.
Compra de los insumos: Distribuidora REY PAN		

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### **Levantamiento de información de mercados:**

#### **Mercados potenciales:**

Se estima que el mercado de desarrollo de la actividad panificadora es la Parroquia de Chanduy, Puerto de Chanduy, Comuna Pechiche, Tugaduaja, Engunga y San Rafael.

#### **Unidades de medida utilizadas para la venta.**

Las unidades de medidas de ventas son:

- Tamaño.

- Ingredientes.
- Unidades.
- Docenas.

### **Presentación de los productos.**

Actualmente no poseen una forma de empaque de los productos que llame la atención de compra por parte de los usuarios.

### **Formas y condiciones de pago.**

La transacción es en efectivo al momento de vender los productos a los comerciantes.

**TABLA N° 1 Observación Ventajas y Desventajas de la Asociación Panificadores Artesanales “PRODUPAN”**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la organización.</li> <li>• Predisposición para recibir asesoría y capacitación.</li> <li>• Poseen la técnica para elaborar productos con harina.</li> <li>• Diversificación de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco apoyo instituciones publicas</li> <li>• Falta de financiamiento</li> <li>• Falta de maquinarias para mejorar su productividad</li> <li>• Escasa capacitación. En el área administrativas, e innovación y creatividad en pastelería.</li> </ul>

Fuente: Datos de la investigación.  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### **3.2 RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN ACCIÓN PARTICIPATIVA.**

Se efectuó el presente estudio exploratorio como es la investigación de acción participante de la Asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN”, de la Parroquia Chanduy, basado en el análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), con sus respectivas variables y dimensiones.

Con respecto a las estrategias competitivas como fortalezas la facilidad para adquirir materia prima en el sector, teniendo una oportunidad de trabajo en equipo de sus miembros, sin embargo la poca información para acceder a préstamos hace que no tengan las mismas opciones que otros, debiendo incluso a competir con precio que sean atractivos para el consumidor, también se determinó que los artesanos tienen un bajo nivel de capacitación en temas relacionados con atención al cliente, liderazgo, organización y tecnificación en su especialidad.

En cuanto a la variable de las Ventas, considera varios tipos de clientes potenciales en el sector siempre y cuando se oferten un producto de calidad con un buen precio, debido a la presencia de productos industrializados tales como SUPAN Y BIMBO. Además la Asociación tiene una oportunidad de mejorar su rentabilidad elevando sus niveles de ventas mediante las estrategias competitivas que aplicará la misma organizando inclusive los canales de distribución.

**TABLA N° 2 Clasificación de la Información para la Investigación Acción Participante**

Variables		FODA
<b>Variable Independiente:</b> Estrategias Competitivas		
Dimensiones	Clasificación según la Acción	
Mercado	<b>Fortalezas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad para adquirir materia prima</li> </ul>	
Trabajo Asociativo	<b>Oportunidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo de sus miembros</li> </ul>	
Comunicación	<b>Debilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca información para acceder a préstamos</li> </ul>	
Producto	<b>Oportunidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio competitivo</li> </ul>	
Producción	<b>Debilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajos niveles de producción</li> </ul>	
Recursos	<b>Debilidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de capacitación en atención al cliente</li> </ul>	

Fuente: Asociación PRODUPAN  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**TABLA N° 3 Variable Dependiente**

<b>Variable Dependiente: Ventas</b>	
Tipo de Clientes	Fortaleza <ul style="list-style-type: none"><li>• Existencia de clientes potenciales</li></ul>
Competencia	Amenaza <ul style="list-style-type: none"><li>• Presencia de productos industrializados</li></ul>
Rentabilidad	Oportunidad <ul style="list-style-type: none"><li>• Mejorar los niveles de ventas</li></ul>
Canales de Ventas	Fortaleza <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizar los canales de ventas.</li></ul>

Fuente: Asociación PRODUPAN  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### **3.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

El análisis de la entrevista se aplicó a expertos en el tema de la panificadora: tales como chefs, presidente, gremio de panificadores, quienes manifestaron su opinión a través de las siguientes preguntas:

#### **Pregunta N° 1 ¿Cómo se estructuran las funciones para elaboración del pan?**

A esta pregunta contestaron que es un proceso que contiene varias etapas: Amasado, Fermentación, y horneado. En la elaboración del pan se tiene que tener en cuenta muchos factores, como la calidad de harina, la lavadura, entre otros. Cada ingrediente cumpliendo las funciones específicas que después repercutirán en el producto final. Todo el proceso requiere de un tiempo de 8 horas aproximadamente de acuerdo al tipo de pan que se debe elaborar.

#### **Pregunta N° 2 ¿De los siguientes factores sociales cual considera usted que ayudaría a incrementar las ventas en la asociación?**

La actividad artesanal es muy importante por la utilización de mano de obra local, por lo tanto es necesario aprovecharla a través de:

- Asociarse en un gremio.
- Establecer estrategias de comercialización.

- Mejorar la calidad del producto.
- Satisfacer la necesidad de la comunidad.
- Determinar un precio adecuado para el producto.

**Pregunta N° 3 ¿Cuándo usted adquiere un producto que influye en su decisión de compra?**

Las respuestas fueron interesantes y los entrevistados indicaron algunas causas que provocan una decisión de compra:

- 1) Calidad del producto
- 2) Un empaque adecuado
- 3) Precio accesible de los productos
- 4) Productos en exhibición (pan fresco)

**Pregunta N° 4. Considera usted que los precios de la asociación son competitivos en el mercado panificador.**

Los entrevistados contestaron que los aspectos que establecen los precios son el estilo de vida de los usuarios, sus circunstancias económicas, por ende ese factor realizan la compra al gusto y al poder de adquisición, por lo tanto se establece el precio de pan un costo que sirva de motivación para satisfacer la necesidad de consumo debido a su deseo de llevar el pan a su hogar.

**Pregunta N° 5 ¿Cómo se establecen los canales de distribución del producto?**

Aquí respondieron que los canales de distribución de los productos lo realizan a través de moto, bicicleta, vehículos cuando se trasladan a otras comunidades aledañas, porque deben tomarse en cuenta el lugar de elaboración del producto y la distancia, claro está que algunos consumidores saben dónde compran el pan por

costumbre y tradición (hay que tomar en cuenta a los intermediarios), ellos venden a un precio menor que el que distribuye en su casa, facilitando la compra del producto.

**Producto N° 6 ¿Tiene conocimiento del procedimiento legal de rama de panificación?**

Por la falta de capacitación no poseen una adecuada orientación en el aspecto legal, además la falta de una cultura tributaria hace que los artesanos tengan cierto paradigma en el pago de impuestos, pues al aplicar la ley de artesano están exentos de ciertos impuestos y poseen ventajas de financiamiento.

**Pregunta N° 7 ¿Cuáles son los vínculos institucionales existentes para impulsar la comercialización?**

Actualmente no existen vínculos para el impulso de la comercialización del pan, pero se debe crear un entorno adecuado, amigable para la creación, desarrollo y crecimiento de la actividad panificadora. Establecer convenios con los proveedores de materia prima para comprar los insumos a bajo precio y además ubicar lugares con gremios similares para la venta del producto.

**Pregunta N° 8 ¿Cómo es la rentabilidad de la rama de panificación?**

La actividad artesanal de la panificación, no es muy lucrativa, pero si justifica la inversión y se posee un trabajo digno, además se cumple con un valor social de bienestar de alimento para los hogares del sector.

**Pregunta N° 9 ¿Cuáles son los mercados de destino de su producción?**

En la actualidad la parroquia de Chanduy, sin embargo las comunidades aledañas se han convertido en canales de distribución en algunas tiendas y despensas para el expendio del pan.

**Pregunta N° 10 ¿Cree usted que las estrategias de marketing influye en las ventas de la asociación de panificadores artesanales.**

Se busca segmentos rentables con las estrategias, sin embargo el sector artesanal de la panificación no está unido, se debe encontrar con un programa de asociatividad y cooperación entre los artesanos que se dedican a esta actividad, para que se aplique una adecuada estrategia de marketing para incrementar las ventas.

**Pregunta N° 11 ¿Cuáles de las siguientes estrategias considera usted que tenga mayor éxito para un incremento en ventas de la asociación**

La opinión se inclinó por las siguientes:

- Precio.
- Empaque.
- Calidad.
- Promoción.

Sin embargo hay que considerar que la actividad artesanal en la elaboración del pan, deben tomar en cuenta la época del año, en la época del calor el consumo del pan en general disminuye, no así la época escolar que se hace necesario como alimento diario para los hogares.

**Pregunta N° 12 ¿Conoce usted si asociaciones de panificadores aplica estrategias de publicidad?**

Actualmente no aplican ninguna estrategia de publicidad en medios de comunicación, trabajan por cultura y tradición, poniendo un precio que sea accesible a los consumidores para satisfacer la necesidad de alimentarse.

#### **Pregunta N° 14 ¿Con que recursos cuenta para la panadería o pastelería?**

Actualmente el gremio de panificadores no cuentan con los recursos necesarios para establecer un plan de marketing y tienen varias necesidades tales como: administrar adecuadamente el negocio cumpliendo con los impuestos, escaso apoyo para la adquisición de equipos para renovar actualmente los hornos y las máquinas, falta de asesoramiento acerca del manejo de los costos de producción, poco apoyo de las instituciones financieras para otorgar los créditos, determinar un plan de capacitaciones que ayuden a mejorar la tecnificación y elaboración del producto, lograr el fortalecimiento organizacional.

Con las diferentes opiniones vertidas por los entrevistados, es necesario establecer estrategias de comercialización, mejorar la calidad del producto, satisfacer la necesidad de la comunidad y determinar un precio adecuado para el producto, siendo la principal asociarse a un gremio. Sin embargo con lo anterior expuesto se debe considerar también: la calidad del producto, un empaque adecuado, un precio accesible de los productos y los productos en exhibición (pan fresco).

#### **Resultado de la Investigación Acción Participante.**

Se realizó el siguiente estudio exploratorio como es la investigación acción participante a los artesanos panificadores “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy. Cantón Santa Elena, puesto que se obtuvo información necesaria para el desarrollo del F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), con sus respectivas dimensiones.

En cuanto a los resultados se obtuvo de qué 7 de 20 integrantes de la Asociación Panificadores Artesanales “PRODUPAN” mencionaron que sus fortalezas serán: precio, empaque, calidad y la promoción.

### 3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS HABITANTES DE LA PARROQUIA DE CHANDUY.

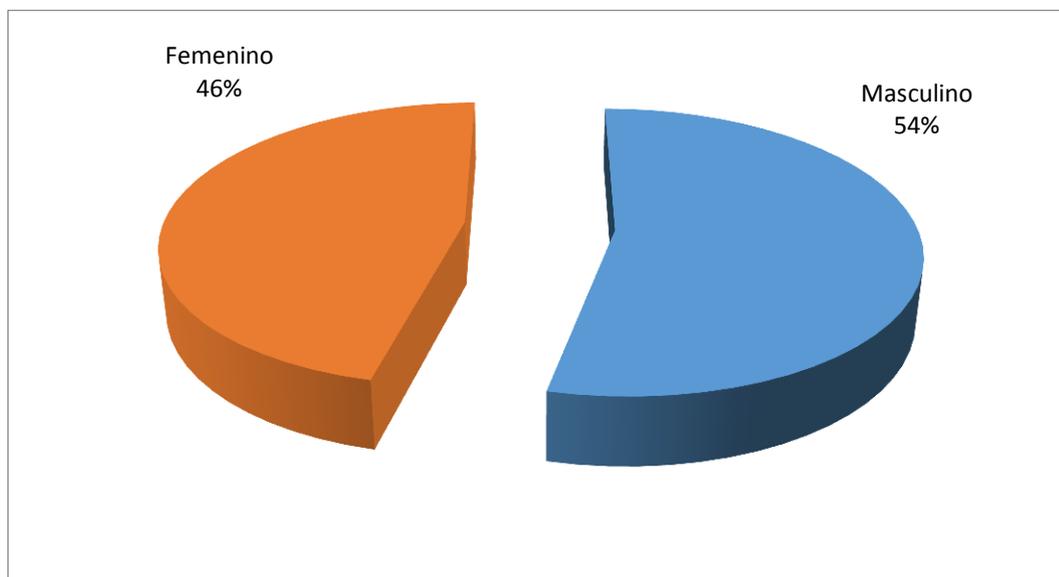
Genero de los Encuestados.

**TABLA N° 4 Género de los encuestados.**

Ítem	Alternativa	<i>f.</i>	Porcentaje
<b>1</b>	Masculino	102	53,68
	Femenino	88	46,32
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Anita Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 6 Género de los encuestados**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Análisis:

En el gráfico se observa que el 54% de los encuestados pertenece al género masculino, mientras que el 46% restante son de género femenino, siendo en este caso la población de hombres mayormente encuestadas.

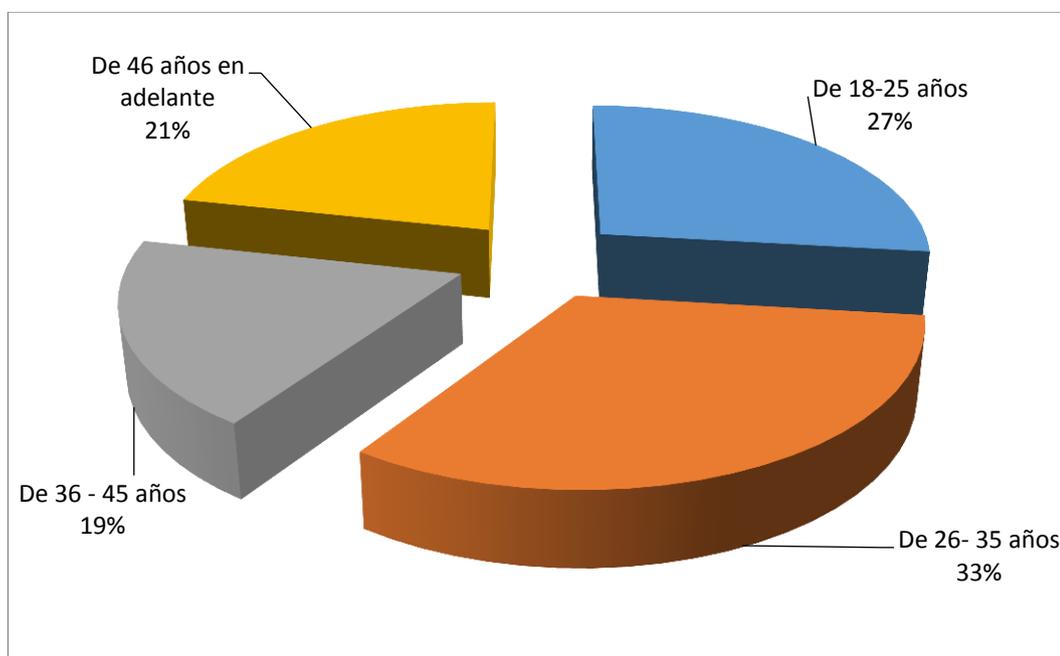
## Edad de los encuestados

**TABLA N° 5 Edad de los encuestados**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
2	De 18-25 años	51	26,84
	De 26- 35 años	62	32,63
	De 36 - 45 años	36	18,95
	De 46 años en adelante	41	21,58
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 7 Edad de los encuestados**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### Análisis:

En el gráfico se observa el 33 % corresponde al rango de edad de 26 a 35 años, el 27 % corresponde al rango 18 a 25 años, el 21 % al rango de edad de 46 años en adelante y el 19% restante al rango de 36 a 45 años.

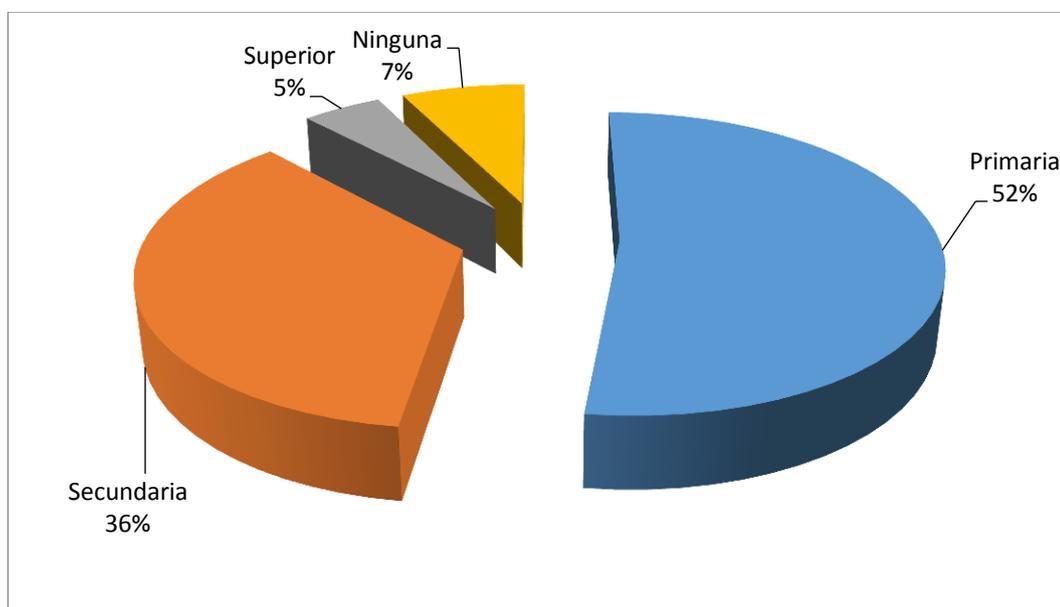
Instrucción académica de los encuestados.

**TABLA N° 6 Instrucción académica de los encuestados**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
3	Primaria	99	52,11
	Secundaria	68	35,79
	Superior	9	4,74
	Ninguna	14	7,37
	<b>Total</b>		<b>190</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 8 Instrucción Académica de los encuestados.**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Análisis:

En el gráfico se observa que el 52% de los encuestados pertenece a una instrucción primaria, mientras que el 36% tiene una instrucción secundaria, el 7% ninguna y el 5% superior, siendo en este caso que la instrucción académica en la población mayormente es primaria.

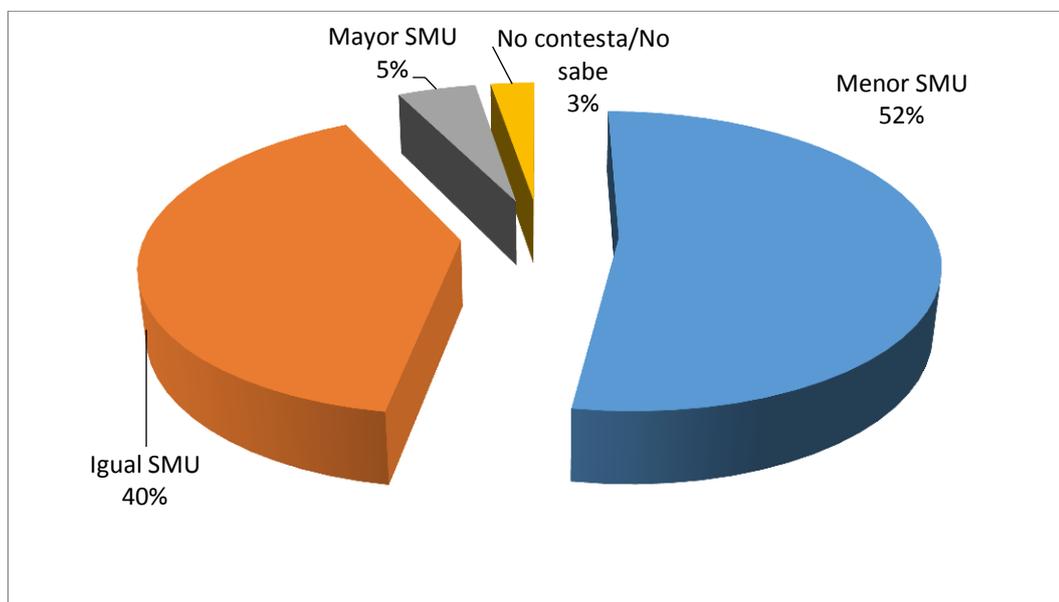
## Ingresos económicos de los encuestados

**TABLA N° 7 Ingresos económicos de los encuestados**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
4	Menor SMU	100	52,63
	Igual SMU	76	40,00
	Mayor SMU	9	4,74
	No contesta/No sabe	5	2,63
	<b>Total</b>		<b>190</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 9 Ingresos económicos de los encuestados**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### Análisis:

En el gráfico se observa que el 52% de los encuestados cuentan con ingresos económico Menor SMU, seguido del 40% con ingresos Igual SMU, y el 5% pertenece con ingresos mayores SMU, mientras que el 3% restante no contesta.

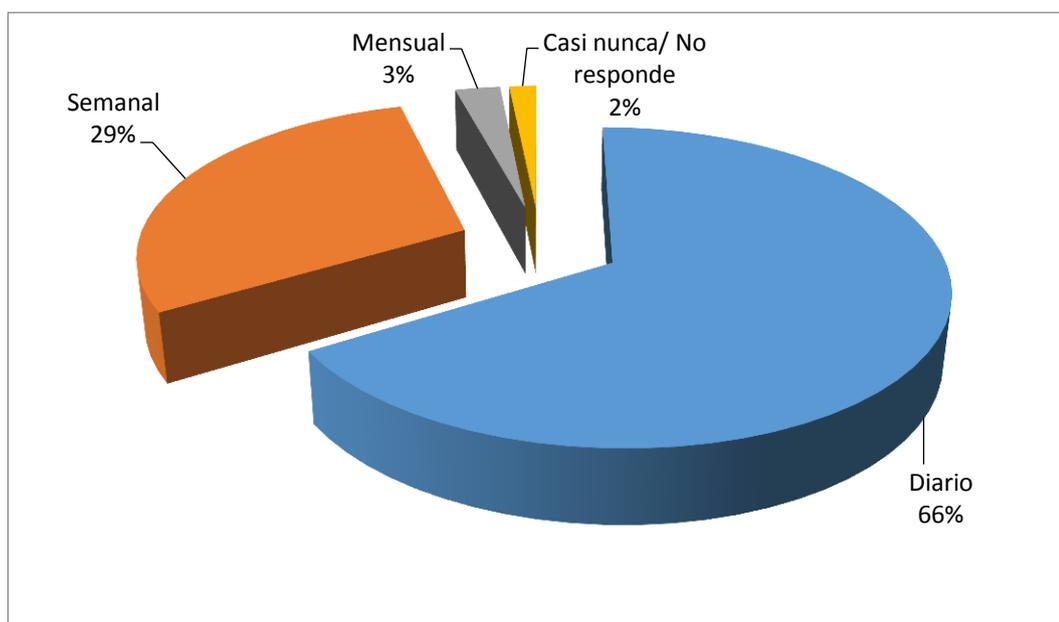
**Pregunta N° 1.- ¿Con que frecuencia compra pan para el consumo familiar?**

**TABLA N° 8 Frecuencia de compra**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
<b>1</b>	Diario	126	66,32
	Semanal	56	29,47
	Mensual	5	2,63
	Casi nunca/ No responde	3	1,58
	<b>Total</b>		<b>190</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 10 Frecuencia de compra**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 66% de los encuestados adquiere diariamente, el 29% semanal, y el 3% mensual y el 2% casi nunca, siendo en este caso el resultado más sobresaliente que el consumo familiar es diariamente.

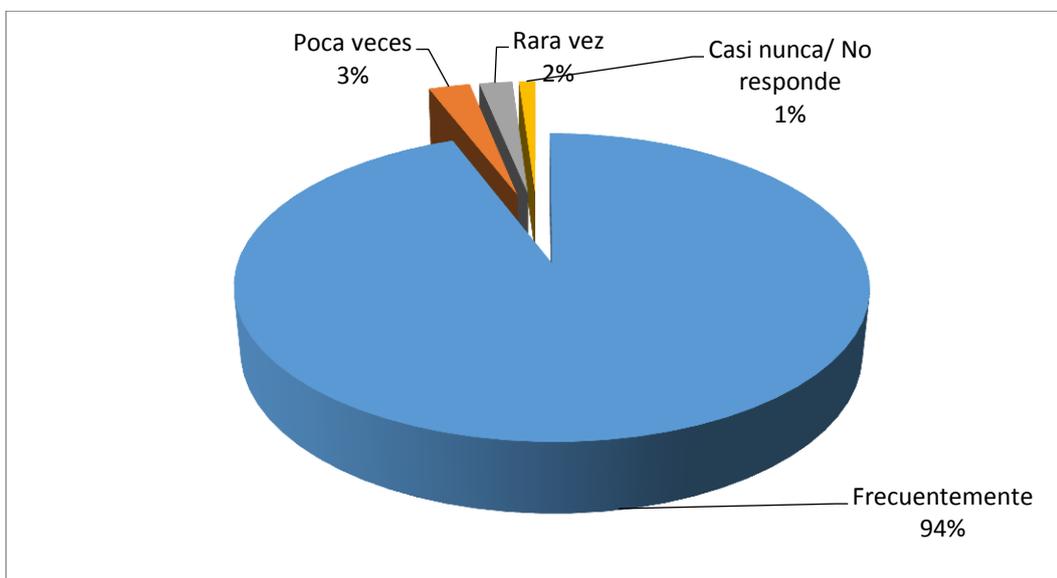
**Pregunta N° 2.- ¿Cree usted que las estrategias de marketing influyen en las ventas de la asociación de panificadores artesanales?**

**TABLA N° 9 Influencia de las estrategias**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
2	Frecuentemente	179	94,21
	Poca veces	5	2,63
	Rara vez	4	2,11
	Casi nunca/ No responde	2	1,05
	Total	190	100

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 11 Influencia de las estrategias**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 94% de los encuestados opinan que las estrategias influyen frecuentemente como porcentaje mayoritario, seguido el 3% manifiesta pocas veces y el 2% en un nivel bajo rara vez. El 1% dice casi nunca.

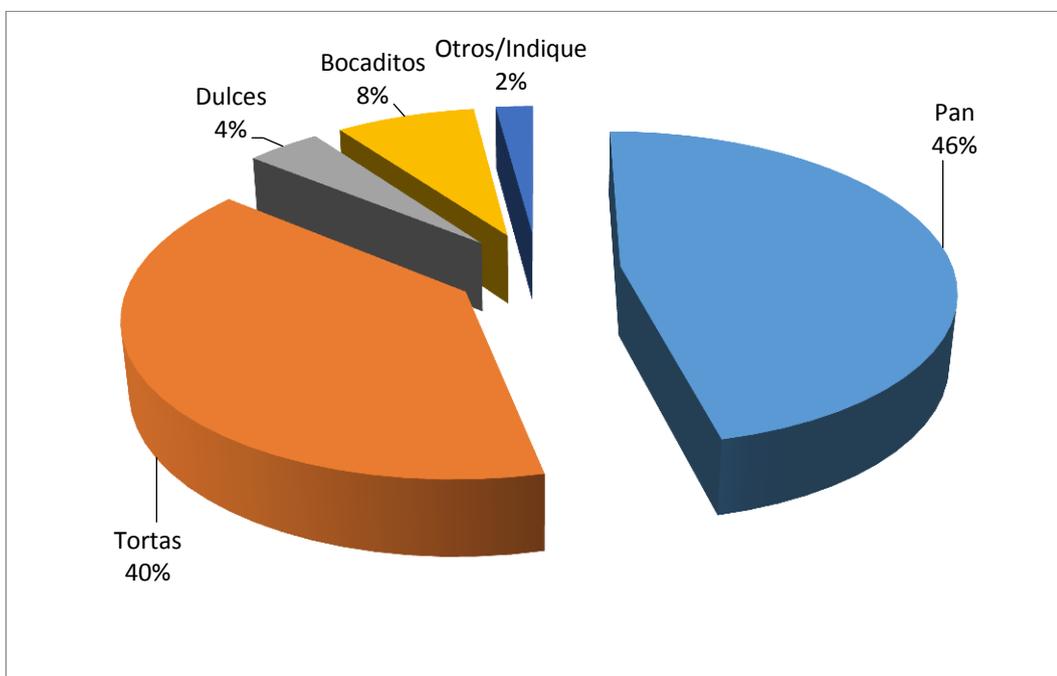
**Pregunta N° 3.- De los siguientes productos: ¿Cuál es de su preferencia?**

**TABLA N° 10 Cuál es de su preferencia**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
3	Pan	88	46,32
	Tortas	75	39,47
	Dulces	8	4,21
	Bocaditos	15	7,89
	Otros/Indique	4	2,11
	<b>Total</b>		<b>190</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 12 Cuál es de su preferencia**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 46% de los encuestados tiene como preferencia el pan, seguido de la torta con un 40%, los bocaditos con un 8%, y unos 4 % dulces, y el 2% otras especificaciones indique.

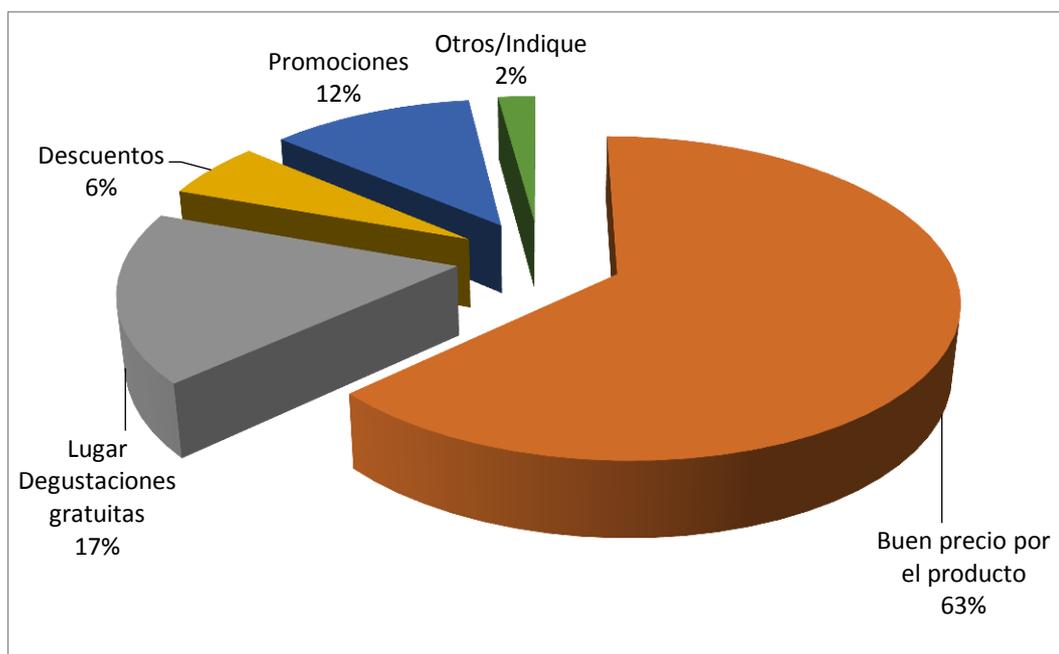
**Pregunta N° 4.- ¿Al momento de adquirir este producto, le gustaría que le ofrezcan?**

**TABLA N° 11 Momento de adquirir este producto**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
4	Buen precio por el producto	120	63,16
	Lugar para Degustaciones gratuitas	33	17,37
	Descuentos	11	5,79
	Promociones	22	11,58
	Otros/Indique	4	2,11
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 13 Momento de adquirir este producto**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el factor más importante para adquirir este producto es el buen precio con un 63%, seguido del lugar degustaciones con un 17%, la promociones con un %12, y el descuento con un 6%; y con un 2% otras especificaciones corresponde a la panadería.

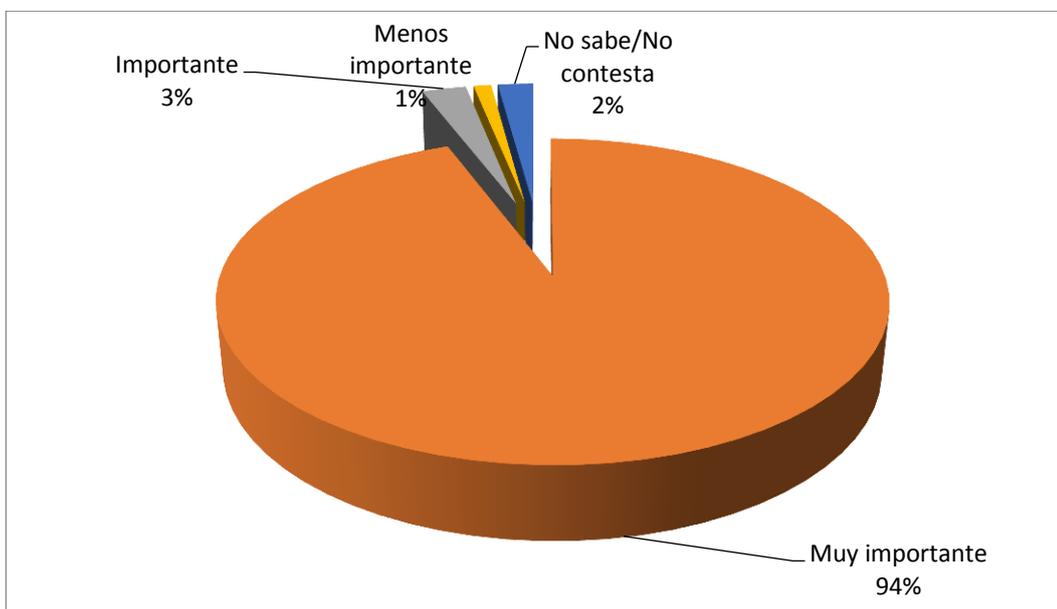
**Pregunta N° 5 ¿Considera usted que la publicidad es una herramienta importante para promocionar la asociación?**

**TABLA N° 12 La publicidad es una herramienta importante**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
<b>5</b>	Muy importante	179	94,21
	Importante	5	2,63
	Menos importante	2	1,05
	No sabe/No contesta	4	2,11
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 14 La publicidad es una herramienta importante**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 94% de los encuestados opina que la publicidad es el factor más importante, y el 3% que manifiesta que es importante. El 2% dice que es menos importante y el 1% opina que no sabe.

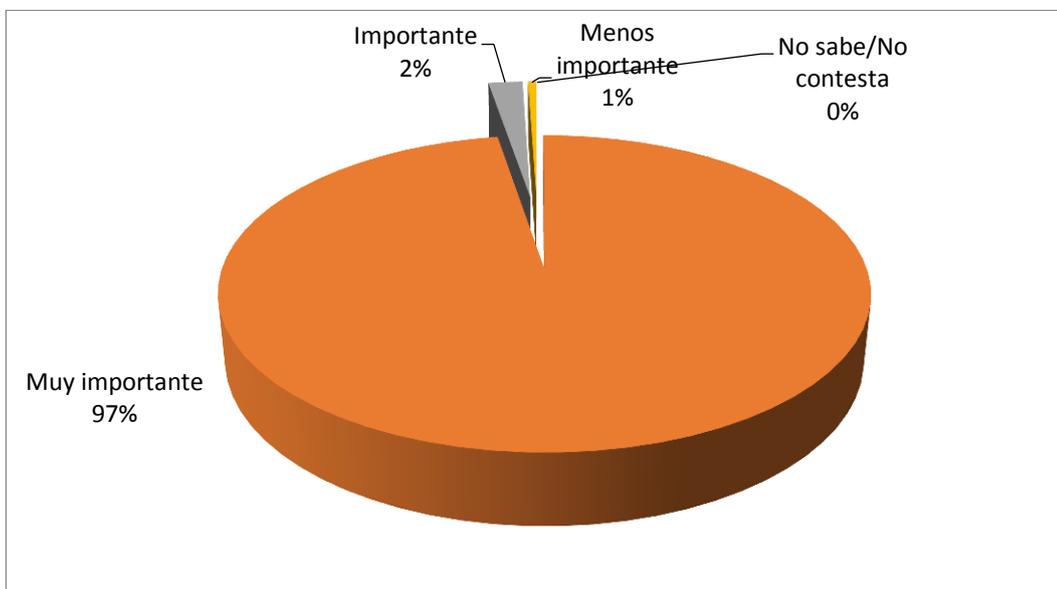
**Pregunta N° 6 ¿Considera importante que deben asociarse los panificadores para que vendan su producto?**

**TABLA N° 13 Nivel importancia que deben considerar los panificadores**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
<b>6</b>	Muy importante	185	97,37
	Importante	4	2,11
	Menos importante	1	0,53
	No sabe/No contesta	0	0,00
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 15 Nivel importancia que deben considerar los panificadores**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 97% de los encuestados opina que es muy importante que los panificadores se asocien, el 2% manifiesta que es importante, el 1% menos importante. La mayor parte de la población opina que es importante que se asocien.

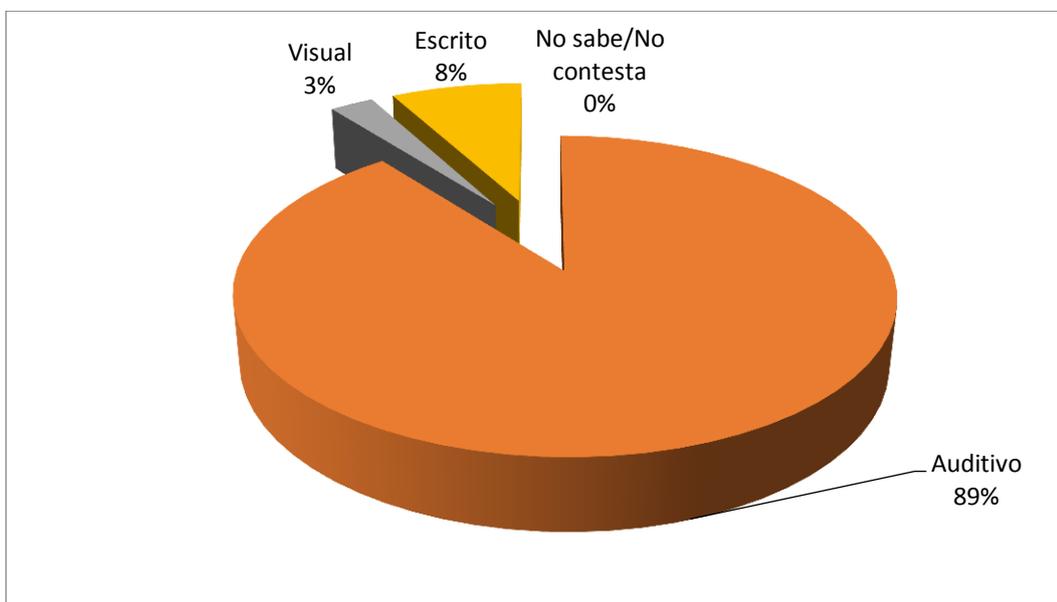
**Pregunta N° 7. De los diferentes medios de comunicación: ¿Cuál cree que es el más idóneo para utilizar en la publicidad?**

**TABLA N° 14 Medios de comunicación**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
<b>7</b>	Auditivo	170	89,47
	Visual	5	2,63
	Escrito	15	7,89
	No sabe/No contesta	0	0,00
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 16 Medios de comunicación**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 89% de los encuestados, opina que el mejor medio para difundir a la asociación es el auditivo, seguido del escrito con un 8% , con un 3% visual, de esta forma se concluye que el medio más indicado es el auditivo.

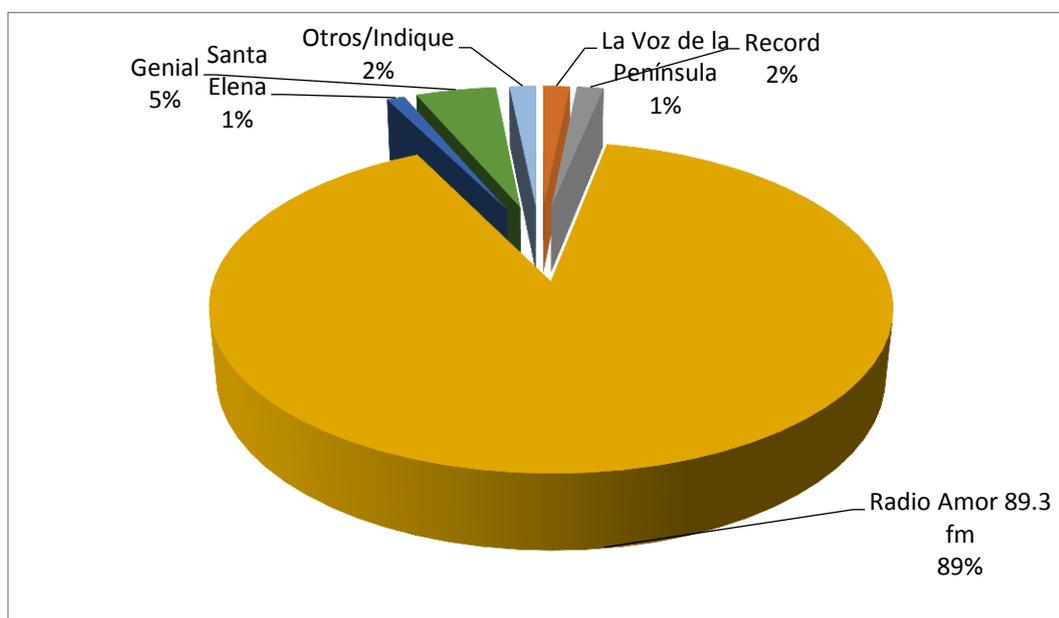
**Pregunta N° 8 De las siguientes emisoras: ¿cuál es de su preferencia?**

**TABLA N° 15 Cuál es de su preferencia**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
8	La Voz de la Península	3	1,58
	Record	3	1,58
	Radio Amor 89.3 fm.	170	89,47
	Santa Elena	2	1,05
	Genial	9	4,74
	Otros/Indique	3	1,58
	<b>Total</b>		<b>190</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 17 Cuál es de su preferencia**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 89% de los encuestados, indica que la mayor emisora de su preferencia es Radio Amor, con un 5% radio Genial. El 2% la voz de la península- record. Con un 1% otros, siendo la radio amor de mayor preferencia en la población.

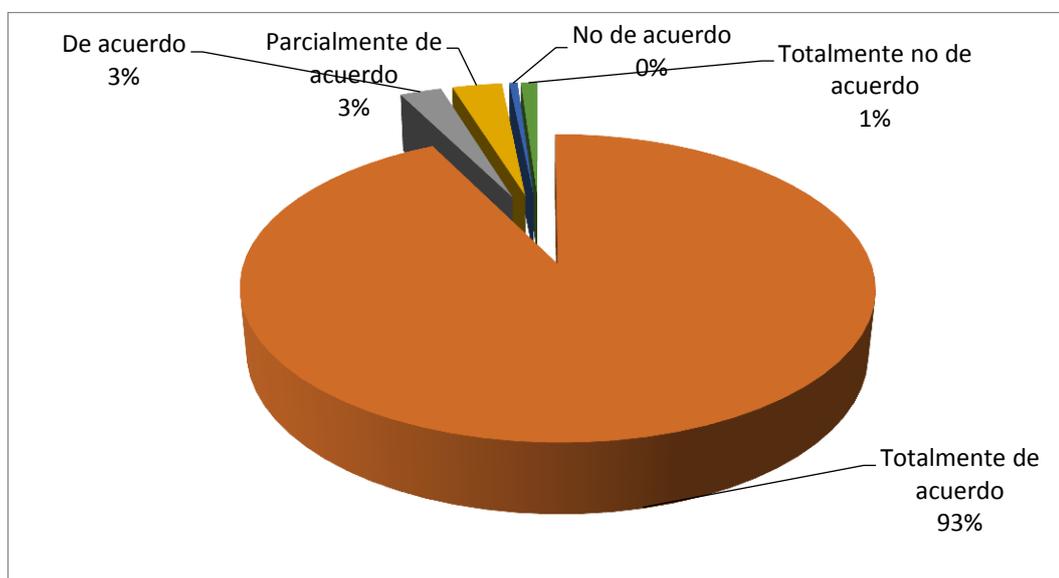
**Pregunta N° 9 ¿Cree usted, que en una panadería exista un sitio de degustación de productos?**

**TABLA N° 16 Exista un sitio de degustación de productos**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
9	Totalmente de acuerdo	176	92,63
	De acuerdo	5	2,63
	Parcialmente de acuerdo	6	3,16
	No de acuerdo	1	0,53
	Totalmente no de acuerdo	2	1,05
	<b>Total</b>		<b>190</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Anita Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 18 Exista un sitio de degustación de productos**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 93% de los encuestados, opinan que están totalmente de acuerdo con que exista un sitio que brinde degustación de productos, mientras que el 3% está de acuerdo y parcialmente de acuerdo con dicha implementación, y el 1% totalmente en desacuerdo; existiendo un gran nivel de personas que apoyan dicho proyecto porque dice que ayuda a la innovación y creatividad en la asociación.

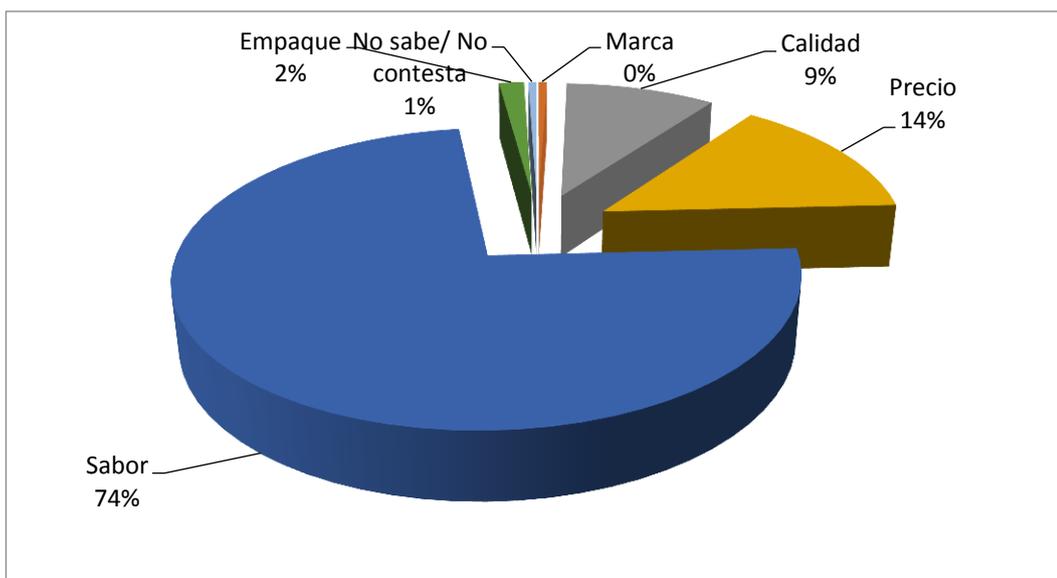
**Pregunta N° 10 Refiriéndonos al Pan: ¿Por qué le gusta adquirir este producto?**

**TABLA N° 17 Le gusta adquirir este producto**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
<b>10</b>	Marca	1	0,53
	Calidad	18	9,47
	Precio	27	14,21
	Sabor	140	73,68
	Empaque	3	1,58
	No sabe/ No contesta	1	0,53
	<b>Total</b>		<b>190</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 19 Le gusta adquirir este producto**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

De acuerdo a los resultados obtenidos se identifica que el factor más importante que incentiva a comprar pan a los encuestados es el sabor con un 74%, seguido del precio con un 14%, la calidad 10%, empaque 2% y otras no contestan.

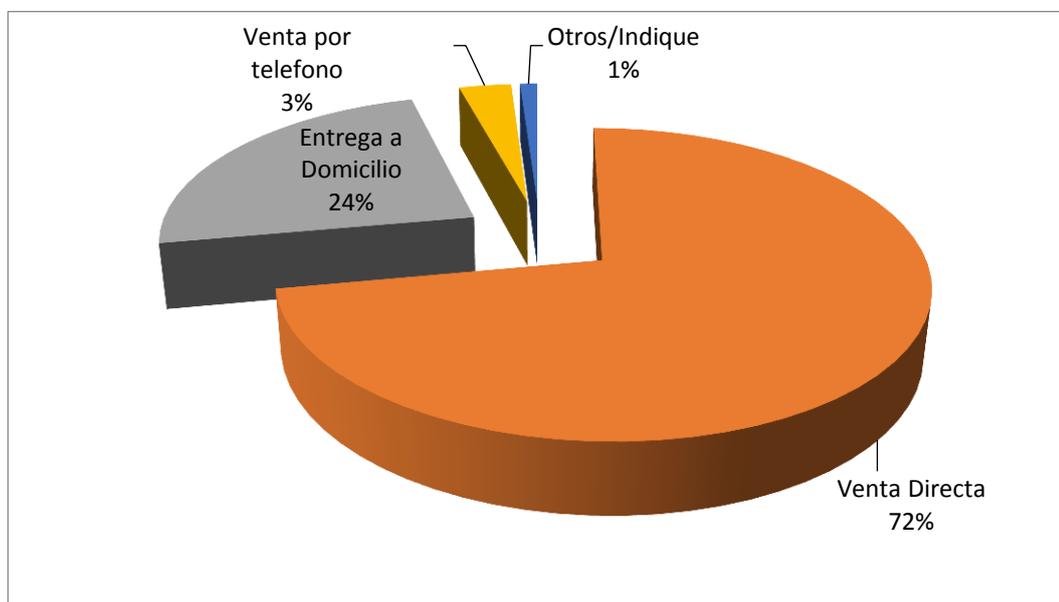
**Pregunta N° 11 ¿De qué manera le gustaría adquirir este producto?**

**TABLA N° 18 De qué manera le gustaría adquirir**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
<b>11</b>	Venta Directa	137	72,11
	Entrega a Domicilio	45	23,68
	Venta por teléfono	6	3,16
	Otros/Indique	2	1,05
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 20 De qué manera le gustaría adquirir**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

De acuerdo a los datos obtenidos se determina que el 72% de los encuestados indica que la mejor manera de adquirir el producto es por venta directa, seguido 24% que dice entrega a domicilio, el 3% mediante venta por teléfono, y el 1% otros; de esta forma se concluye que la mejor manera de adquirir el producto es por venta directa ya que considera, el pan caliente es el mejor.

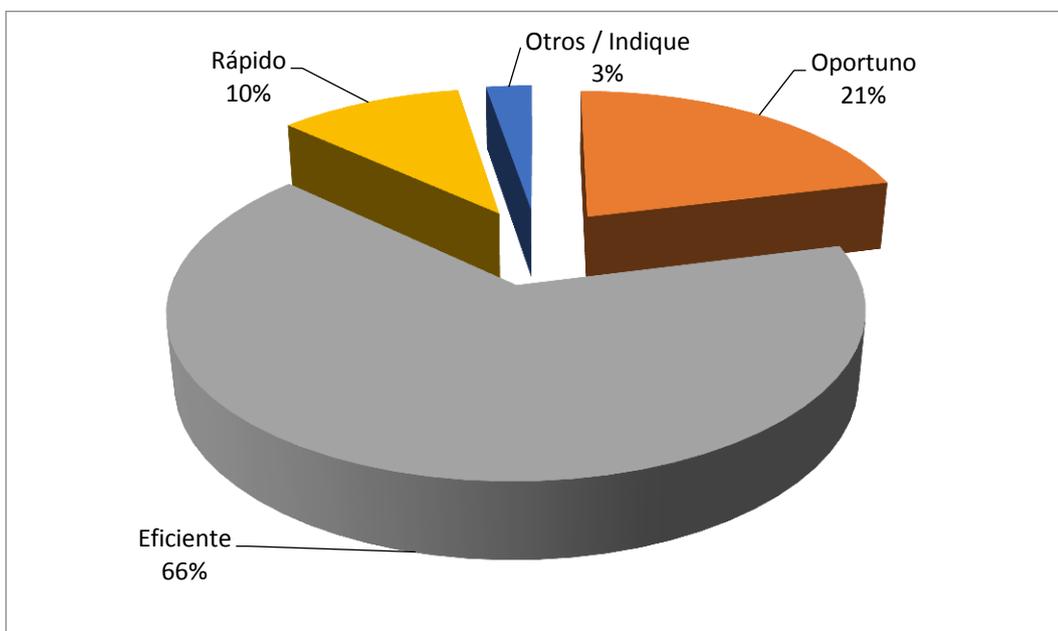
**Pregunta N° 12 Sobre el servicio: ¿Qué tipo de servicio le brinda una panadería?**

**TABLA N° 19 Tipo de servicio le brinda una panadería**

Ítem	Alternativa	f.	Porcentaje
12	Oportuno	40	21,05
	Eficiente	125	65,79
	Rápido	20	10,53
	Otros / Indique	5	2,63
	<b>Total</b>	<b>190</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**GRÁFICO N° 21 Tipo de servicio le brinda una panadería**



Fuente: Datos de la encuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**Análisis:**

En el gráfico se observa que el 66% de la población encuestada opina que el servicio es eficiente, seguido del 21% oportuno, y el 10% rápido, y con un 3% otros, siendo el servicio en la más eficiente en la población.

### **3.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

#### **Conclusiones**

- Se determinó que el 97% de la población opina que es muy importante que los panificadores se asocien, de esa manera obtendrá mayores beneficios, y a su vez podrá ofrecer un producto de mejor calidad, incidiendo en las estrategias competitivas en la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy provincia de Santa Elena.
- Se identificó que los medios que se deben utilizar para la publicidad y propaganda del producto el 89% manifiesta que debe ser el auditivo, seguido del escrito con un 8%, con un 3% visual, afectando positivamente a las estrategias de marketing en la Asociación de Panificadores Artesanales “PRODUPAN” de la Parroquia Chanduy provincia Santa Elena.
- Se analizó los factores internos y externos afectan en las ventas de la Asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la Parroquia Chanduy, provincia Santa Elena, siendo el producto de mayor preferencia que tiene la población es el pan, con un 46% de aceptación, seguido de la torta con un 40%, los bocaditos con un 8%, y un 4 % dulces, y el 2% otras especificaciones indique.
- El 66 % de la población manifiesta que acostumbra a consumir pan., sobre todo para el desayuno diario de sus familias determinar que el pan es un alimento básico de la mayoría de familias.
- El factor más importante que los consumidores consideran al comprar el producto es el sabor con un 74%, seguido del precio con un 14%, la calidad 10%, empaque con un 2% y otras no contestan.
- El 72 % de la población opinan que la mejor manera de adquirir el producto es por venta directa ya que considera, el pan calentito es el mejor.
- A través de los resultados se puede determinar que en las panaderías es de vital importancia que se ofrezcan la barra degustación lo último en tendencia, da vida a la tienda y aumenta el consumo.

## **Recomendaciones.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a expertos en el tema, se puede realizar las siguientes recomendaciones.

- Establecer las estrategias competitivas que permitan obtener mayores beneficios, y a su vez podrá ofrecer un producto de mejor calidad.
- Que las estrategias de marketing en la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy, provincia Santa Elena, ayudaran a mejorar los niveles de venta, con una publicidad y promoción adecuada.
- Con el analice de los factores internos y externo se conoce las fortalezas y oportunidades que tienen la Asociación de Panificadores Artesanales “PRODUPAN”, para colocar en el mercado consumidor una variedad de productos que puedan ofrecer mejor rentabilidad tales como las tortas y los bocaditos.
- Producir la mano de obra local, a través de un gremio, y de esa manera pueda implementar estrategias que permitan mejorar la comercialización y la calidad del producto, satisfaciendo las necesidades de la comunidad.
- Implementar segmentos rentables con las estrategias, al sector artesanal de la panificación no está unido, se debe encontrar con un programa de asociatividad y cooperación entre los artesanos que se dedican a esta actividad, para que se aplique una adecuada estrategia de marketing para incrementar las ventas.
- Establecer convenios con los proveedores de materia prima para comprar los insumos a bajo precio y además ubicar lugares con gremios similares para la venta del producto.
- Implementar un plan de capacitaciones que ayuden a mejorar la tecnificación y elaboración del producto, lograr el fortalecimiento organizacional.

## **CAPÍTULO IV**

### **PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2015.**

#### **4.1 PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Los retos de la globalización en este momento son muy importantes, por lo tanto las actividades que realicen las medianas y pequeñas empresas deben estar encaminadas a la satisfacción de los clientes y por ende al cumplimiento de normas de calidad que exige el mercado empresarial, cumpliendo los requisitos legales para su formalización. El sector artesanal no debe estar al margen de organizarse y estructurar un modelo para hacer frente a los modelos de competitividad y a las estrategias, es así que se debe formular las estrategias para posicionarse en el mercado, que en este caso son productos elaborados de la harina, el pan es un alimento que se adquiere diariamente para el consumo de la familia.

La Asociatividad es un proceso que se enmarca a un entorno de bienestar de los asociados, con una estructura organizativa y administrativa que permita su planificación adecuada en el corto, mediano y largo plazo, estableciendo los objetivos, metas y estrategias para posicionar el producto o los servicios que se ofrecen, logrando la satisfacción del cliente. Es así que esta Propuesta se respalda mediante artículos legales 283, 319 de la Constitución de la República del Ecuador donde establece un sistema económico social y solidario e inclusive reconoce la organización, el Plan Nacional del Buen Vivir en los Objetivos 2, 8 y 10 que impulsan el cambio de la matriz productiva y demás leyes ligadas a la producción artesanal, siendo admisible la aplicación de estrategias adecuadas que permitan posicionar el producto en el mercado local.

## **4.2 ASPECTOS BÁSICOS.**

### **4.2.1 Justificación.**

La presente propuesta, se encuentra plenamente justificado, debido a que el sector artesanal que se dedica a la actividad de panificadores en la parroquia Chanduy se encuentra desprotegido por la falta de un estudio para establecer estrategias de comercialización de sus productos, esta comunidad peninsular es la más antiguas, se encuentra rezagada con otros pueblos contemporáneos, que pujante se perfilan progresivamente, de manera conjunta pueblo y sociedad, propio del tiempo moderno en que se vive.

La parroquia de Chanduy, lamentablemente, sufre un subdesarrollo que se enfoca este proyecto, donde claramente se encuentran beneficiarios en múltiples aspectos que van desde comunidad, que van desde su formación y estructura de pueblo; población, es decir, su modus vivendi, cambiará de manera notable, por que cambia su modo de trabajo, el cual repercutirá de manera directa e inmediata en el presente y futuro del ente familiar. Pues, se tienen niños que mirarán un futuro promisorio el cual se la consigue con la instrucción académica y científica, e inclusive a mí como estudiante aportando con mi parroquia impartiendo los conocimientos adquiridos durante mi etapa universitaria es decir, el presente trabajo tiene los justificativos, de ser planteado desde cualquier punto de la investigación.

Con el diagnóstico del entorno interno y externo, se facilitará la implementación de las estrategias que le permita una mejor planificación de sus actividades, inclusive hacer una administración de acuerdo a los tiempos, utilizando la tecnificación en la elaboración de los derivados de la harina. Sin embargo deben estar consciente que para acceder a los créditos que otorgan los organismos públicos, deben cumplir algunos requisitos para poder acceder algunos beneficios, tales como créditos y asesoría técnica.

## **4.2.2 Objetivos.**

### **4.2.2.1 Objetivo General.**

Implementar la propuesta de asociatividad para el mejoramiento de los niveles de comercialización de la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy.

### **4.2.2.2 Objetivos Específicos.**

- Mejorar los productos artesanales y fortalecer las redes de productos artesanales a nivel local.
- Desarrollar estrategias de comercialización para las artesanías.
- Generar fuentes de empleo y mayores ingresos para los artesanos.
- Consolidar la conexión entre los panificadores artesanales y el mercado.
- Lograr la consolidación con instituciones públicas a fin de estimular económica y técnicamente la actividad artesanal.

## **4.3 ASPECTO OPERATIVO.**

La propuesta se fundamenta bajo una estructura que parte de dos dominios estratégicos, el primero que trata sobre la asociatividad y el segundo sobre la competitividad.

### **4.3.1 La Asociatividad como estrategia competitiva.**

La asociatividad es un mecanismo de cooperación entre personas o empresas, donde cada participante mantiene una independencia jurídica y autónoma para participar en la obtención de los fines comunes. Dentro de estos objetivos se encuentran la adquisición de materia prima, generar un buen ambiente laboral a través de la investigación y desarrollos de tecnologías, que conlleva y sirva de garantía para el acceso al financiamiento externo.

La competencia dentro de la provincia es altamente activa y competitiva para lo cual el mercado establece estrategias colectivas e individuales. Las estrategias individuales son discrecionales por parte de la administración, en tanto que las colectivas requieren la participación de dos otras personas capaces de generar ideas que conlleven a la estrategia idónea.

Un ejemplo de estrategias individuales a optar por cualquier organización está la de mejoramiento continuo y la reingeniería. Cabe recalcar que este tipo de estrategia no es excluyente de las estrategias colectivas, ya que involucran a todos los participantes. Finalmente la necesidad del diseño de estrategias colectivas es una posibilidad de desarrollar la ventaja competitiva deseada por una organización

#### **4.3.2 La Asociatividad: alianza voluntaria para la competitividad.**

Las perspectivas mencionadas en el punto anterior, dan una referencia con exactitud sobre el tema asociativo, dándole las siguientes distinciones:

- Estrategia colectiva.
- Carácter voluntario.
- No excluye a ninguna organización de acuerdo al tipo de mercado en el que opera.
- Resolución de conflictos en conjunto.
- Adoptar modalidades jurídicas y organizacionales.
- Exclusiva para pequeñas y mediana empresas.

A través de la asociatividad se puede medir el esfuerzo colectivo entre organizaciones para resolver los problemas que se les presenten comúnmente de forma voluntaria y participativa. La decisión de conformar una asociación es incentivada por instituciones ajenas a las organizaciones, en este caso son el Estado que a través de los diferentes programas que mantienen estimulan a los sectores productivos a organizarse jurídicamente.

De acuerdo a los mercado en que opera una asociación no excluye a ninguna persona que quiera ser participe siempre y cuando realice la misma actividad por la cual fue creada, debido a que las circunstancias exige que deben adoptar una modalidad, comúnmente son jurídicas. Esto permite que sean partícipes o beneficiadas con algún tipo de programa que se impulse de acuerdo a su actividad económica.

Las exigencias tecnológicas, financieras y administrativas suelen ser diferentes para la asociatividad, tal caso suele suceder con las personas participantes que pueden integrar una red horizontal de producción, donde todos los partícipes realicen la misma actividad comercial encargándose de un mismo mercado, en este cada asociado es responsable ante sus clientes por la calidad del producto que oferta.

Para alcanzar la competitividad perfecta la asociatividad deber operar bajo entradas gratuitas al mercado, lo que implica excluir las siguientes condiciones:

- Altos costos de entradas para nuevos entrantes.
- Falta de reconocimiento de marca.
- Pobres canales de distribución.
- Recursos escasos.
- Deficiente conocimiento de las necesidades de los clientes.
- Desconocimiento de los mercados internacionales.
- Altos costos de customizar productos diversos a los clientes.
- Grandes inventarios para satisfacer la necesidad de la demanda y la desconfianza de los proveedores.
- Larga duración de penetración de mercado.
- Larga duración en entrega de órdenes.
- Lardos ciclos de ventas.
- Pobres certificados de calidad, de proceso y servicios.

#### **4.4 CONDICIONES PARA LA ASOCIATIVIDAD DE “PRODUPAN”.**

Las condiciones para un ambiente adecuado en que se desarrolla la Asociatividad de “PRODUPAN”, está enmarcado en la confianza, colaboración, responsabilidad, solidaridad y compromiso entre sus miembros.

**GRÁFICO N° 22 Condiciones para la Asociatividad.**



Fuente: <http://www.docstoc.com/docs/120951640/Unidad-03-01-Asociatividad>  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

##### **4.4.1 Ventajas Competitivas.**

Las ventajas competitivas de la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy son las siguientes:

- Existe el personal panificado emprendedor, capacitados para elaborar productos de calidad.
- Productos artesanales con alto valor nutritivo para la salud de los consumidores.
- Adquisición de materias primas a bajos costos.

#### **4.4.2 Proceso para acogerse a los beneficios de la Ley de Fomento Artesanal**

A continuación se detalla los requisitos legales que solicita el Ministerio:

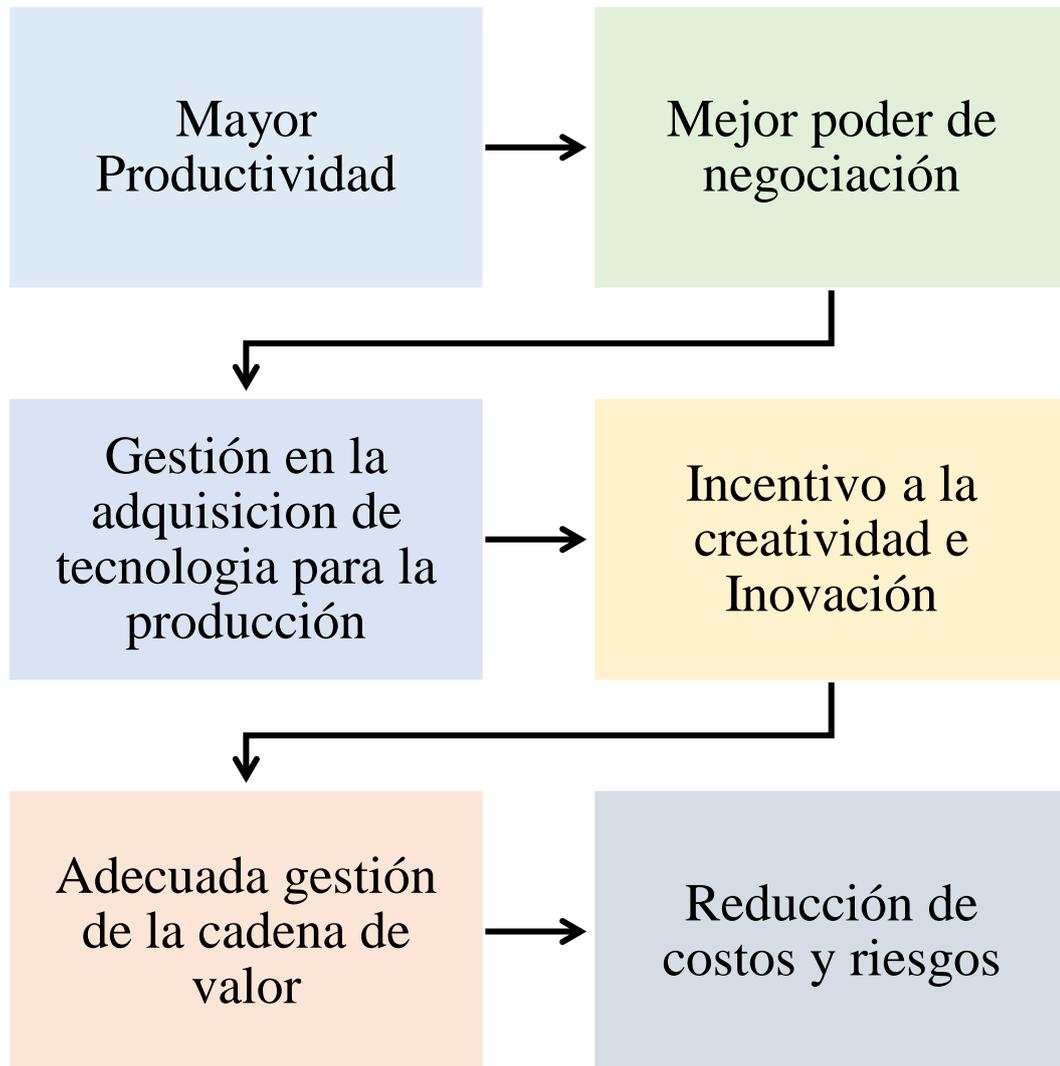
1. Presentar solicitud y formulario, debidamente llenado con los datos requeridos.
2. Fotocopia de las cédulas de ciudadanía y papeleta de votación actualizada (color).
3. Copia de la carta del último pago de servicio básico. (agua-luz-teléfono).
4. Copia del patente municipal si lo poseen.
5. Copia del RUC o RISE.
6. Lista de inventario de herramientas con el valor de cada una y el total. (computadoras)
7. Copia del título de maestro artesanal (si lo tiene).

Estos requisitos son los que le permitirán acceder a los beneficios de la ley de fomento del artesano, la misma que deben ser socializadas en una asamblea de socios.

#### **4.4.3 Ventajas de la Asociatividad.**

A continuación se presentan las ventajas de la Asociatividad en el sector artesanal, que permitirá establecerse con un producto de calidad para sus clientes:

**GRÁFICO N° 23 Ventajas de la Asociatividad**

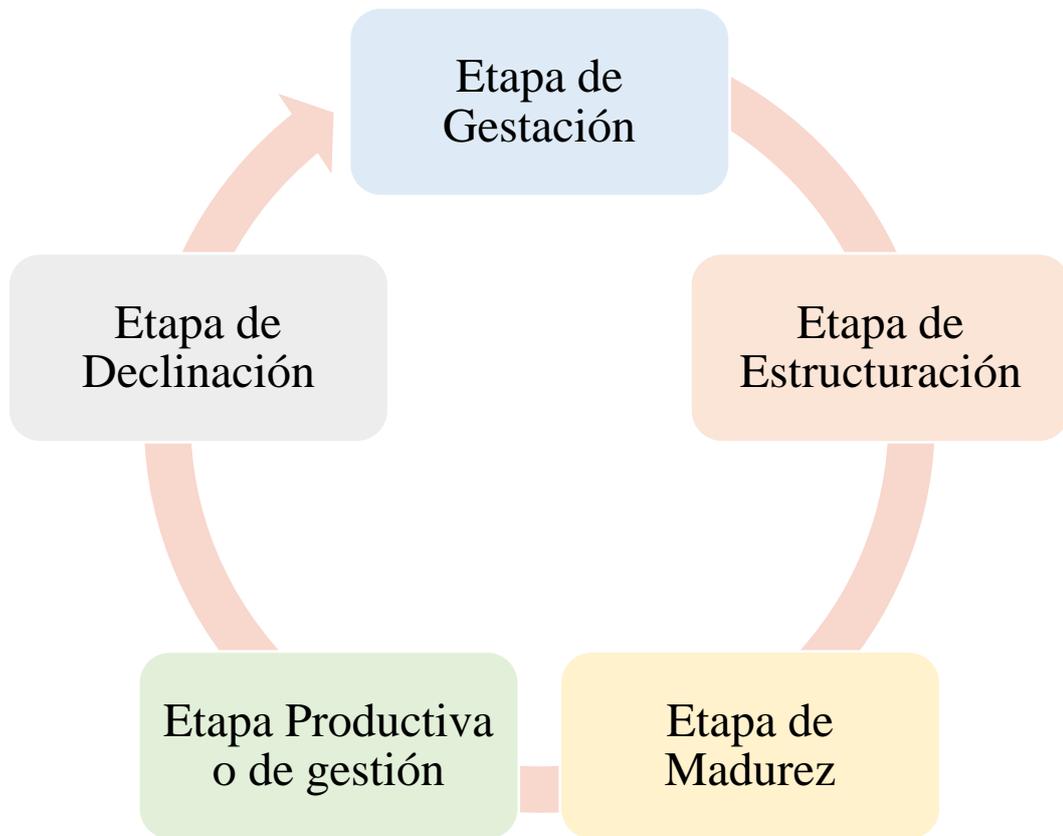


Fuente: <http://www.asociatividadempresarial.com>  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **4.5 PROCESO DE ASOCIATIVIDAD**

A continuación se presentan las etapas del proceso de la Asociatividad:

**GRÁFICO N° 24 Proceso de Asociatividad**



Fuente: <http://www.asociatividadempresarial.com>  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

En este proceso de asociatividad los miembros deben tener muy en cuenta estas etapas para que tengan conocimiento de la etapa de Gestación o de inicio de la asociación, la etapa de estructuración o de organización, la etapa de Madurez o de Planificación y establecimiento de las estrategias, la etapa productiva o de gestión donde se desarrolla el establecimientos de funciones y responsabilidades en la parte técnica y operativa y finalmente la etapa de Declinación que no es otra cosa cuando se liquida la vida jurídica de la asociación, o los beneficios que se han obtenida durante un periodo de tiempo.

#### 4.5.1 Proceso de Asociatividad de “PRODUPAN”

Existen 5 fases del proceso de Asociatividad, de los cuales la asociación cumple con dos etapas que a continuación se detallara cada una de ellas:

**CUADRO N° 8 Proceso de la Asociatividad**

ETAPAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO
<b>GESTACIÓN</b>	Identificar instituciones encargadas del proceso asociativo	Grupo Asociativo Tesista	<b>CORTO</b>
	Concretar objetivos, metas y proyectos	Tesista	
	Sensibilización sobre el proceso asociativo a los involucrados	Grupo Asociativo Tesista	
<b>ESTRUCTURACIÓN</b>	Análisis de procedimientos legales	Grupo Asociativo Resista	<b>MEDIANO PLAZO</b>
	Elección de Directiva provisional	Grupo Asociativo Tesista	
<b>MADUREZ / PROYECCIÓN ESTRATEGICA</b>	Establecimientos de las estrategias. Análisis interno y externo.	Grupo Asociativo Tesista	
<b>PRODUCCIÓN/ GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Establecimientos de funciones y responsabilidades en la parte técnica y operativa.	Grupo Asociativo Tesista	
<b>DECLIVE/ RESULTADOS DE EFECTIVIDAD</b>	Beneficios y utilidad de la Asociación	Grupo Asociativo  Tesista	<b>LARGO PLAZO</b>

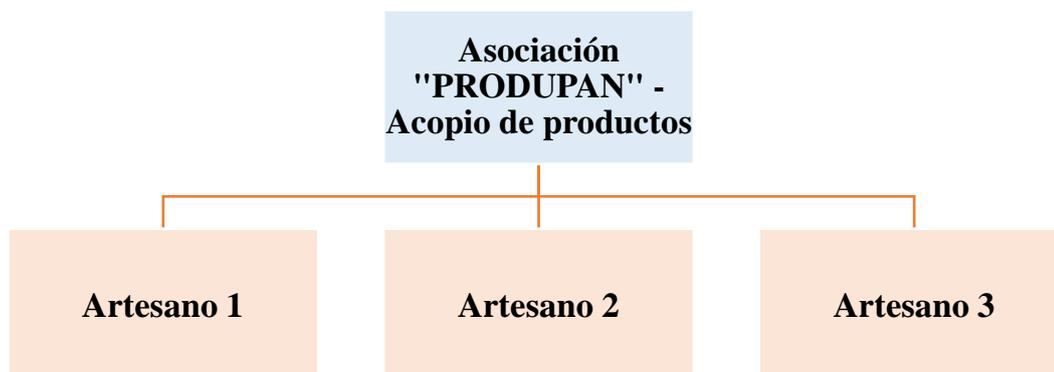
Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.6 FORMAS DE ASOCIARSE.

En Ecuador, las formas de organización están reguladas por la Ley de Economía Popular y Solidaria que a través de su ente regulador como la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, establece cuatro formas de organización, las que se mencionan a continuación:

- **Sector comunitario.-** Son aquellas vinculadas por relaciones de territorio, familiares, identidad étnica, culturales, de género, urbanas rurales, comunas, pueblos, nacionalidades.
- **Sector asociativo.-** Son aquellas conformadas por personas que realizan actividades económicas similares o complementarias.
- **Sector cooperativista.-** Son sociedades de personas que se reúnen de forma voluntaria para satisfacer sus necesidades económicas, sociales y culturales.
- **Sector unidades económicas populares.-** Son organizaciones que se dedican a las economía de cuidado, los emprendimientos unipersonales, familiares, domésticos, comerciantes minoristas, talleres artesanales.

**GRÁFICO N° 25 Asociatividad Horizontal**



Fuente: <http://www.docstoc.com/docs/Asociatividad>  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.6.1 Características de la Asociatividad.

Las principales características de la Asociatividad son:

- Incorporación involuntaria.
- No excluyen a ninguna persona del mercado en que operan.
- Mantienen autonomía general.
- Pueden adoptar distintas modalidades como organizacionales y jurídicas.
- Se caracterizan principalmente por resolver problemas en conjunto, donde cada individuo tiene autonomía general para mantener su postura o decisión.

#### 4.6.1 Ganancias de la Asociatividad.

Las estrategias competitivas asociativas permiten acceder a un sin número de beneficios, los cuales son inalcanzables si se los trabaja de forma individual, entre los cuales están:

- **Mayor aprovechamiento de los recursos disponibles.-** permiten a los asociados tener acceso a la información, tecnología, financiamiento, capacitación.  
Además reducen costos de adquisiciones de insumos y materia primas, poseen más información del mercado y su tendencia de precios relativos, aprovechamiento de la productividad y de la complementariedad de los socios para incrementar y mejorar los métodos de gestión y producción que beneficien a la organización.
- **Aumento del poder relativo de los asociados.-** Permite el aumento de la negociación en los procesos productivos, socialización de las estrategias, canales de distribución y comercialización, fuentes de financiamiento y finalmente la capacidad de toma de decisiones que involucren a instituciones del Estado directamente relacionadas con la actividad comercial que ejerce la asociación.

- Facilita el aprendizaje entre los asociados.- el trabajo en equipo permite que cada socio difunda e intercambie ideas, técnicas productivas y experiencia vividas.

#### 4.6.2 Beneficios de la Asociatividad.

La asociatividad genera un sin números de beneficios, los cuales permiten la resolución de problemas comunes como los que se mencionan a continuación:

**CUADRO N° 9 Beneficios de la Asociatividad**

<b>Beneficios</b>		
<p>Reducción de costos.</p> <p>Incorporación de tecnología</p> <p>Mejora del posicionamiento en los mercados</p> <p>Acceso a mercados de mayor extensión</p> <p>Capacitación</p>	<p>Incremento de mercado</p> <p>Acceso a recursos materiales y humanos.</p> <p>Desarrollo de economía a escala</p> <p>Disponibilidad de información</p> <p>Captación de recursos financieros</p>	<p>Optimización de estándares de calidad</p> <p>Desarrollo de nuevos productos</p> <p>Ventajas competitivas</p> <p>Mejora posibilidades de negociación.</p>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Estos beneficios se da por la decisión de asociarse, y se obtendrán de acuerdo a como se va implantando, que puede ser al corto, mediano o largo plazo.

#### **4.6.3 Obstáculos para el desarrollo de la Asociatividad.**

La Asociatividad no trae consigo ventajas favorables, también trae consigo obstáculos los cuales no pueden dejarse de obviar, a continuación se presenta los obstáculos más comunes en una asociación:

- **Problemas con lazos de confianza.-** La construcción y mantenimiento de los lazos suele ser un proceso de varios niveles de consolidación que influyen directamente en las posibilidades de involucrarse en experiencias asociativas.
- **Percepción sesgada de los costos y beneficios de asociarse.-** Para muchas personas que se dedican a una actividad ven con mucho riesgo formar parte de una asociación, debido a los términos monetarios y la disponibilidad que el caso lo requiera.
- **Entornos poco favorables.-** Existen pocas instituciones que se dediquen a la asistencia y capacitación técnica y financiera y al establecimiento de estrategias asociativas para los pequeños sectores productivos. Además de la inexistencia de difusión de talleres participativos que faciliten el logro de estrategias asociativas en las asociaciones con personería jurídica.

#### **4.6.4 Perfil del Líder de la Asociación.**

Líder es aquella persona que tiene la capacidad de dirigir a un grupo de personas que buscan resultados positivos en conjunto. Las características que caracterizan a un líder son:

- Influencia.
- Intención.
- Responsabilidad.
- Cambio.
- Propósito.

Cabe recalcar que un líder no es el jefe, sino aquella persona comprometida a cumplir la misión de los proyectos. En este caso, el líder de la asociación será aquella persona que posea las características mencionadas con anterioridad.

Los miembros de la Asociación “PRODUPAN”, deben observar los siguientes perfiles para establecer una directiva:

- Liderazgo Gerencial.
- Comportamiento Organizacional.
- Trabajo en Equipo.
- Negociación y toma de decisiones.
- Relaciones Laborales.
- Técnicas de comunicación.
- Cumplimiento de las políticas y reglamentos de la Asociación.
- Poseer un alto grado de valores éticos.

Además las siguientes características del perfil:

- Edad de 25 a 50 años.
- Capacidad de liderazgo.
- Saber trabajar en equipo.
- Capacidad de comunicación.
- Excelentes relaciones humanas.
- Ser emprendedor y proactivo.
- Alto grado de motivador.

Con sus respectivas cualidades y habilidades para ejercer con responsabilidad las funciones que le otorgue la asamblea de socios o la comisión administradora a través del presidente o administrador.

#### **4.6.5 Cualidades básicas de un líder.**

Las cualidades básicas que debe cumplir un líder son las siguientes:

- **Visionario:** El líder se caracteriza por su visión a largo plazo, por adelantarse a los acontecimientos, por anticipar los problemas y detectar oportunidades mucho antes que los demás.
- **Persona de acción:** El líder no solo fija objetivos exigentes sino que lucha denodadamente por alcanzarlos, sin rendirse, con enorme persistencia, lo que en la última instancia constituye la clave de su éxito.
- **Brillante:** El líder sobresale sobre el resto del equipo, bien por su inteligencia, bien por su espíritu combativo, bien por la claridad de sus planteamientos, entre otros.
- **Coraje:** El líder no se amilana ante las dificultades; las metas que propone son difíciles (aunque no imposibles), hay que salvar muchos obstáculos, hay que convencer a mucha gente, pero el líder no se desalienta, esta tan convencido de la importancia de las mismas que luchara por ellas, superando aquellos obstáculos que vayan surgiendo.
- **Contagia entusiasmo:** El líder consigue entusiasmar a su equipo; ellos perciben que las metas que persigue el líder son positivas tanto para la empresa como para los empleados.
- **Gran comunicador:** Otra cualidad que caracteriza al líder son sus dotes de buen comunicador, habilidad que le va a permitir “vender” su visión, dar a conocer sus planes de manera sugerente.
- **Convincente:** El líder es persuasivo; sabe presentar sus argumentos de forma que consigue ganara el apoyo de la organización.

- **Gran negociador:** El líder es muy hábil negociando. La lucha por sus objetivos le exige negociar continuamente, tanto dentro de la empresa, como con clientes, proveedores, entidades financieras, accionistas, entre otros.
- **Capacidad de mando:** El líder debe basar su liderazgo en el arte de la convicción, pero también tiene que ser capaz de utilizar su autoridad cuando sea necesario.
- **Carismático:** Si además de las características anteriores, el líder es una persona carismática, se está ante un líder completo.
- **Honestidad:** Unos elevados valores éticos son fundamentales para que el liderazgo se mantenga en el tiempo y no se trate de un simple “bluff” pasajero.
- **Cumplidor:** El líder tiene que ser una persona de palabra: lo que promete lo cumple.
- **Coherente:** El líder tiene que vivir aquello que predica.

El perfil del líder de la asociación debe tener:

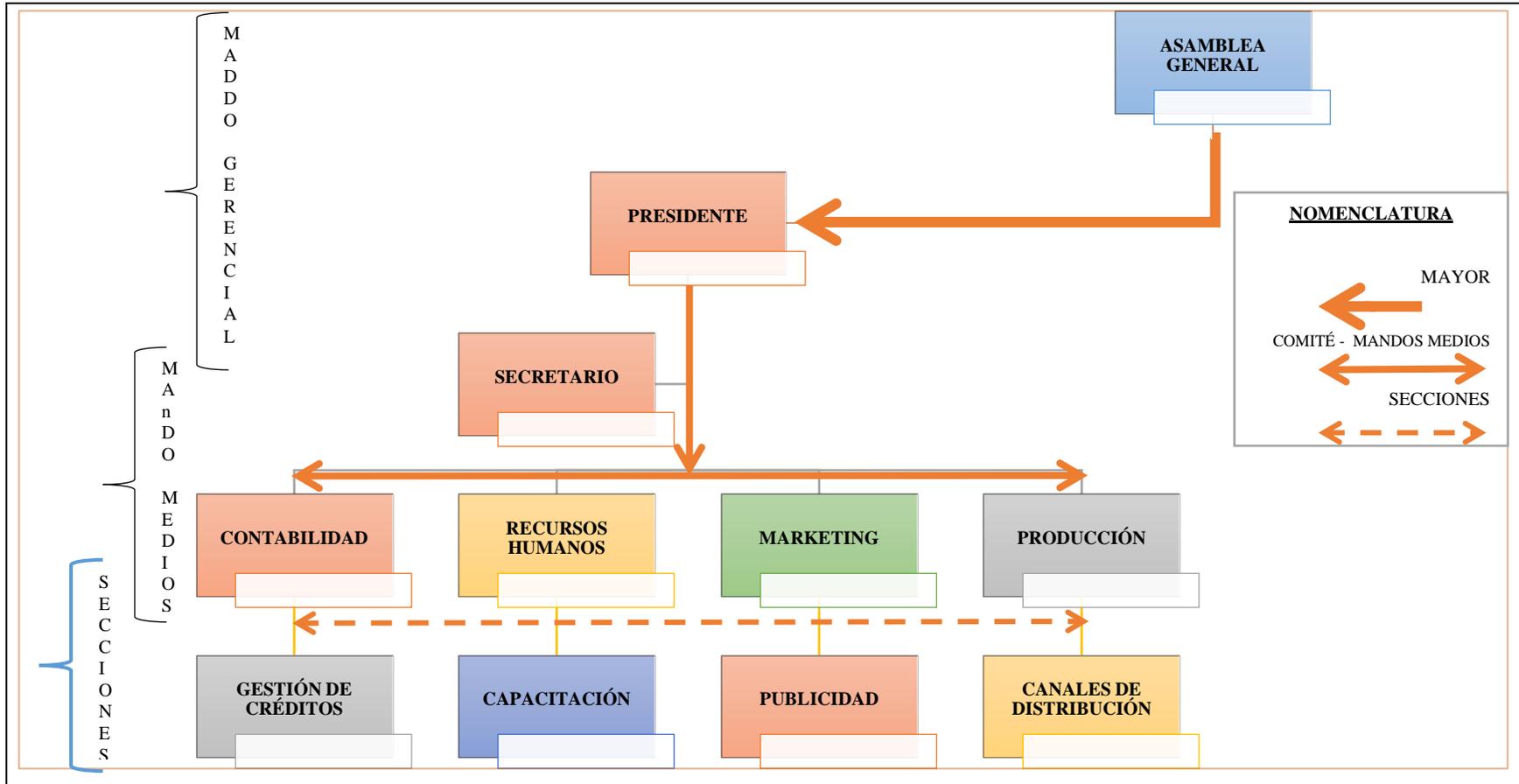
**CUADRO N° 10 Perfil**

<b>FORMACION</b>	<b>COMPETENCIAS</b>
Mayor de 18 años Sexo Indistinto Certificado de Artesano Bachiller	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en Equipo</li> <li>• Liderazgo Proactivo</li> <li>• Comportamiento organizacional</li> <li>• Conocimientos de utilitarios Excel.</li> </ul>

Fuente: Datos de la investigación.  
 Elaborado: Ana Villón Chanalata

## 4.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

GRÁFICO N° 26 Estructura Organizacional de la Propuesta



Fuente: Datos de la Asociación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **4.7.1 Mando Gerencial:**

##### **4.7.1.1 Asamblea General de Socios.**

Es la de mayor jerarquía en la asociación, para lo cual le corresponde tomar las decisiones sobre las gestiones administrativas a través de procesos democráticos.

##### **Asamblea Ordinaria.**

En el transcurso del año se deberán realizar al menos dos veces el control democrático, en donde la Asamblea General revisará y aprobará las distintas acciones realizadas en el año interior y determinar las normas de las acciones a desarrollarse en adelante.

##### **Asamblea Extraordinaria.**

Los socios en general tienen el derecho de hacer uso del voto popular para elegir y ser elegidos en cargos directivos, sin tomar en cuenta las remuneraciones. Son atribuciones de la asamblea en sesiones extraordinarias:

- Autorizar la enajenación, gravamen y arrendamiento de un bien o derecho de la asociación.
- Concertar la reforma de los estatutos.
- Aprobar reglamentos para la excelente marcha de los asuntos de la asociación.
- Resolver impugnaciones que se susciten en los diferentes actos y las resoluciones de la directiva.
- Acordar la disolución y liquidación de la asociación.
- Aumento o disminución del capital social.
- Llenar vacantes entre los vocales de la directiva a través de la elección de los socios.

- Resolver asuntos de importancia que no puedan ser expuestos en asambleas extraordinarias.

### **Junta de Vigilancia.**

Es la división encargada de la supervisión y fiscalización de las actividades de la asociación y del consejo de administración. Son atribuciones de esta división:

- Supervisión y fiscalización las inversiones del patrimonio de la asociación.
- Vigilar que los miembros de las comisiones cumplan con sus actividades.
- Examinar actas y supervisar el cumplimiento de los acuerdos.
- Informar al consejo administrativo las anomalías que se observen.

### **Presidente: Consejo de Administración.**

El consejo deberá estar conformada por tres personas encargadas de la Presidente, tesorería y secretario. Las obligaciones del consejo administrativo son las siguientes:

- Llevar registro de los asociados.
- Cumplir los estatutos.
- Rendir cuentas a la asamblea general.
- Someter la aprobación del plan anual, memoria de labores, estados de resultados y balances generales a la asamblea general.
- Llevar contabilidad formal.

### **Presidente.**

El presidente se encargará de:

- Convocar y presidir las sesiones de la asamblea general.
- Autorizar en conjunto con el tesorero las inversiones de fondo aprobadas por la asamblea general.
- Mantener las cuentas con el tesorero.

**Secretario:**

- Llevar libros de actas de sesiones de las asambleas generales, extender certificaciones de actas.
- Recibir, despachar y archivar correspondencias y autorizaciones de documentos.
- Actuar como secretario en las sesiones de consejo y asamblea generales extraordinarias u ordinarias.

**4.7.2 Mandos Medios:**

**4.7.2.1 Contabilidad.**

**Perfil:**

- Edad de 23 a 30 años.
- Haber obtenido el título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, Comercial, Economía o afines.
- Sexo indistinto.
- Estado Civil:

**Funciones:**

- Elabora y prepara los registro contable y los soporte de documentos.
- Supervisa los pagos, comprobantes y registros diarios de las transacciones comerciales.

- Archiva documentos contables para uso y soporte.
- Concilia los ingresos y egresos económicos.
- Prepara la información de retención de impuestos.
- Interviene en la custodia de bienes.
- Realiza el inventario.
- Autorizan pagos de gastos y jornadas de trabajo.
- Prepara informe de actividades.
- Tener el cuidado de los fondos y valores de la asociación, con la responsabilidad de desembolso de fondos, recaudación de ingresos y cobro de deudas.
- Efectuar las reparticiones que hayan sido aprobadas por la asamblea Llevar libros de actas de sesiones de las asambleas generales, extender certificaciones de actas.
- Recibir, despachar y archivar correspondencias y autorizaciones de documentos.
- Actuar como secretario en las sesiones de consejo y asamblea generales extraordinarias u ordinarias.
- general.
- Realizar balances de comprobación y otros estados financieros.
- Otras informes que le soliciten.

#### **4.7.2.2 Recursos Humanos.**

##### **Perfil:**

- Profesional en Psicología Industrial, Administración de recursos humanos o carrera afines.
- Experiencia mínimo en 3 años en cargo similares.
- Habilidades Específicas: Orientación al logro, resultados, persuasión, orientación al cliente interno y externo, cooperación, manejo de relaciones interpersonales, negociación y manejo de conflictos.

### **Funciones:**

Desarrollar e implementar los subsistemas de talento humano, basados en:

- Procesos de Selección del talento humano.
- Reclutamiento del personal operativo y técnico.
- Elaboración de roles de sueldos y salarios.
- Supervisar entrada y salida laboral de los colaboradores.
- Organizar y Planificar los seminarios o talleres de capacitación.
- Pago de las planillas del Seguro Social e Impuesto a la renta.

### **4.7.2.3 Marketing.**

#### **Perfil.**

- Edad de 23 a 30 años.
- Haber obtenido el título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, Comercial, Economía o afines.
- Sexo indistinto.
- Estado Civil:
- Habilidades Específicas: Orientación al logro, resultados, persuasión, orientación al cliente interno y externo, cooperación, manejo de relaciones comerciales, poder de negociación y establecimientos de estrategias de marketing y comunicación.

#### **Funciones.**

- Elaborar y llevar a cabo las estrategias de marketing.
- Supervisar las investigaciones de mercado.
- Desarrollar y hacer pruebas de mercado de nuevos productos.
- Fijar y determinar las políticas de precios, descuentos y comisiones

- Establecer términos y condiciones de venta.
- Analizar y seleccionar los canales de distribución.
- Elaborar y distribuir publicaciones y propaganda.

#### **4.2.7.4 Producción.**

##### **Perfil.**

- Edad de 23 a 30 años.
- Haber obtenido el título de Ingeniero Industrial, Tecnólogo o carrera afines.
- Sexo indistinto.
- Estado Civil:
- Habilidades Especificas: Orientación al logro.

##### **Funciones.**

Estará pendiente de las nuevas maquinarias con la última tecnología de punta.

- Creatividad e innovación para los nuevos productos.
- Realizar las tareas determinadas con procesos técnicos.
- Son atribuciones del comité de producción:

Es la encargada de planificar y controlar cada proceso para la producción del pan con la finalidad de optimizar la productividad del talento humano y calidad del producto.

### **4.7.3 Secciones:**

#### **4.7.3.1 Gestión de Créditos.**

Son atribuciones del comité de gestión de créditos:

- Búsqueda de facilidades económicas para la cesión de créditos a los asociados.
- Establecimiento de relaciones con instituciones crediticias de fomento ganadero.
- Informar a los asociados sobre los requisitos para el acceso a créditos.

#### **4.7.3.2 Capacitación.**

Son atribuciones de comité de educación:

- Procurar el aprendizaje de todos los socios.
- Determinar y ejecutar políticas de capacitación.
- Gestionar la capacitación técnica de los miembros de la asociación.
- Evaluar los indicadores de gestión con relación a la capacitación.

#### **4.7.3.3 Producción.**

Son funciones del comité de producción:

- Compra de materia prima de calidad y a buen precio.
- Compra de equipos y máquinas.
- Mantenimiento del área de producción.
- Fabricación del producto cumpliendo las normas higiénicas necesarias
- Supervisar las normas de seguridad y riesgos laborales.
- Cumplir con pedidos de los productos.
- Preparar las hojas de ruta.

- Determina tiempos de proceso.
- Solicita la mano de obra necesaria.

#### **4.7.3.4 Distribución y comercialización.**

Son atribuciones del comité de comercialización:

- Búsqueda de mecanismos de comercialización.
- Visitar los mercados potenciales.
- Búsqueda de compradores directos.
- Negociar la producción en grupo.

Establecimiento de políticas y estrategias para la comercialización efectiva.

### **4.8 MODELO DE ASOCIATIVIDAD PARA LA ASOCIACIÓN.**

El modelo asociativo que se aplicará es horizontal acoplado en el Marco Normativo del Ecuador y las estrategias competitivas, se fundamenta en el enfoque de Michael Porter.

#### **4.8.1 Descripción del Modelo:**

##### **4.8.1.1 Primera Fase: Análisis Organizacional.**

En la primera etapa se considera el análisis del entorno interno y externo de la actividad panificadora de la parroquia Chanduy, es decir, la infraestructura con la que cuentan, los recursos idóneos para la implementación del modelo y los diferentes insumos necesarios, para su posterior aprobación e integración que sirvan para la toma de decisiones con el fin de obtener el desarrollo y crecimiento de la asociación deseado.

#### **4.8.1.2 Segunda Fase: Proyección Estratégica.**

Como en toda organización la proyección estratégica es de suma importancia debido a que se establece parámetros representativos e identificativos de la asociación como lo es la misión, visión, los objetivos, entre otros.

Además del análisis de los posibles estatutos que regirán las actividades orgánicas, así mismo el establecimiento de políticas internas que justifiquen las actividades de producción de la asociación.

#### **4.8.1.3 Tercera Fase: Estructura Orgánica.**

La estructura orgánica es la administración que se va a llevar en la asociación, es decir, se definirán responsables y funciones de cada área o unidad, el manejo de los recursos financieros y técnicos, la correcta de decisión, formulación y ejecución de estrategias con el fin de mejorar la producción y comercialización bajo un enfoque competitivo en el mercado panificador.

#### **4.8.1.4 Cuarta Fase: Resultado de Efectividad.**

Los resultados de efectividad es la parte final del modelo asociativo, en ellas están sujetas la consecución de la metas planteadas a través de la ejecución, seguimiento y control de cada actividad.

El seguimiento se lo realizara a través de registros de análisis de las diferentes actividades de la organización para evaluar la efectividad de la aplicación de técnicas y estrategias que se implementaron en la asociación, y a su vez determinar las falencias que se puedan controlar y solucionar a tiempo.

**GRÁFICO N° 27 Modelo de Asociatividad**

	PLANIFICACIÓN		DIRECCIÓN	
<b>FASES</b>	→			
<b>PRIMERA</b>	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	Asamblea de Socios Actas Estatutos	Diagnóstico del Entorno Interno y Externo	Socialización
<b>SEGUNDA</b>	<b>PROYECCIÓN ESTRATEGICA</b>	Planeación Estratégica Filosofía Misión Visión valores	Aplicación de Objetivos Estratégicos	Administración
<b>TERCERA</b>	<b>ESTRUCTURA ORGÁNICA</b>	Organigrama Funciones y Responsabilidades	Recursos Humanos, Técnicos y financieros	Presentación de los estados financieros
<b>CUARTA</b>	<b>RESULTADO DE EFECTIVIDAD</b>	Ejecución y seguimiento	Control	Evaluación
	← <b>AJUSTES A LAS DECISIONES</b> →			

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

## **4.9 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ESTRUCTURA ORGANICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN”**

### **4.9.1 Planificación.**

El proceso de planificación de implementación del presente proyecto de estudio se regirá y llevará a cabo de un estricto control, de forma ordenada y cronológica, con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos planteados por la organización.

### **4.9.2 Recursos.**

Con el fin de establecer e implementar una correcta planificación se debe conocer cuáles son los recursos necesarios e idóneos para llevarse a cabo, a continuación se mencionan los más importantes:

- **Legales:** Constitución de la República del Ecuador, Plan Nacional del Buen Vivir, Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, Ley Orgánica de Educación Superior.
- **Humanos:** Socios, Directivos, Asesores de ministerios.
- **Físicos:** Disponibilidad de terreno, herramientas e insumos para la actividad panificadora.

### **4.9.3 Metodología de implementación.**

La implementación del plan de asociatividad requiere de procesos, el cual se inicia en el diagnóstico que consiste en:

- Establecer por medio del diagnóstico los recursos de la asociación, mercados potenciales y perfiles de los asociados.
- Transferencia de habilidades, que a través de la utilización de los recursos necesarios se brinde capacitaciones en temas administrativos, empresariales, asociativos, productivos y programas panificadores existentes en el sector.

- Implementación de las estrategias de producción avaladas por el ministerio pertinente encargado del sector panificador.
- Seguimiento y control de las estrategias mediante la evaluación y entrega de informes anuales a los directivos de la asociación.

#### **4.10 FUNDAMENTOS ORGANIZACIONALES DE LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN”.**

##### **4.10.1 Filosofía Empresarial de la Asociación de Panificadores de la parroquia Chanduy.**

La Asociación de Panificadores de la parroquia Chanduy, tendrá como filosofía empresarial el mejoramiento continuo en el proceso de la elaboración de los productos con calidad y una esmerada atención al cliente. A continuación se presenta el logo con el lema que distinguirán de otras asociaciones:

**GRÁFICO N° 28 Logo de la Asociatividad**



Fuente: Datos de la Asociación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **4.10.2 Misión.**

La asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy tiene como misión proveer de productos panificados al mercado local de una forma sostenible, cimentados en responsabilidad, transparencia y respeto a los clientes, logrando el bienestar de la organización.

#### **4.10.3 Visión.**

La asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy tiene como visión fortalecer la actividad panificada del sector mediante la calidad y capacidad productiva que permita irrumpir en mercados parroquiales consolidando el poderío de la asociación.

#### **4.10.4 Valores Corporativos.**

Los valores son elementos necesarios para el éxito de una asociación, por ello la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy aplicará los siguientes:

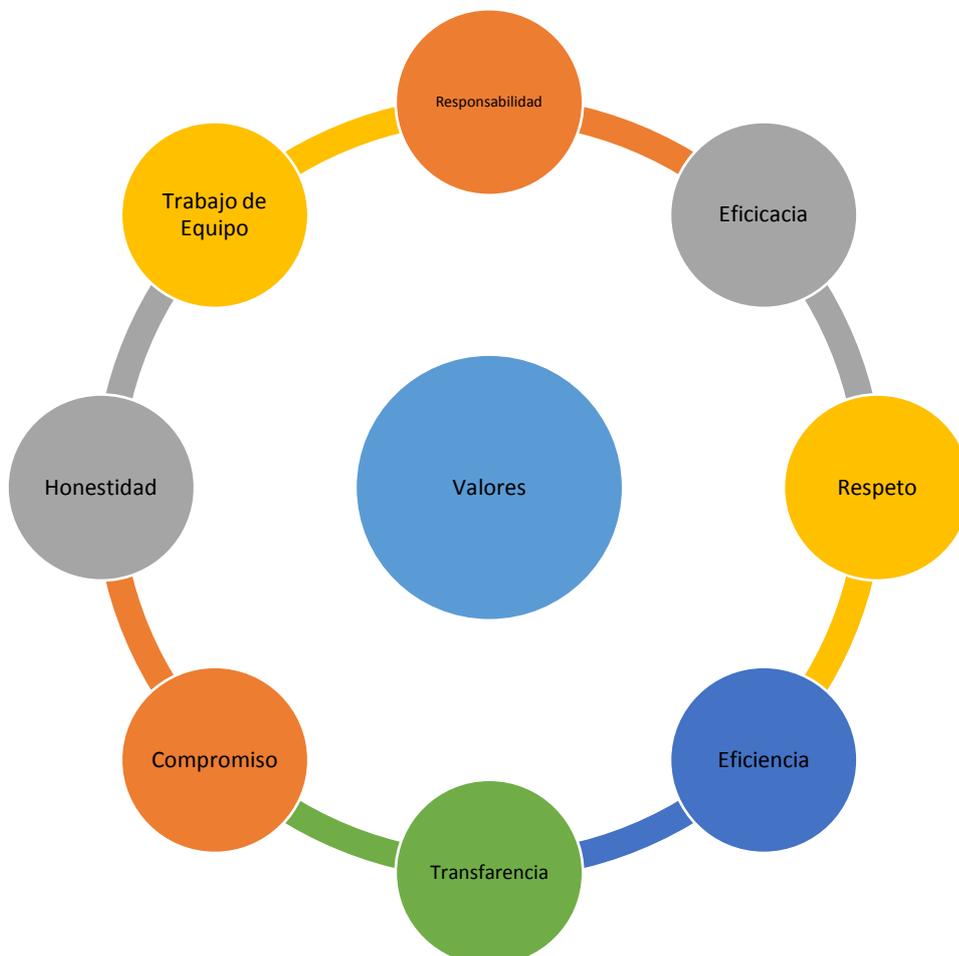
- **Responsabilidad:** Permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.
- **Eficacia:** Es la capacidad de lograr el efecto que desea o se espera, sin que prevén para ello los recursos o los medios empleados.

**Respeto:** Es la capacidad que está relacionada con la veneración o el atacamiento que se le hace a alguien.

- **Eficiencia:** Es la capacidad para lograr un fin empleando los mejores medios posibles.

- **Transparencia:** Es una propiedad óptica de la materia con diversos grados, donde la información que se maneje y se difunda sea de forma clara y concisa.
- **Compromiso:** Consiste en sintonizar los objetivos personales con las metas organizacionales que fortalezca el compromiso emocional.
- **Honestidad:** Ser rectos, honrados y veraces en todo acto, comportándose de forma íntegra y de carácter.
- **Trabajo en equipo:** Mantener objetivos comunes, tareas definidas, procedimientos claros y buena relación interpersonal.

**GRÁFICO N° 29 Valores Corporativos**



Fuente: Datos de la Investigación.  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **4.10.5 Formalización de la asociación.**

En la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, provincia de Santa Elena a los quince días del mes de Septiembre del 2013, siendo las 9 horas, en la sede Barrial de la parroquia Chanduy, se reúne un grupo de personas, con el propósito de formar una Asociación de Panificadores Artesanales, bajo el siguiente orden del día:

- 1) Registros de Asistentes.
- 2) Nombramiento Presidente y Secretario.
- 3) Lectura y aprobación del orden del día.
- 4) Discusión y resolución de los objetivos de la asociación.
- 5) Discusión y resolución sobre el nombre que llevara la asociación.
- 6) Elección de los miembros del directorio provisional.
- 7) Juramento y posesión de los dignatarios.
- 8) Estudio y revisión por primera vez de los estatutos de la organización en formación.
- 9) Resoluciones.

Una vez q se consta la asistencia de 20 personas mayores interesados en formar la asociación, de inmediato se procede a nombrar como director de la asamblea al Sr. Ángel Tomalá Villón como secretario al Sr. Arístides Neira Beltrán.

A continuación se procede a dar lectura del orden del día el mismo que es aprobado por afinidad sin ninguna modificación.

Sobre los objetivo de la asociación pide la palabra el Srta. Ana Villón, responsable del proyecto asociativo, en la parroquia Chanduy, y haciendo una amplia explicación de los objetivos que tendrá la asociación.

Sobre superación económica, social y cultural de sus integrantes las familias, en condiciones de libertad y justicia social.

En lo que tiene que ver con el nombre de la asociación, todos los miembros asistentes, coinciden en que debe llamarse “PRODUPAN”. Por tal Razón artesanos Resuelve unánimemente conformar la Asociación de Panificadores Artesanales “PRODUPAN”

Siguiendo el orden del día se pasa a efectuar las elecciones de los miembros del directorio provisional, el mismo que por unanimidad queda conformado de la siguiente manera:

#### **CUADRO N° 11 Nómina de la Directiva**

<b>PRESIDENTE:</b>	Arístides Neira Beltrán
<b>SECRETARIO:</b>	Ángel Tomalá Villón
<b>TESORERA</b>	Ángela Villón Torres
<b>PRIMER VOCAL</b>	Atilio Del Rosario
<b>SEGUNDO VOCAL</b>	Pedro Flores

Fuente: Secretaria de la Asociación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Después de tomar el juramento y posesionar a los miembros del directorio provisional y de un pequeño receso el presidente electo pide por secretaria de lectura de los estatutos de la asociación en formación por primera vez, los mismos que son estudiados artículo por artículo por el lapso de dos horas, sin que haya existido ninguna modificación, la misma que queda aprobado por primera ocasión y quedando convocados a los presentes para el segundo estudio de los mismos del día 22 de septiembre del 2013, en lo referente a resoluciones la sala pide cumplimiento a los asistentes y facilitar las copias de sus documentos personales para legalizar la personería jurídica de esta nueva asociación en formación, se clausura la sesión el 15 de septiembre del 2013.

## 4.11 PROYECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN”

### 4.11.1. Análisis del FODA.

El FODA de la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy, permite identificar cuáles son los puntos clave que se deben reforzar para lograr las metas planteadas en los objetivos comunes. A continuación se presenta el FODA de la asociación:

**CUADRO N° 12 Análisis FODA**

FODA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ofrece productos frescos y saludables en el momento oportuno Variedad de productos a elegir Estrategias de ventas Acceso a la actual tecnología	Accesibilidad de materia prima por proveedores Mercado en crecimiento Excelente ubicación en la provincia Capacitaciones con entiaddes especializadas Créditos otorgados por el estado Mejorar condiciones de trabajo
DEBILIDADES	AMENAZAS
Limitado personal capacitado Limitado financiamiento para adquisición de materia prima Deficiente estructura del local Limitados recursos	Competencia Incremento de precio de la materia prima Productos sustitutos Tecnología de la competencia Ingreso de competidores potenciales

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Anita Villón Chanalata

### 4.11.2 Matrices de análisis para la asociación.

#### 4.11.2.1 Matriz de Factores Internos (MEFI).

Para la evaluación de los factores internos, se asignó mayor peso a las siguientes fortalezas y debilidades respectivamente:

- Ofrece productos frescos y saludables en el momento.
- Acceso a la actual tecnología.
- Limitado personal capacitado.
- Limitado financiamiento para adquisición de materia prima.

De acuerdo a las calificaciones para cada uno de los factores internos se obtuvo una ponderación final de 2,75.

**CUADRO N° 13 Matriz MEFI**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION (1-4)</b>	<b>PONDERACION</b>
Ofrece productos frescos y saludables en el momento oportuno	0,15	2	0,30
Variedad de productos a elegir	0,13	2	0,26
Estrategias de ventas	0,10	4	0,40
Acceso a la actual tecnología	0,15	4	0,60
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION (1-4)</b>	<b>PONDERACION</b>
Limitado personal capacitado	0,15	2	0,30
Limitado financiamiento para adquisición de materia prima	0,15	3	0,45
Deficiente estructura del local	0,10	3	0,30
Limitados recursos	0,07	2	0,14
<b>INDICADORES</b>	<b>1,00</b>	<b>22,00</b>	<b>2,75</b>

Fuente: Datos de la investigación.  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **4.11.2.2 Matriz de Factores Externos (MEFE)**

Para la evaluación de los factores externos, se asignó mayor peso a las siguientes oportunidades y amenazas respectivamente:

- Accesibilidad de materia prima por parte de los proveedores.
- Mercado en crecimiento.

- Ingreso de nuevos competidores.
- Incremento de precio de la materia prima.

De acuerdo a las calificaciones para cada uno de los factores internos se obtuvo una ponderación final de 2,80.

**CUADRO N° 14 Matriz MEFE**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION (1-4)</b>	<b>PONDERACION</b>
Accesibilidad de materia prima por proveedores	0,15	4	0,6
Mercado en crecimiento	0,15	3	0,45
Excelente ubicación en la provincia	0,10	2	0,20
Capacitaciones con entidades especializadas	0,05	2	0,10
Créditos otorgados por el estado	0,05	2	0,10
Mejorar condiciones de trabajo	0,05	2	0,10
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION (1-4)</b>	<b>PONDERACION</b>
Competencia	0,10	2	0,2
Incremento de precio de la materia prima	0,10	3	0,30
Productos sustitutos	0,05	3	0,15
Tecnología de la competencia	0,05	3	0,15
Ingreso de competidores potenciales	0,15	3	0,45
<b>INDICADORES</b>	<b>1,00</b>	<b>29,00</b>	<b>2,80</b>

**Fuente:** Datos de la investigación

**Elaborado por:** Anita Villón Chanalata

#### **4.11.2.4 Matriz de Perfil Competitivo.**

Para analizar el perfil competitivo de esta actividad comercial de la venta de cerámica se debe considerar el manejo de las siguientes variables en el mercado:

- Precio.

- El análisis de la matriz BCG de los panificadores artesanales de la parroquia Chanduy, permite determinar que la organización se encuentra en la etapa de “Vaca”, debido a que existe una alta participación en el mercado, sin embargo el crecimiento de la demanda es baja, para lo cual se deben establecer las estrategias pertinentes para que la organización pueda a escalar a la casilla de producto estrella.
- Publicidad.
- Promociones.
- Diferenciación del producto.

#### 4.11.2.5 Matriz BCG.

**GRÁFICO N° 30 Matriz BCG**

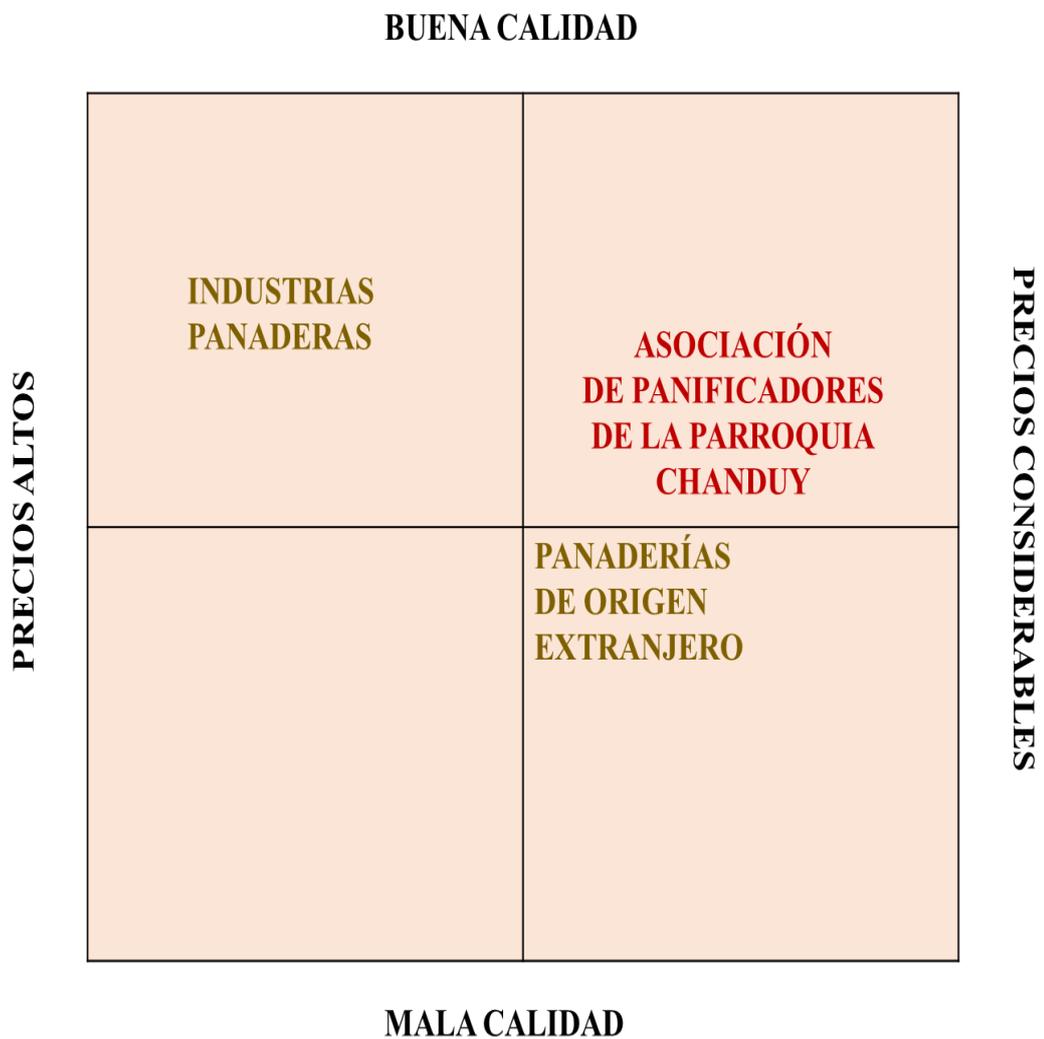
		<b>PARTICIPACIÓN RELATIVA DEL MERCADO</b>	
		<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
<b>CRECIMIENTO DE LA DEMANDA</b>	<b>ALTO</b>	<b>PASTELES</b>  <b>(ESTRELLA)</b>	<b>LECHE QUESO MANTEQUILLA</b>  <b>(INCÓGNITA)</b>
	<b>BAJO</b>	<b>PAN</b>  <b>(VACA)</b>	<b>BOCADITOS</b>  <b>(PERRO)</b>

Fuente: Datos de la MATRIZ BCG.  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.11.2.6 Matriz de Posicionamiento (MAPOS).

El análisis de la matriz de posicionamiento se logró determinar en qué nivel se encuentra la asociación de panificadores en relación a su competencia, evaluando factores de calidad y precio.

El resultado de este análisis determino que la asociación de panificadores de la parroquia Chanduy está en una posición muy favorable, frente a la competencia.



**Fuente:** Datos de la investigación  
**Elaborado por:** Ana Villón Chanalata

### 4.11.3 La Generación de las estrategias a partir de la MATRIZ FODA.

A continuación mediante la confrontación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se establecen las estrategias.

**CUADRO N° 15 Matriz de generación de estrategias**

	FACTORES	ANÁLISIS DEL ENTORNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Accesibilidad de materia prima por proveedores O2 Mercado en crecimiento O3 Excelente ubicación en la provincia O4 Capacitaciones con entidades especializadas O5 Créditos otorgados por el estado O6 Mejorar condiciones de trabajo	A1. Competencia A2. Incremento de precio de la materia prima A3. Productos sustitutos A4. Tecnología de la competencia A5. Ingreso de competidores potenciales
<b>FORTALEZAS</b>	<b>MAXI-MAXI</b>	<b>MAXI - MINI</b>	
ANÁLISIS INTERNO	F1. Ofrece productos frescos y saludables en el momento oportuno F2. Variedad de productos a elegir F3. Estrategias de ventas F4. Acceso a la actual tecnología	F1-O2. Aumentar el mercado mediante la atracción de clientes y el reconocimiento. F4-O5 Maximizar los recursos que permitan la reducción de inversiones	F2-A3 Comercializar los productos panificados de forma eficaz. F4-A4 Capacitar a los asociados sobre la atención que se debe dar a los clientes internos y externos sobre nuevas tecnologías.
	<b>DEBILIDADES</b>	<b>MINI - MAXI</b>	<b>MINI - MINI</b>
	D1. Limitado personal capacitado D2. Limitado financiamiento para adquisición de materia prima D3. Deficiente estructura del local D4. Limitados recursos	D1-04. Coordinar capacitaciones sobre la actividad panificadora. D3-06 Incrementar la capacidad y habilidad física e intelectual de los asociados. D4-06 Incrementar la capacidad y habilidad física y recursos.	D2-A1. Reducir gastos de distribución. D4-A2 Establecer una política de capital de trabajo. D3-A3 Programas las compras e inversiones.

Fuente: Matriz Estratégica  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **4.11.4 Objetivos Estratégicos.**

##### **4.11.4.1 Estrategias Ofensivas (MAXI-MAXI).- Fortalezas vs. Oportunidades (FO)**

Hallar una debilidad en el punto fuerte del líder y atacarlo.

- Aumentar el mercado mediante la atracción de clientes y el reconocimiento.
- Maximizar los recursos que permitan la reducción de inversiones.

##### **4.11.4.2 Estrategias Defensivas (MAXI-MINI).- Fortalezas vs. Amenazas (FA)**

La mejor estrategia defensiva es tener el valor de atacarse a uno mismo. Para fortalecer su posición el líder debe introducir nuevos “productos” que hagan obsoletos a los existentes.

- Comercializar los productos panificados de forma eficaz.
- Capacitar a los asociados sobre la atención que se debe dar a los clientes internos y externos sobre nuevas tecnologías

##### **4.11.4.3 Estrategias Adaptivas (MINI-MAXI).- Debilidades vs. Oportunidades (DO)**

- Coordinar capacitaciones sobre la actividad panificadora.
- Incrementar la capacidad y habilidad física e intelectual de los asociados.
- Incrementar la capacidad y habilidad física y recursos.

##### **4.11.4.4 Estrategias de Supervivencia (MINI-MINI).- Debilidades vs. Amenazas (DA)**

El tamaño permite mayor flexibilidad, tanto para salir de un negocio que comienza a ir mal como para entrar en uno nuevo que ofrece oportunidades.

- Reducir gastos de distribución.
- Establecer una política de capital de trabajo.
- Programas las compras e inversiones.

#### **4.11.5. Cinco Fuerzas de Porter de la Asociación.**

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, permita identificar en qué posición se encuentra la asociación, que puntos debe fortalecer y mejorar para que aquellas debilidades no se conviertan en amenazas.

**Amenazas de nuevos competidores.-** Para la asociación de panificadores artesanales es ALTA, debido a que en la parroquia Chanduy existen un sinnúmero de panaderías que absorben parte de la demanda potencia de la zona.

**Rivalidad entre los competidores.-** Para la asociación de panificadores artesanales es ALTA, debido a la gran afluencia de panaderías no solo del sector, sino también panaderías de origen colombiano, las cuales por su diferenciación acaparan gran cantidad de la demanda potencia.

**Amenazas de productos sustitutos.-** Para la asociación de panificadores artesanales es BAJA, debido a que al tratarse de productos panificados, no existen productos que los reemplace, debido a que son únicos.

**Poder de negociación de los compradores.-** Para la asociación de panificadores artesanales es ALTA, puesto que los asociados ya tienen su mercado potencial y al asociarse crearan una demanda mayor y general.

**Poder de negociación de los proveedores:** Para la asociación es calificada de BAJA, debido a que los proveedores de la actividad ganadera son el MAGAP; Prefectura a través de los diferentes programas de producción que tienen a su cargo.

**GRÁFICO N° 31 Análisis Porter**



Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **4.11.6 Las cuatro fuentes competitivas.**

Las cuatro fuerzas competitivas de Porter o denominado también como el Diamante de Porter, se analizan cuatro factores que conllevan al éxito competitivo como las condiciones de los factores, de la demanda, los sectores anexos, apoyo y estrategia; y finalmente la estructura y rivalidad que tiene la empresa a su favor.

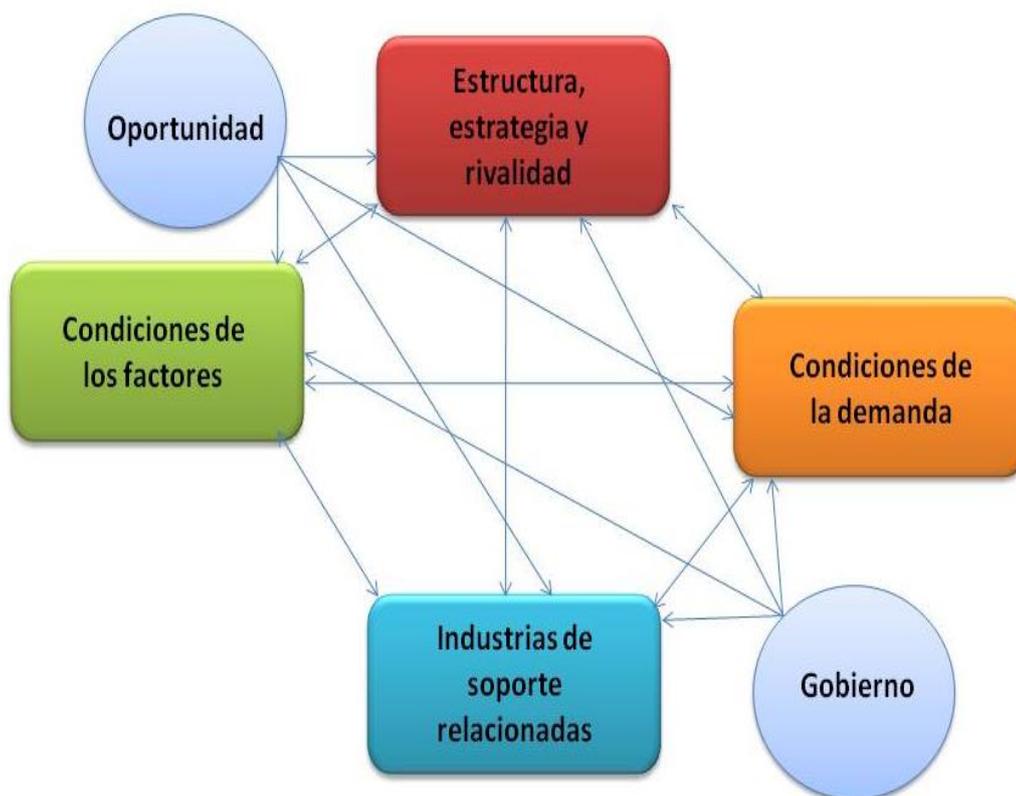
**Condiciones de los factores:** dentro de estos factores se encuentran los productivos como mano de obra, condiciones climáticas, hectáreas disponibles para la producción ganadera.

**Condiciones de la demanda:** la demanda interna es baja, por lo tanto se recomienda maximizar la producción ganadera con parámetros de calidad que permitan incursionar en mercados nacionales.

**Estructura, estrategia y rivalidad:** la asociación se puede mantener competitiva debido a que existen variedad de proveedores de productos que se utilizan en el sector ganadero.

**Industrias de soporte relacionadas:** son favorables de acuerdo a las políticas internas q mantiene el país en relación al fomento de pequeños sectores productivos a través de la formación de asociaciones y gremios regularizados a través de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

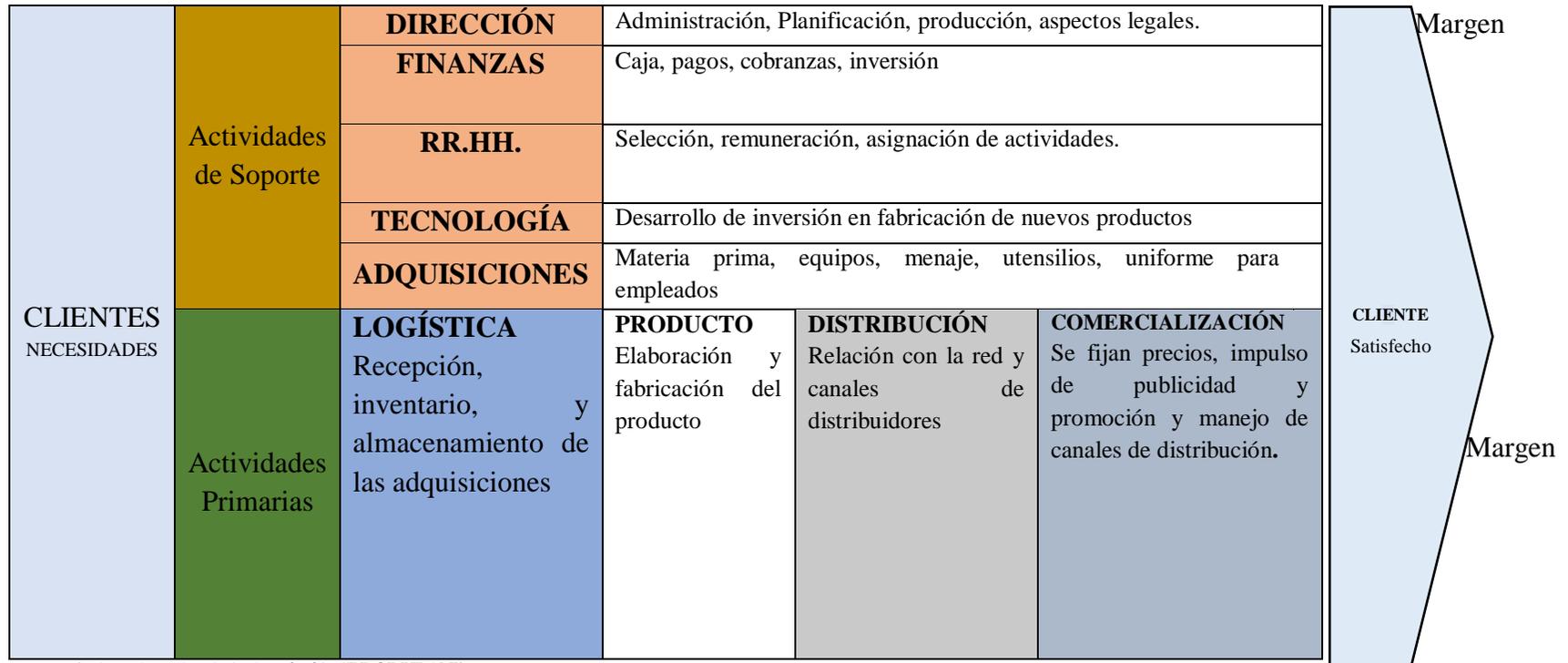
**GRÁFICO N° 32 Las fuerzas competitivas**



Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.11.7 Cadena de valor en la Asociación “PRODUPAN”

**GRÁFICO N° 33 Cadena de Valor “PRODUPAN”**



Fuente: Cadena de Valor de la Asociación “PRODUPAN”  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **4.11.7.1 Descripción de la cadena de valor.**

La cadena de valor para la asociación “PRODUPAN”, está planteada de acuerdo a las necesidades y beneficios que persigue la misma.

##### **4.11.7.1.1 Actividades de soporte.**

Las actividades de apoyo o soporte, están basadas generalmente a la parte administrativa de dirección y producción, considerando al recurso humano como pieza clave de las actividades de producción del producto. Definidas así:

**DIRECCIÓN:** Administración, Planificación, producción, aspectos legales.

**FINANZAS:** Caja, pagos, cobranzas, inversión

**RR.HH.:** Selección, remuneración, asignación de actividades.

**TECNOLOGÍA:** Desarrollo de inversión en fabricación de nuevos productos

**ADQUISICIONES:** Materia prima, equipos, menaje, utensilios, uniforme para empleados

##### **4.11.7.1.2 Actividades Primarias.**

Referente a las actividades primarias, se base a la planificación de la logística, coordinando adecuadamente el almacenamiento de los productos manteniendo un stock diaria a los pedidos que realicen los clientes, además a la elaboración de nuevos productos para su comercialización, creando una red de canales de distribución de los productos satisfaciendo las necesidades de los clientes. Así:

**LOGÍSTICA:** Recepción, inventario, y almacenamiento de las adquisiciones

**PRODUCTO:** Elaboración y fabricación del producto

**DISTRIBUCIÓN:** Relación con la red y canales de distribuidores

**COMERCIALIZACIÓN:** Se fijan precios, impulso de publicidad y promoción y manejo de canales de distribución.

#### **4.11.8 Estrategias de Comercialización.**

##### **4.11.8.1 Estrategia de Crecimiento.**

Las estrategias de crecimiento tienen una clasificación, por lo tanto a continuación se muestra las estrategias a implementarse en la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy:

##### **Estrategias de penetración de mercado:**

- Aumentar el mercado mediante la atracción de clientes y el reconocimiento.
- Investigar los créditos que ofrecen las diferentes instituciones financieras para la construcción de la sede de la asociación.
- Aumentar la oferta de productos de acuerdo a la demanda proyectada.
- Recolectar una cuota mensual para ampliar el capital de trabajo de la asociación.

##### **Estrategias de desarrollo de producto.**

- Difundir las características y beneficios de los productos panificados.
- Mejorar la calidad de los productos panificados a través de la utilización de tecnología de punta.
- Expandir la línea de productos, es decir, incluir la venta de bocaditos, pasteles, entre otros.
- Desarrollo de nuevos productos como bocaditos exóticos.

##### **Estrategia de desarrollo de mercado.**

- Realizar un estudio de mercado para la descubrir nuevos segmentos de mercados.

#### **4.11.8.2 Estrategia de refuerzo.**

Las estrategias de refuerzo a implementarse en la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy, son las siguientes:

- Coordinar capacitaciones sobre la actividad panificadora.
- Incrementar la capacidad y habilidad física e intelectual de los asociados.

#### **4.11.8.3 Estrategia de respuesta.**

Las estrategias de respuesta a implementarse en la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy, son las siguientes:

- Comercializar los productos panificados de forma eficaz.
- Capacitar a los asociados sobre la atención que se debe dar a los clientes internos y externos.

#### **4.11.8.4 Estrategia de repliegue.**

Las estrategias de repliegue a implementarse en la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy, son las siguientes:

- Maximizar los recursos que permitan la reducción de inversiones.
- Reducir gastos de distribución.
- Establecer una política de capital de trabajo.
- Programas las compras e inversiones.

Este tipo de estrategia permite revisar o ajustar la toma de decisiones según lo programado, en un determinado tiempo de las actividades que realizará la asociación.

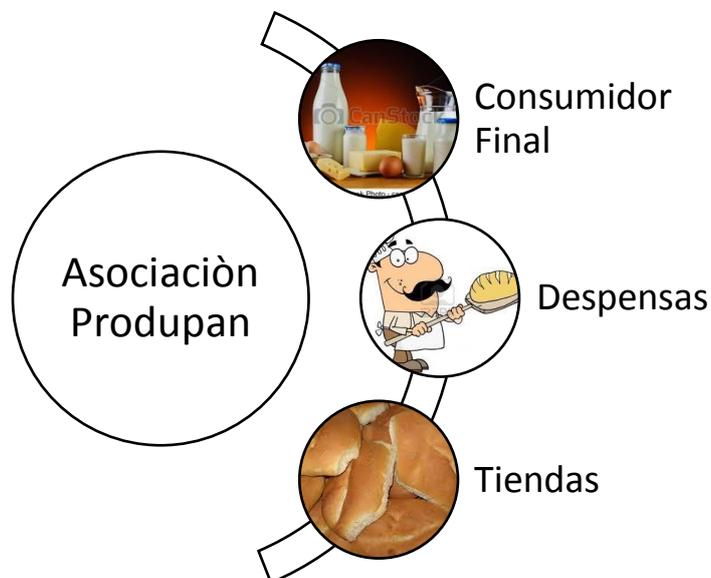
#### 4.11.9 Canales de distribución.

Al ser una asociatividad encaminada a producir o comercializar bienes o servicios, es necesario determinar la ruta para poder distribuir los productos y que estén en el debido tiempo para cumplir la satisfacción del cliente en cantidad y tiempo, con la calidad y precio a las necesidades del consumidor.

Para lo cual se utilizará el canal de distribución directo, a los diferentes puntos:

- Cabecera Parroquial de Chanduy.
- Puerto de Chanduy.
- Manantial de Chanduy.
- Comuna Pechiche.
- Comuna San Rafael.
- Comuna Tugaduaja.
- Comuna Engunga, entre otros.

**GRÁFICO N° 34 Diagrama de Distribución**



Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.12 DECISIÓN DE ADOPCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS ASOCIATIVAS COMPETITIVAS PARA LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN”.

Los objetivos estratégicos serán adoptados de acuerdo con las metas y objetivos propuestos:

**CUADRO N° 16 Estrategias**

Estrategias		Actividades
Estrategia de crecimiento	Penetración del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el mercado mediante la atracción de clientes y el reconocimiento.</li> <li>• Investigar los créditos que ofrecen las diferentes instituciones financieras para la construcción de la sede de la asociación.</li> <li>• Aumentar la oferta de productos de acuerdo a la demanda proyectada.</li> <li>• Recolectar una cuota mensual para ampliar el capital de trabajo de la asociación.</li> </ul>
	Desarrollo del Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir las características y beneficios de los productos panificados</li> <li>• Mejorar la calidad de los productos panificados a través de la utilización de tecnología de punta.</li> <li>• Expandir la línea de productos, es decir, incluir la venta de bocaditos, pasteles, entre otros.</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos como bocaditos exóticos</li> </ul>
	Desarrollo del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un estudio de mercado para la descubrir nuevos segmentos de mercados.</li> </ul>
Estrategia de refuerzo		Coordinar capacitaciones sobre la actividad panificadora. Incrementar la capacidad y habilidad física e intelectual de los asociados.
Estrategia de respuesta		Comercializar los productos panificados de forma eficaz. Capacitar a los asociados sobre la atención que se debe dar a los clientes internos y externos.
Estrategia de repliegue		Maximizar los recursos que permitan la reducción de inversiones Reducir gastos de distribución. Establecer una política de capital de trabajo. Programar las compras e inversiones.

Fuente: Datos de las estrategias de comercialización  
 Elaborado por: Ana Villón Chanalata

## 4.13 APLICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA ASOCIACIÓN “PRODUPAN”

### 4.13.1 Estrategias de Crecimiento

**CUADRO N° 17 Estrategia de Crecimiento**

Estrategia N° 1 Crecimiento					
ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	ACCIONES	TAREAS	CONTROL	INDICADORES
Penetración del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el mercado mediante la atracción de clientes y el reconocimiento.</li> <li>Investigar los créditos que ofrecen las diferentes instituciones financieras para la construcción de la sede de la asociación.</li> <li>Aumentar la oferta de productos de acuerdo a la demanda proyectada.</li> <li>Recolectar una cuota mensual para ampliar el capital de trabajo de la asociación.</li> </ul>	Diagnóstico del entorno Interno y externo	Organización de las áreas operativas  Planificación de las estudio en el primer trimestre del año  Ejecución de las políticas de la asociación.	Formularios	Base de datos de la asociación
Desarrollo del Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difundir las características y beneficios de los productos panificados</li> <li>Mejorar la calidad de los productos panificados a través de la utilización de tecnología de punta.</li> <li>Expandir la línea de productos, es decir, incluir la venta de bocaditos, pasteles, entre otros.</li> <li>Desarrollo de nuevos productos como bocaditos exóticos</li> </ul>		Elaborar los productos.  Mejorar diseños y formas.	Recetas  Fórmulas  Materia Prima	Procesos y Procedimientos
Desarrollo del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de mercado para la descubrir nuevos segmentos de mercados.</li> </ul>		Estudio de mercado	Entrevistas y Encuestas	Base de datos

Fuente: Datos de la propuesta

Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.13.2 Estrategia de refuerzo.

A continuación se ha determinado la siguiente estrategia de refuerzo:

**CUADRO N° 18 Estrategia de refuerzo**

Estrategia N° 2 Repliegue				
ACTIVIDADES	ACCIONES	TAREAS	CONTROL	INDICADORES
Coordinar capacitaciones sobre la actividad panificadora. Incrementar la capacidad y habilidad física e intelectual de los asociados.	Plan de Capacitación	Temas de capacitación técnica y administrativa	Formularios de asistencia	Base de Datos

Fuente: Datos de la propuesta

Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.13.3 Estrategia de respuesta.

La importancia de una estrategia de repuesta, ha radicado en lo siguiente:

**CUADRO N° 19 Estrategia de respuesta**

Estrategia N° 3 Repliegue				
ACTIVIDADES	ACCIONES	TAREAS	CONTROL	INDICADORES
Comercializar los productos panificados de forma eficaz. Capacitar a los asociados sobre la atención que se debe dar a los clientes internos y externos.	Cronograma de Ventas	Posicionar el producto con publicidad y promoción	Verificación del cumplimiento	Porcentaje de ejecución del Cronograma

Fuente: Datos de la propuesta

Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.13.4 Estrategia de repliegue.

A continuación se presenta la estrategia de repliegue:

**CUADRO N° 20 Estrategia de repliegue**

Estrategia N° 4 Repliegue				
ACTIVIDADES	ACCIONES	TAREAS	CONTROL	INDICADORES
<p>Maximizar los recursos que permitan la reducción de inversiones</p> <p>Reducir gastos de distribución.</p> <p>Establecer una política de capital de trabajo.</p> <p>Programas las compras e inversiones.</p>	Presupuestos	Financiamiento y préstamos	Pago de amortización e intereses.	Números de pagos

Fuente: Datos de la propuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.14 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

**CUADRO N° 21 Programa de Capacitación N° 1**

EMPRESA: Asociación “PRODUPAN”		PROGRAMA Capacitación	
ÁREA Administración		FACILITADOR Ana Villón Chanalata	
HORAS PROGRAMADAS	ACTIVIDAD NÚMERO	NÚMERO DE ASISTENTES	
<b>8 horas</b>	<b>8</b>	<b>25 socios</b>	
TEMA: LIDERAZGO GERENCIA Y TRABAJO EN EQUIPO			
OBJETIVO: Facilitar en los participantes, mediante el desarrollo de un seminario-taller, el reconocimiento, adquisición y/o fortalecimiento de las competencias de liderazgo gerencial y trabajo en equipo			
ACTIVIDADES PROGRAMADAS			
HORARIOS		ACTIVIDADES	
08h00 hasta 16h00		<p><b>Jornada 1</b> Orientación Conceptual: La orientación al logro y la alineación de los equipos. Incluye el diagnóstico Inicial. Contenidos propuestos: a) Diagnóstico del equipo de trabajo. b) Alineación estratégica del equipo. c) Teoría de grupos y equipos. d) Etapas de crecimiento del equipo de trabajo e) Valores del equipo de trabajo.</p> <p><b>Jornada 2</b> Orientación Conceptual: La comunicación y su importancia en el desarrollo del liderazgo y los equipos de trabajo. Contenidos propuestos: a) Qué es y cómo funciona la comunicación. b) Importancia de una adecuada comunicación en la organización. c) Desarrollo de la Comunicación Asertiva. d) Incrementando la Asertividad en la cotidianidad.</p>	
PRESUPUESTO	<b>Concepto</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor Total</b>
	Capacitador	\$500,00	\$620,00
	Materiales Didácticos	\$120,00	

Fuente: Programa de Capacitación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**CUADRO N° 22 Programa de Capacitación N° 2**

EMPRESA: Asociación "PRODUPAN"		PROGRAMA Capacitación	
ÁREA Administración		FACILITADOR Ana Villón Chanalata	
<b>HORAS PROGRAMADAS</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>NÚMERO</b>	<b>NÚMERO DE ASISTENTES</b>
8 horas	8	25 socios	
<b>TEMA: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y MEDIACIÓN</b>			
<b>OBJETIVO:</b> Identificar los conflictos, manejo y solución de conflictos			
<b>ACTIVIDADES PROGRAMADAS</b>			
<b>HORARIOS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>		
08h00 hasta 16h00	<p>Jornada 1 Orientación Conceptual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificación, manejo y solución de conflictos.</li> <li>b) Componentes del conflicto.</li> <li>c) Reacción y acción frente a los conflictos.</li> <li>d) El conflicto y su impacto en el equipo de trabajo.</li> <li>e) La mediación como estrategia para el equipo.</li> </ul> <p>Jornada 2 Orientación Conceptual: Impacto de los equipos de alto desempeño en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Qué son los equipos de alto desempeño</li> <li>b. Gung ho, un modelo de gestión para los equipos.</li> <li>c. Identificación de roles de los integrantes del equipo.</li> <li>d. Aprendizajes y aplicabilidad del programa.</li> </ul>		
<b>PRESUPUESTO</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
	Capacitador	\$450,00	\$ 585,00
	Materiales didácticos	\$135,00	

Fuente: Programa de Capacitación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

**CUADRO N° 23 Programa de Capacitación N° 3**

EMPRESA: Asociación "PRODUPAN"		PROGRAMA Capacitación	
ÁREA Administración		FACILITADOR Ana Villón Chanalata	
HORAS PROGRAMADAS	ACTIVIDAD NÚMERO	NÚMERO DE ASISTENTES	
<b>8 horas</b>	<b>8</b>	<b>25 socios</b>	
TEMA: ESTRATEGIAS DE VENTAS			
OBJETIVO: Facilitar en los participantes, mediante el desarrollo de un seminario-taller, el reconocimiento, adquisición y/o fortalecimiento de las habilidades y destrezas en las ventas.			
ACTIVIDADES PROGRAMADAS			
HORARIOS	ACTIVIDADES		
08h00 hasta 16h00	<p><b>Jornada 1</b> Orientación Conceptual: La orientación al logro y técnicas en ventas. Incluye el diagnóstico Inicial. Contenidos propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Diagnóstico de las ventas.</li> <li>b) Estrategias de Ventas.</li> <li>c) Teoría del servicio al cliente.</li> <li>d) Importancia de las ventas</li> </ul> <p><b>Jornada 2</b> Orientación Conceptual: Servicio y atención al Cliente. Contenidos propuestos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Qué es el servicio al cliente.</li> <li>b) Importancia del cliente</li> <li>c) Las 10 reglas de atención al cliente.</li> </ul>		
PRESUPUESTO	<b>Concepto</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor Total</b>
	Capacitador	\$450,00	\$585,00
	Materiales Didácticos	\$135,00	

Fuente: Programa de Capacitación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.15 PLAN DE ACCIÓN

**TABLA N° 20 Plan de Acción**

<b>Problema Principal:</b> ¿Cómo incide las estrategias competitivas en las ventas de la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” en la parroquia Chanduy, cantón Santa Elena, año 2015?						
<b>Objetivo general:</b> Evaluar la incidencia de la estrategia de competitividad, en las ventas, a través del estudio de la oferta y la demanda de la Asociación panificadores artesanales “PRODUPAN”, para la implementación de un programa asociativo						
<b>Fin del Proyecto:</b> Implementar la propuesta de Asociatividad para el mejoramiento de los niveles de comercialización de la asociación de panificadores artesanales de la parroquia Chanduy					<b>Indicadores:</b> Base de datos de la población	
<b>Propósito del Proyecto:</b> Desarrollar estrategias de comercialización para la venta de productos elaborados de la harina.					<b>Indicadores:</b> Número de artesanos dedicados a la actividad panificadora	
VARIABLES	OBJETIVOS	ESTUDIOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES		Indicador
Estrategias Competitivas	Determinar cómo incide las estrategias competitivas en la asociación de panificadores artesanales “Produpan” de la parroquia Chanduy provincia de Santa Elena?	Diagnóstico del entorno	Estrategia de Crecimiento	Penetración en el mercado	Aumentar el mercado mediante la atracción de clientes y el reconocimiento.	% de Demanda
					Investigar los créditos que ofrecen las diferentes instituciones financieras para la construcción de la sede de la asociación.	Documentos en Regla
					Aumentar la oferta de productos de acuerdo a la demanda proyectada.	% de Oferta
					Recolectar una cuota mensual para ampliar el capital de trabajo de la asociación	Número de cuotas
			Desarrollo del mercado	Difundir las características y beneficios de los productos panificados.	% de Publicidad	
				Mejorar la calidad de los productos panificados a través de la utilización de tecnología de punta.	Control de calidad	
				Expandir la línea de productos, es decir, incluir la venta de bocaditos, pasteles, entre otros.	% Productos terminados	
			Desarrollo del Producto	Desarrollo de nuevos productos como bocaditos exóticos	% Productos nuevos	
				Realizar un estudio de mercado para la descubrir nuevos segmentos de mercados.	% Cumplimiento del Estudio	
			Identificar cómo afecta las estrategias de marketing en la Asociación de Panificadores Artesanales “Produpan” de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena.	Entrevistas y Encuestas a la población y artesanos panificadores	Estrategias de refuerzo	
Incrementar la capacidad y habilidad física e intelectual de los asociados.	Número de asistencia a las capacitaciones					

Fuente: Programa de Capacitación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

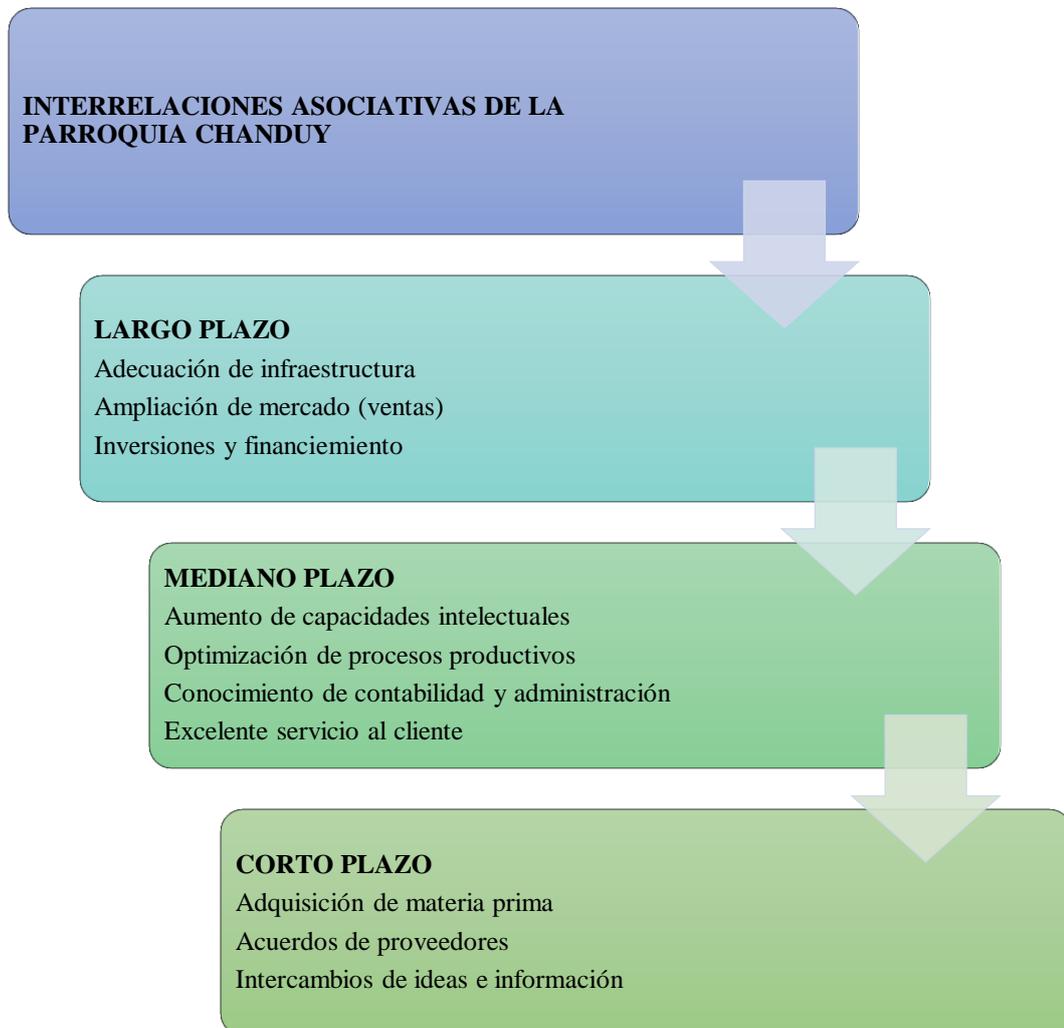
**TABLA N° 21 Plan de Acción (Parte II)**

VARIABLES	OBJETIVOS	ESTUDIOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	Indicador
Ventas	Analizar qué factores internos y externos afectan en las ventas de la Asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena	Estudio del ambiente interno y externo	<b>Estrategias de repuesta</b>	Comercializar los productos panificados de forma eficaz.	Porcentaje del mercado
				Capacitar a los asociados sobre la atención que se debe dar a los clientes internos y externos.	Cumplimiento del Plan de Capacitación
	Analizar qué factores internos y externos afectan en las ventas de la Asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena	Estudio Organizacional	<b>Estrategias de repliegue</b>	Maximizar los recursos que permitan la reducción de inversiones	Control de costos
				Reducir gastos de distribución.	Número de puntos de distribución
				Establecer una política de capital de trabajo.	Porcentaje de inversionistas
				Programas las compras e inversiones.	Porcentaje de cumplimiento del programa de compras

Fuente: Datos del Plan de Acción  
 Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.4.4 Esquemas de interrelaciones asociativas

**GRÁFICO N° 35 Esquema de interrelaciones**



Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.16 ESTUDIO ECONÓMICO PARA APLICAR LA ASOCIATIVIDAD.

Para cumplir con las estrategias de apertura, sinergia y formalización, en el proceso de Asociatividad y reducir los costos de producción con una demanda mejor se debe integrar a cada uno de los individuos dedicados a la comercialización de los productos derivados de la harina, incrementando el capital social entre los comuneros productores.

#### 4.16.1 Integración de los asociados.

**CUADRO N° 24 Integración de los asociados.**

	<b>Puntos de Distribución</b>	<b>Cédula de Identidad</b>	<b>N° de Cliente</b>	<b>Frecuencia por semana</b>
1	Cancio Pita Yuvani	091215755-9	14	5
2	Cancio Godoy Héctor	090125229-6	15	5
3	Córdova Balón Pablo	090697336-7	20	5
4	Córdova Domínguez Vidal	092286554-8	12	5
5	Del Rosario Atilio	091634729-7	17	4
6	Flores Suarez Wilson	091449444-8	10	5
7	Flores Pedro	090919513-3	10	5
8	Limonos Villón Julián	090063019-5	8	5
9	Limonos Villón Sixta	090478080-6	12	5
10	Morales Yagual Cecilia	092286552-2	10	4
11	Neira Beltrán Arístides	091384894-1	9	5
12	Pita Pizarro Lucila	091243754-8	9	5
13	Soriano Vicente	131135883-0	10	5
14	Soriano Elsa	092060808-0	12	5
15	Suárez Reyes Martire	091618579-6	14	4
16	Tomalá Villón Ángel	090125229-20	17	5
17	Tomalá Villón Leonardo	090125229-21	12	5
18	Tomalá Villón Patricio	090125229-22	10	5
19	Villón Suárez Juana	090125229-23	9	5
20	Villón Torres Ángela	090125229-24	7	4
	<b>TOTAL</b>		237	96

Fuente: Datos de la Asociación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Esta integración servirá para segmentar el mercado, estableciendo un mercado objetivo entre los 20 comuneros (artesanos panificadores) que formarán la Asociatividad, obteniendo un mayor número de clientes con mejores precios y a bajos costos, es importante anotar que en estos puntos de ventas se pueden ofertar las líneas de los productos tal como la leche, queso, mantequilla.

**CUADRO N° 25 Segmentación de mercado**

SEGMENTACION DE MERCADO					
FRECUENCIA DE CONSUMO			FRECUENCIA DE CONSUMO		
CONSUMO DE PAN		11981	CONSUMO DE PASTELES		
DEMANDA SEMANAL	Porcentaje	Demanda 350 familias	DEMANDA SEMANAL	Porcentaje	Demanda 350 familias
1er día	15%	1797	1er día	15%	449
2do día	10%	1198	2do día	10%	300
3er día	12%	1438	3er día	12%	359
4to día	13%	1558	4to día	13%	389
5to día	15%	1797	5to día	15%	449
6to día	20%	2396	6to día	20%	599
7mo día	15%	1797	7mo día	15%	449
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>11981</b>	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2996</b>

Fuente: Datos de la segmentación del mercado.  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.16.2 Determinación de la demanda.

La asociación será reconocida en el mercado panificador como “PRODUPAN”, que se dedica a la comercialización de pana, pasteles, bocaditos entre otros, distribuyendo a través de los canales de distribución a las comunidades aledañas tales como: el Puerto de Chanduy, Manantial de Chanduy entre otros, con una clientela aproximada de:  $(11981 + 2995) 14.976$ .

Con la adecuada integración de los socios o miembros, con un total de 14976 clientes, vendiendo 2 productos pan y pasteles: en el pan hay una condición importante, es de consumo diaria y por lo tanto su frecuencia es alta, determinado así:

**CUADRO N° 26 Puntos de Distribución**

Puntos de Distribución	Demanda Total de Clientes
20 Comunereros	14976

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.16.3 Determinación de los Activos Fijos Requeridos.

A continuación se detalla cada uno de los activos fijos requeridos con su respectiva depreciación, para iniciar las actividades comerciales de la Asociatividad:

**CUADRO N° 27 Activos Fijos**

ASOCIACIÓN PRODUPAN									
PRESUPUESTO DE INVERSION DE ACTIVOS FIJOS									
DEPRECIACIÓN									
EXPRESADO EN DÓLARES									
CANT	ACTIV FIJOS	VALOR UNIT	TOTAL	CICLO VID	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
2	Horno cobertor 8 bandejas	2.500,00	5.000,00	3	1.666,67	1.666,67	1.666,67	-	-
1	Batidora mediana	500,00	500,00	3	166,67	166,67	166,67		
1	Amasadora 50Kg. masa	1.480,00	1.480,00	1	1.480,00				
2	Balanza 15Kg-Medidor	172,00	344,00	3	114,67	114,67	114,67		
2	Utensilios de cocina	500,00	1.000,00	3	333,33	333,33	333,33		
3	Mostradores-Paneras	700,00	2.100,00	3	700,00	700,00	700,00		
1	Mesa de trabajo	175,00	175,00	3	58,33	58,33	58,33		
1	Computadora	750,00	750,00	3	250,00	250,00	250,00		
1	Impresora	85,00	85,00	3	28,33	28,33	28,33		
1	Juego de Porta bandejas	500,00	500,00	3	166,67	166,67	166,67		
			-		-	-	-	-	-
		<b>7.362,00</b>	<b>11.934,00</b>		<b>4.964,67</b>	<b>3.484,67</b>	<b>3.484,67</b>	-	-

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.16.4 Determinación del Capital de trabajo para implementar la Asociatividad.

Para efectuar la apertura de los nuevos puntos de distribución de los productos a nivel local y provincial, atendiendo los diferentes segmentos de mercados, buscando la competitividad, se necesita desarrollar nuevas líneas de productos para satisfacer las necesidades de los consumidores, obteniendo una mejor rentabilidad en el negocio y definir una estrategia de marketing para la captación de nuevos consumidores dentro de la provincia, con el objetivo de ir creciendo, mediante una publicidad en los diferentes medios.

Para aquello se requiere el siguiente capital de trabajo:

#### CUADRO N° 28 Servicios Básicos

##### ASOCIACIÓN PRODUPAN SERVICIOS BÁSICOS EXPRESADO EN DÓLARES

#### CONSUMO TOTAL

PRODUCTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Energía Eléctrica	460,00	483,00	507,15	532,51	559,13	2.541,79
Agua Potable	650,00	682,50	716,63	752,46	790,08	3.591,66
Teléfono	400,00	420,00	441,00	463,05	486,20	2.210,25
<b>TOTAL</b>	<b>1.510,00</b>	<b>1.585,50</b>	<b>1.664,78</b>	<b>1.748,01</b>	<b>1.835,41</b>	<b>8.343,70</b>

#### CONSUMO ASOCIATIVO

PRODUCTO	%	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Energía Eléctrica	25%	115,00	120,75	126,79	133,13	139,78	635,45
Agua Potable	30%	195,00	204,75	214,99	225,74	237,02	1.077,50
Teléfono	35%	140,00	147,00	154,35	162,07	170,17	773,59
<b>TOTAL</b>		<b>450,00</b>	<b>472,50</b>	<b>496,13</b>	<b>520,93</b>	<b>546,98</b>	<b>2.486,53</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Es importante indicar que los costos si se consumen de manera asociativa se disminuyen los gastos. También se requiere de algunos suministros para oficina, porque se consideran importantes para la organización.

### CUADRO N° 29 Suministros de Oficina

#### ASOCIACIÓN PRODUPAN SUMINISTROS DE OFICINA

DETALLE	CANTIDAD	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>GASTOS DE SUMINISTROS PARA IMPLEMENTACION DE LA ASOCIATIVIDAD</b>							
Resmas de papel A-4	60	3,50	210,00	214,20	218,48	222,85	227,31
Esferos	24	0,25	6,00	6,12	6,24	6,37	6,49
Lápices	24	0,25	6,00	6,12	6,24	6,37	6,49
Cintas lexmar impresora	5	2,35	11,75	11,99	12,22	12,47	12,72
Clips	24	0,35	8,40	8,57	8,74	8,91	9,09
Cartuchos de impresora	12	21,00	252,00	257,04	262,18	267,42	272,77
Grapas	24	1,00	24,00	24,48	24,97	25,47	25,98
perforadoras	1	3,50	3,50	3,57	3,64	3,71	3,79
Sacagrapas	1	0,60	0,60	0,61	0,62	0,64	0,65
<b>TOTAL</b>			<b>522,25</b>	<b>532,70</b>	<b>543,35</b>	<b>554,22</b>	<b>565,30</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### CUADRO N° 30 Costos de Producción

ASOCIACIÓN PRODUPAN												
COSTO DE PRODUCCIÓN												
INCREMENTO ANUAL							0	30	60	90	120	
MOD												
CARGO	SUELDO MENSUAL	No. EMPLEADOS POR AÑO					SUELDO ANUAL					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Operarios	340,00	2	2	2	2	2	8.160,00	8.880,00	9.600,00	10.320,00	11.040,00	
<b>TOTAL</b>	<b>340,00</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>8.160,00</b>	<b>8.880,00</b>	<b>9.600,00</b>	<b>10.320,00</b>	<b>11.040,00</b>	
COSTO AL POR MAYOR DE LAS MATERIAS PRIMAS												
COSTO DE INSUMOS POR DEMANDA												
CONCEPTO	COSTO	N° DE PORCIONES MENSUALES					COSTOS ANUALES					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Harina	0,45	15	20	20	20	20	85,05	113,40	113,40	113,40	113,40	
Sal	0,30	15	20	20	20	20	56,70	75,60	75,60	75,60	75,60	
Azucar	0,35	15	20	20	20	20	66,15	88,20	88,20	88,20	88,20	
Levadura	0,25	15	20	20	20	20	47,25	63,00	63,00	63,00	63,00	
<b>TOTAL</b>							<b>255,15</b>	<b>340,20</b>	<b>340,20</b>	<b>340,20</b>	<b>340,20</b>	
							<b>Costo de Produc.</b>	<b>8.415,15</b>	<b>9.220,20</b>	<b>9.940,20</b>	<b>10.660,20</b>	<b>11.380,20</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Para cumplir con las diferentes estrategias, para obtener más clientes y cumplir con la demanda, se debe definir los gastos de asesoría, capacitación, estudio de mercado, publicidad y un lugar de degustación, determinado los diferentes gastos operacionales que se necesitan para la asociatividad.

### CUADRO N° 31 Gastos Operacionales

<b>ASOCIACIÓN PRODUPAN</b>						
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
<i>EXPRESADO EN DÓLARES</i>						
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>TOTAL</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Capacitaciones-Asesoría	620,00	585,00	585,00	-	-	1.790,00
Estudio de mercado	210,00	220,50	231,53	243,10	255,26	1.160,38
Publicidad y Propaganda	605,00	635,25	667,01	700,36	735,38	-
Lugar de Degustación	62,50	10,00	10,00	39,38	131,25	-
<b>TOTAL</b>	<b>877,50</b>	<b>865,75</b>	<b>908,54</b>	<b>982,84</b>	<b>1.121,89</b>	<b>1.160,38</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.16.5 Determinación de la inversión para implementar la Asociatividad.

De acuerdo a los requerimientos para formar parte de la asociatividad es necesario un total de \$ 18.279,65.

### CUADRO N° 32 Inversión Inicial

<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$ 11.934,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>\$ 6.345,65</b>
<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.279,65</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Determinado el capital se observa entonces que es necesario un préstamo por un valor de \$ 15.994,65, que corresponde al 87,50% del total de la inversión en la que se debe financiar e iniciar con las actividades, el mismo que se puede conseguir a través del Banco nacional de Fomento, debido al bajo interés, además porque es una institución que siempre contribuye al desarrollo de los comuneros, uniendo con el capital en bienes y dinero que asciende a \$ 2.285,00.

### CUADRO N° 33 Financiamiento

FINANCIAMIENTO	%S	INVERSIÓN	COST K	COST K PROM POND
<b>CAPITAL PROPIO</b>	12,50%	\$ 2.285,00	0,15	0,1520
<b>DEUDA</b>	87,50%	\$ 15.994,65	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	100%	<b>\$ 18.279,65</b>		<b>0,1520</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### CUADRO N° 34 Listado de personas dedicadas a la comercialización de pan

N° De Integrantes	Nombre y Apellidos	Cédula	Recursos en Bienes	Recursos Económicos
1	Cancio Pita Yuvani	091215755-9	\$ 129,00	\$ 30,00
2	Cancio Godoy Héctor	090125229-6	\$ 82,00	\$ 15,00
3	Córdova Balón Pablo	090697336-7	\$ 125,00	\$ 25,00
4	Córdova Domínguez Vidal	092286554-8	\$ 93,00	\$ 20,00
5	Del Rosario Atilio	091634729-7	\$ 105,00	\$ 28,00
6	Flores Suarez Wilson	091449444-8	\$ 88,00	\$ 15,00
7	Flores Pedro	090919513-3	\$ 79,00	\$ 15,00
8	Limones Villón Julián	090063019-5	\$ 92,00	\$ 30,00
9	Limones Villón Sixta	090478080-6	\$ 95,00	\$ 25,00
10	Morales Yagual Cecilia	092286552-2	\$ 85,00	\$ 15,00
11	Neira Beltrán Arístides	091384894-1	\$ 80,00	\$ 30,00
12	Pita Pizarro Lucila	091243754-8	\$ 83,00	\$ 25,00
13	Soriano Vicente	131135883-0	\$ 97,00	\$ 15,00
14	Soriano Elsa	092060808-0	\$ 84,00	\$ 25,00
15	Suárez Reyes Martire	091618579-6	\$ 86,00	\$ 20,00
16	Tomala Villón Angel	090125229-20	\$ 93,00	\$ 15,00
17	Tomala Villón Leonardo	090125229-21	\$ 86,00	\$ 25,00
18	Tomala Villón Patricio	090125229-22	\$ 96,00	\$ 20,00
19	Villón Suárez Juana	090125229-23	\$ 87,00	\$ 15,00
20	Villón Torres Ángela	090125229-24	\$ 97,00	\$ 15,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.862,00</b>	<b>\$ 423,00</b>
				<b>\$ 2.285,00</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

Para determinar el valor total, los dividendos de las cuotas del préstamo, se toma en cuenta una tasa activa del 11%, determinando la siguiente tabla de amortización a 5 años.

### CUADRO N° 35 Amortización del préstamo

PRÉSTAMO \$15.994,65

AÑOS 5

INTÉRÉS 11,00% tasa activa

CUOTA	DIVIDENDO	INTERES	CAPITAL	SALDO
<b>0</b>				<b>\$15.994,65</b>
1	\$4.327,68	\$1.759,41	\$2.568,27	\$13.426,39
2	\$4.327,68	\$1.476,90	\$2.850,78	\$10.575,61
3	\$4.327,68	\$1.163,32	\$3.164,36	\$7.411,25
4	\$4.327,68	\$815,24	\$3.512,44	\$3.898,81
5	\$4.327,68	\$428,87	\$3.898,81	\$0,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$21.638,39</b>	<b>\$5.643,74</b>	<b>\$15.994,65</b>	

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.16.6 Determinación de los ingresos aplicando la Asociatividad.

Se determino dos tipos de ingresos: por la venta de pan y pasteles. Deduciendo los respectivos costos de producción determinados anteriormente, cumpliendo con la estrategia de la distribución de los productos de manera eficaz, a un precio de venta similar al mercado.

**CUADRO N° 36 Presupuesto de Ventas**

<b>ASOCIACIÓN PRODUPAN</b>					
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS</b>					
<i>EXPRESADO EN CANTIDAD / DÓLARES</i>					

**INGRESOS POR VENTAS**

<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Pan	\$ 4.026	\$ 4.798	\$ 6.255	\$ 7.828	\$ 9.525
Pasteles	\$ 4.026	\$ 4.798	\$ 6.255	\$ 7.828	\$ 9.525
<b>TOTAL EN DOLARES</b>	<b>\$ 8.051</b>	<b>\$ 9.596</b>	<b>\$ 12.510</b>	<b>\$ 15.656</b>	<b>\$ 19.050</b>

**PVP**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Pan	0,10	0,10	0,11	0,11	0,12
Pasteles	0,40	0,42	0,44	0,45	0,47

Participación de mercado	7%	8%	10%	12%	14%
--------------------------	----	----	-----	-----	-----

	<b>Proyección de la demanda</b>				
<b>Demanda potencial anual</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
575.078	40.255	46.006	57.508	69.009	80.511
143.770	10.064	11.502	14.377	17.252	20.128

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

En caso de bajas demanda y mayor producción, debido a diferentes circunstancias del entorno, se realizará convenios con diferentes empresas, para recuperar un total de 640 clientes, teniendo cada empresa un promedio de cliente entre 150 a 180 clientes, como lo demuestra el cuadro siguiente:

**CUADRO N° 37 Convenios en baja producción**

<b>CONVENIOS EN BAJA PRODUCCIÓN</b>		
<b>Estrategia de respuesta</b>		
<b>Objetivo:</b> Comercializar los productos panificados de forma eficaz, por la baja producción.		
<b>N° DE CONVENIOS</b>	<b>N° DE EMPRESA</b>	<b>CLIENTES</b>
5	1	150
5	1	180
1	-	
1	-	
5	1	150
5	1	160
1	-	
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>640</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>160</b>

Fuente: Datos de la investigación.  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.16.7 Estados Financieros Aplicando la Asociatividad.

En el plan de Asociatividad, es necesario determinar los estados financieros que permitan la factibilidad del estudio, estos instrumentos ayudaran a tener una mejor perspectivas del entorno contable en que se desarrollan las actividades de la empresa.

##### 4.16.7.1 Estados de Resultado.

**CUADRO N° 38 Estado de Resultado**

<b>ASOCIACIÓN PRODUPAN</b>					
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>					
<i>EXPRESADO EN DÓLARES</i>					
<b>DETALLE</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>INGRESOS</b>					
Ventas Brutas	\$ 9.057,48	\$ 10.795,69	\$ 14.073,81	\$ 17.613,42	\$ 21.430,96
<b>COSTOS</b>					
Costo de producción	\$ 4.335,15	\$ 4.780,20	\$ 5.140,20	\$ 5.500,20	\$ 5.860,20
<b>Ventas Netas</b>	\$ 4.722,33	\$ 6.015,49	\$ 8.933,61	\$ 12.113,22	\$ 15.570,76
<b>GASTOS</b>					
Gastos administración	\$ 5.936,92	\$ 4.489,86	\$ 4.524,14	\$ 1.075,15	\$ 1.112,28
Gastos operacionales	\$ 877,50	\$ 865,75	\$ 908,54	\$ 982,84	\$ 1.121,89
Gasto financiero	\$ 1.572,41	\$ 1.319,93	\$ 1.039,67	\$ 728,59	\$ 383,29
<b>UAII</b>	<b>\$ -3.664,49</b>	<b>\$ -660,05</b>	<b>\$ 2.461,25</b>	<b>\$ 9.326,65</b>	<b>\$ 12.953,31</b>
Participación Trabajadores	\$ -549,67	\$ -99,01	\$ 369,19	\$ 1.399,00	\$ 1.943,00
Impuestos	\$ -778,70	\$ -140,26	\$ 523,02	\$ 1.981,91	\$ 2.752,58
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ -2.336,11</b>	<b>\$ -420,78</b>	<b>\$ 1.569,05</b>	<b>\$ 5.945,74</b>	<b>\$ 8.257,73</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.16.7.2 Flujo de Efectivo.

**CUADRO N° 39 Flujo de Efectivo**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Saldo Inicial	\$ -	\$ 5.701	\$ 12.086	\$ 20.583	\$ 31.379	\$ 69.749
<b><u>INGRESOS</u></b>						
Ventas	\$ 9.057	\$ 10.796	\$ 14.074	\$ 17.613	\$ 21.431	\$ 72.971
Aporte de Accionistas	\$ 2.285	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.285
Prestamo	\$ 14.295					
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 23.352</b>	<b>\$ 10.796</b>	<b>\$ 14.074</b>	<b>\$ 17.613</b>	<b>\$ 21.431</b>	<b>\$ 87.266</b>
<b><u>EGRESOS</u></b>						
Gastos de Administracion	\$ 972	\$ 1.005	\$ 1.039	\$ 1.075	\$ 1.112	\$ 5.204
Gastos de operacionales	\$ 878	\$ 866	\$ 909	\$ 983	\$ 1.122	\$ 4.757
Compra de Activos Fijos	\$ 11.934	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11.934
Dividendo	\$ 3.868	\$ 3.868	\$ 3.868	\$ 3.868	\$ 3.868	\$ 19.339
Participacion de los trabajadores	\$ -	\$ -550	\$ -99	\$ 369	\$ 1.399	\$ 1.120
Impuestos	\$ -	\$ -779	\$ -140	\$ 523	\$ 1.982	\$ 1.586
<b>Total Egresos</b>	<b>\$ 17.651</b>	<b>\$ 4.410</b>	<b>\$ 5.576</b>	<b>\$ 6.818</b>	<b>\$ 9.483</b>	<b>\$ 43.939</b>
Saldo Operacional	\$ 5.701	\$ 6.385	\$ 8.497	\$ 10.796	\$ 11.948	\$ 43.327
<b>Saldo Final</b>	<b>\$ 5.701</b>	<b>\$ 12.086</b>	<b>\$ 20.583</b>	<b>\$ 31.379</b>	<b>\$ 43.327</b>	<b>\$ 113.076</b>

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### **Estrategia a aplicar:**

En los aportes de accionistas se aplicará la estrategia de repliegue, estableciendo una política de capital de trabajo, para incrementar la cantidad de socios que desean integrar la asociación, aumentar la cuota mensual de aporte.

#### 4.16.8 Determinación del VAN, TIR Y MÉTODO DE RECUPERACIÓN

##### CUADRO N° 40 Evaluación Financiera

##### ASOCIACIÓN PRODUPAN EVALUACIÓN FINANCIERA EXPRESADO EN DÓLARES

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) INGRESOS	\$ 9.057,48	\$ 10.795,69	\$ 14.073,81	\$ 17.613,42	\$ 21.430,96
(-) EGRESOS	\$ 9.821,19	\$ 5.116,34	\$ 6.324,88	\$ 5.438,90	\$ 6.929,74
(+) DEPRECIACIÓN	\$ 4.964,67	\$ 4.964,67	\$ 4.964,67	\$ 4.964,67	\$ 4.964,67
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.200,96</b>	<b>\$ 10.644,02</b>	<b>\$ 12.713,59</b>	<b>\$ 17.139,19</b>	<b>\$ 19.465,89</b>

AÑOS	FLUJOS
AÑO 1	\$ 4.200,96
AÑO 2	\$ 10.644,02
AÑO 3	\$ 12.713,59
AÑO 4	\$ 17.139,19
AÑO 5	\$ 19.465,89

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

##### CUADRO N° 41 Cálculo del VAN

VAN		
AÑOS	FLUJOS	
AÑO 1	\$ 4.200,96	
AÑO 2	\$ 10.644,02	
AÑO 3	\$ 12.713,59	
AÑO 4	\$ 17.139,19	
AÑO 5	\$ 19.465,89	
<b>VAN</b>		\$ 39.308,86
<b>INVERS INIC</b>		\$ 16.579,65
		\$ 22.729,21

\$ 39.308,86 VAN  
**Van mayor a cero Proyecto Aceptado.**

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

### CUADRO N° 42 Cálculo del TIR

<b>TIR</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJOS</b>	<b>TIR</b>
AÑO 0	\$ -16.579,65	
AÑO 1	\$ 4.200,96	
AÑO 2	\$ 10.644,02	
AÑO 3	\$ 12.713,59	
AÑO 4	\$ 17.139,19	
AÑO 5	\$ 19.465,89	
<b>TIR</b>		52,07%
<b>TCCPP</b>		15,20%

**52%**  
Tir > a TCCPP proyecto  
aceptado

Fuente: Datos de la investigación  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.17 CRONOGRAMA

**CUADRO N° 43 Cronograma de Actividades**

FASES	ACTIVIDAD	CUATRIMESTRE															
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV				
<b>PRIMERA</b>	<b>ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</b>	X	X														
<b>SEGUNDA</b>	<b>PROYECCIÓN ESTRATEGICA</b>			X	X												
<b>TERCERA</b>	<b>ESTRUCTURA ORGANICA</b>					X	X	X	X								
<b>CUARTA</b>	<b>RESULTADO DE EFECTIVIDAD</b>									X	X	X	X				

Fuente: Datos de la propuesta  
Elaborado por: Ana Villón Chanalata

#### 4.18 RESULTADO DE EFECTIVIDAD.

##### 4.18.1 Eficiencia.

La Asociatividad involucra muchos factores importantes como es la integración y la consecución de objetivos, comprometiendo a todos como equipo de trabajo tomando en cuenta los siguientes indicadores de gestión:

- Direccionamiento de la asociación.
- Valorar el trabajo en equipo.
- Inversión en la capacitación del talento humano.

- Cumplir con lo dispuesto en el plan de acción y el plan operativo.

#### **4.18.2 Eficacia.**

Referente a la eficacia está determinado en varios factores en el cumplimiento de las actividades, contar con los equipos necesarios y una materia prima de calidad para que el producto pueda ser comercializado cumpliendo las normas que exige el mercado local y nacional.

#### **4.18.3 Evaluación.**

La asociación “PRODUPAN”, debe implementar los procesos de estructura organizativa y de planificación para realizar periódicamente las evaluaciones de desempeño, llenar los formularios de producción diariamente, controlar la cartilla de pedidos, entre otros.

#### **4.18.4 Seguimiento.**

El proceso de seguimiento se lo establece con la finalidad de controlar las actividades de apoyo, soporte en el entorno interno y externo de la asociación, por ejemplo si los pedidos que realizan los clientes están llegando a la hora día que lo requieran e inclusive si la asociación mantiene un stock de productos.

## **CONCLUSIONES.**

- Se determinó la variedad de productos artesanales y para fortalecer las redes de distribución a nivel local de la Asociación.
- Las estrategias de comercialización se han dividido en cuatro fases para las diferentes de actividades planificación, administración, dirección y ejecución de la Asociación “PRODUPAN”.
- Con esta propuesta se pretende generar fuentes de empleo y mayores ingresos para los asociados.
- Que las características del liderazgo de sus miembros mediante el trabajo en equipo entre los panificadores artesanales del sector permitirían consolidarse en la consecución de sus objetivos.
- El conocimiento de los diferentes organismos públicos que apoyan económica y técnicamente la actividad artesanal de la panificación.

## **RECOMENDACIONES.**

- Que las estrategias competitivas en la asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy, provincia de Santa Elena debe aumentar la oferta de productos de acuerdo a la demanda proyectada el mercado mediante la atracción de clientes y el reconocimiento.
- Los socios deben autogestionar un capital de trabajo para aplicar las estrategias de marketing en la Asociación de Panificadores Artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy, provincia Santa Elena, mejorando la calidad de los productos panificados a través de la utilización de tecnología de punta y difundiendo las características y beneficios de los productos panificados.
- Con el analice de los factores internos y externos que afectan en las ventas de la Asociación de panificadores artesanales “PRODUPAN” de la parroquia Chanduy, provincia Santa Elena realizar, desarrollo nuevos productos como bocaditos exóticos, expandiendo la línea de productos, es decir, incluir la venta de bocaditos, pasteles, entre otros.
- Gestionar ante las diferentes instituciones financieras que ofrecen crédito para la construcción de la sede de la asociación, de esta manera tendrán un lugar para realizar las diferentes actividades en el proceso de comercialización de los productos.

## **GLOSARIO**

**Asociación o corporación:** Figuras jurídicas que surgen de un acuerdo de voluntades, vinculadas mediante aportes de dinero, especie o actividad.

**Asociatividad:** Mecanismo de cooperación entre organizaciones, en donde cada una mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decidiendo voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

**Amasar:** Significa dar forma a un trozo de masa, para armar un pan. La masa se estira y se arrolla, o se bolla y luego se le da forma de pan, bizcocho, galleta, entre otros.

**Armadora:** Es una máquina que permite elaborar panes de forma industrializada y no artesanal, funciona con un sistema de cintas y rodillos que les dan forma a los panes y los va armando con el formato de pan establecido. La máquina tiene graduaciones para armar distintos tamaños de pan.

**Cooperativas integrales o multiactivas:** Cooperativas que en desarrollo de su objeto social, realizan dos o más actividades relacionadas y complementarias entre sí, de producción, distribución y consumo, además de prestar servicios.

**Empresa comunitaria:** Organizaciones de productores a las cuales el Estado asigna tierra para que la exploten conjuntamente. Los gastos en que se incurre durante la ejecución de las actividades corren por cuenta de los empresarios, las utilidades se distribuyen entre ellos, pero la propiedad de la tierra se mantiene en cabeza del Estado.

**Empresa unipersonal:** Aquella conformada por una sola persona natural o jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades comerciales.

**Fermento:** Se llaman fermentos a los componentes de la levadura, organismos vivos que aceleran la formación de una masa. Con un fermento, se regula el tiempo de fermentación de una masa. Algunos fermentos están elaborados con levadura natural, que es la que se encuentra presente en cereales como el trigo. Pero esta levadura natural, debe ser cultivada dándole alimento y este proceso puede llevar días.

**Hornos:** El horno es la herramienta de cocina más útil en términos panaderos. Hay de distintos tipos y prestaciones. Entre estos, se puede encontrar desde los primitivos hornos a leña, pasando por toda una gama intermedia, para llegar a los hornos rotativos de última generación.

**Levadura:** Las levaduras son diversos hongos microscópicos responsables de la fermentación de diversos materiales orgánicos, principalmente azúcares e hidratos de carbono. La levadura es un organismo vivo que rompe las moléculas de almidón en azúcares. Algunos de estos azúcares le sirven de alimento, y otros crean un ligero sabor dulzón que se aprecia en algunos panes, así no lleven azúcar.

**Pan:** El pan es un alimento básico que forma parte de la dieta tradicional en el mundo. Se suele preparar mediante el horneado de una masa, elaborada fundamentalmente con harina de cereales, sal y agua..

**Personería jurídica:** Reconocimiento que otorga a las entidades de tipo asociativo, de su condición de persona jurídica, con existencia y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. Es necesaria para formalizar todos los actos que realiza una organización, con o sin ánimo de lucro.

## ABREVIATURAS

PYME	=	Pequeña y Mediana Empresa
BNF	=	Banco Nacional de Fomento
CFN	=	Corporación Financiera Nacional
PNDBV	=	Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir
CAPEIPI	=	Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha
N	=	Tamaño de la población
n	=	Tamaño de la muestra
$Z^2$	=	Nivel de confianza (valor Z)
$E^2$	=	Porcentaje de error
p	=	Probabilidad de éxito
q	=	Probabilidad que no se consiga el éxito
FODA	=	Fortaleza – Oportunidad – Debilidades y Amenazas.
PRODUPAN	=	Productores de Pan Artesanal
RR.HH.	=	Recursos Humanos
BCG	=	Boston Consulting Group
MAPOS	=	Matriz de Posicionamiento
MEFE	=	Matriz de Evaluación de Factores Externos
MEFI	=	Matriz de Evaluación de Factores Internos

## BIBLIOGRAFÍA

- Alberto, D. I. (2005). *Proyecto Empresarial*. Madrid-España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Amstrong Gary - Philip Kotler. (2005). *Fundamentos de Marketing*. México: Trillas.
- Arboleda, T. (2011). *Influencia de la cultura organizacional*.
- Asamblea Nacional, R. (s.f.). Constitución de República del Ecuador.
- Bermudez A. (2009). *Plan de Marketing*. Bogotá: Alas.
- Cabanellas, Guillermo. (2010). *Diccionario Jurídico*. Argentina: Esparta.
- Castillo, A. V. (8 de Noviembre de 2012). *Marketing*. Recuperado el 1 de Febrero de 2013, de <http://marketingcr.bligoo.es/estrategias-para-fijacion-de-precios>
- Chiavenato, I. (2010). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Consejo Provincial, S. (20 de Octubre de 2012). [www.prefecturasantaelena.gob.ec](http://www.prefecturasantaelena.gob.ec). Recuperado el 20 de Oct de 2012
- Constitucion Ecuador, A. N. (2008). *Constitucion de la Republica del Ecuador*. Quito-Ecuador: Registro Oficial.
- CUMMING, T. G., & WORLEY, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y cambio*. México: Thompson Learning.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Dessler. (2008). *Administración de Personal*. México Distrito Federal: Trillas.
- E.MENDEZ A, C. (2006). *Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de investigacion*. España: Limusa, Tercera Edicion.
- Enrique B.F., B. F. (1998). *Organización de Empresas, análisis, diseño y estructura*. México: McGraw Hill INTERAMERICANA EDITORES.
- Franklin, B. (2007). *Auditoria Administrativa*. Mexico: McGraw Hill.
- García Luján, E. (2007). *Procedimiento General para diseño y/o rediseño organizacional basado en la gestión por procesos*. Madrid-España: Villa Clara.

- Gutierrez M, A. (2002). *Técnicas de investigación y metodología del estudio*. Serie didáctica.
- Hellriegel. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Bogotá: Trillas.
- Hernandez S, F. C. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- IVANCEVIC, J. (2006). *Comportamiento Organizacional*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- James, B. Q. (1995). *Planeación Estratégica*. México: Prentice-Hall, Inc.
- Koontz, H. (2010). *Estrategia, Planificación y Control* (Vol. 45).
- Koontz, H. y Wehrich, H. (2008). *Elementos de Administración*. La Habana: Editorial. MES.
- Kotler, P. A. (2008). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Person Education.
- Larrea Jutiz, R. (2011). *Guía Práctica para la Selección del Tema y Elaboración del Proyecto de Tesis*. Guayaquil: Uteg.
- Mendez Carlos. (2006). *Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Colombia: Limusa.
- PNDBV 2013-2017, E. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo del Buen Vivir*. Quito: Registro Oficial.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*.
- Quiros Fernando. (2010). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Océano.
- Rafael Luna, D. C. (2001). *Guía para elaborar estudios de factibilidad de proyectos ecoturísticos*. Guatemala: PROARCA/CAPAS.
- Robert Smith, K. . (1996). *The Balance Scorecard: Translating Strategy*. Boston: Harvard Business School.
- Staton, E. W. (2007). *Fundamentos de Marketing (13a Edición)*.
- SUAREZ, E. C. (2012). *INVESTIGACION CIENTIFICA. LA LIBERTAD : DISEÑO IMPRENTA SAN FRANCISCO*.
- Tamayo Mario. (2007). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Valencia-Ramirez-Muñoz-Eraso. (2006). *Asociatividad Empresarial en Colombia*. Bogotá-Colombia: Trillas.

Vergel A. Vives M. (Enero de 2010). *Plan de Negocios para el Inicio del Proceso de expansión de chic accesorios en la ciudad de monteria*. Recuperado el 4 de Septiembre de 2012

Weber, M. (2008). *Principios de Teoría Administrativa*. Madrid: Prentice Hall.

# ANEXOS



## ANEXO N° 1 Formato de Entrevista

### UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA INGENIERÍA EN DESARROLLO EMPRESARIAL

ESTUDIO PAP 001  
ENTREVISTA

NOMBRE:..... EDAD:.....  
DOMICILIO:..... TLF:.....  
NEGOCIO:..... TLF:.....  
CARGO QUE DESEMPEÑA:  
PROPIETARIO: SI 1 NO 2  
NÚMERO DE EMPLEADOS: .....  
CIUDAD: LA LIBERTAD 1 SALINAS 2 SANTA ELENA 3  
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR:..... Í

**BUENOS DÍAS , TARDES, NOCHES, SR. SOY..... ESTUDIANTE DE LA UPSE Y ESTAMOS CONVERSANDO CON PERSONAS COMO USTED SOBRE IMPORTANTES TEMAS DE ACTUALIDAD, TODO LO QUE USTED OPINE SERA PARA NOSOTROS DE MUCHA UTILIDAD, Y SU INFORMACIÓN SERÁ TRATADA ESTADÍSTICAMENTE.**

**1.-YO MENCIONARÉ ALGUNOS COLORES, Por favor defínalos con la primera palabra que venga a su mente.**

- 1.- Negro .....
- 2.- Blanco .....
- 3.- Amarillo .....
- 4.- Lila .....
- 5.- Azul .....
- 6.- Rojo .....
- 7.- Café .....

**2.-¿Cuáles son las funciones que usted desempeña en este negocio?**

.....  
.....

**3.-¿Cómo describiría usted al sector de la panadería en la Provincia de Santa Elena?**

.....  
.....

**4.-¿Cómo se da actualmente el proceso de comercialización y distribución del pan en la Provincia de Santa Elena?**

.....  
.....

**5.-¿Qué ventajas y desventajas observa usted en las panaderías tradicionales?**

.....  
.....

**6.-¿A qué se debe el ingreso de nuevos competidores?**

.....  
.....

**7.-¿Qué buscan los consumidores cuando compran pan?**

.....  
.....

**8.-¿Qué opina usted sobre la tecnología que utilizan actualmente las panaderías de la provincia?**

.....  
.....

**9.-¿Cómo es la imagen que proyectan las panaderías tradicionales de la Provincia de Santa Elena?**

.....  
.....

**10.-¿Qué conoce usted sobre las panaderías artesanales de la Parroquia Chanduy?**

.....  
.....

**11.-¿Para optimizar las ventas que estrategias le recomendaría usted a los panificadores artesanales de la Parroquia Chanduy?**

.....  
.....

**12.-A y ¿Cómo debe ser la imagen que proyecten las panaderías tradicionales de la Parroquia Chanduy?**

.....  
.....

**13.-¿Qué opinión le merece usted la asociatividad como medio para fomentar el marketing de la panificación artesanal en la Parroquia Chanduy?**

.....  
.....

**14.-¿Qué acciones recomendarías a los panificadores artesanales de la Parroquia Chanduy para que mejoren la publicidad y promoción de sus productos?**

.....  
.....

**15.-¿Según su opinión a que instituciones le corresponde impulsar la panificación artesanal?**

.....  
.....

## ANEXO N° 2 Modelo de Encuesta

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS																											
Objetivos: Analizar qué factores internos y externos afectan en las ventas de la Asociación de panificadores artesanales "PRODUPAN" de la parroquia Chanduy provincia Santa Elena.																											
Buenos Días, Sr, soy estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena de la Carrera de Ingeniería en desarrollo empresarial y estamos encuestando a clientes que compran productos elaborado de la harina y temas de suma importancia.																											
Género		Edad		Nivel de Educación																							
Masculino		De 18 a 25 años		Primaria																							
		De 26 a 35 años		Secundaria																							
Femenino		De 36 a 45 años		Superior																							
		De 45 años en adelante		No sabe/No contesta																							
Nivel de Ingresos																											
				Menor del RBU																							
				Igual a la RBU																							
				Mayor a la RBU																							
				No sabe/ No contesta																							
Preguntas: (marque con una x la respuesta)																											
1. ¿Con que frecuencia compra pan para el consumo familia?			2. ¿Cree usted que las estrategias de marketing influye en las ventas de la asociación de panificadores artesanales?																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Diario</td><td></td></tr> <tr><td>Semanal</td><td></td></tr> <tr><td>Mensual</td><td></td></tr> <tr><td>Casi nunca/ No responde</td><td></td></tr> </table>			Diario		Semanal		Mensual		Casi nunca/ No responde		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Frecuentemente</td><td></td></tr> <tr><td>Poca veces</td><td></td></tr> <tr><td>Rara vez</td><td></td></tr> <tr><td>Casi nunca/ No responde</td><td></td></tr> </table>			Frecuentemente		Poca veces		Rara vez		Casi nunca/ No responde							
Diario																											
Semanal																											
Mensual																											
Casi nunca/ No responde																											
Frecuentemente																											
Poca veces																											
Rara vez																											
Casi nunca/ No responde																											
3. De los siguientes productos: ¿Cuál es de su preferencia?			4. ¿Al momento de adquirir este producto, le gustaría que le ofrezcan?																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Pan</td><td></td></tr> <tr><td>Tortas</td><td></td></tr> <tr><td>Dulces</td><td></td></tr> <tr><td>Bocaditos</td><td></td></tr> <tr><td>Otros/Indique</td><td></td></tr> </table>			Pan		Tortas		Dulces		Bocaditos		Otros/Indique		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Buen precio por el producto</td><td></td></tr> <tr><td>Facilidades de pago</td><td></td></tr> <tr><td>Descuentos</td><td></td></tr> <tr><td>Promociones</td><td></td></tr> <tr><td>Otros/Indique</td><td></td></tr> </table>			Buen precio por el producto		Facilidades de pago		Descuentos		Promociones		Otros/Indique			
Pan																											
Tortas																											
Dulces																											
Bocaditos																											
Otros/Indique																											
Buen precio por el producto																											
Facilidades de pago																											
Descuentos																											
Promociones																											
Otros/Indique																											
5. ¿Considera usted que la publicidad es una herramienta importante para promocionar la asociación?			6. ¿Considera importante que deben asociarse los panificadores para que vendan su producto?																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Muy importante</td><td></td></tr> <tr><td>Importante</td><td></td></tr> <tr><td>Menos importante</td><td></td></tr> <tr><td>No sabe/No contesta</td><td></td></tr> </table>			Muy importante		Importante		Menos importante		No sabe/No contesta		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Muy importante</td><td></td></tr> <tr><td>Importante</td><td></td></tr> <tr><td>Menos importante</td><td></td></tr> <tr><td>No sabe/No contesta</td><td></td></tr> </table>			Muy importante		Importante		Menos importante		No sabe/No contesta							
Muy importante																											
Importante																											
Menos importante																											
No sabe/No contesta																											
Muy importante																											
Importante																											
Menos importante																											
No sabe/No contesta																											
7. De los diferentes medios de comunicación: ¿Cuál cree que es el más idóneo para utilizar en la publicidad?			8. De las siguientes emisoras: ¿cuál es de su preferencia?																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Auditivo</td><td></td></tr> <tr><td>Visual</td><td></td></tr> <tr><td>Escrito</td><td></td></tr> <tr><td>No sabe/No contesta</td><td></td></tr> </table>			Auditivo		Visual		Escrito		No sabe/No contesta		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>La Voz de la Península</td><td></td></tr> <tr><td>Record</td><td></td></tr> <tr><td>Radio Amor 89.9 fm</td><td></td></tr> <tr><td>Santa Elena</td><td></td></tr> <tr><td>Genial</td><td></td></tr> <tr><td>Otros/Indique</td><td></td></tr> </table>			La Voz de la Península		Record		Radio Amor 89.9 fm		Santa Elena		Genial		Otros/Indique			
Auditivo																											
Visual																											
Escrito																											
No sabe/No contesta																											
La Voz de la Península																											
Record																											
Radio Amor 89.9 fm																											
Santa Elena																											
Genial																											
Otros/Indique																											
9. ¿Cree usted, que en una panadería exista un sitio de degustación de productos?			10. Refiriéndonos al Pan: ¿Por qué le gusta adquirir este producto?																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Totalmente de acuerdo</td><td></td></tr> <tr><td>De acuerdo</td><td></td></tr> <tr><td>Parcialmente de acuerdo</td><td></td></tr> <tr><td>No de acuerdo</td><td></td></tr> <tr><td>Totalmente no de acuerdo</td><td></td></tr> </table>			Totalmente de acuerdo		De acuerdo		Parcialmente de acuerdo		No de acuerdo		Totalmente no de acuerdo		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Marca</td><td></td></tr> <tr><td>Calidad</td><td></td></tr> <tr><td>Precio</td><td></td></tr> <tr><td>Sabor</td><td></td></tr> <tr><td>Empaque</td><td></td></tr> <tr><td>No sabe/ No contesta</td><td></td></tr> </table>			Marca		Calidad		Precio		Sabor		Empaque		No sabe/ No contesta	
Totalmente de acuerdo																											
De acuerdo																											
Parcialmente de acuerdo																											
No de acuerdo																											
Totalmente no de acuerdo																											
Marca																											
Calidad																											
Precio																											
Sabor																											
Empaque																											
No sabe/ No contesta																											
11. ¿De qué manera le gustaría adquirir este producto?			12. Sobre el servicio: ¿Qué tipo de servicio le brinda una panadería?																								
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Venta Directa</td><td></td></tr> <tr><td>Venta por teléfono</td><td></td></tr> <tr><td>Venta por internet</td><td></td></tr> <tr><td>Otros/Indique</td><td></td></tr> </table>			Venta Directa		Venta por teléfono		Venta por internet		Otros/Indique		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td>Oportuno</td><td></td></tr> <tr><td>Eficiente</td><td></td></tr> <tr><td>Rápido</td><td></td></tr> <tr><td>Otros / Indique</td><td></td></tr> </table>			Oportuno		Eficiente		Rápido		Otros / Indique							
Venta Directa																											
Venta por teléfono																											
Venta por internet																											
Otros/Indique																											
Oportuno																											
Eficiente																											
Rápido																											
Otros / Indique																											

Fecha: \_\_\_\_\_ Entrevistado por: \_\_\_\_\_



## ANEXO N° 4 Acta de Constitución de la Asociación

### **ACTA DE LA PRIMERA ASAMBLEA CONSTITUTIVA DE LA ASOCIACIÓN PANIFICADORES ARTESANALES “PRODUPAN”**

En la Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena a los quince días del mes de Septiembre del 2013, siendo las 9 horas, en la sede Barrial de la Parroquia Chanduy, se reúne un grupo de personas, con el propósito de formar una Asociación de Panificadores Artesanales, bajo el siguiente orden del día:

- 1.-Registros de Asistentes
- 2.-Nombramiento Presidente y Secretario
- 3.-Lectura y Aprobación del Orden del día
- 4.-Discusión y resolución del los objetivos de la asociación
- 5.-Discusión y resolución sobre el nombre que llevara la asociación
- 6.-Elección de los miembros del directorio provisional
- 7.-Juramento y posesión de los dignatarios
- 8.-Estudio y revisión por primera vez de los estatutos de la organización en formación
- 9.-Resoluciones.

Una vez q se consta la asistencia de 20 personas mayores interesados en formar la asociación, de inmediato se procede a nombrar como director de la asamblea al Sr. Angel Tomala Villón como secretario al Sr. Aristides Neira Beltrán.

A continuación se procede a dar lectura del orden del día el mismo que es aprobado por afinidad sin ninguna modificación. Sobre los objetivo de la asociación pide la palabra el Srta. Ana Villon, responsable del proyecto asociativo, en la Parroquia Chanduy, y haciendo una amplia explicación de los objetivos que tendrá la asociación. Sobre superación económica, social y cultural de sus integrantes las familias, en condiciones de libertad y justicia social.

En lo que tiene q ver con el nombre de la asociación, todos los miembros asistentes, coinciden en que debe llamarse “**PRODUPAN**”. Por tal Razón artesanos Resuelve unánimemente conformar la Asociación de Panificadores Artesanales “**PRODUPAN**”

Siguiendo el orden del día se pasa a efectuar las elecciones de los miembros del directorio provisional, el mismo que por unanimidad queda conformado de la siguiente manera:

<b>PRESIDENTE:</b>	Aristides Neira Beltrán
<b>SECRETARIO:</b>	Angel Tomala Villón
<b>TESORERA:</b>	Ángela Villón Torres
<b>PRIMER VOCAL:</b>	Atilio Del Rosario
<b>SEGUNDO VOCAL:</b>	Pedro Flores

Después de tomar el juramento y posesionar a los miembros del directorio provisional y de un pequeño receso el presidente electo pide por secretaria de lectura de los estatutos de la asociación en formación por primera vez, los mismos que son estudiados artículo por artículo por el lapso de dos horas, sin que haya existido ninguna modificación, la misma que queda aprobado por primera ocasión y quedando convocados a los presentes para el segundo estudio de los mismos del día 22 de septiembre del 2013, en lo referente a resoluciones la sala pide cumplimiento a los asistentes y facilitar las copias de sus documentos personales para legalizar la personería jurídica de esta nueva asociación en formación, se clausura la sesión el 15 de septiembre del 2013, firmado la presente acta el presidente y el secretario que certifica.

*Aristides Neira*  
SR. ARISTIDES NEIRA BELTRAN

**PRESIDENTE**

*Angel Tomala v.*  
SR. ANGEL TOMALA VILLÓN

**SECRETARIO**

**CERTIFICO:** Que la presente acta es fiel copia del original del libro de actas, que reposa en el archivo de esta organización.

## ANEXO N° 5 Requisitos para acogerse a los Beneficios LFA



Ministerio de Industrias  
y Productividad

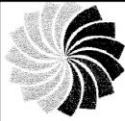
### TRÁMITE GRATUITO

#### REQUISITOS PARA ACOGERSE A LOS BENEFICIOS DE LA LEY DE FOMENTO ARTESANAL

1. Presentar solicitud y formulario del MIPRO debidamente lleno de lo contrario no se dará trámite. ✓
2. Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía y Papeleta de Votación a color Actualizada; ✓
3. Copia de la carta del último pago de servicios básicos (agua, luz o teléfono) ✓
4. Copia de la patente municipal (solo si tiene) ✓
5. Copia de RUC O RISE ✓
6. Lista de inventario de Herramientas con el valor de cada una y el total (a computadora) ✓  
Copia de Título de Maestro en la Rama Artesanal (solo si tiene). ✓

**LA DOCUMENTACIÓN DEBE SER PRESENTADA EN UNA CARPETA CARTON.  
PARA OBTENER LOS BENEFICIOS DE LA LEY DE FOMENTO ARTESANAL  
DEBE SER ARTESANO Y POSEER TALLER ARTESANAL.**

ANEXO N° 6 Modelo de Solicitud



Ministerio  
de **Industrias**  
y **Productividad**

SOLICITUD PARA ACOGERSE A LA LEY  
DE FOMENTO ARTESANAL

Señor

Presidente del Comité Interinstitucional de Fomento Artesanal:

Yo, \_\_\_\_\_, con CC. \_\_\_\_\_

en mi calidad de artesano: Autónomo  Maestro de taller  Agremiados

solicito obtener los beneficios y exoneraciones de la Ley de Fomento Artesanal, adjunto la información y los documentos que certifican mi calidad de artesano.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
SOLICITANTE

\_\_\_\_\_  
FECHA

CC .....

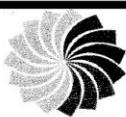
**NOTA: EL ACUERDO INTERMINISTERIAL, DEBERA SER RETIRADO POR EL ARTESANO  
Y/O SU REPRESENTANTE, SIN COSTO ALGUNO EN EL ARCHIVO CENTRAL DEL  
MIPRO**

**A**PROBADO

**P**ENDIENTE

**N**EGADO

ANEXO N° 7 Formulario LFA



Ministerio  
de **Industrias**  
y **Productividad**

**FORMULARIO PARA OBTENCION DE LOS BENEFICIOS DE LA LEY DE  
FOMENTO ARTESANAL**

**1. INFORMACION GENERAL:**

- 1.1 Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_
- 1.2 Actividad Artesanal: \_\_\_\_\_ CIU \_\_\_\_\_
- 1.3 Nombre del taller \_\_\_\_\_
- 1.4 Indicar si el local del Taller es: Propio  Arrendado
- 1.5 Dirección del Taller o (Domiciliaria Artesanos Servicios):  
Provincia \_\_\_\_\_ Cantón \_\_\_\_\_  
Ciudad \_\_\_\_\_ Parroquia \_\_\_\_\_  
Calle \_\_\_\_\_  
Teléfono Domicilio \_\_\_\_\_ Teléfono Taller \_\_\_\_\_  
Teléfono Celular \_\_\_\_\_ E-mail \_\_\_\_\_
- 1.6 Número de trabajadores: \_\_\_\_\_
- 1.7 **Opcional** - Registro único de contribuyentes (R.U.C) No. \_\_\_\_\_
- 1.8 **Opcional** - Nombre organización a la que pertenece \_\_\_\_\_

**2. ACTIVIDAD**

- 2.1. Artículos que elabora o actividad de servicios o artística que desarrolla:  
Producción  Servicios  Artística
- Describir: \_\_\_\_\_

**3. LISTADO DE PRODUCTOS QUE ELABORA O SERVICIOS QUE PRESTA**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. TOTAL DE ACTIVOS FIJOS EXCLUYENDO TERRENOS Y EDIFICIOS**  
\$ \_\_\_\_\_

Declaro que soy artesano (a) y cumplo con los requisitos establecidos en la Ley y que los datos e informaciones que constan en el presente documento y en la solicitud para obtener el registro artesanal son verdaderos y de comprobarse lo contrario, me someto a las sanciones previstas en la Ley.

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL ARTESANO (A)

\_\_\_\_\_  
CEDULA DE CIUDADANIA

\_\_\_\_\_  
FUNCIONARIO RESPONSABLE

## ANEXO N° 8 Recorte Periodístico “EL TELEGRAFO”

Panaderos de Santa Elena mejoran la producción

Página 1 de 2

Ecuador, viernes 02 de mayo del 2014

Ediciones Impresas RSS Quiénes somos

05:22:51 pm (GMT-5)

Última actualización: 17:15

Seguir a @el\_telegrafo

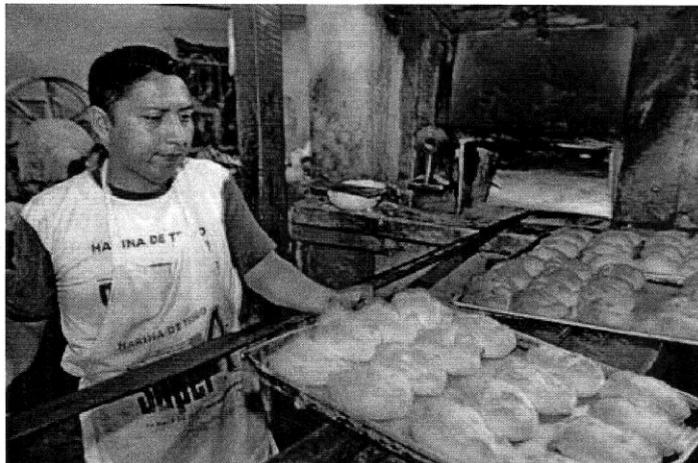


13 JUN 2012 ECONOMÍA

VISITAS: 868 TWEET

### Panaderos de Santa Elena mejoran la producción

Desde septiembre de 2011, aproximadamente 48 panificadores de Santa Elena han sido capacitados en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas de Comercialización (BPC) para que accedan a un mayor mercado con sus productos



Panificadores son capacitados para convertir sus negocios en empresas de excelencia. Foto: Marcos Pin | El Telégrafo

El Ministerio de Industrias y Productividad (Mipro) y el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES) entregaron a varios panaderos, de la provincia de Santa Elena, los primeros 12 créditos para adquirir el kit panificador del programa Renova-Panadería, cuyo monto asciende a 110.000 dólares.

El Mipro lidera el programa Renova-Panadería, que tiene como objetivo convertir a las panaderías populares en empresas de excelencia, reducir el nivel de importaciones de estos bienes de capital (maquinaria) y desarrollar

una perspectiva de mercados de exportación del sector hacia países vecinos.

Desde septiembre de 2011, aproximadamente 48 panificadores de Santa Elena han sido capacitados en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y Buenas Prácticas de Comercialización (BPC) para que accedan a un mayor mercado con sus productos.

Los créditos otorgados servirán para adquirir las maquinarias que ayudarán en el proceso de producción de los panes con mejor calidad para la provincia.

Los kit del programa están compuestos de un horno de última tecnología, una amasadora de 25 libras, una cortadora de masa, repisas y una batidora.

Etiquetas:

## ANEXO N° 9 Recorte Periodístico

millones de dólares, invierte el BNF para promover el programa "RENOVA – PANADERÍA" Página 1 de 2

Inicio El Banco Derechos del usuario Productos y servicios Transparencia Ubicanos Comunicamos buscar...

### Desarrollo en Gestión Eficiente

Aporta al logro de los objetivos del Plan Nacional para el Buen Vivir



**Banca Electrónica**

**Tasas y Tarifas**

**Servicios**

**Convenios**

**Encuétranos**

Conoce nuestra Red de Oficinas

**Sucursales | Cajeros Automáticos**

**Eventos**

Eventos Ver el Calendario Completo

> Inicio

## 24 millones de dólares, invierte el BNF para promover el programa "RENOVA – PANADERÍA"

Con una inversión de 24 millones de dólares, el programa RENOVA – PANADERÍA permitirá mejorar la producción de 3.000 panificadores. Se trata de un programa de tecnificación de la cadena del sector panificador, que convierte a las panaderías populares en microempresas de excelencia, gracias a la posibilidad de acceder a créditos proporcionados por el Banco Nacional de Fomento.



El Programa RENOVA-PANADERÍA permitirá mejorar la producción de 3000 panificadores

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), junto con el Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), el Instituto Nacional de Economía Popular y Solidaria (IEPS), el Banco Nacional de Fomento (BNF) y el sector panificador, son los actores claves de la puesta en marcha de este programa.

El apoyo tiene 3 componentes: La renovación de sus equipos y maquinaria; la capacitación en elaboración de pan con un contenido nutritivo, mejoramiento de sus prácticas de manufactura y; la comercialización de sus nuevas líneas de productos, al convertirlos en proveedores del Estado, para los programas de desayuno escolar y para centros infantiles que forman parte del MIES.

El Banco Nacional de Fomento puso ya disposición de los panificadores sus diferentes líneas de crédito, para apoyar la ejecución de actividades destinadas al desarrollo de sus panaderías.

- a) Microcrédito Fortalecimiento (USD\$5.000 a 5 años plazo al 5% de interés)
- b) Microcrédito Crecimiento, (desde USD\$ 2.000 hasta USD\$ 20.000) y
- c) Desarrollo Productivo (desde USD\$500 hasta USD\$300.000,00)

En el país existen aproximadamente 10.000 panificadoras, de las cuales el 90% son de tipo artesanal y el 10% corresponde pequeñas, medianas y grandes elaboradoras de pan y otras especialidades.

150 mil dólares desembolsó el BNF, desde diciembre del 2011 hasta enero del 2012 en esta línea de crédito, beneficiando a más de 15 panaderos a nivel nacional.

Por otra parte, el año anterior, RENOVA capacitó a 600 panificadores a nivel nacional, en temas relacionados con buenas prácticas de manufactura, mejoramiento de canales de comercialización y un taller de panificación con harinas alternativas, que permite aprovechar las bondades productivas de cada región y/o provincia, a fin de reducir las importaciones de trigo e incrementar la producción nacional.

Los panificadores capacitados obtuvieron un kit panificador, conformado por el horno a gas o a diesel, una amasadora, una batidora, una cortadora y un gradillero (para colocar las latas con que el pan que salen del horno), todo de fabricación nacional.

Tres empresas fabricantes de equipo de panadería, INOX, ECUAHORNOS Y HORNIPAN, se comprometieron a participar del proyecto y su capacidad productiva es de 60 hornos mensuales.

La renovación de los equipos para los panificadores, genera oportunidades, mejora las condiciones de trabajo, estiliza la imagen de los locales, permite el ahorro de tiempo en el procesamiento y entrega de los productos, incrementa el volumen de ventas, la

[https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=151%3A24-millones-de-d...](https://www.bnf.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=151%3A24-millones-de-d...) 02/05/2014

## ANEXO N° 10 Fotografías

Realizando las encuestas



Realizando las entrevistas

## ANEXO N° 11 Fotografías

### Reunión definición Foda y Estrategias de la Asociación



## ANEXO N° 12 Fotografías

Materiales y utensilios para la elaboración del producto



## Hornos y las variedades de pan



## ANEXO N° 13 Carta Solicitud de Aval

La Libertad, 05 de noviembre del 2014

**Ec. Félix Tigreiro**  
**Director de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial**  
**Universidad Estatal Península de Santa Elena**  
**En su despacho.-**

De mis consideraciones:

Yo, Ana Cecibel Villón Chanalata con C.I. 092572766-1, egresada de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, me dirijo a usted para expresar mis argumentos que fundamentan la realización del tema de tesis que me encuentro desarrollando, el cual consiste en elaborar una "Asociatividad para los Panificadores Artesanales de la Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena".

Por lo que estimo conveniente presentar los datos de las personas dispuestas a participar en dicha asociación, anexando las firmas correspondientes que validen el acuerdo entre las modistas inmersas en ello y el plan asociativo propuesto.

Por la oportuna y favorable atención que se sirva dar a la presente y con la certeza de que los registros adjuntos sustentarán la verificación del tema. Anticipo mi agradecimiento expresando mis más sinceros deseos de éxitos en sus labores desempeñadas.

Atentamente

  
Srta. Ana Villón Chanalata

Adjunto registro de los socios:

❖ Cancio Pita Yuvani	091215755-9	<u>YUVANI PANCIO</u>
❖ Cancio Godoy Héctor	090125229-6	<u>Hector Godoy S.</u>
❖ Córdova Balón Pablo	090697336-7	<u>PABLO CORDOVA</u>
❖ Córdova Domínguez Vidal	092286554-8	<u>Vidal Cordova</u>
❖ Del Rosario Atilio	091634729-7	<u>Atilio Del Rosario</u>
❖ Flores Suarez Wilson	091449444-8	<u>Wilson Flores S.</u>
❖ Flores Pedro	090919513-3	<u>PEDRO FLORES</u>
❖ Limones Villón Julián	090063019-5	<u>Julian Limones</u>
❖ Limones Villón Sixta	090478080-6	<u>Sixta Limones</u>
❖ Morales Yagual Cecilia	092286552-2	<u>Cecilia Morales</u>
❖ Neira Beltrán Arístides	091384894-1	<u>Arístides Neira</u>
❖ Pita Pizarro Lucila	091243754-8	<u>Lucila Pita</u>
❖ Soriano Vicente	131135883-0	<u>Vicente Soriano</u>
❖ Soriano Elsa	092060808-0	<u>Elsa Soriano</u>
❖ Suárez Reyes Martire	091618579-6	<u>Martire Suarez</u>
❖ Tomala Villón Angel	170714527-2	<u>Angel Tomala</u>
❖ Tomala Villón Leonardo	240001421-9	<u>Leonardo Tomala</u>
❖ Tomala Villón Patricio	092708537-3	<u>Tomala Patricio</u>
❖ Villón Suarez Juana	091000212-0	<u>Juana Villón</u>
❖ Villón Torres Ángela	090131895-6	<u>Angela Villón</u>

## ANEXO N° 14 Aprobación de la Investigación por parte de la Asociación

La Libertad 05 de Noviembre del 2014.

Srs.

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENISULA DE SANTA ELENA**  
Santa Elena.

De mis consideraciones.

### CERTIFICADO

Yo, **NEIRA BELTRÁN ARÍSTIDES** con C.I # 0913848941 me comprometo a proporcionar toda la información correspondiente a los procesos, de elaboración, formación, opiniones y demás datos de los artesanos panificadores de la Parroquia Chanduy, para que el tema **PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA** elaborado por la Srta. Ana Cecibel Villón Chanalata pueda ser realizado con normalidad y de acuerdo a los requerimientos de la Universidad.

Es todo que puedo Certificar en Honor a la verdad.

Atentamente,

*Aristides Neira*  
Aristides Neira Beltrán.  
C.I. 0913848941

## ANEXO N° 15 Carta de Gramatólogo

### CERTIFICADO DE REVISIÓN DE LA REDACCIÓN Y ORTOGRAFÍA

Yo, Magíster. Oswaldo Flavio Castillo Beltrán. Certifico: Que he revisado la redacción y ortografía del contenido del proyecto educativo: **PLAN DE ASOCIATIVIDAD APLICADO A LOS PANIFICADORES ARTESANALES DE LA PARROQUIA CHANDUY, CANTÓN SANTA ELENA AÑO 2015**, elaborado por la egresada. Srta. Villón Chanalata Ana Cecibel, previo a la obtención del título de: **INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**.

Para efecto he procedido a leer y analizar de manera profunda el estilo y la forma del contenido del texto:

- Se denota pulcritud en la escritura en todas sus partes
- La acentuación es precisa
- Se utilizan los signos de puntuación de manera acertada
- En todos los ejes temáticos se evita los vicios de dicción
- Hay concreción y exactitud en las ideas
- No incurre en errores en la utilización de las letras
- La aplicación de la Sinonimia es correcta
- Se maneja con conocimiento y precisión de la morfosintaxis
- El lenguaje es pedagógico, académico, sencillo y directo, por lo tanto es de fácil comprensión.

Por lo expuesto y en uso de mis derechos como Magíster en Docencia y Gerencia en Educación Superior, recomiendo la VALIDEZ ORTOGRÁFICA de su tesis previo a la obtención del Título de Ingeniera y deja a vuestra consideración el certificado de rigor para los efectos legales correspondientes.

Atentamente,



**Dr. Oswaldo Castillo Beltrán. Mg**  
**Registro SENESCYT 1006-11-733293**  
**Cuarto Nivel**