



UNIDAD ACADÉMICA:

OFICINA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ASOCIATIVIDAD PARA LA
OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN EMPRESAS AGRÍCOLAS

**Proyecto de Investigación y Desarrollo de grado previo a la obtención
del título de**

Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autora:

María José Pazmiño Vásconez

Directora:

Ing. Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo

Ambato – Ecuador
Marzo 2017

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ASOCIATIVIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN EMPRESAS AGRÍCOLAS

Informe de Trabajo de Titulación
presentado ante la
Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato

por

María José Pazmiño Vásconez

En cumplimiento parcial de los requisitos
para el Grado de Magister en Administración
de Empresas Mención Planeación.



Oficina de Investigación y Postgrados
Marzo 2017

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA ASOCIATIVIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS RECURSOS EN EMPRESAS AGRÍCOLAS

Aprobado por:

Diego Armando Jiménez Bosques PhD
Coordinador de la Oficina de Investigación y
Posgrados

Verónica Peñaloza Mg.
Miembro Calificador

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo Mg.
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel Dr.
Secretario General

Carlos Flores Mg.
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Marzo 2017

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas Mención Planeación

Tema: Modelo de Gestión Basado en la Asociatividad para La Optimización de los Recursos en Empresas Agrícolas

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo de grado

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Ing. María José Pazmiño Vásconez

Director: Mg. Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de empresas.

Resumen Ejecutivo

El desarrollo de un Modelo de Gestión Basado en la Asociatividad, permite identificar la situación actual que tiene la Pre-Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica “ASOVIPACHA” para proyectarse con una visión a futuro a través de estrategias y herramientas de gestión administrativas orientadas a lograr la optimización de recursos para la producción agrícola en respuesta a la motivación que el gobierno nacional a través de la matriz productiva da al sector agrícola para potencializar sus recursos naturales y ofrecer productos con sello distintivo de calidad apoyados en el desarrollo del método Canvas que permite identificar las oportunidades de ingreso a nuevos mercado cuyos réditos económicos mejoraran las condiciones de vida de los habitantes del sector.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, María José Pazmiño Vásquez, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 1804152872, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas Mención Planeación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. María José Pazmiño Vásquez

C.I. 1804152872

***Este trabajo va dedicado aquellos ángeles que siempre
acompañan mi vida mi esposo, mi familia y mi madre.***

Reconocimientos

La esencia del hombre se refleja en la gratitud de sus actos, y con ello quiero expresar mi profundo agradecimiento a la Mg. Amparito Pérez, quien al impartir sus conocimientos y directrices me ha permitido desarrollar un trabajo que fortalezca la actividad agrícola, junto con la colaboración recibida por parte de los miembros de la Pre Asociación de Productores Agropecuarios de las Viñas Pachanlica quienes con su apertura me permitieron conocer el entorno en el que se desarrolla el presente proyecto, a ello como no resaltar el apoyo brindado por la Phd. Varna Hernández y todo el personal administrativo de la Pontificia Universidad Católica sede Ambato para ver plasmado el presente.

Resumen

La presente investigación tiene como objeto desarrollar un Modelo de Gestión basado en la Asociatividad para la optimización de recursos agrícolas, en especial en el sector de Chiquicha a través del trabajo en equipo para maximizar sus recursos naturales, procesos productivos, fuentes de financiamiento, para reducir costos de producción que generen nuevas formas de comercialización y que permitan el ingreso a mercados competitivos en contribución a la matriz productiva que potencializa la producción nacional, generando equidad y buen vivir de los agricultores de la comunidad y sus familias. La metodología utilizada es la cuali-cuantitativa que permite el análisis de criterios y valora estadísticamente los resultados obtenidos de encuesta realizadas a una muestra significativa de la comunidad y entrevistas a los representantes de pre asociaciones y autoridades de la parroquia de Chiquicha, mediante la observación y el apoyo de fuentes bibliográficas para concluir con el desarrollo de un Modelo de Gestión basado en la Asociatividad que permita fundamentar, modificar y proponer alternativas de solución a la gestión actual de la pre-asociación de Agricultores del sector de las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA", apoyándose en el método Canvas como herramienta de gestión administrativa para una eficiente toma de decisiones y aprovechamiento de los recursos del sector.

Palabras clave: modelo de gestión, asociatividad, procesos productivos, Canvas.

Abstract

The aim of this research project is to develop a partnership-based management model for the optimization of agricultural resources, especially in the sector of Chiquicha, through teamwork in order to maximize its natural resources, productive processes and sources of financing. This will reduce production costs that generate new ways of commercialization and allow for entry into competitive markets in contribution to the production matrix which strengthens national production, thus producing equity and the well-being of the community and their families. The methodology used is both qualitative and quantitative which allows for the analysis of criteria and statistically values the results obtained from surveys to a significant sample from the community as well as interviews with the representatives of pre-associations and authorities from the parish of Chiquicha through observation and the support of bibliographical sources in order to conclude with the development of a partnership-based management model making it possible to lay the foundation for, modify and propose possible solutions to the current management of ASOVIPACHA Farmers' Pre-Association from the sector of Las Viñas Pachanlica. It is supported in the Canvas method as an administration management tool for efficient decision-making and use of the sector's resources.

Key words: management model, partnership, productive processes, Canvas

Tabla de Contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos	ix
Lista de Tablas	xi
Lista de Gráficos	xiv

Capítulos

1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo	1
1.2. Descripción del documento	1
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	3
2.1. Información técnica básica	3
2.2. Descripción del problema.....	3
2.3. Preguntas básicas.....	4
2.4. Formulación de meta.....	4
2.5. Variables.....	5
2.6. Objetivos.....	5
2.7. Delimitación funcional	5
3. Marco Teórico	6
3.1. Definiciones y conceptos.....	6
3.1.1. Modelos de Gestión	6
3.1.2. Modelo de gestión administrativo basado en la asociatividad.....	17
3.1.3. Toma de decisiones.....	32
3.2. Estado del Arte	38
4. Metodología	42
4.1. Diagnóstico.....	42
4.2. Método(s) aplicado(s).....	42
4.3. Población y muestra.....	45
5. Resultados	67

5.1. Descripción del modelo de gestión administrativo basado en la asociatividad.....	67
5.1.1. Fase 1: Planeación	69
5.1.2. Fase 2: Organización	84
5.1.3. Fase 3: Dirección.....	113
5.1.4. Fase 4: Control	122
5.2. Evaluación preliminar.....	134
5.3. Análisis de resultados.....	139
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	140
6.1. Conclusiones.....	140
6.2. Recomendaciones.....	142
Encuesta.....	143
Entrevistas a miembros de asociaciones y pre asociaciones.	146
Entrevista autoridades	154
Referencias	156

Lista de Tablas

1: Conceptos de Modelos de Gestión	7
2: Siete Elementos de Modelo de Gestión	8
3: Elementos de Modelos de Gestión.....	10
4: Tipos de Modelos de Gestión	11
5: Estructura de los Modelos de Gestión	12
6: Definiciones de modelo de gestión basado en la asociatividad.....	18
7: Características del modelo de gestión basado en asociatividad	21
8: Ventajas y desventajas del modelo de gestión basado en asociatividad.....	22
9: Principios del Modelo de Gestión basado en asociatividad	23
10: Estructura de un modelo de gestión basado en asociatividad.....	25
11: Conceptos de proceso administrativos	28
12: Conceptos de Planificación	28
13: Conceptos de Organización	29
14: Conceptos de Dirección	31
15: Conceptos de Control	32
16: Definición de Servicio de Calidad.....	34
17: Definición de optimización de recursos.....	37
18: Definición de población y muestra	45
19: Muestreo para la investigación de campo	46
20: Señale el rango de edad en el que se encuentra Ud.:.....	47
21: Señale su nivel de instrucción:	48
22: Señale el sector de Chiquicha al que usted pertenece:	49
23: Señale, las actividades de las cuales percibe sus ingresos:.....	50
24: Identifique el rango de ingresos que posee actualmente:.....	51
25: Seleccione el origen de los terrenos que cultiva:	52
26: Señale la superficie de terreno que cultiva actualmente:	53
27: Señale los servicios de los que dispone el lugar destinado a producir	54
28: Señale, el tipo de capital de trabajo que utiliza es:.....	55
29: De ser financiado, señale la forma de financiamiento que utiliza para producir:	56
30: Al sacar sus productos a la venta, usted considera que en la mayoría de los casos:.....	57
31: Señale, cuál es su forma de producción:	58

32: Priorice en orden de importancia los siguientes productos respecto a la utilidad que le generan.....	59
33: ¿Ha recibido capacitación para mejorar su proceso agrícola?.....	60
34: Indique los lugares donde comercializa usualmente sus productos:	61
35: Priorice en orden la forma en que comercializa sus productos. Considerando a 4 como el más frecuente y 1 como el menos frecuente. Marque con 0 los que no utiliza.	62
36: Pertenece usted a alguna de las siguientes asociaciones:	63
37: ¿Qué beneficios le gustaría tener al formar parte de una asociación agrícola?.....	64
38: Modelo de gestión basado en asociatividad propuesto para pre asociación.....	68
39: FODA.....	77
40: Matriz de evaluación de Factores EFI	78
41: Matriz de evaluación de Factores EFE	79
42: Objetivos estratégicos de la perspectiva organizacional.....	81
43: Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos.....	82
44: Objetivos estratégicos de la perspectiva clientes	83
45: Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	83
46: Manual de funciones Presidente.	92
47: Manual de funciones Gerente.	93
48: Manual de funciones Secretario.	94
49: Manual de funciones Asesor Legal.	95
50: Manual de funciones Jefe Financiero.....	96
51: Manual de funciones Jefe de Producción	97
52: Manual de funciones Jefe de Ventas.....	98
53: Manual de procedimientos del proceso administrativo.	105
54: Manual de procedimientos del proceso de producción.	108
55: Manual de procedimientos del proceso financiero.	110
56: Manual de procedimientos del proceso comercial y ventas.	113
57: Método Canvas aplicado a la Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica “ASOVIPACHA”	121
58: Cronograma de evaluación	125
59: Tablero de Indicadores Perspectiva organizacional	127
60: Tablero de Indicadores Perspectiva Clientes	128
61: Tablero de Indicadores Perspectiva Financiera.....	129
62: Tablero de Indicadores Perspectiva Aprendizaje.....	131

63: Evaluación método experto.....	135
64: Evaluación método experto Econ. Roberto Veloz.....	137

Lista de Gráficos

1: Estructura de los elementos de gestión	9
2: Perfil organizativo: entorno, relaciones y desafíos	13
3: Mapa de criterios del modelo EFQM	16
4: Modelo Premio Deming.....	17
5: Proceso de toma de decisiones	34
6: Administración del cambio Fase 1	36
7: Administración del cambio Fase 2	36
8: Rango de edades.....	47
9: Nivel de instrucción	48
10: Sector de Chiquicha.....	49
11: Actividades económicas	50
12: Rango de ingresos.....	51
13: Terrenos de cultivo	52
14: Superficie de cultivo.....	53
15: Servicios básicos.....	54
16: Financiamiento.....	55
17: Financiamiento.....	56
18: Financiamiento.....	57
19: Financiamiento.....	58
20: Priorización de cultivos.....	59
21: Capacitación	60
22: Lugares de comercialización.....	61
23: Presentación de la comercialización	62
24: Ser parte de asociaciones.	63
25: Beneficios de la asociación.....	64
26: Matriz PESTEL.....	74
27: Organigrama estructural	91
28: Mapa de procesos general.....	103
29: Mapa de Proceso administrativo.....	104
30: Proceso de producción	107
31: Proceso Financiero	109
32: Proceso comercial y ventas	112

33: Proceso motivacional	114
34: Proceso de liderazgo.....	115
35: Comunicación interna ASOVIPACHA.....	116
36: Logotipo ASOVIPACHA	117
37: Descripción del logotipo	117
38: Método Canvas	119
39: Proceso de evaluación.....	122
40: Mejora continúa	132

Capítulo 1

Introducción

1.1. Presentación del trabajo

El desarrollo de un modelo de gestión basado en la asociatividad permite optimizar los recursos, generar la oportunidad de acceso a nuevos mercados, aprovechar las fuentes de financiamiento que ofrece el estado ecuatoriano a través de la banca de primer piso, desarrollar nuevos portafolios de productos, mejorar los niveles y estándares de vida de los habitantes del sector agrícola generando ingresos y crecimiento económico social mediante el diagnóstico de la situación actual en el sector productivo que tiene la comunidad de Chiquicha.

La metodología de investigación tiene como meta evidenciar las causas del problema y encontrar las posibles soluciones a través del uso de instrumentos como la encuesta y la entrevista dirigida a una muestra representativa de quienes conformarían y formalicen la asociación de productores agropecuarios de Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA", a través de la comunicación, liderazgo, administración del cambio ajustados a las necesidades y requerimientos evidenciados en el sector, para mejorar la calidad de vida de los agricultores y la optimización de los recursos del mismo.

1.2. Descripción del documento

El presente trabajo investigativo tiene una estructura compuesta de seis capítulos los mismos que son:

En el Capítulo I uno, se identifica la problemática que al momento tienen los agricultores de la comunidad de Chiquicha.

En el Capítulo II, se plantean objetivos, se justifica el desarrollo del presente proyecto de investigación.

En el Capítulo III, se recopila información de autores, especialistas y estudios realizados por investigadores expertos en el tema de desarrollo de modelos de gestión que sirvieron de base para el desarrollo de un modelo orientado exclusivamente para la comunidad de Chiquicha.

En el Capítulo IV, se plasma la propuesta de un Modelo de Gestión basado en la Asociatividad para el sector agrícola de Chiquicha en base a los resultados obtenidos en el trabajo de campo para finalmente terminar con conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de los recursos en empresas agrícolas.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación, Innovación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Calidad, Productividad, Eficiencia y/o Competitividad

Secundaria: Organización, Planificación, Gerencia, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

En el sector de las Viñas San Alfonso, existe la Asociación de Agricultores que lleva el mismo nombre, en donde de todos los problemas que se han evidenciado, el principal es el desaprovechamiento de los recursos: humanos, económicos, materiales provocado por el individualismo de los habitantes del sector que ocasiona pérdida, determinado por:

- Formación empírica de organizaciones agrícolas en busca de mejorar ingresos.
- Poca disposición a la asociatividad por parte de agricultores.
- Mala gestión administrativa en organizaciones agrícolas.
- Producción individual a mayor costo.
- Manejo inapropiado de recursos y desperdicios de insumos productivos.

La formación empírica de asociaciones agrícolas en el sector ocasiona que los procesos vinculados a una organización sean inexistentes y redundantes, debido a que los socios no

poseen los conocimientos para interactuar en un modelo de desarrollo organizativo adecuado. La poca o ninguna disposición a la asociatividad por parte de agricultores y mala gestión administrativa, provoca un manejo inapropiado de recursos y desperdicios de insumos productivos. Siendo este el problema por el cual no existe un desarrollo y crecimiento de los agricultores en el sector de Las Viñas San Alfonso en la ciudad de Ambato.

En relación a lo detallado, los agricultores deben identificar la asociatividad como una oportunidad de desarrollo y adquisición de nuevos recursos, de manera que generen un mayor beneficio a sus actividades; el sector rural tiene un potencial agrícola que no es explotado al máximo debido al limitado conocimiento de herramientas de gestión administrativa y toma de decisiones, para enfrentar los retos de un mundo globalizado deseoso de experimentar nuevas tendencias de servicios.

2.3. Preguntas básicas

¿Qué lo origina?

Manejo empírico de la actividad agrícola y la pérdida de oportunidades de crecimiento asociativo y de emprendimientos.

¿Dónde se origina?

En el sector agrícola.

¿Dónde se detecta?

En la Provincia de Tungurahua.

2.4. Formulación de meta

Optimizar los recursos para las empresas agrícolas a través de un modelo de gestión basado en la Asociatividad.

2.5. Variables

Variable independiente:

Modelo de gestión basado en la Asociatividad.

Variable dependiente:

Optimización de recursos en empresas agrícolas.

2.6. Objetivos

Objetivo general. -

Generar un modelo de gestión basado en la Asociatividad para la optimización de recursos en las empresas agrícolas.

Objetivos específicos. -

1. Fundamentar teóricamente los elementos que intervienen en un modelo de gestión basado en la Asociatividad.
2. Diagnosticar la situación del sector agrícola del cantón Pelileo, sector Chiquicha.
3. Construir los elementos del modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de recursos en empresas agrícolas.
4. Validar el modelo de gestión con especialistas.

2.7. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Desarrollar estrategias y herramientas administrativas que permita la optimización de recursos para la producción agrícola.
- Dar a conocer las ventajas y opciones de desarrollo que brinda la Asociatividad.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1. Definiciones y conceptos

Se requiere conocer los principales conceptos y definiciones acerca de los modelos de gestión en general y de aquellos modelos orientados a lograr asociatividad con la finalidad de optimizar los recursos, teniendo lo siguiente:

3.1.1. Modelos de Gestión

Son procedimientos o herramientas que permiten administrar de manera adecuada los recursos empresariales, estos procesos contribuyen con el mejoramiento de todas las áreas de la empresa, cuyo objetivo final es obtener resultados económicos adecuados.

En la actualidad las empresas, organizaciones e instituciones se enfrentan a varios problemas y retos, los cuales deben ser solucionados de manera eficiente, eficaz a fin de lograr la meta deseada, es por ello, es por ello que el desarrollo y uso de un modelo de gestión es importante para lograr una interrelación exitosa entre todos los niveles jerárquicos de la organización, potencializando sus competencias y logrando pertenencia a la empresa.

De la bibliografía revisada se encuentra que existen varios autores, profesionales y expertos en el tema que señalan los beneficios que tiene el desarrollar un modelo de gestión basado en competencias, orientados a la productividad, para optimizar el talento humano, para mejorar procesos productivos entre otros, sin embargo, para una mejor comprensión la tabla 3.1 obtiene definiciones de Modelos de Gestión, así:

Tabla 1: Conceptos de Modelos de Gestión

Autor	Definición	Comentario
Jean Hernández Escobar	“Un modelo de gestión son procedimientos que a través de diferentes individuos especializados, como: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, buscan mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio.” (Hernández, 2013)	El modelo de gestión está basado en el conjunto de procedimientos que mejoran la productividad y competitividad de una empresa con miras a la optimización de recursos.
Guillermo Restrepo González	“El concepto de modelo de gestión puede describirse como el proceso estratégico de organizar, dirigir y controlar un grupo de personas y recursos para lograr un objetivo colectivo que está fuera del alcance del esfuerzo individual.” (Restrepo, 2010)	Un modelo de gestión es el proceso estratégico donde la administración correcta de los recursos permite alcanzar un objetivo colectivo.
Julian Birkinshaw y Jules Goddard	“El modelo de gestión se entiende como el conjunto de decisiones tomadas por los altos directivos de una empresa referentes al modo en el que se definen los objetivos, se motiva el esfuerzo, se coordinan las actividades y se asignan recursos.” (Birkinshaw & Goddard, 2009)	El modelo de gestión define las actividades conjuntas de objetivos, las mismas que con una ejecución meticulosa y la asignación de recursos puede definir una gestión diferenciada que genere ventaja competitiva.
Hugo Gaspar Hernández Palma	“Es la manera de gestionar los recursos, procesos y resultados en cada una de sus actividades económicas y financieras.” (Hernández H. , 2011)	El modelo de gestión es el proceso de administrar los recursos económicos una organización.
Robert Quinn, Sue Faerman, Michael Thompson, Michael McGrath	“Los modelos de gestión nos ayudan a representar, a comunicar ideas, y comprender mejor los fenómenos presentados en la gestión” (Quinn, Faerman, Thompson, & McGrath, 2005)	Los modelos de gestión son los que permiten comunicar la manera de gestión adecuada para los fenómenos presentados en una organización.

Fuente: Elaboración propia.

En relación a lo expuesto, se puede ver que un modelo de gestión es una herramienta que permite el aprovechamiento de los procesos revestidos en la optimización de resultados dirigidos a incrementar la eficiencia en una acertada toma de decisiones,

3.1.1.1 Importancia de los Modelos de Gestión

Cada vez las empresas como organizaciones e instituciones al enfrentarse a escenarios dinámicos, cambiantes y evolutivos deben tener planes de contingencia para hacer enfrentarse a los mismos y lograr resultados exitosos que se verán reflejados en un alto nivel de competitividad; pues como lo menciona Zaratiegui (2013) la importancia de los modelos de gestión se basa en:

“Un conjunto de elementos que las empresas toman como base de su estrategia. Este interés por los procesos ha originado gran cantidad de herramientas y técnicas relacionadas tanto con la gestión de los propios procesos como con la gestión basada en los mismos. La gestión de procesos se basa en las herramientas de mejora, popularizadas por los resultados obtenidos por empresas” (Zaratiegui, 2013)

En consecuencia al desarrollar e implementar un modelo de gestión, éste reduce la improvisación dentro de los procesos, de tal manera que el primer objetivo es llevar a cabo, actividades totalmente planificadas, optimizando el tiempo de ejecución de los mismos y explotando al máximo los recursos; de la misma manera, los modelos de gestión brindan la oportunidad de establecer mecanismos para el seguimiento y la mejora de los mismos (mejora continua).

Para Saquino (2014): “La importancia de los modelos de gestión reflejan la forma de generar y difundir las actividades entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados para conseguir un objetivo alcanzable.” (pág. 5)

La importancia en los modelos de gestión es una constante en el entorno empresarial, todos los miembros aceptan el hecho de que si no se trabaja uniformemente, no se explota al máximo todas las capacidades y recursos que una empresa posee, mediante el establecimiento de elementos de gestión, que ayuda a mejorar los procedimientos y en consecuencia los resultados obtenidos.

3.1.1.2 Elementos de los Modelos de Gestión

Cada modelo de gestión maneja una particularidad en su contexto; sin embargo, la mayoría de estos contiene elementos en común, como lo describe el modelo de las 7s de McKinsey, categorizadas de la siguiente manera:

Tabla 2: Siete Elementos de Modelo de Gestión

Elementos fuertes	Elementos blando
Strategy / Estrategia Structure / Estructura Sistems / Sistemas	Shared Values / Valores Compartidos Skills / Habilidades Style / Estilo Staff / Personal

Fuente: Elaboración propia.

Este modelo, se basa en la teoría: “para que una organización funcione bien, las estrategias, Estructura, sistemas, Personal, Valores compartidos, Habilidades, y Estilo deben estar alineados y reforzados mutuamente. Mediante la combinación de la teoría con la práctica para lograr entre otras cosas el desempeño eficiente de la empresa, aceptar los cambios del entorno, optimizar tiempos y movimientos en los procesos e implementar estrategias que optimicen los recursos.

En otras palabras, es necesario diagnosticar la trayectoria del proceso para identificar los elementos fuertes para aprovecharlos y los elementos blandos para minimizarlos o eliminarlos.

De este modo se determina que la interdependencia entre los siete elementos producirá cambios significativos y que el cambio de uno de ellos afecta a los demás en busca de sumar esfuerzos y buscar resultados positivos para la empresa como lo demuestra el gráfico 3.1.

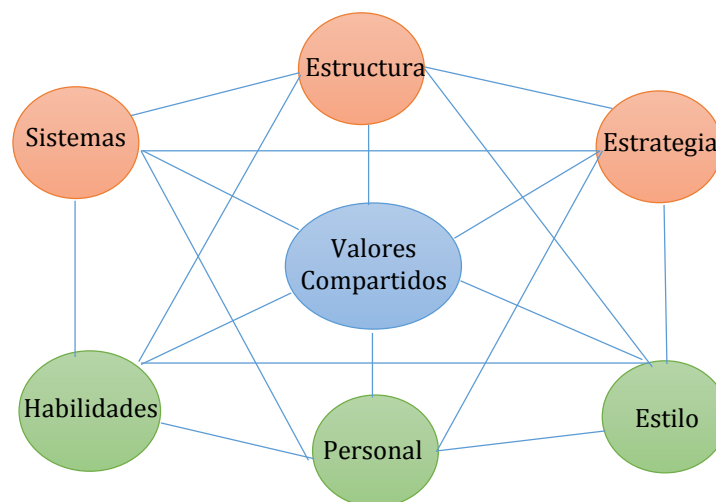


Gráfico 1: Estructura de los elementos de gestión

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se enfatiza en la necesidad de compaginar entre sí los 7 elementos, de modo que mantengan la compatibilidad estratégica de la organización situando en el centro los valores compartidos y alrededor los demás aspectos según la visión de quien esta gerenciando el proyecto, para lo cual en la tabla 3.3 se hace énfasis de las características que cada uno de estos elementos tiene.

Tabla 3: Elementos de Modelos de Gestión

Elementos	Descripción
Strategy / Estrategia	La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
Structure / Estructura	La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas, de gestión, recursos humanos, entre otros.
Sistems / Sistemas	Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información.
Style / Estilo	Es el modelo de comportamiento y estilo de liderazgo establecido por la cúpula de la organización.
Staff / Personal	Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
Skills / Habilidades	Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al "knowhow".
SharedValues / Valores Compartidos	Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección. Representa a los valores centrales de la compañía que se encuentran evidenciados en la misión de la misma.

Elaborado por: Elaboración propia.
Fuente: La Estructura de las 7 S de McKinsey

De la combinación eficiente de cada uno de estos elementos dependerá el éxito en la toma de decisiones, mediante la aplicación de un modelo de gestión exitosa.

Se debe recordar que cada empresa u organización es un mundo distinto pues el entorno que los rodea es diferentes y cada una debe adaptarse a los diferentes tipos de modelos que existe de los cuales se mencionan los más relevantes.

3.1.1.3 Tipos de Modelos de Gestión

Los modelos de gestión han ido cambiando a partir de la evolución de los mercados, en este sentido, las empresas y organizaciones basan sus actividades en tres modelos básicos, que son:

Tabla 4: Tipos de Modelos de Gestión

Modelos de gestión	Descripción
Modelo de Gestión de Malcom Baldrige	<p>El modelo de gestión propuesto por Malcolm Baldrige establece que las máximas autoridades de las organizaciones, deben estar orientados a la dirección estratégica y a los clientes que son parte fundamental y razón de las industrias. Así mismo, deben dirigir, responder y gestionar el desempeño de toda la organización basándose en los resultados que se obtienen con la aplicación de indicador o en documentos fuentes. Las estrategias resultantes de los resultados, tienen que estar relacionadas con los procesos productivos y con la distribución adecuada de los recursos empresariales. Así, se conseguirá mejorar el desempeño general de la organización y satisfacer a los consumidores y stakeholders. (Camisón C. , Modelos internacionales de excelencia en la gestión, 2012).</p>
Modelo de gestión de excelencia de la EFQM	<p>Este modelo fue desarrollado por los años 1990 como un modelo de gestión básico o simplificado, referido en que los resultados de la empresa se obtienen implicando al recurso humano dentro de la mejora de los procesos, dicho modelo recibió el nombre de modelo de excelencia empresarial (business excellence model) hasta obtener en 1999 un modelo más general, denominado como modelo de excelencia de la EFQM (EFQM excellencemodel). (Camisón C. , Modelos internacionales de excelencia en la gestión, 2012).</p> <p>“Los cambios fundamentales a realizar en cualquier empresa, son la inclusión de la innovación y el aprendizaje, ambos son claves para obtener ventaja competitiva; esto más el agregar valor al cliente y stakeholders influyentes en la organización, así como un mejor enfoque hacia los resultados son criterios base en el modelo de gestión EFQM. El autor Camisón expresa que: “En el 2003, el modelo sufrió pequeños retoques en algunos de estos criterios. La EFQM ha elaborado también una adaptación del modelo de excelencia para pymes, que simplifica su estructura y los criterios exigidos” (Camisón C. , Modelos internacionales de excelencia en la gestión, 2012).</p>
Modelo de gestión Premio Deming	<p>El modelo de gestión conocido como el Premio Deming que data desde el año 1951 ejerce una fuerte influencia en cuanto al desarrollo del control y gestión de la calidad, cuyo objetivo era convertirse en una herramienta para mejorar y transformar la gestión en las diferentes organizaciones. En la actualidad, este premio se otorga a las empresas que contribuyen de manera muy significativa al desarrollo de la dirección y el control de la calidad, principalmente en Japón, y se supone que contribuye a la gestión de la calidad en un sin número de compañías que aplican el modelo.</p> <p>Aunque el modelo ha sufrido ligeras modificaciones, sigue la denominación del control de la calidad total como un reconocimiento internacional. (Camisón C. , Modelos internacionales de excelencia en la gestión, 2012).</p>

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la base de la idea expuesta es necesario conocer en esencia la estructura que cada una de estos modelos tiene como se puede visualizar en la tabla 3.5.

Tabla 5: Estructura de los Modelos de Gestión

Modelo Malcolm Baldrige	Modelo de excelencia de la EFQM	Modelo Premio Deming
1. Liderazgo	1. Liderazgo	1. Políticas de dirección y su despliegue
2. Planificación estratégica	2. Política y estrategia	2. Desarrollo de nuevos productos, innovación de procesos
3. Enfoque en el cliente y el mercado	3. Personas	3. Mantenimiento y mejora
4. Medida, análisis y gestión del conocimiento	4. Alianzas y recursos	4. Recopilación, transmisión y utilización de la información sobre calidad
5. Enfoque en los recursos humanos	5. Procesos	5. Sistemas de dirección
6. Gestión por procesos	6. Resultados en los clientes.	6. Análisis de información y utilización de las TIC
7. Resultados	7. Resultados en las personas	
	8. Resultados en la sociedad	
	9. Resultados clave	

Fuente: Elaboración propia a partir de Camisón (2012).

A continuación se realiza un análisis de los modelos anteriormente descritos.

3.1.1.3.1. Modelo de Gestión de Malcom Baldrige

Este modelo permite evaluar el sistema de gestión de las empresas enfocadas en el cliente y su satisfacción pues a través de la evaluación, la retroalimentación se pueden reprogramar actividades para lograr su plena satisfacción como lo manifiesta Malcolm Baldrige, el cual pretende mejorar la competitividad en las empresas basado en tres ejes, tal como lo menciona Baldrige National Quality Program (2006):

- “Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados”.
- “Facilitar la comunicación y compartir la información sobre las mejores prácticas entre las organizaciones estadounidenses de todos los tipos”.
- “Servir como herramienta de trabajo para la comprensión y la gestión del desempeño y para guiar la planificación de la organización y las oportunidades de aprendizaje”.

Sin embargo, estos tres sentidos también tienen sus propios objetivos que son:

- “Entrega de valor, siempre en proceso de mejora, a los consumidores y grupos de interés, de modo que se contribuye a la sostenibilidad de la organización”.
- “Mejora de la eficacia general de la organización y de sus capacidades”.
- “Aprendizaje organizativo y personal” (Baldrige National Quality Program, 2006).

En consecuencia el gráfico 2 permite una mejor visualización de lo antes mencionado:

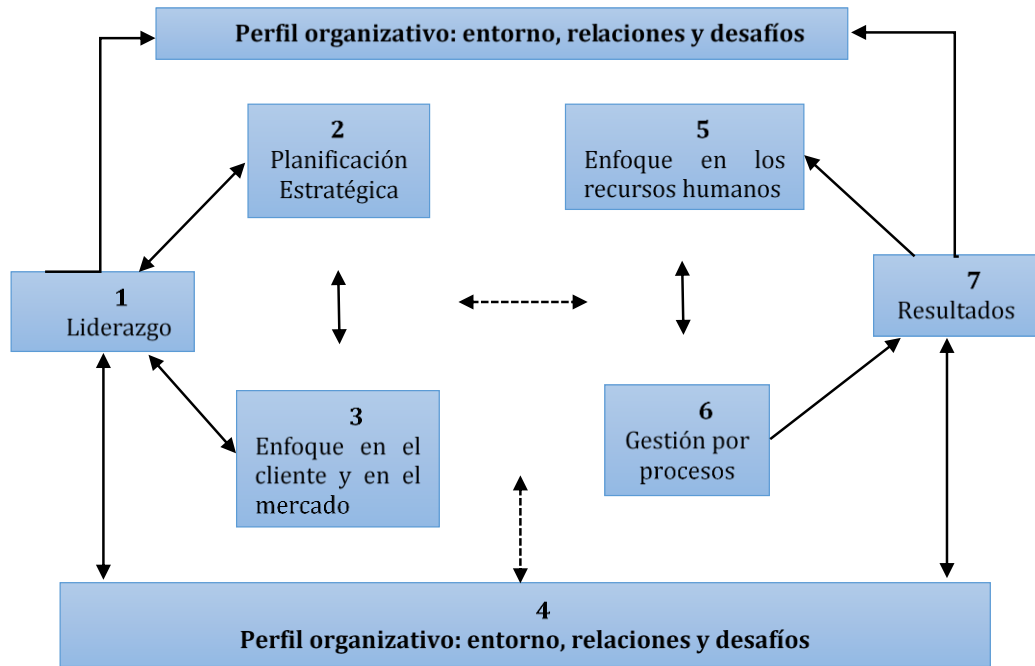


Gráfico 2: Perfil organizativo: entorno, relaciones y desafíos
Fuente: Elaboración propia a partir de Baldrige National Quality Program (2006)

Para concluir, se ratifica que el método de Malcom Baldrige se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque al cliente como característica diferenciadora para lograr una ventaja competitiva que se verá reflejada en el aumento de la productividad, la mejora de las relaciones interpersonales, la satisfacción de los clientes, el incremento de la participación de mercado entre otros.

3.1.1.3.2. Modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión EFQM

Este modelo orientado a lograr la excelencia utiliza como instrumento la administración del cambio tanto en la cultura de la organización como en el talento humano que forman parte de la empresa, enfrentándose a los retos económicos, sociales, culturales, políticos, económicos rompiendo fronteras crecientes de la globalización pues su fin es sinónimo de gestión empresarial exitosa.

El modelo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión EFQM considera y evalúa 9 criterios en 2 categorías denominadas agentes facilitadores y agentes de resultados los mismos que se mencionan a continuación:

1. Liderazgo

El liderazgo es la forma en que el equipo líder define la identidad y los intereses de la organización, mediante los sistemas de gestión el equipo busca la mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización, estableciendo relaciones internas y externas e impulsando una gestión del cambio dentro de la estructura organizacional de la empresa.

2. Política y estrategia

La estrategia es la determinación del propósito o misión y de los objetivos dentro de un plazo en la empresa, una vez identificada la identidad corporativa dentro del sistema de gestión, se define las políticas generales que orientan a los administradores en la toma de decisiones, estableciendo relaciones internas y externas.

3. Personas

Las actividades y responsabilidades de una persona dentro de la organización se resuelven dentro de la gestión de RR. HH., donde se evalúa el desempeño, implicación y participación de los colaboradores y por medio de la comunicación interna se realiza los respectivos reconocimientos e incentivos del personal de la empresa.

4. Alianza y Recursos

Las alianzas o colaboraciones son acuerdos para alcanzar un conjunto de objetivos deseados, mediante la gestión de recursos materiales y económicos por medio de la tecnología y gestión del conocimiento para cumplir dichos objetivos.

5. Procesos

La gestión de procesos dentro de una empresa busca la mejora continua dentro de la organización específicamente en el servicio de atención y orientación al usuario. El servicio de atención al usuario comprende un conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrece al cliente para afianzar la relación con los usuarios y la empresa.

6. Resultados en las personas

La satisfacción de las personas es uno de los resultados más importantes de prestar servicios de buena calidad. Dado que la percepción de la gente en cuanto al servicio que le presta la organización es significativo.

7. Resultados en los clientes

Los resultados de una organización deben estar enfocados en prestar la mejor calidad y servicio al cliente, pues éste a cambio, pagará por los servicios o productos, y sobre todo por la atención que la institución le brinda a través de los empleados, clientes satisfechos igual a mejores resultados económicos y beneficios futuros.

8. Resultados en la sociedad

La sociedad o grupos de personas, permiten que las organizaciones se desarrollen en un marco legal, competitivo y de libre mercado; por lo cual, es necesario buscar resultados a través de las políticas sociales, ambientales, culturales, entre otras, todas dentro del marco de responsabilidad social empresarial RSE, del cual se obtiene excelentes beneficios al igual que la sociedad y quienes intervienen o interactúan con la organización.

9. Resultados claves

Los resultados deben en el estudio de indicadores que permitan tomar las decisiones con la mayor garantía, de aumentar su satisfacción, mejorar la imagen de marca, facilitar la eficacia en la gestión, entre otros, y así obtener valores o resultados claves en la organización.

La afirmación anterior se puede visualizar de mejor manera en el gráfico 3 Mapa de criterios del modelo

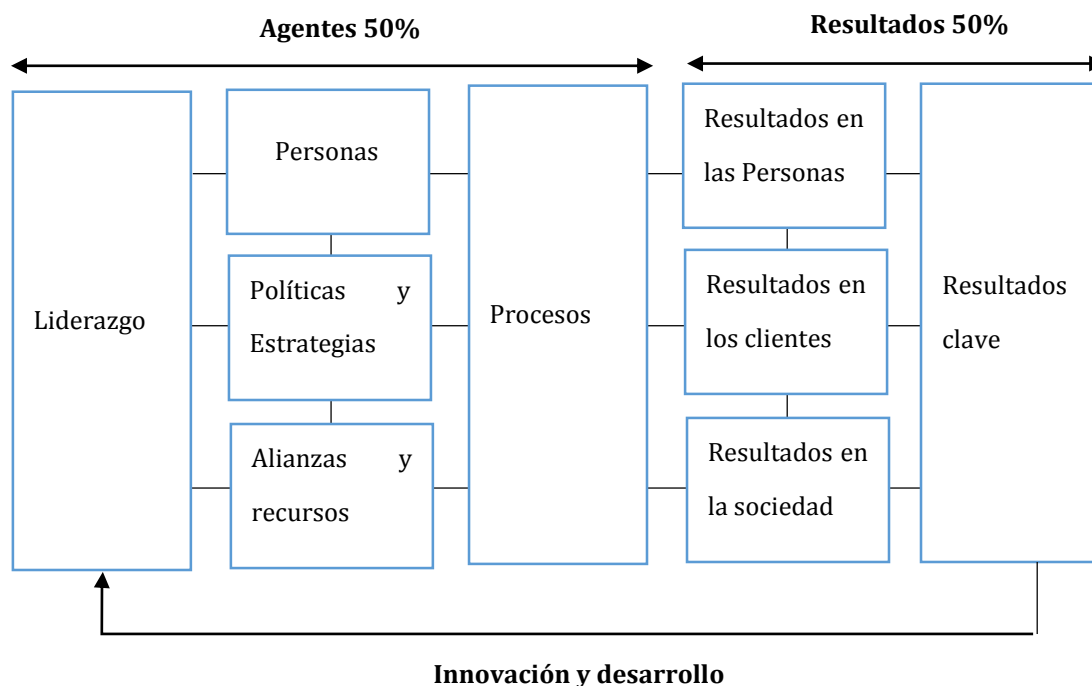


Gráfico 3: Mapa de criterios del modelo EFQM
Fuente: Elaboración propia a partir EFQM (2003).

Para concluir se debe manifestar, que este modelo tiene como idea básica proporcionar una guía para que la empresa u organización alcance resultados óptimos, mediante un liderazgo comprometido con la filosofía de calidad, capaz de transformar todos los recursos en productos o servicios eficientes y eficaces, para el beneficio de los consumidores.

3.1.1.3.3. Modelo Premio Deming

Este modelo se convierte en una herramienta de mejora cuyo objetivo principal es lograr buenos resultados mediante la implementación de procesos de control que verifiquen y aseguren el éxito de los mismos; este modelo se fundamenta en categorías básicas y criterios de evaluación como lo explica Camisón en The Deming Prize Guide (2004):

- “Políticas de la dirección y su despliegue en relación con la gestión de la calidad”.
- “Desarrollo de nuevos productos y/o innovación de procesos”.
- “Mantenimiento y mejora de la calidad operativa y del producto”.
- “Establecimiento de sistemas para gestionar la calidad, la cantidad, la entrega, los costes, la seguridad y el entorno”.
- “Recolección y análisis de información sobre la calidad y el uso de tecnologías de la información”.
- “Desarrollo de los recursos humanos”. (Camisón C., 2004)

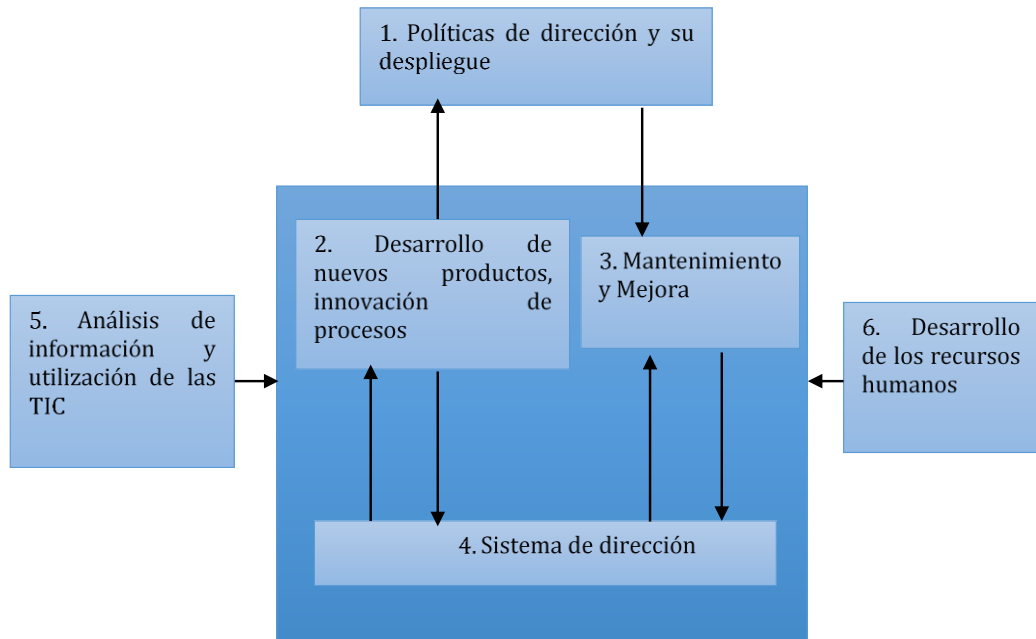


Gráfico 4: Modelo Premio Deming
Fuente: Elaboración propia a partir de The Deming Prize Guide (2004).

Como se puede ver, este modelo brinda la oportunidad de identificar puntos críticos y emprender con procesos de mejora, visualizados en una gestión de calidad, de tal manera que se logre: efectividad en el logro de objetivos, consistencia en la estructura organizativa, continuidad a corto, mediano y largo plazo, minuciosidad en la implementación de políticas, estrategias, normas cuidadosamente planificadas e implementadas.

Sin embargo, para reforzar el presente proyecto de investigación se investiga modelos de gestión basados en la asociatividad pues cada uno debe ser estructurado acorde a las necesidades y requerimiento de cada organización; por lo que, a continuación se detalla el modelo de gestión basado en la asociatividad.

3.1.2. Modelo de gestión administrativo basado en la asociatividad.

La asociatividad es la oportunidad adecuada para incrementar y unir habilidades, desarrollar mecanismos de acción conjunta y lograr cooperación que contribuyan a formar empresas sólidas y competitivas, dispuestas a enfrentar los retos de la globalización, y de esa manera tener mayores oportunidades, de acceso a compra de insumos, asesoramiento técnico, capacitación, financiamiento, ingreso en mercado locales, aumentar su poder de negociación y alcanzar objetivos comunes.

A continuación se resume las diferentes definiciones relacionadas con modelos de gestión basada en la asociatividad dado por varios autores:

Tabla 6: Definiciones de modelo de gestión basado en la asociatividad

Autor	Definición	Comentario
Secretaría Nacional de Planificaciones	“Promocionar y fomentar la asociatividad, el fortalecimiento organizativo, la capacidad de negociación, la creación de redes, cadenas productivas y circuitos de comercialización, para mejorar la competitividad y reducir la intermediación en los mercados.” (Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Semplades, 2013)	La asociatividad es vista como la oportunidad de fomentar la producción y mejorar la situación de los productores individuales y/o las organizaciones enfocada al desarrollo y mejoras comerciales.
IICA, CONCOPE	“La asociatividad es la articulación entre otros actores del sistema, sean productores similares, transformadores, comerciantes e intermediarios.” (IICA; CONCOPE, 2011)	La asociatividad hace referencia a miembros con iguales o diferentes actividades, con índole complementaria, que generen una cadena de valor al bien o servicio.
IICA, CONCOPE	“La asociatividad es el enfoque de cadena permite interpretar una realidad económica y social constituida, que son parte de un sistema y que satisfacen las necesidades de mercados específicos ofreciendo bienes o servicios” (IICA; CONCOPE, 2011)	La asociatividad puede también constituir una cadena que permita a los miembros ser parte de la productividad. Requieren de un elemento integrador para un buen funcionamiento.
Luis Valdez	“La asociatividad se considera como estrategia para competir y por otra parte pone énfasis en la ámbito social en organizaciones productivas” (Valdez, 2000)	La asociatividad puede lograr una ventaja competitiva al hacer alianzas estratégicas; sin embargo a nivel rural es una manera de búsqueda de desarrollo.
Adriano Ricardo Brivio Borja (2010)	“La asociatividad es un mecanismo de cooperación típico de las pequeñas empresas. Las más grandes recurren a alianzas estratégicas que generalmente se concretan entre dos actores, y no existe, por lo tanto, el carácter colectivo de la asociatividad” (Brivio, 2010)	El modelo de gestión basado en la asociatividad es la unión y cooperación de varias empresas o productores individuales para realizar alianzas estratégicas.

Iván José Tumero Astros	“Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (Tumero, 2010)	Es la organización voluntaria de un conjunto de productores individuales y/o organizaciones que establecen un vínculo explícito, con el fin de conseguir un objetivo común.
María Angélica Lozano	“Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, donde comparten la misma necesidad; cada empresa mantiene su independencia jurídica y autonomía gerencial y decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto para la búsqueda de un objetivo en común.” (Lozano, 2011)	El objetivo principal es trabajar en conjunto y ligadamente en las actividades que se realicen, obtener un beneficio.
Juan Carlos Vegas Rodríguez	“Es un proceso que pretende la cooperación inter-empresarial (organizaciones - instituciones) con el objetivo de mejorar la gestión, la productividad y la competitividad en la época de la globalización” (Vegas J. , 2008)	Es el proceso de colaboración entre dos o más individuos o empresas para alcanzar un objetivo beneficioso para las partes.
Secretaría Nacional de Planificaciones	“El plan del buen vivir plantea promover asociaciones productivas y emprendimientos empresariales privados, públicos y/o comunitarios que generen alternativas económicas locales a la deforestación y al comercio de vida silvestre. (Ecuador: Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Semplades, 2013)	La asociatividad se encuentra actualmente respaldada por las políticas nacionales, lo que le permite generara rápido acceso a este tipo de procesos.

Fuente: Elaboración propia.

Para concluir, no se debe escatimar esfuerzo alguno para dinamizar los diferentes sectores productivos, económicos, que sumen esfuerzos para maximizar beneficios y utilidades en provecho de sus asociados, pues el esfuerzo conjunto permitirá gestionar y tomar decisiones para conseguir ventajas aprovechando las oportunidades y fortalezas del entorno, minimizando y neutralizando las amenazas.

3.1.2.1 Importancia del modelo de gestión basado en asociatividad

La asociatividad surge como mecanismo de cooperación entre las empresas sin importar su tamaño, para enfrentando un proceso de globalización, en donde cada integrante decide participar voluntariamente en un esfuerzo conjunto con los otros asociados y buscar un objetivo y beneficio común.

Para Melgarejo la asociatividad empresarial “es la capacidad de una cadena productiva para trabajar juntos, mediante el desarrollo de esquemas de trabajo que permitan obtener beneficios en cuanto a disminución de costos y sincronización de la cadena para el aumento de la competitividad” (Melgarejo, 2013) que como se puede ver, su objeto principal es mejorar la gestión, la productividad y competitividad de las mismas, desarrolla mecanismos de acción conjunta y cooperación empresarial, que contribuye a mejorar su posición en el mercado, brindando una estructura más sólida y competitiva, pues las empresas que trabajan de manera conjunta cuentan con mayores oportunidades de crecimiento personal, familiar y comunitario.

3.1.2.2 Función del modelo de gestión basado en asociatividad

Entre las funciones del modelo de gestión basado en la asociatividad, está el alcanzar niveles de competitividad, por lo que se caracteriza principalmente por:

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

Donde se plantea como objetivo, aprovechar y desarrollar las fortalezas de cada uno de los integrantes del equipo; el modelo asociativo construye proyectos eficientes, minimizando los riesgos potenciales; generalmente los asociados a través de la implementación de acciones conjuntas, incrementan la producción y mejoran la competitividad, incrementando las oportunidades de crecimiento individual y colectivo en las diferentes áreas (calidad de vida, económicos, de gestión, sociales y culturales, entre otros).

3.1.2.3 Características del modelo de gestión basado en asociatividad

Las características del modelo de gestión basado en asociatividad fomentan una estrecha interrelación entre los procesos de desarrollo y la capacidad de las personas u organizaciones, estas generan fases articuladoras de los diferentes esfuerzos con el propósito de conformar las condiciones necesarias que permitan impulsar crecimiento económico y desarrollo social dentro de la organización.

Las características de un modelo de gestión asociativo según Vegas (2015) son:

Tabla 7: Características del modelo de gestión basado en asociatividad

Característica	Descripción
No existe subordinación	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad jurídica independiente de los socios. • Mantenimiento de la cultura y estructura de gestión de los miembros. • Se excluyen: fusiones, adquisiciones, acuerdos sociedad – filial o entre empresas de un grupo sin actuación independiente.
Coordinación de Acciones Futuras	<ul style="list-style-type: none"> • Se establece cierta dependencia mutua. • Acuerdos explícitos (escritos o verbales) • Transferencia permanente de recursos. • Se reduce la autonomía organizativa
Consecución de un Objetivo Común	<ul style="list-style-type: none"> • El acuerdo debe proporcionar beneficios a todos los participantes. • Juego de suma positiva. • Los socios deben participar activamente y desarrollar sus habilidades.

Fuente: Elaboración propia

De lo anterior se deduce que en el modelo de asociatividad, deben presentar objetivos o metas comunes, que faciliten el desarrollo del mismo, fomente el crecimiento y las oportunidades de negocio e inclusive a mejorar las condiciones de vida de los miembros de la comunidad.

3.1.2.4 Ventajas y desventajas del modelo de gestión basado en asociatividad.

La buena práctica y desarrollo de un modelo de gestión basado en la asociatividad presenta aciertos y desaciertos, lo importante es identificar aquellas fortalezas que la comunidad tiene, para convertirlas en oportunidades, así como las amenazas para eliminarlas; a continuación la tabla 3.8 en síntesis da a conocer las ventajas y desventajas de aplicar un modelo de gestión basado en la asociatividad.

Tabla 8: Ventajas y desventajas del modelo de gestión basado en asociatividad

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la producción y productividad empresarial. • Poder de negociación. • Acceso a tecnologías. • Disminución de los costos. • Mejora de los procesos. • Acceso a financiamiento. • Compartición de riesgos y costos. • Fortalecimiento de la gestión de la cadena de valor. • Progreso en conocimiento técnico – productivo y comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • La diversidad del sector. • Falta de cultura empresarial. • La relación de costo / beneficio. • El grado de liderazgo. • La legitimidad de representación en las instituciones. • Elegir un representante o líder para que las empresas opten por la asociatividad.

Fuente: Elaboración propia.

No menos importante, es identificar los principios que un modelo de gestión porque tiene como finalidad aprovecharlos eficientemente en beneficio a la comunidad a la cual está dirigida esta herramienta administrativa.

3.1.2.5. Principios del modelo de gestión

Todo modelo de gestión, presenta una gran cantidad de elementos comunes que se interrelacionan de manera sistemática, para enfrentar los desafíos del entorno; sin embargo, es necesario sintetizar que un principio es una pauta que guía y dirige el accionar de una empresa u organización, que a través de un proceso de mejora continua, logra la excelencia en la prestación del servicio, sin descuidar el particular que cada uno de los miembros tiene; a continuación la tabla 3.9 rescata los principales principios que debe tener un modelo de gestión basado en asociatividad.

Tabla 9: Principios del Modelo de Gestión basado en asociatividad

Principio	Autor	Definición	Comentario
FORTALECIMIENTO	Carola Amezaga Daniel Rodríguez Marcelo Núñez Danilo Herrera	“El fortalecimiento asociativo es un equilibrio eficiente entre la administración de recursos, los acuerdos organizacionales, el desarrollo de capacidades, para establecer relaciones a fin de cumplir sus objetivos y metas.” (Amezaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera, 2013)	El fortalecimiento asociativo es un equilibrio en conjunto para administrar recursos, capacidades y desarrollo para cumplir un objetivo en común.
ASOCIATIVIDAD	Ángel Castaño	“Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo conjunto articulado entre las empresas.” (Castaño, 2014)	La asociatividad es el trabajo en conjunto entre las empresas.
PARTICIPATIVO	Consejo de la Juventud de España	“Participar hace referencia a estar presente en, ser parte de, ser tomado en cuenta por y para, involucrarse, intervenir. Participar es incidir, influir, responsabilizarse. La participación es un proceso que enlaza necesariamente a los sujetos y los grupos. Ser participante implica ser coagente, copartícipe, cooperante, coautor y corresponsable.” (Consejo de la Juventud de España, 2011)	La participación es fundamental en la asociatividad, ya que permite identificarse como grupo en busca de un fin común,
ACCESIBILIDAD	Roberto Camagni Vittorio Galletto	“Accesibilidad significa superar la barrera impuesta por el espacio al movimiento de personas y cosas y al intercambio de bienes, servicios e informaciones. Significa rápida disponibilidad de factores de producción y bienes intermedios para la empresa, sin tener que soportar un tiempo de transporte; significa la posibilidad de coger información estratégica con una ventaja temporal respecto a los competidores” (Camagni & Galletto, 2005)	La accesibilidad permite a los miembros de una asociatividad eliminar las barreras en aspectos de proveedores, mercados e incluso clientes. Brindando la oportunidad de desarrollar un poder de negociación para el crecimiento común.

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver la gestión en la toma de decisiones implica tomar decisiones orientadas al cliente con liderazgo en cada uno de los procesos mediante la relación mutua y satisfactoria de sus actores teniendo como meta u objetivo el aprovechamiento de los recursos. La optimización de los resultados y el mejoramiento de la calidad de vida de sus integrantes.

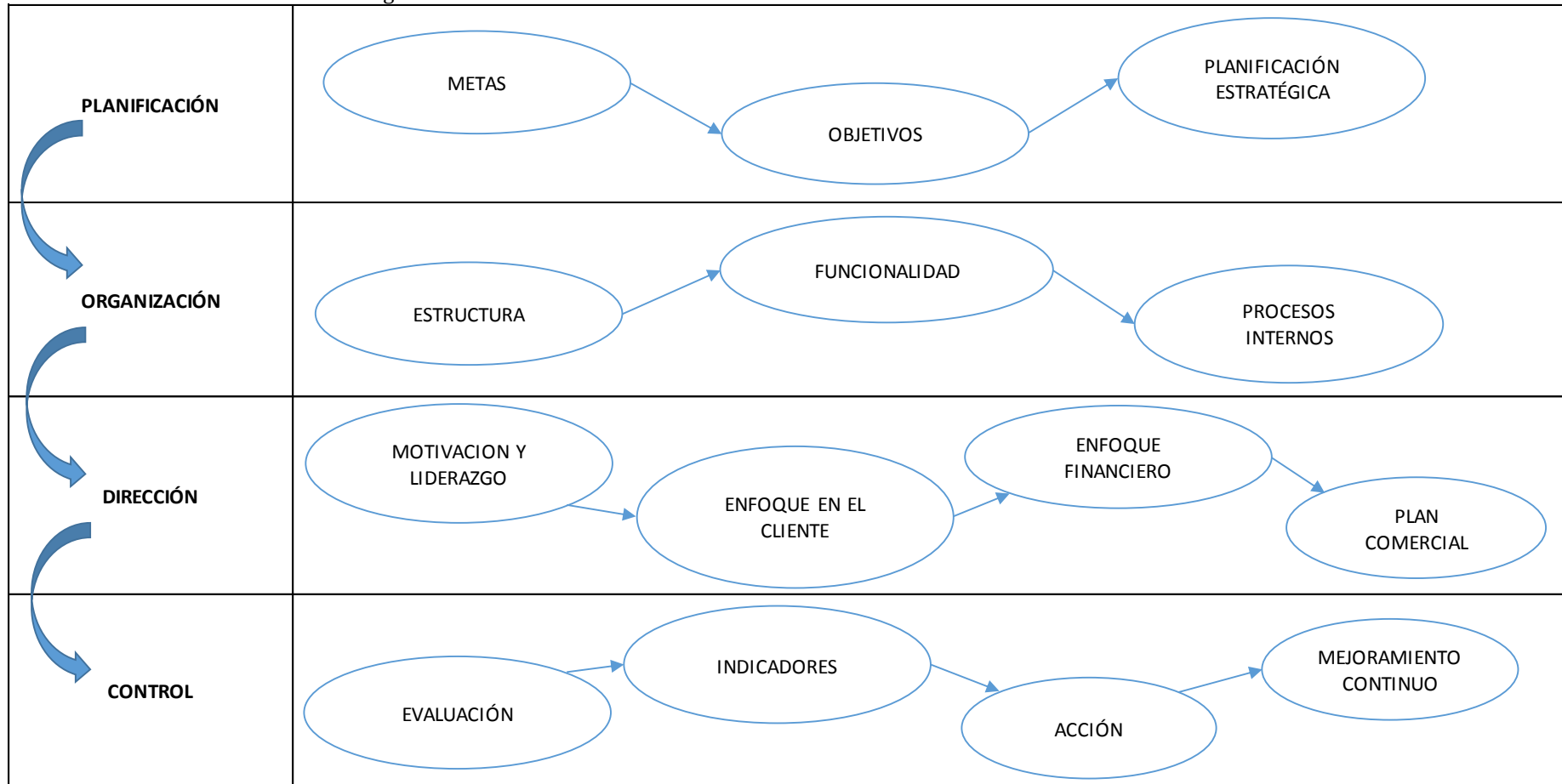
Finalmente, es necesario concretar que para la comunidad de Chiquicha se propone la estructura del siguiente modelo de gestión basado en asociatividad, adaptado de las diferentes filosofías y criterios de los autores que anteriormente se redactaron.

3.1.2.6 Modelo de gestión en asociatividad para la comunidad de Chiquicha.

Todo modelo o estructura organizacional debe contar con un proceso administrativo, que en referencia a lo planteado por Henry Fayol y respaldado por diversos autores; se trabaja en cuatro ejes fundamentales como son: Planificación, Organización, Dirección y Control, anteriormente referenciados. Con especificaciones propias y necesarias para el desarrollo exitoso de la organización partiendo desde la planificación en donde se identifica la meta u objetivo a corto, mediano y largo plazo.

A continuación en la tabla 3.10 se muestra el modelo operativo que se puede aplicar en la investigación, y que está basado en los tres modelos propuestos por Malcom Baldrige, EFQM y Deming; se plantea desarrollar los siguientes componentes como base para el modelo de gestión basado en la asociatividad:

Tabla 10: Estructura de un modelo de gestión basado en asociatividad



Fuente: Elaboración propia a partir de Velaz (2012)

El modelo presentado para el desarrollo de un modelo de gestión basado en asociatividad, es el punto de partida propuesto por Fayol, y trabajará basándose en cuatro perspectivas que toda organización persigue:

- Perspectiva financiera,
- Perspectiva enfocada en clientes,
- Perspectiva organizacional y
- Perspectiva de aprendizaje.

Como se puede apreciar el modelo tiene cuatro perspectivas fundamentales que son:

1. Financiera:

La perspectiva financiera, se refiere a todos los alcances económicos que se puedan lograr como organización asociativa, como la rentabilidad, disminución de costos, entre otros; todos enfocados en mejorar la calidad de vida de los asociados y las familias del sector.

2. Cliente:

Basa sus estrategias tácticas en base a la detección de necesidades que tiene el mercado, a fin de satisfacer mediante la prestación de un servicio o producto de calidad, logrando la pertenecía y complacencia de los potenciales visitantes.

3. Organizacional:

Integra una mera práctica y oportuna de los procesos, tanto internos como externos, para optimizar los recursos en pos de un beneficio común, a través de una acertada toma de decisiones.

4. Aprendizaje:

Ayuda a fortalecer la gestión administrativa, mediante las vivencias y experiencias recibidas en contacto directo con el cliente y el mercado; además de las capacitaciones pertinentes que ayuden al proceso de mejoramiento continuo.

Para concluir el modelos de gestión propuesto para la comunidad de Chiquicha se integra los elementos que conforman el método Canvas; estos elementos se verán desarrollados en el producto final, dentro del plan comercial, plasmado en la pág. 116

Bajo la metodología Canvas (The Bussines Model Canvas), las nueve líneas estratégicas sobre las que trabaja son:

- Socios Claves
- Actividades Claves
- Recursos Claves
- Propuesta de Valor
- Estructura de Costos
- Relación con los Clientes
- Canales
- Segmentos Claves
- Flujos de Ingresos
- Mejorar

3.1.1.7 Proceso administrativo

El proceso administrativo ha existido desde tiempos inmemorables, pues la administración se da desde que el hombre necesitaba proveerse de los recursos necesarios para sobrevivir; en este contexto el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las empresas u organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales, administrando correctamente sus recursos. Desde entonces son varias las conceptualizaciones de autores conocidos a nivel mundial, quienes aportan en temas administrativos con el afán de mejorar y desarrollar metodologías de gestión administrativa, por lo que las conceptualizaciones presentadas a continuación, son argumentos válidos que permiten comprender de mejor manera la función que tiene el proceso administrativo en un modelos de gestión.

Tabla 11: Conceptos de proceso administrativos

Autores	Conceptos de proceso administrativo
Henry Fayol (2006)	La Universidad Nacional Autónoma de México cita lo expuesto por Henry Fayol: "Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control". (UNAM, 2006).
Koontz O'donnell (2013)	Elis & Otros mencionan lo expuesto por Koontz O'donnell quien menciona: "Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: "una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa". (Elis, Gallardo, Pérez, & Osorio, 2013)
Agustín Reyes Ponce (2012)	Piedra cita a Agustín Reyes Ponce quien expresa: "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 tiempo y números necesarios para su realización". (Piedra, 2012)
Joséph L. Massie (2013)	Pinto cita a Joséph Massie: "Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos". (Pinto, 2013)
Burt K. Scanlan (2012)	La Universidad del Caribe hace referencia a Burt K. Scanlan: "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" (Universidad del Caribe, 2012)

Fuente: Elaboración propia.

Todos los autores coinciden de una o de otra manera, que los ejes fundamentales de una administración son la planificación, organización, dirección y control, los cuales desarrollados de manera práctica y dinámica aseguran el éxito empresarial. A continuación se explica cada uno de ellos, así:

Planificación

Tabla 12: Conceptos de Planificación

Autor	Definición	Comentario
Juan Carlos Cuéllar	"La planificación es tomar un conjunto de decisiones que llevadas a la práctica a través de la acción, nos permitan acercarnos a un determinado estado futuro deseable" (Cuéllar, 2000)	La planificación ayuda a alcanzar objetivos a través de actividades encaminadas a resultados en un periodo de tiempo.

Estuardo Gallardo	“La planeación es donde se previene o se anticipa a situaciones que pueden llegar a afectar a la empresa, ya sea positiva o negativamente.” (Gallardo E. , 2014)	La planeación es buscar la forma de anticiparse a los cambios o a los sucesos futuros, enfrentarlos y catalizarlos para bien.
Eva Gallardo	“La planificación consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para coordinar el trabajo en la organización” (Gallardo E. , 2015)	La planificación es un proceso, en el cual se define las metas y objetivos a alcanzar en una empresa por medio del trabajo en equipo.
Civicus.org	“La planeación es el proceso organizacional de desarrollo y análisis de la misión y visión; de metas y tácticas generales, y de asignación de recursos.” (Civicus.org, 2015)	La planeación es el proceso organizacional donde se realiza análisis de las metas y las tácticas que se emplean para lograr los objetivos.

Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con los autores, se coincide en que la planeación consiste en la enunciación del estado futuro deseado para una organización y en base al presente con estrategias que conduzcan al logro de los objetivos

Organización

Constituye el segundo elemento del proceso administrativo que permite optimizar los recursos y gestionar el talento humano de manera eficaz en la tabla 6 se sintetiza el concepto de organización según varios autores así:

Tabla 13: Conceptos de Organización

Autor	Definición	Comentario
Andrea Bustamante	“La estructura organizativa, es la configuración de un esquema formal, en el que se toman en cuenta todos los procesos de ejecución, procedimientos y relaciones que pueden existir dentro del grupo humano, considerando para ello todos los elementos materiales y humanos para el logro de los objetivos, vale decir las diferentes tareas en que se divide el trabajo y su correspondiente coordinación.” (Bustamante, 2015)	La estructura organizativa, representa la forma y figura organizacional, que permitirá lograr los objetivos, cumplir los planes de desarrollo y los correspondientes controles.

Javier Garmón y Jaime Merlín	“La estructura organizacional es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades.” (Garmón & Merlín, 2012)	La estructura organizacional es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia.
Gabriela Hutt y Belen Marmilori	“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.” (Hutt & Marmilori, 2014)	La estructura organizacional son las divisiones del trabajo dentro de una organización y su respectiva coordinación para el cumplimiento de objetivos.
Agustín Reyes Ponce	“Organización es la estructura 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.” (Reyes, 2014)	La organización estructural son los niveles de relación entre los distintos departamentos que forman una empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen la organización o estructura organizacional es un proceso sistemático utilizado para definir niveles jerárquicos dentro de una organización identificando cada puesto de trabajo, las funciones que debe realizar ya que el equipo humano comprometido debe encontrar inspiración y a coadyuvar con el éxito organizacional.

Dirección:

El proceso administrativo se complementa con una eficiente dirección cuya función es aplicar los conocimientos a la práctica de emprender proyectos con éxito involucrando recurso material, tecnológicos y sobre todo talento humano para que realicen tareas y actividades aportando con sus mayores competencias.

A continuación la tabla 7 extrae los conceptos de dirección más significativos así:

Tabla 14: Conceptos de Dirección

Autor	Definición	Comentario
Maricela Madel	“Esta etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.” (Madel, 2013)	La dirección es el proceso que comprende la influencia del administrador obteniendo una respuesta positiva.
Javier Garmón y Jaime Merlín	“La estructura organizacional es el resultado de normas y prescripciones sobre la manera en que se interrelacionan las unidades orgánicas y la manera en que se desarrollan las actividades.” (Garmón & Merlín, 2012)	La estructura organizacional es un esqueleto en el que se puede visualizar las unidades orgánicas y sus relaciones de interdependencia.
Gabriela Hutt y Belen Marmilori	“La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.” (Hutt & Marmilori, 2014)	La estructura organizacional son las divisiones del trabajo dentro de una organización y su respectiva coordinación para el cumplimiento de objetivos.
Agustín Reyes Ponce	“Organización es la estructura 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.” (Reyes, 2014)	La organización estructural son los niveles de relación entre los distintos departamentos que forman una empresa con el fin de lograr su máxima eficiencia.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente se debe hacer hincapié en la necesidad de potencializar el recurso humano, identificar sus competencias en beneficio de la organización.

Se constituye en el último elemento del proceso administrativo, cuya finalidad es analizar y verificar el logro de los resultados mediante instrumentos que mida desviaciones, aciertos o desaciertos, para que a través de la retroalimentación, se replanifiquen en función del tan anhelado objetivo.

Para una mejor comprensión la tabla 15 resume los conceptos de control según varios autores.

Control:

Tabla 15: Conceptos de Control

Autor	Definición	Comentario
Ernesto Jara	“Proceso de monitorear las actividades para asegurarse de que se lleven a cabo de acuerdo con lo planificado y para corregir cualquier desviación significativa.” Fuente especificada no válida.	El conjunto de procesos de recolección y utilización de información que tiene por objeto supervisar y dominar la evolución de la organización en todos sus niveles.
Mairena Caramelo	“El control puede definirse como la evaluación de la acción, para detectar posibles desvíos respecto de lo planeado, desvíos que serán corregidos mediante la utilización de un sistema determinado cuando excedan los límites admitidos.” Fuente especificada no válida.	El control se define como la evaluación de las acciones dentro de la empresa para detectar posibles riesgos y encargarse a tiempo.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía	“Control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas.” Fuente especificada no válida.	El control es el proceso que permite garantizar que las actividades proyectadas salgan correctamente
Henry Fayol	“Que todo se efectúe de acuerdo al plan que ha adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos. Su objeto es señalar los errores a fin de que sean rectificadas y prevenir errores y que ocurran nuevamente.” Fuente especificada no válida.	El control es el proceso de señalar los posibles errores y que sean rectificadas y evitar que ocurran nuevamente.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores propuestos

El control garantiza que los planes tengan éxito, detecta desviaciones encaminadas a lograr la meta deseada.

El manejo adecuado de todos los elementos que pertenecen al proceso administrativo, permite el éxito de las organizaciones, empresas o instituciones, a través de una eficiente toma de decisiones.

3.1.3. Toma de decisiones

Es un proceso mediante el cual se elige entre muchas opciones la mejor forma de solucionar conflictos o problemas, tanto en la vida diaria como en el que hacer empresarial, mediante la

utilización de metodologías cualitativas y cuantitativas, a fin de disminuir el riesgo y asegurar el éxito de la gestión empresarial.

Se debe recordar que el motor y su éxito lo constituyen las decisiones acertadas que la alta gerencia toma con mucha responsabilidad identificando lo que debe hacerse, como debe hacerse y todos aquellos interrogantes para los cuales debe tener una respuesta en función de los objetivos.

Las necesidades de información requeridas dentro de la organización varían de acuerdo al nivel dentro de la estructura organizacional. Las decisiones de los ejecutivos o directores son parte fundamental para el progreso de la empresa u organización, cuando la información relevante para la toma de decisiones no está estructurada, no se pueden plantear soluciones adecuadas, mientras que si la información analizada tiene una estructura lógica, la toma de decisiones es más concreta.

Según Briones (2004) explica:

“Las decisiones que los ejecutivos efectúen se desplegarán en todos los niveles de la organización traducidas en objetivos y acciones más específicas y concretas en cada nivel hacia abajo. La información requerida en estas decisiones representan el punto de partida para llevar a cabo acciones que finalmente afectarán el desempeño de la organización.” (Briones, 2004)

De la misma manera Solano (2015, pág. 44) cita a Moody quien expresó:

“Paul Moody (1883) describe el proceso de toma de decisiones como un circuito cerrado que se inicia con la toma de conciencia sobre un problema, seguido de un reconocimiento del mismo y su definición. Debe ubicarse la existencia de un problema o una disparidad entre cierto estado deseado y la condición real; por ejemplo, si se calculan los gastos mensuales y se descubre que se gasta más de lo presupuestado, surge la necesidad de una decisión, ya que hay una disparidad entre el nivel de gasto deseado y el gasto real”.

Tomar decisiones es un proceso que se debe seguir y realizar en el menor tiempo posible, para lo cual el gráfico 3.4 ilustra el proceso de toma de decisiones:

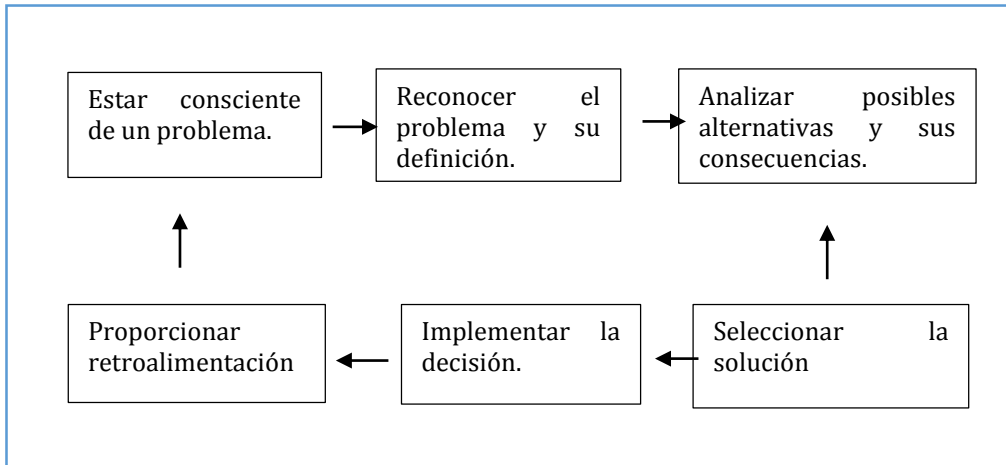


Gráfico 5: Proceso de toma de decisiones
Fuente: Elaboración propia a partir de Paul Moody (1883).

La toma de decisiones se constituye en una parte importante del gerente o administrador, quien debe optar por la mejor alternativa, en el menor tiempo posible y lograr resultados que beneficien a la empresa, buscando la excelencia y la calidad en el servicio, ya que estos, llevarán a los resultados económicos deseados.

3.1.4. Servicio de Calidad

La calidad en el servicio es uno de los puntos fundamentales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, se debe estructurar adecuadamente la forma más óptima de llevar a cabo los procesos para obtener un producto o servicio de calidad; para comprender mejor la definición de servicio de calidad, se presenta la siguiente tabla 3.16:

Tabla 16: Definición de Servicio de Calidad

Autor	Ítem	Concepto
Jaime Nebrera	Calidad	“Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, participando activamente en el desarrollo de productos o en la prestación de servicios” (Nebrera, 2015)

Víctor Quijano	Servicio	“Es un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Quijano, 2014)
María López	Calidad en el servicio	“La calidad en el servicio al cliente es uno de los puntos primordiales que se deben cumplir dentro de cada una de las empresas; sin importar el tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, deben de demostrar la capacidad que tienen para desempeñarse en esta área, ya que al ser la primera imagen que se da a los clientes ayuda a mantenerse en la preferencia de los mismos, y si se llega a alterar pueden convertirse en una amenaza”. (López, 2013)

Fuente: Elaboración propia.

El cliente constituye el centro y la razón de ser toda empresa y organización, razón por la cual se debe poner mayor cuidado para brindarles un servicio profesional con asesoría oportuna, trato cortés, entre otros factores a fin de lograr de él su preferencia y porque no su fidelidad.

Se debe recordar que los pecados capitales del servicio son: la apatía, tener aire de superioridad, la inflexibilidad con el cliente, hacerle desaires, responder a sus inquietudes con evasivas, actuar de manera mecánica o rutinaria sin dar soluciones ni aportar a las necesidades del cliente, lo cual debe ser gestionado a través de una administración del cambio.

3.1.3.3 Administración del Cambio

El concepto de administración del cambio no ha llegado a ser entendido cabalmente pese a que el término se está utilizando cada vez con más frecuencia en entornos corporativos, si se apela al significado de cada palabra el concepto realmente se disipa en un horizonte demasiado amplio, por lo que se hace indispensable clarificar con precisión a que se refiere con administración del cambio. Como se observa en sus dos fases en los siguientes gráficos, así:

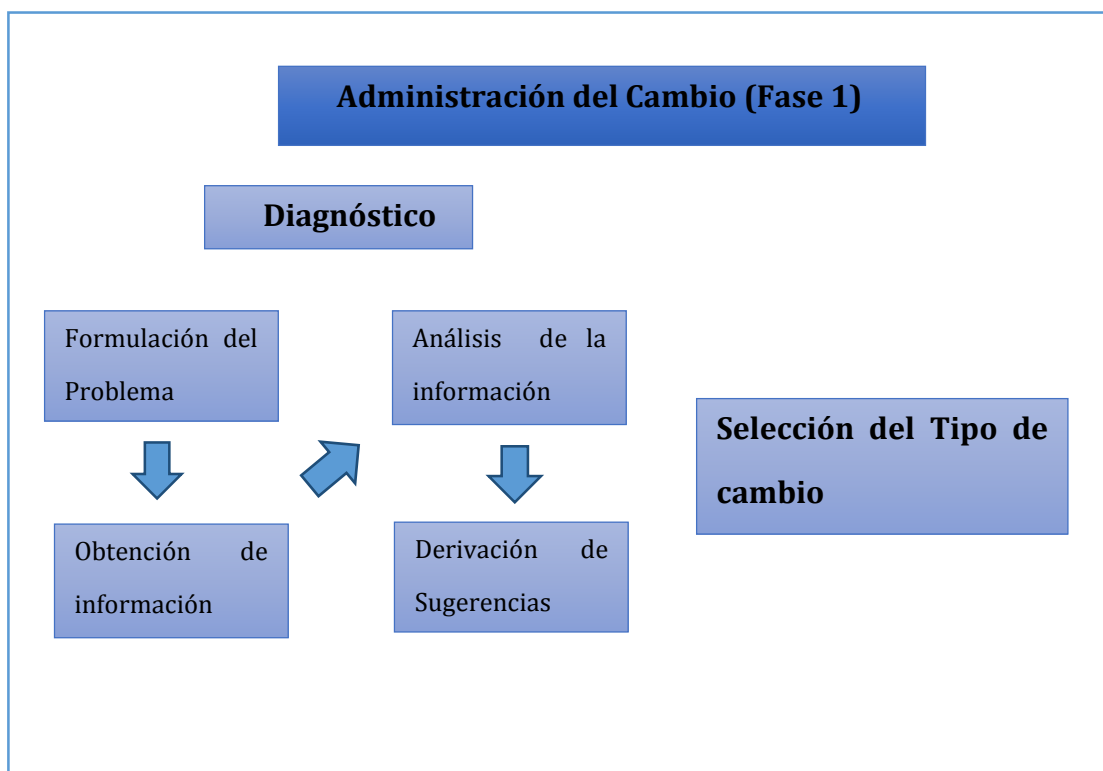


Gráfico 6: Administración del cambio Fase 1
Fuente: Elaboración propia a partir de (Gallardo E. , 2014)

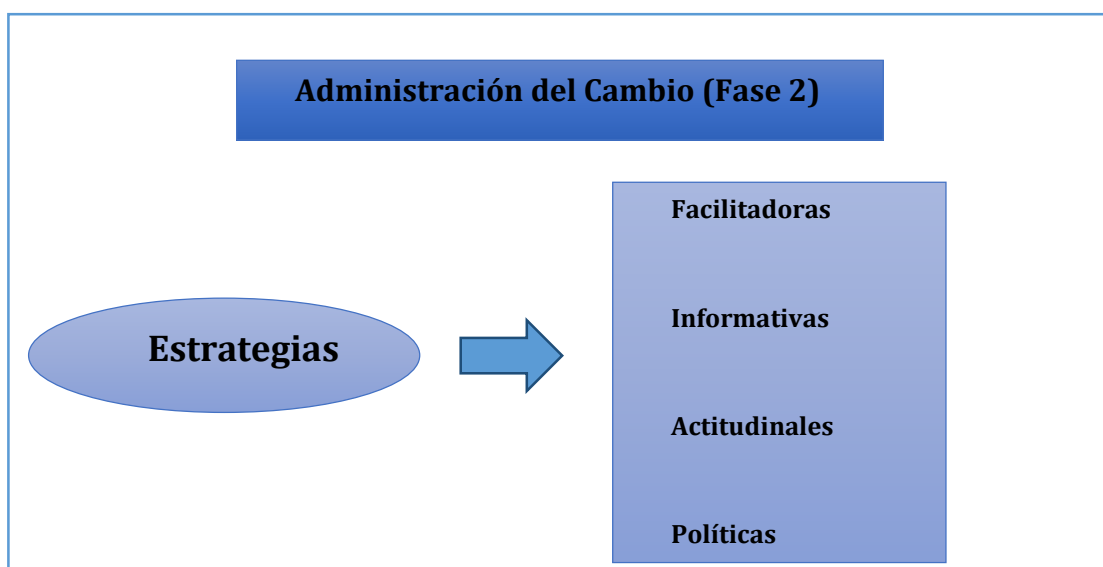


Gráfico 7: Administración del cambio Fase 2
Fuente: Elaboración propia a partir de (Gallardo E. , 2014)

Se concluye que las fuerzas que motiva el día a día personal y profesional son cada vez más: complejas, sorprendentes y en la medida en que podamos adaptarnos a ellas dependerá el éxito o fracaso de la decisión tomada; dicho de otra manera todo esto conlleva a recomendar que las personas deben adaptarse rápidamente a estos cambios para asimilarlos y utilizarlos en favor

nuestro, ya que un personal altamente motivado provoca la diferenciación, característica fundamental de la competitividad.

3.1.3.4 Optimización de Recursos

En las diferentes organizaciones sin importar su tamaño, tienen a su disposición una serie de recursos. Llevar a cabo el proceso para el manejo estos recursos es de vital importancia, a través del manejo adecuado y una buena administración orientados a alcanzar los objetivos y metas que se plantean día a día; cabe mencionar que para tener una tarea eficiente no solo se debe entregar productos o servicios en tiempo y forma sino con las características de calidad y sello de seguridad.

De la misma manera la tabla 17 compara definiciones de optimización de recursos según varios autores, así:

Tabla 17: Definición de optimización de recursos.

Autor	Definición	Comentario
PNUMA (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente)	“A través de la eficiencia en el uso de los recursos se ofrece una oportunidad clave para revertir esta tendencia insostenible: crear economías verdes donde el crecimiento económico se desvincule del daño al medio ambiente. Si se promueve el diseño y la producción de bienes y servicios de bajo impacto ambiental, la eficiencia en el uso de los recursos puede contribuir a satisfacer las necesidades humanas respetando la capacidad de carga ecológica del planeta” (PNUMA, 2013).	Este primer concepto refiere a la sostenibilidad y sustentabilidad de los recursos, como medio para lograr optimizarlos y prever la eficiencia en el uso de los recursos a futuro.
Lucia Vancheri Fernando Campa Gorgori Emma	“Existen unos principios generales por los cuales se debe regir la gestión de dichas administraciones, como son los principios de eficacia, eficiencia y economía. En este contexto, se entiende por eficacia alcanzar los objetivos previstos en una actividad; por eficiencia la relación entre el coste incurrido y el output obtenido; y por economía la relación entre el coste de los recursos empleados con	Estos autores, presentan los principios de eficiencia, eficacia y economía, como parte del proceso para gestionar adecuadamente los recursos y cumplir con los objetivos estratégicos y el cumplimiento de metas.

	los presupuestados” (Vancheri, Campa, & Gorgori, 2011).	
Richard Pérez	“Una forma de aumentar las ganancias de la empresa es a través del "buen uso"... La optimización de las finanzas es la eficiencia administrativa de los recursos financieros y su aprovechamiento al máximo, reduciendo costos y aumentando las utilidades” (Pérez, 2012).	Pérez argumenta que para alcanzar una buena rentabilidad se debe aprovechar al máximo los recursos, utilizándolos de la mejor manera.

Fuente: Elaboración propia.

En este sentido los autores coinciden que la optimización de recursos se logra mediante un cambio de actitud, orientados a aprovechar las fortalezas, minimizar las debilidades, eliminar las amenazas y convertirlas en oportunidades de crecimiento empresarial, buscando un fin común, que como en el caso en la parroquia de Chiquicha estará orientado a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

En definitiva la técnica de optimización de recursos se basa en eficiencia, eficacia y efectividad de acciones, tareas y actividades, para alcanzar los objetivos y metas empresariales.

3.2. Estado del Arte

Permite recopilar información recabada de libros, revistas, folletos, artículos científicos en materia administrativa, especialmente relacionada en los modelos de gestión, de los cuales se extrae las conclusiones más relevantes, así:

La Asociatividad permite mejorar la gestión, productividad y competitividad de un sector a través de la cooperación de los miembros del mismo (Mejía, 2011) donde no solo las personas naturales, sino también las empresas pueden interrelacionar dentro de ámbito en busca de beneficios comunes como un clúster (Villareal, 2014). Permitiendo a las organizaciones establecer fuerzas de competitividad basados en su cadena de valor ante un mercado variante. Existen dos formas de asociar con buenos resultados en la agricultura, este es el caso de la

asociatividad entre agricultores y la empresa ancla (Alvarez, 2014) permitiendo a los agricultores de todo índole mejorar.

Sobre la asociatividad el Centro de Explotaciones e Inversiones de Nicaragua, (2014) expresa: “Es un mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común” (pág. 2)

Es importante señalar que los esfuerzos mancomunados que hace una comunidad pueden tener mejores resultados si se agrupan y se asocian, para lo cual necesitan desarrollar modelos de gestión orientados a optimizar los recursos, que como lo manifiesta León (2012, pág. 1); “es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece a través de la optimización de los recursos”.

Los modelos de gestión manejados a nivel de la agricultura han requerido de la predisposición de los miembros de la asociación para establecer un lineamiento correcto de trabajo en bases a la legalidad y formalidad de su constitución. Un modelo de gestión también permite conocer el estado actual de una empresa y a su vez conocer las fortalezas y oportunidades de calidad, cantidad, eficiencia y eficacia de los recursos que puede determinar un bien o servicio con beneficio mutuo para el productor y consumidor (Mejía, 2011). Un claro ejemplo de modelo de gestión es el propuesto a las florícolas de Patután (Colombia), quienes a través de la asociatividad y un buen manejo administrativo-financiero con indicadores que permitieron evaluar su desempeño (Armas, 2014) la entrega de herramientas apropiadas a una agrupación empírica permite el mejor desarrollo de estas.

Con respecto al análisis del proyecto, este se dirige netamente a conocer las opciones de éxito o no del modelo que se plantea para la implementación; se puede generar mediante la Asociatividad un proceso de crecimiento y cambio estructural que permita una reducción de costos y mejora productiva, que establezca un cambio socioeconómico para sus miembros como coinciden (Gomes & Carro, 2007), focalizando a la organización a tener las mismas características

de desempeño de una empresa globalizada; que entienda sus necesidades internas y las del consumidor para entregar al mercado actual una propuesta de valor en cada uno de sus productos que permitan la sostenibilidad en el tiempo de las asociaciones.

En el mismo contexto en la revista indexada del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), menciona que uno de los factores que más afecta la competitividad de las cadenas agroalimentarias es la dispersión de los productores agropecuarios. Si bien se trata de un factor con múltiples repercusiones en toda la cadena agro productiva, se manifiesta con particular dureza en los productores de pequeña y mediana escala, quienes, como consecuencia de esta situación, tienen a) poco o ningún acceso a tecnologías (i. e. baja productividad; b) bajos estándares de calidad; c) poco o ningún poder de negociación (aun si hacen transformaciones productivas, no logran generar mejores ingresos); d) dificultades para acceder al crédito convencional y para recibir apoyos directos del estado (financiamientos blandos o sin retorno). (Amézaga, Rodríguez, Núñez, & Herrera, 2013)

En la revista indexada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, se menciona que para lograr acceder a los mercados internacionales, las pymes necesariamente deben estar asociadas mediante un modelo de gestión empresarial asociativo que les permita articular de manera eficiente los distintos aspectos de la cadena de valor y así competir eficientemente en los mercados. Asimismo generar confianza entre todos y mediante la participación de una autoridad integradora se logra minimizar conflictos. La participación del sector privado, público y académico son fundamentales para el fortalecimiento de las actividades; el sector privado es el que promueve actividades de desarrollo; el sector público permite viabilizar, con su participación, los requerimientos que el sector privado no puede atender, y el sector académico aporta capacitación y conocimiento para un mejor desempeño del modelo de gestión empresarial asociativo. El modelo utilizará conceptos como justo a tiempo, calidad total y mantenimiento productivo total como elementos de motivación y participación para la mejora continua. (Buse, Chong, & Salazar, 2015)

Olave (2005, pág. 147) menciona en su artículo publicado en la revista indexada de la Universidad del Norte en Colombia, que otra distinción importante de la asociatividad es el alto

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

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

En el trabajo investigativo es importante utilizar un conjunto de métodos, técnicas e instrumentos que permitan identificar la situación actual de las empresas agrícolas del sector de Chiquicha, y en especial de la pre asociación Las Viñas San Alfonso; con el objetivo de proponer soluciones viables y factibles en ámbito administrativo, que permitan su crecimiento y fortalecimiento, por medio del análisis e interpretación de resultados que se obtiene de la aplicación de encuestas y entrevistas a las autoridades de la comunidad, miembros de la pre asociación y comunidad de Chiquicha con el fin de generar un modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de recursos en sus empresas agrícolas; para lograr este objetivo se aplicará la siguiente metodología.

4.2. Método(s) aplicado(s)

4.2.1. Método general: Método Canvas

El Business Model Canvas – Método Canvas escrito por Alex Osterwalder e Ives Pigneur en el año 2004, es una herramienta sencilla de usar, que ayuda a definir el modelo de negocio de una empresa, permite organizar de manera lógica su parte operativa para crear valor orientado a los clientes, a cambio de réditos económicos que se puede visualizar en una sola hoja denominada “lienzo” para una adecuada toma de decisiones.

El método Canvas está constituido por cuatro ejes que son:

- Fuerzas del mercado: analiza los grupos de personas u organizaciones meta para una asociación.
- Tendencias Clave: se plantea la propuesta de valor, los canales de comunicación y la relación con el mercado meta que permite una asociatividad.

- Fuerzas Macroeconómicas: se investiga la estructura de costos y el flujo de ingresos necesarios en la asociación.
- Fuerzas de la industria: indaga los recursos, actividades y aliados clave que requiere para generar Asociatividad.

Vale la pena señalar que los resultados obtenidos del trabajo de campo se reflejan en el resultado final mediante el desarrollo del modelo de negocio Canvas; por otra parte también se utiliza en método específico.

4.2.2. Método específico:

Apropiado para establecer ex post facto, posibles relaciones de causa-efecto, observando que ciertos hechos han ocurrido y buscando en el pasado los factores que los hayan podido ocasionar.

4.2.2.1. Enfoque

Se fortalece la investigación con el enfoque mixto que utiliza criterios y valores estadísticos que permita el diagnóstico de la situación real de los agricultores del sector. Con un conjunto de procesos sistemáticos cuali-cuantitativos mediante la observación y evaluación del fenómeno asociativo en el sector. Lo que permite fundamentar, modificar o proponer alternativas de solución a la gestión actual de la pre-asociación en el sector de Chiquicha.

4.2.2.2. Nivel o tipo de investigación

Se relaciona con el nivel de profundidad que se tiene para alcanzar el objetivo que es el desarrollo de un modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de recursos en empresas agrícolas mediante la investigación exploratoria, pues permite examinar minuciosamente la formación empírica o tradicional de grupos formales para aprovechar y optimizar sus recursos en beneficio de la comunidad, a través del diálogo, la encuesta o la observación como instrumentos primarios de información. Y la investigación descriptiva porque permite conectarse con el problema planteado para definir el comportamiento de los agricultores de la comunidad de Chiquicha y aprovechar eficientemente sus habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes en beneficio de la pre- asociación.

4.2.2.3. Técnicas e Instrumentos

Si el método es el camino que se sigue para identificar el problema; las técnicas, son procedimientos concretos, constituido por un conjunto de medios dirigidos para recopilar, procesar y analizar información que será utilizada en el desarrollo de un modelo de gestión.

En el desarrollo de esta investigación se utiliza:

Investigación de Campo pues la investigación se la realiza en la comunidad de Chiquicha, donde se identifica su realidad y se obtiene información con miras a proponer una asociatividad en el sector agrícola que mejore sus condiciones socio económicas.

Además, se hace uso de la investigación bibliográfica documental basada en libros, revistas, folletos y todo documento que aborde información sobre: productividad, asociatividad, modelos de gestión, estrategias y unifique criterios para proponer el producto final.

Instrumentos

Esta herramienta complementa a través del cuestionario, de la técnica y el método de investigación, haciendo uso de fuentes de información primaria y secundaria, para recolectar datos y poder resolver el problema planteado. A través de:

La entrevista

Permite recopilar información acerca de la situación actual de las asociaciones y el manejo de recursos dentro de la comunidad de Chiquicha mediante un dialogo con las principales autoridades del sector y socios de agrupaciones las dos asociaciones existentes en la parroquia. Apéndice A.

La encuesta

Permite recolectar información cuali-cuantitativa con características objetivas y subjetivas de la población Chiquicha, a quienes sin modificar el entorno y su realidad se pueda conocer sus ideas características, criterios, opiniones o hechos específicos. Apéndice B.

4.3. Población y muestra

Tabla 18: Definición de población y muestra

Termino	Concepto
Población	<p>“Población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)</p> <p>Según datos proporcionados por el Inen la población ser considerada en esta investigación son 2714 la población de Chiquicha.</p>
Muestra	<p>“La muestra es subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de esta”. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014)</p> <p>Para el cálculo de la muestra se consideran dos aspectos: los 29 socios que conforman la pre asociación; y del total de la población se calcula a los futuros socios que pueden formar parte de la asociación mediante el cálculo de la formula.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Formula

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 2714}{(1,96^2 * 0,5 * 0,5) + (2714 * 0,05^2)}$$

$$n = \frac{2606.53}{0.96 + 6.785}$$

$$n = \frac{2606.53}{7.75}$$

$$n=336$$

Vale la pena señalar que los datos a ser observados tienen como línea de base atributos tales como: bondades del suelo, capacidad de producción, superficie, acceso a riego entre otros; como características básicas para la formación de la asociación.

Concluyendo que la población y muestra a intervenir se la siguiente manera:

Tabla 19: Muestreo para la investigación de campo

MUESTRA	TOTAL PERSONAS A INTERVENIR	INSTRUMENTO
DIRIGENTES COMUNITARIOS	2	ENTREVISTA
ENTREVISTAS A MIEMBROS DE ASOCIACIONES	2	ENTREVISTA
FUTUROS SOCIOS	307	ENCUESTA
SOCIOS DE LA PRE-ASOCIACIÓN	29	ENCUESTA

Fuente: Elaboración propia

Se realiza el desarrollo de la encuesta y la entrevista como instrumentos de investigación, a fin de recabar información que servirá de base para el desarrollo del modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de recursos en las empresas agrícolas.

A continuación se realiza el análisis de los instrumentos especificados en los acápites anteriores, producto de cuyos resultados se propone el desarrollo de un modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de recursos en empresas agrícolas.

ENCUESTA DIRIGIDA A LA COMUNIDAD DE CHIQUICHA

Datos Generales

Tabla 20: Señale el rango de edad en el que se encuentra Ud.:

Edad	Frecuencia	Porcentaje %
18 a 25 años	40	12%
26 a 35 años	108	32%
36 a 45 años	74	22%
46 a 55 años	67	20%
56 a 65 años	34	10%
66 años en adelante	13	4%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

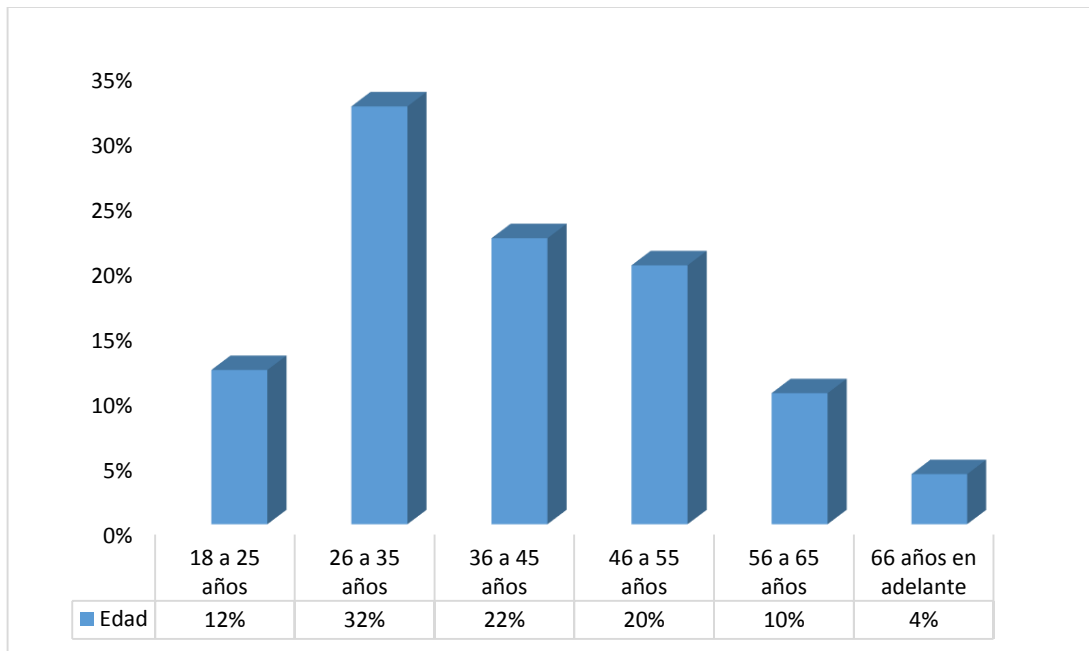


Gráfico 8: Rango de edades
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados un 12% se encuentra entre las edades de 18 a 25 años; mientras que un 32% están entre 26 a 35 años; seguido por del 22% que se encuentra en 36 a 45 años; al igual que un 20% comprende las edades de 46 a 55%, y un 14% está en el rango superior a los 56 años; lo que demuestra que el mayor porcentaje se concentra en una población joven con ideas diferentes y ganas de aprovechar las oportunidades.

Tabla 21: Señale su nivel de instrucción:

Nivel	Frecuencia	Porcentaje %
Primaria	188	56%
Secundaria	94	28%
Superior	54	16%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

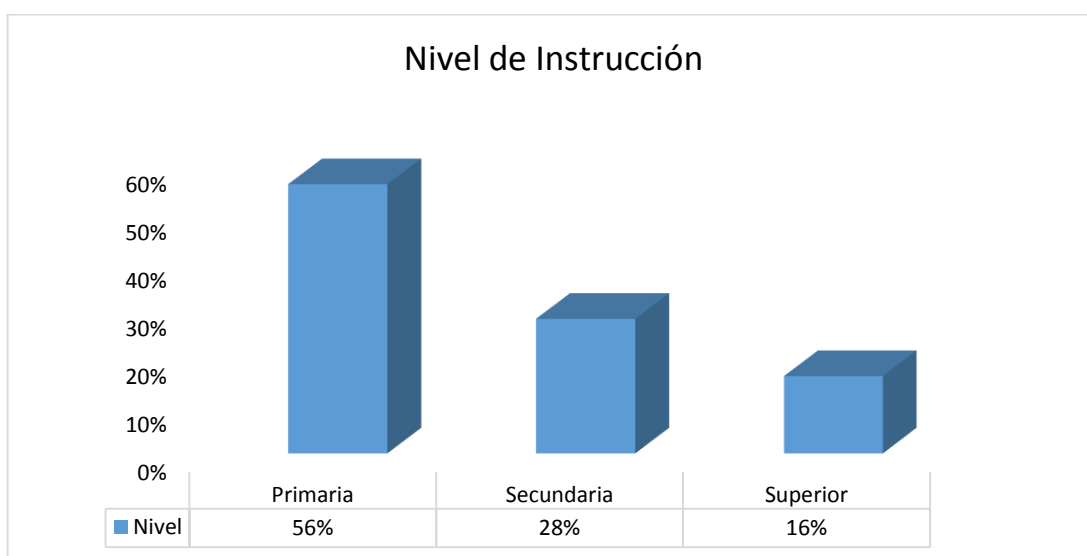


Gráfico 9: Nivel de instrucción

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del 100% de encuestados se tiene que un 56% de las personas tienen instrucción primaria frente al 28% que cuenta con instrucción de secundaria; y apenas un 16% tiene una educación superior. Es evidente que en su mayoría la población de Chiquicha tiene un nivel de educación primaria lo que limita su crecimiento personal, familiar y por ende en el ámbito de los negocios por el desconocimiento de otras herramientas para su progreso y desarrollo.

Tabla 22: Señale el sector de Chiquicha al que usted pertenece:

Sector de Chiquicha	Frecuencia	Porcentaje %
Chiquicha Alto	0	0%
Chiquicha Chico	40	12%
Chiquicha Centro	161	48%
Las Viñas - San Alfonso	61	18%
Bautista Loma/ Santa Cruz/ Los Pinos	67	20%
Barrio La Libertad	7	2%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

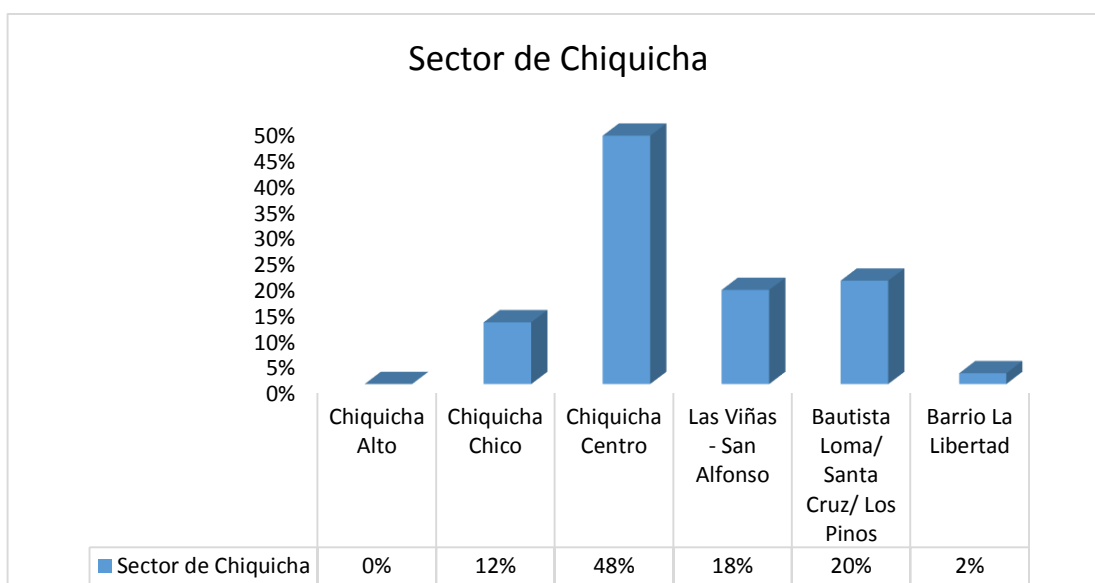


Gráfico 10: Sector de Chiquicha
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las personas encuestadas dieron a conocer qué un 12% pertenece al sector de Chiquicha Chico, un 48% al sector de Chiquicha Centro, un 18% al sector de Las Viñas – San Alfonso, un 20% viven en el sector Bautista Loma / Santa Cruz / Los Pinos, y un 2% apenas pertenecen al barrio La Libertad. Lo que evidencia que existe una mayor concentración de la población en Chiquicha centro.

Tabla 23: Señale, las actividades de las cuales percibe sus ingresos:

Actividades	Frecuencia	Porcentaje %
Agricultura	222	66%
Ganadería	14	4%
Comercio	4	1%
Artesano	11	3%
Servicios (alimentación, transporte, mecánica)	20	6%
Sector Público	16	5%
Ejercicio Profesional	4	1%
Otros	45	13%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

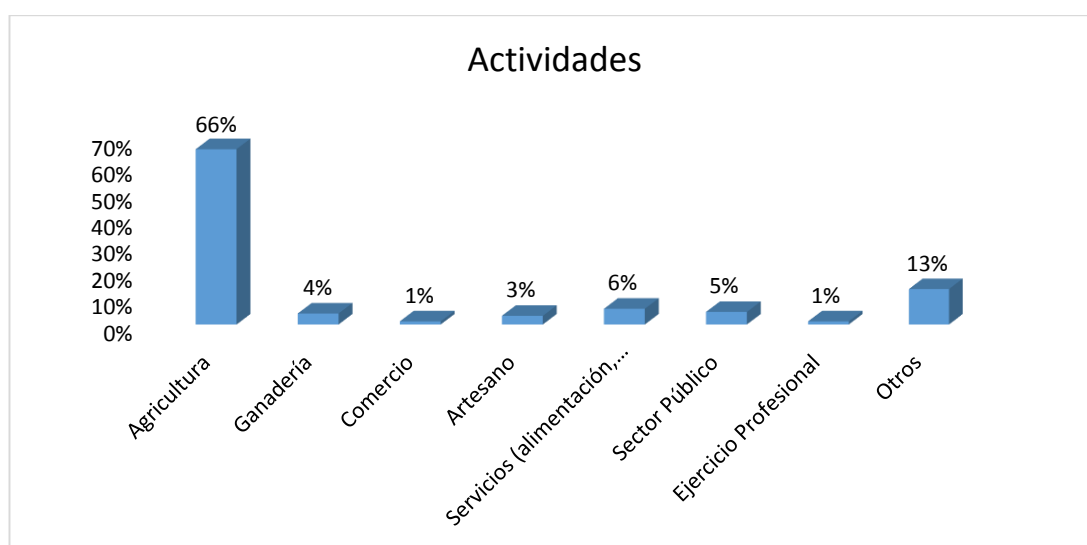


Gráfico 11: Actividades económicas
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Es importante señalar que del 100% de encuestados un 66% se dedica a la agricultura, un 6% a servicios como alimentación transporte y mecánica, un 5% al sector público, un 4% a la ganadería, un 3% a la parte artesanal, el 1% en las actividades de comercio y ejercicio profesional; y en otras actividades como construcción, venta de comida, quehaceres domésticos, negocios propios.

Lo que demuestra que existe un gran potencial por explotar y aprovechar los recursos naturales que tiene la comunidad de Chiquicha.

Tabla 24: Identifique el rango de ingresos que posee actualmente:

Rango de Ingresos	Frecuencia	Porcentaje %
364 o menos	228	68%
365,00 - 500,00	27	8%
501,00 - 700,00	40	12%
701,00- 900,00	0	0%
Más de 900,00	40	12%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

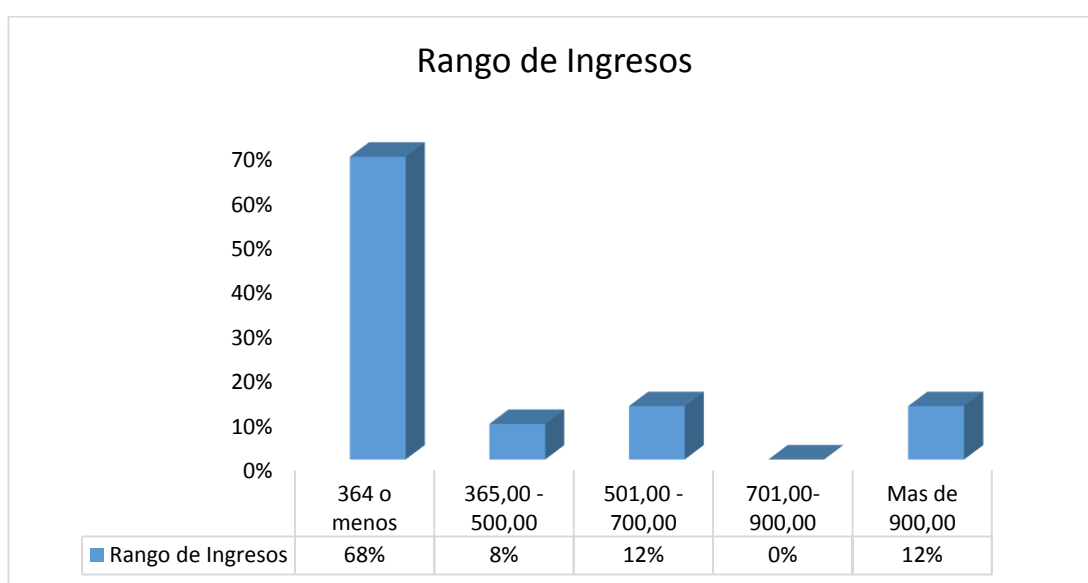


Gráfico 12: Rango de ingresos
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de encuestados el 68% menciona que tienen ingresos de hasta 364,00 dólares, un 8% oscila entre los 365,00 dólares y 500,00 dólares, un 12% percibe ingresos entre los 501,00 dólares hasta 700,00 dólares y apenas el 12 % restante posee ingreso superiores a los 900,00 dólares. En resumen la mayoría de agricultores encuestados del sector de Chiquicha a en su mayoría perciben ingresos de aproximadamente un sueldo básico, es por ello que consideramos necesario el apoyo asociativo en la comunidad para mejorar los ingresos de estas personas.

Tabla 25: Seleccione el origen de los terrenos que cultiva:

Terrenos	Frecuencia	Porcentaje %
Propio	218	65%
Arrendado	64	19%
Al partir	50	16%
Otra	3	0%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

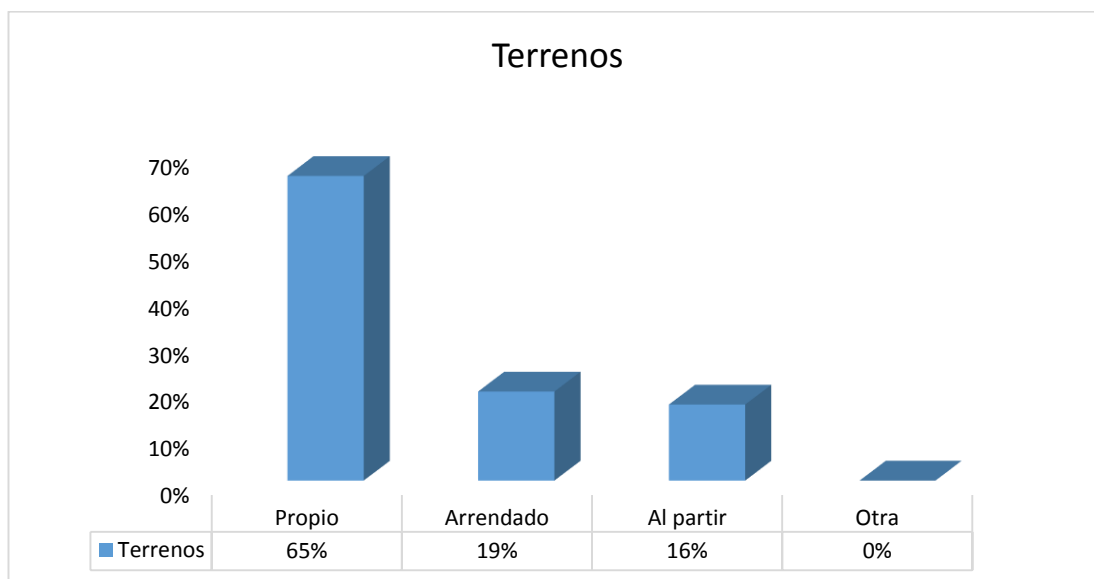


Gráfico 13: Terrenos de cultivo
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De los encuestados del sector de Chiquicha, cultivan en terrenos propios un 65%, un 19% cultiva en terrenos arrendados y el 16% cultiva al partir. Observando los datos presentados en la gráfica, la mayoría de agricultores realizan sus cultivos en terreno propio, lo cual refleja una oportunidad para explotar al máximo los lugares de cultivo.

Tabla 26: Señale la superficie de terreno que cultiva actualmente:

Superficie	Frecuencia	Porcentaje %
Menor a 1/2 cuadra	161	48%
1/2 cuadra hasta 2 cuadras	134	40%
Mayor a 2 hasta 4 cuadras	27	8%
Mayor a 4 hasta 6 cuadras	13	4%
Mayor a 6 hasta 8 cuadras	0	0%
Mayor a 8 cuadras	0	0%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

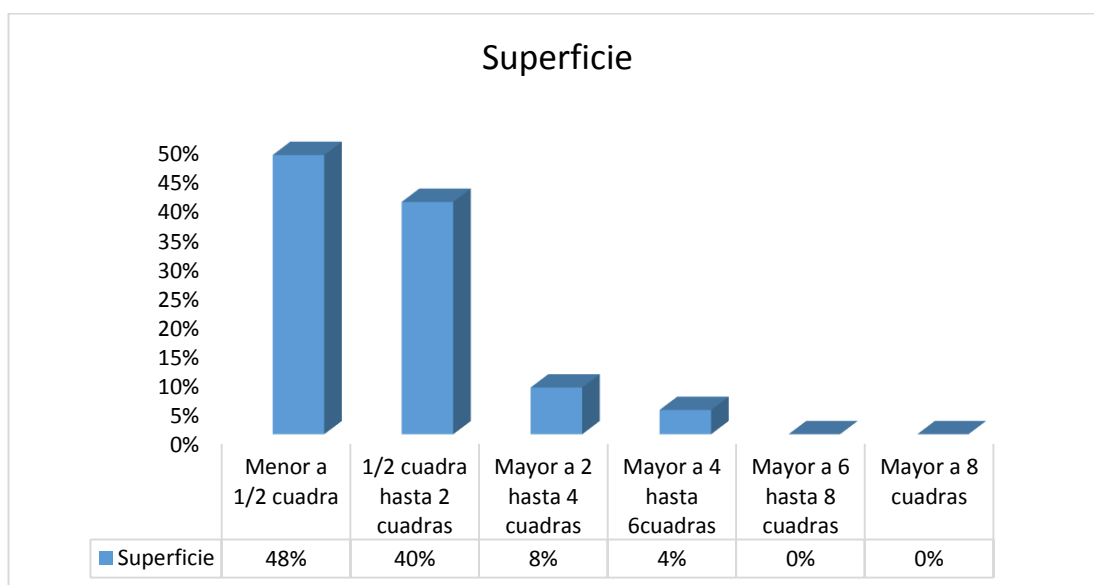


Gráfico 14: Superficie de cultivo
Fuente: Elaboración propia+

Análisis e interpretación

Los encuestados dan a conocer que el cultivo lo realizan en extensiones menores a 1/2 cuadra en un 48%, un 40% en extensiones de 1 a 2 cuadras, el 8% en terrenos de 2 a 4 cuadras y el 4% en extensiones de 4 a 6 cuadras. El mayor porcentaje de producción se concentra en los pequeños agricultores, por lo que si se unieran, se reducirían los costos e incrementarían la producción.

Tabla 27: Señale los servicios de los que dispone el lugar destinado a producir

Servicios Básicos	Frecuencia	Porcentaje %
Agua de regadío	336	41%
Agua Potable	200	24%
Energía Eléctrica	178	22%
Fácil Acceso	105	13%
Otros	0	0%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

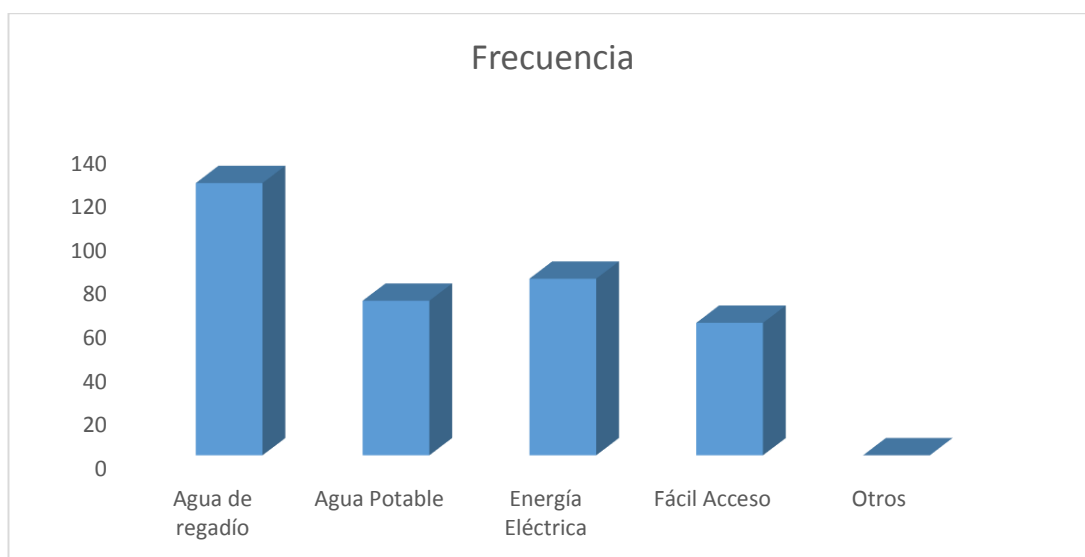


Gráfico 15: Servicios básicos

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Las propiedades cultivadas en el sector de Chiquicha tienen acceso a servicios básicos, en un 41% a agua de regadío, en un 24% a agua potable, el 22% a energía eléctrica y son de fácil acceso en un 13%. En su mayoría las propiedades destinadas al cultivo poseen agua de regadío, necesaria para la producción, además de ello cuentan con acceso a agua potable y energía eléctrica lo que les permite tener oportunidad para tecnificar su producción y optimizar sus recursos.

Tabla 28: Señale, el tipo de capital de trabajo que utiliza es:

Financiamiento	Frecuencia	Porcentaje %
Propio	84	25%
Financiado	252	75%
TOTAL	336	108%

Fuente: Elaboración propia

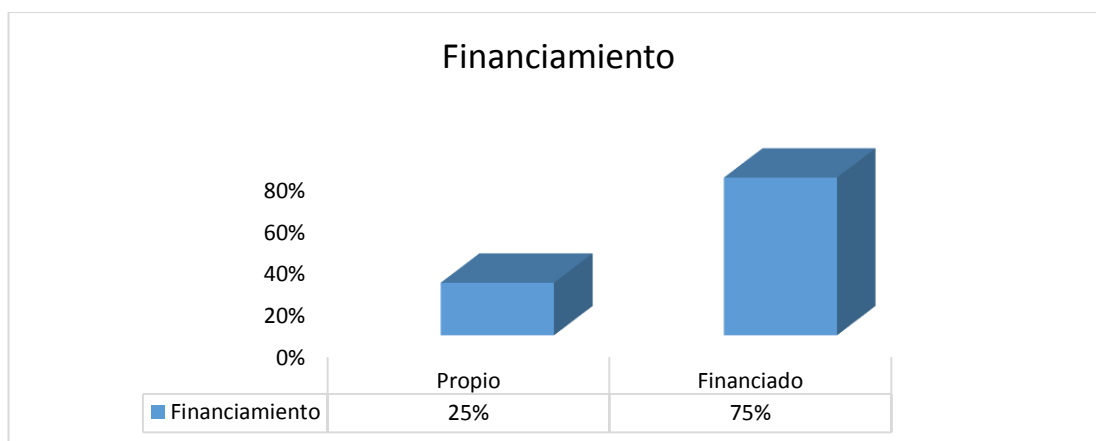


Gráfico 16: Financiamiento

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Del total de agricultores encuestados, el 25% de estos utilizan los recursos propios como capital de trabajo, mientras que el 75% restante, realiza financiamiento para poder desempeñar sus actividades agrícolas. La mayoría de los agricultores, recurren al capital financiado para poder cultivar sus productos.

Tabla 29: De ser financiado, señale la forma de financiamiento que utiliza para producir:

Financiamiento	Frecuencia	Porcentaje %
Financiamiento Banco	104	31%
Financiamiento Cooperativa	128	38%
Financiamiento Prestamistas	7	2%
Otros	13	4%
TOTAL	252	75%

Fuente: Elaboración propia

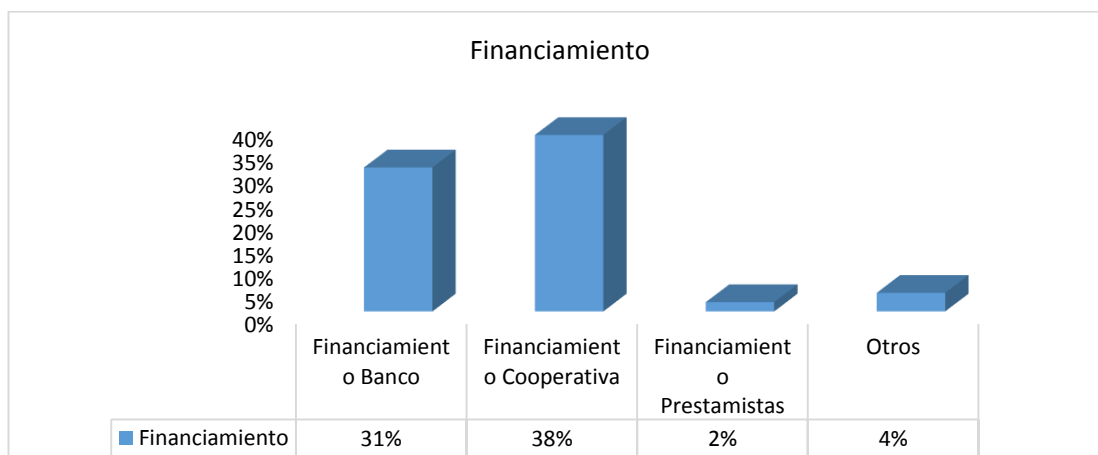


Gráfico 17: Financiamiento

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De los encuestados que su capital de trabajo es financiado, supo indicar que el 38% de ellos lo realiza en cooperativas, el 31% en bancos y tan solo el 2% lo realizan con prestamistas. En su mayoría opta por realizar el financiamiento cooperativas de ahorro y crédito, e instituciones bancarias, determinando la necesidad de poseer una entidad de confianza para realizar sus financiamientos para la producción.

Tabla 30: Al sacar sus productos a la venta, usted considera que en la mayoría de los casos:

Ingresos	Frecuencia	Porcentaje %
Gana	121	36%
Pierde	188	56%
Recupera la Inversión	27	8%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

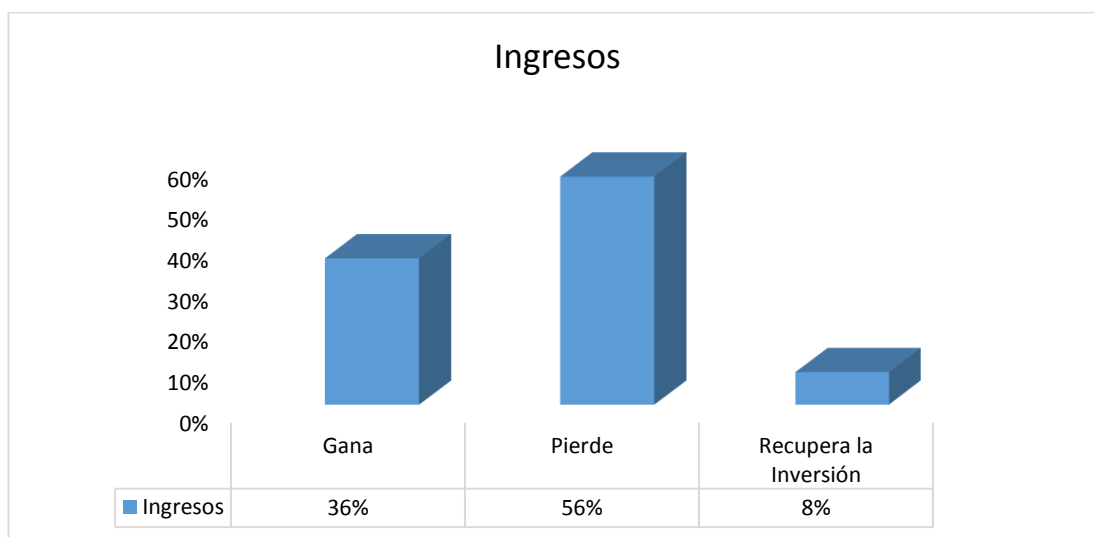


Gráfico 18: Financiamiento

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De la totalidad de agricultores encuestados, un 56% considera que al expender sus productos no recupera la inversión, pierde; un 36% obtiene ganancias al expender sus productos, y un 8% acotó que recupera la inversión es decir que no gana ni pierde. En su mayoría, presentan pérdidas al sacar sus productos a la venta, por lo que consideran que no es viable seguir comercializando en el mismo tipo de mercado si no mejoran los precios; además que factores como problemas económicos del país, por cambios climáticos (lluvia, sol), plagas, entre otros ítems que no permiten establecer una ganancia adecuada.

Tabla 31: Señale, cuál es su forma de producción:

Tipos Tecnificación	Frecuencia	Porcentaje %
Tradicional	151	45%
Maquinaria Agrícola (tractor, cosechador)	134	40%
Avanzada (aplica alguna técnica en especial en su producción, como riego a goteo, cultivo hidropónico, entre otras)	50	15%
Otros	0	0%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

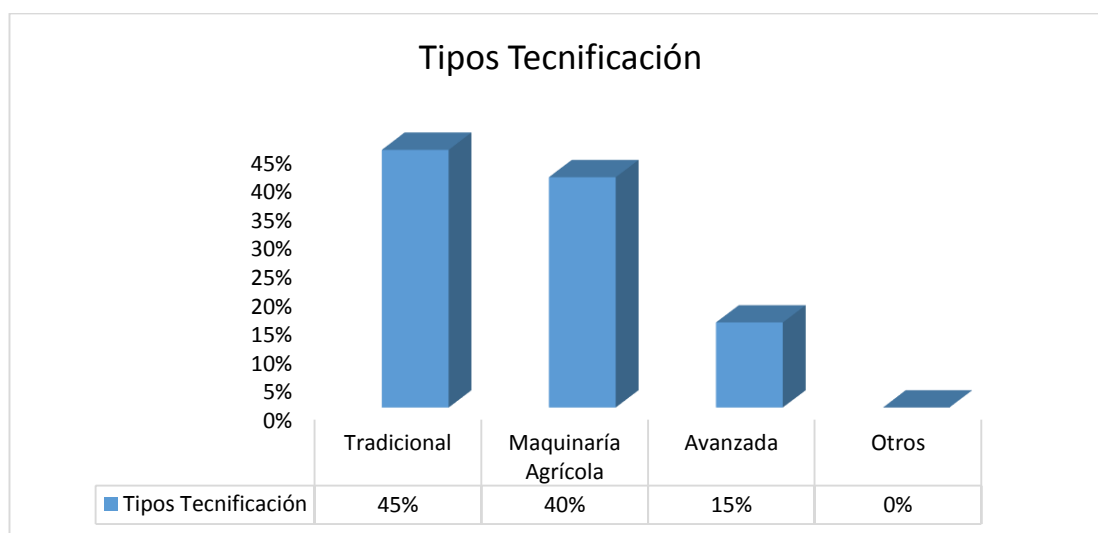


Gráfico 19: Financiamiento
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los productores de la comunidad de Chiquicha realizan sus cultivos lo realizando de manera manual en un 45%, utilizan maquinaria agrícola para sus actividades de cultivo en un 40% y apenas un 15% produce de utilizando tecnología avanzada para su producción, lo que implica la utilización de alguna técnica en especial en su producción, como riego a goteo, cultivo hidropónico, entre otras sistemas. En el sector la mayoría de los agricultores trabajan de manera tradicional para su producción, a esto se une el incremento de uso parcial de maquinaria agrícola en sus cultivos, permitiéndoles optimizar el tiempo a algunos de los encuestados.

Tabla 32: Priorice en orden de importancia los siguientes productos respecto a la utilidad que le generan.

Considerando a 5 como el más importante y 1 como el menos importante. Marque con 0 los que no produce.

Importancia de los productos	CALIFICACIÓN SEGÚN PRIORIDAD				
	1	2	3	4	5
Tomate de árbol	1%	0%	2%	3%	24%
Maíz	1%	3%	3%	6%	1%
Producción en invernadero (tomate riñón)	0%	0%	1%	0%	1%
Aguacate	0%	1%	4%	5%	5%
Otras frutas	1%	3%	3%	1%	1%
Hortalizas (lechuga, col, nabo, etc.)	0%	1%	3%	1%	2%
TOTAL	3%	8%	15%	14%	34%

Fuente: Elaboración propia

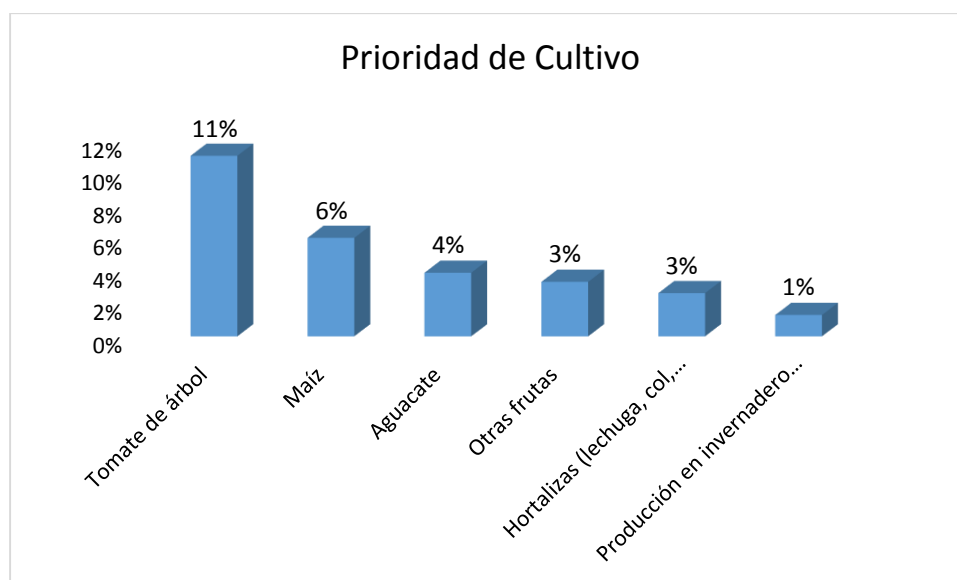


Gráfico 20: Priorización de cultivos
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

De los productos cultivados en el sector de Chiquicha los encuestados comentan que el producto con mayor rentabilidad es el tomate de árbol, seguido por el maíz y aguacate; y de entre los productos con menor rentabilidad son otras frutas, hortalizas y la producción en invernadero. Esto demuestra indica que existen dos productos, tomate de árbol y el aguacate, que se dan de buena manera en el sector y es cultivado por un gran número de agricultores.

Tabla 33: ¿Ha recibido capacitación para mejorar su proceso agrícola?

Capacitación	Frecuencia	Porcentaje %
Si	87	26%
No	249	74%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

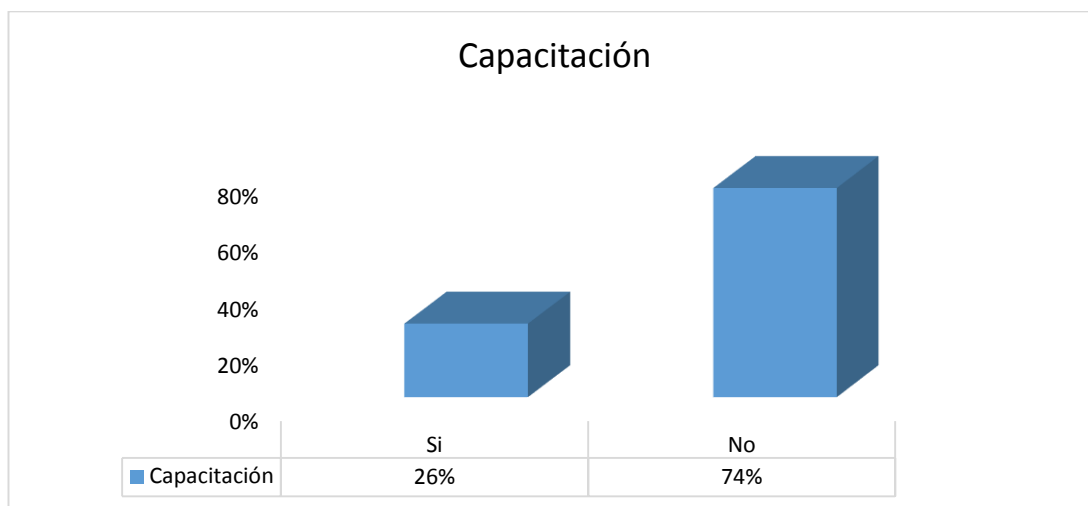


Gráfico 21: Capacitación
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La capacitación es muy importante para el desarrollo de las personas y de los sectores, en este sentido, los agricultores mencionaron en un 26% que si han recibido capacitaciones y el 74% no han recibido capacitación para mejorar su proceso agrícola. Existe un gran número de agricultores que no se han capacitado en pro de mejorar sus procesos productivos, generando un déficit en su competitividad productiva. Entre las entidades que han prestado los servicios están el Ministerio de Agricultura (MAGAP), Municipalidades y empresas privadas.

Tabla 34: Indique los lugares donde comercializa usualmente sus productos:

Lugares de Comercialización	Frecuencia	Porcentaje %
Mercados	272	81%
Ferias libres para productores	54	16%
Entrega directa a comerciantes	10	3%
Supermercados	0	0%
Restaurantes	0	0%
Otros	0	0%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

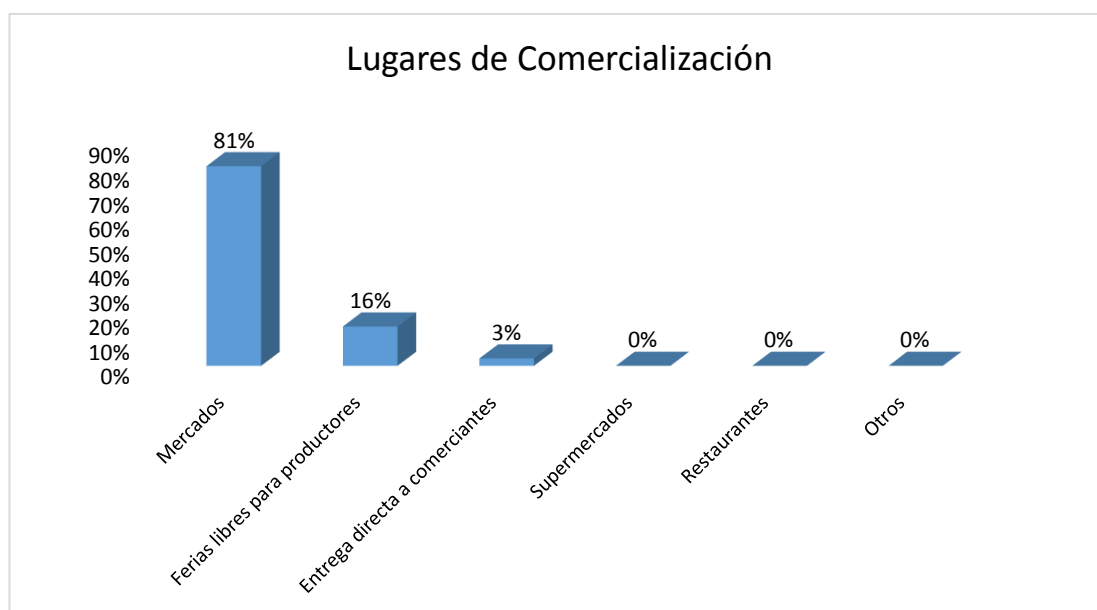


Gráfico 22: Lugares de comercialización

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los productores del sector manifiestan que los lugares donde comercializa usualmente los productos son: en un 81% el mercado, el 16% en ferias libres para productores, en un 3% se realiza entrega directa a comerciantes el 3%, lo que concierne a supermercados, restaurantes y otros lugares tiene un 0% ya que no se comercializa en ellos. Los agricultores prefieren los mercados para expender sus productos por la agilidad, en la venta, manejo de volúmenes, y por la falta de oportunidades en otros sectores.

Tabla 35: Priorice en orden la forma en que comercializa sus productos. Considerando a 4 como el más frecuente y 1 como el menos frecuente. Marque con 0 los que no utiliza.

Frecuencia de formas de comercialización	CALIFICACIÓN SEGÚN FRECUENCIA			
	1	2	3	4
Tradicional (sacos, costales, cartones, cajas)	0%	0%	0%	94%
Unidades	4%	0%	8%	0%
Presentación con valor agregado (diseño de empaque)	0%	0%	0%	2%
Al peso	0%	0%	0%	0%
TOTAL	4%	0%	8%	96%

Fuente: Elaboración propia

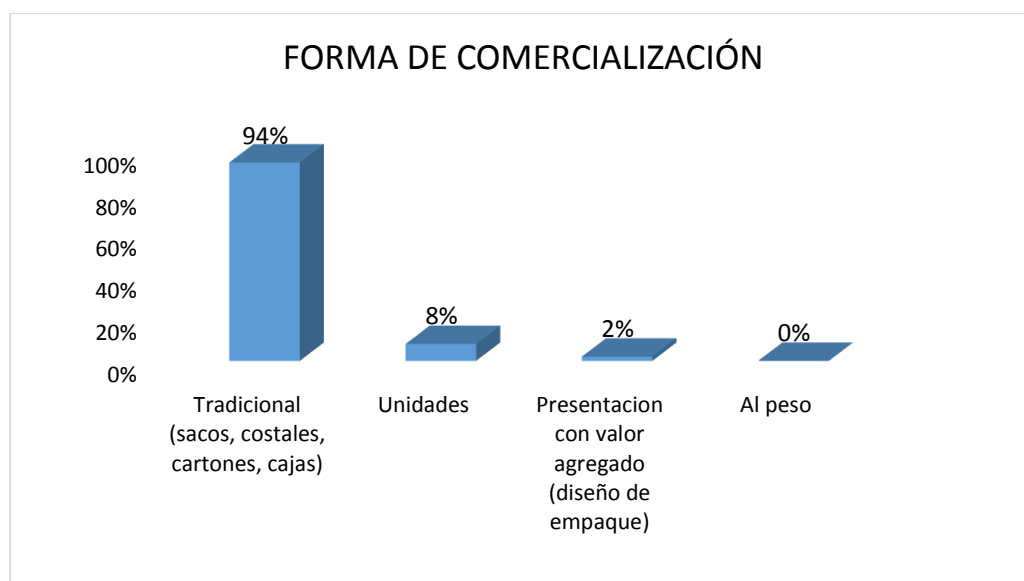


Gráfico 23: Presentación de la comercialización
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

La producción del sector de Chiquicha, acorde a lo consultado, se da prioridad a la comercializar tradicional mediante el uso de sacos, costales, cajas y cartones, seguido por la comercialización en unidades y la comercialización con presentación de valor; la comercialización al peso no es uno de los medios utilizados en el sector. Los agricultores encuestados aseguraron en la forma tradicional de comercializar los productos, los consumidores no miran tanto la calidad del empaque sino más bien la calidad del producto por ser productores directos y vender sus productos en los mercados.

Tabla 36: Pertenece usted a alguna de las siguientes asociaciones:

Pertenece a la Asociación	Frecuencia	Porcentaje %
Pre-asociación de productores agroecológicos y turísticos de Chiquicha	20	6%
Asociación de desarrollo tres estrellas Sigaló-Chiquicha-Condorahua	10	3%
Cooperativas de camionetas Chiquicha Chico La Inmaculada	34	10%
Ninguna	259	77%
Otro	13	4%
TOTAL	336	100%

Fuente: Elaboración propia

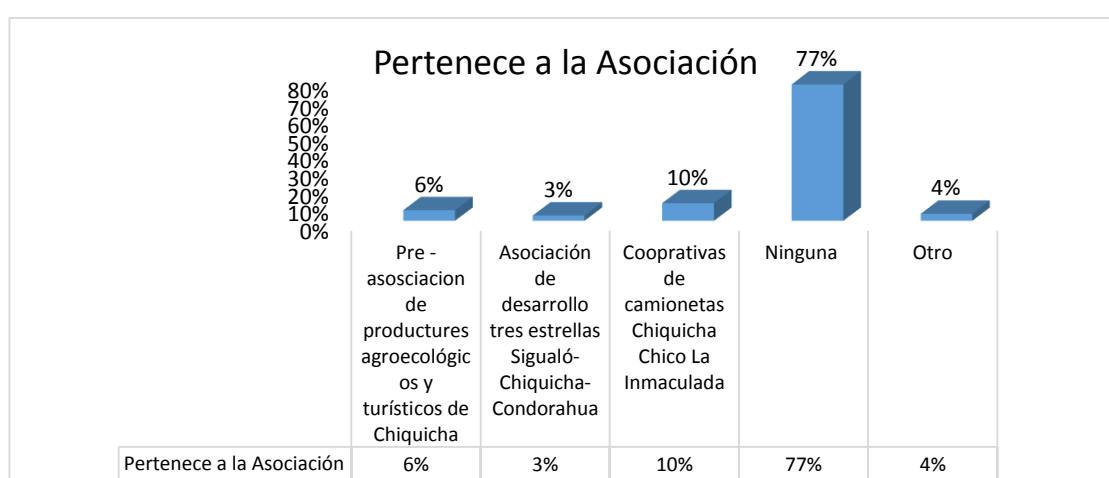


Gráfico 24: Ser parte de asociaciones.
Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

En el sector de Chiquicha de los encuestados el 6% pertenecen a la pre-asociación de productores agroecológicos y turísticos de Chiquicha, un 10% a las Cooperativas de camionetas Chiquicha Chico La Inmaculada; un 3% a la Asociación de Desarrollo Tres Estrellas Sigaló-Chiquicha-Condorahua, el 77% de los agricultores no pertenecen a ninguna asociación, y un 4% pertenecen a asociaciones que no generan actividad económica (asociación deportiva, clubs de amigos). En sí, la mayor parte de los agricultores mencionan que no se encuentran asociados, por lo que su producción lo hace de manera individual, lo que genera mayores costos. Los que pertenecen a asociaciones, mencionaron que tienen como beneficios, asesoría, capacitación, entre otros; pero que no son constantes en el tiempo.

Tabla 37: ¿Qué beneficios le gustaría tener al formar parte de una asociación agrícola?

Beneficios de la asociación	Frecuencia	Porcentaje %
Capacitación y asesoría	228	68%
Compradores	202	60%
Financiamiento	202	60%
Mejores precios a su producto	255	76%
Insumos con menores precios	208	62%
Medio de transporte para sus productos	94	28%
Mayor producción	195	58%
Apoyo comunitario	134	40%
Otro	7	2%

Fuente: Elaboración propia

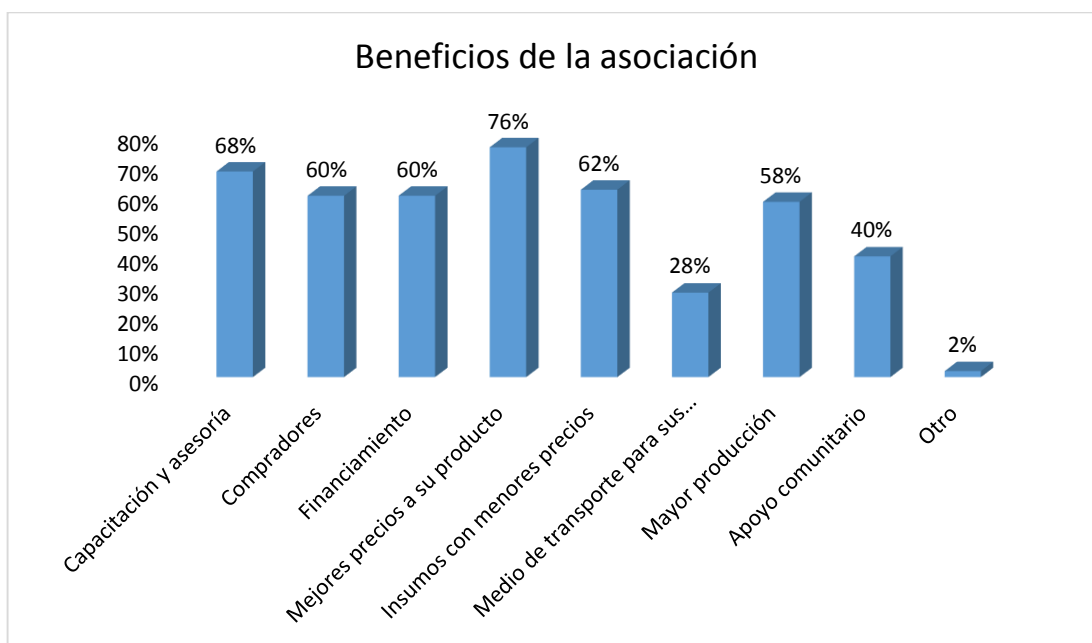


Gráfico 25: Beneficios de la asociación.

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación

Los agricultores mencionaron que al formar parte de una asociación les gustaría recibir un mejor precio para sus productos en un 76%, capacitación y asesoría en un 68%, insumos a un menor precio en 62%, nuevos de clientes o compradores y financiamiento en un 60%, mayor producción 58%, apoyo comunitario 40%, medio de transporte para que sus productos lleguen al lugar de comercialización 28% y un 2% otros beneficios relacionados a mejorar la calidad y ganancias de sus productos. Se observa que todos los agricultores quieren tener múltiples beneficios al pertenecer a una asociación agrícola y todos de manera activa a contribuir al mejoramiento de su calidad de vida.

ENTREVISTAS

Realizado las encuestas como parte del trabajo de campo, se procede a analizar las entrevistas que se realizaron a personas vinculados al proyecto que se pretende implementar en la parroquia Chiquicha; esto con el fin de respaldar la información que se obtuvo de los agricultores de la zona, y con ello realzar la investigación.

En primera instancia se realizó la entrevista al Ing. Vinicio Morales Medina, quien es el representante de la pre-asociación de productores agroecológicos y turísticos Chiquicha, y se le aplicó la entrevista, porque el proyecto investigativo busca ayudar a la descripción del modelo de gestión administrativo basado en la asociatividad que se desea implementar en dicha asociación, esto una vez que se encuentre legalmente inscrita ante los organismos pertinentes.

La segunda entrevista se la realizó al Sr. Byron Chiliquina quien es miembro de la Asociación de Desarrollo Tres Estrellas Sigaló-Chiquicha-Condorahua; esto porque se buscaba confiabilidad en la información recabada de quienes aún no pertenecen a una asociación, y conocer de antemano como se da su funcionamiento y cuáles serían las directrices a seguir para una adecuada administración de las asociaciones que buscan un fin social y económico.

Mencionado lo anterior, mediante la aplicación de las entrevistas se pudo conocer la situación actual de las preasociaciones o asociaciones del sector; mismas que arrojaron los siguientes resultados:

El Ing. Vinicio Morales Medina, menciona que la mayoría de los agricultores se dedican al cultivo en propiedades de carácter familiar en donde el enfoque de su producción está centrado en crear mini huertos de manera agroecológica, siendo este el enfoque de la organización a la que pertenece.

Así también, la comercialización se la realiza en los mercados tradicionales y la feria de productores.

Con respecto a la organización manifiesta que los beneficios que debe brindar una asociación, es la reducción de costos y la búsqueda de nuevos mercados, para lo cual es necesario incentivar el

compromiso y participación constante de todos los miembros, al igual que la práctica de una buena gestión que permita el crecimiento y consolidación de la organización.

Mientras tanto, el Sr. Byron Chiliquina, menciona que dentro de sus propiedades y su organización, comercializa productos como el tomate de árbol, maíz y hortalizas en los mercados tradicionales, también manifiesta que la asociación a la que pertenece tiene 10 años de existencia durante los cuales el mayor beneficio obtenido es el financiamiento bajo un fondo rotativo.

Asimismo, asegura que la asociatividad permite acceder a grandes beneficios, como financiamiento, obtención de insumos y tecnificación de cultivo, siempre y cuando la gestión de los directivos o altos mandos de la asociación esté enfocadas al crecimiento y desarrollo de todos los socios.

(Nota: Las dos entrevistas se encuentran completas en el Apéndice B.)

Capítulo 5

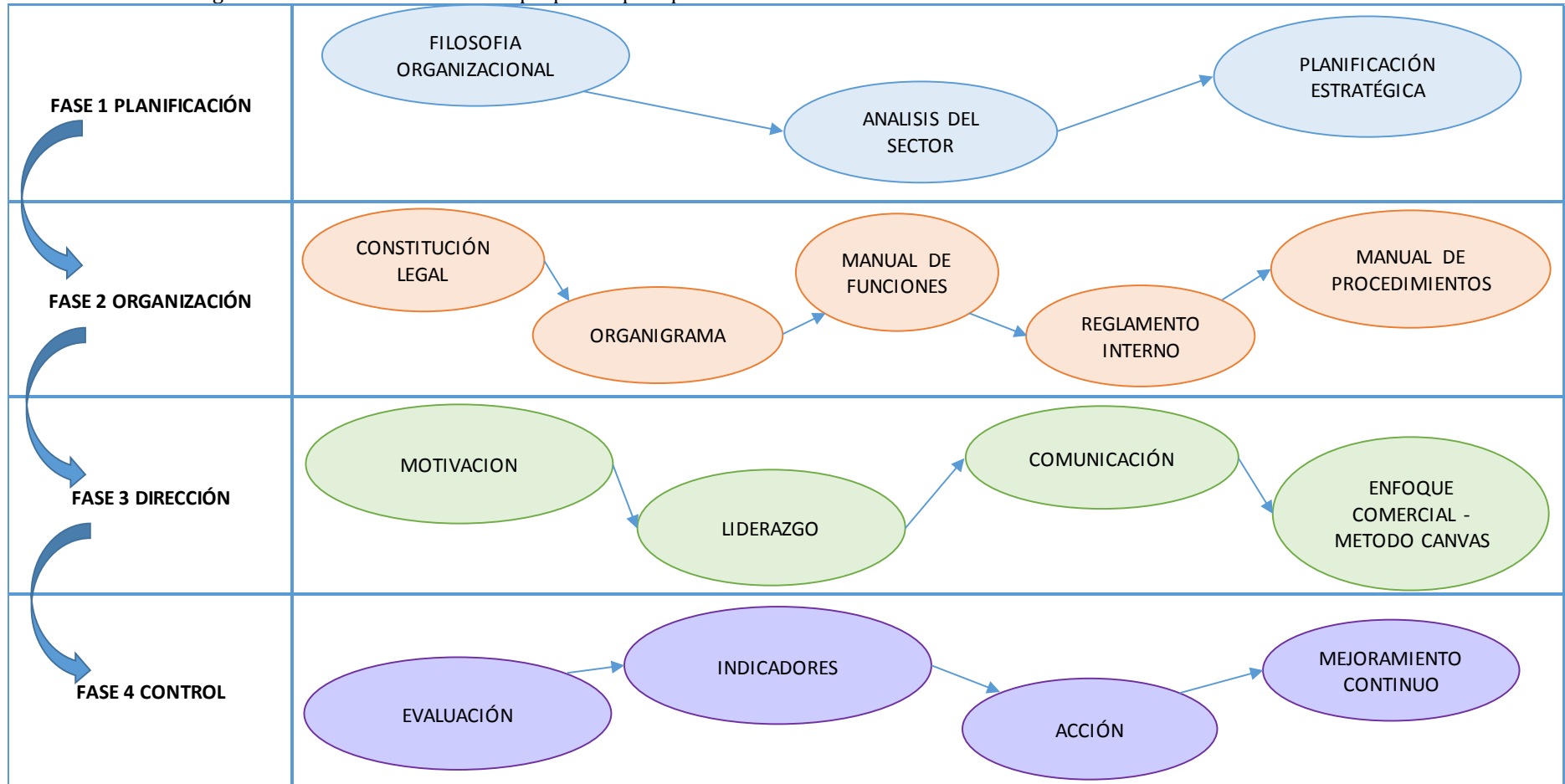
Resultados

5.1. Descripción del modelo de gestión administrativo basado en la asociatividad

La metodología que se propone para desarrollar un modelo de un modelo de gestión basado en la asociatividad para la comunidad de Chiquicha, que se basa en la adaptación de los modelos de gestión propuestos por Malcom Baldrige, el modelo de gestión de excelencia de la EFQM y el modelo de gestión premio Deming, que contribuya al desarrollo organizacional partiendo de una adecuada planificación y planteamiento de objetivos, una estructura organizacional apropiada, una dirección del negocio visionario, y los elementos de control necesarios, que contribuya al fortalecimiento y aprovechamiento de las competencias de los agricultores del sector de Chiquicha y formalizarlos en una asociación con desarrollo sustentable y sostenido en el tiempo para lo cual la tabla 38 propone el siguiente modelo de gestión.

El modelo de gestión basado en la asociatividad propuesto para la comunidad de Chiquicha gira alrededor de 4 ejes fundamentales: planeación, organización, dirección y control, cuya fusión mecánica y dinámica permite el desarrollo asociativo óptimo; a continuación se realiza el detalle del mismo.

Tabla 38: Modelo de gestión basado en asociatividad propuesto para pre asociación.



Fuente: Elaboración propia.

5.1.1. Fase 1: Planeación

Mediante esta herramienta se pretende identificar las oportunidades y peligros del entorno; así como sus fortalezas y debilidades que combinados exitosamente con otros factores, proporciona la base para crear nuevas oportunidades de negocio mediante el establecimiento de la planificación estratégica en la preasociación de productores agropecuarios de Chiquicha quienes al momento de la investigación se encuentran identificados como: “ASOVIPACHA” que significa Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica; además se rescata la información proporcionada por el plan nacional del buen vivir (2013), que propone estrategias para potencializar el sector agrícola mediante:

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

(...)

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

(...)

“g. Mejorar los niveles de productividad de la agricultura familiar y campesina y demás sistemas agroproductivos mediante sistemas de producción que respeten la naturaleza y la pertinencia cultural”.

(...)

“m. Mejorar la gestión de los territorios rurales del país para asegurar la soberanía alimentaria nacional, privilegiando las prácticas orgánicas y las tradicionales sostenibles en las diferentes escalas de la producción agropecuaria, desde la agricultura familiar y campesina hasta los grandes monocultivos, en el marco de la revolución agraria”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2013)

10.4. Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero

“a. Fortalecer la producción rural organizada y la agricultura familiar campesina, bajo formas de economía solidaria, para incluirlas como agentes económicos de la transformación en matriz productiva, promoviendo la diversificación y agregación de valor y la sustitución de importaciones, en el marco de la soberanía alimentaria”. (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2013)

Con este antecedente se procede a desarrollar la planificación estratégica identificando la filosofía organizacional, realizando un análisis del sector, PESTEL y FODA.

5.1.1.1. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Para la Pre Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA" se propone la siguiente identidad:

Misión

Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA"

MISIÓN

Integrar los procesos de producción, comercialización y financieros con el fin de favorecer la actividad agropecuaria y que contribuya al bienestar de los miembros de "ASOVIPACHA"; con calidad y eficiencia.

Visión

Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA"

VISIÓN

Ser una asociación de productores agrícolas, que busca la excelencia, reconocida por la calidad de sus productos, generadora del crecimiento y desarrollo de cada uno de sus miembros y contribución significativa al medio rural, mediante la aplicación de tecnología para la producción sustentable y sostenida.

Valores.

Se propone que la carta de presentación de la Pre Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA se fundamente en los siguientes valores:

Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA"

VALORES

TRABAJO EN EQUIPO: Cumplir con nuestra labor, con perseverancia para el logro de objetivos, deberes, responsabilidades y compromisos.

HONESTIDAD: Ser rectos en el desarrollo de actividades diarias, con ética e integridad en función de nuestra misión y visión organizacional.

COMPAÑERISMO: Ser solidarios, colaborativos, trabajando en equipo para enfrentar los retos y obligaciones diarias.

SERVICIO: Prestar una atención de calidad, cubriendo los requerimientos de nuestros socios, clientes internos y externos mediante un servicio eficiente.

INNOVACIÓN: Implementar mejoras, para una producción sustentable y sostenida, asegurando su impacto y seguimiento constante.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Cumplir con los compromisos y obligaciones, tanto con nuestros asociados como; con los clientes, la comunidad, la naturaleza y el país.

EQUIDAD DE GÉNERO: Es fundamental la incorporación y valoración de la participación activa de la mujer, que fomenten un desarrollo con equidad de género.

Objetivos

Los objetivos constituyen el fin que toda organización pretende alcanzar y a la que se dirigen todos los esfuerzos y recursos. De la misma manera, la Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA", ha planteado objetivos, siendo realmente necesarios para poder realizar una planificación adecuada en pro de cumplir las metas; por lo tanto se propone aplicar los siguientes objetivos en la organización:

Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas

Pachanlica "ASOVIPACHA"

OBJETIVO GENERAL

Promover el desarrollo integral y mejorar las condiciones de vida de los miembros de la comunidad mediante la asociatividad de pequeños productores para la obtención de beneficios e incremento del factor económico.

Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas

Pachanlica "ASOVIPACHA"

OBJETIVO ESPECÍFICOS

1. Fomentar la asociatividad para la realización de actividades agrícolas productivas.
2. Mejorar los procesos productivos a través de la optimización de recursos y participación conjunta de sus miembros.
3. Plantear alianzas estratégicas para obtención de beneficios económicos y mejoramiento de la productividad.
4. Potenciar la comercialización de los productos agrícolas de la asociación "ASOVIPACHA" y sus asociados.

5.1.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Con la finalidad de proponer alternativas de solución orientadas a mejorar las condiciones de vida y aprovechamiento de los recursos de la comunidad de Chiquicha es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual del sector especialmente en el ámbito agropecuario a fin de poder identificar sus fortaleza, amenazas, fortalezas y oportunidades como clave esencial en el desarrollo de un modelo de gestión para lo cual se inicia conociendo la trayectoria del mismo.

❖ Trayectoria del sector agropecuario

El Ecuador es un país netamente agrícola, que pese al cambio de la matriz productiva y los incentivos propuestos durante el periodo del último gobierno de la revolución ciudadana, los beneficios no han sido aprovechados por el sector agrícola provocando problemas como: baja productividad, deforestación del medio ambiente, problemas económicos, limitación en capacitación y asesoría técnica, desaprovechamiento comercial de sus productos en el mercado; situaciones que deben ser observadas para buscar el apoyo, la fusión y unión de los involucrados mediante la asociatividad con la conformación de grupos

formales para lograr el explotación y maximización de los recursos disponibles, teniendo como línea de base la iniciativa y creatividad de los agricultores del sector de Chiquicha.

A continuación se realiza un análisis externo de la agrupación a través de la matriz PESTEL y un análisis interno a través de la matriz FODA, así:

5.1.1.3. ANÁLISIS PESTEL

La Matriz PESTEL, analiza los aspectos Políticos, Sociales, Tecnológicos, Económicos y Legales que rodean a la comunidad de Chiquicha los mismos que son:



Gráfico 26: Matriz PESTEL
Fuente: Elaboración propia

El análisis del sector agrícola de la comunidad de Chiquicha es positivo y muestra variables importantes que pueden ser bien aprovechadas en la formalización y constitución de la Pre Asociación de Productores Agropecuarios las Viñas Pachanlica “ASOVIPACHA”.

El análisis político se encuentra orientado a fomentar la producción a través de políticas de gobierno impulsadas por la vicepresidencia de la república para fortalecer los procesos productivos, estandarizar precios, apertura de nuevos mercados, diversificación de productos, estandarización de indicadores de calidad orientados a mejorar el derecho del buen vivir, fomentando el trabajo solidario y la producción comunitaria.

El análisis tecnológico encuentra que existen herramientas y maquinarias sofisticadas, ahorrando tiempo y espacio para lograr una producción limpia, con mejores resultados, que permitan alcanzar el máximo rendimiento de las cosechas, así como, establecer mejores procesos productivos. En el mismo contexto, se habla de valor agregado y mejoramiento de la calidad, que son ítems importantes, dado por el uso tecnológico permite una producción eficaz.

El análisis legal, impartido por el gobierno nacional a través de las regulaciones emitidas por agrocalidad para lograr una certificación de garantía de productos con calidad y aptos para el consumo humano; aunque las formas y requisitos suelen llevar a la presentación de muestras en laboratorios, otras veces, son los técnicos quienes certifican, evalúan, analizan la producción de la zona y entregar certificados de calidad de los productos que cumplen con las normas impuestas por el INEN en relación a los productos agrícolas, en conjunción con la normativa dispuesta por la superintendencia de economía popular y solidaria “SEPS”, quien determina directrices para la conformación de asociaciones comunitarias y actuando como sujeto activo del mismo.

En lo social, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEN, la parroquia de Chiquicha perteneciente al cantón Pelileo, es eminentemente agrícola, pues sus tierras son

aptas para realizar diferentes cultivos como: maíz, tomate de árbol, hortalizas, aguacate, pimiento, entre otros; además su población está considerada de clase media baja, con un porcentaje de pobreza representada del 33.7% y de pobreza extrema del 10.7% datos obtenidos del Plan de Desarrollo y ordenamiento territorial de Pelileo (GAD PARROQUIAL QUICHICHA - GAD MUNICIPAL PELILEO, 2015). Además la población de la comunidad de Chiquicha cuenta con más de 2.700 personas de las cuales el 47.56% son hombres y el 52.44% son mujeres quienes concentran la mayor cantidad de trabajo asociativo.

En relación al aspecto económico, existe la intervención y asesoramiento relacionadas con fuentes de inversión y líneas crediticias a través de instituciones como: el Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador “MAGAP” y Banco de Fomento, por ello es sentida la necesidad de asociar y agrupar a los pequeños agricultores y productores para que obtengan mayor rentabilidad, además el sector financiero orienta su accionar en la reactivación económica de sectores estratégicos como la agricultura y la ganadería.

Todos los sectores económicos presentan contracción económica, reflejados en la situación actual que presentan especialmente el sector agrícola y ganadero, los mismos que deben adaptarse al mercado y mejorar su productividad aprovechando las oportunidades de asociatividad y las ventajas que se puede lograr como “ASOVIPACHA”, lo cual se encuentra reflejado por el mensaje del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (MAGAP, 2015) que menciona: “...el crecimiento sectorial en lo que va del 2015 con respecto al año anterior es del 1,1%...”; el sector crece a un ritmo desacelerado, producto de varios factores que afectan a la producción nacional y local. A este indicador se le debe añadir que la inflación que cerró el 2015 en 3.38%, mientras que la tasa del desempleo se ubicó en 4.77% en el mismo año según el INEC (2016).

5.1.1.4. ANÁLISIS FODA

El análisis de factores internos y externos, es fundamental para el desarrollo de las estrategias y planteamiento de objetivos, en la siguiente matriz se expresa las fortalezas, oportunidades para aprovecharlas, junto con las debilidades y amenazas para minimizarlas o eliminarlas, que en el momento de la investigación se identifica en el sector agrícola del sector de Chiquicha obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 39: FODA

FODA "ASOVIPACHA"	
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Predisposición de constituirse como asociación. 2. Productores agrarios activos (desarrollando actividades agrícolas) 3. Apoyo entre los miembros de la pre asociación. 4. Niveles de producción aceptables. 5. Tierras aptas para la producción 6. Disponibilidad de agua de regadío. 7. Ubicación privilegiada 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Productos de consumo masivo básico para las satisfacer las necesidades alimenticias como verduras, hortalizas y frutas. 2. Apoyo gubernamental al sector productivo agrario (MAGAP, SEPS, MIES, entre otros) 3. Proyectos de apoyo al cambio de matriz productiva en el que se encuentra incluido este sector 4. Apertura de mercado nacional e internacional (consumo interno y exportaciones) 5. Ferias que generen contacto con clientes 6. Aprovechamiento óptimo del piso climático donde está ubicado la pre asociación.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Principiante estructura administrativa y asociativa. 2. Desconocimiento de procesos orientados a lograr una gestión administrativa eficiente 3. Objetivos institucionales no definidos 4. Miembros de la pre asociación no competitivo ni capacitado 5. Manejo de un mercado tradicional y rudimentarios para sus productos. 6. Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la producción 7. Comunicación interna deficiente 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Insumos y materias primas a costos elevados 2. Emigración de los agricultores a la ciudad 3. Inflación (provoca elevado precios de insumos) 4. Contracción de la economía ecuatoriana 5. Cierre de fuentes de crédito (financiamiento) por situación económica del país 6. Precios bajos por demasiada oferta de mismos productos 7. Ingresos de productos similares del exterior al mercado nacional.

Fuente: Elaboración propia

La matriz FODA refleja, tanto los factores internos como externos que afectan a los agricultores del sector Chiquicha; a continuación se realiza la evaluación, ponderación y calificación de cada uno de estos factores mediante las matrices:

1. EFI - matriz de evaluación de factores internos, y
2. EFE - matriz de evaluación de factores externos

Tabla 40: Matriz de evaluación de Factores EFI

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS EFI			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Fortalezas			
1. Predisposición de constituirse como asociación.	0,1	4	0,4
2. Productores agrarios activos (desarrollando actividades agrícolas)	0,08	3	0,24
3. Apoyo entre los miembros de la pre-asociación.	0,1	3	0,3
4. Niveles de producción aceptables.	0,09	3	0,27
5. Tierras aptas para la producción	0,08	4	0,25
6. Disponibilidad de agua de regadío.	0,08	3	0,24
7. Ubicación privilegiada	0,09	4	0,32
Debilidades			
1. Principiante estructura administrativa y asociativa.	0,1	2	0,2
2. Desconocimiento de procesos orientados a lograr una gestión administrativa eficiente.	0,09	2	0,18
3. Objetivos institucionales no definidos	0,08	2	0,16
5. Miembros de la pre asociación no competitivo ni capacitado.	0,09	1	0,09
5. Manejo de un mercado tradicional y rudimentarios para sus productos	0,1	2	0,2
6. Insuficiente y/o inadecuada tecnología y maquinaria para la producción	0,08	1	0,08
7. Comunicación interna deficiente	0,09	2	0,18
TOTAL	1	25	2,12

Fuente: Elaboración propia

Interpretación del resultado

El resultado de 2,12 dado en la matriz de factores internos significa que, la organización tiene una estructura aceptable por encontrarse sobre el promedio; dado una calificación máxima de 4 y una mínima de 2, la asociación estaría afrontando de manera regular sus debilidades, y no está explotando sus fortaleza; siendo la máxima calificación 4, la asociación necesita mejorar en varios aspectos para superar la nota obtenida, ya que esta no es representativa.

Tabla 41: Matriz de evaluación de Factores EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS EFE			
FACTORES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Oportunidades			
1. Productos de consumo masivo básico para las satisfacer las necesidades alimenticias como verduras, hortalizas y frutas	0,09	3	0,27
2. Apoyo gubernamental al sector productivo agrario (MAGAP, SEPS, MIES, entre otros)	0,07	4	0,28
3. Proyectos de apoyo al cambio de matriz productiva en el que se encuentra incluido este sector	0,08	4	0,32
4. Apertura de mercado nacional e internacional (consumo interno y exportaciones)	0,08	3	0,24
5. Ferias que generen contacto con clientes	0,09	4	0,36
6. Aprovechamiento óptimo del piso climático donde está ubicado la pre-asociación.	0,04	3	0,12
Amenazas			
1. Insumos y materias primas a costos elevados	0,07	2	0,14
2. Emigración de los agricultores a la ciudad	0,06	2	0,12
3. Inflación (provoca elevado precios de insumos)	0,09	1	0,09
4. Contracción de la economía ecuatoriana	0,1	1	0,1
5. Cierre de fuentes de crédito (financiamiento) por situación económica del país	0,09	1	0,09
6. Precios bajos por demasiada oferta de mismos productos	0,06	1	0,06
7. Ingresos de productos similares del exterior al mercado nacional.	0,08	2	0,16
TOTAL	1	31	2,35

Fuente: Elaboración propia

Interpretación del resultado

El resultado obtenido de la evaluación de los factores externos, expresa que la pre asociación se encuentra sobre el promedio de la calificación máxima con un puntaje de 4, por lo tanto indica, que está dispuesta a romper la resistencia al cambio y aprovechar las oportunidades de crecimiento y fortalecimiento del sector en busca de las mejoras de sus condiciones de vida, para lo cual el desarrollo del presente modelo de gestión basado en la asociatividad es una gran oportunidad de crecimiento y reto organizacional, mediante el desarrollo de estrategias que permitan manejar cada una de las perspectivas y ámbitos que compone un modelo de gestión:

Perspectiva organizacional

Perspectiva de procesos

Perspectiva de clientes

Perspectiva financiera

Que convergen en la misión y visión propuestas para "ASOVIPACHA", las mismas que se desarrollan a continuación:

❖ Perspectiva organizacional

Se basa en la estructura de los diferentes niveles jerárquicos, manuales de funciones, procedimientos y políticas para alcanzar la tan anhelada meta organizacional mediante el establecimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 42: Objetivos estratégicos de la perspectiva organizacional.

Perspectiva organizacional		
Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Constituirse legalmente bajo los lineamientos de la SEPS (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria) 2. Establecer mecanismos de comunicación entre los socios de la pre asociación. 3. Promover la inclusión de productores agrícolas de los diferentes sectores de la comunidad. 4. Desarrollar las competencias de gestión empresarial de "ASOVIPACHA" para lograr su sostenibilidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vincular ASOVIPACHA en directrices de la Economía Popular y Solidaria. 2. Facilitar la adherencia de ASOVIPACHA a cadenas productivas sostenidas e impulsadas por el gobierno. 3. Fortalecer la estructura organizativa, operativa y funcional de "ASOVIPACHA". 4. Desarrollar un sistema de planificación, monitoreo y evaluación con el fin de obtener mejores resultados y réditos económicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la participación activa de agricultores de Chiquicha para fortalecer la estructura organizativa actual. 2. Brindar beneficios permanentes y de valor agregado para los socios. 3. Fortalecer la participación y vinculación entre la asociación de agricultores y el gobierno para la sustentabilidad y sostenibilidad organizacional.

Fuente: Elaboración propia

❖ **Perspectiva de Procesos**

Esto se refiere al proceso productivo y a la asociación en general; busca el fortalecimiento de los procesos productivos a fin de generar productos sanos de calidad que mejoren la vida de los clientes generando el menor impacto ambiental y manteniendo el equilibrio productivo que garanticen a las futuras generaciones la continuidad de la producción, en generales persiguen brindar beneficios a toda la población mediante los siguientes objetivos:

Tabla 43: Objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos.

Perspectiva de Procesos		
Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de fortalecimiento productivo en relación de las capacidades y competencias de la asociación y sus miembros. 2. Diseñar y Aprobar un plan específico de gestión de recursos para la producción. 3. Fortalecer las competencias productivas de los asociados y pequeños productores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar los recursos para implementar el Plan Estratégico. 2. Promover la especialización de los asociados en líneas específicas de productos de acuerdo con la demanda del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar procesos productivos sostenibles y sustentables. 2. Promover la tecnificación, aprendizaje sobre nueva líneas de productos y procesos productivos modernos.

Fuente: Elaboración propia

❖ **Perspectiva clientes**

El cliente se constituye en el eje central de toda empresa u organización por lo que es necesario tener un vasto conocimiento del mercado para identificar sus gustos, necesidades, preferencias y poder satisfacerlas exitosamente a través de la diversificación de productos con una propuesta de valor; para ello se propone los siguientes objetivos estratégicos;

Tabla 44: Objetivos estratégicos de la perspectiva clientes

Perspectiva clientes		
Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un plan de acceso a mercados para los asociados. 2. Fortalecer competencias comerciales de los socios. 3. Promover la búsqueda de nuevos mercados mediante el desarrollo del método de Canvas que busca conocer la factibilidad del negocio, pág. 116 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar procesos comerciales asociativos. 2. Promover iniciativas y procesos de certificación de Comercio Justo y Solidario. 3. Apoyar procesos de gestión de recursos. 4. Mejorar los procesos de mercadeo y comercialización de "ASOVIPACHA". 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer los sistemas productivos y comerciales, que garanticen la calidad de los productos necesarios para el acceso a nuevos mercados. 2. Desarrollar una estrategia de promoción comercial con amplia participación de "ASOVIPACHA" y los pequeños productores de la comunidad.

Fuente: Elaboración propia

❖ Perspectiva Financiera

Esta perspectiva analiza los resultados económicos que se esperan de la aplicación de las distintas actividades asociativas, reducir los costos, ampliar la cobertura de mercado orientados a lograr un crecimiento organizacional mediante el establecimiento de los siguientes objetivos estratégicos

Tabla 45: Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

Perspectiva Financiera		
Objetivos Estratégicos a Corto Plazo	Objetivos Estratégicos a Mediano Plazo	Objetivos Estratégicos a Largo Plazo
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar los beneficios económicos de los asociados. 2. Establecer niveles de costos adecuados para la producción. 3. Aplicar indicadores de gestión y financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer un fondo común para la compra de insumos. 2. Mejorar los ingresos de los asociados. 3. Obtener créditos a mejores tasas de interés, reduciendo costos financieros. 4. Apoyar con financiamiento a los miembros de la asociación que tienen recursos limitados, para mejorar la productividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr la asignación de recursos por parte del Estado para el funcionamiento óptimo de "ASOVIPACHA". 2. Impulsar el acceso a productos y servicios financieros para la tecnificación y desarrollo productivo

Fuente: Elaboración propia

Administración del plan estratégico

Se recomienda que su ejecución y control este a cargo de una persona que cumpla con un perfil específico básico, conocedor de la realidad en la que se desenvuelve la población de Chiquicha y elegido por mayoría en la reunión de la junta general cuya función principal será, velara por los intereses de todos los asociados y mejorar su calidad de vida.

Todo lo anteriormente expuesto se cumple siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios y detallados en la fase de la organización.

5.1.2. Fase 2: Organización

La organización es la segunda fase dentro del modelo de gestión basado en la asociatividad; en la que se detalla la estructura y funcionamiento que se propone la pre asociación de agricultores "ASOVIPACHA", mediante el desarrollo de estrategias que permitan el trabajo en equipo, la optimización de los procesos productivos, la estandarización de indicadores de calidad, que permita ingresar en los mercados locales para lo cual es necesario constituirse legalmente.

5.1.2.1. Constitución Legal

La Superintendencia de Economía Popular y Solidara (SEPS, 2016) dentro de sus atribuciones entrega a todas aquellas agrupaciones que quieren consolidarse legalmente un formato de acta constitutiva con requisitos básicos la misma que debe ser entregada a este organismo correctamente llenada, legalizada y firmada; para la constitución legal de la Pre Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA", se recupera la información exigida por la Superintendencia de Economía Popular Y Solidara SEPS, en donde se detalla el estatuto, la estructura orgánica, y manual de fusiones básicos que debe tener toda asociación y que se mencionan a continuación.

CONSTITUCIÓN

ESTATUTO DE LA ASOCIACIÓN ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA "ASOVIPACHA",

TÍTULO PRIMERO GENERALIDADES Y PRINCIPIOS

Artículo 1.- CONSTITUCIÓN: Se constituye la Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA", que se regirá por la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las Resoluciones de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria y del ente regulador, el presente Estatuto, los Reglamentos Internos y las normas jurídicas que le fueren aplicables, en razón de su actividad.

Artículo 2.- DOMICILIO, RESPONSABILIDAD Y DURACIÓN: El domicilio principal de la Asociación será el Cantón Pelileo Provincia Tungurahua pudiendo ejercer su actividad en cualquier parte del territorio nacional, previa autorización de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La Asociación será de duración indefinida, y responsabilidad limitada a su capital social, por tanto, la responsabilidad de sus asociados estará limitada al capital que aporten a la entidad.

Artículo 3.- OBJETO SOCIAL: La Asociación tendrá como objeto principal Cultivo y comercialización de tubérculos, vegetales, melones y frutas.

Para su cumplimiento podrá efectuar especialmente las siguientes actividades:

1. Adquirir, arrendar, enajenar, administrar, preñar o hipotecar bienes inmuebles;
2. Importar maquinaria, vehículos, equipos, materia prima, insumos y similares, destinados al cumplimiento de su objeto social;
3. Exportar la producción de sus asociados preservando la soberanía alimentaria;
4. Propender al mejoramiento social de sus miembros, mediante la comercialización de los productos o servicios desarrollados por ellos;
5. Propender a la eficiencia de las actividades económicas de sus asociados, fomentando el uso de técnicas y tecnologías innovadoras y amigables con el medio ambiente;
6. Suscribir convenios de cooperación técnica y capacitación con organismos gubernamentales y no gubernamentales, nacionales y/o extranjeros, para el fortalecimiento de las capacidades de sus asociados; y,
7. Promover la integración con organizaciones afines o complementarias, procurando el beneficio colectivo.

TITULO SEGUNDO

TÍTULO SEGUNDO DE LOS ASOCIADOS

Artículo 4.- ASOCIADOS: Son miembros de la Asociación, las personas naturales legalmente capaces, con actividades relacionadas con el objeto social establecido en el artículo 3 del presente Estatuto, aceptadas por la Junta Directiva, previo el cumplimiento de los requisitos y procedimientos específicos que constarán en el Reglamento Interno.

Artículo 5.- OBLIGACIONES Y DERECHOS DE LOS ASOCIADOS: Son obligaciones y derechos de los asociados, además de los establecidos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General, los siguientes:

1. Intervenir en las Juntas Generales con voz y voto, pudiendo elegir y ser elegidos para los cargos directivos, previo el cumplimiento de los requisitos previstos en el presente estatuto y en su Reglamento Interno;
2. Ser beneficiarios de los programas de capacitación, asistencia técnica y de los servicios que ofrezca la Asociación;
3. Utilizar responsablemente los bienes y servicios comunes;
4. Cumplir las disposiciones legales, reglamentarias, los estatutos sociales y la normativa interna que rigen a la Asociación;
5. Cancelar los aportes de capital no reembolsable y las cuotas ordinarias y extraordinarias que sean fijadas por la Junta General o la Junta Directiva;
6. Desempeñar las obligaciones inherentes al cargo para el que hayan sido designados;
7. Contribuir con su comportamiento al buen nombre y prestigio de la Asociación;
8. No incurrir en competencia desleal en los términos dispuestos en la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario y su Reglamento General;
9. No utilizar a la organización para evadir o eludir obligaciones tributarias propias o de terceros, o para realizar actividades ilícitas;
10. Los demás que consten en el Reglamento Interno.

Artículo 6.- PÉRDIDA DE LA CALIDAD DE ASOCIADO: La calidad de asociado se pierde por retiro voluntario, exclusión o fallecimiento.

Artículo 7.- RETIRO VOLUNTARIO: El asociado podrá solicitar a la Junta Directiva, en cualquier tiempo, su retiro voluntario. En caso de falta de pronunciamiento por parte de la Junta Directiva, la solicitud de retiro voluntario surtirá efecto transcurridos 30 días desde su presentación.

Artículo 8.- EXCLUSIÓN: La exclusión del asociado será resuelta por la Junta Directiva de conformidad con las causas y el procedimiento establecido en el Reglamento Interno. La exclusión será susceptible de apelación ante la Junta General en última y definitiva instancia.

TÍTULO TERCERO ORGANIZACIÓN Y GOBIERNO

Artículo 9.- ESTRUCTURA INTERNA: El gobierno, dirección, administración y control interno de la Asociación, se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

1. Junta General;
2. Junta Directiva;
3. Junta de Vigilancia; y,
4. Administrador.

DE LA JUNTA GENERAL

Artículo 10.- 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 estas decisiones no sean contrarias a la ley, al reglamento o su estatuto social.

Artículo 11.- 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.

Artículo 12.- CLASES Y PROCEDIMIENTO DE JUNTAS GENERALES: Las Juntas Generales serán ordinarias y extraordinarias y su convocatoria, quórum y normas de procedimiento parlamentario, constarán en el Reglamento Interno de la Asociación.

En la convocatoria constará por lo menos: lugar, fecha, hora de la Junta y el orden del día.

DE LA JUNTA DIRECTIVA

Artículo 13.- La Junta Directiva estará integrada por el Presidente, el Secretario y un Vocal principal, con su respectivo suplente, 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 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Artículo 14.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DIRECTIVA: Son 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 asociados 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 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.

DE LA JUNTA DE VIGILANCIA

Artículo 15.- 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 vocal(es) principal(es) con sus respectivo(s) suplente(s), 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 2 años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez consecutiva. Cuando concluyan su segundo período inmediato, no podrán ser elegidos para ningún cargo directivo hasta después de 2 años.

Artículo 16.- ATRIBUCIONES Y DEBERES DE LA JUNTA DE VIGILANCIA: Son 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 PRESIDENTE

Artículo 17.-ATRIBUCIONES: El Presidente de la Junta Directiva presidirá también la Asociación y la Junta General, durará 2 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 su cargo, tendrá las siguientes:

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

Artículo 18.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Secretario de la Asociación, además de las funciones y responsabilidades propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

1. Elaborar las actas de las sesiones de 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 las obligaciones relacionadas con la recepción, conocimiento y despacho de la correspondencia de la Asociación;
5. Custodiar y conservar ordenadamente el archivo;
6. Entregar a los asociados, previa autorización del Presidente, la información que esté a su cargo y que le sea requerida;

7. Notificar las resoluciones;
8. Llevar el registro actualizado de la nómina de asociados, con sus datos personales.

DEL ADMINISTRADOR

Artículo 19.- FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES: El Administrador será elegido por la Junta General, por un período de 2 años y además de las atribuciones propias de la naturaleza de su cargo, tendrá las siguientes:

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;

TÍTULO CUARTO RÉGIMEN ECONÓMICO

Artículo 20.- CAPITAL SOCIAL: El capital social de la Asociación estará constituido por:

1. Las cuotas de admisión, ordinarias y extraordinarias, que tienen el carácter de no reembolsables;
2. La totalidad de las utilidades y excedentes del ejercicio económico una vez cumplidas las obligaciones legales; y,
3. Las donaciones efectuadas a su favor que, en caso de disolución, no podrán ser objeto de reparto entre los asociados. La Junta General determinará, la organización pública o privada, sin fin de lucro, que será beneficiaria de estos bienes y que tendrá como objeto social una actividad relacionada con el sector de la economía popular y solidaria.

Artículo 21.- CONTABILIDAD Y BALANCES: La Asociación aplicará las normas contables establecidas en el Catálogo Único de Cuentas emitido por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Los estados financieros y balance social anuales serán aprobados dentro de los primeros noventa días de cada año por la Junta General.

TÍTULO QUINTO DE LA TRANSFORMACIÓN, FUSIÓN, DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN

Artículo 22.- TRANSFORMACIÓN: La Asociación podrá transformarse en cooperativa por decisión de las dos terceras partes de los asociados, tomada en Junta General convocada para ese efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; o, por disposición de esta Superintendencia, cuando haya superado los niveles de activos, ventas y número de asociados para mantener la condición de Asociación.

Artículo 23.- FUSIÓN: La Asociación podrá fusionarse con otra u otras de actividad similar, por decisión tomada por las dos terceras partes de los asociados en la Junta General convocada

especialmente para este efecto y con aprobación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Artículo 24.- DISOLUCIÓN y LIQUIDACIÓN: La Asociación se disolverá y liquidará por voluntad de sus integrantes, expresada con el voto secreto de las dos terceras partes de los asociados, en Junta General convocada especialmente para el efecto; y, por resolución de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, de acuerdo con las causales establecidas en la Ley y su Reglamento General.

DISPOSICIONES GENERALES

Primera.- Se entienden incorporadas al presente estatuto y formando parte del mismo, las disposiciones de la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, su Reglamento General, las dictadas por el ente regulador y la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

Segunda.- Los conflictos que surgieren al interior de la Asociación serán resueltos según los mecanismos establecidos en el Reglamento Interno que deberá incluir como instancia de resolución, la presentación ante un Centro de Mediación debidamente autorizado y calificado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, antes del ejercicio de las acciones administrativas o judiciales que sean pertinentes.

Tercera.- Los directivos, asociados y administrador de la Asociación, brindarán, obligatoriamente, las facilidades necesarias para la realización de inspecciones, supervisiones, exámenes especiales, auditorías y entregarán la información que fuere requerida por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria; caso contrario, serán de su responsabilidad, las sanciones que pudieran imponerse a la Asociación.

CERTIFICACIÓN DEL SECRETARIO

Haga clic aquí para escribir texto.

.....

Haga clic aquí para escribir texto.

SECRETARIO

Nota: El acta constitutiva es un documento legal y requisito principal para constitución de asociaciones y el ente regulador es la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS (2016)

5.1.2.2. Organigrama propuesto para ASOVIPACHA

Según lo establecido en el Acta Constitutiva para la Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica "ASOVIPACHA", detallado líneas arriba en el Título Tercero, sobre Organización y Gobierno; Art. 9.-Estructura Interna: El gobierno, dirección, administración y control interno de la asociación Superintendencia de Economía Popular y Solidaria SEPS (2016) se ejercerá por medio de los siguientes organismos:

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

Todas las atribuciones, están delimitadas en el acta constitutiva y el reglamento interno de la asociación; por lo que tomando en consideración la organización dada por la SEPS se propone la siguiente estructura organizativa para ASOVIPACHA, así:

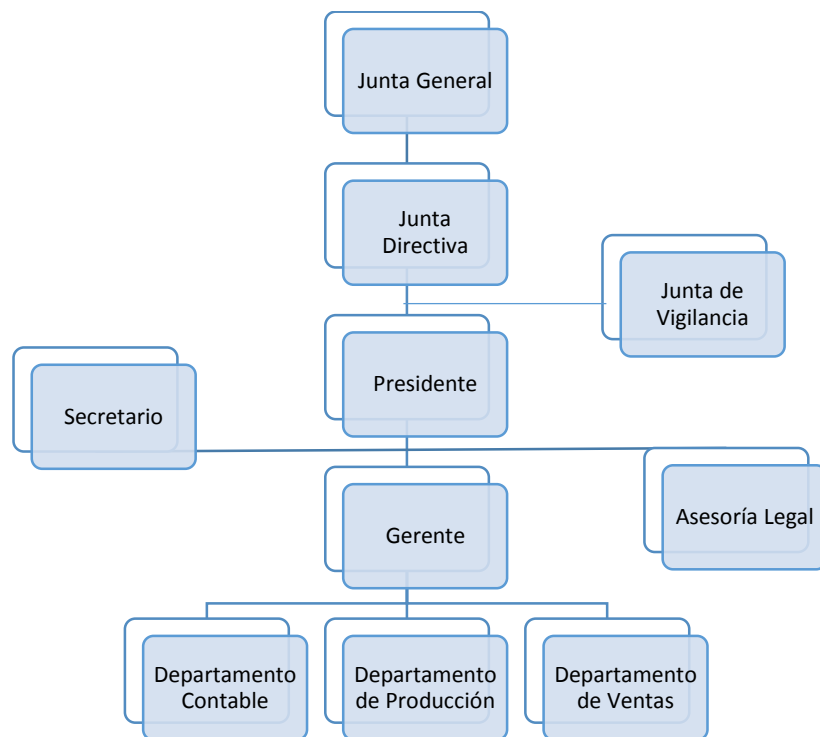


Gráfico 27: Organigrama estructural


Fuente: Elaboración propia

De la misma manera para que se logre el éxito de la asociación es necesario detallar las funciones representativas de los puestos que componen el organigrama anteriormente propuesto para lo cual a continuación se desarrolla un manual de funciones.

5.1.2.3. Manual de Funciones

El manual de funciones es una herramienta de gestión importante para la toma de decisiones en donde se detalla las tareas y actividades que cada uno de los puestos de trabajo requiere se cumplan para lograr los objetivos deseados; vale la pena señalar que: las funciones de la junta general, junta directiva y junta de vigilancia ya se encuentran descritas en el acta de constitución de ASOVIPACHA por lo que a continuación se detalla las funciones del resto de la estructura de la organización.


Tabla 46: Manual de funciones Presidente.

 <p>ASOVIPACHA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA "ASOVIPACHA"</p>	Pág.
		1
		Versión
		1.1
		Fecha
		22/04/2016
Nombre del cargo	PRESIDENTE	Código
		ASO-P01
OBJETIVO		
Establecer buenas relaciones interpersonales entre directivos, funcionales y con todos los socios y socias de la asociación.		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Representar a la Asociación, en cuantos actos, acciones o gestiones sea necesario. • Convocar dentro de las normas reglamentarias las reuniones de las Asambleas Generales y la Junta Directiva. • Someter a la deliberación de la Asamblea General aquellos asuntos que, habiendo sido objeto de estudio por la Junta Directiva. • Presidir las sesiones de la Asamblea General y la Junta Directiva; dirigir sus debates. • Firmar con el Secretario la correspondencia oficial y las actas, poniendo el visto bueno a las certificaciones que el Secretario expida. • Hacer cumplir los acuerdos adoptados que reciba de las Asambleas Generales y de la Junta Directiva. • Proveerá los nombramientos del personal administrativo, fijando su retribución y separará de sus cargos a los mismos. Todo ello lo ratificará la Junta Directiva 		
REQUISITOS		
EDUCACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria • Título de Bachillerato 		
ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo • Confiabilidad • Liderazgo • Solución de problemas • Integridad • Servicio • Motivación • Sociable • Apacible 		
HABILIDADES		

- Manejo de paquetes básicos de Microsoft Office (Word, Excel, Paint, Point)


Fuente: elaboración propia

Tabla 47: Manual de funciones Gerente.

 <p>ASOVIPACHA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”</p>	Pág.
		2
		Versión
		1.1
		Fecha
		22/04/2016
Nombre del cargo	GERENTE	Código
		ASO-AD01
OBJETIVO		
<p>Determinar las direcciones Administrativas de ASOVIPACHA, para encaminar el adecuado manejo de los recursos en la gestión interna de la organización.</p>		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Representar legalmente a la Asociación; • Planificar las acciones estratégicas; • Cumplir y hacer cumplir a los asociados, las disposiciones emitidas por la Junta General y Directiva; • Administrar a la asociación, ejecutando políticas, planes, proyectos y presupuestos debidamente aprobados. • Autorizar, girar, sustentar trámites bancarios necesarios para las necesidades económicas de la asociación. • Supervisar el Talento humano y actividades en el inferior de la organización. • Presentar informe administrativo, los estados financieros y el balance social para conocimiento de la Junta de Vigilancia y Aprobación de la Junta General. 		
REQUISITOS		
EDUCACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Superior en carreras afines: Administración de Empresas • Título universitario: Ingeniería 		
ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo • Confiabilidad • Liderazgo • Solución de problemas • Integridad • Servicio • Motivación • Sociable • Apacible 		
HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Programas Administrativos y contables. 		


Fuente: elaboración propia

Tabla 48: Manual de funciones Secretario.

 <p>ASOVIPACHA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA "ASOVIPACHA"</p>	Pág.
		3
		Versión
		1.1
		Fecha
		22/04/2016
Nombre del cargo	SECRETARIO	Código
		ASO-SE01
OBJETIVO		
<p>Establecer buenas relaciones interpersonales con directivos, funcionales y público en general. Responsabilidad por la organización, supervisión, custodia de documentos.</p>		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar las actas de las sesiones de Junta General y Directiva, responsabilizándose por su contenido y conservación; • Firmar conjuntamente con el residente, la documentación de la asociación y las actas de las sesiones; • Certificar y dar fe de la veracidad de los actos, resoluciones y de los documentos institucionales, previa autorización del Presidente. • Velar por el buen funcionamiento de la Asociación. • Organizar y dirigir el fichero y el archivo y todas las dependencias y ser responsable de la custodia de la documentación. 		
REQUISITOS		
<p>EDUCACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nivel de educación mínima secundaria • Título Bachillerato en Secretaría, Contabilidad o afines 		
<p>ACTITUDES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimismo • Confiabilidad • Liderazgo • Solución de problemas • Integridad • Servicio • Motivación • Sociable • Apacible 		
<p>HABILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes básicos de Microsoft Office 		


Fuente: elaboración propia

Tabla 49: Manual de funciones Asesor Legal.

 <p>ASOVIPACHA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”</p>	Pág.
		4
		Versión
		1.1
		Fecha
		22/04/2016
Nombre del cargo	ASESOR LEGAL (EXTERNO)	Código
		ASO-AL01
OBJETIVO		
<p>El asesor legal informa, desarrolla proyectos en materia jurídica, de desarrollo económico y financiera, contables, y demás áreas que tengan que ver con la organización y sus funciones.</p>		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Prestar asesoramiento Jurídico a la asociación • Sustanciar procesos laborales, civiles, penales y administrativos de la organización asumiendo defensa cuando el caso se amerita. • Llevar a cabo procesos administrativos de la asociación • Verificar el cumplimiento de las boletas y póliza de garantías • Declaración de impuestos de vehículos e inmuebles • Elaborar informes legales solicitados por el gerente de la asociación • Redactar todo tipo de contratos de trabajo • Tramites de transferencia de maquinarias y nuevos productos • Preparar procesos para remates de mercaderías no cobrada 		
REQUISITOS		
EDUCACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Superior en carreras afines: Derecho • Título universitario: Abogado 		
ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos específicos en las áreas jurídicas de los negocios • Saber establecer el equilibrio económico entre la propia actividad y el asunto que le es encomendado. • Capacidad de conformación de equipos multidisciplinarios • Solución de problemas • Integridad • Precisa apreciación del contexto actual Motivación • Sociable • Apacible 		
HABILIDADES		
Manejo de leyes:		
<ul style="list-style-type: none"> • Código Civil • Ley de la SEPS • Leyes relacionado a la actividad agraria • Constitución de la República del Ecuador, y otras 		


Fuente: elaboración propia

Tabla 50: Manual de funciones Jefe Financiero

 <p>ASOVIPACHA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”</p>	Pág.
		5
		Versión
		1.1
		Fecha
		22/04/2016
Nombre del cargo	JEFE FINANCIERO	Código
		ASO-JF001
OBJETIVO		
Registrar y evaluar el proceso contable de las actividades comerciales de la asociación cumpliendo todas las obligaciones sociales y económicas.		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la documentación respectiva de ingresos y egresos de la asociación. • Realizar el registro diario de las actividades comerciales de la entidad. • Manejo de las obligaciones contractuales sociales del recursos humano así como el pago correspondiente de las obligaciones. • Manejo de los activos fijos de la organización. • Pagos y declaraciones con respecto de las obligaciones contraídas con el SRI. • Diseño y aplicación de normas políticas contables. • Elaboración y presentación de los estados financieros. 		
REQUISITOS		
EDUCACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Superior en carreras afines: Contabilidad • Título universitario: Ingeniería 		
ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo • Confiabilidad • Liderazgo • Solución de problemas • Integridad • Servicio • Motivación • Sociable • Apacible 		
HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes básicos de Microsoft Office • Normas internacionales de información financieras • Métodos de valoración de inventarios 		


Fuente: elaboración propia

Tabla 51: Manual de funciones Jefe de Producción

 <p>ASOVIPACHA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”</p>	Pág.
		7
		Versión
		1.1
		Fecha
		22/04/2016
Nombre del cargo	JEFE DE PRODUCCIÓN	Código
		ASO-JP01
OBJETIVO		
Ejecutar actividades operativas con respecto a la producción agrícola, y emprendimientos dentro de la asociación.		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Informar sobre actividades productivas dentro de la asociación. • Elaborar proyectos para mejoramiento productivo. • Solucionar problemas dentro de los procedimientos productivos. • Establecer indicadores de producción. • Realizar evaluación a los socios con respecto a los procedimiento productivos • Supervisar el nivel de satisfacción del socio y mejoramiento de su calidad de vida 		
REQUISITOS		
EDUCACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Superior en carreras afines: Administración, Agronomía • Título universitario: Tecnología 		
ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo • Confiabilidad • Liderazgo • Solución de problemas • Integridad • Servicio • Motivación • Sociable • Apacible 		
HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes básicos de Microsoft Office 		

Fuente: elaboración propia

Tabla 52: Manual de funciones Jefe de Ventas

 <p>ASOVIPACHA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA</p>	<p align="center">MANUAL DE FUNCIONES ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”</p>	Pág.
		6
		Versión
		1.1
		Fecha
		22/04/2016
Nombre del cargo	JEFE DE VENTAS	Código
		ASO-JV01
OBJETIVO		
Ejecutar actividades de comercialización con respecto a los productos agrícolas, la logística y distribución adecuada a los mercados locales.		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ul style="list-style-type: none"> • Responsable de coordinar negociaciones comerciales (información de productos, precios y mercados) • Diseñar planes de comercialización y promoción sobre la asociación. • Elaborar proformas • Receptar pedido y ordenes de producción • Encargarse de la facturación y entrega al cliente • Solucionar problemas de logística con respecto de la mercaderías • Supervisar el nivel de satisfacción del cliente con respecto a la entrega de los productos agrícolas. 		
REQUISITOS		
EDUCACIÓN		
<ul style="list-style-type: none"> • Superior en carreras afines: Marketing • Título universitario: Tecnología 		
ACTITUDES		
<ul style="list-style-type: none"> • Optimismo • Confiabilidad • Liderazgo • Solución de problemas • Integridad • Servicio • Motivación • Sociable • Apacible 		
HABILIDADES		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de paquetes básicos de Microsoft Office 		

Fuente: elaboración propia

5.1.2.4. Reglamento Interno

De la misma manera para que se garantice el éxito de la organización es necesario entregar un conjunto ordenado de normas de carácter obligatorio para todos los que integran ASOVIPACHA para lo que se recomienda el siguiente reglamento interno:

TITULO I

CAPITULO I DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1.-La asociación de PRODUCTORES Agropecuarios Las Viñas -Pachanlica ubicada en el Cantón Pelileo, parroquia Chiquicha con sede en el sector del Pachanlica, estará Regulada por la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS), que actuará bajo la sigla de denominada "ASOVIPACHA"

Art. 2.-Todas las integrantes de la Asociación sean cuales fueren sus funciones están obligados a cumplir el presente reglamento interno, el mismo que se considera componente de los documentos de constitución, Estatutos, reglamento Interno de LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS -PACHANLICA.

TITULO II

CAPITULO II DE LOS REQUISITOS Y CONDICIONES PARA ASOCIARSE

Art. 3.- Podrán afiliarse a la Asociación De Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica, siempre y cuando tengan domicilio legal y cumplan los siguientes requisitos estipulados en el estatuto.

- a) Tendrá que ser necesariamente productores agropecuarios.
- b) Respetar y cumplir con el estatuto, reglamento interno de la ASOCIACIÓN, el que estará de acuerdo con las decisiones que se tomen entre los socios
- c) Solicitar su inscripción por escrito y que al momento de su incorporación paguen su inscripción de afiliación un monto de 175 Dólares Americanos, el mismo que estará en función de incrementarse de acuerdo al 50 % de salario básico unificado.
- d) Realizar los aportes económicos establecidos en el reglamento interno y otros que se decidan para la buena marcha de la ASOCIACIÓN.

Art 4.-FORMA DE ADMISIÓN:

1. Toda persona que quiera afiliarse a la Asociación, el mismo debe realizar una solicitud al Directorio para su aceptación o negación.
2. La persona solicitante acompañara a su solicitud los datos personales, ocupación.
3. Inmediatamente recibida la solicitud, y en primera sesión de directorio, el presidente dispondrá en orden del día la prioridad para considerar la solicitud.
4. El Directorio reunido considerará- la solicitud, la resolución que emita será con el voto de la simple mayoría utilizando la parte resolutive la palabra (Aprobada) en caso de que la solicitud obtenga un resultado positivo y el término (Improbada), en

caso de que obtenga un resultado negativo, esta resolución será comunicada a la persona interesada.

5. La persona admitida, será comunicada oficialmente mediante comunicación firmada por el presidente de la Asociación adjuntándose las condiciones entre la nueva asociada y la Asociación.
6. Cumpliendo con el Art. 3 de este Reglamento, la asociada cancelara la suma de \$ 50% del salario básico unificado al momento de su incorporación.
7. Se abrirá una base de datos para registro, de cada uno de los asociados conteniendo sus datos personales, la fecha de su ingreso y sus aportaciones económicas a la Asociación y las características de su producción.

Art. 5.- RETIRO O EXCLUSIÓN:

Los asociados dejaran de tener la calidad de tales en los siguientes casos:

- a) Por renuncia voluntaria y aceptada por la ASOCIACIÓN y siempre que no sea deudora, codeudora o garante, hasta que estas obligaciones queden totalmente salvadas.
- b) Al hacer renuncia voluntaria a la ASOCIACIÓN pierde todo derecho.
- c) Por incumplimiento de las obligaciones establecidas en el reglamento interno de la ASOCIACIÓN.
- d) Por exclusión justificada a causa de actos en contra de los fines y objetivos de la ASOCIACIÓN.
- e) Por infracciones justificadas, la primera vez se dará una llamada de atención verbal, la segunda vez en forma escrita y la tercera el retiro obligatorio.
- f) Incumplimiento a compromisos asumidos al interior de la Asociación con terceras personas, ejemplo dientes.
- g) Actuar en forma desleal en contra de la organización económica de la ASOCIACIÓN.
- h) Injurias, calumnias o difamación de sus representantes legales que son los miembros de las directivas.
- i) Por faltarle el respeto a los miembros directivos de la Asociación, socios y funcionarios Públicos de Instituciones Públicas o Privadas.
- j) Por fallecimiento.

Art. 6.-En caso de fallecimiento de una asociada, los aportes y beneficios correspondientes pasarán a los herederos legales quienes asumirán los derechos y obligaciones de la fallecida dentro de las normas establecidas de la organización.

TÍTULO III
CAPITULO III DE LA ESTRUCTURA DE LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHANLICA

Art. 7.- El estatuto orgánico, indica que la estructura administrativa estará conformada por una Asamblea ordinaria, extraordinaria y el directorio. Por lo que para llevar a cabo los fines

de la asociación, se realizarán reuniones mensuales (cada dos meses), ordinarias y en caso de urgencia reuniones extraordinarias, para cuyo efecto deberá haber un quorum de la mitad más uno de las socios, tomándose las resoluciones por mayoría de votos, haciendo constar las determinaciones en el libro de actas donde firmaran los socios asistentes.

Art. 8.-Derecho a voz y voto; Todas las asociadas tienen el mismo derecho de participación en la consideración de los problemas de la Asociación, pero el uso de la palabra será cortado sin derecho a explicación cuando excediese del tiempo prudencial o contuviese palabras furiosas, de doble sentido y otros que afecten la calidad de las personas e Instituciones. Asimismo con relación al voto; agotados los argumentos, el presidente dispondrá mediante voto personal acreditado, la resolución de la propuesta, la aprobación será por simple mayoría de votos y en caso de empate, será dirimido por el o la presidente, cada resolución deber ser asentada en el libro de actas cuya constancia debe ser verificada por el o la presidente.

Art. 9.- Quorum; en toda reunión para que exista Quorum deberá proceder con la presencia de cincuenta 'por ciento más uno de las asociadas, tomándose las resoluciones por mayoría de votos, haciendo constar las determinaciones en el libro de actas donde firmaran los asociados asistentes.

TITULO IV

CAPITULO IV DE LOS DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL DIRECTORIO

Art. 10.-Del directorio, según el art. 14 del estatuto orgánico está constituido por un presidente o presidenta, secretaria, tesorero, Vocales principales y alternos Junta de Vigilancia, y Administrador. De igual manera se hace notar que la mesa directiva no percibirá remuneración alguna o sueldo por los servicios que preste a la ASOCIACIÓN, Sin embargo, se le reconocerá los pasajes, alimentación, alojamiento, cuando realicen viajes en representación de la organización.

Art. 11.-Para la elección del Directorio, se elegirá inicialmente una comisión electoral que dirigirá el acto eleccionario de acuerdo a modalidades directas de elección que determine la Asamblea. La comisión está compuesta por tres miembros, Un presidente, un secretario y un Vocal.

Art. 12.-Concluido el acto eleccionario, y aprobado el acta, las personas elegidas serán posesionadas en forma inmediata por el presidente Saliente, debiéndose hacer constar en el libro de actas los resultados obtenidos en las votaciones.

Art. 13.-El directorio deberá presentar informe de actividades en las reuniones ordinarias y extraordinarias, el informe económico cada 6 meses, tomando en cuenta los recursos propios y externos a los que la asociación pueda acceder.

Art. 14.-Todas las personas que integren la mesa directiva deberán ser productoras activas,

regulares para participar en las temas de elecciones para ser elegidas democráticamente en Asamblea Ordinaria que serán convocadas para este fin por la ASOCIACIÓN

Art. 15.- Reuniones del directorio; se reunirán de manera regular de acuerdo al cronograma de actividades aprobadas que se ejecutarán en la gestión, y cuando considere que exista situación que ameritan evaluación.

TITULO V

CAPITULO V DE LOS SOCIOS

Art. 16.- Los derechos y beneficios de los que serán acreedores como afiliadas son:

- a) A elegir y ser elegidos para la mesa directiva de la asociación.
- b) Gozar de los servicios que preste la Asociación, en la Convenios de comercialización de su producción agropecuaria.
- c) Acceso a, insumos, materias primas y uso de los instrumentos, herramientas y otros que adquiera la asociación, orientados al mejoramiento agropecuario .siempre y cuando los socios sean **ACTIVOS** y participen en reuniones y capacitaciones que se requieren.

Art. 17.- Las obligaciones a las que estarán sujetas Los Socios son:

- a) Asistir a las reuniones ordinarias y extraordinarias de las asociaciones
- b) Respetar y cumplir los estatutos, reglamento interno y resoluciones que se emanen de las asambleas ordinarias y extraordinaria de
- c) Cumplir con aportes y compromisos de cuotas económica por Falta \$10, Atraso \$1(durante 15 minutos), el socio puede pasar lista por dos compañeros integrantes de la Asociación.
- d) Pagar una cuota de inscripción por un monto del 50 % del salario básico Unificado + las aportaciones de los socios que le corresponden.
- e) Participar en actividades y poder cooperar en la capacitación ofrecida por instituciones Públicas o Privadas para así poder asumir cargos en la ASOCIACIÓN con la finalidad de fortalecer las capacidades de gestión económica y productiva de las participantes.

Fuente: Elaboración propia en base a ASOVIPACHA

5.1.2.5. Manual de procedimientos

El manual de procedimientos contiene una descripción detallada de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones del componente administrativo-productivo, con el fin de alcanzar mejores resultados, operando adecuadamente la parte administrativa, productiva, contable/financiera y comercial por lo que se propone el siguiente flujo de procesos distribuido de manera general y por cada uno de los departamentos así:

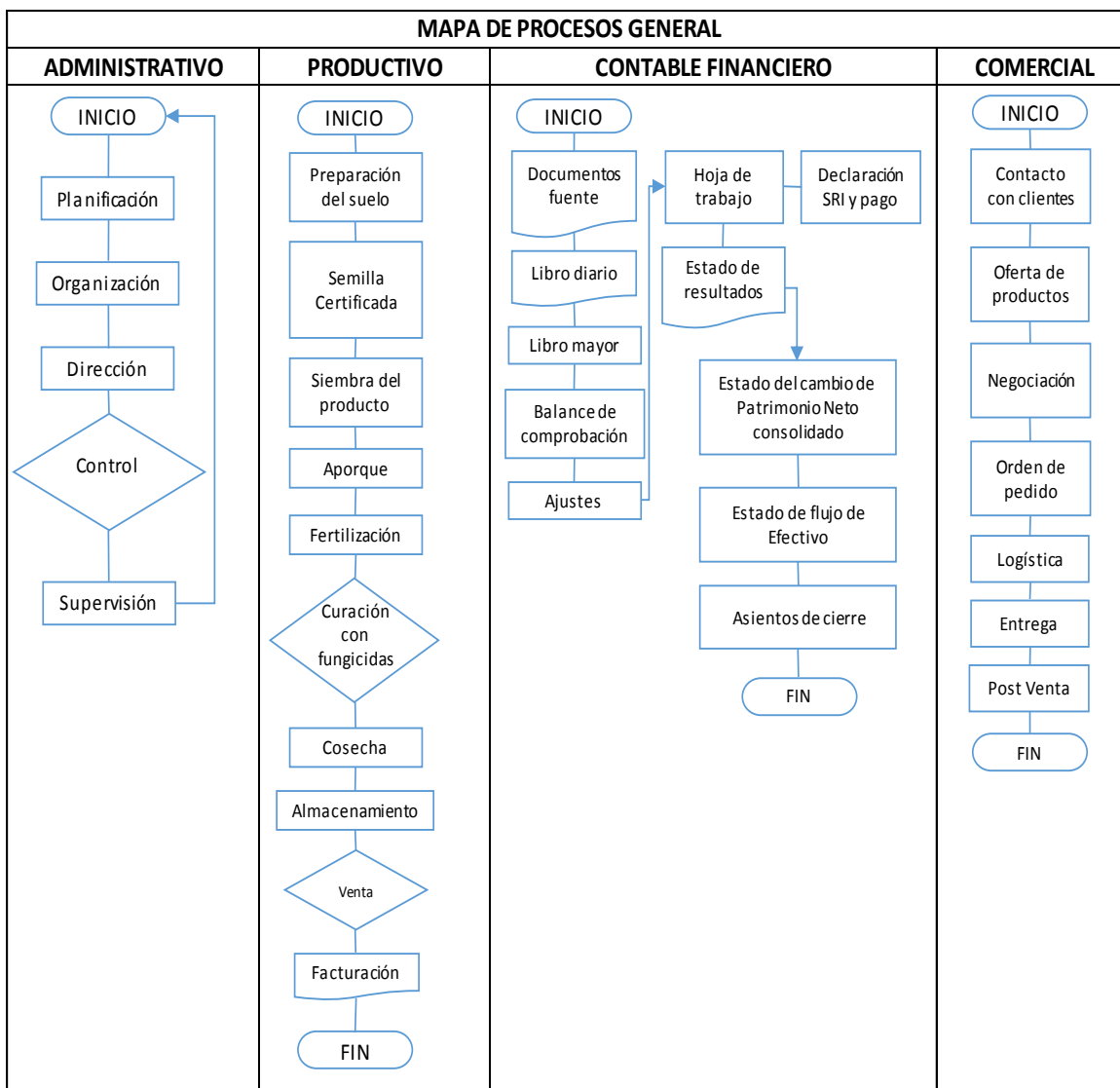


Gráfico 28: Mapa de procesos general
Fuente: elaboración propia

A continuación se describe el manual de procesos por cada una de las áreas específicas como son proceso administrativo, productivo, el proceso contable financiero y proceso comercial, así:

5.1.2.5.1. Proceso Administrativo

El proceso administrativo se da en cumplimiento al desarrollo del modelo de gestión basado en asociatividad, mismo que se trabaja en cuatro fases que a continuación se detallan y se complementan al sistema como documentos administrativos necesarios.

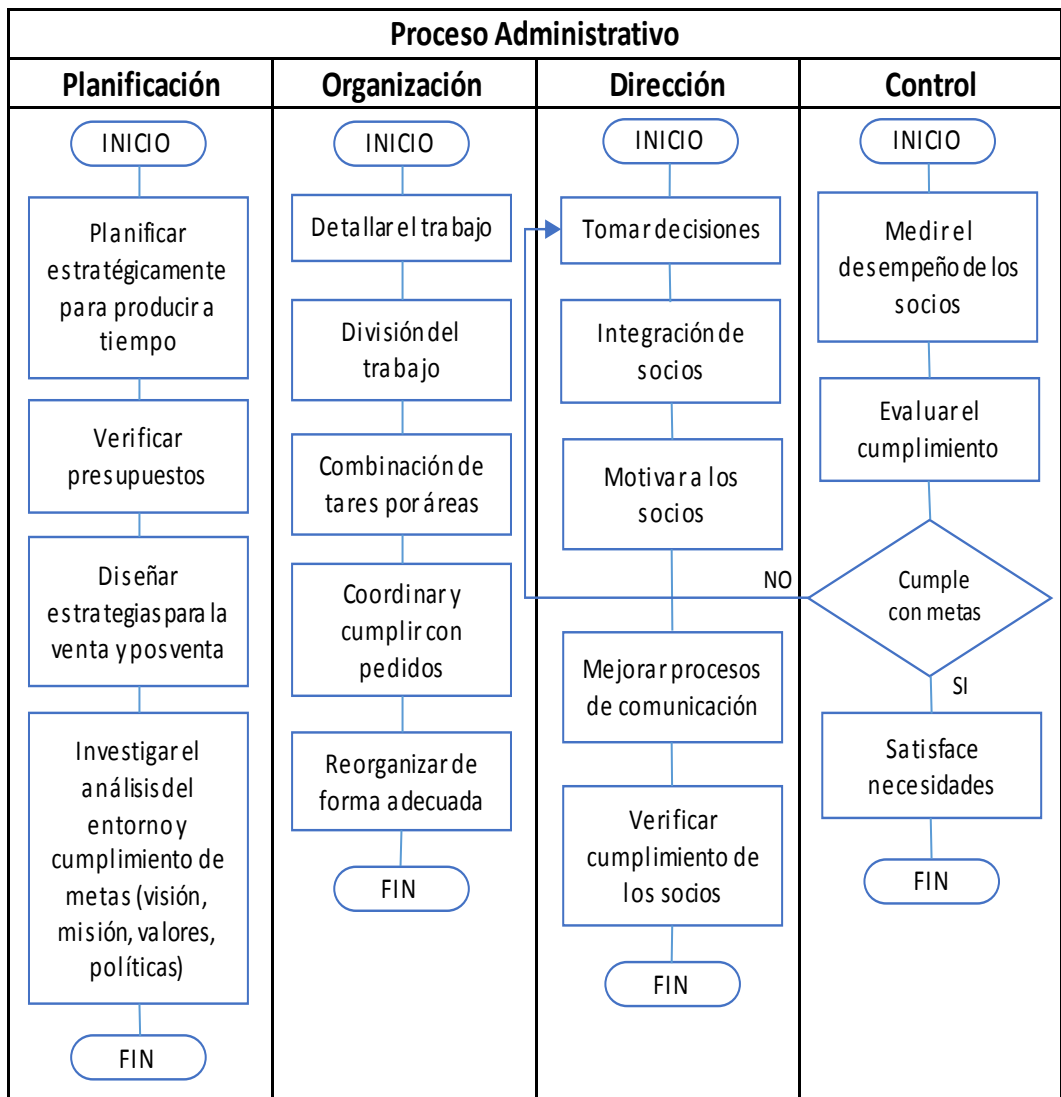


Gráfico 29: Mapa de Proceso administrativo
Fuente: elaboración propia

Lo anteriormente expuesto se detalla a continuación en el manual de procedimientos del proceso administrativo, Tabla 53.

Tabla 53: Manual de procedimientos del proceso administrativo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”	
NOMBRE: Proceso administrativo	
OBJETIVO: Establecer las actividades relacionados al proceso de adquisición, transformación y almacenamiento de productos agrícolas.	
FRECUENCIA: Continuo con evaluaciones semestrales o anual	
PROCESOS	PROCESOS SUB ALTERNOS
PLANIFICACIÓN	Determinar un plan estratégico para la asociación y definir objetivos detallados con tiempos y resultados.
	Generar informes de desempeño semestral o anual, sobre todos los proceso para análisis y seguimiento de los objetivos alcanzados y por cumplir.
	Definir presupuestos y aprobarlo en consejo, para la adquisición de insumos principalmente.
	Plantear estrategias orientadas a incrementar las ventas y servicios de posventa.
	Medir el alcance de la misión, visión, valores, objetivos y políticas.
ORGANIZACIÓN	Las actividades estarán referenciados en manuales y documentos oficiales, delimitando jerarquías, áreas y funciones, aceptadas y aprobadas en consejo.
	Organizar el trabajo según la planificación y orden o números de pedido para la producción y entrega de productos a tiempo.
	Supervisar de manera diaria y articulada el proceso general de cada área.
	Compartir funciones en medida de que se necesite ayuda para alcanzar los objetivos.
	Retroalimentar y reorganizar actividades cuando se termine un proceso productivo.
DIRECCIÓN	Tomar decisiones según la presentación previa de los informes pro cada área de la asociación.
	Integrar a los socios como sinónimo de hermandad y trabajo en equipo para fortalecer la comunicación interna y propender a un mejor alcance de objetivos.
	Mantener la motivación de los socios como parte de una cultura organizativa sólida.
	Los canales de comunicación deben darse de manera documental, verbal o uso de medios electrónicos, con el fin de mantener informados a los socios.

	Verificar que los socios estén cumpliendo con los estatutos de la organización, así como, el trabajo según las funciones encomendadas, pues deberán ser sometidos a control y evaluación periódica.
CONTROL	Diseñar los instrumentos necesarios para medir el desempeño de los socios y administrativos.
	Evaluar el cumplimiento y alcance de metas y objetivos planteados por la asociación a fin de tomar decisiones de cambio y mejoramiento continuo.
	Medir la calidad de vida de los asociados y satisfacción de sus necesidades para la toma de decisiones y mejora de los procesos.
	Aplicar y presentar indicadores de eficacia, efectividad y beneficio relacionados con productos, costo y tiempos en la todas las áreas de la asociación.

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.5.2. Proceso de producción

Los procesos de producción detallan la forma de producir en la organización, basándose en tres actividades como son, la adquisición de materias primas e insumos, la siembra y cosecha de los productos agrícolas y el almacenamiento y venta de los productos, por tanto a continuación se detalla el proceso productivo y el manual de procedimientos que debe seguir detallados en la tabla 17.

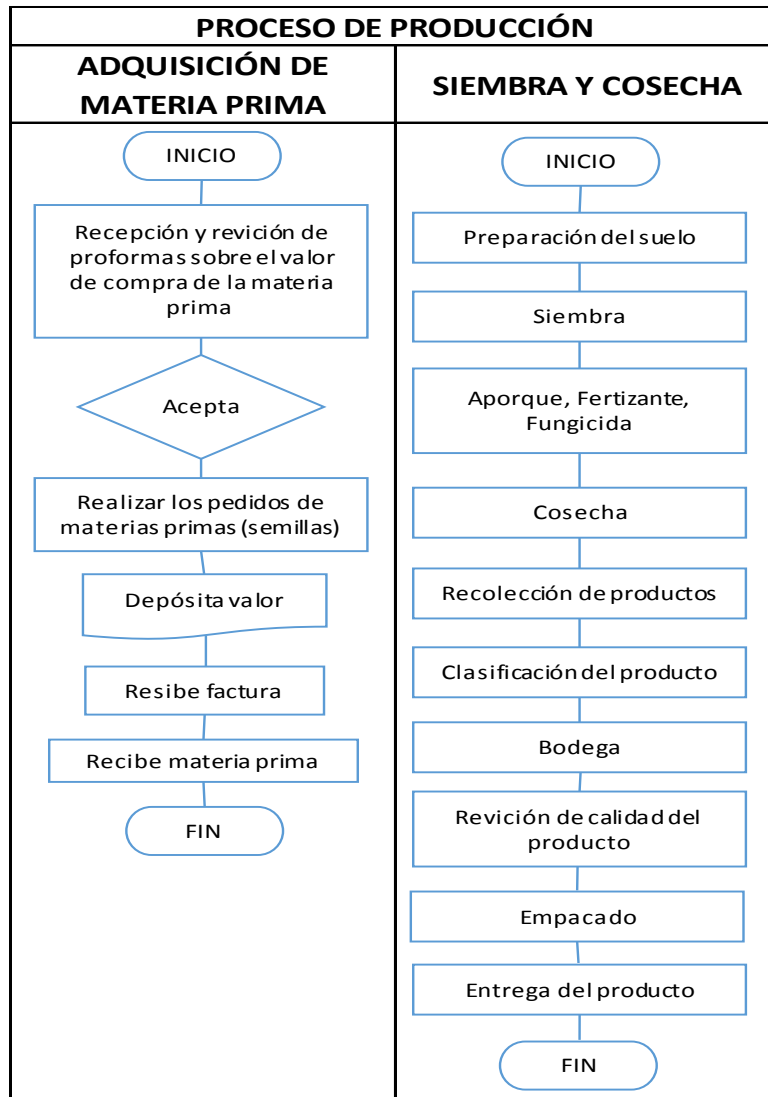


Gráfico 30: Proceso de producción

Fuente: elaboración propia

Tabla 54: Manual de procedimientos del proceso de producción.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”	
NOMBRE: Proceso de producción	
OBJETIVO: Establecer actividades en función al proceso de adquisición, producción y almacenamiento de los productos agrícolas.	
FRECUENCIA: Continuo	
PROCESOS	PROCESOS SUB ALTERNO
ADQUISICIONES	Los pedidos se realizarán según los requerimientos de materias primas en revisión de manejo de inventarios o a su vez mediante una orden de pedido.
	Se realizará un análisis de precios mediante la revisión de la proforma de los proveedores identificados por la Asociación o recomendados por los técnicos.
	La recepción y entrega de materias primas por parte de la empresa proveedora será verificado físicamente según el comprobante de entrega o factura y producto recibidos.
	Se realiza la transacción comercial mediante pago en efectivo o depósito por la mercadería y la entrega de la factura debidamente llenada por la empresa proveedora.
	El ingreso de materias primas para su almacenamiento se realiza previa la verificación física del estado de la mercadería comprada y con la orden de ingreso respectiva.
SIEMBRA / COSECHA	Se realiza una orden de salida para el traslado de las materias primas al lugar donde se desea realizar la producción.
	Las materias primas serán despachadas según las necesidades de cada productor.
	Cada socio individualmente deberá realizar las labores pre culturales para empezar con la siembra.
	La forma de producir es de manera técnica por lo que las actividades como el aporque, fertilización y la utilización de fungicidas o plaguicidas dependen de cada producto que se desee obtener.
	Cada producto tiene un tiempo específico para la cosecha, mismo que debe ser respetado para obtener productos de calidad, así mismo se realizan las labores de clasificación de los productos para disponerlos a comercialización.
	Revisa y clasifica los productos acorde a la calidad según los estándares exigidos por el cliente para su venta.

	El empaqueo de los productos será determinado y ordenados en las áreas destinadas como bodega, hasta su salida a la venta.
	La salida de productos agrícolas para la venta deberá darse en los tiempos específicos, pues la producción de mantenerse en bodega por demasiado tiempo puede perder su calidad o echarse a perder.

Fuente: elaboración propia

5.1.2.5.3. Proceso Financiero

Dentro de las organizaciones ES necesario y obligatorio el llevar contabilidad y presentar información financiera periódicamente, que evidencie los movimientos económicos de entrada y salida que tiene la asociación por lo que se propone el siguiente flujo de procesos y manual de procedimientos:

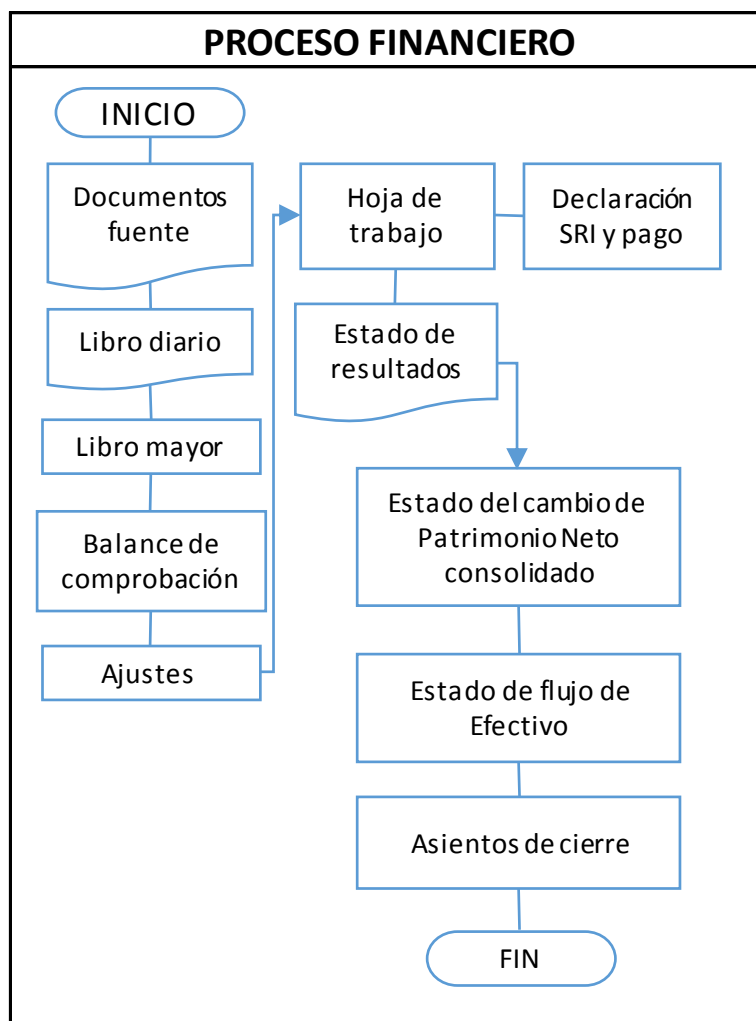


Gráfico 31: Proceso Financiero

Fuente: elaboración propia

Tabla 55: Manual de procedimientos del proceso financiero.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”	
NOMBRE: Proceso contable	
OBJETIVO: establecer las actividades y los recursos de la Asociación para el alcance de objetivos económicos y de rentabilidad.	
FRECUENCIA: Mensual	
PROCESOS	PROCESOS SUB ALTERNOS
Documentos fuentes	El encargado de realizar las ventas debe emitir las facturas de la asociación a todo cliente posterior a su compra de productos agrícolas. El departamento contable deberá archivar todos los documentos fuentes para realización de las declaraciones al SRI.
Libro diario	Se procederá al registro con la información obtenida de forma diaria. Se sistematizará las cuentas y transacciones que se realice cada día.
Libro mayor	Se verifica las transacciones realizadas a través de un libro Mayor como respaldo y comprobación de cuentas.
Balance de comprobación	Se deberá verificar y comprobar los saldos de todas las transacciones que se ha realizado en forma mensual para poder tomar decisiones adecuadas.
Hoja de Trabajo (Estados de Resultados Consolidados, Estado de Situación Financiera, Estado de Cambios del Patrimonio Neto Consolidado, Estado de Flujo de Efectivo y Asientos de Cierre)	El departamento contable realizará los ajustes de todos los procedimientos contables, para poder desarrollar los estados financieros, y ver las Utilidades y/o Pérdidas del ejercicio, de dichos resultados se establecen indicadores financieros y se toman decisiones encaminados al alcance de objetivos.
PROCESOS ESPECÍFICOS	
Declaración y pagos del IVA al SRI.	Contabilidad deberá realizar los pagos y declaraciones del IVA en forma mensual. Además se encargará de realizar y pagar el Impuesto a la Renta cada Año, conforme manda la ley tributaria.

Fuente: elaboración propia

Dentro del proceso financiero y en base a los resultados del estudio de campo, donde se descubrió que apenas el 25% del capital de producción es propio de los agricultores y 75% es por

financiamiento, por lo tanto la dirección debe enfocarse en el planteamiento de políticas para financiar las actividades de los agricultores, con el fin de mejorar los procesos, la calidad de la producción y prestar el mejor servicio.

Las políticas financieras dentro de este enfoque podrían ser:

- **Alianzas estratégicas:** Es necesario abrir líneas de crédito con proveedores de insumos que permitan diversificar los recursos, fomentar la producción y reducir los costos financieros (intereses) que normalmente en la banca son excesivos para el sector agrícola.
- **Fuentes de financiamiento:** El apoyo de instituciones financieras, será de vital importancia para los agricultores del sector, por ello el planteamiento de un crédito asociativo podría ser entre otras opciones, una idea para reducir los conflictos entre agricultores independientes y el sistema financiero.
- **Recursos propios:** podría establecerse un fondo común dentro de la asociación, para que dichos recursos sean destinados a la compra de insumos, tecnificación, capacitación y otras situaciones, que permitan un completo desarrollo asociativo y agrícola.
- **Clientes:** Se debe analizar la situación con los diversos clientes, pues el planteamiento de líneas de créditos a corto plazo (15 días más o menos), permitiría incrementar las ventas y la producción, así como los ingresos, sin embargo, el análisis corresponderá a la parte técnica económica que indique si es o no favorable.

Las políticas propuestas, son claras y concisas; argumentando que se necesita de recursos económicos para la adquisición de insumos, tecnificación y herramientas de trabajo, que permiten un desarrollo adecuado de la actividad, y para que la recuperación de los recursos se de en el menor tiempo posible.

5.1.2.5.3. Proceso de ventas

El procedimiento de ventas encierra las actividades inherentes a la comercialización de los productos de la asociación y la imagen de productos de calidad a los clientes que desean disfrutar de productos sanos, frescos y naturales para lo cual se propone el siguiente flujo y manual de procesamientos:

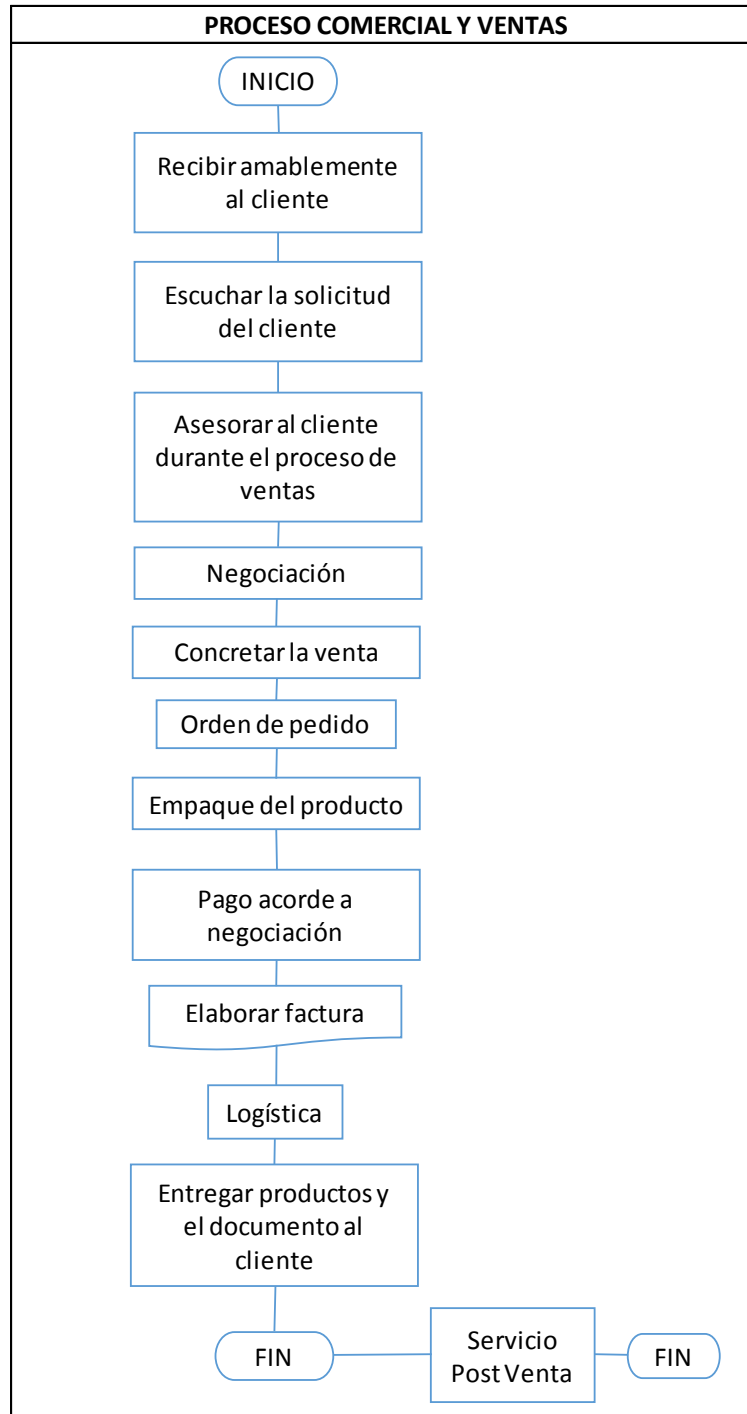


Gráfico 32: Proceso comercial y ventas

Fuente: elaboración propia

Tabla 56: Manual de procedimientos del proceso comercial y ventas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS LAS VIÑAS PACHALICA “ASOVIPACHA”	
NOMBRE: Proceso comercial y de ventas	
OBJETIVO: Establecer actividades comerciales y de ventas de la asociación Agrícola, que permita una buena gestión de ventas y posventas.	
FRECUENCIA: Continua	
PROCESOS	PROCESOS SUB ALTERNOS
Proceso comercial (Atención al cliente)	El vendedor o encargado de realizar el proceso de ventas de la asociación recibirá al cliente de manera cordial.
	Poner mucha atención las solicitudes y requerimientos que haga el cliente y asesorar de manera adecuada y comprensiva como incentivo a la decisión de compra.
	Establecer acuerdos con respecto a precio, condiciones de pago y entrega del producto acorde a las necesidades del cliente.
	El asesor debe cerrar la venta tomando en cuenta el precio y calidad de producto agrícola que elija el cliente, pues de esto depende el generar mejores resultados económicos para la asociación.
	Concretado la venta, deberá entregar el producto empacado, establecer la forma de entrega, proceder a la elaboración de la factura y cobro de la misma, para la entrega.
	Además que se le debe realizar un seguimiento (postventas) para fidelizar dicho cliente.

Fuente: elaboración propia

Una vez identificada la parte mecánica o teórica de la administración que se propone desarrollar en ASOVIPACHA es necesario definir las fases de dirección y el control como elemento práctico para el logro de la meta deseada a continuación se desarrolla la parte de dirección.

5.1.3. Fase 3: Dirección

Comprende un proceso continuo en donde se identifique el mejor líder o administrador que lleve a la práctica la misión y visión propuesta para ASOVIPACHA obteniendo a cambio la respuesta positiva de los socios de la misma a través de: la motivación y liderazgo, comunicación, entre otros.

5.1.3.1. Motivación

La motivación, el liderazgo, la comunicación (imagen corporativa y servicio al cliente) y sobre un enfoque comercial desarrollado a través del Método Canvas básico y fundamental para comercialización de los productos de la zona ; todo estos elementos son elementos claves para el desarrollo de una eficiente dirección organizativa, es por ello que al modelo de gestión basado en asociatividad se le implementa estos elementos, los cuales permiten incentivar el trabajo en equipo, mejorando la producción, la relación entre los socios agrícolas, brindando beneficios y generando procesos productivos equitativos, sustentables y sostenibles.

Es así, que para mantener un proceso motivacional adecuado, se propone aplicar el siguiente proceso motivacional en la asociación en la asociación de productores agropecuarios las viñas Pachanlica "ASOVIPACHA" a fin de logara el objetivo:

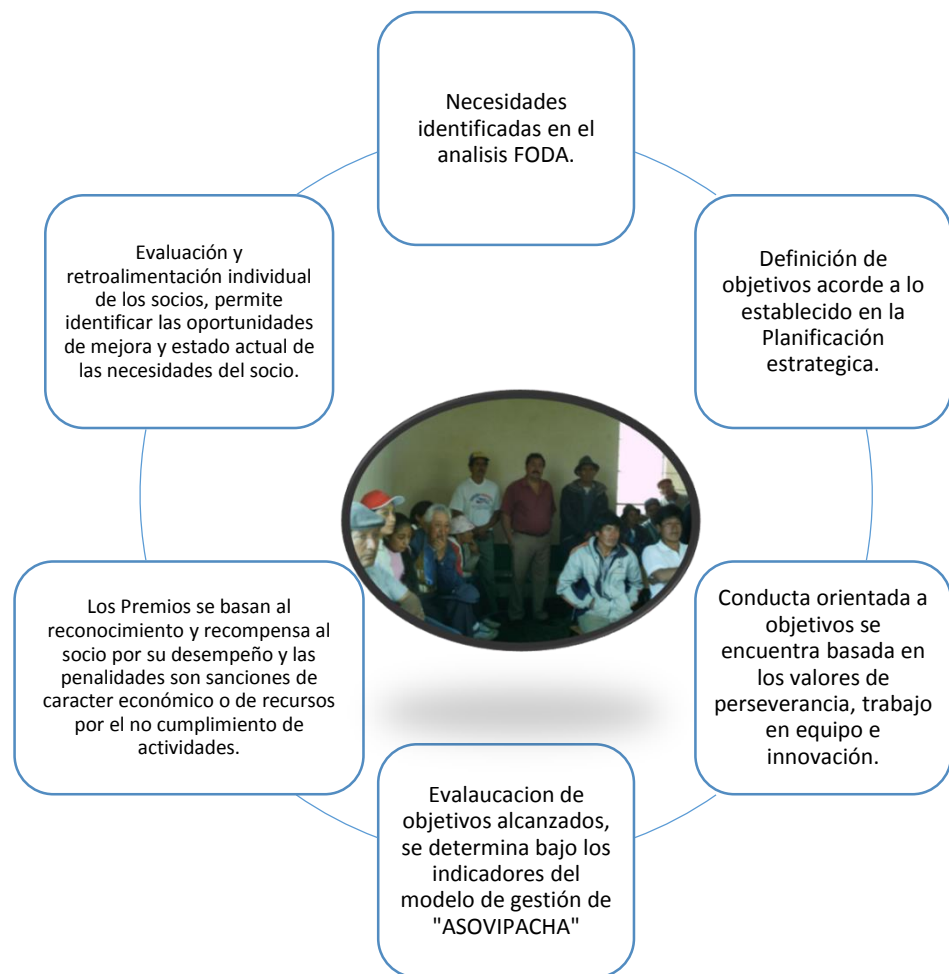


Gráfico 33: Proceso motivacional

Fuente: elaboración propia

Si este proceso se llega a satisfacer se lograra un estado positivo y alentador entre todos los que integran la asociación logrando mejores resultados en función del bien común.

5.1.3.2. Liderazgo.

Constituido por aquellas personas que sobresalen con ideas innovadoras, creativas para el desarrollo y crecimiento de la asociación teniendo en cuenta que todos sus miembros pueden ser llamados lideres sin embargo se requiere identificar aquella persona que sobresale de todos ellos para que en un trabajo en equipo busque fomentar y alcanza las metas y objetivos propuestos; en el grafico 5.34 se propone el seguir el proceso de liderazgo que debe seguir:

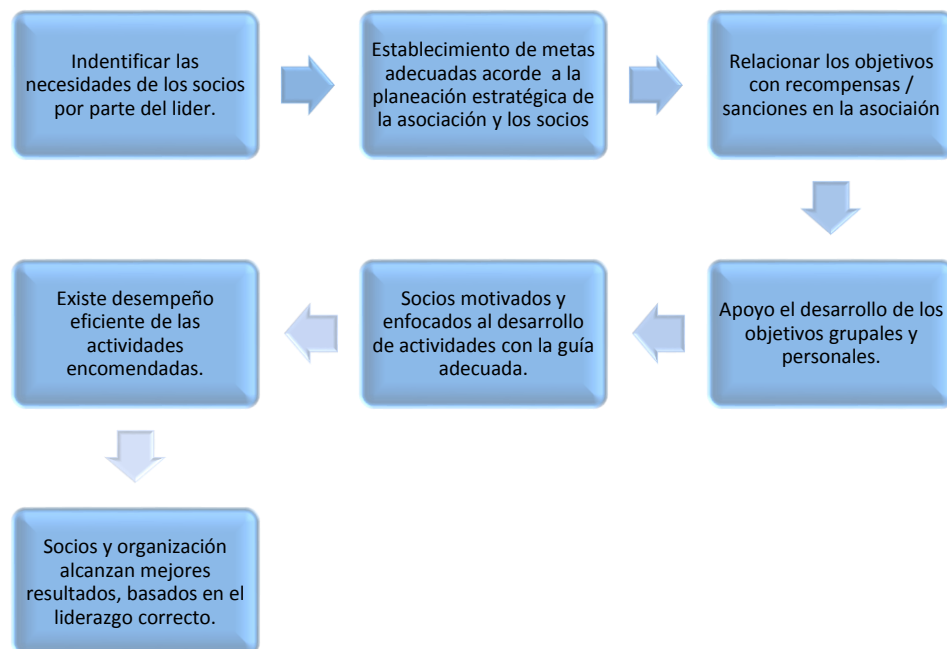


Gráfico 34: Proceso de liderazgo

Fuente: elaboración propia

Tanto el proceso motivacional, como el de liderazgo, guardan similitudes dado que trabajan a la par; es decir, que el estado motivacional viene con el liderazgo, se complementan y eso genera que los procesos dentro de la organización se den de manera eficiente y eficaz dentro de la organización, pues incentiva a la disciplina y trabajo en equipo. Estos procesos requieren ser claramente identificados por cada uno de los miembros de la asociación por lo que es necesaria una adecuada comunicación empresarial.

5.1.3.3. Comunicación empresarial.

Permite la relación adecuada de los stakeholders de ASOVIPACHA como son los socios, proveedores, clientes, entre otros, a través de pensamientos y datos que transmiten información del estado actual de las actividades planteadas en la asociación en base al plan estratégico trazado y la optimización de recursos en las actividades agrícolas; para ello es necesario direccionarlo a través de la comunicación interna y externa.

En la comunicación interna socializar el modelo de gestión basado en la asociatividad cuyo pilar fundamental es la planificación estratégica en donde la misión, visión, valores y estrategias necesarias a desarrollar para lograr el compromiso y empoderamiento en cada uno de los miembros de la asociación, siguiendo la ruta que consta en el grafico 5.10.



Gráfico 35: Comunicación interna ASOVIPACHA

Fuente: elaboración propia

Para la comunicación externa se propone una identidad de marca a fin de que, tanto a nivel interno como externo identifiquen y reconozcan a la asociación de productores agropecuarios de las Viñas Pachanlica ASOVIPACHA la misma que con la ayuda de un diseñador se sugiere:

Logotipo ASOVIPACHA



Gráfico 36: Logotipo ASOVIPACHA

Fuente: elaboración Jacome A. (2016)

Descripción del logotipo



Gráfico 37: Descripción del logotipo

Fuente: elaboración propia

Como se puede ver la imagen corporativa de ASOVIPACHA se enfoca en su razón de ser que es la producción óptima cuidando el medio ambiente y ofrecer productos sanos y naturales cuidando el medio ambiente; de la misma manera, se propone desarrollar políticas de servicio de calidad orientadas a lograr la preferencia y porque no, la fidelidad de los clientes hacia la variedad de productos que ofrece ASOVIPACHA, en coordinación con otros elementos que logre atraer la atención y convertir en ventas exitosas, entre los más representativos están:

- **Calidad de Servicio:** ASOVIPACHA garantiza la calidad de sus servicios, comprometiendo a la organización a satisfacer las necesidades de clientes, en relación con los valores institucionales y marco normativo interno.
- **Relación con clientes:** ASOVIPACHA promueve, asegurar relaciones de largo plazo con sus clientes, fundamentadas en la comprensión de sus necesidades expresadas en el enfoque y enmarcadas en un trato amable, equitativo y libre de discriminación.
- **Protección al cliente:** ASOVIPACHA busca preservar el bienestar y seguridad de sus clientes, a través del ofrecimiento de productos agrícolas de primera calidad y en cumplimiento con las normas de seguridad e higiene, así como la utilización de procesos productivos adecuados.
- **Gestión de reclamos:** ASOVIPACHA recibe sugerencias, quejas o reclamos, en función del servicio y el producto entregado, esto como sustento para el mejoramiento continuo y la formación de relación a largo plazo con el cliente.
- **Nuestro personal:** ASOVIPACHA involucra a los socios, para que mediante el trabajo asociativo y su compromiso con la excelencia, presten un mejor servicio y entreguen productos de primera.
- **Procesos de servicio al cliente:** ASOVIPACHA valora el tiempo de sus clientes, facilitando en forma oportuna, fácil y diligente cualquier requerimiento de los productos disponibles.
- **Infraestructura:** ASOVIPACHA se preocupa por ofrecer a sus clientes las mejores condiciones en la prestación de su servicio y entrega de productos.

A continuación es necesario converger lo anteriormente detallado con elementos constitutivos que a través del método Canvas, como herramienta de visión organizacional,

permita descubrir nuevos mercados, introducirnos en ellos y lograr su máximo aprovechamiento mediante el desarrollo de un enfoque comercial de calidad.

5.1.3.4. Enfoque Comercial- Método Canvas

Vale la pena reafirmar profundizar que el **método Canvas**, que permite diseñar un modelo de negocio, plasmando la idea en nueve pasos importantes, plasmados en un lienzo en donde se analiza la parte empresarial en su lado izquierdo y se analiza la situación de mercado en el lado derecho, como se visualiza e en gráfico 5.13 contribuyendo a la visión comercial que tiene Asovipacha.

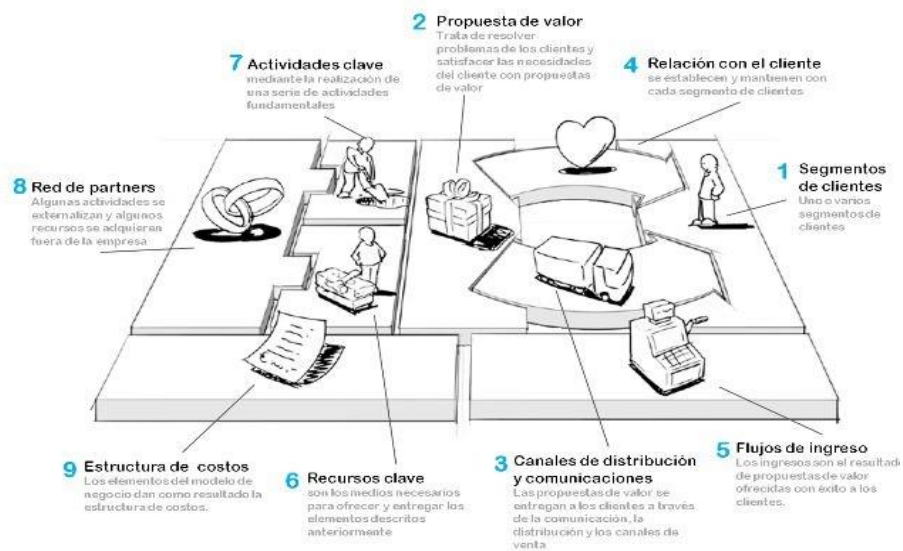


Gráfico 38: Método Canvas

Fuente: (Osterwalder, Pygneur, & Clark, 2013)




Prosiguiendo con el análisis, es necesario desarrollar las nueve directrices que propone el método Canvas siendo estos:

1. Segmentos de clientes; son las personas atendidas por la organización y en el caso de Asovipacha hace referencia a diferentes segmentos de mercado potenciales en los que encontramos intermediarios de plazas y mercados, micro mercados, supermercados y la población.
2. Propuesta de valor; se la puede describir como el beneficios cuantitativo o cualitativo que le brinda un bien o servicio al cliente. A lo que se propone la identificación de un producto de calidad, a precio competitivo y con buen servicio al cliente.

3. Canales de distribución y comunicación; son los que permiten comunicar a la empresa con los clientes, donde el cliente puede adquirir el producto y la empresa puede evaluar la propuesta de valor de su producto; los canales a los que se debe enfocar Asovipacha son los mercados populares de la zona, ferias al consumidor y tiendas especializadas.
4. Relación con el cliente; se la define en base al tipo de relación que se desea llevar con cliente y al objetivo que plantee la empresa; Asovipacha busca tener una relación de autoservicio bajo el fundamento de captación de cliente para iniciar.
5. Fuentes de ingresos de la asociación es considerada la aportación de los socios y el dinamismo del mercado en cuanto a la producción.
6. Recursos clave son los activos relevantes y necesarios para que el modelo funcione, los que se requieren son el capital humano conformado por los socios, recurso económico proveniente de las aportaciones de los socios y los financiamientos conseguidos a través de los proyectos, infraestructura o la tierra de cultivo de cada socio.
7. Actividades clave, las acciones que permitirán a la asociación iniciar con el modelo de gestión son el manejo adecuado de los recursos para optimizarlos, identificación de las necesidades del mercado, identificar a la asociación y buscar cadenas de distribución adecuadas al negocio.
8. Socios clave son los proveedores y socios interrelacionados a la asociación que permiten que el negocio funcione
9. Estructura de costos, son los utilizados para realizar las diferentes actividades claves del negocio en caso de la asociación se incurre en gastos administrativos, de servicios básicos, entre otros además que se visualiza el manejo de liquidez para compra de insumos, capacitación y asesoría de imagen corporativa que son actividades claves.

Prosiguiendo con el análisis a continuación se propone el desarrollo en la tabla 5.57 de cada uno de sus elementos constitutivos que se proponen a través del método Canvas aplicar y desarrollar en la asociación de productores agropecuarias de las viñas Pachanlica ASOVIPACHA.

Tabla 57: Método Canvas aplicado a la Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachanlica “ASOVIPACHA”

MÉTODO CANVAS				
<p>8 SOCIOS CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca Proveedores de materias agrícolas (insumos) Consejo provincial de Tungurahua Asociaciones agrícolas ya constituidas. 	<p>7 ACTIVIDADES CLAVE</p> <ul style="list-style-type: none"> Manejo adecuado y asociado de los recursos. Conocer las necesidades del consumidor. Identificar a la asociación a través de una marca. Distribución adecuada de producto para el desarrollo del negocio y asociación. 	<p>2 PROPUESTA DE VALOR</p> <ul style="list-style-type: none"> Productos de calidad, FRESCOS, ORGÁNICOS EN LA LÍNEAS DE HORTALIZAS, VERDURAS Precios de productor competitivos Atención Y SERVICIO personalizado Personificación e identificación de la marca de los productos que comercializad ASOVIPACHA (poner marca) 	<p>4 RELACIÓN CON CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Trato amable Negociación directa Políticas enfocadas al cliente de publicidad, promoción y propaganda Estrategias de promociones y descuentos 	<p>1 SEGMENTO DE CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Intermediarios Tradicionales COMO plazas Y MERCADOS Supermercados LOCALES COMO SANTAMARÍA Y TÍA Consumidor Final COMO LA POBLACIÓN
<p>9 ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Gastos administrativos Servicios Básicos Compra de Materiales e insumos Asesoría en imagen corporativa 		<p>5 FUENTES DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Aportes de socios. Pagos en efectivo por montos al por menor. 		

Fuente: elaboración propia

5.1.4. Fase 4: Control

Toda metodología de: gestión, modelo organizativo, administrativo, financiero, manejo de recursos, entre otros, debe plantear dentro de sus lineamientos tareas de evaluación y control para identificar falencias, tiempos muertos, cuellos de botella que impiden el logro de los objetivos e implementar acciones correctivas inmediatas; vale la pena recordar que el control constituye la parte fundamental de un proceso de retroalimentación que se lo hace antes, durante y después del modelo implementado, con la finalidad de evaluar los resultados y a partir de estos proponer acciones de mejora continua, para lo cual se propone el desarrollo de la siguientes fases:

5.1.4.1. Evaluación

La evaluación permite que los asociados conozcan sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos, la efectividad de las acciones y los beneficios obtenidos; para entender de mejor manera el proceso de evaluación se plantea la siguiente gráfica:

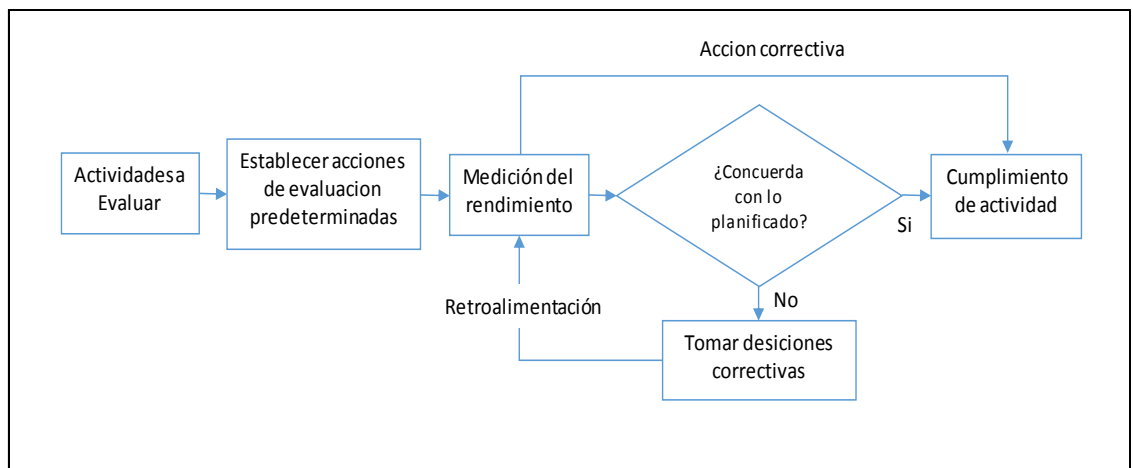


Gráfico 39: Proceso de evaluación
Fuente: elaboración propia

A continuación se desarrolla el proceso de evaluación que la pre asociación “ASOVIPACHA” puede aplicar, una vez que se esté trabajando con el modelo de gestión basado en asociatividad propuesto:

5.1.4.2. Actividades a evaluar

El proceso de evaluación dentro del modelo de gestión basado en asociatividad empieza con la definición de las actividades a evaluar, que en el caso de la pre asociación serían:

- Desarrollo de las metas, misión, visión, cumplimiento de valores, objetivos, planificación estratégica.
- Procesos de constitución de la asociación
- Cumplimiento de la estructura organizacional (organigramas, manuales, procedimientos)
- Procedimiento motivacional y liderazgo
- Cumplimiento de los parámetros de enfoque al cliente
- Cumplimiento de los parámetros de enfoque a lo financiero
- Desarrollo del Plan comercial bajo la metodología Canvas.

Estas actividades requieren la determinación de acciones de evaluación que permita el control adecuado y el cumplimiento de cada una de las actividades que maneja la asociación con el fin de mantener el orden y progreso de los socios de ASOVIPACHA.

5.1.4.3. Establecer acciones de evaluación predeterminadas

Definidas las actividades que se deben dar seguimiento, estableciendo acciones de evaluación predeterminadas, esto refiere a los lineamientos que se plantean como prevención de errores, para lo cual se desarrolla una serie de instrumentos que pueden ser utilizados para evaluar dichas actividades; en el caso de la pre asociación se plantean las siguientes acciones evaluativas:

- Establecer en la sesión y reunión de socios, la evaluación interna (auditoría) de la gestión administrativa.
- En cumplimiento a la ley y como parte fundamental del administrador de la asociación, se debe realizar por lo menos una auditoría externa por periodo, esto permitirá establecer los niveles de acciones y cumplimientos de las actividades. Además que debe presentar un

informe de actividades anualmente, encaminadas a mejorar los resultados y proponer acciones de mejora.

- Para cada fase del modelo de gestión se plantea realizar observaciones trimestrales, para medir si se están dando los niveles de cumplimiento.
- En la primera sesión formal como asociación establecida, se plantea realizar una socialización del modelo de gestión basado en asociatividad, y proponer un cronograma de actividades, esto permitirá que se vaya midiendo los alcances y estableciendo acciones correctivas cuando no se dé el cumplimiento. (Tabla N° 5.21: Cronograma para evaluación)

Las actividades desarrolladas anteriormente deben someterse a un proceso de medición para evaluar su rendimiento siguiendo un cronograma de actividades como se visualiza en la tabla 58:

Tabla 58: Cronograma de evaluación

CRONOGRAMA DE EVALUACIÓN												
UNIDADES DE OBSERVACIÓN	TRIMESTRE I			TRIMESTRE II			TRIMESTRE IV			TRIMESTRE III		
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Proceso de constitución de Asociación												
Cumplimiento de la Misión												
Cumplimiento de la Visión												
Cumplimiento de valores institucionales												
Cumplimiento de objetivos												
Observación de la planificación												
Evaluación de organigramas												
Revisión de manuales												
Evaluación de procedimientos internos												
Proceso motivacional y liderazgo												
Cumplimiento de los parámetros de enfoque al cliente												
Cumplimiento de los parámetros de enfoque a lo financiero												
Desarrollo del Plan comercial bajo la metodología Canvas												
Evaluación de la metodología Canvas												

Fuente: Elaboración Propia

Planteado el cronograma de evaluación, se puede evaluar mensual, trimestral, semestral o anualmente las diferentes actividades; si la medición da como resultado el cumplimiento de dichas actividades, el proceso termina y continúa con una evaluación diferente; en el caso de que los resultados no se estén alcanzando o existan problemas dentro del modelo de gestión, se debe tomar acciones correctivas y retroalimentar. Esta retroalimentación, corresponde a una nueva evaluación para dar cumplimiento sobre las actividades y alcanzar los objetivos o resultados deseados; para ello se propone establecer indicadores, como los que se plantean a continuación.

5.1.4.4. Indicadores

Por consiguiente es importante medir cuantitativamente la gestión comercial, financiera, de servicio al cliente, de procesos productivos que tiene la asociación de productores agropecuarios de las viñas ASOVIPACHA para rescatar sus fortalezas y resultados positivos e eliminar y contrarrestar los resultados negativos teniendo como punto de partida los siguientes indicadores:

Tabla 59: Tablero de Indicadores Perspectiva organizacional

ENFOQUE	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	REFERENCIA
Organizacional	<i>Alcance de objetivos</i>	<p>Alcance de objetivos</p> $= \frac{\text{Objetivos cumplidos en el trimestre}}{\text{Total objetivos planteados}}$	El porcentaje alcanzado corresponderá al nivel de cumplimiento de los objetivos, esto permitirá identificar si el alcance está acorde al cronograma, presupuesto o actividades recomendadas.
	<i>Niveles de gestión</i>	<p>Nivel de gestión 1</p> $= \frac{\text{Cumplimiento de actividades}}{\text{Total Actividades}}$ <p>Nivel de gestión 2</p> $= \frac{\text{Actividades propuestas(no planteadas)}}{\text{Total Actividades}}$	El nivel de gestión se puede medir sobre dos indicadores, dado el cumplimiento de las actividades según lo planificado, y dado la propuestas de actividades que no se encontraban dentro de la planificación.
	<i>Producción</i>	<p>Producción</p> $= \frac{\text{Produccion por socio}}{\text{Total producción}}$	El resultado refleja cuanto es el aporte personal que realiza cada socio al total producción de la Asociación, esto con el fin de determinar quién es más productivo y cuales deben incrementar su productividad.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 60: Tablero de Indicadores Perspectiva Clientes

Enfoque	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	REFERENCIA
Clientes	<i>Introducción a nuevos mercados</i>	$\mathbf{Mercados} = \frac{\textit{Apertura nuevos mercados}}{\textit{Mercado actual}}$ $\mathbf{Clientes} = \frac{\textit{Nuevos clientes}}{\textit{Cartera de clientes}}$	Representan el incremento o crecimiento del mercado actual o de la cartera de clientes que posee como asociación.
	<i>Valor agregado</i>	$\mathbf{Valor agregado} = \frac{\textit{Nivel de aceptación del producto por el cliente}}{\textit{Total clientes de la asociación}}$	Mide la satisfacción del cliente ante las innovaciones, preferencia del producto frente a la competencia.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 61: Tablero de Indicadores Perspectiva Financiera

Enfoque	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	REFERENCIA
Financiera	<i>Margen de utilidad</i>	$\begin{aligned} & \textit{Margen de utilidad por socio} \\ & = \frac{\textit{Ingresos recibidos}}{\textit{Aportación del socio}} \\ & \textit{Margen de utilidad por mercado} \\ & = \frac{\textit{Ingresos por mercados}}{\textit{Total de ingresos}} \end{aligned}$	<p>El margen de utilidad muestra el nivel de ganancia que se obtiene al asociarse en relación a los ingresos recibidos sobre el aporte en productos como socio, de la misma manera con el mercado, indicador que servirá para identificar, cual mercado es el más rentable.</p>
	<i>Beneficios</i>	$\begin{aligned} & \textit{Beneficios} \\ & = \frac{\textit{Beneficios recibidos}}{\textit{Total beneficios de la asociación}} \end{aligned}$	<p>Refleja el porcentaje de beneficios a los que accedió el socio versus todos los beneficios disponibles por la asociación. Puede servir como indicador de bienestar o mejoramiento de la calidad de vida.</p>

	<p><i>Costos</i></p>	$\mathbf{Costos} = \frac{\textit{Precios de insumos en el mercado}}{\textit{Precios para asociación}}$ $\mathbf{Costos} = \frac{\textit{Costo al ser productor independiente}}{\textit{Costo al ser asociado}}$	<p>Los costos son esenciales en la determinación de márgenes de utilidad, por lo que la primera fórmula expresa los precios de los insumos en el mercado sobre los precios que se darían en la asociación por la compra de mayor volumen; así mismo, se mide el costo del producto al cultivar independientemente en relación al costo que obtendría el mismo producto al estar asociado.</p>
--	----------------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 62: Tablero de Indicadores Perspectiva Aprendizaje

Enfoque	NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	REFERENCIA
Aprendizaje	<i>Socios capacitados</i>	$\text{Conocimiento} = \frac{\text{Total socios capacitados}}{\text{Total socios}}$ $\text{Asistencia técnica} = \frac{\text{Número de visitastécnicas}}{\text{Total de visitas programadas}}$	Estos indicadores miden el conocimiento para mejorar los procesos, en este sentido se obtiene el indicador de capacitación que resulta del total de socios que se han capacitado sobre el total de socios, y la asistencia técnica, que estaría dado por el total de visitas por personal técnico o la asistencia técnica recibida, y el total de visitas que se deben programar, principalmente por técnicos del MAGAP, aunque se deberá gestionar otros profesionales
	<i>Uso de tecnificación</i>	$\text{Uso de tecnificación} = \frac{\text{Horas maquina}}{\text{Total horas laboradas}}$ $\text{Costo de tecnificación} = \frac{\text{Costo tecnificación}}{\text{Costo total}}$	Estos indicadores permitirán identificar el uso de tecnificación en referencia a la hora maquina o proceso tecnológico, así como el costo en el que incurre dicha tecnificación en relación al costo total.

Fuente: elaboración propia

5.1.4.6. Mejoramiento continuo

Por último, como parte del control y en sí de todo modelo o sistema de gestión, se debe prever el mejoramiento continuo, ya que este permite que todas las fases se integren y contribuya al alcance de objetivos estratégicos, además de evolucionar y mejorar en dicho proceso de implementación; asimismo, la retroalimentación o ciclo continuo, permite una evolución constante del modelo con mejores resultados al mediano y largo tiempo.

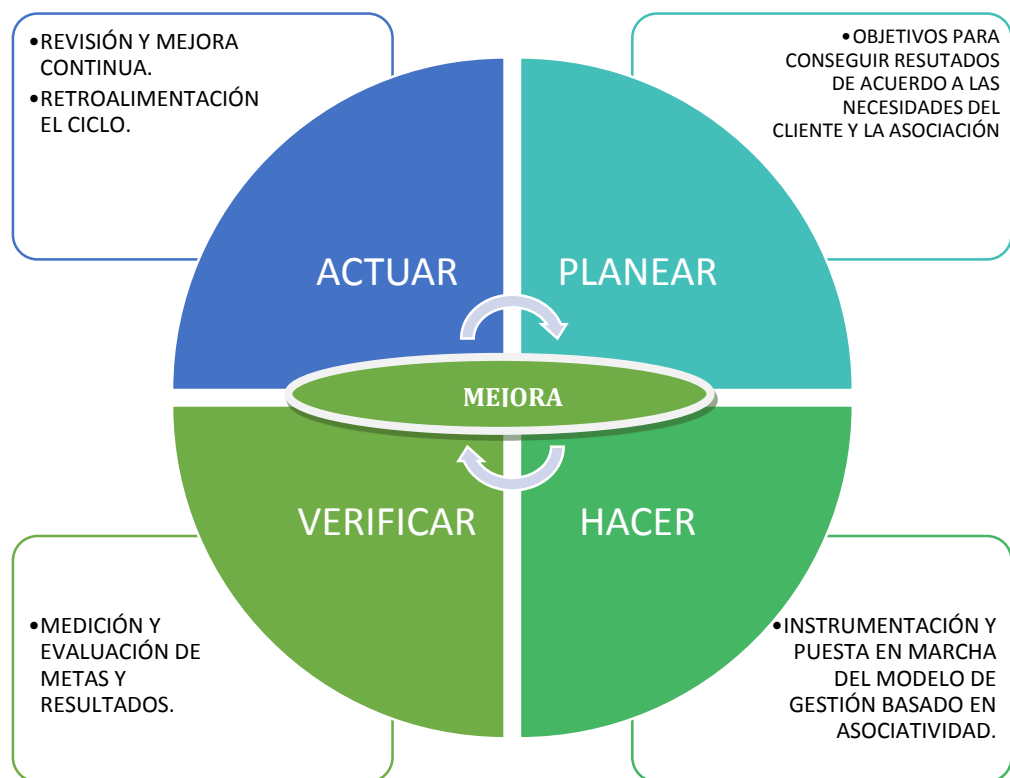


Gráfico 40: Mejora continua

Fuente: Elaboración propia a partir de Bustos, F. (2010, p. 64).

Este ciclo de mejoramiento continuo establece cuatro puntos que se deben tomar en cuenta, para un desarrollo óptimo de todo el sistema de gestión basado en asociatividad que se desea implementar; a continuación se realiza una descripción brevemente del proceso de mejoramiento continuo:

- **Planear**

La planeación dentro de la mejora continua, contempla todo lo relacionado a la planeación; es decir, parte de la fase uno del modelo de gestión, en donde se establecen los objetivos, misión, visión y valores, y demás lineamientos necesario para el desarrollo de las actividades dentro de la asociación. De no alcanzar los objetivos o metas planteadas, se tiene que reestructurar a partir de este punto, ya que de eso se encarga el mejoramiento continuo en los procedimientos administrativos.

- **Hacer**

Corresponde al desarrollo de las actividades encaminadas a la consecución de los objetivos, para ello, se debe aprovechar al máximo los recursos institucionales que serán utilizados para el bienestar común, compra de insumos a mejores precios, fletes o transporte hacia los lugares de expendio, tecnificación, capacitación, entre otras actividades importantes que permitan alcanzar resultados.

- **Verificar**

La parte de verificación, se encuentra determinado dentro de este modelo de gestión, en la fase 4 dentro de lo que es la evaluación, porque la verificación realiza una medición generalizada del alcance de todo el modelo de gestión basado en asociatividad, y el desarrollo del mismo dentro de la asociación. En el caso de evidenciar los problemas de los cuales se encarga el proceso de evaluación, se debe retroalimentar y dar cumplimiento a las actividades, esto permitirá el alcance de objetivos y metas institucionales.

- **Actuar**

El actuar dentro del modelo de gestión, está en la fase 4 en la acción, y corresponde a la retroalimentación del ciclo de mejoramiento continuo, pero dentro de este se plantea una retroalimentación generalizada de todo el modelo de gestión propuesto; esto quiere decir que después de una correcta planificación, organización, dirección y el control, el mejoramiento

continuo debe llevar nuevamente a la planeación pero con el proceso de mejorar los indicadores que derivan en la evaluación, implementando nuevos objetivos y desarrollando mejores procedimientos productivos.

Cumplido con la descripción y diseño del modelo de gestión basado en asociatividad, es necesario la realización de la evaluación preliminar, aplicando el método experto, para medir el alcance del modelo y su efectividad en la que será la Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachalica "ASOVIPACHA".

5.2. Evaluación preliminar

Para la evaluación preliminar del modelo de gestión basado en asociatividad propuesto para la Asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachalica "ASOVIPACHA", se utiliza el método experto, mismo Ortega (2005) define como:

"Los métodos de investigación orientados a la prospectiva, se pueden agrupar en tres tipos fundamentales: métodos de expertos (basado en las opiniones de conocedores del problema que se quiere analizar); métodos extrapolativos (basado en datos históricos que se pueden extrapolar al futuro) y métodos de correlación (basados en la identificación de factores relevantes y su evolución hacia el futuro)".

En este sentido, se ha procedido a realizar la consulta al Econ. Acosta Fernando, quien se ha desempeñado como profesional en la constitución, asesoría y capacitación permanente de algunas asociaciones en el centro del País, considerándolo como experto, porque su campo de acción le permite realizar evaluaciones permanentes a dichas organizaciones, qué ha decir del economista, la mayoría presentan problemas que ocurre por varios factores, como la falta de conocimiento o capacidad administrativa de las personas, nivel socioeconómico, cultura, entre otros; por ello, expuesto el modelo práctico para su evaluación, se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 63: Evaluación método experto

N°	Elementos a evaluar	Calificación									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	PLANEACIÓN										
1	Estructura de la misión										
2	Estructura de la visión										
3	Alcance de los valores corporativos										
4	Planteamiento del objetivo general										
5	Planteamiento de objetivos específicos										
6	Análisis FODA										
7	Análisis de la matriz EFE										
8	Análisis de la matriz EFI										
9	Análisis PESTEL										
10	Estructura de la planeación estratégica										
	ORGANIZACIÓN										
11	Estructura legal de la constitución de la asociación										
12	Estructura organizativa (organigramas)										
13	Estructura del manual de funciones										
14	Reglamento interno de la asociación										
15	Manual de procedimientos										
	DIRECCIÓN										
16	Proceso de motivación y liderazgo										
17	Enfoque en el cliente										
18	Políticas enfocadas en el cliente										
19	Enfoque financiero										
20	Método Canvas										
21	Ejes fundamentales del método Canvas										
	CONTROL										
22	Proceso de evaluación										
23	Cronograma de evaluación										
24	Tablero de indicadores										
25	Proceso de mejoramiento continuo										
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	9	16
	Calificación final	9,6									

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Econ. Fernando Acosta:

Revisado detenidamente el modelo de gestión basado en asociatividad propuesto por la Srta. María José Pazmiño, se concluye que este cumple con los requerimiento necesarios para el manejo de la Asociación y puede ser aplicable a varios tipos de asociaciones, pues es evidente que en estas no se cumplen una gestión adecuada, de hecho existe varias instituciones formadas

que al final no gestionan actividades por lo que sus socios se desobligan y dejan de trabajar en sociedad, cuando este hecho mejora la calidad de vida de las personas y su economía.

Se evidencia que el modelo puede ser aplicado, pues tendrá un impacto positivo, mejorando la salud organizacional, porque la gestión en las asociaciones llevadas a cabo con bases metodológicas, permiten un mejor entendimiento para los administradores y su funcionamiento será óptimo. Las cuatro fases que se plantea en el modelo son necesarias para el cumplimiento de metas y objetivos organizacionales, sea al corto, mediano y largo plazo. Por lo tanto, revisado el documento, se le otorga una calificación de 9.6/10 siendo sobresaliente.

Calificación: 9.6/10 = SOBRESALIENTE

Tabla 64: Evaluación método experto Econ. Roberto Veloz

N°	Elementos a evaluar	Calificación											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
	PLANEACIÓN												
1	Estructura de la misión												
2	Estructura de la visión												
3	Alcance de los valores corporativos												
4	Planteamiento del objetivo general												
5	Planteamiento de objetivos específicos												
6	Análisis FODA												
7	Análisis de la matriz EFE												
8	Análisis de la matriz EFI												
9	Análisis PESTEL												
10	Estructura de la planeación estratégica												
	ORGANIZACIÓN												
11	Estructura legal de la constitución de la asociación												
12	Estructura organizativa (organigramas)												
13	Estructura del manual de funciones												
14	Reglamento interno de la asociación												
15	Manual de procedimientos												
	DIRECCIÓN												
16	Proceso de motivación y liderazgo												
17	Enfoque en el cliente												
18	Políticas enfocadas en el cliente												
19	Enfoque financiero												
20	Método Canvas												
21	Ejes fundamentales del método Canvas												
	CONTROL												
22	Proceso de evaluación												
23	Cronograma de evaluación												
24	Tablero de indicadores												
25	Proceso de mejoramiento continuo												
	Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	20	
	Calificación final	9,7											

Fuente: Elaboración propia

Conclusión Econ. Roberto Veloz:

Realizado la evaluación del modelo de gestión basado en asociatividad propuesto por la Srta. María Pazmiño, se evidencio que cumple con la mayoría de parámetros para ser aplicado dentro de la asociación, que evidentemente mejorara la gestión administrativa y llegará a un desarrollo social económico de forma equitativa. Como docente e investigador en el campo de

la planificación, es evidente que las asociaciones tienen un mal manejo de sus recursos, por lo que este proyecto apoyará esa gestión si los administradores comprenden el modelo y lo aplican en el corto plazo.

Por lo tanto, revisado el cuestionario propuesto en el documento, le doy una calificación de 9.7/10 siendo sobresaliente, por lo que el modelo de gestión basado en asociatividad es válido y se lo debe ejecutar. Cabe mencionar que por su contenido, podría servir para cualquier otra organización que requiera mejorar su gestión administrativa y financiera.

Calificación: 9.7/10 = SOBRESALIENTE

Recomendación Econ. Roberto Veloz:

Se recomienda socializar de la mejor manera para que los administradores comprendan su contenido y puedan aplicar el modelo de la mejor manera posible.

Exponer en diferentes plataformas el texto, pues servirá de base metodológica para otras investigaciones, e incluso para que otras asociaciones la utilicen, lo permitiría activar la economía.

Revisar y reevaluar el modelo una vez que sea aplicado en la asociación, con la finalidad de medir el alcance y realizar ajustes al mismo.

Recomendación Econ. Fernando Acosta:

Todo modelo aplicado en asociaciones debe ir a la par con la socialización con todos los socios y futuros socios, pues mi experiencia indica que si no se socializa el proyecto, posiblemente lo apliquen parcialmente, o de manera incorrecta; recomiendo realizar un seguimiento del proceso de implementación, porque de no hacerlo existe el riesgo de que la asociación no tenga un funcionamiento adecuado y los alcances no sea como los que se esperan en la comunidad de Chiquicha.

La calificación dada por el experto en asociatividad y el manejo administrativo de estas organizaciones, una vez evaluado el modelo de gestión es de 9,6/10, siendo sobresaliente; con

ello se tiene un aval de que la metodología presentada, es lo suficientemente sólida para su aplicación en el campo real, que se lo hará conforme la pre asociación se asocie y se constituya legalmente en base a los parámetros preestablecidos en el documento.

5.3. Análisis de resultados

Desarrollado el modelo de gestión basado en asociatividad, propuesto para la pre asociación de Productores Agropecuarios Las Viñas Pachalica "ASOVIPACHA", se cumple con lo propuesto en el numeral 2.7, en el que se mencionaba, desarrollar estrategias y herramientas administrativas que permita la optimización de recursos para la producción agrícola, dando cumplimiento a este ítem. Así como, se estableció las ventajas y desventajas del modelo de gestión, tanto en el marco teórico como dentro del planteamiento del modelo mismo; esperando el desarrollo de la actividad agrícola, mejorando la calidad de vida que además, aplicando los indicadores cuando la asociación entre en su pleno funcionamiento, se podrá mejorar continuamente, en función a dichos resultados.

En comparación con los resultados establecidos en el estado del arte, se puede destacar que es evidente que el estudio de campo arroja como resultados, la necesidad de aplicar un modelo de gestión, pues este contribuye al alcance de objetivos sociales, trabajo en equipo, mejoramiento de los procesos productivos; el modelo además es una herramienta que permitirá la mejora continua mejorando la situación económica de los socios, mejores productos, atención personalizada, y campos de acción más amplios para el crecimiento del sector, de la comunidad, las familias y el pequeño productor.

Por lo tanto, evidenciado los resultados y lo dispuesto en la evaluación preliminar, se procede a concluir el trabajo, sin antes mencionar que el mismo fue diseñado y elaborado con bases científicas, mediante la aplicación de investigación, en base a los lineamientos de la institución de educación superior, y con evidencias demostradas, sobre la fidelidad del mismo.

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

Se concluye que:

1. Se fundamentó teóricamente los elementos que intervienen en un modelo de gestión basado en la Asociatividad, sirviendo de base para la construcción del modelo que se presentó en los resultados de la investigación.
2. En el trabajo de campo realizado se determinó que el 66% de la población de Chiquicha tiene como actividad principal la agricultura, fortaleza que debe ser aprovechada a fin de optimizar sus recursos, optimizar sus procesos productivos, minimizar costos e ingresar con líneas de productos sanos frescos y sanos en el mercado.
3. El 48% tiene propiedades menores a media cuadra que equivalen 3500 metros cuadrados de manera aislada, lo que significa que si no se funciona o se une mancomunadamente no pueden aprovechar las bondades que el suelo ofrece para producir productos tales como: hortalizas, verduras, maíz, tomate de árbol, aguacate, entre otros, en beneficio de la sociedad.
4. Que el 90% de quienes habitan en las orillas del río Pachanlica y que conforman la comunidad de Chiquicha busquen alternativas de sostenibilidad y sustentabilidad sin descuidar el medio ambiente ofreciendo productos frescos sanos y naturales para la mesa diaria de las familias ambateñas.

5. La población en su mayoría desconoce herramientas de gestión administrativa y de asociatividad lo que dificulta el aprovechamiento de los recursos, productivos, sociales que tiene la comunidad de Chiquicha.

6. Se desarrolló los elementos del modelo de gestión basado en la asociatividad para la optimización de recursos en empresas agrícolas, con lo cual se da cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación y que además desarrolla las potencialidades asociativas para el sector Chiquicha.

7. Mediante la validación el modelo de gestión con especialistas conocedores del tema, se obtuvo críticas constructivas y una calificación alta, que además en resumen los especialistas mencionan que el modelo presentado, se lo podría implementar en cualquier asociación que tenga los mismos problemas o requieran mejorar sus procedimientos administrativos internos, y deseen potenciar sus productos en el mercado.


6.2. Recomendaciones

Se recomienda:

1. Utilizar el marco teórico, para una mejor comprensión de los elementos que intervienen en un modelo de gestión basado en la Asociatividad.
2. Formalizar legalmente a quienes integran la comunidad de Chiquicha en una asociación que garantice como lo estipula el plan del buen vivir “en la superación de las desigualdades sociales y territoriales con armonía entre los espacios rurales y urbanos”.
3. Abonar esfuerzos orientados a mejorar e incrementar los niveles de productividad agrícola familiar e ingresar exitosamente en mercados productivos y competitivos de la comunidad.
4. Socializar el modelo de gestión basado en la asociatividad que tiene como línea de base los cuatro fases que son: planeación, organización, dirección y control a los principales representantes de la comunidad, a fin de empoderar a los mismos de lograr beneficios mutuos para la asociación y la ciudadanía en general.
5. Aplicar los 9 lineamientos que componen el método Canvas para aprovechar oportunidades de negocio dentro del mercado local, generando equidad y buen vivir de las familias de agricultores de la comunidad de Chiquicha.

Apéndice A

Encuesta

	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO	ENCUESTA Para la comunidad de Chiquicha
---	--	--

Objetivo: Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la comunidad de Chiquicha y orientarlas en pos de una asociación.

Datos Generales

1. Señale el rango de edad en el que se encuentra Ud.:

18 a 25 años		46 a 55 años	
26 a 35 años		56 a 65 años	
36 a 45 años		66 años en adelante	

2. Señale su nivel de instrucción:

Primaria	
Secundaria	
Superior	

3. Señale el sector de Chiquicha al que usted pertenece:

Chiquicha Alto		Las Viñas - San Alfonso	
Chiquicha Chico		Bautista Loma/Santa Cruz/Los Pinos	
Chiquicha Centro			

Consulta

4. Señale, las actividades de las cuales percibe sus ingresos:

Agricultura		Servicios (alimentación, transporte, mecánica)	
Ganadería		Sector Público	
Comercio		Ejercicio profesional	
Artesano		Otro	¿Cuál?

5. Identifique el rango de ingresos que posee actualmente:

\$ 364,00 o menos		\$ 701,00 - \$ 900,00	
\$ 365,00 - \$ 500,00		Más de \$ 900,00	
\$ 501,00 - \$ 700,00			

6. Seleccione el origen de los terrenos que cultiva:

Propio		Al partir	
Arrendado		Otra ¿Cuál? _____	

7. Señale la superficie de terreno que cultiva actualmente:

Menor a ½ cuadra		Mayor a 4 hasta 6 cuadras	
½ cuadra hasta 2 cuadras		Mayor a 6 hasta 8 cuadras	
Mayor a 2 hasta 4 cuadras		Mayor a 8 cuadras	

8. Señale los servicios de los que dispone el lugar destinado a producir:

Agua de regadío		Energía Eléctrica	
Agua potable		Fácil acceso	
Otros ¿Cuál? _____			

9. Señale la forma de financiamiento que utiliza para producir:

Financiamiento en banco		Financiamiento con prestamistas (chulco)	
Financiamiento en cooperativa		Ahorros	
Otros ¿Cuál? _____			

10. Señale, los tipos tecnificación que utiliza para realizar su producción:

Tradicional	
Maquinaria agrícola (tractor, cosechadora)	
Avanzada (aplica alguna técnica especial en su producción como riego a goteo, hidropónico entre otras)	
Otro ¿Cuál? _____	

11. Priorice en orden de importancia los siguientes productos respecto a la utilidad que le generan. Considerando a 5 como el más importante y 1 como el menos importante. Marque con 0 los que no produce.

Tomate de árbol		Aguacate	
Maíz		Otras Frutas	
Producción en invernadero (tomate riñón)		Hortalizas (lechuga, col, nabo, etc.)	

12. ¿Ha recibido capacitación para mejorar su proceso agrícola?

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

¿Quién lo capacitó?

13. Indique los lugares donde comercializa usualmente sus productos:

Mercados		Supermercados	
Ferias libres para productores		Restaurantes	
Entrega directa a comerciantes		Otros	

¿Por qué?

14. Priorice en orden de frecuencia la forma de comercializar sus productos. Considerando a 4 como el más frecuente y como el menos frecuente. Marque con 0 los que no utiliza.

Tradicional (sacos, costales, cartones, cajas)		Presentación con valor agregado (diseño de empaque)	
Unidades		Al peso	

15. Al sacar sus productos a la venta, usted considera que en la mayoría de los casos:

Gana		Pierde	
Recupera la Inversión			

16. Pertenece usted a alguna de las siguientes asociaciones:

Asociación de productores agroecológicos y turísticos Chiquicha		Cooperativa de camionetas Chiquicha Chico la inmaculada	
Asociación de desarrollo tres estrellas Sigaló-Chiquicha-Condorahua		Otra ¿Cuál? _____ _____	
Ninguna			

En caso de pertenecer a una de ellas, ¿Qué beneficios obtiene?

17. ¿Qué beneficios le gustaría tener al formar parte de una asociación agrícola?

Capacitación y asesoría		Medio de transporte para sus productos	
Compradores		Mayor producción	
Financiamiento		Apoyo comunitario	
Mejores precios a su producto		Otro	
Insumos con menor precio			


¿Cuál? _____

¡Gracias por su Colaboración!

Apéndice B

Entrevistas a miembros de asociaciones y pre asociaciones.

Pre-asociación de productores agroecológicos y turísticos Chiquicha.

 <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</p>	ENTREVISTAS A MIEMBROS DE ASOCIACIONES
--	---

Objetivo: Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la comunidad de Chiquicha, orientado en post de una asociación y el manejo adecuado de los recursos.

Datos Generales

NOMBRE: VINICIO MORALES FREIRE
EDAD: 38 AÑOS
INSTRUCCIÓN: SUPERIOR - ING. AGRONOMO - CERT.
AGROECOLOGÍA
SECTOR DE CHIQUICHA AL QUE PERTENECE: CHIQUICHA
CHICO BARRIO
BELLAVISTA

FOTO

Consulta

1. ¿Cuál es su actividad productiva?

Agricultura

2. Identifique el rango de ingresos que posee actualmente

\$ 364,00 o menos	
\$ 365,00 - \$ 500,00	
\$ 501,00 - \$ 700,00	800
\$ 701,00 - \$ 900,00	
\$ 900,00 en adelante	

3. Señale, la superficie que cultiva es:

Propia	X FAMILIAR
Arrendada	
Al partir	
Otra	

¿Cuál? _____

4. Señale ¿Qué superficie de terreno tiene para cultivar?

½ cuadra a 1 cuadra	
2 a 4 cuadras	3,5
4 a 6 cuadras	
6 a 8 cuadras	
De 8 cuadras en adelante	

5. Señale las características que posee el lugar destinado a producir:

Agua de regadío	X
Agua potable	X
Energía Eléctrica	X
Fácil acceso	X
Otros ¿Cuál? Riego tecnificado agua de riego (RESERVORIO)	X

6. Capital de producción

Propio

7. Señale ¿Cuál es la forma de financiamiento que utiliza para producir?

Financiamiento en banco	
Financiamiento en cooperativa	
Financiamiento con prestamistas (chulco)	
Ahorros	
Otros ¿Cuál? _____	

8. Señale la manera de realizar su producción:

Manual solamente	
Usa maquinaria usualmente	X
Tecnificada (aplica alguna técnica especial en su producción como riego a goteo, aspersión, hidropónico entre otras)	x
Otro ¿Cuál? _____	

9. ¿Ha recibido capacitación para mejorar su proceso agrícola?

SI	X
NO	

¿Quién lo capacito? Fundación Israelita - tecnificación de riego 24 horas

10. Indique ¿Dónde comercializa usualmente sus productos?

Mercados	X	Supermercados	
Ferias libres para productores		Restaurantes	
Entrega directa a comerciantes		Otros	

¿Por qué?
70% consumidor final (mora kilos) la granja / hortalizas
20% intermediario (hortalizas) gavetas
10% restaurantes y hoteles (productos no usuales, espárragos, lechugas de hojas y bicolores / kilos)

11. Indique ¿Cuál es la manera de comercializar sus productos?

Al granel	
Unidades	X
Presentación con valor agregado (diseño de empaque)	

12. Indique, cuando usted saca sus productos a la venta:

Gana	X
Recupera la Inversión	
Pierde	

13. ¿Qué beneficios obtiene al pertenecer a una pre-asociación?

La satisfacción de que están vendiendo prácticamente al consumidor final se han dado a conocer capacitaciones al principio fue muy duro porque antes pensaban que era una pérdida de tiempo y ahora el cambio es que ponen empeño cuando se logra una capacitación.

14. ¿Está de acuerdo con la gestión administrativa de la pre-asociación a la que pertenece?

Si estoy de acuerdo ya que estamos como la mayoría de asociaciones, que ya están formadas, tenemos un presidente, administrador, secretario y el resto de vocales.

15. ¿Conoce el direccionamiento estratégico (estrategias) que han propuesto los directivos de la pre-asociación?

Una manera de organizarnos es. Por ejemplo los 36 socios de la parroquia el mayor porcentaje es de bellavista, del centro etc. Como últimamente estamos trabajamos con los comisariatos del oriente cuando tenemos un supuesto pedido de 4000 lechugas debemos de cuadrar con los socios para obtener un producto estandarizado es decir que aunque siembren diferentes socios deben tener la misma calidad.

16. ¿Sabe usted si la pre-asociación cuentan con una buena estructura organizativa?

La ventaja de nuestra estructura es que es diversificado entre mujeres, hombres y personas de la tercera edad, jóvenes que están estudiando ingeniería en agronomía y personas de 60 años que nos ayudan porque tienen alto conocimiento en este aspecto.

17. ¿Considera que si se implementaría un modelo de gestión basado en la asociatividad contribuiría a la optimización de los recursos en las empresas agrícolas?

En parte si porque con esto nos uniríamos con un mismo fin, el de lograr hacer usos de lo que se tienen para llevar a cabo la optimización de los recursos en las empresas agrícolas.

18. ¿Conoce usted algún sistema de optimización de recursos dentro de su pre-asociación?

Nosotros tenemos el fondo común, aportamos 4 dólares mensuales para esa caja, de ahí hacemos programas por ejemplo en navidad hacemos parrillada con la personas que formamos la pre-asociación es una forma de mantener la unión.

19. ¿Cuáles son los principales problemas en la pre-asociación?

El tenerle motivada a la gente para que no se desprenda del grupo ese el punto más fuerte porque el agricultor ahora es moderno lo que necesita es que se haga las cosas bien y que haya beneficios con hechos no sacar dinero por cuotas o diferentes gastos innecesarios. Más bien nosotros hacemos un fondo común y organizamos rifas de tal manera que cualquier actividad ponemos a consenso de la gente, así no tenemos inconvenientes.

20. ¿Considera que existe predisposición para formar asociaciones?

Existe la predisposición debido a la necesidad de falta de tecnificación de riego, el riego era totalmente deplorable, no había respeto en los turnos.


21. ¿Qué beneficios consideras que se deben obtener en una asociación?

Se deben obtener beneficios como el acceso a mercados externos, créditos, oportunidad de comercializar sus productos, mayor calidad de sustentabilidad económica, entre otros.

22. ¿Existen instituciones que promuevan la asociatividad?

El consejo provincial es quien nos está ayudando con una capacitación y especialización con diseño de granjas donde el objetivo es estructurar granjas autosuficientes, también hemos recibido ayuda del MAGAB donde nos ayuda los técnicos.

Asociación de desarrollo tres estrellas Sigualó-Chiquicha-Condorahua.

 <p>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO</p>	<p>ENTREVISTAS A MIEMBROS DE ASOCIACIONES</p>
---	--

Objetivo: Conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la comunidad de Chiquicha, orientado en post de una asociación y el manejo adecuado de los recursos.

Datos Generales

NOMBRE: Byron Ruperto Moreta Chiliquina
EDAD: 30
INSTRUCCIÓN: secundaria
SECTOR DE CHIQUICHA AL QUE PERTENECE: centro

FOTO

Consulta

1. ¿Cuál es su actividad productiva?

Agricultura

2. Identifique el rango de ingresos que posee actualmente

\$ 364,00 o menos	
\$ 365,00 - \$ 500,00	600
\$ 501,00 - \$ 700,00	
\$ 701,00 - \$ 900,00	
\$ 900,00 en adelante	

3. Señale, la superficie que cultiva es:

Propia	X
Arrendada	
Al partir	
Otra	

¿Cuál? _____

4. Señale ¿Qué superficie de terreno tiene para cultivar?

½ cuadra a 1 cuadra	X
2 a 4 cuadras	
4 a 6 cuadras	
6 a 8 cuadras	
De 8 cuadras en adelante	

5. Señale las características que posee el lugar destinado a producir:

Agua de regadío	X
Agua potable	X
Energía Eléctrica	X
Fácil acceso	X
Otros ¿Cuál? Alcantarillado y alumbrado publico	X

6. Capital de producción

Propio

7. Señale ¿Cuál es la forma de financiamiento que utiliza para producir?

Financiamiento en banco	
Financiamiento en cooperativa	
Financiamiento con prestamistas (chulco)	
Ahorros	
Otros ¿Cuál? Propio	

8. Señale la manera de realizar su producción:

Manual solamente	
Usa maquinaria usualmente	X
Tecnificada (aplica alguna técnica especial en su producción como riego a goteo, hidropónico entre otras)	
Otro ¿Cuál? _____	

9. ¿Ha recibido capacitación para mejorar su proceso agrícola?

SI	X
NO	

¿Quién lo capacito? Concejo Provincial para el manejo de plagas con seguimiento verifica mi nivel de producción

10. Indique ¿Dónde comercializa usualmente sus productos?

Mercados	X	Supermercados	
Ferias libres para productores		Restaurantes	
Entrega directa a comerciantes		Otros	

¿Por qué?

No tienen en donde entregar directamente y tratan de que toda su producción se venda y no pierdan su inversión.

11. Indique ¿Cuál es la manera de comercializar sus productos?

Al granel	
Unidades	X
Presentación con valor agregado (diseño de empaque)	

12. Indique, cuando usted saca sus productos a la venta:

Gana	X
Recupera la Inversión	
Pierde	

13. ¿Qué beneficios obtiene al pertenecer a una asociación?

Recibir capacitaciones, asistir a sesiones las cuales brindan la información necesaria, y cursos. Además de fondos rotativos que son préstamos de dinero en donde cada mes le tocaba cierta cantidad de dinero al socio que lo necesitaba y así iban rotando.

14. ¿Está de acuerdo con la gestión administrativa de la asociación a la que pertenece?

Si estoy de acuerdo ya que contamos con una directiva central, directiva comunal ya que son de tres parroquias las cuales forman esta asociación.

15. ¿Conoce el direccionamiento estratégico (estrategias) que han propuesto los directivos de la asociación?

Una manera de direccionamiento estratégico es que esta asociación está formada por tres parroquias en donde ya saben específicamente las necesidades de cada parroquia a la que pertenecen.

16. ¿Sabe usted si la asociación cuentan con una buena estructura organizativa?

Si cuenta con una buena estructura organizativa pero cabe recalcar que es necesario capacitaciones para que los socios sean más participativos.

17. ¿Considera que si se implementaría un modelo de gestión basado en la asociatividad contribuiría a la optimización de los recursos en las empresas agrícolas?

Claro que si porque mediante la asociatividad se puede lograr muchos beneficios para todos los socios ya que se hace uso de lo que se dispone de manera más rentable.

18. ¿Conoce usted algún sistema de optimización de recursos dentro de su asociación?

Si en la maquinaria hacemos uso de lo que tenemos para que esto sea rentable optimizando los equipos y la productividad de lo que estamos haciendo.

19. ¿Cuáles son los principales problemas en la asociación?

En cierta parte mantener a sus socios en dicha asociación ya que muchas de las veces forman parte solo para beneficio propio y no el común.

20. ¿Considera que existe predisposición para formar asociaciones?

Si existe la predisposición, debido a la necesidad de un trabajo y la sustentabilidad que el formar parte de una asociación brinda como factor principal un trabajo estable.

21. ¿Qué beneficios consideras que se deben obtener en una asociación?

Que al momento de inscribirme y ser parte de la asociación logre capacitarme en diferentes cursos que nos convocaban para lo cual un requisito para ser beneficiado es que esta asociación sea jurídica y que la persona participe de manera activa en los cursos ofertados.


22. ¿Existen instituciones que promuevan la asociatividad?

Si existen instituciones que promueven la asociatividad mediante beneficios como el acceso a mercados externos, créditos, oportunidad de comercializar sus productos, también los programas que realizan el Consejo Provincial y MAGAD.

¡Gracias por su Colaboración!

Apéndice C

Entrevista autoridades

	ENTREVISTA Autoridades	María José Pazmiño Vásconez
---	-----------------------------------	-----------------------------------

Objetivo: Generar un modelo de gestión basado en la Asociatividad para la optimización de recursos en las empresas agrícolas.

Datos Generales

1. Señale su edad se encuentra usted.

2. Nivel de instrucción

CUESTIONARIO

3. ¿Cree usted que es adecuado que los miembros de la junta parroquial formen asociaciones?

4. ¿Considera que la calidad de vida de las personas mejoraría si formaran una asociación?

5. ¿Conoce usted si reciben apoyo por parte del GAD parroquial para fomentar el cooperativismo y la asociatividad?

6. ¿Sabe usted si existen programas para fomentar la producción agrícola de la parroquia?
¿Cuáles son?

7. ¿Cuáles serían los beneficios al asociarse entre pequeños productores? (económicos, sociales, políticos, otros)

8. ¿Conoce usted de la existencia de asociaciones en la parroquia? ¿Cuáles son?

9. ¿Sabe usted si esas asociaciones cuentan con una buena estructura organizativa?

10. ¿Considera que si se implementaría un modelo de gestión basado en la asociatividad contribuiría a la optimización de los recursos en las empresas agrícolas?

¡Gracias por su Colaboración!

Referencias

- Alvarez, D. (2014). Propuesta de una estructura asociativa que apoye a la producción y fortifique las cadenas agro productivas del Tomate de árbol (*Cyphomandra betacea*) en el Ecuador. Quito: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4048/1/T1444-MBA-Alvarez-Propuesta.pdf>.
- Amezaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). Gestión Asociativa. El Salvador: <http://www.iica.int/sites/default/files/publications/files/2015/b3246e.pdf>.
- Amézaga, C., Rodríguez, D., Núñez, M., & Herrera, D. (2013). Gestión Asociativa. San Salvador: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Armas, R. (2014). "DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA MIPYMES FLORÍCOLAS COMUNITARIAS. Ambato: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/1022/1/85168.pdf>.
- Armijos, M. (2009). Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Naciones Unidas: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf.
- Baldrige National Quality Program. (2006). Criteria for performance excellence. EEUU: Milwaukee: American Society for Quality. Obtenido de [https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_\(Modulo_3\).pdf](https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_(Modulo_3).pdf)
- Birkinshaw, J., & Goddard, J. (2009). ¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa? *Harvard Deusto*, 12.
- Briones, M. (2004). Toma de Decisiones Gerenciales. Chicago: http://www.emagister.com/uploads_user_home/Comunidad_Emagister_8361_gerencia.pdf.
- Brivio, A. (2010). ASOCIATIVIDAD GENERA INICIATIVAS, OPORTUNIDADES Y EMPLEO EN ORGANIZACIONES JURÍDICAS. Lima: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf3/asociatividad-organizaciones-juridicas/asociatividad-organizaciones-juridicas.pdf>.

- Buse, E., Chong, M., & Salazar, J. (2015). Modelo de gestión empresarial asociativo para PROACHIRKO, comunidad de Huanangui. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Bustamante, A. (2015). La Estructura Organizacional. Venezuela: http://usfx.info/contaduria/carrera_16/libros/texto_guia.pdf.
- Camagni, R., & Galletto, V. (2005). *Economía urbana*. Barcelona: Antoni Bosch Editor.
- Camisón, C. (2004). The Deming Prize Guide. Cataluña, España: [https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_\(Modulo_3\).pdf](https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_(Modulo_3).pdf).
- Camisón, C. (2012). Modelos internacionales de excelencia en la gestión. Cataluña, España: Universidad Oberta de Catalunya.
- Camisón, C. (2015). Modelos Internacionales de modelos de excelencia en la gestión. Cataluña: [https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_\(Modulo_3\).pdf](https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracio_i_direccio_dempreses/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_(Modulo_3).pdf).
- Carreto, J. (2012). Planeación Estratégica. Guadalajara: http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf.
- Casia, J. (2013). *LA EMPRESA: CONCEPTO, ELEMENTOS, FUNCIONES Y CLASES*. Lima: <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/ecoblog/cperpad/files/2012/05/tema1empresa.pdf>.
- Castaño, Á. (2014). Asociatividad para combatir la crisis. Buenos Aires: <http://www.ideared.org/images/Art%20Int%20%20Asociatividad.pdf>.
- Centro de Exprotaciones e Inversiones de Nicaragua. (2014). Nicaragua: Centro de Exprotaciones e Inversiones de Nicaragua. http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf.
- Civicus.org. (2015). Planeación Estratégica. Mexico: http://genesis.uag.mx/edmedia/material/INE/BLOQUE_V.pdf.
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica. (2014). *DEFINICIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS*. Mexico: http://sied.conalep.edu.mx/bv3/Biblioteca/Area/Carrera/Modulo/Unidad/353/mtp_dipad01unid.pdf.
- Consejo de la Juventud de España. (2011). *Guía de participación Asociativa Intercultural*. Madrid: AFP Gestión del Color - www-afpcolor.com.
- Cotty, M. (2011). *Formularios*. <http://si.ua.es/en/documentos/documentacion/office/pdf-e/formularios-pdf.pdf>.

- Cuéllar, J. (2000). *Planificación Estratégica*. Holanda: <http://repository.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20operativa.pdf>.
- Deangelo, S. (2015). *Población y Muestra*. Argentina: [http://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACION%20Y%20MUESTRA%20\(Lic%20DAngelo\).pdf](http://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/aps/POBLACION%20Y%20MUESTRA%20(Lic%20DAngelo).pdf).
- Ecuador: Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo - Semplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: Semplades.
- Elis, N., Gallardo, D., Pérez, G., & Osorio, J. (2013). *Introducción a los procesos administrativos*. Venezuela: Universidad Experimental Rómulo Gallegos.
- European Foundation for Quality Management. (2003). *Introducción a la excelencia*. Bruselas: [https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracion_direccion_de_empresas/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_\(Modulo_3\).pdf](https://www.exabyteinformatica.com/uoc/Administracion_direccion_de_empresas/Excelencia_en_la_gestion/Excelencia_en_la_gestion_(Modulo_3).pdf).
- Fernandez, J. (2015). *Planeación de Estrategias*. Barcelona: https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=LvLNRCpPdSgC&oi=fnd&pg=PA7&dq=Definici%C3%B3n+estrat%C3%A9gica+empresarial&ots=GCFC_oBf5C&sig=wwbBvcrhfVRWuvCczWUoPR8AF0w#v=onepage&q=Definici%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20empresarial&f=false.
- GAD PARROQUIAL QUICHICHA - GAD MUNICIPAL PELILEO. (2015). *Revisión de la información de los planes*. Pelileo: GAD PELILEO. Obtenido de http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/1865016830001_Plan%20Chiquicha%20mayo_19-05-2015_23-23-02.pdf
- Gallardo, E. (2014). *Planeación estratégica en las Empresa*. Mexico: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf.
- Gallardo, E. (2015). *Qué se entiende por planificación?* Colombia: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/32363/1/Fundamentos%20de%20planificaci%C3%B3n.pdf>.
- Garmón, J., & Merlín, J. (2012). *Estructura, planificación y organización de la empresa*. España: <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificacion%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf>.
- Geréz, A. (2009). *MANUAL DE PLANIFICACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE DESARROLLO*. New York: http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf.

- Gomes, D., & Carro, R. (2007). *Asociatividad productiva para el desarrollo local*. Mar de la Plata: <http://nulan.mdp.edu.ar/1408/1/01244.pdf>.
- Gordillo, R., Mayo, N., Galindo, G., & Valilla, S. (2010). *Metodología de la investigación educativa: Investigación ex post facto*. Barcelo: https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/EX-POST-FACTO_Trabajo.pdf.
- Hall, R. (2014). *Estructura Organizacional fases y formas*. Argentina: <http://www.saludcolectiva-unr.com.ar/docs/SC-189.pdf>.
- Hernández, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*. España: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-LaGestionEmpresarialUnEnfoqueDelSigloXXDesdeLasTeo-3875234.pdf>.
- Hérrnandez, J. (2013). *MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL SEGÚN NUEVAS TENDENCIAS: INTANGIBLES Y CALIDAD TOTAL.APLICACIÓN AL SECTOR CAMARONERO DE VENEZUELA*. España: <http://helvia.uco.es/xmlui/bitstream/handle/10396/10762/2013000000806.pdf?sequence=1>.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Hutt, G., & Marmilori, B. (2014). *ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL*. Quito: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizational/estructura-organizational.pdf>.
- IICA; CONCOPE. (2011). *Enfoque de Asociatividad entre Actores del Sistema Productivo*. Quito: Graphus.
- INEC. (2016). *Indicadores económicos*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- INNO CONSULTING. (2014). *Herramientas para Resolución de Problemas*. Argentina: http://www.innoconsulting.com.ar/pdf/soluciones/problem_solving_7s.pdf.
- ISO. (2015). *NORMATIVAS*. <http://www.fceia.unr.edu.ar/materialescivil/Publicaciones/Normas.pdf>.
- Jordi, R. (2014). *Planeación Estratégica*. Cataluña: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6756/12capitulo10.pdf;jsessionid=122556A23D20BF3F6D329BC0E2C82EC4.tdx1?sequence=12>.
- Latin American Quality Institute. (2015). *Las Funciones Administrativas*. EEUU: http://www.laqualityinstitute.org/articulos/laqi_art_6.pdf.

- León, Jesuitas. (2012). Modelos de gestión de calidad. España: <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>.
- López, J. (2014). Estructura Organizacional. Cuenca: <http://www.personal.fi.upm.es/~gar/docs/apuntes/Estructura,%20planificacion%20y%20organizacion%20de%20la%20empresa.pdf>.
- López, M. (2013). Importancia de la calidad de servicio al cliente. México: Instituto Tecnológico de Sonora.
- Lozano, M. (2011). Modelos de Asociatividad. Bogota: <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n68/n68a14.pdf>.
- Ludewig, D. (2015). Universo y Muestra. Mexico: <http://www.smo.edu.mx/colegiados/apoyos/muestreo.pdf>.
- Madel, M. (2013). Informe para empresarios. Panamá: <https://vparrales.files.wordpress.com/2012/08/unidad-i-organizacion-i1.pdf>.
- MAGAP. (2015). Desarrollo del sector agrícola. Quito: Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.
- Marmirole, B. (2015). Estructura Oraganizacional. Guayaquil: <http://www.monografias.com/trabajos-pdf/estructura-organizacional/estructura-organizacional.pdf>.
- Mejía, R. (2011). ASOCIATIVIDAD EMPRESARIAL COMO ESTRATEGIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYME. Quito: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/2269/1/T0937-MBA-Mej%C3%ADa-Asociatividad.pdf>.
- Melgarejo, A. (2013). La asociatividad como estrategia para mejorar la competitividad de las Microempresas productoras calzado del Municipio de Sincelejo . Sincelejo- Colombia: <http://www.bdigital.unal.edu.co/11893/1/287419-2014.pdf>.
- Moody, P. (1883). Toma de Decisiones. file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/Dialnet-TomaDeDecisionesGerenciales-4835719.pdf.
- Nebrera, J. (2015). Calidad en las empresas de servicios. España: http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/cali_serv.pdf.
- Olave, J. (2005). Propuesta de un modelo asociativo de gestión exportadora a partir del análisis del sector de confecciones del departamento del Atlántico (Colombia). Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

- Organizacion de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura. (2014). *Seguimiento y Evaluación*. Barcelona: <https://financiamientointernacional.files.wordpress.com/2013/12/avaliac3a7c3a3o-managua.pdf>.
- Osterwalder, A., Pygneur, Y., & Clark, T. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona España: Generación de modelos de negocio. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=NBSaoWaxeRsC&printsec=frontcover&dq=editions:uU7gL9mx3tYC&hl=es&sa=X&redir_esc=y&output=reader&pg=GBS.RA1-PT1
- Pena, C. (2015). *Manual de seguimiento y evaluacion*. Bogota: <http://web.undp.org/evaluation/documents/HandBook/spanish/SP-M&E-Handbook.pdf>.
- Peña, J. (2013). *FUNCIONES ADMINISTRATIVAS*. Panamá: <https://referencias111.wikispaces.com/file/view/tema04.pdf>.
- Pérez, R. (2012). La optimización de las finanzas corporativas, factor relevante en los resultados económicos. Venezuela: CONHISREMI, Revista Universitaria de Investigación y Diálogo Académico.
- Piedra, V. (2012). Proceso administrativo. Argentina.
- Pinto, M. (2013). PLANIFICACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL. Colombia: <http://administrarconcalidad.blogspot.com/2013/11/planificacion.html>.
- Piza, G. (2016). Agricultura en el Ecuador. Quito : http://giordanapiza.blogspot.com/p/sector-agricola_9936.html.
- PNUMA. (2013). Eficiencia en el uso de los recursos. En P. d. Ambiente. Milan, Italia: ONU.
- Quijano, V. (2014). Servicios de Calidad. Cuba: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., & Mcgrath, M. (2005). *MAESTRIA EN LA GESTION DE ORGANIZACIONES*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Restrepo, G. (2010). Alcance y Defnición de Modelo de Gestión. Antoquia: <https://tectlaxcoinvestigacion.wikispaces.com/file/view/Gesti%C3%B3n+empresarial.pdf>.
- Reyes, A. (2014). Organización. Bogotá: [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/\[PD\]%20Documentos%20-%20Organizacion.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Organizacion/[PD]%20Documentos%20-%20Organizacion.pdf).
- Saquino, R. (2014). Modelos de Gestión y su importancia. España: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/km/km.pdf>.

- Secretaria Nacional de Palmificación y Desarrollo - Senplades. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito: Senplades.
- SEPS. (2016). Acta Constitutiva para Asociaciones y grupos económicos prioritarios. Ambato, Ecuador: Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.
- Solano, A. (2015). Toma de desiciones gerenciales. Costa Rica: Revista Tecnología en Marcha.
- Tapui, M. (2013). *Seguimiento y evaluación*. Cuenca: http://www.achm.cl/eventos/SISTEMA_DE_FORMACION_CAPACITACION_MUNICIPAL/html/documentos/2010/taller_tecnico_sobre_implementacion_de_la_subvencion_educacional_preferencial_la_serena/seguimiento_y_evaluacion.pdf.
- Tejedor, J. (2000). EL DISEÑO Y LOS DISEÑOS EN LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS. Salamanca: <file:///C:/Users/USUARIO/Downloads/121021-478851-1-PB.pdf>.
- Torres, M. (2008). *Desarrollo de la Estructura Organizacional*. Pachuca: http://www.uaeh.edu.mx/nuestro_alumnado/icea/maestria/documentos/1%20Desarrollo%20de%20la%20estructura%20organizacional.pdf.
- Tumero, I. (2010). *Asociatividad*. Nicaragua: http://www.cei.org.ni/images/file/manual_asociativ.pdf.
- UNAM. (2006). Teoría clásica de la Administración (Henry Fayol). México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México. FCA.
- Universidad del Caribe. (2012). EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA Y SUS PRINCIPALES AREAS FUNCIONALES. México D.F.: Universidad del Caribe.
- Valdez, L. R. (2000). *Comunidades productivas: asociatividad y producción en el territorio*. República Dominicana: B - EUMED.
- Vancheri, L., Campa, F., & Gorgori, E. (2011). El Control y la Optimización de los Recursos Humanos a través de Indicadores de Gestión en las Administraciones Públicas. Barcelona, España: Revista de Contabilidad y Dirección. Universitat Rovira i Virgili.
- Vegas, J. (2008). *Asociatividad*. Lima: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf.
- Vegas, J. C. (2015). *Modelos de Gestión Asociativo*. Lima: http://www.mincetur.gob.pe/comercio/ueperu/consultora/docs_taller/Presentaciones_Tumbes_y_Piura/1.2.1.2.F1%20Asociatividad%2020080912.pdf.
- Velaz, I. (2012). *Las seis funciones básicas de la empresa según Henri Fayol*. Nicaragua : http://www.gordillo.com/pdf_tomo5/01/01-capitulo3.pdf.

- Villareal, R. (2014). Estudio sobre el clúster y asociatividad. Lima:
<http://www.infortambo.com/admin/upload/arch/estudiodec.pdf>.
- Zaratiegui, R. (2013). La gestión por procesos. Barcelona:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=140164>.