

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

### DIRECCIÓN DE POSGRADO

## MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y MANEJO DE POSTCOSECHA

---

TEMA: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN  
LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA QUINLATA”

---

#### **Trabajo de investigación:**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en Gestión de Empresas Agrícolas y Manejo de Postcosecha

**Autor:** Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema

**Director:** Ing. Mg. Edgar Luciano Valle Velástegui

**Ambato – Ecuador**

**2014**

Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato.

El tribunal receptor de la defensa del trabajo de investigación con el tema: “Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata”, presentado por el Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, Ing. Mg. Eduardo Cruz Tobar, Ing. Mg. Jorge Dobronsky Arcos, Ing. Mg. Segundo Curay Quispe, Miembros del Tribunal e Ing. Mg. Luciano Valle Velástegui, Director del trabajo de investigación y presidido por: el Ing. Mg. Hernán Zurita Vásquez, Presidente del Tribunal; Ingeniero Magíster Juan Garcés Chávez Director de Posgrado, una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de investigación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Ing. Mg. Hernán Zurita Vásquez  
Presidente del Tribunal de Defensa

-----  
Ing. Mg. Juan Garcés Chávez  
DIRECTOR DE POSGRADO

-----  
Ing. Mg. Luciano Valle Velástegui  
Director de Trabajo de Investigación

-----  
Ing. Mg. Eduardo Cruz Tobar  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. Mg. Jorge Dobronski Arcos  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. Mg. Segundo Curay Quispe  
Miembro del Tribunal

## **AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de investigación con el tema: Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata, nos corresponde exclusivamente a: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, Autor y de Ing. Mg. Edgar Luciano Valle Velástegui, Director del trabajo de investigación; y el patrimonio intelectual del mismo a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema  
Autor

-----  
Ing. Mg. Edgar Luciano Valle Velástegui  
Director

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este trabajo de investigación o parte de él un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi trabajo de investigación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de esta, dentro de las regulaciones de la Universidad.

-----  
Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema

CC 180334948-7

## **Dedicatoria**

*A Dios por darme la vida y bendecirme en la consecución de uno más  
de mis sueños*

*A mis padres Dr. Luis Galeas y Lic. Norma Lema*

*A mi esposa la Dra. Mayra Soraya Muñoz*

*A mis hijitos José Danilo y Dannita Victoria Galeas Muñoz*

*A mis hermanas Paola, Luisiana, Norma y Ximenita*

*A mis familiares y amigos*

## **Agradecimientos**

Agradezco de manera especial a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, en especial a la FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS, por abrirme las puertas de tan prestigiosa institución para especializarme de una manera altamente competitiva.

Mi agradecimiento muy especial al Ing. Mg. Luciano Valle por el aporte de sus valiosos conocimientos a la culminación del presente trabajo investigativo.

A la Asociación Agropecuaria Quinlata, por brindarme todas las facilidades para el desarrollo del presente trabajo.

Con todo mi amor agradezco a mi familia porque, ellos han sido el pilar fundamental para la consecución de este objetivo.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>PORTADA.....</b>	<b>i</b>
<b>APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....</b>	<b>ii</b>
<b>AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>iii</b>
<b>DERECHOS DE AUTOR.....</b>	<b>iv</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>vi</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>PROBLEMA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 TEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.1 Contextualización.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2.2 Análisis Crítico .....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.3 Prognosis.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.4 Formulación del problema .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.5 Interrogantes (subproblemas).....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.6 Delimitación de la investigación.....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>10</b>
<b>1.4 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4.1 General.....</b>	<b>12</b>
<b>1.4.2 Específico .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>13</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA.....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL .....</b>	<b>17</b>
<b>2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES. ....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.1 Plan Estratégico.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.1.1 Planificación .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.1.2 Administración Estratégica .....</b>	<b>21</b>

2.4.1.3	Planificación Estratégica.....	24
2.4.1.4	Plan Estratégico.....	29
<b>2.4.2</b>	<b>Gestión Administrativa.....</b>	<b>36</b>
2.4.2.1	Empresa.....	36
2.4.2.2	Administración.....	38
2.4.2.3	Proceso Administrativo.....	40
2.4.2.4	Gestión Administrativa .....	43
<b>2.5</b>	<b>HIPÓTESIS.....</b>	<b>44</b>
<b>2.6</b>	<b>SEÑALAMIENTO DE VARIABLES.....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO III.....</b>		<b>45</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>		<b>45</b>
<b>3</b>	<b>ENFOQUE.....</b>	<b>45</b>
<b>3.1</b>	<b>MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>3.2</b>	<b>NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>46</b>
<b>3.3</b>	<b>POBLACIÓN Y MUESTRA.....</b>	<b>46</b>
<b>3.4</b>	<b>OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....</b>	<b>47</b>
<b>3.5</b>	<b>RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>49</b>
<b>3.6</b>	<b>PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS.....</b>	<b>49</b>
<b>3.6.1</b>	<b>Plan de procesamiento de información.....</b>	<b>49</b>
<b>3.6.2</b>	<b>Plan de análisis e interpretación de resultados.....</b>	<b>50</b>
<b>CAPÍTULO IV.....</b>		<b>51</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>51</b>
<b>4.1</b>	<b>DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>51</b>
<b>4.2</b>	<b>INTERPRETACIÓN DE DATOS.....</b>	<b>52</b>
<b>4.3</b>	<b>FACTORES MAS INFLUYENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>65</b>
<b>4.4</b>	<b>COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....</b>	<b>65</b>
<b>4.4.1</b>	<b>Formulación de hipótesis nula y alternativa.....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Selección del nivel de significancia.....</b>	<b>66</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Establecer el cálculo estadístico de prueba.....</b>	<b>67</b>
<b>4.4.4</b>	<b>Formular la regla de decisión.....</b>	<b>69</b>
<b>4.4.5</b>	<b>Tomar una decisión.....</b>	<b>69</b>
<b>CAPÍTULO V.....</b>		<b>71</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>71</b>
<b>5.1</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>71</b>



5.2	RECOMENDACIONES.....	72
	<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>74</b>
	<b>PROPUESTA .....</b>	<b>74</b>
6.1	DATOS INFORMATIVOS.....	74
6.2	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.....	74
6.3	JUSTIFICACIÓN.....	75
6.4	OBJETIVOS.....	76
6.4.1	Objetivo General.....	76
6.4.2	Objetivos Específicos .....	76
6.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD.....	77
6.5.1	Político.....	77
6.5.2	Organizacional .....	77
6.5.3	Económico.....	77
6.5.4	Material y Tecnológico .....	78
6.6	FUNDAMENTACIÓN .....	78
6.6.1	Plan Estratégico .....	78
6.6.2	Mercado Objetivo .....	83
6.6.3	F.o.d.a.....	83
6.6.4	Objetivos .....	83
6.6.5	Estrategias .....	84
6.6.6	Tácticas .....	84
6.6.7	Presupuesto.....	84
6.6.8	Control .....	85
6.7	METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO.....	85
6.7.1	Misión.....	86
6.7.1.1	Formulación de la Misión.....	86
6.7.2	Visión.....	87
6.7.2.1	Formulación de la Visión.....	87
6.7.3	Determinación de valores organizacionales.....	88
6.7.4	Plan Estratégico Expectativas.....	92
6.7.5	Análisis del Mercado objetivo.....	100
6.7.6	Análisis FODA.....	101
6.7.7	Evaluación de factores.....	102
6.7.8	Conclusiones de los resultados de las evaluaciones Interna y Externa ....	105
6.7.9	Matriz de competitividad .....	105

<b>6.7.10</b>	<b>Mapa Estratégico .....</b>	<b>108</b>
<b>6.7.11</b>	<b>Formulación de Objetivos .....</b>	<b>109</b>
<b>6.7.12</b>	<b>Formulación de Estrategias.....</b>	<b>109</b>
<b>6.7.13</b>	<b>Formulación de tácticas.....</b>	<b>110</b>
6.7.13.1	Investigar el área asignada .....	110
6.7.13.2	Control .....	110
6.7.13.3	Servicio .....	111
<b>6.8</b>	<b>ADMINISTRACIÓN.....</b>	<b>111</b>
<b>6.9</b>	<b>PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN.....</b>	<b>111</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>113</b>
	<b>ANEXOS.....</b>	<b>116</b>

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1:	Asociaciones del cantón Patate.....	7
Tabla 2	Género de encuestados.....	52
Tabla 3:	Estado civil de los socios .....	53
Tabla 4:	Nivel educativo de los socios.....	53
Tabla 5:	Satisfacción al ser parte de la Asociación.....	54
Tabla 6:	Participación en la ejecución de proyectos .....	55
Tabla 7:	Ingresos económicos al ser parte de la Asociación.....	56
Tabla 8:	Planificación de trabajo Asociación .....	56
Tabla 9:	Productos que más comercializa.....	57
Tabla 10:	Criterios emitidos en reuniones Asociación .....	58
Tabla 11:	Realización de un Plan Estratégico.....	59
Tabla 12:	Criterio para toma de decisiones Asociación.....	59
Tabla 13:	Satisfacción al recibir capacitación miembros Asociación.....	60
Tabla 14:	Proyectos en ejecución Asociación.....	61
Tabla 15:	Aportes económicos Asociación.....	61
Tabla 16:	Criterios en decisiones Asociación .....	62
Tabla 17:	Asociación forma parte de gremios .....	63
Tabla 18:	Evaluación actividades Asociación .....	64
Tabla 19:	Factores de la Planificación Estratégica .....	65
Tabla 20:	Tabla de contingencias con Frecuencias Observadas .....	68
Tabla 21:	Pruebas de Chi Cuadrado.....	68
Tabla 22:	Análisis FODA .....	101
Tabla 23:	Evaluación de Factores Internos .....	103
Tabla 24:	Evaluación de Factores Externos.....	104
Tabla 25:	Matriz de Competitividad .....	107
Tabla 26:	Previsión de la Evaluación.....	112

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Variable Independiente - Planificación Estratégica.....	18
Gráfico 2: Variable Dependiente - Gestión Administrativa.....	19
Gráfico 3: Modelo de planeación estratégica.....	31
Gráfico 4: Proceso Administrativo .....	40
Gráfico 5: Recolección Información.....	49
Gráfico 6: Comprobación de Hipótesis.....	69
Gráfico 7: Proceso de Planeación .....	79
Gráfico 8: Cuadro F.O.D.A.....	81
Gráfico 9: Método Kaizen .....	97
Gráfico 10: Diamante de Porter .....	105
Gráfico 11: Mapa Estratégico .....	108

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Árbol de Problemas.....	117
Anexo 2: Resolución MCDS- EPS-001-2012.....	118
Anexo 3: Organigrama Estructural Vigente.....	119
Anexo 4: Organigrama funcional vigente.....	120
Anexo 5: Organigrama estructural propuesto .....	121
Anexo 6: Organigrama funcional propuesto .....	122
Anexo 7: Matriz de la Visión.....	123
Anexo 8: Encuesta socios Asociación Quinlata.....	125
Anexo 9: Carta Auspicio Asociación Quinlata .....	129

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y MANEJO DE  
POSTCOSECHA

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE  
GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA  
QUINLATA”**

Autor: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema

Director: Ing. Mg. Edgar Luciano Valle Velástegui

Fecha: Octubre 21 del 2013

**RESUMEN EJECUTIVO**

El propósito de esta investigación es el de generar una propuesta respecto a la Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata, por lo que para lograr este objetivo se considera la forma actual de administración de la organización, generando alternativas y herramientas que permitan a los miembros y socios de la entidad apropiarse y generar un empoderamiento contando con metodologías y alternativas que mejoren su actividad y por ende su nivel de vida socio económico. La Asociación conocerá los factores de administración, dirección, organización y control, para implementarlos en su gestión e ir mejorando y retroalimentándose continuamente. Además cumplirán con la normativa establecida por el Instituto de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

**Descriptor:** planificación estratégica, gestión administrativa, organización, dirección, control y asociaciones agropecuarias.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO  
POSTDEGREE STUDY CENTER  
MASTER OF AGRICULTURAL BUSINESS MANAGEMENT AND  
POSTCOSCECHA MANAGEMENT

**“STRATEGIC PLANNING A TOOL OF ADMINISTRATIVE  
MANAGEMENT IN QUINLATA AGRICULTURAL ASSOCIATION”**

Author: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema

Tutor: Ing. Mg. Edgar Luciano Valle Velástegui

Date: October 21st, 2013

**ABSTRACT**

The purpose of this research is to generate a proposal regarding to the Strategic Planning as a tool of Administrative Management in Quinlata Agricultural Association. In order to achieve this goal is useful to consider the current form of management of the organization, generating alternatives and tools that allow members and partners generate an appropriate entity having empowerment methodologies and alternatives to improve their activity and therefore their level of socio-economic life. The Association is going to know the administrative factors, management, organization and control in order to implement them in their management and keep improving and continually feeding back. Moreover they fulfill with the regulations established by the Institute of Popular and Solidarity Economy and Financial, Popular and Solidarity Sector.

**Key words:** strategic planning, administrative management, organization, management, control, and agricultural associations.

## INTRODUCCIÓN

La siguiente tesis cuenta con aspectos y elementos muy importantes que esperamos y aspiramos sirvan de guía a las Asociaciones Agro productivas, para mejorar la gestión administrativa de las mismas.

El trabajo que mostramos a continuación en su inicio muestra y analiza la problemática interna de la Asociación Agropecuaria Quinlata del cantón Patate, a la cual al realizar varios análisis y siguiendo metodologías de investigación se determina que el problema objeto de estudio es la planeación estratégica como herramienta de gestión administrativa en la organización.

Cabe mencionar que el problema que se identifica en la Asociación Quinlata, no es un problema nuevo, ya que otras instituciones tanto públicas, privadas como las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, han pasado con este inconveniente, por lo que de manera oportuna y necesaria, la realización de este trabajo ayudará en el fortalecimiento institucional y aportará con ideas, conocimientos y técnicas apropiadas, para actualizar y mejorar el trabajo que viene desarrollando la Asociación, mediante la implementación de la planificación estratégica.

Al reconocer el problema y conociendo los factores que influyen en la gestión administrativa, se realizó encuestas a los miembros y directivos de la organización, para buscar y encontrar la mejor alternativa de solución al problema objeto de estudio. Con la finalidad de contar con la mejor alternativa de solución nos hemos basado en investigaciones anteriores y actuales, por lo que se ha utilizado técnicas que permitan tener acceso a estas, para contar con la mejor solución. Identificando en nuestra propuesta que la mejor alternativa de solución es la realización de un modelo de Planificación Estratégica para mejorar la Gestión Administrativa de la Asociación Quinlata, que permitirá cumplir con las

metas y objetivos de organización, contando con clientes y usuarios fieles y básicamente miembros y socios comprometidos y satisfechos de la organización.

En nuestro último capítulo de la investigación se plantea la propuesta del Plan Estratégico, el mismo que esperamos sirva como herramienta de gestión administrativa, para otras organizaciones como las de de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, ya que este documento cuenta con su visión, misión, políticas y valores corporativos que pasan a ser parte de la organización, encaminando la gestión, mediante el análisis FODA, que son herramientas para plantear las estrategias a tomar por la Asociación Quinlata. Claro está que este plan debe contar con la aprobación de sus miembros mediante Junta General, el mismo que debe ser aplicado y darse un seguimiento y evaluación constante, para contar retroalimentación y mejora continua.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA**

#### **1.1 TEMA**

Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.

#### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1 Contextualización**

En materia de organizaciones como asociaciones de productores o cualesquiera, que sea la institución o el ámbito en que se desarrolle, la gestión ha de ser la piedra angular para el buen funcionamiento y el logro de los objetivos propuestos por la misma, con los recursos disponibles, involucrando a todos los actores que intervienen en los procesos de cada espacio de gestión.

Al respecto Muñoz, M. (2012), menciona que “la gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”.

- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica).



- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuestos, etc.

Por lo tanto la gestión solo tiene sentido siempre y cuando garantice la calidad de lo que se gestiona.

Es por ello, que en este estudio se analiza, como se articula la gestión administrativa en el accionar de la Asociación Agropecuaria Quinlata. Partiendo de la idea de que la asociación es un sistema de organización, donde se desarrolla internamente la gestión administrativa, donde tienen lugar los procesos de planificación, organización, dirección y control de las actividades.

En el Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Patate, (2012), indica que el fortalecimiento se ha dado en gran medida, conformando 15 asociaciones de las cuales tan solo cinco se encuentran comprometidas y fortalecidas, las demás asociaciones han ido con el transcurso del tiempo perdiendo interés y credibilidad en este tipo de procesos.

El Establecer un Sistema Económico Social, Solidario y Sostenible, se ha planteado desde la Constitución del 2008, además es un objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir (2009-2013), en el cual se debe dar un tratamiento a largo plazo, por el proceso de transición que debe adoptar con la finalidad de reubicar fines y medios del sistema económico.

Cabe mencionar que se ha venido trabajando sobre esta temática, como es en la conformación de asociaciones agro productivas y turísticas con la finalidad de fomentar la economía social y de mercado en busca de la Soberanía Alimentaria, en el cantón Patate y a nivel provincial mediante el fortalecimiento organizativo.

Según a Estrategia Agropecuaria de Tungurahua, (2012), menciona que por su ubicación geográfica, Tungurahua constituye el centro del Ecuador, tiene una superficie de apenas 3.369,4 Km<sup>2</sup> y una de las densidades poblacionales más alta del país: 140.9 hab/km<sup>2</sup>. Su población según el Censo de Vivienda, 2010 es de 504.583 habitantes, con un aporte a nivel nacional de 3,5% de los cuales mujeres son 259.800 y hombres son 244.783. Integran la provincia nueve cantones (Ambato, Baños, Cevallos, Mocha, Patate, Quero, Pelileo, Píllaro y Tisaleo) y en conjunto suman 63 parroquias: 19 urbanas y 44 rurales.

La actividad agropecuaria pertenece al sector primario de la economía y representa el 33.81% de la Población Económicamente Activa PEA aproximadamente 66.000 agricultores. La Estrategia Agropecuaria de Tungurahua presenta nueve Líneas Estratégicas Agropecuarias, de la cuales una de ellas es la de Fortalecimiento Socio-Empresarial, enmarcada en el trabajo que se desarrolla en la presente investigación.

La línea de la Estratégica Agropecuaria Fortalecimiento Socio Empresarial aparece como la de mayor demanda y necesidad en los planes agropecuarios de los nueve cantones de la provincia. En Tungurahua el 33,81% de la población económicamente activa se dedica a la agricultura. Esta población se encuentra distribuida en 71.317 (UPAs), que ocupan alrededor de 204.083 has. Con la finalidad de mejorar los niveles de producción, transformación y comercialización las familias dedicadas a la producción agropecuaria se han organizado en asociaciones agro productivas de diversa índole.

En Ministerio de Inclusión Económica y Social, (2012), indica que:

Las formas de organización de la Economía Popular y Solidaria: En Art. 2 dice: 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.

Situación en la que está enmarcada la Asociación Agropecuaria Quinlata, conformada por agricultores del sector de Quinlata del cantón Patate, organización motivo de nuestro estudio y formulación de propuesta.

En el documento de los estatutos para la Asociación emitido por el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, (2010), menciona lo siguiente: en el registro de Organizaciones Agro productivas de la Dirección Provincial Agropecuaria de Tungurahua del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el día dieciocho de marzo del año dos mil diez fue inscrita con el número 039, la aprobación del Estatuto y concesión de Personalidad Jurídica de la Asociación Agropecuaria Quinlata, con domicilio en el barrio Quinlata, parroquia Patate, cantón Patate, provincia de Tungurahua, aprobado con Acuerdo Ministerial 037 de fecha dieciséis de marzo del año dos mil diez.

En la actualidad se ha conformado un Comité Agropecuario Cantonal, mediante una ordenanza con la misma denominación, todo esto con la finalidad de dar un fortalecimiento y coordinación de trabajo, en la que están involucradas, todas las instituciones públicas y privadas relacionadas con el agro, esta ordenanza fue aprobada por la municipalidad de Patate, mediante sesión de concejo, en el cual se encuentra como ente coordinador a la misma municipalidad, siendo además el proponente de la conformación del comité agropecuario citado anteriormente, el mismo que rige a partir del presente año 2013.

Mostramos un listado de las asociaciones que se encuentran en etapa de fortalecimiento asociativo en el cantón Patate, la gran mayoría con el apoyo del Gobierno Municipal de Patate, mediante la planificación enmarcada en el Departamento de Desarrollo Social, a través de sus diferentes unidades y jefaturas.

El Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Patate, (2012), muestra el siguiente cuadro de Asociaciones de Patate:

**Tabla 1: Asociaciones del cantón Patate**

Nombre de la Asociación.	Localización	Productos Ofertados	No. de socios	Personería Jurídica
<b>Aso. de desarrollo social agroecológica y turística La Vieja Carbonería</b>	San Jorge / La Matriz	Turismo: comunitario, aventura, ecoturismo. Agropecuario: babaco, tomate de árbol, maíz, leche.	16	LEGALIZADA
<b>Aso. de productores “Los Manteles”</b>	Los Manteles / La Matriz	Quesos, frutas, babaco, tomate de árbol.	21	LEGALIZADA
<b>Aso. de ganaderos “El Triunfo”</b>	Parroquia El Triunfo	Leche.	34	LEGALIZADA
<b>Aso. Agropecuaria Quinlata</b>	Quinlata/ La Matriz	Plantas frutales y ornamentales.	25	LEGALIZADA
<b>Aso. Agropecuaria Los Llanganates</b>	Cruz Loma Parroquia El Triunfo	Cuyes, Truchas y Mora.	33	LEGALIZADA
<b>Aso. de Fruticultores “La Primavera - Los Andes”</b>	Parroquia “Los Andes”	Babaco, Leche.	18	LEGALIZADA
<b>Aso. de Ecología y Aviturismo Huiragchuro</b>	Parroquia la Matriz	Guías Nativos/ Guianza rutas eco turísticas.	22	LEGALIZADA
<b>Aso. de productores “Sucre hacia el Futuro”</b>	Parroquia El Sucre – Patate Urco-Poatug	Leche.	19	LEGALIZADA
<b>Aso. de productores “Nuevo Amanecer”</b>	Parroquia Sucre – Comunidad Patate Urco	Tomate de árbol, maíz, fréjol, tomate riñón, leche.	22	LEGALIZADA
<b>Aso. Eterna Primavera</b>	Comunidad Galpón / Los Andes	Cuyes, leche, tomate de árbol, maíz.	30	LEGALIZADA
<b>Aso. de Productores Alternativos Nueva Alborada</b>	Parroquia El Triunfo Barrio Nueva Alborada	Mora, tomarte de árbol, babaco y truchas.	15	LEGALIZADA

Fuente: (Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Patate, 2012, pág. 27)

La Asociación Agropecuaria Quinlata, por encontrarse presente en una zona estratégica en el cantón Patate, es fuente generadora de productos y servicios agrícolas como plantas frutales, ornamentales, servicios de alimentación, generando crecimiento económico de sus socios y por ende de su sector y el cantón, sin embargo no cuentan con una estructura organizacional que implique o que aporte efectivamente en su gestión administrativa. A esto suma la inexistencia documental de su visión y misión institucional, sino más bien vienen trabajando de forma empírica.

La Asociación Agropecuaria Quinlata ha tenido que enfrentar una deficiente planificación en sus actividades, motivo por el cual se ha estancado la organización al no contar con las suficientes estrategias y conocimientos para generar un modelo desarrollo en la organización, creando como consecuencia inestabilidad asociativa en la organización.

### **1.2.2 Análisis Crítico**

Analizando la situación actual de la Asociación Agropecuaria Quinlata se puede definir varios problemas como: inexistencia de una planificación de trabajo a corto, mediano y largo plazo, ausencia de procesos definidos para los miembros de la asociación, cuentan con una débil estructura organizacional de la organización e inexistencia de normas de control interno en la asociación.

Al analizar la problemática, que enfrenta la Asociación Agropecuaria Quinlata, permite afirmar que una buena parte de ella se debe a su inadecuada planificación estratégica. Esto no es sorprendente, ya que, por un lado, esta estructura es obsoleta, pues no ha sido modificada durante los tres años de su funcionamiento, a pesar de los cambios vertiginosos que han ocurrido en el entorno económico, social y político, que plantean nuevos retos ante el mercado, como lo que indica y solicita el Instituto de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, al cual está adscrita la Asociación Quinlata.

Esto se da en vista de que únicamente cuentan con el documento emitido por el Ministerio de Agricultura, Ganadería Acuacultura y Pesca en el cual menciona sus

estatutos, y cita muy a la ligera su estructura y atribuciones de los miembros, generando una descoordinación en la institucionalización de la Asociación al no contar con un documento que genere un mejor herramienta para gestionar y manejar de una manera efectiva administrativamente hablando.

Por otro lado, las decisiones que se toman en la asociación son generadas mediante las oportunidades que se presentan según la ocasión, motivando que las acciones realizadas son eminentemente empíricas y no técnicas, ya que no cuentan con metas a largo plazo y enmarcadas en un plan de trabajo propio y acorde a los requerimientos de la institución.

### **1.2.3 Prognosis**

De mantenerse la deficiente Gestión Administrativa la Asociación Quinlata, corre el riesgo de que no pueda desarrollarse como organización productiva y competitiva, generando que los socios se encuentren insatisfechos y desmotivados de la organización, causando un estancamiento económico y social, creando irresponsabilidades y descontrol en las actividades designadas, a la vez se convertiría en una asociación más en el campo agrícola, pero no funcional en base a su sistema operativo y productivo. En el caso de no resolver el problema planteado la afectación más importante puede ser que la competencia aprovecharía la situación y esto originaría inestabilidad económica y administrativa ya que existirán pérdidas significativas para sus asociados ocasionando la desaparición de la entidad; por lo cual la misma debe analizar la coyuntura económica, política y social que se vive actualmente, y la necesidad de mejorar la competitividad y adoptar nuevas formas de gestión que le permitan tener un excelente desarrollo en el futuro, por el bien y beneficio de los miembros y su entorno.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿De qué manera los factores claves de la Planificación Estratégica influyen en la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata?

### **1.2.5 Interrogantes (subproblemas)**

¿Cuáles son los factores de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata?

¿Qué factores son los más influyentes de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa de Asociación Agropecuaria Quinlata?

¿Cuál sería el modelo de Planificación Estratégica como herramienta de Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata?

### **1.2.6 Delimitación de la investigación**

#### **Límite de Contenido:**

**Campo:** Gestión de Empresas Agrícolas

**Área:** Organización de Empresas

**Aspecto:** Gestión Administrativa

#### **Límite Espacial**

La presente investigación se desarrolla en la Asociación Agropecuaria Quinlata, ubicada en el Barrio Quinlata, del cantón Patate, provincia de Tungurahua. Coordenadas WGS 84 X 778240; Y 9855050

#### **Límite Temporal**

Se tomaron los datos de la Asociación Agropecuaria Quinlata desde marzo del año 2010 hasta noviembre del año 2013.

## **1.3 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es necesaria y se justifica por los problemas detectados y que está atravesando la Asociación Agropecuaria Quinlata, en vista de que en el

tiempo que ha permanecido en el mercado se ha venido desarrollando de manera empírica por no existir un diagnóstico y una gestión administrativa eficiente estructurada y organizada.

Es útil porque los agricultores y socios beneficiarios cuentan y manejan un trabajo asociativo y de coordinación con instituciones públicas, como el Gobierno Municipal de Patate, para lo cual participan en Expo ferias, que se desarrollan en el cantón, aduciendo el hecho de que fueron los ganadores del tercer premio de la Expo Feria Patate Emprendedor realizada en el mes de septiembre del 2009.

Es necesaria para que las labores agrícolas en las cuales intervienen las familias de los socios y agricultores generen un empleo directo a las mismas, formando procesos de asociatividad, coordinación y comunicación entre los habitantes del sector.

Es útil porque con el avance de la tecnología, el desarrollo dinámico de muchos mercados en donde las empresas desempeñan un rol significativo en su operatividad, ha conllevado a que muchas empresas se identifiquen con la importancia de contar con herramientas de Gestión de Administrativa que les beneficie.

Es necesaria porque el déficit de herramientas de gestión conlleva a las personas quienes conforman la organización no tengan claro el norte a dónde va direccionada la Asociación.

Es importante ya que si se alcanzan los objetivos desde el punto de vista empresarial, se logrará de esta manera satisfacer las necesidades institucionales y de cada uno de los socios. Por ende los clientes que reciban los productos, bienes y/o servicios de la organización, se encontrarán satisfechos al recibir los mismos de una manera adecuada, oportuna y con garantía.



## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 General**

Determinar cómo influyen los factores claves de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata.

### **1.4.2 Específico**

- Diagnosticar los factores de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata.
- Analizar cuáles son los factores más influyentes de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata.
- Proponer un modelo de Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En un estudio realizado por Paredes, M. (2010), respecto a “La Planificación Estratégica y su incidencia en la producción de la Curtiduría Hidalgo en la Ciudad de Ambato” indica lo siguiente:

- *Curtiduría Hidalgo no cuenta con un plan estratégico afectando directamente a la producción, por lo que no ha podido cumplir con la entrega de los pedidos.*
- *Curtiduría Hidalgo ha experimentado cambios acelerados debido al entorno en el que se desenvuelve ya que con la competencia existente en este sector deben estar en continua innovación en sus procesos de producción, otra realidad es que la rentabilidad de la empresa se ha incrementado sus ventas pero al incrementarse la demanda de sus productos se ha visto afectada en la producción y es por eso que los pedidos a los clientes no pueden ser entregados a tiempo.*

En la presente investigación realizada se nota que no existe una planificación estratégica que aporte como herramienta de gestión administrativa, en la empresa en investigación. Así como también es importante notar que según va pasando el tiempo, una empresa que cuente con planificación e innovación, irá incrementando en el mejor de sus casos la demanda y por ende debe mejorar y aportar en una mejora continua en su oferta.

En la investigación realizada por Moscoso, C. (2011), respecto a “La Gestión de la Producción y su incidencia en las ventas de la empresa Danisport de la ciudad de Ambato”, indica que una vez concluido el trabajo de investigación y analizado cada uno de los aspectos del mismo, se establecieron varias conclusiones, las mismas que se señalan a continuación:

- *Se establece que el sistema de gestión de la producción no asegura la satisfacción del cliente, porque no cumple con la entrega de pedidos en la cantidad y calidad requerida por él y en el momento oportuno.*
- *La gestión de la producción constituye una guía práctica orientada a mejorar los procesos de producción que permitan incrementar las ventas y garantizan la permanencia en el mercado y el crecimiento empresarial.*
- *Se determinó que la aplicación de nuevas técnicas y herramientas permite optimizar los recursos para mejorar la producción de la empresa Danisport.*
- *Se estableció que en la empresa Danisport no existe un sistema de comunicación que permita sociabilizar entre las áreas de administración y producción, respecto a lineamientos y parámetros de fabricación.*

De las conclusiones dadas se manifiesta que en el trabajo investigativo, la gestión de la producción es una metodología práctica enfocada en mejorar los procesos productivos, con la finalidad de incrementar las ventas en la empresa y garantizar la permanencia en el mercado mediante el crecimiento empresarial administrativo y operativo de la misma.

En el documento investigativo de Gavilanes, G. (2011), respecto al Plan Operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo de la ciudad de Ambato, menciona que:

- *No hay un proceso de mejora continua que integre a los directivos, ejecutivos y al personal, la desactualización del conocimiento y la pérdida de competitividad.*

- *No guardan relación los objetivos del plan estratégico, ocasionando el despilfarro de recursos materiales, económicos y humanos, afectando a los intereses de los socios y a la imagen económica de la organización.*

Debemos notar que en la presente investigación da cuenta de que no existe coordinación y cuentan con un bajo nivel de comunicación interna entre los diferentes niveles administrativos de la empresa en estudio, razón por la cual no existe un conocimiento claro de los recursos con que se cuenta, afectando a los intereses de los socios y por ende a la imagen corporativa y financiera de la entidad.

En el estudio realizado por Rosero, C. (2011), respecto al Plan Estratégico para la Estructuración Organizacional de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”, llego a las siguientes conclusiones:

- *En cuanto al objetivo general, la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q”, carece de una adecuada Planificación Estratégica, lo que no le permite establecer con claridad su Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Estrategias y Políticas.*
- *En relación al primer objetivo específico dirigido a establecer la situación estratégica actual de la Corporación de Asociaciones Agropecuarias de Quero “COAGRO-Q, se puede concluir que existen problemas como: débil organización de la entidad, escasa capacidad agro-empresarial, una cultura empresarial deficiente, informalidad en la actividad productiva y comercial, falta de tecnología y recursos humanos altamente capacitados.*
- *En cuanto al segundo objetivo específico, de analizar las características de la estructura organizacional vigente en la Corporación, podemos manifestar que se presenta una estructura organizacional inadecuada, debido entre otros motivos al individualismo de los agricultores, la escasa educación y liderazgo en los productores, falta de capacitación gerencial, carencia de intercambio de experiencias empresariales e inexistente investigación y desarrollo.*

En este estudio se puede concluir que los problemas que en la organización en estudio ocurren son los que generalmente se producen en las organizaciones agropecuarias ya que únicamente fueron creadas por objetivos específicos o por proyectos ofertados en ciertos momentos, pero en la actualidad y en base al transcurso del tiempo no se adaptan a realidad. Razón por la cual los dirigentes y miembros de la organización deberían actuar desde un punto de vista más empresarial, generando desarrollo e investigación.

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Esta investigación se ha orientado en un paradigma “Crítico Propositivo”.

Al respecto Luis Herrera y otros, (2008), manifiestan que es “Crítico porque cuestiona los esquemas de hacer investigación que están comprometidos con la lógica instrumental del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a casualidad lineal”.

Según manifiesta Rosero, C. (2011), es propositivo cuando la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y pro actividad.

Este enfoque privilegia la interpretación, comprensión y explicación de los fenómenos sociales en perspectiva de la totalidad. Busca la esencia de los mismos al analizarlos, inmerso en una red de interrelaciones, en la dinámica de las contradicciones que generan cambios cualitativos profundos.

La investigación está comprometida con los humanos y su crecimiento en comunidad de manera solidaria y equitativa y por eso propicia la participación de los actores sociales en calidad de protagonistas durante todo el proceso de estudio.

Por otra parte, sí el actual mundo de los negocios, se encuentra sustentado en una nueva herramienta como es la Planificación Estratégica, toda institución por pequeña que sea, debe encasillarse en adoptar un modelo que posibilite a la

organización competir con calidad y ventaja, al mismo tiempo que le permita ser productiva y aportar a la empresa como una herramienta de Gestión Administrativa.

### **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

Refiriéndonos al documento emitido por el Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, (2010), respecto a la creación de la Asociación Agropecuaria Quinlata menciona lo siguiente: en el registro de Organizaciones Agro productivas de la Dirección Provincial Agropecuaria de Tungurahua del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el día dieciocho de marzo del año dos mil diez fue inscrita con el número 039, la aprobación del Estatuto y concesión de Personalidad Jurídica de la Asociación Agropecuaria Quinlata, con domicilio en el barrio Quinlata, parroquia Patate, cantón Patate, provincia de Tungurahua, aprobado con Acuerdo Ministerial 037 de fecha dieciséis de marzo del año dos mil diez.

Según la Ley de Economía Popular y Solidaria emitida por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, (2012), indica lo siguiente: 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.

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES.

### Variable Independiente - Planificación Estratégica

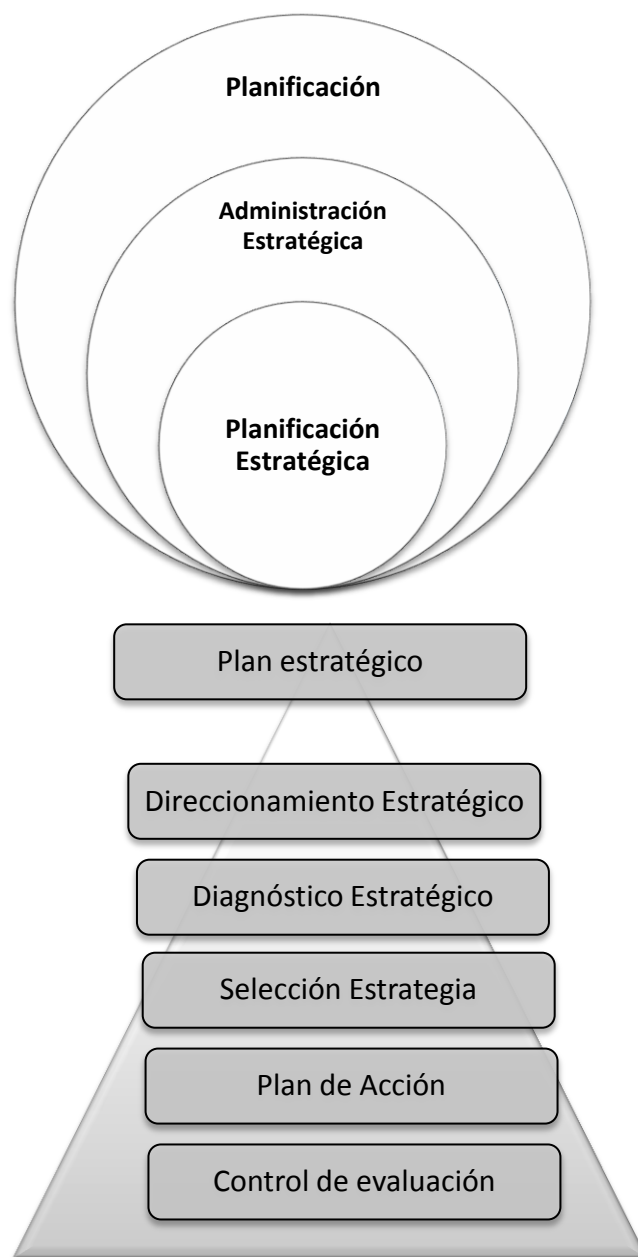


Gráfico 1: Variable Independiente - Planificación Estratégica

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema (2013)

## Variable Dependiente - Gestión Administrativa



Gráfico 2: Variable Dependiente - Gestión Administrativa

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)



## **2.4.1 Plan Estratégico**

### 2.4.1.1 Planificación

Según Gil, V. (2013), menciona que antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada.

Según Mejía, R. (2013), describe sobre planeación: "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

"Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos" Ernest Dale.

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados" George R. Terry.

"La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas" J. A. Fernández Arenas.

"La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos" L. J. Kazmier.

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos, y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias" Burt K. Scanlan.

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos" Joseph L. Massie.

"Planear es el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro, generalmente el proceso de planeación consiste en considerar las diferentes alternativas en el curso de las acciones y decidir cuál de ellas es la mejor" Robert N. Anthony.

Parfraseando los diferentes conceptos mencionamos que planificación es el inicio del proceso administrativo, mediante el cual se define el problema, analizando experiencias anteriores y encajándolas en los nuevos planes, programas y proyectos a ser investigados e implementados.

En la página [eumed.net/libros-gratis](http://eumed.net/libros-gratis), (2013), menciona que “la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”.

La planificación busca resolver problemas y acciones mediante la propuesta de objetivos estratégicos, planteando soluciones que cuenten con responsables para realizar las actividades, asignando recursos a las mismas y a la vez sean medibles y cuantificables.

#### 2.4.1.2 Administración Estratégica

Según Santana, M. (2013), describe que administración estratégica es el proceso de formulación e implantación de acciones, que mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo (determinando oportunidades y amenazas)

como del ambiente interno de la organización (conociendo las propias fuerzas y debilidades), enfatizando las ventajas competitivas, pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados.

Las estrategias se encuentran en todos los niveles de la organización, y dependiendo de esto se jerarquizan, a su vez en:

1. Estrategias corporativas: Definen en qué negocio debe estar la organización. Estas estrategias se refieren principalmente a organizaciones que tienen varias líneas de negocios: es la estrategia de la empresa.
2. Estrategia de negocio: Esta estrategia se refiere no tanto a la estrategia de un negocio concreto sino a la estrategia o estrategias desarrolladas por una unidad de negocios, que generalmente es un departamento división de una organización. Esta estrategia departamental corresponde a la aportación, dentro de sus límites de acción, responsabilidad y autoridad, de un área específica de la organización al logro de los objetivos generales de la empresa o institución a la cual pertenece.
3. Estrategia funcional. Estas estrategias comprenden las acciones derivadas de los objetivos de cada unidad estratégica de negocios; esta unidad es todo grupo que toma decisiones estratégicas, pudiendo ser la organización, o las divisiones de departamentos.

Según Dess, G. (2011), menciona que las estrategias son ideas, decisiones y acciones que permiten que una empresa tenga éxito. La administración estratégica consiste en los análisis, las decisiones y las acciones que emprende una organización para crear y sostener sus ventajas competitivas. La Ventaja Competitiva son los recursos y capacidades de una empresa, que le permiten superar a las fuerzas de la competencia.

Según Fred, D. (2003), la dirección estratégica es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa. Su propósito es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro.

Entonces la dirección estratégica utiliza desde un inicio la ciencia, la que permite con conocimientos técnicos formular, implementar y evaluar decisiones, que tome la empresa para el logro cuantitativo de los objetivos. Además mediante diferentes áreas como marketing, publicidad, finanzas y sistemas informáticos generará y creará oportunidades visionando en el futuro empresarial.

“Una empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia que crea valor y aplica con éxito. Una ventaja competitiva sostenida o sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo”. Hill, M. (2007)

En la página buenastareas, (2013), se menciona que administración estratégica es el manejo del cambio en forma eficiente." Para iniciar el desarrollo de un concepto de administración estratégica conviene enfocar los pasos del proceso de cambio en forma tal que se obtenga una secuencia. La secuencia que se establece sirve solo de marco de referencia analítico pues el directivo debe de reconocer prioridades y actuar de acuerdo a los hechos que demanden su atención más inmediata.

El proceso de la administración estratégica requiere de la definición clara de un destino, al que le llamamos misión. Esta misión describe lo que la empresa desea y se deriva de la interacción de los diversos grupos implicados en una empresa. Si la misión de la empresa no tiene una correspondencia externa en objetivos y metas concretos estará destinada al fracaso. La empresa existirá mientras satisfaga

ciertas necesidades o gustos de la sociedad, de otra suerte la empresa será forzada a desaparecer.

La administración estratégica es el proceso de manejo del cambio a través del mejor aprovechamiento de los recursos existentes y consiste en establecer una misión clara que incluya la definición de la forma en que la empresa se ve en el futuro. Esta misión permite el establecer objetivos a mediano y largo plazo y metas a corto plazo.

Estas metas y objetivos permiten la creación de estrategias o formas de actuar para alcanzar estos objetivos. Las estrategias requieren de un marco de disciplina que se establece por medio de normas, políticas y procedimientos y de la asignación de los recursos necesarios dentro de las prioridades existentes. Las estrategias requieren de una interacción y de una dirección clara a través de un liderazgo que permita establecer una cultura clara.

#### 2.4.1.3 Planificación Estratégica

Según Herrera, B. (s.f.), indica que un factor importante en la creación de una empresa, es el de implantar desde su formación, la visión, misión y los objetivos de la misma. Ya que son estos los que a través del tiempo dirigen o guían el camino de ésta, siendo el pilar fundamental en la consolidación en toda empresa.

Como ya es conocido el objetivo de toda empresa a más de ganar dinero es el de verse posicionado en el mercado, es por esto que para cumplir con esta meta, la empresa debe cumplir con algunas condiciones, como son: una distribución adecuada del local, un óptimo servicio, una apropiada atención, calidad en el producto, etc.

Entonces una empresa no solo debe pensar en ganar desde el punto económico sino más bien en posicionarse en un mercado, cumpliendo metas y condiciones, como por ejemplo en el caso de la Asociación en estudio, tratando de lograr una

distribución equitativa de los recursos a nivel local, brindando seguridad y calidad en la atención a sus miembros al contar con productos de calidad.

Planificación es un proceso orientado a encaminar todas las acciones necesarias para cumplir los objetivos en el desarrollo de cualquier actividad haciendo uso óptimo de los recursos disponibles a fin de dar solución a problemas sociales. (Torres, M. 2011)

"La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". (Sallenave, J. 1999)

"La Planificación Estratégica es el proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como: por qué existe la organización, qué hace y cómo lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años". (Sallenave, J. 1999)

Según Corazza, C. (2009), menciona que Planificación Estratégica consiste en la identificación, definición y establecimiento de los elementos que marcarán el futuro de la Asociación y de las acciones necesarias para alcanzarlos. Dichos elementos deben estar sólidamente soportados y relacionado entre sí para evitar que nos dirijan hacia decisiones erróneas o que nos focalicen en objetivos utópicos.

Supone todo un proceso de análisis y decisión, con su propia metodología, que nos vaya mostrando poco a poco el camino a seguir, las dificultades y peligros a sortear y los puntos clave para alcanzar el éxito, es decir, el objetivo final. Dentro de dicho proceso, son etapas esenciales la definición de la Identidad de la Asociación, algo que la hace diferente de las demás, y el "descubrir" su DAFO, lo

que “podemos” hacer dentro del campo previamente definido. En contra de lo que por desgracia sucede a veces, la Planificación Estratégica no acaba con la formulación de planes, objetivos, metas, etc., sino que se completa con el seguimiento y control de los mismos y con las revisiones periódicas. El Cuadro de Mando es una herramienta esencial para dicho cometido.

Para Ayala, L. (2013), “Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”

“La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Bloom, P. 1988)

Haciendo un análisis general de los conceptos podemos decir que la Planeación Estratégica es una herramienta para las empresas, que ayuda a determinar metas a futuro, para lo cual se debe elaborar objetivos y actividades a cumplir por parte de todos los miembros de la organización.

Según Cabrera, A. (2013), indica que hoy en día la planificación estratégica es importante por varios aspectos ya que proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización, ya que sin planes los administradores no tendrían una idea clara de lo que se necesita organizar, y es esencial y vital contar con una meta, un objetivo.

También es importante porque es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para

adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo identificando metas y objetivos. Además la planificación estratégica ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar los problemas de cambios en el entorno externo e interno.

“Planificar no significa saber qué decisión tomaré mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero mañana”, lo dice Peter Drucker en una de sus presentaciones sobre dirección estratégica.

La planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para la institución. Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

La misión de la organización: ¿Cuál es el sentido de la existencia del servicio o institución?

Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta?

Las fortalezas y debilidades del ambiente interno de la organización: ¿Qué es lo que somos capaces de hacer? ¿Qué elementos de nuestra estructura interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

En la página blogextremo, (2013), explica que Planificación Estratégica:

- Contribuye a actividades ordenadas y direccionadas hacia un propósito.



- Señala la necesidad de futuros cambios.
- Establece una base para el control.
- Obliga a la visualización de un todo.
- Dirige la atención de todos hacia los objetivos.
- Mantiene simultáneamente el enfoque tanto en el presente como en el futuro.
- Permite reforzar los principios asimilados en la misión, visión y estrategias.
- Incentiva la planeación interdisciplinaria y la comunicación interpersonal.
- Fomenta la asignación de prioridades en el destino óptimo de recursos.
- Es el puente directo hacia la planeación táctica de corto plazo.
- Exige a los ejecutivos visualizar la planeación desde la macro perspectiva, los objetivos centrales y su compromiso a lograrlos.
- Ayuda a los actores a identificarse con la importancia de sus funciones dentro de la organización.
- Permite obtener una ventaja comparativa en el mercado donde está inserta la institución.
- Proyecta una imagen institucional mejorada y sólida frente a sus competidores y clientes.
- Proporciona una importante ayuda al branding, y al posicionamiento estratégico de sus productos y servicios.
- Permite mejorar los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad mediante las estrategias implementadas y dirigidas al objetivo.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

En la página monografías, (2013) indica que “La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra.”

GRIEGO STATEGOS: "Un general" "ejercito", acaudillar. VERBO GRIEGO STATEGOS: "Planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos". Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario

con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.

Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la “teoría del juego”.

#### 2.4.1.4 Plan Estratégico

En la página [guiadelacalidad](#), (2013) indica que el Plan Estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

Según Rosero, C. (2011), manifiesta que el Plan Estratégico consiste en un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado, que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, planes de acción y prioridades para la asignación de recursos. Crea un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, estrategias y políticas que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa.

Según Warren, (2000), la planeación estratégica “es fundamental para que una empresa alcance el éxito”. El plan estratégico constituye el punto de partida para el desarrollo de presupuestos de operación, consta de cinco pasos: definir el propósito, la visión y la misión de la compañía, determinar las metas de desempeño específicas que sean compatibles con el propósito, la visión y la misión de la compañía, poner en práctica el plan estratégico y reevaluar continuamente el plan estratégico y hacer los cambios que sean necesarios.

Según Burbano, J. (2005) los modelos de planeación estratégica son “fases importantes del proceso de planeación, la definición de la misión y la visión de la organización, el diagnóstico del entorno y de las condiciones internas para identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y la especificación de las estrategias correspondientes.

Todo lo anterior permite establecer los objetivos de la organización y, a partir de este marco de planeación estratégica, hacer la definición de planes detallados y finalmente, organizar sistemas de información periódica y de seguimiento del desempeño de las responsabilidades asignadas.

Según Corazza, C. (2009) menciona que por otra parte, la Planificación Estratégica une a la organización, aporta una visión de conjunto común para todos, es una herramienta de trabajo en equipo y dificulta la formación de “reinos de taifas”, desgraciadamente tan frecuentes en las organizaciones. Esto es así, en la medida en que un grupo de personas participan en su elaboración, no es algo que hace el director, gerente o secretario general por sí mismo, en la importancia que se le da para el resto de personas y en la comunicación amplia y detallada que se hace de la misma.

Finalmente decir que una parte fundamental en el proceso, que no puede quedar al margen, son los Asociados. Ellos son la razón de ser de la Asociación y deben participar de forma activa desde el principio, no solo complementando las posibles encuestas, e involucrarse en la ejecución de los planes de acción que se definan.

Según Ramírez, D. (2005) presenta un modelo de planeación estratégica que resumimos a continuación; el mismo que “incluye ocho etapas detalladamente explicadas, de tal forma que será más fácil asimilar esta tecnología e implantarse en las organizaciones. Este modelo está integrado por tres grandes apartados que a continuación se explican: hacia dónde se quiere ir, dónde se está y cómo lograr ese cambio”.

### Modelo de planeación estratégica



Gráfico 3: Modelo de planeación estratégica

Fuente: (Ramírez, 2005)

Definir dónde se quiere estar tiene dos etapas: la definición de la misión del negocio y la definición de los valores del negocio. Profundizar dónde se incluye la identificación del negocio, el análisis de la industria, la identificación de los factores básicos de competencia y la identificación de fuerzas y debilidades. Cómo llegar a dónde se quiere ir partiendo del dónde se está, contempla la definición de la dirección estratégica y la definición de planes de acción.

1. Definición de la misión. Es increíble que la mayoría de las organizaciones no cuente con una misión, pero lo más preocupante es no saber a dónde se quiere llegar, qué se pretende, cuál es la razón de ser de la organización. Por ello es importante que todos los miembros de la institución se involucren en la definición de la misión. Por misión se entiende un enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa. Es un proceso a través del cual se pretende establecer el objetivo fundamental que la guiará. Si se cuenta con dicho enunciado, será más fácil lograr que todas las estrategias sean congruentes con la misión, al detectar los valores y preferencias que los accionistas desean transferir a la empresa e institucionalizar. El establecimiento de la misión permite fijar estrategias encaminadas a fundamentar la empresa.
2. Definición de los valores. En este proceso es indispensable que queden bien claros los valores sobre los cuales se basan todas las acciones y decisiones que se llevan a cabo en la organización. Los valores son un conjunto de enunciados que reflejan los principios fundamentales con los que la empresa

debe operar. Lo que se pretende en esta etapa es establecer y difundir los fundamentos que regularán la forma de hacer negocios de la empresa, de tal manera que todas las acciones y decisiones que se realicen sean congruentes con sus valores (espíritu emprendedor, honestidad, trabajo en equipo, etcétera)

3. Identificación del negocio. Una vez definida la misión y los valores, se necesita profundizar en el negocio en el cual se está involucrado, para facilitar el diseño de las estrategias que habrán de implantarse para lograr la misión de la organización. Por negocio se entiende el conjunto de actividades y productos que satisface una necesidad particular en un mercado externo. Con la identificación se determina cuántos negocios integran la empresa, ya que en ocasiones habrá un solo negocio para una empresa, pero es frecuente encontrar empresas con varios negocios.

Los negocios se identifican mediante el análisis de la similitud de clientes, del efecto de precios de una sobre otra línea de productos, de la capacidad de sustitución de los productos y de la identificación de los competidores. La razón principal de identificar cada negocio es fijar las estrategias específicas de cada uno. Los negocios identificados se denominan unidades estratégicas de negocio.

Los criterios específicos para identificar los distintos negocios dentro una organización se indican a continuación:

- Clientes: Si se cuenta con un conjunto de clientes similares en toda la empresa, se visualiza un negocio.
- Competidores: Si existe un conjunto definido de competidores, se identifica un negocio.
- Precios: Si los movimientos de precios de una línea de productos afectan al resto los productos, es un negocio.
- Calidad y estilo: Si una línea de productos de la empresa es afectada al modificar la calidad o el estilo de otra línea, existe un negocio.
- Capacidad de sustitución: Si la eliminación de un producto afecta la comercialización del resto de los productos, se visualiza un solo negocio.

- Variedad de productos: Si toda la línea de productos tiende a satisfacer una misma necesidad, la empresa tiene un solo negocio.
4. Análisis de la industria. Dentro del análisis de dónde se está, una vez que se han identificado los negocios, se requiere un conocimiento profundo de la industria en la cual se encuentra inmersa la empresa con el fin de detectar las oportunidades de negocio.

Por industria se entiende el negocio propio, más sus competidores potenciales, en este proceso de análisis se estudia la madurez de la industria, su atractividad y el número de participantes, con el fin de determinar dónde se encuentra el negocio e identificar las amenazas y oportunidades del entorno.

A continuación se explican los tres factores más importantes del análisis de la industria:

- a. Número de competidores: Lo que se pretende al estudiar la competencia es determinar el número de competidores y su unión (concentrados) dentro de la industria o su desunión (fragmentados). Con esto se identifica a la competencia y se determina el grado de dificultad o facilidad para competir con ellos. Este análisis se realiza mediante el estudio de los siguientes factores: número de competidores, barreras de entrada para nuevos competidores, regulaciones gubernamentales, diferenciación de productos y economías de escala. De este modo se puede determinar si los competidores están unidos o no, y cómo afecta esto la forma de hacer negocios.
- b. Análisis de madurez: El análisis de este factor tiene como fin determinar si la industria se encuentra en una etapa naciente, de crecimiento, de madurez o envejecimiento, de modo que se pueda ubicar al negocio y sus posibilidades de crecimiento potencial. Este estudio implica el análisis de los siguientes factores: tasa de crecimiento del mercado, cambios de participación de mercado de los participantes, barreras de entrada y lealtad de los clientes. Una

vez realizado lo anterior, se puede definir el grado de madurez de la industria y, la mejor forma de usar los recursos del negocio.

- c. **Análisis de atractividad:** El tercer factor relevante que integra el análisis de la industria es el referente a su atractividad. Mediante este proceso se mide el grado de interés del negocio en permanecer dentro de la industria y el grado de interés que nuevos inversionistas o competidores pudieran tener para formar parte de la industria. Este proceso ayuda a identificar las amenazas y oportunidades del negocio.

Este estudio se hace a través del análisis de la rivalidad entre los participantes en el mercado, el poder de los clientes, el poder de los proveedores, el poder de la fuerza laboral, etcétera, de tal manera que se pueda identificar la atractividad de la industria, la rentabilidad esperada del negocio y la que esperan los posibles inversionistas.

- 5. Identificación de factores básicos de competencia. La clave para competir con éxito radica en que toda la organización interiorice que se tiene que ofrecer algo diferente y mejor que la competencia si se quiere captar el mercado y permanecer a largo plazo. Los factores básicos de competencia son los que afectan en forma directa la preferencia del cliente y por lo tanto la participación de mercado. Esto se conoce a través de un estudio de la opinión de los clientes actuales y potenciales acerca de ciertos factores por los que prefieren un negocio.

Esta etapa se realiza validando los factores básicos de la competencia del negocio con respecto a los demás competidores a través de encuestas a clientes actuales y potenciales, así como los factores básicos de competencia, visitando las instalaciones del negocio, analizando sus productos y platicando con el personal clave. Al realizar este proceso, las organizaciones podrán identificar los factores básicos de competencia del negocio, su fortaleza con respecto a la competencia y las recomendaciones que habrán de reforzar los factores básicos. Los resultados

de la determinación de los factores básicos de competencia afectan directamente las preferencias de los clientes y determinan la compra en un negocio y no en otro.

6. Identificación de fortalezas y debilidades. Un proceso vital para conocer bien dónde se está es el análisis de los factores básicos de competencia, que permite identificar las fortalezas y debilidades de un negocio. Se lleva a cabo tomando como base los resultados de la competencia y recopilando la experiencia del personal clave de la organización, lo que permite orientar las estrategias del negocio hacia la minimización del efecto de las debilidades del negocio e incluso transformarlas en fortalezas. Por otro lado, es necesario mantener y acrecentar las fortalezas detectadas de la empresa.
  
7. Definición de la dirección estratégica. Una vez concluida la etapa del dónde se está hay que trabajar para poner por escrito la dirección estratégica del negocio. Esta dirección estratégica debe marcar el rumbo del negocio por lo menos en los próximos tres años. Después, deben diseñarse los planes de acción concretos en función del rumbo elegido, de tal manera que se fortalezcan los factores básicos de competencia del negocio.

Este proceso debe efectuarse seleccionando un impulsor de la estrategia, para lo cual será necesario fijar objetivos, implicaciones y riesgos de hacer y no hacer, todo con base en el análisis de la industria y de los factores básicos de competencia. Es importante que de estos impulsores de la estrategia del negocio que marcan el rumbo se seleccione sólo uno para cada negocio, sin descuidar los restantes, los cuales no se deben cambiar constantemente si se seleccionaron en forma adecuada.

8. Definición de planes de acción. La última etapa de cómo lograr la misión que se plasmó al iniciar el proceso de planeación estratégica incluye dos actividades: definición de la estrategia y definición de los planes de acción. A través de esta última actividad se traducen los deseos en acciones concretas, de acuerdo con el plan de acción escogido. Estos planes de acción son resultado de diferentes técnicas y herramientas que permitirán alcanzar la



misión, punto de referencia fundamental de los esfuerzos de toda la organización.

Además de esto el autor nos explica que una empresa enfrenta dos tipos de decisiones fundamentales: operativas y estratégicas, y ambas requieren de la planeación para poder llevarse a cabo.

Entonces para Rosero, C. (2011), las decisiones operativas de las empresas deben ser implementadas con espíritu de mejora continua, llevando a la compañía a hacer más con menos. Requieren un monitoreo constante y detallado, y en última instancia determinan la eficiencia con la que la empresa avanza. Por otro lado, las decisiones estratégicas buscan elegir dónde, cómo y con quién competir, requieren un monitoreo profundo y espaciado (trimestral, semestral o anual) y tienen como misión fijar el rumbo de la empresa.

## **2.4.2 Gestión Administrativa**

### **2.4.2.1 Empresa**

#### **a. Concepto de Empresa:**

Se concibe como una unidad de producción de la economía, tanto en los países de libre mercado, como en los países socialistas.

- Una empresa es el ejercicio profesional de una actividad económica planificada con la finalidad o el objetivo a determinar en el mercado de bienes o servicios y una unidad económica organizada en la cual ejerce su actividad.
- Determinadas fases al desarrollar una actividad económica.
- Es una acción que se lleva a cabo para obtener objetivos específicos.
- Persona jurídica cualquiera que sea su régimen jurídico y cuya actividad consista en la producción de bienes y servicios destinados al mercado.

- Proyecto con carácter de continuidad llevando a cabo determinadas actividades.
- Unidad básica de producción cuya función principal es coordinar los factores de producción con la unidad de producir bienes y servicios.
- Organización mercantil o industrial que se dedica a la explotación a las cosas que se expresa sea pública o privada.
- Organización sometida a una autoridad con miras a ofrecer una o varias actividades de producción.

b. Características de las Empresas:

Es una unidad de producción, de decisión, financiera y organizada. Fayol describe la práctica de la administración como algo distinto a la contabilidad, las finanzas, la producción y otras funciones, características de los negocios. Sostenía que la administración era una actividad común a todos los esfuerzos humanos en los negocios, el gobierno y hasta el hogar. Todas las empresas cumplen una función económica, proporcionan una fuente de empleo y una función social, pues al generar empleo contribuyen a preservar y profundizar el bienestar nacional.

Los objetivos de una empresa consisten en:

1. Producir bienes y servicios.
2. Obtener beneficios.
3. Lograr la supervivencia.
4. Mantener un crecimiento.
5. Ser rentable

- c. Naturaleza de las Empresas. Una empresa se crea para producir vender y controlar. Cuando una empresa inicia sus operaciones por lo regular tendrá la función de elaborar un producto (producción) venderlo (mercadotecnia) e investigar los resultados (finanzas o control).

#### d. Tipos de Empresas:

Existen dos tipos de empresas que son Públicas y Privadas.

Públicas: en éste tipo de empresa el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer las necesidades sociales.

Privadas: el capital de estas es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Según su capital pueden ser:

1. Micro Empresas: son unidades productivas menores que las pequeñas empresas que difieren en el monto de capital y la cantidad de empleados.
2. Pequeñas Empresas: son unidades que tienen dueños y gerentes locales, que trabajan en un solo lugar.
3. Medianas Empresas: son empresas que por lo general no son de un único dueño, se forman como compañía por acciones.
4. Grandes Empresas: son empresas que tienen grandes capacidades y que tienen acceso al crédito ilimitado; en la mayoría de los casos funciona como su principal fuente de financiamiento. Se diferencia de las demás en que realizan grandes inversiones y por ende obtienen grandes beneficios sobre estas inversiones, estas poseen mayores tecnología sus costos son menores por que producen en grandes escalas. (Rosero, C. 2011)

#### 2.4.2.2 Administración

Rosero, (2011), recoge información en su documento y explica que administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia) y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Sin embargo, en la actualidad, la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo porque incluye (dependiendo de la definición ) términos como “proceso”, ”recursos”, ”logros de objetivos”, ”eficiencia”, ”eficacia”, entre otros, que han cambiado radicalmente su significado original. Además entender este

término se ha vuelto dificultoso por las diversas definiciones existentes hoy en día, las cuales varían según la escuela administrativa y el autor.

La administración no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter universal, lo encontramos presente en todas partes y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado. Otro hecho importante es que por medio de la administración se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos; ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas; se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. También suele definirse como la disciplina que estudia a la Organización, y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Consiste en el proceso de dirigir y conducir toda o parte de una organización, a través del aprovechamiento de los recursos (humanos, financieros, físicos, etcétera), destinados al logro de una serie de objetivos.

La administración es una ciencia social que estudia a la organización y la manera de cómo gestionar los recursos, procesos y resultados de sus actividades. A través de la aplicación del proceso administrativo, tomando siempre en cuenta el apoyo de otras ciencias como la economía, el derecho y la contabilidad.

Según Hernández, (2006), describe que “Administración viene del latín ad, que significa dirección y ministrar que significa subordinación u obediencia, por tanto administración es realizar una función bajo el mando de otro; es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos nos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no pueden lograr los organismos”.

Las definiciones indicadas dejan claro la existencia de dos ideas primordiales alrededor de la Administración, la una se refiere a sus cuatro funciones que son:

planeación, organización, dirección y control, y la otra en relación a los logros de las metas y propósitos organizacionales.

### 2.4.2.3 Proceso Administrativo

En la página eumed.net, (2013), se menciona sobre el proceso administrativo que es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como: El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

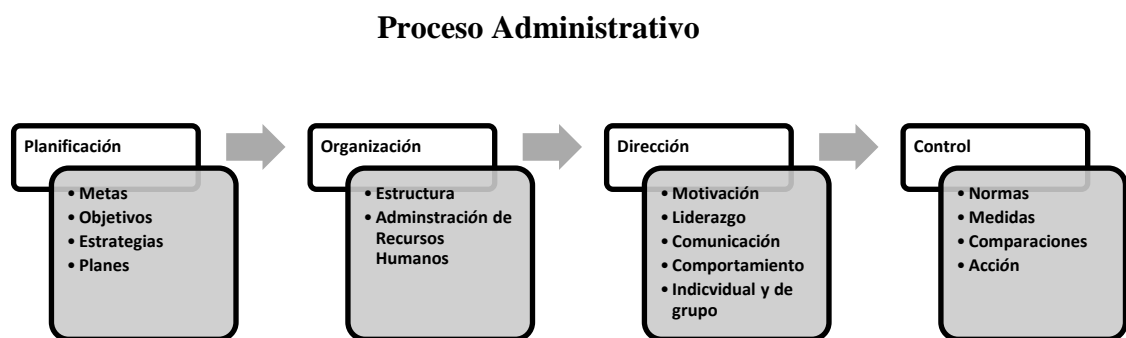


Gráfico 4: Proceso Administrativo

Según Rosero, C. (2011), menciona que:

- Planificación

Planificar implica que los administradores piensen con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica, y no en

corazonadas. La planificación requiere definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía completa de Planes para coordinar las actividades.

La planificación define una dirección, se reduce el impacto del cambio, se minimiza el desperdicio y se establecen los criterios utilizados para controlar. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente.

- Organización

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Diferentes metas requieren diferentes estructuras para poder realizarlos. La organización produce la estructura de las relaciones de una organización, y estas relaciones estructuradas servirán para realizar los planes futuros.

- Dirección

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones; se trata por este medio de obtener los resultados que se hayan previsto y planeado.

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización. Los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo, con la finalidad de crear, implementar, corregir y medir sus impactos como empresa.

- Control

Se puede definir como el proceso de vigilar actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa.

Todos los gerentes deben participar en la función de control, aun cuando sus unidades estén desempeñándose como se proyectó; los gerentes no pueden saber en realidad si sus unidades funcionan como es debido hasta haber evaluado qué actividades se han realizado y haber comparado el desempeño real con la norma deseada.

Un sistema de control efectivo asegura que las actividades se terminen de manera que conduzcan a la consecución de las metas de la organización. El criterio que determina la efectividad de un sistema de control es qué también facilita el logro de las metas. Mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización, mejor será el sistema de control. El control es importante, porque es el enlace final en la cadena funcional de las actividades de administración; es la única forma como los gerentes saben si las metas organizacionales se están cumpliendo o no y por qué sí o por qué no. Este proceso permite que la organización vaya en la vía correcta sin permitir que se desvíe de sus metas; las normas y pautas se utilizan como un medio de controlar las acciones de los empleados, pero el establecimiento de normas también es parte inherente del proceso y las medidas correctivas suponen un ajuste en los planes. En la práctica, el proceso administrativo no incluye los elementos aislados mencionados, sino un grupo de funciones interrelacionadas.

#### 2.4.2.4 Gestión Administrativa

En la página buenastareas, (2013), indica que los siguientes conceptos respecto a Gestión Administrativa:

- Concepto de Gestión

Proviene del latín Gestio-ONIS conjunto de acciones y medios que se emplean para conseguir alguna cosa o resolver algún asunto acción y efecto de administrar o dirigir algún asunto; resultados positivos en cuanto a su funcionamiento y rentabilidad.

El Diccionario Enciclopédico Gran Plaza y James Ilustrado señalan que la gestión es la que conducen al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

- Gestión Administrativa. Definición

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administrativo – ONIS).

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

- Gestión y sus paradigmas contemporáneos.

Gestionar es hacer que las cosas sucedan". Sustantivamente, es un conjunto de reglas y decisiones dirigidas a incentivar y coordinar las acciones necesarias para cumplir un fin. Otros, definen Gestión como "el conjunto de decisiones dirigidas a motivar y coordinar a las personas para alcanzar metas individuales y colectivas".



Según Sallenave, J. (1999), indica que la Gestión está constituida por un conjunto de fenómenos dimanados de una voluntad o de un comportamiento previsible. Fenómenos que son despersonalizados, aptos para ser reflejados en un "modelo" y que constituyen la holografía de la empresa y no su propia realidad.

En la página monografías, (2013) manifiesta que un sistema de Gestión Administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución, a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, coordinar y controlar. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles. Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.

## **2.5 HIPÓTESIS**

**H<sub>1</sub>** La Planificación Estratégica como herramienta SI mejora la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.

**H<sub>0</sub>** La Planificación Estratégica como herramienta NO mejora la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.

## **2.6 SEÑALAMIENTO DE VARIABLES**

**Variable Independiente:**        **X** Planificación Estratégica

**Variable dependiente:**        **Y** Gestión Administrativa

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **ENFOQUE**

De conformidad con el paradigma crítico propositivo anunciado en la fundamentación filosófica, para la presente investigación se utilizó un enfoque de investigación desde el punto de vista Cuantitativo por las siguientes características: mide fenómenos, utiliza la estadística y además estamos comprobando una hipótesis, así como también por ser un método deductivo es decir de lo general a lo específico.

Además podemos mencionar que se trabajó también desde el punto de vista cualitativo por las siguientes razones: por tener la orientación adecuada hacia la comprensión del problema objeto de estudio, en lo que se refiere a la Planificación Estratégica y su relación como herramienta de Gestión Administrativa, para lo cual se tomó la opinión de los miembros de la Asociación Agropecuaria Quinlata del cantón Patate, contando con una posición dinámica y participativa.

A la vez porque la orientación se centró en la comprensión del problema, objeto de estudio; la observación se analizó intrínsecamente, poniendo mucho énfasis en determinar el proceso metódico que se aplica en la organización. Se investigó el problema dentro del contexto al que pertenece, considerando la interrelación sistemática entre sus componentes, los mismos que se encuentran en constante cambio y los dos enfoques generan conocimiento.

### **3.1 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La modalidad que se desarrolló y aplicó en la presente investigación, es un diseño No Experimental de carácter transversal.

Además nos apoyamos en las modalidades básicas como de campo, bibliográfica y documental.

### **3.2 NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El nivel de la investigación que se aplicó fue de tipo exploratorio, descriptivo, correlacional, ya que nos permitió medir el grado de relación que existe entre la variable independiente; permitiéndonos poner a prueba la hipótesis.

Descriptivo ya que nos permite indagar modalidades o niveles de una o más variable en una población; Correlacional porque relaciona entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado, en función de una causa efecto.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Para esta investigación se consideró trabajar con todos los miembros y representantes de la Asociación Agropecuaria Quinlata del cantón Patate, dando un total de 25 socios incluido el presidente y su directiva.

Como la población fue pequeña se trabajó con la totalidad del Universo.

### 3.4 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

#### Variable Independiente: Planificación Estratégica

DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ITEMS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Planificación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones contar con un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado, que determine y revele el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, planes de acción y prioridades para la asignación de recursos. Crea un sistema flexible e integrado de objetivos y de sus correspondientes alternativas para lograrlos, estrategias y políticas que concreten y especifiquen la misión y la visión definida para la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico estratégico</li> <li>• Selección Estrategia.</li> <li>• Plan de Acción</li> <li>• Control de evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Visión</li> <li>• Valores Corporativos</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Estrategias</li> <li>• Políticas</li> </ul>	<p>La Institución tiene definida Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias, Políticas?</p> <p>Se ha realizado un análisis FODA en la organización?</p> <p>Participa usted en las decisiones que toman en la Asociación?</p> <p>La Asociación realiza, evalúa, controla sistemáticamente, la ejecución de los proyectos implementados?</p> <p>Cuentan como organización con una planificación institucional?</p>	<p>Encuestas , cuestionarios</p>

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)



### 3.5 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la investigación del problema objeto de estudio se recolectó información de bases primarias y secundarias.

#### Recolección Información

Técnica	Instrumento
Información Secundaria a) Análisis de documentos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Libros</li><li>• Revistas especializadas</li><li>• Informes Técnicos</li><li>• Tesis de grado</li><li>• Investigaciones UTA</li><li>• Internet</li></ul>
Información primaria a. Observación b. Encuesta c. Escalas de valores	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fichas de observación</li><li>• Cuestionarios</li><li>• Test</li></ul>

Gráfico 5: Recolección Información

### 3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.6.1 Plan de procesamiento de información

- Revisión crítica de la información recogida, es decir limpieza de información defectuosa, contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.
- Repetición de la recolección, en ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.
- Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis, manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

### **3.6.2 Plan de análisis e interpretación de resultados**

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- Interpretación de los resultados, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- Comprobación de hipótesis. El mecanismo a ser utilizado es el de Poisson ya que la población es menor a 100.

Según Anderson, David R., Sweeney, Williams T., (2008), la distribución de Poisson es una importante distribución de probabilidad discreta. Expresa la probabilidad de un número  $k$  de eventos ocurriendo en un tiempo fijo, si estos eventos ocurren con una frecuencia media conocida y son independientes del tiempo discurrido desde el último evento.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Asociación Agropecuaria Quinlata fue creada, mediante el registro de Organizaciones Agro productivas de la Dirección Provincial Agropecuaria de Tungurahua del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el día dieciocho de marzo del año dos mil diez fue inscrita con el número 039, la aprobación del Estatuto y concesión de Personalidad Jurídica de la Asociación Agropecuaria Quinlata, con domicilio en el barrio Quinlata, parroquia Patate, cantón Patate, provincia de Tungurahua, aprobado con Acuerdo Ministerial 037 de fecha dieciséis de marzo del año dos mil diez.

La Asociación tiene como fines agrupar en su seno a todos los productores agropecuarios, coordinar con las instituciones públicas o privadas acciones de capacitación agropecuaria, procesamiento de productos agrícolas y socio organizativo para los socios.

Acciones que permiten el incremento de la productividad y competitividad para lograr su crecimiento y desarrollo permanente mediante el fortalecimiento socio



organizativo de sus socios, a través de generación de capacidades y competencias propias de cada socio.

## 4.2 INTERPRETACIÓN DE DATOS

El análisis e interpretación de datos se basó en las encuestas, dirigida a los miembros, socios y directivos que conforman la Asociación Agropecuaria Quinlata del cantón Patate, las mismas que sirvieron para realizar los análisis internos y externos, obteniendo los siguientes resultados, mismos que interpretamos de la siguiente manera:

### 1. Pregunta No. 1 ¿Género?

Tabla 2 Género de encuestados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Hombre	8	32	32	32
Mujer	17	68	68	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

### Análisis e Interpretación

Con esta pregunta a los miembros y socios de la Asociación Agropecuaria Quinlata, se constata que el 68% son mujeres y el 32% son hombres.

Es decir que en la Asociación Agropecuaria Quinlata la mayoría de miembros son mujeres, rescatando su presencia en este colectivo, conjugando con la presencia de los hombres.

## 2. Pregunta No.2 ¿Estado Civil?

Tabla 3: Estado civil de los socios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Soltero/a	6	24	24	24
Casado/a	13	52	52	76
Unión Libre	4	16	16	92
Viudo/a	2	8	8	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

### Análisis e Interpretación

La mayoría de los socios de la Asociación Agropecuaria Quinlata en un 52% están casados, mientras que 24% solteros, el 16% unión libre y 8% viudos.

Se aprecia que la mayoría de socios son casados, además existen socios solteros, lo que genera y nota la capacidad y ganas de seguir adelante en beneficio de sus familias y de la sociedad, por parte de los socios de la Asociación Agropecuaria Quinlata. A la vez es bueno destacar que hay la presencia de socios viudos lo que muestra la apertura y capacidad de generar trabajo en todos los ámbitos de las personas incluido los de la tercera edad.

## 3. Pregunta No.3 ¿Nivel Educativo?

Tabla 4: Nivel educativo de los socios

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Primaria	11	44	44	44
Secundaria	12	48	48	92
Superior	2	8	8	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

## **Análisis e Interpretación**

Se puede observar, mediante el análisis que los socios de la Asociación Agropecuaria Quinlata, en un 48% cuentan con un nivel educativo de secundaria, 44% primaria y 8% superior.

Se puede notar que los socios cuentan con un nivel educativo con tendencia a continuar preparándose, en vista de que existe un nivel de preparación superior, sin embargo se debería trabajar en un programa de capacitación continua para aquellos socios, que por diferentes situaciones no logran ingresar a centros educativos, una alternativa podría ser mediante talleres con el SECAP. A la vez cabe destacar y mencionar que los dirigentes de la organización son los que llevan las riendas de la misma con altos grados de preparación universitaria.

### **4. Pregunta No.4 ¿Cómo se encuentra usted al ser miembro de la Asociación Agropecuaria Quinlata?**

**Tabla 5: Satisfacción al ser parte de la Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Satisfecho	20	80	80	80
Poco Satisfecho	5	20	20	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

## **Análisis e Interpretación**

Se analiza que el 80% de los socios se encuentran satisfechos, mientras que el 20% insatisfecho de ser parte de la Asociación Agropecuaria Quinlata.

Interpretando que la mayoría de los socios están satisfechos de formar parte de la Organización, pero que de todas maneras se debe trabajar en un programa de fortalecimiento socio organizativo de la Asociación, para llegar a un porcentaje

óptimo de satisfacción para mejorar conformación e integración positiva en el grupo. Toda vez que si no se trabaja en este ámbito podría ocurrir el fenómeno de la separación y exclusión de los socios.

**5. Pregunta No.5 ¿Cómo ha participado usted en la ejecución de los proyectos productivos de la Asociación?**

**Tabla 6: Participación en la ejecución de proyectos**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mano de obra	2	8	8	8
Económicamente y Mano de Obra	23	92	92	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**Análisis e Interpretación**

Al analizar muestra que el 92% de los socios aporta económicamente y con mano de obra, el 8% solo mano de obra.

Por lo que la mayoría de los aportes que realizan los socios son en efectivo y mano de obra, sin embargo aún existen socios que únicamente aportan solo con mano de obra, razón por la cual se debe definir lineamientos de planificación estratégica, para la Asociación Quinlata y así apoyar en el control y dirección de la misma. Ya que al no realizar todos los socios el mismo aporte podríamos tarde o temprano entrar en un proceso de disociación por discusiones que puedan producirse por la diferencia en el aporte que se está generando.

**6. Pregunta No. 6 ¿Entre que rubros son los ingresos que recibe al ser parte de la Asociación Agropecuaria Quinlata?**

**Tabla 7: Ingresos económicos al ser parte de la Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
50-100usd	2	8	8	8
201-318usd	2	8	8	16
No tienen ingresos	21	84	84	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**Análisis e Interpretación**

Se determina que los socios que conforman la Asociación el 84% no reciben ningún tipo de ingresos, 8% reciben de 201 – 318 usd y el 8% reciben de 50 – 100usd, mensualmente.

Se interpreta que la gran mayoría de los socios que forman parte de la Asociación hasta el momento, no reciben ningún ingreso económico, al ser parte del gremio, razón por la cual se debería implementar un programa de incentivos, con la finalidad de motivar y generar un fortalecimiento asociativo entre los miembros, ya que uno de los fines del grupo es generar capacidades y mejorar el estatutos social y económico de sus miembros.

**7. Pregunta No. 7 ¿Cómo se encuentran con el plan de trabajo en la Asociación Agropecuaria Quinlata?**

**Tabla 8: Planificación de trabajo Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Satisfecho	21	84	84	84
Poco satisfecho	2	8	8	92
Insatisfecho	2	8	8	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema,

(2013)

### **Análisis e Interpretación**

Se identifica que el 84% de los socios se encuentran satisfechos con el plan de trabajo, el 8% poco satisfecho y el 8% restante insatisfecho con el plan de trabajo que actualmente desarrolla la Asociación Agropecuaria Quinlata.

Sin embargo se interpreta que la mayoría de los socios se encuentran satisfechos con el actual plan de trabajo que viene desarrollando la organización, pero se identifica que no es un plan socializado y consensuado por los beneficiarios y no es en base a la demanda de productos en el sector comercial. Por lo que se ratifica la necesidad de contar una Planificación Estratégica para la Asociación Agropecuaria Quinlata, y así planificar organizar, direccionar, controlar adecuadamente a la organización.

### **8. Pregunta No. 8 ¿Cuáles son los productos que más comercializa?**

**Tabla 9: Productos que más comercializa**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Cítricos, Caducifolios, Ornamentales, Frutales.	18	72	72	72
Medicinales	7	28	28	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

### **Análisis e Interpretación**

Se determina que los productos que comercializan son cítricos, caducifolios, ornamentales y frutales en un 72%, mientras que comercializan plantas medicinales en un 28%.

La mayoría de los socios manifiestan que comercializan plantas tanto frutales, ornamentales como medicinales, que ellos producen sin embargo no cuentan con

un sistema de comercialización establecido que aporte y beneficie a todo el gremio y genere sostenibilidad en el mercado.

Cabe mencionar que los productos que actualmente comercializan son de cada uno de los socios, esperando contar en un corto plazo con comercialización de productos a nivel de organización y generado por la misma.

**9. Pregunta 9 ¿Se respetan y toman en cuenta sus criterios en reuniones de la Asociación Agropecuaria Quinlata?**

**Tabla 10: Criterios emitidos en reuniones Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	23	92	92	92
A veces	2	8	8	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**Análisis e Interpretación**

Se determina que el 92% manifiesta que se respeta su criterio siempre, mientras que el 8% indica que a veces se respeta su criterio, en las reuniones mantenidas.

Es importante destacar que las decisiones y criterios emitidos por los socios si se respetan en su mayoría y que son tomados en cuenta en las reuniones mantenidas por la Asociación, pero es necesario contar con indicador de que estos criterios están enmarcados en los objetivos institucionales como Asociación. Además se debe contar con un manual de funciones en el cual incluya el procedimiento de la toma de decisiones.

**10. Pregunta No. 10 ¿Cree usted que la realización de un Plan Estratégico ayude a mejorar la gestión administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata?**

**Tabla 11: Realización de un Plan Estratégico**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	22	88	88	88
No	3	12	12	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**Análisis e Interpretación**

Se determina que el 88% manifiesta que SI creen que la realización de un Plan Estratégico mejoraría la Gestión Administrativa en la Asociación, mientras que el 12% mencionan que NO.

Podemos interpretar que es necesario contar con un Plan Estratégico, que apoye y genere un proceso administrativo más eficiente y eficaz en la Asociación Agropecuaria Quinlata, mediante un proceso administrativo que incluya planificación, organización, dirección y control. Además al contar con un Plan se cumple con lo solicitado por la Ley de Economía Popular y Solidaria que es la que rige a la organización.

**11. Pregunta No. 11 ¿En base a criterio de quien se toma las decisiones para la realización de actividades en la Asociación Agropecuaria Quinlata?**

**Tabla 12: Criterio para toma de decisiones Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Criterio del presidente	2	8	8	8
Criterio de la Asamblea General	23	92	92	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)



### **Análisis e Interpretación**

Se identifica que el 92% manifiesta que las decisiones para la realización de actividades la toma la Asamblea General, mientras que el 8% es en base al criterio del presidente.

Es importante notar que las decisiones son tomadas en reuniones de Asamblea General, sin embargo se aprecia que no existe un medio o instrumento de planificación que permita tomar estas acciones adecuada y oportunamente, como lo mencionamos anteriormente, mediante un manual de funciones.

### **12. Pregunta No. 12 ¿Cómo se siente al recibir capacitación al ser miembro de la organización?**

**Tabla 13: Satisfacción al recibir capacitación miembros Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Satisfecho	18	72	72	72
	7	28	28	100
Poco satisfecho				
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

### **Análisis e Interpretación**

Se determina que el 72% manifiesta que se encuentra satisfecho al recibir capacitaciones, mientras que el 28% se siente poco satisfecho de recibir capacitaciones al ser parte de la Asociación Quinlata.

Nos muestra que el tema de capacitaciones es importante que sea implementado como una constante en la organización, ya que la información y el fortalecimiento socio organizativo es lo que determina la visión que deba tener la Asociación, mediante una adecuada planificación en el tema de capacitación. Cabe indicar que

la organización no cuenta con un plan de capacitación y conocimiento constante, por lo que se debe dar a conocer a sus miembros y socios la Visión, Misión y Valores Organizacionales ya que al saber eso defienden y afianzan su trabajo en equipo.

**13. Pregunta No. 13; Cuáles son los proyectos en ejecución y en qué área?**

**Tabla 14: Proyectos en ejecución Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Agrícolas y Alimentación	25	100	100	100

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**Análisis e Interpretación**

Se determina que el 100% de socios mencionan que los proyectos en ejecución son en el área Agrícola y Alimentación.

Mencionar que todos los miembros de la Asociación Quinlata trabajan en la ejecución e implementación, del Proyecto de Producción Tecnificada de plantas frutales y ornamentales, el mismo que es auspiciado y financiado por el GAD Patate, MIES, MAGAP y la propia Asociación. A la vez se ven fortalecidos por el trabajo que lo realizan los días domingos, mediante el expendio de plantas combinado con la comercialización de alimentos.

**14. Pregunta No.14 ¿Cómo son sus aportes económicos en la Asociación?**

**Tabla 15: Aportes económicos Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mensuales	23	92	92	92
Semestrales	2	8	8	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

## **Análisis e Interpretación.**

Se determina que el 92% de socios realizan sus aportes mensualmente, mientras que el 8% aportan semestralmente.

Expresa entonces que los aportes se producen en su mayoría mensualmente, los mismos que son el sustento por el momento de la Asociación, recordando que esto significa la contraparte de los proyectos en ejecución. Por lo que se ratifica que se debe contar con un planificación, ya que las diferentes comisiones encargadas para el efecto son las encargadas de fijar y hacer cumplir con las decisiones que se tomen, debiendo fijarse un solo tipo de aporte mensual.

### **15. Pregunta No. 15. ¿Sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la Asociación?**

**Tabla 16: Criterios en decisiones Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	21	84	84	84
Frecuentemente	4	16	16	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

## **Análisis e Interpretación**

Se determina que el 84% de los socios encuestados manifiesta que siempre, mientras que el 16% indica que frecuentemente se toman en cuenta sus decisiones dentro de la Asociación.

Ratificando que la mayoría de los socios indica que sus criterios si son respetados en la toma de decisiones, sin embargo un sector no esta tan seguro, por tanto se debería contar con un herramienta de gestión y administración, que permita establecer un mecanismo para tamizar y direccionar de una forma adecuada las decisiones en base a las metas y objetivos de la Asociación.

**16. Pregunta No 16. ¿Conoce usted si su Asociación forma parte de algún gremio?**

**Tabla 17: Asociación forma parte de gremios**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Comité Agropecuario Cantonal	2	8	8	8
Estrategia Agropecuaria	6	24	24	32
Desconoce	17	68	68	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**Análisis e Interpretación**

Se determina que el 68% desconoce, el 24% menciona a la Estrategia Agropecuaria y 8% al Comité Agropecuario, indican que pertenecen a este sector o gremio.

Se nota claramente el desconocimiento por parte de los miembros respecto a que gremio pertenecen, sin embargo se debería trabajar en planes, programas y proyectos que se puedan presentar a los demás organismos como son la Estrategia

Agropecuaria de Tungurahua y al mismo Comité Agropecuario del cantón Patate, que está bajo la coordinación de la municipalidad.

**17. Pregunta No 17. ¿Ha participado usted en evaluaciones de las actividades realizadas por sus dirigentes de la Asociación Agropecuaria Quinlata?**

**Tabla 18: Evaluación actividades Asociación**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Siempre	14	56	56	56
A veces	7	28	28	84
Nunca	4	16	16	100
Total	25	100	100	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**Análisis e Interpretación**

Se determina que el 56% siempre, el 28% a veces y el 16% nunca, han participado en evaluaciones a los dirigentes internamente.

Se interpreta que se realiza evaluaciones internas, mediante los informes que presentan, más no como un control administrativo que pueda llegar a indicadores y medios de verificación que sirvan para planificar y retroalimentar la gestión administrativa de la Asociación. Planteando que se establezca un control administrativo mediante el administrador de la organización, a través de la funciones que este debe cumplir.

### 4.3 FACTORES MAS INFLUYENTES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para promover el logro de los objetivos específicos de la planificación estratégica y basada en los análisis internos y externos en la organización, se han identificado ocho factores claves de la Planificación Estratégica para la Asociación Agropecuaria Quinlata, los mismos que detallamos a continuación.

**Tabla 19: Factores de la Planificación Estratégica**

Factores Planificación Estratégica	Incidencia	
	Positiva	Negativa
1. Reconocimiento de la importancia de la Planificación Estratégica	X	
2. Distribución de responsabilidades del proceso	X	
3. Adopción y estandarización del proceso	X	
4. Selección del equipo de planificación estratégica	X	
5. Discusión estratégica de calidad	X	
6. Comunicación de la Estrategia entre sus miembros	X	
7. Establecimiento de compromisos/responsables	X	
8. Realización de un seguimiento/evaluación estratégico	X	

En este cuadro se muestra los factores más influyentes de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata, información, que consta en la propuesta de modelo de Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Administrativa.

### 4.4 COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La comprobación de hipótesis es el procedimiento por medio del cual se puede determinar la relación que existe entre las variables independiente y dependiente

que fueron estudiadas durante la fase de investigación del proyecto. En el caso de esta investigación las variables analizadas fueron:

Variable Independiente: **X Planificación Estratégica**

Variable dependiente: **Y Gestión Administrativa**

Con estas variables se construyó la hipótesis motivo de investigación del proyecto que se definió como:

“La Planificación Estratégica como herramienta mejora la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata”.

Para la comprobación de la hipótesis se seguirá la metodología de los cinco pasos para contraste de hipótesis como lo señala Anderson, D. (2008), en su libro Estadística para la Administración y Economía.

#### **4.4.1 Formulación de hipótesis nula y alternativa**

Se establecen dos hipótesis: nula ( $H_0$ ) y alternativa ( $H_1$ )

$H_0$  = La Planificación Estratégica como herramienta NO mejora la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.

$H_1$  = La Planificación Estratégica como herramienta SI mejora la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.

#### **4.4.2 Selección del nivel de significancia**

Considerando que se trata de un estudio dentro de las ciencias sociales se determina como nivel de significancia  $\alpha = 0.05$ .

Este nivel permitió obtener un nivel de confianza del 95% que se utilizó para el cálculo de la muestra.

#### **4.4.3 Establecer el cálculo estadístico de prueba**

Debido a que las variables analizadas poseen categorías nominales y ordinales como se muestra en la encuesta aplicada, se considera una prueba no paramétrica.

Para este caso se utilizará la distribución de chi cuadrado para la comprobación de hipótesis:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

En este caso se consideran para la comprobación de hipótesis los datos obtenidos de las preguntas:

**Pregunta 7: ¿Cómo se encuentran con el plan de trabajo en la Asociación Agropecuaria Quinlata?**

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho

**Pregunta 12: ¿Cómo se siente al recibir capacitación al ser miembro de la organización?**

Satisfecho

Poco satisfecho

Insatisfecho



Con lo cual se construye una tabla de contingencia que contiene las frecuencias observadas en estas variables:

**Tabla 20: Tabla de contingencias con Frecuencias Observadas**

<b>Tabla de contingencia: ¿Cómo se encuentran con el plan de trabajo en la Asociación Agropecuaria Quinlata? * Cómo se siente al recibir capacitación al ser miembro de la Asociación?</b>				
		Como se siente al recibir capacitación al ser miembro de la Asociación?(12)		Total
		Satisfecho	Poco satisfecho	
¿Cómo se encuentran con el plan de trabajo en la Asociación Agropecuaria Quinlata?(7)	Satisfecho	16	5	21
	Poco satisfecho	2	0	2
	Insatisfecho	0	2	2
Total		18	7	25

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

A partir de lo cual, se calcula el Chi cuadrado con ayuda del programa SPSS

**Tabla 21: Pruebas de Chi Cuadrado**

	<b>Valor</b>	<b>Gl</b>	<b>Sig. asintótica (bilateral)</b>
Chi-cuadrado de Pearson	6.104 <sup>a</sup>	2	.047
Razón de verosimilitudes	6.595	2	.037
Asociación lineal por lineal	2.994	1	.084
N de casos válidos	25		

a. 4 casillas (66.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .56.

#### 4.4.4 Formular la regla de decisión

La regla de decisión se establece en base a los grados de libertad que posee la tabla de valores esperados, considerando la cantidad de filas y columnas:

$$gl=(c-1)(b-1)$$

$$gl=(3-1)(2-1)$$

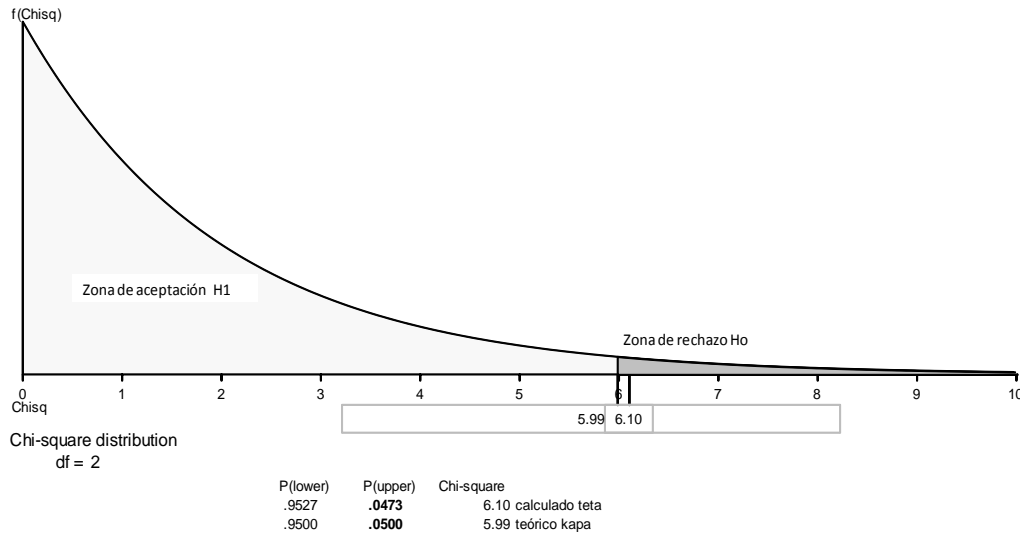
$$gl=(2)(1)$$

$$gl=2$$

Lo cual corresponde a un valor teórico de la distribución de: 5.99

#### 4.4.5 Tomar una decisión

Con la información obtenida en el programa SPSS se procedió a realizar la gráfica donde se establece la zona de aceptación y zona de rechazo de la hipótesis nula.



**Gráfico 6: Comprobación de Hipótesis**

Considerando que:

$$\chi_c^2 > \chi_t^2$$

$$6.10 > 5.99$$

El Chi-cuadrado calculado 6.10 (calculado teta) se compara con el Chi-cuadrado de la tabla de distribución Chi-cuadrado (teórico kapa); para establecer la conclusión correspondiente y tomar la decisión.

**Decisión:**

De las preguntas que hemos tomado como muestra en las dos variables, independiente y dependiente, ha sido mayor el Chi-cuadrado calculado (calculado teta 6.10), que el valor de la tabla de distribución del Chi-cuadrado (teórico kapa 5.99).

Conforme a la regla de decisiones rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se acepta la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Es decir que:

**La Planificación Estratégica como herramienta SI mejora la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.**

Esto significa que la propuesta debe ajustarse a las necesidades de la Asociación Agropecuaria Quinlata, mediante la realización del Modelo de Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

De las preguntas que hemos tomado como muestra en las dos variables, independiente como planificación estratégica y dependiente gestión administrativa se nota que el Chi-cuadrado calculado 6.10, es mayor que el valor de la tabla de distribución del Chi-cuadrado (teórico kapa 5.99), por lo que se han determinado las siguientes conclusiones:

En lo referente a diagnosticar los factores de la Planificación Estratégica en la Gestión Administrativa, se puede concluir que existen problemas, respecto a su inadecuada planificación estratégica, esto no es sorprendente, ya que, por un lado, esta estructura es obsoleta, pues no ha sido modificada durante los tres años de su funcionamiento, a pesar de los cambios vertiginosos que han ocurrido en el entorno económico, social y político, que plantean nuevos retos ante el mercado.

Por otro lado, las decisiones que se toman en la asociación son generadas mediante las oportunidades que se presentan según la ocasión, motivando que las acciones realizadas son eminentemente empíricas y no técnicas, ya que no cuentan con metas a largo plazo y enmarcadas en un plan de trabajo propio y acorde a los requerimientos de la institución.

La Asociación Agropecuaria Quinlata no cuenta con un proceso administrativo que genere una adecuada planificación, organización, dirección y control, lo que genera a que las decisiones y actividades a realizar sean en base a decisiones empíricas y no técnicas, causando un desgaste de trabajo socio organizativo de los miembros y por ende separación y aislamiento de la organización.

La Asociación Agropecuaria Quinlata carece de una actual y eficiente Planificación Estratégica, lo que no les permite contar y establecer con claridad y efectividad respecto a su Misión, Visión, Valores Corporativos, Objetivos, Estrategias y Políticas. Concluyendo finalmente que la organización retome su administración basados en esta herramienta de gestión, a fin de lograr sus objetivos y mantenerse acorde a los lineamientos de la Ley de Economía Popular y Solidaria, la misma que es de conocimiento y requerimiento de la misma.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Luego de haber efectuado el análisis sobre el Plan Estratégico para la Gestión Administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata, se sugieren las siguientes acciones para fomentar su cumplimiento.

Basados en la Planificación Estratégica de la asociación la misma que está caminando de la mano con su Gestión Administrativa; donde se encuentran definidos los objetivos estratégicos, se recomienda implementar las estrategias establecidas, de tal manera que lleven a potenciar las oportunidades y fortalezas que tiene la entidad para alcanzar el cumplimiento de sus proyectos así como también atenuar las debilidades y amenazas que inciden negativamente en este propósito.

Por consiguiente, se recomienda la implantación del Plan Estratégico en la Asociación, para hacer factible que la organización conozca a ciencia cierta su Misión y Visión entre sus integrantes superiores y dirigidos lo que constituirá un factor preponderante para la consecución de sus objetivos; a través de un proceso

continuo de capacitación ya sea por la misma asociación o por organismos gubernamentales y no gubernamentales, instituciones que actualmente aportan en la ejecución de los proyectos vigentes.

Así como también mediante la aplicación de este Plan Estratégico se logrará mejorar por ende los niveles socioeconómicos de los socios de la organización creándose empresas conexas alrededor con las familias de los miembros y generar empleo.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título: Modelo de Planificación Estratégica como herramienta en la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.**

Institución: Asociación de Productores Agropecuarios Quinlata.

Ubicación: Ecuador, Tungurahua, Patate, Barrio Quinlata.

Coordenadas WGS 84 X 778240; Y 9855050

#### **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Los resultados obtenidos por la asociación no son satisfactorios y demuestran que la gestión administrativa no ha sido totalmente acertada, debida a que carece de una adecuada planificación estratégica que les permitan administrar adecuadamente la Organización.

La Gestión Administrativa no es apropiada, por no disponer de herramientas técnicas para su correspondiente generación como es el plan estratégico; aspecto que sumado a un incremento notable de la competencia, produce una disminución en el volumen de producción, ventas y utilidades. Por lo anteriormente manifestado y en función del análisis realizado es necesario que al implantarse el

plan estratégico en la asociación, se lo vincule con la gestión administrativa que permitirá proyectar al futuro la organización.

Por tanto podemos corroborar que la Asociación debe manejarse dentro de la producción agrícola en un ambiente desde un punto de vista empresarial, el mismo que exige tanto producción como innovación, mediante la aplicación de herramientas tecnológicas, reduciendo costos y mejorando calidad y rendimiento en los productos ofertados, tanto en cuando puedan mantenerse en el mercado a nivel local y provincial

Vale la pena mencionar que estos temas de fortalecimiento asociativo, mediante la planificación estratégica en el sector de pequeñas asociaciones agro productivas no ha sido tomado con mayor interés, razón por la cual por ser muy necesario a nivel local hemos destinados esta investigación a la Planificación Estratégica.

### **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación nace de la necesidad de cubrir las expectativas de los socios, dirigentes y técnicos, que trabajan con la Asociación, esto se realizará a través de una propuesta para la Creación de un Plan Estratégico en la Asociación Agropecuaria Quinlata que permitirá elevar el nivel socio económico de este grupo de agricultores del “Valle de la Eterna Primavera”

Basándonos en la Resolución No. MCDS-EPS-001-2012, emitida por el Ministro Coordinador de Desarrollo Social, Richard Espinoza Guzmán, respecto a la Regulación para Adecuación de Estatutos de Cooperativas y Asociaciones EPS, en el cual indica textualmente que en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario artículo 144 y en su Reglamento General, artículo 148, se determina que la regulación de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, estará a cargo del Ministerio de Desarrollo Social.

La creación de un Plan Estratégico apoya en el cumplimiento de la normativa establecida por el Instituto de Economía Popular y Solidaria y del Sector



Financiero Popular y Solidario, a la vez permite concentrarse en las fortalezas de la organización y nos da la posibilidad de escoger los objetivos, determinando la manera en la cual los vamos a alcanzar, partiendo desde un antecedente de la historia empresarial y una motivación de cumplir la meta de la Planificación Estratégica que es lograr un mejor desempeño de las funciones en una empresa ya que la misma permitirá una mejor organización, gestión y administración en cada sector de una empresa.

Podemos considerar que la propuesta desarrollada, constituye la mejor alternativa para solucionar los problemas planteados en esta investigación; principalmente porque permitirá a la empresa contar con un conjunto de instrumentos que permitan a sus administradores tomar decisiones sobre un período futuro. Además, siendo la Asociación Quinlata uno de los grupos organizados más importantes en la producción agrícola del cantón Patate y la provincia. Aspiramos y esperamos los resultados obtenidos sirvan en beneficio propio y de las demás asociaciones relacionadas al tema agro productivo del cantón.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 Objetivo General**

- Diseñar un modelo de Planificación Estratégica para mejorar la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.

### **6.4.2 Objetivos Específicos**

- Establecer una Planificación Estratégica de la Asociación Agropecuaria Quinlata.
- Establecer una propuesta de Gestión Administrativa de la Asociación.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1 Político**

En el contorno político podemos afirmar que la Asociación Quinlata para su funcionamiento cumple con todas las leyes y reglamentos que rige el estado actual, por tal motivo esto no significa ningún impedimento para la ejecución del plan en marcha.

### **6.5.2 Organizacional**

En lo que se refiere a la organización la misma está inscrita en el registro de Organizaciones Agro productivas de la Dirección Provincial Agropecuaria de Tungurahua del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, el día dieciocho de marzo del año dos mil diez fue inscrita con el número 039, la aprobación del Estatuto y concesión de Personalidad Jurídica de la Asociación Agropecuaria Quinlata, con domicilio en el barrio Quinlata, parroquia Patate, cantón Patate, provincia de Tungurahua, aprobado con Acuerdo Ministerial 037 de fecha dieciséis de marzo del año dos mil diez.

Ahora bajo la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario artículo 144 y en su Reglamento General, artículo 148, se determina que la regulación de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, estará a cargo del Ministerio de Desarrollo Social

### **6.5.3 Económico**

En lo que se refiere desde el punto de vista económico los miembros y dirigente de la organización ha visto a este Plan Estratégico no como una salida posible de recursos, sino más bien como una gran inversión para la organización, motivo por el cual están dispuestos a invertir para el desarrollo y realización del mismo.

#### **6.5.4 Material y Tecnológico**

En lo referente al material y tecnológico, estos dos factores tampoco son un obstáculo para la realización del proyecto, ya que para la implementación del mismo no se requiere de mayor utilización de estos, sin embargo más adelante se podría requerir de tecnología con la finalidad de acelerar los procesos a implantar.

Por lo tanto se cuenta con una alta factibilidad para desarrollar la presente propuesta, principalmente por la apertura, requerimiento, apoyo en todos los aspectos tanto organizacionales, financiero y legales por parte de los miembros, socios y dirigentes de la organización, los cuales buscan el adelanto y desarrollo de la misma, el cual se aprecia en la actitud y confianza brindada, mediante su involucración en el tema desarrollado.

### **6.6 FUNDAMENTACIÓN**

#### **6.6.1 Plan Estratégico**

Para efectuar la fundamentación iniciaremos a partir del concepto de lo que es un plan estratégico.

El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

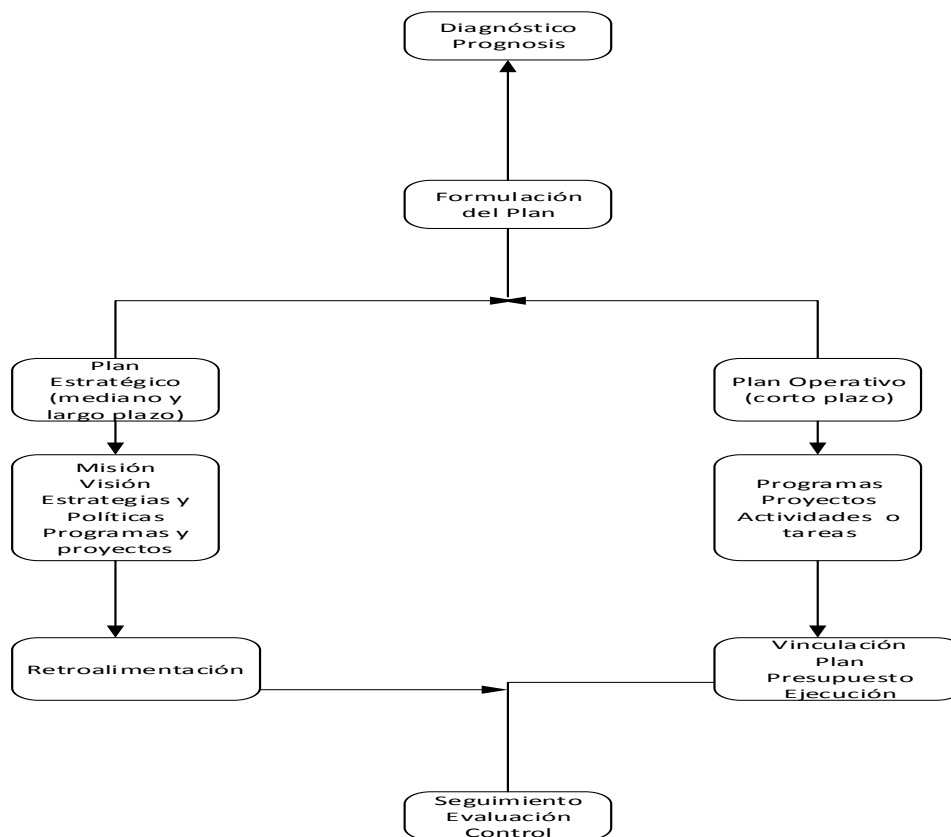
Según Ayala, L. (2013), indica que “Planeación Estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación”

Según Bloom, (1988), “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”

El plan estratégico a través de herramientas administrativas y estrategias hace que el logro de las metas, los objetivos y la misión que persigue la empresa sean conseguidas de una manera fácil y segura. Este proceso es utilizado para organizar de una manera disciplinada, las principales tareas que la Asociación Quinlata tiene que emprender en el corto plazo, para guiar a la institución hacia sus objetivos de mediano y largo plazo.

Este proceso debe ser capaz de responder en forma dinámica a los continuos cambios del entorno, y debe asignar racionalmente los recursos disponibles, para mejorar la posición competitiva de la organización, mediante la utilización del proceso de planeación que describimos a continuación.

### El proceso de planeación



**Gráfico 7: Proceso de Planeación**

Fuente: Paredes, A. (2008).

### **Fases de la Planeación Estratégica**

- Formulación de objetivos organizacionales.
- Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.
- Análisis del entorno.

### **Factores que contribuyen al éxito de la Planificación Estratégica**

- Compromiso del alta Gerencia Ejecutiva.
- Amplia participación.
- Plan para implementación.
- Definición de la misión de la organización.
- Revisión periódica del plan estratégico.
- Ser capaz de reclutar, y entrenar al personal.
- Voluntad de aceptar derrotas.

### **Beneficios de la Planificación Estratégica**

- Contribuye a mejorar la competitividad de la empresa.
- Ayuda a mejorar los niveles de productividad, efectividad y eficiencia.
- Posibilita el desempeño efectivo de las funciones gerenciales.
- Suministra dirección y coordinación.
- Ayuda a economizar dinero, tiempo y esfuerzo.
- Permite disponer de una base para desarrollar programas de mejoramiento continuo.
- Formulación de alternativas estratégicas.

## Metodología

Para desarrollar la presente propuesta utilizamos las herramientas metodológicas que permiten y favorecen la reflexión, la lluvia de ideas y la identificación de realidades, ventajas, desventajas, limitaciones y aspiraciones colectivas utilizadas en los ambientes institucionales y empresariales público y privados que se las identifica como la metodología de análisis situacional “FODA” denominada así por las letras iniciales de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Comprende la identificación correlacionada de los ambientes internos y externos con sus respectivos factores positivos y negativos.

De la misma manera, los elementos FODA se correlacionan de tal manera que se puede identificar las actividades estratégicas de carácter ofensivo y aquellas de tipo defensivo; estas estrategias son: el uso de fortaleza para aprovechar las oportunidades, FO; el uso de fortaleza para evitar amenazas, FA; vencer debilidades explotando oportunidades, DO; y, reducir las debilidades evitando amenazas, DA.

### Cuadro FODA

Aspectos Internos	Aspectos Externos	
Fortalezas <i>(para impulsarlas o incrementarlas)</i>	<b>Oportunidades</b> <i>(para explotarlas o aprovecharlas)</i>	(+)
Debilidades <i>(para eliminarlas o disminuirlas)</i>	<b>Amenazas</b> <i>(para evitarlas o neutralizarlas)</i>	(-)

Gráfico 8: Cuadro F.O.D.A.

Fuente: Paredes, A. (2008)

**Fortalezas.** Para Hellriegel y Otros (2004). “Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, tal como su Potencial humano, Capacidad de proceso, productos, servicios y recursos financieros.” De lo anterior concluimos que las Fortalezas son todas aquellas actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia.

**Debilidades.** Son aquellos recursos y situaciones que representan una desventaja y unos obstáculos para el desarrollo y para alcanzar sus objetivos y misión.

**Oportunidades.** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa, son aquellos hechos o situaciones que la organización debe ser capaz de aprovechar y obtener ventajas y beneficios. Esto tiende a aparecer una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología. De lo anterior podemos concluir que las Oportunidades son todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos.

**Amenazas.** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa, tienden a aparecer en las mismas categorías que las oportunidades, son aquellos riesgos y situaciones externas que están presentes en el entorno y que puede perjudicar a la empresa tal como la aparición de un nuevo competidor o el cambio del gusto o necesidades de los clientes.

Para Villacorta, M. (s.f) “Amenazas son aquellos factores del macro entorno que pueden afectar la capacidad de la empresa para servir a sus mercados”. De lo anterior podemos concluir que las amenazas es todo aquello del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

### **6.6.2 Mercado Objetivo**

Para el análisis del mercado objetivo es necesario considerar todos los factores que se relacionan con la Asociación Quinlata, donde se encuentra funcionando, quienes son sus clientes, cuáles son sus puntos de distribución de productos, para que surgió dicha organización y que busca lograr en sus clientes y a su vez como se ve en un futuro, como organización.

Es de vital importancia resaltar los motivos por los cuales los clientes de la Asociación Quinlata están interesados en comprar sus productos, cuales son las ventajas que representa el ser cliente de nuestra organización, y de la misma manera como mejora nuestro servicio en su estilo de vida.

### **6.6.3 F.o.d.a.**

El análisis **F.O.D.A.** consiste en evaluar las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la organización y las oportunidades y amenazas que se refieren al ambiente externo en el cual está inmersa la Asociación Quinlata.

La utilización de esta herramienta permite representar en términos operativos un cuadro de la situación que distingue con lo que cuenta la organización, para poder enfrentar lo que vendrá desde afuera de esta, además claro esta decir que se definen las fortalezas y debilidades que surgen de la evaluación interna de la asociación, adicionalmente las oportunidades y amenazas que provienen del escenario.

### **6.6.4 Objetivos**

Con la realización de los objetivos se sabrá lo que debe lograrse, estos objetivos constituyen los principales resultados que se desea alcanzar con la aplicación del Plan Estratégico en la Asociación Quinlata, propuesto para mejorar el servicio de



la organización, pero estos objetivos deben ser medibles, alcanzables, realistas, específicos y acotado, es decir tener un tiempo de ejecución y cumplimiento.

**Medible:** Un objetivo debe ser comprobable y establecer un único resultado a lograr.

**Alcanzable:** El objetivo debe ser factible, es decir, que se puede obtener con los recursos disponibles para no provocar frustración alguna.

**Realista:** Un objetivo debe tener en cuenta las condiciones y las circunstancias del entorno donde se pretende realizar.

**Específico:** Un objetivo debe ser lo más claro y concreto en cuanto a su contenido.

**Acotado:** Un objetivo debe ser definido en el tiempo, o sea, tener establecido una fecha límite para su cumplimiento.

### **6.6.5 Estrategias**

Es el camino que la Asociación Agropecuaria Quinlata debe utilizar para alcanzar sus objetivos, toda estrategia trata las líneas que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones con los grupos competidores.

### **6.6.6 Tácticas**

Las tácticas son simples métodos empleados para llevar a cabo las estrategias, nos muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior, estas tácticas estarán escritas más adelante con relación a la empresa.

### **6.6.7 Presupuesto**

En el presupuesto se detallan todos los gastos que representará la implementación y ejecución del Plan Estratégico encaminado a lograr determinados objetivos, el presupuesto es la representación numérica del plan de maniobra y define el estado de previsión de ingresos y gastos durante el período de referencia, además es aquí

donde se sabe con qué recursos se contará para el efecto del plan; la asignación de recursos insuficientes para el desarrollo de una idea es incluso peor que no financiarla en absoluto, por este motivo es necesario concentrarse en tomar en cuenta todos los detalles que harán factibles el cumplimiento de este Plan Estratégico en la asociación.

### **6.6.8 Control**

El control es un proceso permanente que comienza desde el momento de la definición de los objetivos hasta el momento en el que se los logra y aún más después de esto, porque es lo que se quiere seguir logrando, también permite medir la desviación entre las previsiones y las realizaciones, analizar las causas, determinar las intervenciones necesarias e integrarlas en el plan.

## **6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO**

Con el objeto de elaborar y desarrollar el plan estratégico propuesto, que permita el mejoramiento en los procedimientos de la gestión administrativa de la Asociación, nos hemos empapado mediante la recopilación de información, a través de encuestas realizadas a los miembros y dirigentes de la Asociación Agropecuaria Quinlata, de los cuales se obtuvo ciertos resultados negativos que deben ser enmendados y corregidos a tiempo ya que están afectando de manera directa a los procesos de gestión administrativa y procedimientos de los diferentes socios y miembros de la organización.

Por tanto con la finalidad de contar con un instrumento de apoyo se creó, la visión y misión que regirá a la asociación, determinando los valores organizacionales para la organización, con el fin de involucrar a todos y cada uno de los miembros, lo que se irá describiendo de forma que sea útil para la asociación y estos puedan contar con una herramienta de trabajo.

### **6.7.1 Misión**

Expresa la razón de ser de la empresa por lo cual es importante determinar sus objetivos y estrategias.

Una declaración duradera de propósitos que distingue a una empresa de otras similares, expresa la razón de ser de una empresa, la cual servirá de base para determinar sus objetivos y sus estrategias.

Para Hellriegel y otros (2004), “Misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general”.

De lo anterior podemos decir que la Misión, es el propósito general de ser de la empresa que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisfacer, qué productos ofrecer, es uno de los elementos principales dentro de un plan estratégico y ésta se estructura bajo los siguientes parámetros: ¿Quiénes somos? ¿A qué nos dedicamos? ¿En qué nos diferenciamos? ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos? ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos?

#### **6.7.1.1 Formulación de la Misión**

La misión es un enunciado en donde se explica y se da a entender la razón de la existencia de la Asociación de productores Agropecuarios Quinlata, además de las características que la diferencia de la otras de su misma categoría, y los valores o principios a través de los cuales pretende funcionar y lograr sus expectativas.

## **MISIÓN**

***Producir y comercializar bienes y/o servicios agro eco turístico de una forma rápida y eficiente, con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de la clientela y generar el bienestar socio económico de sus asociados.***

Elaborado por: Ing. Danilo Galeas Lema, (2013)

### **6.7.2 Visión**

Una visión de futuro define en términos generales a donde queremos que vaya la organización.

Según Fuentes, C. (2004), “Visión es la declaración amplia y suficiente a donde quiere que su empresa llegue dentro de 5 o 10 años .Es conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que es una empresa y de lo que quiere ser en el futuro”. La visión define donde quiere llegar o estar una empresa dentro de un periodo de tiempo. De lo anterior podemos decir que la Visión, es a futuro, es el camino al que quiere llegar la empresa, es decir el lugar en el cual queremos que se encuentre la empresa en un futuro próximo, simplemente es el punto de conexión entre la organización de hoy y de mañana y ésta se estructura bajo los siguientes parámetros: Respuesta a las preguntas: ¿Qué y cómo queremos ser dentro de 4 años? ¿En qué nos queremos convertir? ¿Para quién trabajaremos? ¿En qué nos diferenciaremos.

#### **6.7.2.1 Formulación de la Visión**

La visión es una idea a futuro, es un sueño de desarrollo de una empresa; por este motivo la visión es la que dirige, hacia donde busca la Asociación de productores Agropecuarios Quinlata para encaminarse y poner su mayor esfuerzo para el éxito de la misma.

## VISIÓN

*Consolidarse como una organización de prestigio, con calidad y credibilidad, mediante una administración eficaz y eficiente, persiguiendo el bienestar de sus asociados y por ende de la comunidad y el cantón.*

Elaborado por: Ing. Danilo Galeas Lema, (2013)

### **6.7.3 Determinación de valores organizacionales**

Los valores son normas de conducta que los seres humanos adoptan, para poder realizar su vida en un ambiente de orden, respeto, paz y seguridad, que favorezca su bienestar y su desarrollo integral.

Los constantes cambios a los que se encuentra sometido el mundo empresarial, han llevado a las organizaciones a revisar sus modos de funcionar, su estructura interna y hasta su filosofía de gestión, en función de atender y adaptarse a las demandas que el entorno les hace, garantizando su permanencia y durabilidad a lo largo del tiempo.

Entre los cambios más notorios generados a nivel empresarial, se encuentra el haber pasado de la era industrial a la era del conocimiento, lo cual ha contribuido a expandir y configurar una nueva situación global que está revolucionando la economía mundial. Por ello, la realidad empresarial no puede ser interpretada con viejos patrones tales como el de la mayoría de los gerentes y empresarios, quienes según Guedez (2001), se encuentran orientados por la idea de que el objetivo principal de las empresas es, proporcionar bienes y servicios de calidad, a fin de satisfacer las necesidades del consumidor, para lo cual es necesario recuperar la inversión mediante la operación con ganancias superiores al costo.

*Los valores morales en la Asociación Quinlata se caracterizan por los siguientes indicadores:*

### **Respeto**

Valorar y aceptar las decisiones del grupo y cumplir con los acuerdos planteados. Este valor es el que debe contar la Asociación con la finalidad de establecerse institucionalmente.

### **Honestidad**

Valor trascendente orientado al desarrollo de conductas laborales transparentes y congruentes con los principios de la empresa, priorizando el bueno uso de los recursos asignados. Importante para mantener la confianza en quienes son custodios de bienes activos y fijos.

### **Responsabilidad**

Valor laboral orientado al cumplimiento adecuado y confiable de los compromisos organizacionales adquiridos, y de la resolución eficaz de los problemas enfrentados, en el grupo.

### **Lealtad**

Conducta laboral cotidiana orientada a analizar y decidir, a través de juicios de valor, acciones donde se priorizan los intereses de la Empresa y sus trabajadores, por sobre los personales.

### **Solidaridad**

Valor orientado al desarrollo de conductas laborales donde los intereses de los demás son tanto o más importantes que los propios, tanto en situaciones críticas como normales.

*En cuanto a los valores de competencia en la Asociación Quinlata, se caracterizan por los siguientes indicadores:*

## **Cultura**

Se caracteriza por la acción del individuo por prepararse a través del aprendizaje a fin de entender holísticamente los procesos.

## **Estética**

Sentido de la belleza en los espacios, en las actividades, en las acciones, implica orden, limpieza.

## **Iniciativa**

Valor organizacional que caracteriza aquellas conductas de incentivo permanente de la innovación, la voluntad de servicio y el mejoramiento continuo de las tareas asignadas.

## **Trabajo en equipo**

Trabajar en colaboración con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, es decir mantenerse siempre agrupados

## **Liderazgo**

Asumir el rol de guiar a un grupo o equipo de trabajo con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

Dentro de este indicador es necesario destacar a efectos del presente estudio el ser líderes en el mercado de empaque, el cual consiste en un valor medular contenido en la visión y la misión, que fija el deseo de la organización de marcar la pauta dentro de los fabricantes de empaque.

## **Impacto e influencia**

Intención de persuadir o influir en los demás para conseguir apoyo. Producir una impresión positiva para conseguir que las cosas se hagan como se quiere.

### **Desarrollo de otros**

Esfuerzo genuino por fomentar la formación y crecimiento humano y profesional de los demás a partir de un análisis de sus necesidades, tomando en cuenta el contexto organizacional.

### **Crecimiento mutuo**

Proceso mediante el cual se supera continuamente el desempeño individual, en forma simultánea con el equipo, siempre en una relación ganar-ganar.

### **Calidad**

Conjunto de características de un producto que le confieren la cualidad para satisfacer las necesidades establecidas.

### **Satisfacción del cliente**

Cumplir con las expectativas y necesidades en función de requerimientos establecidos.

### **Comunicación**

Transmitir en forma veraz, clara y oportuna, la información necesaria para el buen desempeño del equipo de trabajo.

**En relación a los valores finales, los valores ético individuales de la Asociación Quinlata se caracterizan por los siguientes indicadores:**

**Éxito.** Satisfacción por el logro de metas en forma excelente.

**Prestigio.** Satisfacción por la consideración merecida de otros.

**Trabajo.** Satisfacción por la realización como ser humano que interactúa en un contexto social.



#### **6.7.4 Plan Estratégico Expectativas**

Dentro de las expectativas que aspiramos al realizar el Plan Estratégico es el de contar con correcciones y retroalimentación de las limitaciones administrativas, que ocurren dentro y fuera de la organización.

A si también se espera detallar las funciones y actividades de los socios, dirigentes y demás miembros de la Asociación, las mismas que serán cumplidas en base a la normativa interna y externa vigente, tratando de evitar choques y duplicación de funciones entre los miembros dentro y fuera de la organización, generando un clima laboral adecuado, de excelencia y con características que generen competencias propias y fortalecidas de los miembros.

Basándonos en la Resolución No. MCDS-EPS-001-2012, emitida por el Ministro Coordinador de Desarrollo Social, Richard Espinoza Guzmán, respecto a la Regulación para Adecuación de Estatutos de Cooperativas y Asociaciones EPS, en el cual indica textualmente que en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario artículo 144 y en su Reglamento General, artículo 148, se determina que la regulación de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, estará a cargo del Ministerio de Desarrollo Social.

Con estos antecedentes y funcionando de forma legal y debida forma, sometiendo su actividad como Asociación Agropecuaria Quinlata, operando en de acuerdo a la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en cumplimiento con lo establecido en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del sector Financiero Popular y Solidario, en vigencia detallaremos las actividades, atribuciones y deberes a seguir para la gestión administrativa.

**La Asociación Agropecuaria Quinlata, dentro de su organización debe contar con la siguiente Estructura Interna.**

- Junta General
- Junta Directiva
- Junta de Vigilancia; y
- Administrador

### **De la Junta General**

La Junta General es la máxima autoridad de la Asociación, estará integrada por todos los asociados, quienes tendrán derecho a un solo voto. Sus decisiones serán obligatorias para los órganos internos y sus asociados, siempre que éstas decisiones nos sean contrarias a la ley, al reglamento o a su estatuto social.

Atribuciones y deberes de la Junta General.

1. Aprobar y reformar el Estatuto Social y el Reglamento interno.
2. Elegir y remover a los miembros de las Juntas directiva y de Vigilancia y al Administrador, con el voto secreto de más de la mitad de sus integrantes.
3. Fijar las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias que tendrán el carácter de no reembolsables.
4. Resolver las apelaciones presentadas por los asociados sancionados por la Junta Directiva.
5. Aprobar los estados financieros y el balance social de la Asociación.
6. Aprobar o rechazar los informes de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia y Administrador.
7. Aprobar el Plan Estratégico y el Plan Operativo Anual, con sus presupuestos, presentados por la Junta Directiva.
8. Resolver la transformación, fusión, disolución y liquidación, de la Asociación en Junta General extraordinaria con el voto de las dos terceras partes de los asociados.

9. Aprobar el modo de distribución de los excedentes o las ganancias, producto del ejercicio económico del año anterior.

### **De la Junta Directiva**

La Junta Directiva estará integrada por el presidente/a, el secretario/a, y 3 vocales elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos que constarán en el reglamento interno de la Asociación.

Los miembros de la Junta Directiva durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan un segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de dos años.

Atribuciones y deberes de la Junta Directiva.

1. Dictar las normas de funcionamiento y operación de la Asociación.
2. Aceptar o rechazar las solicitudes de ingreso o retiro de asociados.
3. Autorizar la celebración de contratos en los que intervenga la Asociación, hasta por el 30% del presupuesto anual.
4. Sancionar a los socios de acuerdo con las causas y el procedimiento establecidos en el Reglamento Interno.
5. Aprobar los programas de educación, capacitación y bienestar social de la Asociación, con sus respectivos presupuestos.
6. Presentar, para la aprobación de la Junta General, los estados financieros, balance social y su informe de labores.
7. Elaborar el proyecto de reformas al Estatuto y someterlo a consideración y aprobación de la Junta General.

### **Del Presidente**

El presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General. Durará dos años en sus funciones, pudiendo ser reelegido por una sola

vez, mientras mantenga la calidad de vocal de la Junta Directiva; y además de las atribuciones propias de la naturaleza de cargo, tendrá las siguientes:

#### Atribuciones del Presidente

1. Convocar y presidir las Juntas generales y sesiones de junta directiva.
2. Firmar conjuntamente con el secretario, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
3. Presidir todos los actos oficiales y protocolarios de la Asociación.
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

#### **Del Secretario**

El secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes funciones.

#### Funciones y responsabilidades del Secretario.

1. Elaborar las actas de las sesiones de la Junta General y Junta Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación.
2. Firmar, conjuntamente con el presidente, la documentación de la Asociación y las actas de las sesiones.
3. Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del presidente.
4. Cumplir y hacer cumplir el Estatuto, Reglamento Interno y demás disposiciones emitidas por la Junta General y la Junta Directiva.

#### **De la Junta de Vigilancia.**

La Junta de Vigilancia supervisará las actividades económicas y el cumplimiento de las resoluciones de la Junta General y la Junta Directiva. Estará integrada por tres vocales principales y sus respectivos suplentes, elegidos en votación secreta por la Junta General, previo cumplimiento de los requisitos constantes en el Reglamento Interno.

Los miembros de la Junta de Vigilancia durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo periodo inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de dos años.

#### Atribuciones y deberes de la Junta de Vigilancia

1. Supervisar los gastos económicos que realice la Asociación.
2. Vigilar que la contabilidad se encuentre al día y debidamente sustentada.
3. Conocer el informe administrativo, los estados financieros y el balance social presentados por el Administrador.
4. Presentar su informe anual de labores a la Junta General.

#### **Del Administrador**

El administrador será elegido por la Junta General, por un periodo de dos años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

#### Funciones y Responsabilidades.

1. Representar legalmente a la Asociación.
2. Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por las Juntas General y Directiva.
3. Administrar la Asociación, ejecutando las políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados.
4. Presentar el informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y aprobación de la Junta General.

Mediante este plan, se busca mejorar los niveles de eficiencia llevando a la práctica las nuevas atribuciones, deberes, obligaciones y funciones, de la organización y administración de la misma.

Continuamente nos vemos envueltos en una serie de eventos y actividades que nos impiden cuando no estamos organizados, en ocasiones, prestar adecuada atención a las actividades diarias que debemos desarrollar, en nuestro trabajo, compromisos profesionales, personales, con la familia, con la institución, por lo que es necesario contar con estas primicias para manejar de mejor manera nuestro tiempo.

a) Planificar y administrar el tiempo: es la base efectiva para su control.

- Listar tareas pendientes
- Usar una agenda
- Establecer prioridades
- Aprender a delegar

b) Establecer procedimiento: para manejar el tiempo que disponemos.

c) Analizar y establecer prioridades: orden de importancia de nuestras tareas diarias.

La esencia de una buena organización personal está precisamente en saber comprender en cada caso, si debemos decir sí o no, nuestro error puede provenir de establecer mal las prioridades, el modo en que cada uno organiza su tiempo es consecuencia del modo en que cada uno ve sus prioridades.

Además de esto servirá de gran ayuda para la Asociación Quinlata el uso método Kaizen el cual está basado en las **5S**:

1. Seiri: organizar
2. Seiton: ordenar
3. Seiso : limpiar
4. Seiketsu: estandarizar
5. Shitsuke: disciplina o aplicación



© Can Stock Photo - csp13526246

**Gráfico 9: Método Kaizen**

1. **Seiri:** organizar entre los elementos necesarios de aquellos que no lo son.
2. **Seiton:** disponer de manera ordenada todos los elementos que seiri.
3. **Seiso:** significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo.
4. **Seiketsu:** significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio.
5. **Shitsuke:** construir autodisciplina y formar el hábito de comprometerse en las 5S mediante el establecimiento de estándares.

Siempre será importante y conveniente comprobar y vigilar que es lo que se está haciendo con el objeto de asegurar que el trabajo desarrollado por otro este caminando de forma satisfactoria hacia el objetivo planteado, por lo que se aspira implementar un plan, que aunque se distribuya las actividades y responsabilidades a los miembros y directivos de la asociación y estas sean exitosas, no nos asegura que la organización tenga un total éxito, ya que pueden generarse discrepancias, inadecuadas interpretaciones y obstáculos inesperados, los mismos que deben ser comunicados, con rapidez al presidente para que se emprenda la acción correctiva, tanto internamente como al exterior, en vista de que en el mejor de los casos las diferente Juntas General, Junta Directiva y Junta de vigilancia, puedan asumir con responsabilidad las decisiones, mediante la coordinación con el Administrador de la Asociación.

El proceso básico de control es fundamental sin importar donde se encuentre, ni lo que controle, comprendiendo tres pasos:

- Establecimiento de estándares.
- Medición del desempeño.
- Corregir de los errores.

**Establecimiento de estándares:** Debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control sería elaborar planes.

Los estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan mediciones del desempeño para que los administradores puedan conocer cómo van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes. Ejemplo: “Controlar el cumplimiento del mantenimiento del invernadero de ornamentales cada semana”

**Medición del desempeño:** Aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño debería hacerse idealmente en forma anticipada, con el fin de que los errores se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas. Ejemplo: “Supervisar junto con el administrador de la Asociación las ventas y pedidos realizados y entregados en los tiempos estimados”

**Corrección de los errores:** El administrador y el presidente deben corregir las falencias que se presenten en la distribuidora cuando ya se las ha detectado de manera que se pueda enmendar si existe solución o en el caso más complicado rechazar por completo lo realizado para que no afecte al cumplimiento óptimo de los objetivos organizacionales, es decir tomando la mejor decisión en el tiempo más oportuno.

La Asociación requiere utilizar el feedback que es la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación. Este incluye un componente perceptual y un componente emocional. En esta herramienta se desarrolla el saber escuchar, procesar la información recibida y externar una respuesta a su entorno. Es una herramienta muy útil, que usada correctamente puede generar un cambio que se espera y además comprometer más explícitamente a la persona que lo recibe.



**Feedback positivo.** Este conduce al cambio, es decir, la pérdida de estabilidad o equilibrio. La información opera como medida para ampliar. El feedback positivo produce el mantenimiento o incremento del sistema existente.

**Feedback negativo.** Se utiliza para reducir la variación en cuanto a una norma preestablecida. El feedback negativo produce cambio en el sistema (la oportunidad de mejora).

Beneficios del Feedback constructivo. Crea una relación entre el directivo y el empleado generando confianza y una comunicación de doble sentido entre el emisor y el receptor.

Despierta un sentimiento de pertenencia en el empleado, genera autoestima, confianza y seguridad, potencia los puntos fuertes del empleado y sus contribuciones a la organización, ayuda al directivo a desaprender hábitos improductivos o ineficaces.

Mencionando y rescatando lo anterior es necesario de un mayor control a cada uno de los procesos, procedimientos y especialmente al personal que integran las diferentes comisiones o juntas en la organización Quinlata, porque de esto que depende el llegar a ser eficientes y eficaces cuando se realicen cada una de las entregas a cada uno de nuestros clientes en los distintos puntos de venta como Patate, la Provincia de Tungurahua y el país, donde se vende y comercializa los bienes y/o servicios de la Asociación Agropecuaria Quinlata, llegando a ser una organización de prestigio con un enorme reconocimiento dentro del país y porque no decirlo en un futuro no muy lejano fuera del mismo.

#### **6.7.5 Análisis del Mercado objetivo**

La Asociación Agropecuaria Quinlata, por encontrarse presente en una zona estratégica en el cantón Patate, es fuente generadora de productos y servicios agrícolas como plantas frutales, ornamentales, servicios de alimentación, generando crecimiento económico de sus socios y por ende de su sector y el cantón. Por lo que al contar con el Plan Estratégico que aporte efectivamente en

su gestión administrativa, contaríamos con una norte es decir a partir de su visión y misión institucional, con esto trabajar de una manera más técnica y no empírica administrativamente hablando.

Además los agricultores cuentan y manejan el trabajo asociativo y de coordinación entre ellos y las instituciones públicas, como el Gobierno Municipal de Patate, para lo cual participan en Expo ferias, que se desarrollan en el cantón, aduciendo el hecho de que fueron los ganadores del tercer premio de la Expo Feria Patate Emprendedor realizada en el mes de septiembre del 2009. Cabe manifestar que para estas labores agrícolas intervienen las familias de los agricultores generando un empleo directo a las mismas, formando procesos de asociatividad, coordinación y comunicación entre agricultores del sector.

### 6.7.6 Análisis FODA

Se deberá utilizar la siguiente matriz a fin de realizar el análisis FODA e ir retroalimentando su análisis, cada vez que se realice informe anual.

Tabla 22: Análisis FODA

<p style="text-align: center;"><b>EXTERNALIDADES</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INTERNALIDADES</b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b> ↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyo GAD Patate, IEPS, MIES, Corredor Central y de ONGs relacionadas con el Agro.</li> <li>2. Convenios entre asociación y entidades gubernamentales.</li> <li>3. Actividades económicas agropecuarias homogéneas.</li> <li>4. Socios del mismo sector</li> <li>5. Socios enfocados en capacitación.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b> ↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que se terminen los apoyos gubernamentales y de las ONGs.</li> <li>2. Periodo fijo de los convenios.</li> <li>3. Dirigentes con diferente visión de trabajo.</li> <li>4. Realización de actividades no específicas al puesto.</li> <li>5. Desinterés por parte de los socios.</li> </ol>
---	---	--

<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b> ↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asociación con capital de trabajo escaso.</li> <li>2. Aporte de socios impuntuales</li> <li>3. Reglamentos desactualizados</li> <li>4. Deficiente comunicación interna.</li> <li>5. Deficiente incremento de socios del sector y comunidad.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de recursos económicos mediante realización de proyectos productivos y convenios institucionales.</li> <li>• Capacitación en Planificación y Fortalecimiento Organizativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con una Plan Estratégico que mejore la gestión administrativa de la Asociación.</li> <li>• Contar con estatuto con atribuciones, deberes y funciones.</li> </ul>	OPCIONES ESTRATÉGICAS
<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b> ↓</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Poder de gestión a nivel administrativo político, local.</li> <li>2. Presupuesto procedentes de convenios de cooperación interinstitucional.</li> <li>3. Convenios y políticas locales agropecuarias.</li> <li>4. Proyecto de producción de plantas en ejecución.</li> <li>5. Ubicación estratégica a nivel cantonal.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas públicas, como la Ley de Economía Popular y Solidaria.</li> <li>• Fortalecimiento de políticas a nivel local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar parte del comité Agropecuario Cantonal</li> <li>• Contar con un Reglamento Interno enmarcado en la política de creación de la Organización.</li> </ul>	

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema (2013)

### 6.7.7 Evaluación de factores

Para el análisis de las matrices de factores tanto internos como externos se consideró los siguientes indicadores:

El peso es un valor subjetivo analizado entre 0,0 y 1

Para una Fortaleza y Oportunidad mayor el indicador es 4

Para una Fortaleza y Oportunidad menor el indicador es 3

Para una Debilidad y Amenaza mayor el indicador es 2

Para una Debilidad y Amenaza menor el indicador es 1

La ponderación oscila entre 0.0 sin importancia y 0.1 muy importante para cada factor.

La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de la división, de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones será igual, el resultado ponderado debe oscilar entre 4.0 como máximo y 1.0 como mínimo, el promedio es entonces 2.5.

### **Evaluación de Factores Internos**

Se deberá utilizar la siguiente matriz a fin de realizar la evaluación de Factores Internos y Externos en la Asociación Quinlata.

**Tabla 23: Evaluación de Factores Internos**

<b><i>FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO</i></b>	<b><i>PESO</i></b>	<b><i>CALIFICAC</i></b>	<b><i>PESO PONDERAD</i></b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Poder de gestión a nivel administrativo político, local.	0.2	4	0.8
Presupuesto procedentes de convenios de cooperación interinstitucional	0.2	3	0.6
Proyecto de producción de plantas en ejecución. Coordinación y gestión técnica integral	0.1	3	0.3
Equipamiento tecnológico al servicio de la asociación. Conocimiento de la zona de intervención agropecuaria cantonal.	0.1	3	0.3
Infraestructura propia (Invernadero de 1400 m2, cuartos fríos. Convenios y políticas locales agropecuarias.	0.2	3	0.6
<b>DEBILIDADES</b>			
Asociación con capital de trabajo escaso	0.025	1	0.025
Reglamentos y estatutos desactualizados.	0.05	1	0.05
Deficiente planificación entre directivos y socios.	0.05	1	0.05
Deficiente comunicación interna	0.05	2	0.1
Aporte de socios impuntuales	0.025	1	0.025
<b>TOTAL</b>			<b>2.85</b>

## Evaluación de Factores Externos

**Tabla 24: Evaluación de Factores Externos**

<i><b>FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO</b></i>	<i><b>PESO</b></i>	<i><b>CALIFICAC.</b></i>	<i><b>PESO PONDERADO</b></i>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Apoyo GAD Patate, IEPS, MIES, Corredor Central y de ONGs relacionadas con el Agro.	0.20	3	0.6
Convenios entre asociación y entidades gubernamentales.	0.1	4	0.4
Se cuenta con el apoyo de técnicos de la municipalidad	0.1	4	0.4
Actividades económicas agropecuarias homogéneas	0.05	4	0.20
Socios del mismo sector	0.05	3	0.15
<b>AMENAZAS</b>			
Que se terminen los apoyos gubernamentales.	0.15	1	0.15
Que los socios no aporten económicamente.	0.2	2	0.4
Dirigentes con diferente visión de trabajo. Realización de actividades no específicas al puesto	0.05	1	0.05
Desinterés por parte de los socios	0.05	2	0.1
Extensión y superficies de las actividades productivas pequeñas las actividades productivas.	0.05	2	0.1
<b>TOTAL</b>	1		<b>2.55</b>

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema (2013)

### 6.7.8 Conclusiones de los resultados de las evaluaciones Interna y Externa

Podemos manifestar respecto a la evaluación de factores internos en base al resultado ponderado es de 2.85, mayor a la media aritmética, de tal manera que las fortalezas son superiores que las debilidades.

En lo referente a los factores externos, como resultado ponderado de 2.55 que supera la media aritmética de 2,5, se puede asegurar que las oportunidades que brinda el entorno son favorables para el crecimiento de la organización pero sin embargo no existe mucha diferencia con las amenazas existentes en el entorno.

Entonces ahora con los resultados obtenidos por medio de la ponderación es necesario realizar una matriz de competitividad, con la cual podamos visualizar quienes son nuestros competidores y que se debe tener en cuenta para enfrentarse a ellos.

### 6.7.9 Matriz de competitividad

La siguiente matriz se basa en puntos claves que nos permite enfocarnos en ellos para determinar un análisis cuantitativo y cualitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de enfrentar a la competitividad en el mercado, y a su vez podamos determinar quién es nuestro principal competidor, pero previo a la realización de este paso, para saber de lo que trata esto, el diamante de Porter especifica que se debe tomar a consideración y a través de este grafico se visualiza lo siguiente:

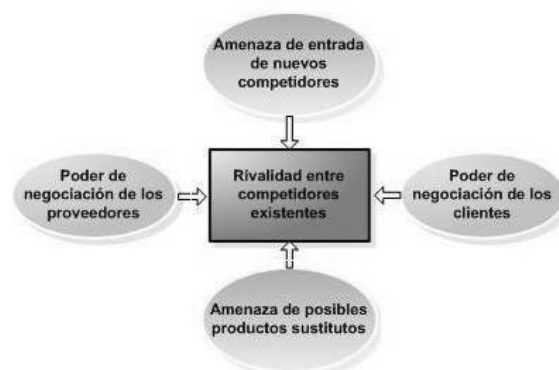


Gráfico 10: Diamante de Porter

**Rivalidad entre empresas competidoras.** Es la fuerza más importante, las estrategias que sigue la Asociación, tienen éxito en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.

Estrategias: precios, calidad, servicio, mejora del producto, publicidad, ubicación.

**Proveedores.** Los proveedores tienen mucho que ver con la competencia, en este caso los proveedores en el mejor de los casos son los mismos socios de la organización, quienes cuentan con los productos, desde su producción hasta su venta y distribución, por lo que se debe tener identificados cuales son y la forma o manera de entrega.

**Productos sustitutos.** En el caso que nos amerita, venta y producción de plantas no existe unos productos que pueda sustituir o cambiarlos, sin embargo el cliente puede elegir a otros ofertantes que ofrezcan los mismos productos con similares o mejores características de calidad o servicio.

**Consumidores.** El saber y tener claro quiénes son los principales consumidores de los productos que oferta la Asociación Quinlata, hará la diferencia al momento de competir ya que es en base a ellos y para ellos que se debe trabajar o poner mayor empeño en ofrecer y dar un excelente servicio.

Con la experiencia de tener en cuenta y de haber comprendido estos puntos a través del diamante de Porter detallaremos esta matriz con la cual vemos quien es el principal competidor hacia nosotros:

### **La Matriz de competitividad**

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, organización así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con la nuestra, la Asociación Quinlata, para lo cual se ha tomado en cuenta dos principales competidores; Sr. Jaime Medina Vivero El Colibrí (competidor 1), Alberto Enríquez Vivero El Puente (competidor 2).

Tabla 25: Matriz de Competitividad

Factores claves del éxito	Aso. Quinlata		Vivero El Colibrí		Vivero El Puente		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Frecuencia del consumo	0.2	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Competitividad de precios	0.2	1	0.2	2	<u>0.4</u>	2	<u>0.4</u>
Eficiencia en la entrega	0.2	1	0.2	2	0.4	2	0.4
Calidad del Producto	<u>0.3</u>	4	<u>1.2</u>	2	0.6	3	<u>0.9</u>
Lealtad del cliente	0.1	3	0.3	1	0.1	3	0.3
Total	1		<b>2.5</b>		<b>2.1</b>		<b>2.6</b>
Nota : (1) Los valores de las calificaciones son los siguientes: 1 menor debilidad, 2 mayor debilidad, 3 menor fortaleza, 4 mayor fortaleza							
(2): Como señala el total ponderado de 2.6 el competidor 2 es el más fortalecido.							
(3) Con la finalidad de hacer un trabajo más sencillo se ha incluido cinco factores claves del éxito, sin embargo se podría utilizar más.							

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

Esta Matriz de competitividad nos permite darnos cuenta quien es nuestro principal rival y nos permite determinar el factor crítico de mayor importancia para el éxito, es la “Calidad del producto” como señala el peso de 0.3.

El factor Calidad de Producto en base al peso ponderado de la Aso. Quinlata valora 1,2 destacándose, mientras que en el factor de éxito competitividad de precios demuestra al primero y segundo competidor con valores ponderados de 0.4, superiores a la empresa Asociativa Quinlata.

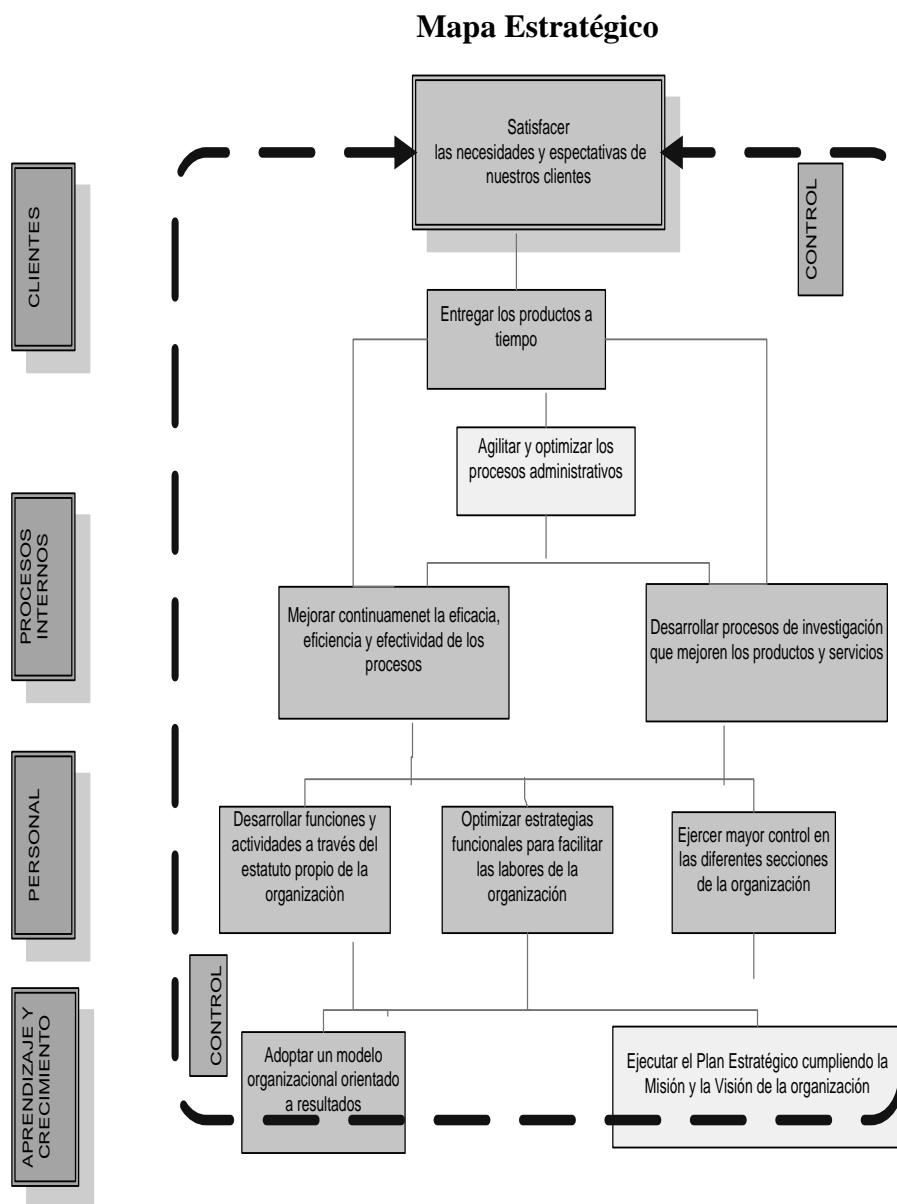
Por tanto basándonos el total de las ponderaciones notamos que la empresa competidor 2 Vivero El Puente es nuestro competidor más fuerte como lo indica el resultado del peso ponderado 2.6.

Aunque no existe mucha diferencia el competidor dos tiene unos puntos a favor y unos en contra ante la empresa Asociativa Quinlata, es por esto que se busca mejorar los puntos en contra que se tiene en relación a las demás organizaciones para poder ser la de mayor eficiencia y eficacia.



### 6.7.10 Mapa Estratégico

Para poder visualizar de mejor manera lo que se busca lograr en la Organización Asociación Agropecuaria Quinlata y cómo va a ser el desarrollo del plan estratégico se detalla el siguiente mapa mediante el cual, se representa gráficamente las relaciones causa efecto entre los objetivos y las iniciativas institucionales, además proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción y alcanzar la Visión Estratégica que busca la Empresa Asociativa Quinlata.



**Gráfico 11: Mapa Estratégico**

Fuente: Campos, D (2011), Ejecución Plan Estratégico

### **6.7.11 Formulación de Objetivos**

- Promover la Planificación integrada mediante el desarrollo organizacional en la Asociación.
- Fortalecer los procesos contables y de manejo financiero dentro del nivel organizacional.
- Establecer procedimientos parlamentarios adecuados para el manejo y gestión administrativo de la organización.

### **6.7.12 Formulación de Estrategias**

Para alcanzar y lograr los objetivos propuestos es necesario contar con las siguientes estrategias:

- Establecer un nivel gerencial en la organización con especialidad en el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional de la organización en el tiempo, direccionando un norte a la institucionalidad.
- Obtener información ordenada y sistemática sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la organización. Determinar las utilidades o pérdidas obtenidas al finalizar cada ciclo contable.
- Para que prevalezca la democracia en la organización todos sus miembros deben capacitarse para gobernarse por sí mismos, con responsabilidad y patrocinar tareas y programas vinculados con la buena marcha de organización.
- Contar con una plataforma virtual en la cual los clientes puedan investigar de acuerdo a sus requerimientos los productos que la organización oferta.
- Mantener siempre revisando la página del portal de compras de la organización, en caso de existir invitaciones, analizarlas y prever su participación en los procesos.

### **6.7.13 Formulación de tácticas**

Para el desarrollo de las estrategias funcionales de la Asociación Agropecuaria Quinlata, nos basaremos en lo siguiente:

#### **6.7.13.1 Investigar el área asignada**

- Incrementar la entrega de tarjetas de presentación respecto a los servicios que oferta la organización.
- Brindar asistencia técnica postventa de los productos a los clientes de la provincia de Tungurahua.
- Mantener alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas como el GAD Patate, ESPE, UTA, MIES, MAGAP etc.
- Contar con proyectos productivos acorde a las realidades actuales, a ser posiblemente financiados.

#### **6.7.13.2 Control**

- Contar con un registro de los de consumo de los clientes regulares y esporádicos.
- Programar semanalmente las actividades a realizar los días de feria.
- Contar con un cronograma de participaciones y cumplimiento a invitaciones realizadas a participar de eventos institucionales.
- Elaborar informes de reclamos y novedades que se presenten en el momento de la comercialización para su mejoramiento continuo.
- Mantener una política adecuada para incrementar el número de socios en base al reglamento de la organización.
- Manejar la organización desde un punto de vista administrativo y no sentimental.
- Mantener informes y registros de las actividades realizadas, mediante documentos, fotografías, etc.

### 6.7.13.3 Servicio

La organización mantendrá un servicio de calidad, calidez, amabilidad y respeto hacia el cliente, mediante la atención personalizada y especializada por parte de los mejores socios, que cuenten con preparación y competencias de acuerdo al producto que puedan ofertar.

La administración no puede descuidarse ya que nuestros primeros clientes son los mismos miembros de la organización, por lo que el Administrador deberá cumplir con las funciones establecidas en capítulos anteriores.

## 6.8 ADMINISTRACIÓN

Para que la presente propuesta cumpla con sus objetivos, necesita que sus miembros mediante reunión en Junta General de la Asociación Agropecuaria Quinlata, tomen la decisión de implementar el Plan Estratégico y lo tomen como referencia para gestión administrativa de la organización. Toda vez que en base a los estatutos propios y acuerdos vigentes para las Asociaciones de la Economía Popular y Solidaria, estos deberán contar con estas propuestas y herramientas.

## 6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

La implementación del Plan Estratégico para mejorar la Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata, no es únicamente o no constituye solamente como finalidad de esta propuesta, además se prevé evaluar los siguientes aspectos:

- Generar incentivos para los productores miembros de la organización que aporten con sus productos a la comercialización en la organización.

- Establecer una coordinación estratégica interinstitucional, para la regularización de organizaciones y empresas afines en la venta de sus productos.
- Gestionar la realización de ensayos y tesis de investigación en temas acordes a la realidad de la organización y que deseen aportar en su resolución.
- Buscar alternativas que permitan mejorar el acceso a servicios financieros de los productores del sector y la organización.
- Fortalecer a los grupos asociados en los procesos de producción, venta y comercialización de productos.
- Aportar al cambio de la matriz productiva que espera implantar el Gobierno Nacional.
- Cumplimiento de estatutos internos de las Asociaciones en los cuales exigen contar con los Planes Estratégicos propios de las organizaciones.

## PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

**Tabla 26: Previsión de la Evaluación**

Preguntas Básicas	Explicación
Quienes solicitan evaluar	Junta General de la Organización Administrador de la Organización
Por qué evaluar	Para comprobar si las estructuraciones del Plan Estratégico propuesto están, dando resultados eficientes y apropiados
Para que evaluar	Para contar con un mejoramiento continuo de los procesos administrativos de la organización
Qué evaluar	Las estructuras en el Plan Estratégico
Quién evalúa	Junta General de Socios. Junta de VigilanciaCada mes
Cuando evaluar	Una vez por mes
Cómo evaluar	Proceso metodológico
Con que evaluar	Mediante encuestas a los socios y clientes

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, David R., Sweeney, Williams T., (2008) Estadística para Administración y Economía, décima edición.
- Ayala Ruíz, L. E. (2013). Apuntes de clase en Gerencia de Mercadeo. Recuperado el 6 de junio de 2013
- Bloom, P. K. (1988). Mercadeo de servicios profesionales. Santa Fé de Bogota, Colombia: Legis.
- Burbano, J. (2005). Presupuestos, Enfoque de Gestión, Planeación y Control de Recursos (3 ed.). Bogotá, Colombia: Hill Interamericana.
- Cabrera, A. E. (2013). “Planificación Estratégica como una Herramienta de Gestión para promover la competitividad en la Empresa KAWA MOTORS”. Quito: Universidad Central del Ecuador.
- Campos , D. (2011). “Planificación Estratégica”.
- Corazza C. (13 de marzo de 2009). Planificación Estratégica.
- Dess, G. (2011). Administración Estratégica Textos y Casos (quinta ed.). Mc Graw Hill.
- Estrategia Agropecuaria de Tungurahua. (2012). Avances 2007-20011 Proyeccion 2012-2017. Ambato: HGPT.
- Fred, D. (2003). Conceptos de Administración Estratégica (novena ed.). Naucalpan de Juarez, Mexico: Pearson Educación,.
- Gavilanes, G. M. (2011). Plan Operativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo. Ambato: UTA.
- Gil, V. L. (2013). <http://www.monografias.com>. Recuperado el Junio de 2013, de <http://www.monografias.com>
- Guedez (2001), libro El gran poder.
- Hernández, O. (2006). Metodología de la Investigación (4 ta ed.). Mexico D. F.: Hill Interamericana.
- Herrera, B. (s.f.). Módulo de Administracion por procesos. Ecuador.
- Hellriegel y Otros (2004), Comportamiento Organizacional, doceava edición.
- Hill, M. (2007). Administración Estratégica Competitividad y Conceptos de Globalización (quinta ed., Vol. 6). Mexico: Thomson.
- <http://www.buenastareas.com>. (20 de junio de 2013).

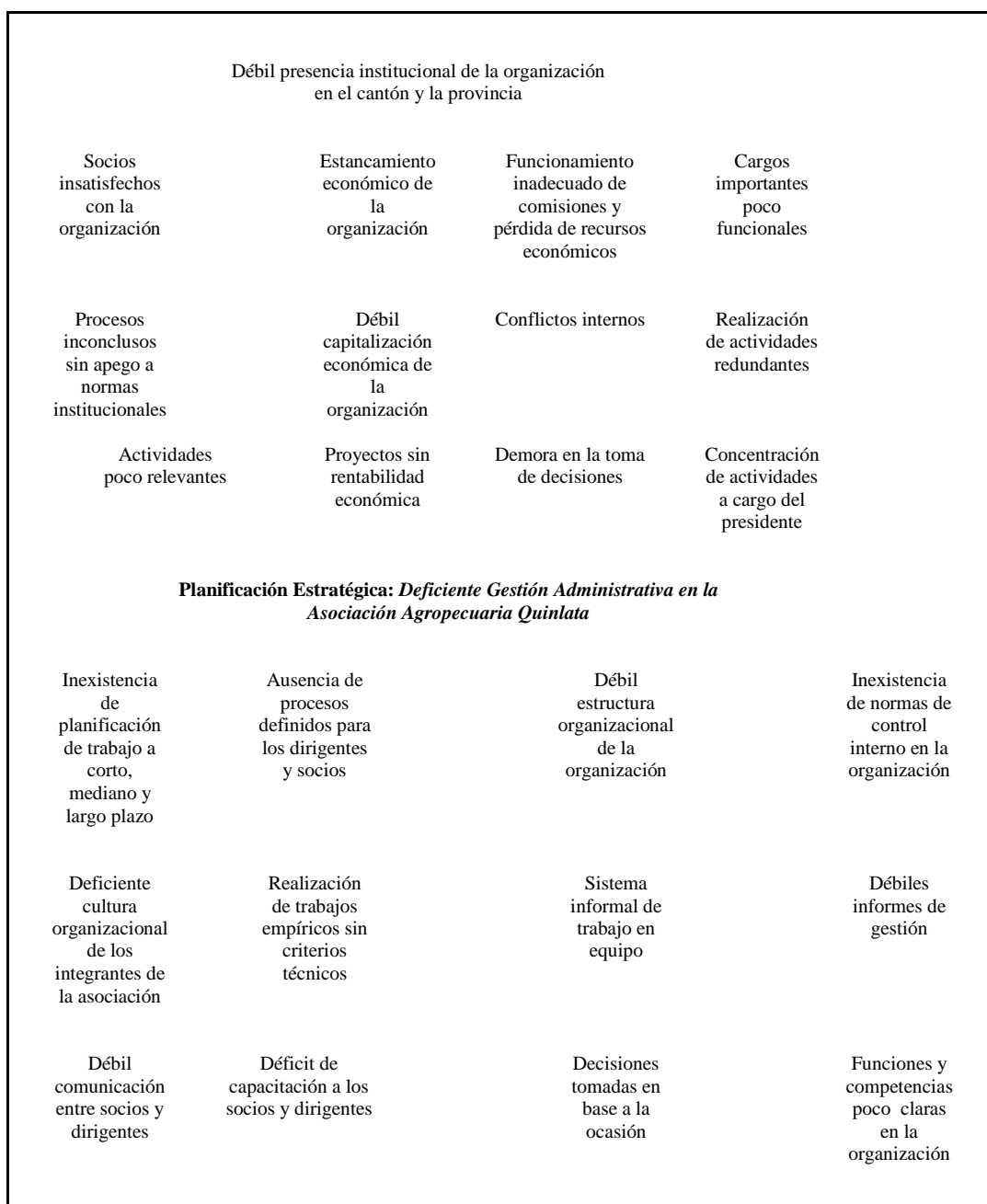
- <http://www.buenastareas.com/ensayos/Gestion-Administrativa/1795951.html>. (2013).
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/0..htm>. (2013).
- <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa>. (17 de junio de 2013). <http://www.monografias.com>. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa/gestion-administrativa.shtml#gestion>
- Mejía, R. C. (2013). Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006c/219/0>.
- Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca. (16 de marzo de 2010). Estatutos de la Asociación Agropecuaria Quinlata. Ambato, Tungurahua, Ecuador: MAGAP.
- Ministerio de Inclusión Económica y Social. (2012). Ley de Economía Popular y Solidaria. Quito, Ecuador.
- Moscoso, C. J. (2011). “La Gestión de la Producción y su incidencia en las ventas de la Empresa Danisport. Ambato: UTA.
- Muñoz, M. (2012). <http://dspace.ups.edu>.
- Paredes, M. d. (2010). La Planificación Estratégica y su Incidencia en la Producción de la Curtiduría Hidalgo en la ciudad de Ambato. Ambato: UTA.
- Paredes, A. (2008). La Planificación Estratégica.
- Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Patate. (2012). Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (Vol. Eje Económico). Patate: PDOT.
- Ramírez, D. (2005). Contabilidad Administrativa (7 ma ed.). Mexico DF: Mc. Graw - Hill Interamerica.
- Rosero, C. H. (2011). Plan Estratégico para la estructuración organizacional de la Corporación Quero. Ambato: UTA.
- Sallenave, J. P. (1999). Gerencia y Planeación Estratégica. Bogotá: Norma.
- Santana, M. F. (2013). “Los procesos contable y tributarios y su impacto en la Administración Estratégica de la Universidad Tecnológica Indoamérica. Ambato: UTA.
- Torres, M. X. (mayo de 2011). <http://es.scribd.com/doc/50917397/Planificacion-Estrategica>.
- Villacorta, (s.f.) M. Introducción al Marketing Estratégico.

- Warren. (2000). Contabilidad Administrativa. Mexico DF: Internacional Thomson S.A.
- [www.blogextremo.com/mariopucca/8991](http://www.blogextremo.com/mariopucca/8991). (s.f.).
- [www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm](http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm). (10 de junio de 2013). Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009a/rpps.htm>
- [www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa](http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa). (2013). <http://www.monografias.com/trabajos25/gestion-administrativa.shtml>.
- <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/57>



# **ANEXOS**

**Anexo 1: Árbol de Problemas**



Anexo 2: Resolución MCDS- EPS-001-2012



Ministerio Coordinador  
de Desarrollo Social

RESOLUCIÓN No. MCDS-EPS-001-2012

Richard Espinosa Guzmán  
MINISTRO COORDINADOR DE DESARROLLO SOCIAL

CONSIDERANDO:

Que, en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, artículo 144 y en su Reglamento General, artículo 148, se determina que la regulación de las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria, estará a cargo del Ministerio Coordinador de Desarrollo Social;

Que, la Primera Disposición Transitoria de la Ley ibidem establece que: *"Las organizaciones de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, que actualmente se encuentran en funcionamiento y operación, adecuarán sus estatutos sociales a la presente Ley, de conformidad con las regulaciones que se dicten para el efecto. Si las organizaciones no adecuaran sus estatutos dentro de los plazos y regulaciones que se establezcan para el efecto, no podrán ejercer sus actividades y no accederán al fomento, promoción e incentivos que establece esta Ley."*

Que, es necesario regular las condiciones para que las organizaciones que forman parte de la Economía Popular y Solidaria, cumplan con la adecuación de estatutos sociales, prevista en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario.

En uso de sus facultades y atribuciones,

RESUELVE:

Expedir la siguiente:

**REGULACIÓN PARA ADECUACIÓN DE ESTATUTOS DE COOPERATIVAS Y ASOCIACIONES EPS**

**Artículo 1.- Objeto.-** El objeto de la presente regulación es establecer el procedimiento de adecuación de los estatutos sociales, previsto en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, mismo que será aplicable a las cooperativas del sector no financiero y a las asociaciones EPS, que se encuentren en funcionamiento y operación a la fecha de emisión de la presente regulación.

**CAPÍTULO PRIMERO**

**NORMAS PARA ADECUACIÓN DE ESTATUTOS DE COOPERATIVAS DE LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA**

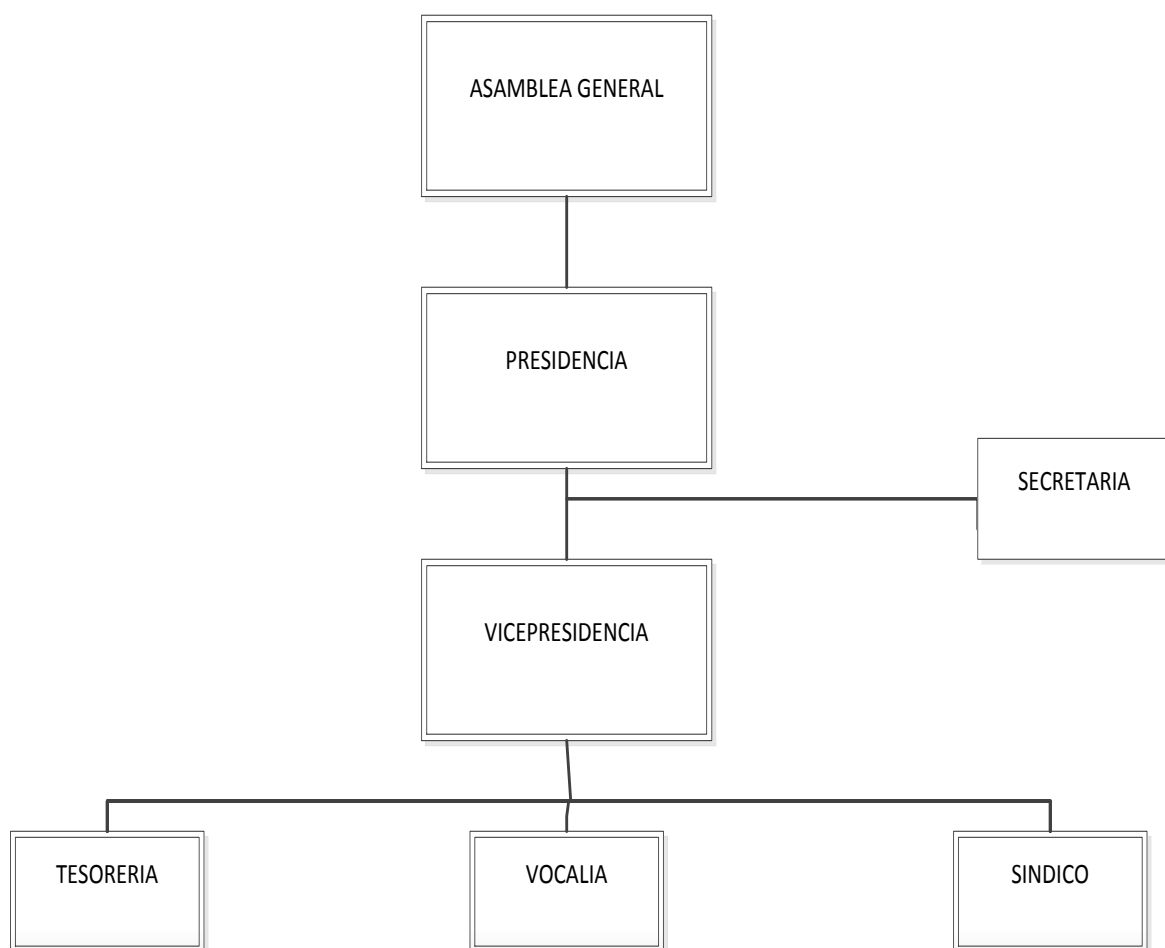
**Artículo 2.- Requisitos.-** Para obtener la aprobación del estatuto social, adecuado a las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, las cooperativas del sector no financiero que cumplan con lo establecido en la Ley y en su Reglamento General, deberán remitir, por las vías que determine la Superintendencia, los requisitos que se señalan a continuación:

**REQUISITOS GENERALES**

1. Formulario de solicitud de aprobación de adecuación de estatuto social, con actualización de datos de la cooperativa, el cual deberá estar disponible en la página web de la Superintendencia;

San Gregorio De 1-20 y Av. 10 de Agosto  
Telf.: + (593 2) 3995600  
www.desarrollosocial.gob.ec

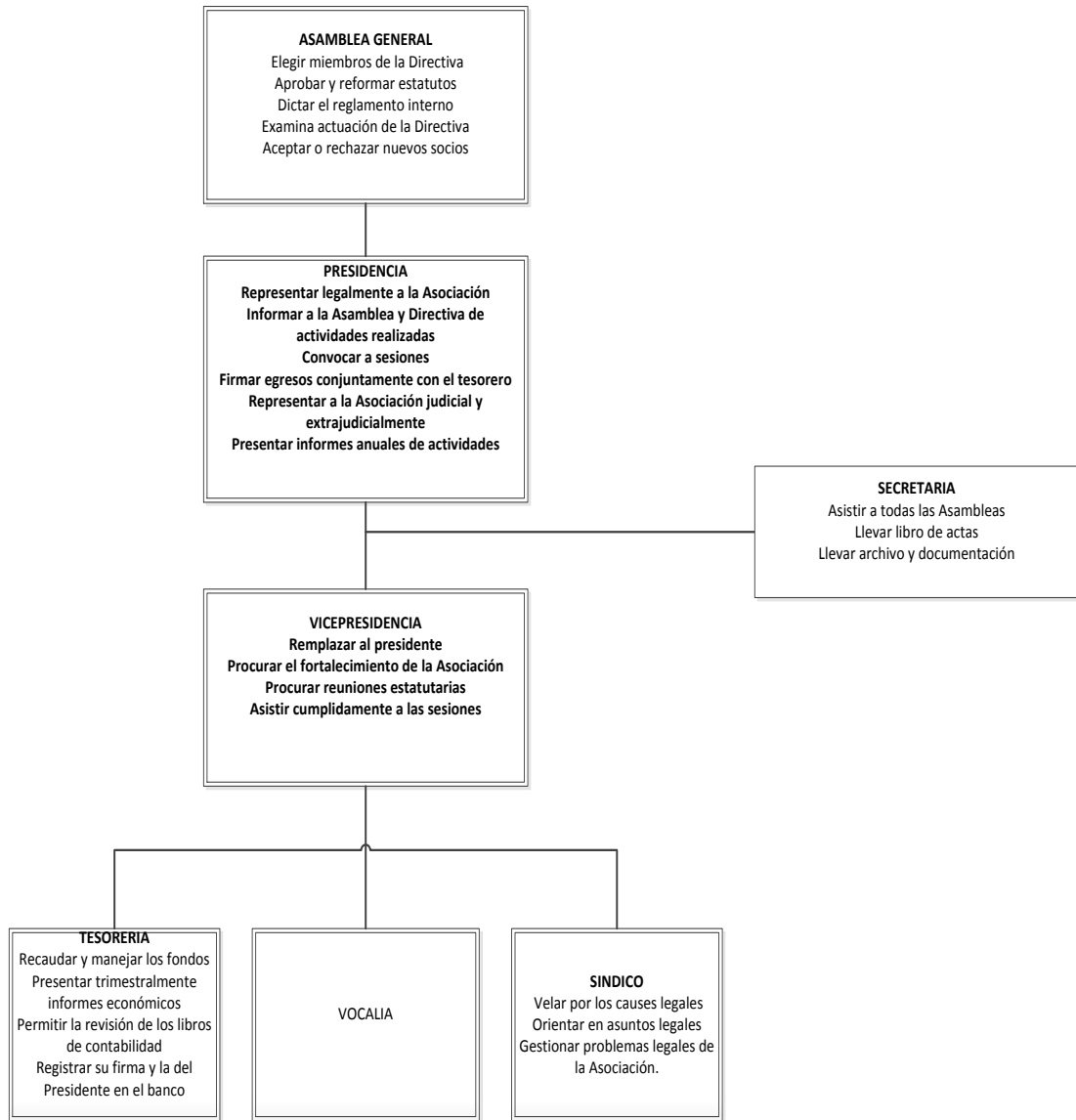
### Anexo 3: Organigrama Estructural Vigente



Fuente: Asociación Agropecuaria Quinlata

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

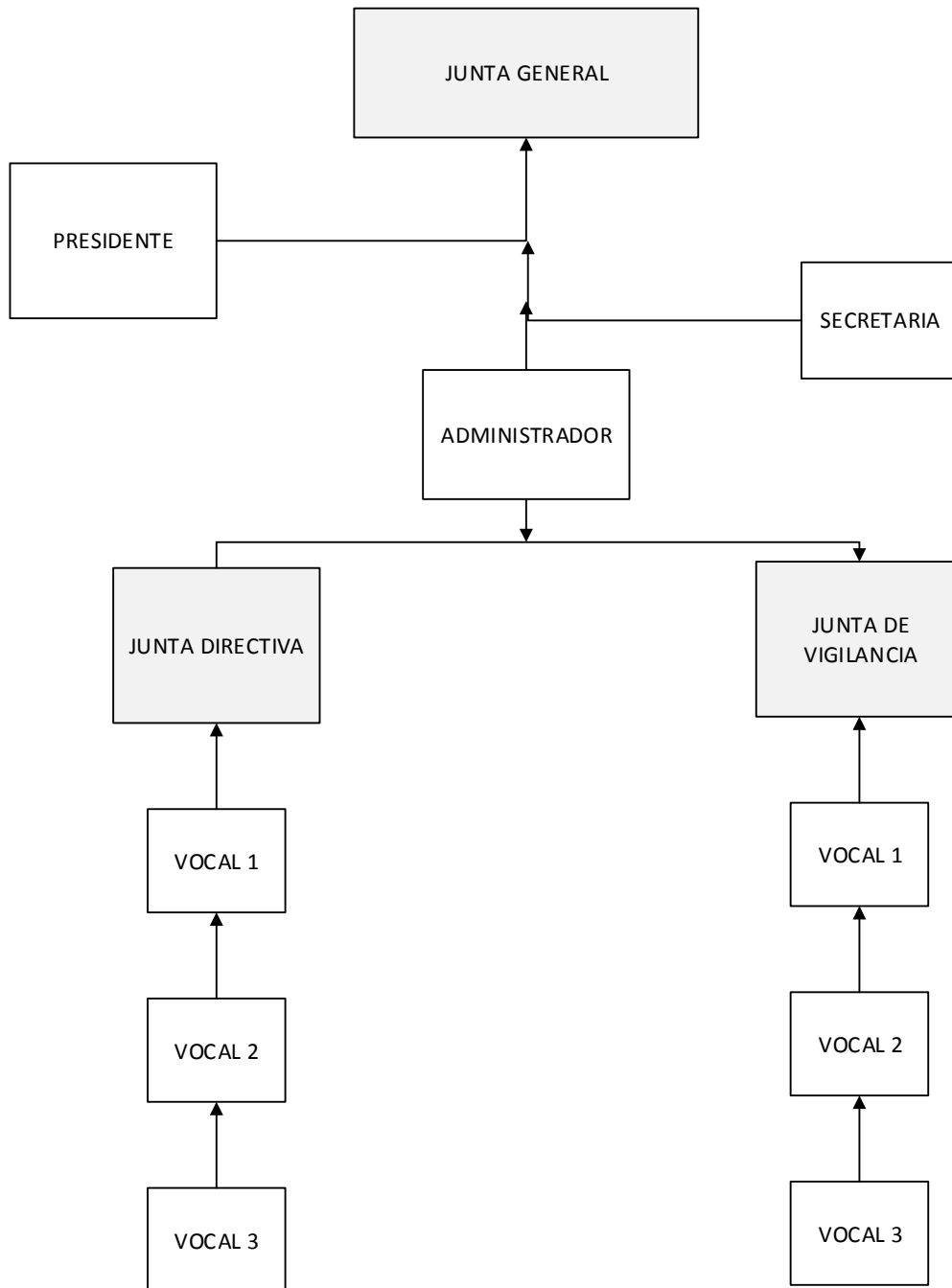
**Anexo 4: Organigrama funcional vigente**



Fuente: Asociación Agropecuaria Quinlata

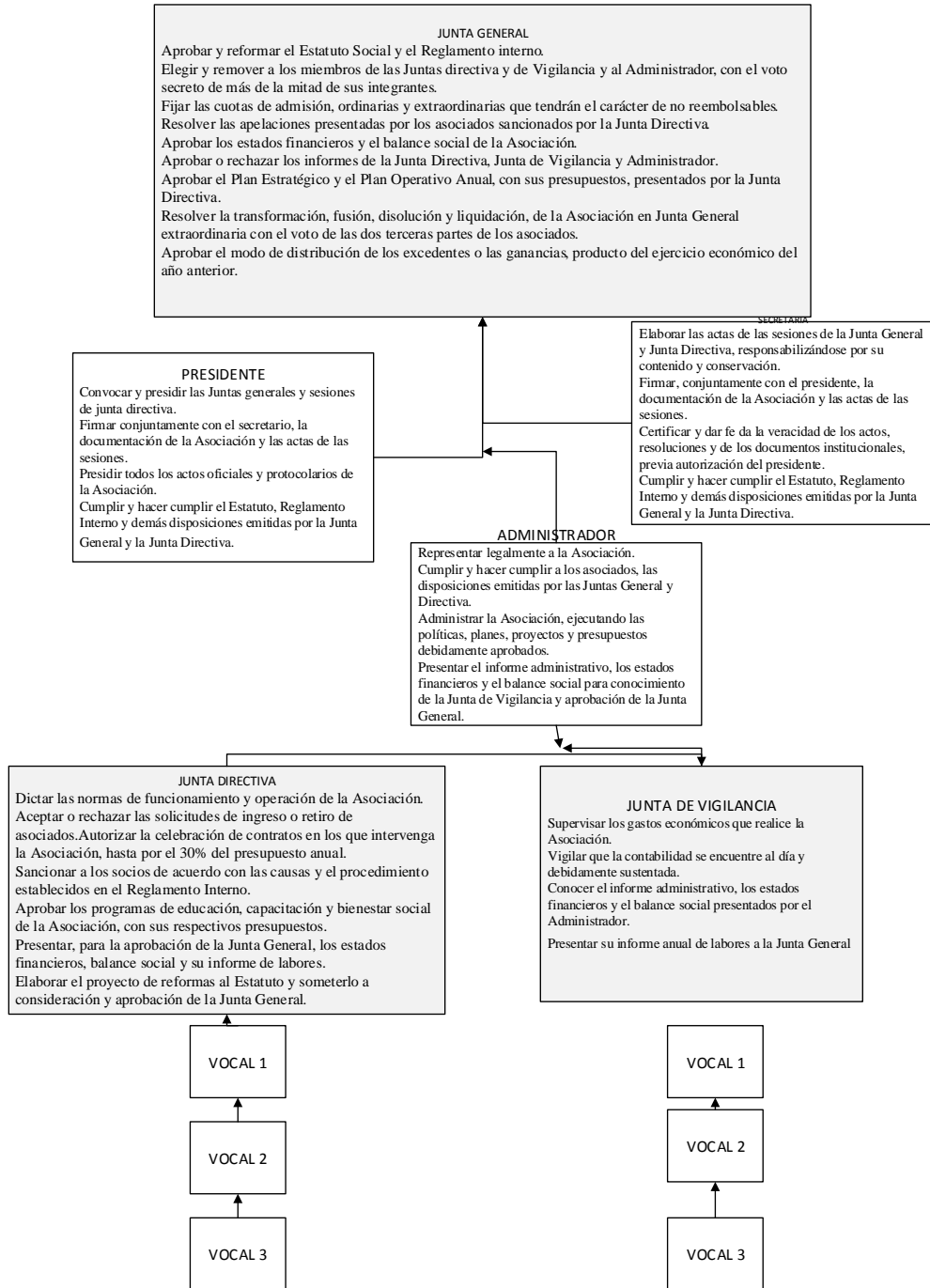
Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

Anexo 5: Organigrama estructural propuesto



Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**Anexo 6: Organigrama funcional propuesto**



Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

**MATRIZ DE LA VISIÓN; LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LAS POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

VISIÓN	<b>VALORES Y CREENCIAS FUNDAMENTALES</b>	Procurar la implementación de una administración eficaz, eficiente, honesta, transparente, con servicios de calidad.
	<b>PROPÓSITO</b>	Procurar el bienestar material y social de todos y cada uno de los miembros de la Asociación, contribuyendo al fomento y protección de los intereses individuales, grupales y por ende colectivos.
	<b>MISIÓN</b>	Generar un trabajo asociativo con calidez y de calidad para todos y cada uno de los asociados que trabaje de manera planeada y organizada, además atienda y resuelva las demandas de la socios, de manera que todos y cada uno sientan cambios y resultados, todo con apego a la ley, con transparencia y un manejo estructurado y priorizado de los recursos disponibles.
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>		<p>a. Elaboración y ejecución de planes programas y proyectos vinculado a todo el sistema agro productivo y asociativo del cantón</p> <p>b. Coordinar con instituciones públicas y privadas la ejecución de planes, programas y proyectos de capacitación y transferencia de tecnología agropecuaria y agroindustrial.</p>



<p><b>POLÍTICAS ORGANIZACIONALES</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo de creación de la Asociación, emitido por el MAGAP 2010.</li> <li>• El Foro Agropecuario Provincial.</li> <li>• Comité Agropecuario de Tungurahua.</li> <li>• Ordenanza para la conformación del comité Agropecuario del cantón Patate.</li> <li>• Resolución Política Agropecuaria Provincial.</li> <li>• Convenio para la aplicación de la política Agropecuaria Provincial.</li> <li>• Convenio para la aplicación de la Política Cantonal</li> <li>• Resoluciones de Concejo</li> <li>• COOTAD</li> <li>• Constitución de la República del Ecuador.</li> </ul>
--	---

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

## FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

### MAESTRIA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y MANEJO DE POSTCOSECHA

#### ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA QUINLATA

**OBJETIVO:** Identificar la situación actual de la Asociación mediante la aplicación del presente cuestionario, para determinar la Gestión Administrativa.

**Instrucciones:** Se ha iniciado un proceso de investigación sobre la situación actual de la Asociación Agropecuaria Quinlata del cantón Patate para determinar la factibilidad de presentar una propuesta de Planificación Estratégica.

De antemano agradezco su respuesta, ya que es muy importante para cumplir los objetivos.

1. Sexo.

Hombre .....

Mujer .....

2. Estado Civil

Soltero .....

Casado .....

Divorciado .....

Unión Libre .....

3. Nivel Educativo.

Primario .....

Secundario .....

Superior .....

Postgrado .....

4. ¿Cómo se encuentra usted al ser miembro de la Asociación Agropecuaria Quinlata?

Satisfecho .....

Poco satisfecho .....

Insatisfecho .....

5. ¿Cómo ha participado usted en la ejecución de los proyectos productivos de la Asociación?

Económicamente .....

Mano de Obra .....

6. ¿Entre que rubros son los ingresos que recibe al ser parte de la Asociación Agropecuaria Quinlata?

50 – 100 usd .....  
100 - 200 usd .....  
201 - 318 usd .....  
Mayor a 318 usd .....

7. Cómo se encuentran con el plan de trabajo en la Asociación Agropecuaria Quinlata?

Satisfecho .....  
Poco satisfecho .....  
Insatisfecho .....

8. ¿Cuáles son los productos que mas comercializa?

Cítricos .....  
Caducifolios .....  
Ornamentales .....  
Frutales .....

9. ¿Se respetan y toman en cuenta sus criterios en reuniones de la Asociación Agropecuaria Quinlata?

Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....

10. ¿Cree usted que la realización de un Plan Estratégico ayude a mejorar la gestión administrativa de la Asociación Agropecuaria Quinlata?

SI .....  
NO .....  
A veces .....

11. ¿En base a criterio de quien se toma las decisiones para la realización de actividades en la Asociación Agropecuaria Quinlata?

Criterio del Presidente .....  
Criterio de la Directiva .....  
Criterio de las Comisiones Especiales .....  
Criterio de la Asamblea General .....

12. ¿Cómo se siente al recibir capacitación al ser miembro de la organización?

Satisfecho .....  
Poco satisfecho .....  
Insatisfecho .....

13. ¿Cuáles son los proyectos en ejecución y en que área?

Agrícolas .....  
Servicios de Alimentación .....  
Comerciales .....

Otros .....

14. ¿Cómo son sus aportes económicos en la Asociación?

Mensuales .....

Semestrales .....

Anuales .....

Otros .....

15. ¿Sus criterios son tomados en cuenta para la toma de decisiones dentro de la Asociación?

Siempre .....

Frecuentemente .....

Rara vez .....

Nunca .....

16. ¿Conoce usted si su Asociación forma parte de algún gremio?

Comité Agropecuario Cantonal .....

Estrategia Agropecuaria .....

Consortios .....

Desconoce .....

17. ¿A participado usted en evaluaciones de las actividades realizadas por sus dirigentes de la Asociación Agropecuaria Quinlata?

Siempre .....

A veces .....

Nunca .....

Elaborado por: Ing. Geovanny Danilo Galeas Lema, (2013)

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

## **FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS**

### **MAESTRIA EN GESTIÓN DE EMPRESAS AGRÍCOLAS Y MANEJO DE POSTCOSEHA**

#### **ENTREVISTA DIRIGIDA AL PRESIDENTE DE LA ASOCIACIÓN AGROPECUARIA QUINLATA**

**OBJETIVO:** Identificar la situación actual de la Asociación mediante la aplicación del presente cuestionario, para determinar la Gestión Administrativa.

**Instrucciones:** Se ha iniciado un proceso de investigación sobre la situación actual de la Asociación Agropecuaria Quinlata del cantón Patate para determinar la factibilidad de presentar una propuesta de Planificación Estratégica.

De antemano agradezco su respuesta, ya que es muy importante para cumplir los objetivos.

1. ¿Cuáles son las causas que han provocado la carencia de un plan estratégico en la Asociación Agropecuaria Quinlata?
2. ¿Considera usted que la gestión administrativa: planificación, organización, dirección y control son herramientas que apoyen al direccionamiento de la Asociación?
3. ¿Ha considerado usted mejorar la organización de la Asociación Quinlata?
4. ¿Considera usted que los miembros de su Asociación deberían ser capacitados en temas administrativos?
5. ¿Si dispondrían como organización de un plan estratégico contarían con una misión visión, valores corporativos, estrategias y políticas?
6. ¿Conoce o pertenece su organización a un gremio o plataforma de comercialización de productos agrícolas?
7. ¿Respecto a la implementación de los proyectos productivos en su organización, cuentan con una planificación, control y evaluación de los mismos?
8. ¿Qué tipo de productos son comercializados por la Asociación Agropecuaria Quinlata?
9. ¿Cuenta la Asociación con una planificación de actividades y proyectos concertada por todos los miembros?

**Anexo 9: Carta Auspicio Asociación Quinlata**

ASOCIACIÓN "ASOCIACION AGROPECUARIA QUINLATA"  
Acuerdo ministerial MAGAP-037-2010  
RUC: 1891738168001  
DIRECCION: PATATE-BARRIO QUINLATA TELEF: 2870799/081596736

---

Oficio Nros. 075

Patate, 25 de junio del 2013

Ing.  
Geovanny Danilo Galeas Lema  
Presente.

De mi consideración.-

Por medio de la presente me dirijo a usted con la finalidad de comunicar que la Asociación Agropecuaria Quinlata, prestará y brindará todas las facilidades a su persona para la realización del proyecto de Tesis denominado *Planificación Estratégica: como herramienta de Gestión Administrativa en la Asociación Agropecuaria Quinlata.*

Esperando que el trabajo a desarrollar se dé en beneficio propio, de la Asociación y del cantón, deseándole éxito en su gestión.

Atentamente,

  
Ing. Jorge Samipatin  
PRESIDENTE ASO. AGROPECUARIA QUINLATA  
CI: 1803313202-4,

