



# **Universidad Técnica De Manabí**

**Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas**

**Escuela De Administración De Empresas**

## **Tesis de Grado**

**Previo a la obtención del título de:**

**Ingeniera Comercial**

**Tema:**

**Proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” y su aporte en la comercialización asociativa de las organizaciones participantes.**

**Modalidad:**

**Investigación**

**Autoras:**

**Bone Moreira Silvia Alexandra**

**Mejía Marín Karen Priscila**

**Tutora:**

**Ing. Rosa Cedeño Zambrano, Mg. Sc.**

**Portoviejo, 2016**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de tesis a Dios, por bendecirme día a día con la familia que me regaló y por permitirme culminar una de las etapas de mi vida.

A mis padres, Luis y Alexandra, quienes han estado conmigo en todo momento, dándome su apoyo incondicional, no solo moral sino económico y sin ellos la terminación de mi carrera no hubiera sido posible.

A mis hermanos, Luis y Jandry, porque han sido parte importante en este proceso, que aunque con peleas siempre estuvieron presente con palabras de aliento.

A mi compañera de tesis, que a más de eso es mi amiga-hermana, porque la ayuda y el apoyo mutuo siempre estuvo presente en estos años de carrera.

Y por último pero con igual grado de importancia, a todos mis familiares y amigos, que con palabras de apoyo me motivaban a seguir en este camino.

Silvia Alexandra Bone Moreira

## **Dedicatoria**

Esta tesis se la dedico a mi Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Martin Mejía y Senia Marín por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

A mi hermana Erika Mejía por estar siempre presente, apoyándome para poderme realizar.

A mi mejor amiga Silvia Bone que me ha brindado su amistad desde el inicio de esta aventura y porque sin el equipo que formamos, no hubiéramos logrado esta meta.

Y a mi familia quienes por ellos soy lo que soy.

Karen Priscila Mejía Marín

## **Agradecimiento**

A nuestra querida alma máter y principalmente a la F.C.A.E, porque nos acogió desde el principio de este largo andar; a los docentes que impartieron sus conocimientos para hacer de nosotras mejores personas y profesionales.

Agradecemos infinitamente el apoyo que nuestras familias nos han dado durante esta importante etapa, a los amigos que estuvieron con nosotras en las aulas de clases, porque se llegaron a formar lazos fuertes de amistad.

A nuestra tutora de tesis, Ing. Marisela Cedeño, quien con sus consejos y enseñanzas nos permitió culminar con este trabajo; y al Ing. Yandry Loor Zambrano, porque con su apoyo y consejos brindados fuera y dentro de las aulas de clases nos sirvieron de motivación para la culminación de esta tesis.

Gracias a todos, quienes de alguna manera siempre estuvieron con nosotras.

Silvia y Karen

## **Certificación de la Tutora de Tesis**

Ing. Rosa Cedeño Zambrano, Mg. Sc., docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, *Certifico* que el proyecto de investigación Proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” y su aporte en la comercialización asociativa de las organizaciones participantes, fue realizado en su totalidad por las Srtas. Bone Moreira Silvia Alexandra y Mejía Marín Karen Priscila, como requerimiento previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, y que es original de las autoras.

Cuyo asesoramiento, responsabilidad y supervisión ha estado encomendada a mi persona, razón por la cual me permito certificar una vez concluido el trabajo de titulación, en calidad de Tutora de Tesis.

Atentamente,



Ing. Rosa Cedeño Zambrano, Mg. Sc.  
TUTORA

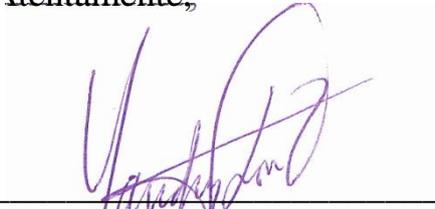
Portoviejo,

## **Certificación del Revisor de Tesis**

Ing. Yandry Loor Zambrano., docente de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Técnica de Manabí, *Certifico* que una vez concluido el proyecto de investigación Proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” y su aporte en la comercialización asociativa de las organizaciones participantes, realizado en su totalidad por las Srtas. Bone Moreira Silvia Alexandra y Mejía Marín Karen Priscila, fue revisado y cumple con el diseño metodológico propuesto y el rigor científico necesario, siendo en su totalidad original de las autoras.

Cuya revisión ha estado encomendada a mi persona, razón por la cual me permito certificar una vez recibido el informe final del trabajo de titulación, en calidad de Revisor de Tesis.

Atentamente,



---

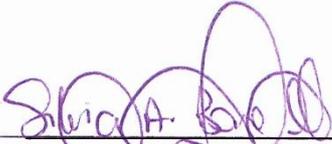
Ing. Yandry Loor Zambrano  
REVISOR

Portoviejo,

## **Declaración Sobre Derechos de Autor**

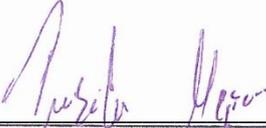
El desarrollo del presente *Trabajo de Titulación* Proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” y su aporte en la comercialización asociativa de las organizaciones participantes; es producto del esfuerzo, constancia y dedicación exclusiva de las autoras, por lo tanto asumimos la responsabilidad que la ley señala en cuanto al respeto de derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas que constan en el contenido y cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía

Portoviejo,



---

Bone Moreira Silvia Alexandra  
AUTORA



---

Mejía Marín Karen Priscila  
AUTORA

## ÍNDICE

Dedicatoria	II
Agradecimiento	IV
Certificación de la Tutora de Tesis	V
Certificación del Revisor de Tesis	VI
Declaración sobre Derechos de Autor	VII
Índice	VIII
Tabla de Ilustraciones	X
Tabla de Contenidos	XI
Tabla de Ecuaciones	XII
Resumen	XIII
Summary	XIV
Introducción	XV
1. Tema	2
2. Planteamiento del problema	3
2.1. Antecedentes	4
2.2. Justificación	4
2.3. Objetivos	6
Objetivo general	6
2.3.2. Objetivos específicos	6
3. Marco teórico	7
Capítulo Primero	7
Proceso administrativo	7
3.1.1. Componentes del proceso administrativo	10
3.1.2. Importancia del proceso administrativo	12
3.1.3. Interrelación entre las funciones	12
3.1.4. Diagnóstico situacional	13
3.1.5. Diagnóstico institucional	16
3.1.6. Análisis F.O.D.A.	20
Capítulo dos	24
Contexto comercial	24
3.2.1. Reseña del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”	26
3.2.2. Contexto comercial de las comunidades participantes	27
Capítulo tres	38
Funcionamiento del proceso administrativo	38
3.3.1. Funcionamiento del proceso administrativo del “Comité de desarrollo Comunitario La Filadelfia	40
4. Alcance de la investigación	42
5. Elaboración de hipótesis	43
5.1. Hipótesis del estudio	43
5.2. Variables	43
5.2.1. Variable independiente	44
5.2.2. Variable dependiente	44
5.3. Operacionalización de las variables	45
6. Desarrollo del diseño de la investigación	47
6.1. Tipo de investigación	47
6.2. Método	48

6.3. Técnica	48
7. Definición y selección de la muestra	50
8. Recolección de datos	51
9. Análisis de los datos	52
9.1. Observación	52
9.2. Entrevista	53
9.3. Encuesta	55
Pregunta N°1	56
Pregunta N°2	58
Pregunta N°3	60
Pregunta N°4	62
Pregunta N°5	64
Pregunta N°6	66
Pregunta N°7	68
Pregunta N°8	70
10. Elaboración del reporte de resultados	72
10.1. Análisis de la hipótesis	72
10.2. Logros alcanzados	77
10.3. Conclusiones y recomendaciones	78
10.3.1. Conclusiones	78
10.3.2. Recomendaciones	79
Presupuesto	80
Cronograma	81
Bibliografía	83
Referencias electrónicas	86
Anexos	88

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1	Localización de la parroquia rural Campozano	27
Ilustración 2	Tipos de vivienda	35
Ilustración 3	Recolección de basura	36
Ilustración 4	Agua potable	36
Ilustración 5	Cultivos	37
Ilustración 6	Pregunta 1	56
Ilustración 7	Pregunta 2	58
Ilustración 8	Pregunta 3	60
Ilustración 9	Pregunta 4	62
Ilustración 10	Pregunta 5	64
Ilustración 11	Pregunta 6	66
Ilustración 12	Pregunta 7	68
Ilustración 13	Pregunta 8	70
Ilustración 14	Nube de Puntos	74

## Tabla de Contenidos

Tabla 1	Matriz F.O.D.A	21
Tabla 2	Análisis D.O.F.A.	22
Tabla 3	Número de familias por comunidad	28
Tabla 4	Cultivos	37
Tabla 5	Proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”	45
Tabla 6	Comercialización asociativa de las organizaciones participantes	46
Tabla 7	Reporte de resultados	73
Tabla 8	Tabla de datos	74
Tabla 9	Resumen General de la investigación	77
Tabla 10	Presupuesto	80
Tabla 11	Cronograma	81

## Tabla de Ecuaciones

Tabla 1	Media aritmética	75
Tabla 2	Covarianza	75
Tabla 3	Desviación típica	75
Tabla 4	Coefficiente de correlación	75

## **RESUMEN**

Este trabajo de titulación denominado Proceso Administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” y su aporte en la comercialización asociativa de las organizaciones participantes, se realizó con la intención de comprobar si dicha entidad hace uso del proceso administrativo y de qué manera contribuye al progreso de la misma.

El proceso administrativo trata de maximizar los esfuerzos conjuntos de las asociaciones, con los recursos que cuenta y con ello lograr un desarrollo sostenido en las áreas en las que se desenvuelven. El trabajo de la asociación en estudio, fue realizar un análisis de diagnóstico situacional y obtener una visión amplia de los elementos que tienen a favor y en contra.

Se realizó un trabajo de campo, donde se elaboraron encuestas dirigidas a los miembros de la asociación para obtener información sobre aspectos como: elaboración de objetivos y metas, las estrategias de comercialización que han estado usando, los requisitos del mercado exigidos para sus productos, el nivel de competitividad de la asociación en relación a otras similares.

La matriz de diagnóstico y de las encuestas realizadas muestran resultados positivos que se han obtenido con el proceso empírico llevado a cabo hasta ahora en la asociación, pero el desconocimiento hace que los miembros tengan dudas de la sostenibilidad del comité si llegasen a enfrentar a una competencia con más conocimientos técnicos, capital de trabajo, inversión y sobre todo tecnología avanzada.

El proceso administrativo que ellos aplican no aporta en gran medida a su desarrollo, lo que no les permite avanzar de la manera correcta; si ellos siguieran el adecuado proceso administrativo cumplirían los objetivos planteados y de este modo contribuirían en su totalidad a la comercialización asociativa y consecuentemente al crecimiento de la asociación y el cantón.

Asociación, diagnóstico, sostenibilidad, entorno, componentes.

## SUMMARY

This work titration called Administrative Process "Development Committee Community The Philadelphia" and its contribution to the joint marketing of the participating organizations, was conducted with the intention of checking whether the entity makes use of the administrative process and how it contributes to progress Of the same.

The administrative process is to maximize the joint efforts of associations with the resources account and to achieve sustained development in the areas in which they operate. As a way to understand the functioning of the association study was an analysis of situational analysis with which to give its members a broad view of the factors that favor them and they are playing against them.

a field for which to members of the association of survey for information on aspects was performed: development of goals and objectives, marketing strategies that have been using, market requirements demanded for their products, competitiveness of the association in relation to other similar.

The results of the matrix diagnostic and surveys show that many positive things have been obtained with the empirical process carried out so far in the association, but the lack of proper process makes members of this group have doubts about the sustainability committee if at some point arrived to face a competition with more technical knowledge, working capital and investment and especially advanced technology.

The administrative process they apply does not contribute greatly to its development, which does not allow them to advance in the right way; if they follow the proper administrative process (planning, organization, management and control) would meet the objectives and thus would contribute in full to the associative marketing and consequently the growth of the association and the canton.

Association, diagnosis, sustainability, environment components.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de titulación se realiza mediante el convenio que tiene la Universidad Técnica de Manabí con el MAGAP (Ministerio de agricultura, acuicultura, ganadería y pesca), el cual desarrolla diferentes proyectos en áreas rurales, de los que se seleccionó: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano”, dirigido al “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, perteneciente al cantón Paján de la Provincia de Manabí, tomando en consideración uno de los problemas que intervienen en el mismo (comercialización asociativa) y en base a eso se plantearon los objetivos.

Tiene como objetivo analizar el proceso administrativo que ejecuta el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” y su aporte a la comercialización asociativa del cantón Paján.

El esfuerzo que se realiza en las comunidades rurales aún no es suficiente para su desarrollo, debido a diferentes factores que influyen en la misma. Observando que las debilidades del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” inciden directamente en el contexto comercial, se expone la realización de un diagnóstico situacional de dicha asociación.

Para ello se ha propuesto hacer un análisis F.O.D.A de la asociación, para alcanzar un mejor control de la gestión actual, identificando las áreas a desarrollar y las oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos, y finalmente, indicar el aporte que tiene el proceso administrativo a la comercialización asociativa.

El desarrollo del marco teórico comprende tres capítulos ordenados según un proceso lógico, en los que se profundizan los conocimientos de la investigación basadas tanto en la información bibliográfica como el análisis crítico realizado en función de los objetivos de la investigación: en el capítulo uno se investigó todo lo relacionado al proceso administrativo y diagnóstico situacional, que incluye el análisis de las matrices F.O.D.A. y D.A.F.O.; en el capítulo dos se expone la comercialización asociativa y el contexto comercial de las comunidades participantes: La Filadelfia, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal Abajo, Santa Bárbara, La Fuente,

La Unión, El Limón y Tierra Amarilla; y en el capítulo número tres se explica el funcionamiento del proceso administrativo de dichas comunidades.

La metodología que se implementó en la investigación fue el método inductivo, debido a que el proceso de conocimiento se inició por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. Como técnicas investigativas se aplicaron: la encuesta, la cual estará dirigida a los miembros de las asociaciones participantes, y la entrevista, a las autoridades del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

Se planteó una hipótesis la cual se analizará mediante el coeficiente de correlación, que nos indica la relación existente entre las dos variables, en donde el resultado aporta diferente información, es decir, si el resultado del coeficiente de correlación es mayor que cero la dependencia entre las dos variables es positiva. Pero si el coeficiente de relación es menor que cero la dependencia será negativa.

Posteriormente las encuestas aplicadas a los miembros participantes del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”, fueron analizadas para de esta manera tener un conocimiento más claro de cómo ellos se manejan con el proceso administrativo que poseen.

También se elabora un cuadro de reporte de logros alcanzados, indicando los que se obtuvieron con los objetivos planteados al inicio de la investigación. Consiguiendo resultados con el F.O.D.A de las organizaciones participantes, áreas a desarrollar y oportunidades de mejoras en los aspectos organizacionales y administrativos de la Asociación, finalizando con la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

## **1. TEMA**

Proceso Administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” y su aporte en la comercialización asociativa de las organizaciones participantes.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la provincia de Manabí, las asociaciones de desarrollo comunitario han venido desempeñando un importante rol para las comunidades rurales, aun así este esfuerzo conjunto, adolece de muchas necesidades, debido a factores como la falta de conocimiento y recursos en general, para llevar adelante los proyectos de desarrollo comunitario en beneficio de la comunidad.

En el cantón Paján, parroquia Campozano, el trabajo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” involucra la participación de las comunidades vecinas como, La Filadelfia, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal Abajo, Santa Bárbara, La Fuente, La Unión, El Limón y San Antonio, lo cual significa que las debilidades de esta organización inciden directamente en el proceso administrativo de estas organizaciones, es decir que les afecta o beneficia en la producción de los recursos económicos que puedan generar.

Las personas que se reúnen en esta asociación tienen como objetivo principal la satisfacción de sus necesidades, aspiraciones y deseos a través de la ayuda mutua, no producen bajo la lógica de la ganancia y el beneficio individual, las une si, el interés colectivo de mejorar sus propias condiciones de vida, la de sus familias y de la comunidad donde están insertas.

La estructura organizacional de esta asociación es muy simple, cuentan con presidente, vicepresidente, tesorero y secretario, en donde solo el presidente sabe cuál es la función que debe cumplir, mientras los demás delegados no saben con exactitud que funciones deben realizar.

Tanto el entorno externo como el macro entorno, deben ser plenamente conocidos y analizados por los miembros de la asociación, para poder tomar decisiones con el menor nivel de incertidumbre y reaccionar rápida y positivamente antes los cambios que suceden en dicho entorno.

El “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” necesita aumentar su eficiencia, prepararse para el futuro, alcanzar sus metas y cumplir con su responsabilidad social. Para esto se debe tomar la administración en donde se desarrollan una serie de funciones que promueven la competitividad y facilitan los objetivos trazados.

## **2.1. Antecedentes**

Desde que el ser humano existe ha tenido la necesidad de agruparse para alcanzar objetivos comunes, llevando a cabo actividades y tareas, que dependiendo del rol asumido, se ejecutaban siguiendo alguna forma de organización. Se han recopilado documentos que muestran como desde los inicios de la edad antigua los diferentes pueblos y grupos sociales han seguido diferentes formas de organización, desde sembrar para obtener las primeras cosechas hasta la especialización del trabajo.

El sector financiero y no financiero de la economía popular y solidaria están conformados por: cooperativas, asociaciones, organizaciones comunitarias y mutualistas. Son entidades de gestión democrática, tienen personería jurídica de derecho privado e interés social.

Las asociaciones en la actualidad son el resultado de un camino lleno de frustración, violencia e inadecuada planeación del Estado, pues no le tomaban la debida importancia al sector campesino, la resolución del problema de la tenencia de tierra, la productividad del agro y la economía campesina se estuvo aplazando y solo se mantenía al sector rural en estado de espera.

De acuerdo al SRI, 2013 : En el año 2008, se aprobó la vigésima Constitución Política del país, la misma que reconoce en su artículo 283, el sistema económico popular y solidario integrado por las formas de organización pública, privada, mixta, popular y solidaria, estableciendo que para la economía popular y solidaria, se construya su propia Ley. Es así que el 10 de Mayo de 2011 se publicó en el Registro Oficial No. 444, la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario (en adelante Ley EPS), la misma que está dirigida al sector que aporta de manera significativa a los procesos económicos de nuestro país. (p.6)

## **2.2. Justificación**

La relevancia actual de este estudio, se centró precisamente en el proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”.

La relevancia académica de la investigación radicó en su componente científico, ya que de la temática del proceso administrativo, surgieron componentes derivados, que

podieron ser analizados y discutidos en investigaciones posteriores, con fines académicos y/o científicos. Asimismo, pudo servir como fuente de consulta bibliográfica para los estudiantes y docentes universitarios.

La investigación también implicó una relevancia científica, ya que para realizar el diagnóstico del proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, se debe sustentar con el empleo de un método de investigación científica, así como de la utilización de la bibliografía necesaria que demande el desarrollo efectivo del proyecto.

La relevancia científica de la investigación se concentró en el diagnóstico del proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, la cual se sustentó en la utilización de encuestas directas a las familias de las comunidades involucradas; y respecto al aporte en la comercialización asociativa de las demás organizaciones, se hizo uso de publicaciones, artículos científicos de revistas y libros, así como de los métodos de investigación que tiendan a fortalecer su desarrollo posteriormente.

La investigación posee relevancia social, desde el momento que involucra el trabajo con las familias de las comunidades involucradas, se vinculó la participación de los miembros de las organizaciones al proceso de investigación, persiguiendo un resultado a corto plazo que beneficie tanto a los beneficiarios directos cuanto indirectos de la investigación.

El interés personal de los investigadores se basó en la aplicación de las técnicas, destrezas, aptitudes y conocimientos que han sido adquiridos durante la formación de tercer nivel de la carrera de administración, en el desarrollo de la investigación planteada, como requisito para la obtención del título académico de Ingenieras Comerciales.

Con toda la argumentación presentada, se justificó el desarrollo de la investigación formulada.

## **2.3. Objetivos:**

### **2.3.1. Objetivo General**

Analizar el proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” y su aporte en la comercialización asociativa de las organizaciones participantes.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” a través de la matriz F.O.D.A.
- Investigar el contexto comercial de las comunidades La Filadelfia, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal Abajo, Santa Bárbara, La Fuente, La Unión, El Limón y Tierra Amarilla.
- Constatar el funcionamiento de los procesos administrativos de las comunidades investigadas.

## **2. Marco Teórico**

### **Capítulo Primero**

#### **Proceso administrativo**

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia (Chiavenato 2001, pág. 3)

La administración es un proceso en el cual la gerencia pone sus expectativas, enfoca su visión junto con el cumplimiento de sus objetivos institucionales, su efectividad se centra en la mejor utilización de los recursos que tiene un costo para la empresa, por tanto su utilización óptima es imprescindible.

Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo y se encuentran en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa. En otros términos, tanto el director como el gerente, el jefe o el supervisor, cada uno en su nivel, desempeña actividades de previsión o planeación, organización, mando o dirección, coordinación y control como actividades administrativas esenciales (Chiavenato 2001, pág. 13)

El proceso de administrar si bien es cierto es una potestad de la dirigencia, no implica que los mandos medios y bajos no intervengan de tal modo que sea un esfuerzo mancomunado para desarrollar la empresa.

Dentro de un enfoque más amplio, las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Esto significa que las organizaciones se proponen y construyen con planeación y se elaboran para conseguir determinados objetivos; así mismo, se reconstruyen, es decir, se reestructuran y se replantean a medida que los objetivos se alcanzan o se descubren medios mejores para alcanzarlos a menor costo y esfuerzo. La

organización no es una unidad inmodificable, sino un organismo social vivo sujeto a cambios (Chiavenato 2001, pág. 44)

A las empresas se las asocia más con un organismo vivo que con una entidad inanimada, pues estas poseen la cualidad de nacer, crecer, desarrollarse y llegado el momento declinan o se transforman para mantenerse en el mercado,

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos. Por eso, en la actualidad, la división cuatripartita, de cuatro fases, es la más aceptada universalmente: planeación, organización, dirección y control (Munch 2006)

La división en etapas del proceso administrativo le permita a esta enfocarse en áreas específicas y situacionales en las que la empresa se ve involucrada, cada una con su importancia y especificaciones acordes a lo que los involucrados buscan para su empresa.

Las empresas pueden aportar mucho al bienestar de las personas mediante sus productos o servicios, pero también a través de la relación con sus trabajadores, sus políticas, su organización y su interacción con el entorno y la sociedad. Como ya hemos apuntado, el concepto de empresa saludable incluye, entre otros, aspectos relativos al bienestar de los trabajadores, al desarrollo personal, a los estilos y hábitos de vida saludables y al respeto por el medio ambiente (Orpella 2009, pág. 7)

Las empresas no están alejadas del medio en el que funcionan, se deben a sus grupos de interés tanto dentro como fuera de ella, el cuidado del medio le permita a esta mantenerse y obtener los insumos necesarios para tener sostenibilidad en el tiempo, que es lo todo empresario busca.

Los principios básicos del servicio sirven para entenderlo y a su vez aplicarlo de la mejor manera, para el aprovechamiento de sus beneficios por las organizaciones. Los cuales son: la actitud de servicio, satisfacción del usuario, el carácter transitorio, inmediatista y variable de los servicios, se requiere una actitud positiva, dinámica y abierta, toda la actividad se sustenta sobre bases éticas, el buen servidor es quien dentro

de la empresa se encuentra satisfecho, situación que lo estimula a servir con gusto a los clientes y tratando de instituciones de autoridad (Lira 2009, pág. 18)

El servicio y satisfacción del cliente también forman parte del proceso administrativo, habiendo tantas empresas que dan los mismos servicios y vendiendo los mismos productos, es el servicio al cliente el que hace una diferencia sustancial en las preferencias del cliente al momento de escoger una empresa como su elegida.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea), se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación o, en caso de hacerlo, se busca comprender las causas de dicha situación. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación lo que realimenta el proceso (Cibertec 2006, pág. 36)

Todo dentro de la empresa esta correlacionado, no es posible pensar que si una parte de la empresa no cumple con los procedimientos y las directrices del proceso administrativo alguna otra parte no va a tener dificultades, pequeñas fallas no detectadas a tiempo generan grandes dificultades al largo plazo.

Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios. Sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos (Rubio 2008, pág. 7)

A más del servicio que una empresa brinda, la rentabilidad también tiene cabida en el proceso empresarial, no es lo único, error en el que caen muchos empresarios, centrarse solo en las ganancias olvidando su papel social y su deber de preservar el medio.

### **3.1.1. Componentes del Proceso Administrativo**

El proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la entidad, dirigir y controlar sus actividades. Se ha comprobado que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de las eficiencias de los trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desean alcanzar.

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y control. Por tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

#### **Planeación**

La planeación es el primer paso del proceso administrativo donde se determina los resultados que pretende alcanzar el grupo social.

Determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los Planes Estratégicos.

La necesidad de planear se derivan del hecho de que todo organismo social en un medio que constantemente está experimentando cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales.

Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

La planeación es de corto, mediano y largo plazo.

Planeación elementos:

- Propósitos – Investigación – Estrategias – Políticas
- Procedimientos – Programas – Presupuestos – Cursos de acción

#### **Organización**

Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la

asociación. Una asociación sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Una organización es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que ha sido dispuesta para estos propósitos.

### **Dirección**

Concepto de dirección administrativa:

La dirección como etapa del proceso administrativo comprende la influencia del administrador en la realización de planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos del concepto son:

1. Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
2. Motivación
3. Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados
4. Comunicación
5. Supervisión
6. Alcanzar las metas de la organización

### **Control**

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización y no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

### **3.1.2. Importancia del Proceso Administrativo**

La relevancia de un proceso administrativo tiene su marco de importancia en la forma como se plantea el alcance de los logros fijados, para ello debe presentarse un conjunto de métodos en las que todos trabajando en conjunto esto es lo que se llama proceso.

El proceso administrativo obedece entonces a dos fases o etapas que representan las premisas para que el proceso administrativo se lleve a cabo.

#### **Primera Etapa: “Estructuración”**

Esta se desglosa según sea el caso una cadena jerárquica o de prioridades en la que cada órgano cumple funciones, operaciones y actividades totalmente coherentes y coordinadas entre sí para llevar un orden específico de lo que se quiere.

#### **Segunda Etapa**

No es más que la puesta en práctica de todos los órganos en orden cronológico pero a su vez de forma automática, generando lo que en términos administrativos sería un plan de acción y representan el propósito cristalizado de la primera etapa cumpliendo de esa manera un proceso administrativo.

### **3.1.3. Interrelación Entre Las Funciones**

En la práctica real, las cuatro funciones fundamentales de la administración están entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo (termina) antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

La secuencia debe ser adecuada al objetivo específico. Típicamente el gerente se haya involucrado en muchos objetivos y estará en diferentes etapas en cada uno. Para el no gerente esto puede dar la impresión de deficiencia o falta de propósito y fuerza. A la larga por lo general se coloca mayor énfasis en ciertas

funciones más que en otras, dependiendo de la situación individual. Así como algunas funciones necesitan apoyo y ejecutarse antes que otras puedan ponerse en acción.

Las funciones fundamentales no se ejecutan en forma independiente una de otra sino que se entrelazan entre sí. Forman de esta manera una interrelación entre las mismas, de tal forma que la ejecución de una influye sobre los demás.

#### **3.1.4. El Diagnóstico Situacional**

Los análisis organizacionales proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento. Estos estudios permiten a los empresarios identificar todas las áreas funcionales de la empresa en la que existe una situación de normalidad (Rubio 2008, pág. 57)

Las matrices de análisis son herramientas que permiten elaborar una imagen lo más cercana a la realidad del estado de la empresa, esta herramienta le permite a la alta gerencia evaluar su propio trabajo y rectificar en caso de ser necesario, claro está que también le permite desarrollar nuevos planes.

Diagnóstico es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas (De la Rosa, 2014)

El diagnóstico es el resultado final de un estudio realizado para definir las ventajas y las falencias de la empresa, en base a él se realizan las mejoras, los cambios, el diseño de nuevos procesos, las mejoras en el servicio, etc.

En la sociedad moderna los sistemas organizacionales marchan a la par de los procesos de transformaciones sociales y han alcanzado una gran difusión de manera tal que constituyen un medio a través del cual la sociedad busca soluciones a los problemas que enfrenta. La organización, considera a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente de tal manera que contribuya a la mejora continua del sistema de gestión de calidad (Segredo 2012, pág. 386)

Como vemos sociedad y empresa forman parte del medio, cada una dependiente de la otra, unos demandando y los otros ofertando, se encuentran en el mercado e

inician un proceso de sinergia que hace que se encuentren concordancias entre unos y otros, lo que lleva al intercambio de bienes y servicios por dinero.

Diagnóstico situacional es un tipo de diagnóstico que permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuada a la realidad y el contexto de los actores sociales involucrados en torno a un tema significativo para estos en forma participativa e inclusiva (Reyes, 2013)

Este tipo de diagnóstico brinda un análisis inicial de la situación de la empresa, información que identifica los peligros más inmediatos que podrían afectar a la organización, al tener la certeza de que es lo que sucede la dirección puede aplicar o modificar los correctivos del caso.

Otra definición refiere que es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión (Parra, 2015)

La misión y visión empresarial guían el camino emprendido por la empresa, por ello la identificación y ubicación de las situaciones problemáticas brindan protección para la sostenibilidad del ente en estos primeros momentos de permanencia en el mercado.

La cultura organizacional establece las relaciones entre los miembros de una organización; en esos procesos de intercambio de disímiles mensajes, se asignan funciones, se establecen compromisos, toman decisiones y solucionan problemas, se delegan trabajos y motivan a las personas, se planea, selecciona, capacita y evalúa al personal. Todas ellas son entre otras, actividades que se ven impactadas de manera relevante por el adecuado manejo y conocimiento de los valores culturales de la organización (Cruz y López 2012, pág. 2)

El diagnóstico inicial también provee información sobre aspectos esenciales de la empresa como es la cultura organizacional, este es nexo que existe entre las directrices de la empresa y el conocimiento y convencimiento de estas en la gente que labora en ella, las mejores empresas a nivel mundial son aquellas en que sus colaboradores están convencidos que su esfuerzo está acorde con los logros de la organización.

El clima, en la mayoría de las definiciones vistas, es una percepción, una percepción de determinados atributos, llamados habitualmente dimensiones del clima.

La percepción es de carácter multidimensional y puede abarcar diversas áreas: los aspectos individuales del individuo, los aspectos típicamente organizacionales y otros aspectos más. Esta posibilidad de medición es la que hace del clima organizacional una variable instrumental, que facilita la realización de acciones específicas (Pintos y Rodríguez 2012, pág. 4)

El clima organizacional es un aspecto de percepción de los colaboradores en relación al bienestar que sientan o no en su ambiente de trabajo, la dirección debe proveer los insumos materiales necesarios para que el trabajador pueda realizar su trabajo y se relacione mejor con sus semejantes

El autodiagnóstico consiste en un examen global y sistemático de las actividades y los resultados de la organización, para luego compararlos con un modelo de excelencia empresarial. Está claro que en este caso el modelo de excelencia se definirá de acuerdo con las variables importantes para lograr una exitosa empresa saludable (Orpella 2009, pág. 33)

Este concepto de empresa saludable es bastante nuevo, es un enfoque humano al proceder pragmático de los empresarios y del comportamiento de los mercados, consiste en examinar el bienestar de las personas que laboran en la empresa, entendiendo que el impacto del trabajo en las personas afecta su productividad.

### **Diagnóstico situacional del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

El “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, aunque se esfuerza por cumplir sus metas de la mejor manera, no aplica el proceso administrativo adecuadamente; es la presidenta quien ejerce control sobre todo aquello referente a la asociación; realiza actividades además de las que le exige su cargo, como vicepresidenta, secretaria y tesorera. Tienen establecido un orden jerárquico que no se respeta.

Los miembros, en su mayoría son personas sin estudios académicos; lo que muchas veces puede dificultar el entendimiento total de una actividad a realizar, y por consecuencia limitar o impedir que lo que se busca cumplir no se lo haga completamente.

Lo que se ganará aplicando el debido proceso administrativo, es el crecimiento y avance de la asociación, aportando de manera significativa en la comercialización asociativa que llevan a cabo.

### **3.1.5. Diagnóstico Institucional (F.O.D.A.)**

En la actualidad, con fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las asociaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad que muestran para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

Conceptualmente el problema es un tanto simple: por un lado se realiza un análisis externo para identificar los cambios que vienen (oportunidades y amenazas), mientras que por el otro se realiza un análisis interno para establecer que capacidad tiene la asociación para hacerles frente (fortalezas y debilidades), para sobre esta base definir las estrategias que conviene seguir.

En el marco de un proceso de comercialización asociativa, la etapa de diagnóstico incluye un análisis externo e interno de la asociación.

#### **Análisis Externo**

El propósito de un análisis externo es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la asociación, y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra *finita*, el estudio externo no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en una asociación. Por el contrario, su propósito es identificar las variables claves que prometen respuestas procesables. Las asociaciones deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

En lo concerniente a este aspecto, se lo puede dividir en macro y micro ambiente. El macro ambiente son fuerzas que rodean a la asociación, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la asociación puede aprovechar las oportunidades que ellas presenten y a la vez tratar de controlar las amenazas.

## **Macro Ambiente**

Dentro del macro ambiente se tiene que realizar un análisis de aspectos políticos legales, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que pudieran afectar a la comercialización asociativa.

**Aspectos políticos legales.-** Está integrado por las leyes, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen en varias organizaciones e individuos en la sociedad cortando su libertad de acción.

Las condiciones legales son leyes comerciales, laborales, fiscales, civiles, entre otros, que constituyen elementos normativos para la causa de las asociaciones.

Las leyes regulatorias afectan directamente a las asociaciones y no es posible sustraerse a su influencia. Las asociaciones deberían tener un catálogo de toda la legislación que les afecte y revisar periódicamente el surgimiento de nuevas leyes regulatorias. Además el funcionamiento de la sociedad depende en buena parte de las decisiones que se tomen en el nivel político.

Con respecto a las condiciones políticas son las decisiones y definiciones políticas que se toman en el campo nacional o municipal, y que influyen sobre las asociaciones orientando las propias condiciones económicas. Las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las asociaciones y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas.

La manera como se hace la política y se maneja las instituciones es un factor determinante en el bienestar de las sociedades. Las relaciones de poder y los conflictos por competencias entre los diversos organismos del estado son una fuente constante de incertidumbre.

**Aspectos económicos.-** Es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la asociación obtenga buenos resultados. Las asociaciones deben estar atentas a los cuatro pilares sobre los cuales se cimientan una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional:

- ***La tasa de crecimiento de la economía:*** Genera un aumento en el nivel de empleo y en el gasto de los consumidores. El aumento de la demanda

tiende a disminuir la rivalidad entre las asociaciones y a permitir la expansión de las operaciones.

- **La tasa de interés:** Es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.
- **El tipo de cambio:** Indica el valor adquisitivo relativo de nuestra moneda frente a otras. Las opiniones están divididas en cuanto al tipo de cambio. Aquellos agentes que realizan actividades de exportación desean un tipo de cambio alto ya que ellos mejoran sus márgenes de utilidad.
- **Inflación:** Distorsiona los precios relativos y por ello desestabiliza las economías. Un país con tasas altas de inflación debe enfrentar un bajo crecimiento económico, Altas tasas de interés y una disminución en la inversión como consecuencia de la incertidumbre que se genera. Dicha disminución provoca una caída en la producción y en la tasa de crecimiento en la economía.

**Aspectos sociales.-** Los seres humanos crecen en una sociedad particular que da forma a sus creencias, valores y normas fundamentales. Absorben casi inconscientemente una visión de mundo que define su relación consigo mismo y con otros.

#### **Aspectos tecnológicos y ecológicos**

- **Condiciones tecnológicas:** Las asociaciones necesitan adaptarse e incorporar tecnología proveniente del ambiente general para no perder su competitividad.
- **Condiciones ecológicas:** Están relacionadas con el cuadro demográfico que rodea la asociación. En las asociaciones existe algo llamado la ecología social: las asociaciones influyen y reciben influencias en aspectos como polución, clima, transportes, comunicaciones.

## **Micro Ambiente**

Son todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Los componentes principales del micro ambiente son los clientes, los proveedores, los competidores y el trabajo.

Estos cuatro componentes del ambiente operativo definen el territorio en el que opera la asociación. La estructura de las relaciones clave dentro de este ambiente determinará la rentabilidad potencial de la asociación, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva.

- **Clientes:** Un componente importante de las asociaciones son aquellas personas y grupos con ciertas características específicas, hacia los cuales la asociación enfoca y coordina sus esfuerzos productivos y comerciales.
- **Proveedores:** Son personas o entidades que ofrecen bienes y servicios que son requeridos por la asociación para producir o brindar un servicio a los clientes.
- **Competencia:** Virtualmente todas las asociaciones tienen competidores. Enfrentan la competencia de firmas que ofrecen productos similares en el medio. Éstas pueden competir por clientes o por materia prima.
- **Laboral:** Lo constituyen las influencias que experimenta la oferta de trabajo disponible para la realización de las tareas asociativas.

## **Análisis Interno**

El ambiente interno comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la asociación con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno se originan en la propia asociación.

Todas las áreas funcionales de la asociación presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la asociación.

**Componente organizacional.-** Este componente tiene que ver con la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que el personal debe desempeñar en una asociación y en sus unidades

funcionales. Esta estructura debe tener como fin la elaboración de un entorno favorable para la realización de las labores del talento humano.

Un miembro de la asociación pueden contribuir de manera más eficiente con su labor para la obtención de los objetivos, si conocen concretamente cuál es el trabajo que van a realizar, quienes colaborarán con él.

**Componentes de comercialización.-** Está relacionado con las técnicas de marketing y ventas que se emplea en la asociación para hacer llegar el producto al cliente. Dentro de este componente se estudian la mezcla del mercado, volumen de ventas obtenido y la participación del mercado.

**Componente financiero.-** Con frecuencia, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la asociación. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la asociación resulta esencial para formular debidamente estrategias.

**Componente de talento humano.-** La función administrativa de integración de personal, también llamada administración de talento humano, incluye evaluar el desempeño de los asociados de acuerdo a los parámetros de la asociación.

**Componente de producción.-** La función de producción de la asociación consta de todas las actividades que se realizan desde la cosecha hasta la entrega del producto final.

### **3.1.6. Análisis F.O.D.A.**

El análisis F.O.D.A., es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término F.O.D.A. es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés S.W.O.T.: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la asociación, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

**Fortalezas.-** Son las capacidades especiales que posee la asociación y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan; capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades.-** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la asociación, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades.-** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas.-** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la asociación.

#### **Matriz F.O.D.A. del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

*Tabla 1 Matriz F.O.D.A.*

<b>F (Fortalezas)</b>	<b>O (Oportunidades)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupo muy unido en relación a sus metas.</li> <li>• Deseo de progresar y de aprender.</li> <li>• Costos de producción bajos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento de la demanda.</li> <li>• Crecimiento y sistematización de la producción.</li> <li>• Adquisición de maquinaria y tecnología.</li> </ul>
<b>D (Debilidades)</b>	<b>A (Amenazas)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco estudio de mercado.</li> <li>• No hay un diagnóstico situacional.</li> <li>• Bajo nivel de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de empresas más grandes.</li> <li>• Crecimiento lento de la economía del país.</li> <li>• Cambio de políticas estatales.</li> </ul>

Elaborado por: Las investigadoras.

Fuente: “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”.

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (F.O.D.A.), es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los administradores a desarrollar cuatro tipo de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas.

A continuación, después de crear una lista de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, examinaremos las formas en que la asociación puede tomar

ventaja de las oportunidades y minimizar las amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas y la superación de las debilidades (análisis D.O.F.A.).

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la asociación para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO.

Cuando una asociación tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentarlas amenazas del entorno externo.

### Análisis D.O.F.A. del Comité de Desarrollo Comunitario “La Filadelfia”

Tabla 2 Análisis D.O.F.A.

<b>Análisis DOFA</b>		
<b>Factores</b>	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
Internos	a. Grupo muy unido en relación a sus metas. b. Deseo de progresar y de aprender. c. Costos de producción bajos.	a. Poco estudio de mercado. b. No hay un diagnóstico situacional. c. Bajo nivel de capacitación.
Externos		
<b>Oportunidades (O)</b>	<b>Estrategias (FO)</b>	<b>Estrategias (DO)</b>
a. Crecimiento de la demanda. b. Crecimiento y sistematización de la producción. c. Adquisición de maquinaria y tecnología.	a. Aprovechar las coyunturas estatales actuales. b. Impulsar la motivación que existe entre los miembros de la asociación.	a. Realización de estudios de mercado para ubicar los mercados potenciales. b. Realización de capacitaciones para mejorar la productividad de la asociación.
<b>Amenazas (A)</b>	<b>Estrategias (FA)</b>	<b>Estrategias (DA)</b>
a. Competencia de empresas más grandes. b. Crecimiento lento de la economía del país.	a. Desarrollar metas a mediano y largo plazo en relación al desarrollo del país.	a. Desarrollar posicionamiento para competir con empresas grandes.

C. Cambio de políticas estatales.	b. Mejorar el servicio al cliente para desarrollar otra fortaleza.	b. Aplicar matrices de diagnóstico situacional para conocer realidad de la asociación.
-----------------------------------	--	--

Elaborado por: Las investigadoras.

Fuente: “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”.

Como se observa en la matriz D.O.F.A. las amenazas y debilidades del Comité “La Filadelfia” pasan por aspectos de desconocimiento y falta de capacitación en aspectos técnicos que le permitan realizar un estudio de mercado para saber en dónde sus productos tienen mejor captación, realizar y utilizar matrices para diagnosticar la situación de la asociación cada cierto tiempo, como tratar y reconocer a la competencia, entendimiento de la economía del país y cómo disminuir el impacto de las políticas estatales o en caso contrario cómo aprovechar la coyuntura actual en los aspectos que les favorecen.

## Capítulo Segundo

### Contexto Comercial

La asociatividad se define como una estrategia para determinar aspectos fundamentales en la producción o prestación de servicios a gran escala, actividades que en ocasiones no pueden ser prestados por una sola persona o empresa (Delgado 2014)

Este aspecto del comercio permite mediante el agrupamiento de individuos con las mismas habilidades, la misma producción o servicio, unirse y mediante esta agrupación obtener presencia y solidez en el mercado.

Según la definición de la Real Academia Española, el significado de esta palabra refiere a lo relativo al comercio y a los comerciantes. Este concepto también se utiliza para definir aquello que tiene fácil aceptación en un mercado que le es propio (Arauz, 2011)

La actividad comercial es una labor que el ser humano practica desde sus inicios, mucho antes del conocimiento del valor monetario, por lo que su funcionamiento y dinámica ha ido perfeccionándose acorde a los nuevos tiempos y a las nuevas necesidades de las sociedades.

Las empresas asociativas son organizaciones económicas productivas, cuyos asociados aportan su capacidad laboral, y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Cali 2015)

La diversidad de las empresas asociativas es enorme, aunque generalmente son una actividad desarrollada por pequeños productores que buscan mediante estas asociaciones mejorar su producción e ingresar con fuerza en el mercado.

Se entiende por organización social a toda aquella agrupación de personas que se establece a partir de elementos compartidos, ideas en común, formas similares de ver al mundo. Además, es importante para que tal grupo de personas sea considerado una organización social que exista un objetivo a realizar (Rosado, 2015)

Estas asociaciones establecen nexos no solo humanos sino también legales entre sus integrantes, de tal modo que puedan obtener representatividad al desarrollar el

comercio, reciben con ello reconocimiento del Estado y ciertas ventajas con que este otorga al esfuerzo del trabajo asociativo.

En una organización, cada individuo cumple una función específica y especializada que tiene como finalidad la consecución de determinados resultados. En conjunto, tales funciones tienen que ver con acercarse al fin último de la organización y deben estar más o menos planeados y sistematizados (Chavez, 2014)

El hecho de estar asociado no significa que todos conocen que es lo deben hacer o su ubicación en tal sociedad, por ello esta asociación debe establecer claramente los lineamientos que la dirigirán, con ello cada miembro se reconoce a sí mismo como una parte activa de la organización.

La organización social es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad con la cual interactúa; ambas se influyen mutuamente. La organización está constituida por un grupo de individuos que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos (Medwave, 2013)

Las asociaciones son parte de la sociedad, se mueven y funcionan en ese sentido, al fin y al cabo son personas unidas por un interés grupal que desarrollan una actividad que les permite sobrevivir, lo que la sociedad hace en forma macro.

Una asociación es una persona jurídica que se constituye mediante acuerdo de tres o más personas físicas o jurídicas legalmente constituidas, que se comprometen a poner en común conocimientos, medios y actividades para conseguir unas finalidades lícitas, comunes, de interés general o particular (Romero, 2014)

Las leyes permiten la asociatividad de personas para una actividad productiva, establece las normas y procedimientos que rigen tal asociatividad (de acuerdo a las leyes de cada país), con ello se asegura su legitimidad y veracidad de sus procedimientos.

### **3.2.1. Reseña del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

El “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, está situado en la provincia de Manabí, cantón Paján, parroquia Campozano.

Paján cuenta con una extensión de 247 Km<sup>2</sup>, limita al norte con las parroquias Noboa y Sixto Durán Ballén (24 de Mayo), al sur con la parroquia Cascol y cantón Pedro Carbo, y al este con la parroquia Guale.

El “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” tuvo sus inicios en el año 2007 de manera legal, desde ahí hasta la fecha quien preside es la Sra. Yolanda Angueta, la asociación se creó con la ayuda de fondos recogidos; tienen 10 socios que apadrinan a las familias que están alrededor de la comunidad.

Los asociados cosechan café y maíz en su gran mayoría, pero con el proyecto de sistemas de riego parcelario tendrán una producción permanente, dicho proyecto que desarrolla el MAGAP a través del Programa del Buen Vivir Rural; cuya función es fomentar el desarrollo territorial y reducir la pobreza del país. Para lograr sus metas tienen tres objetivos específicos que los ayudan en la consecución de las mismas, éstos son:

1. Promocionar, y/o potenciar las dinámicas de desarrollo rural territorial.
2. Articular y complementar las políticas públicas nacionales y locales, afirmadas en la participación activa de los actores territoriales
3. Reducir la pobreza y mejorar las condiciones de vida y la inclusión social de los habitantes rurales

Los territorios están concentrados parcialmente en las provincias de la Sierra y el Litoral.

Contemplan la inclusión de jóvenes por medio de Visión Mundial, que es una organización humanitaria dedicada a trabajar con niños, niñas, las familias y las comunidades para reducir la pobreza y la injusticia.

Trabajan aproximadamente con 700 comunidades indígenas, montubias y afrodescendientes en nueve provincias: Imbabura, Carchi, Esmeraldas, Bolívar, Chimborazo, Manabí, Cotopaxi, Tungurahua y Los Ríos.

Apoyan a 57 000 niños, niñas, adolescentes y jóvenes patrocinados, sus familias y comunidades en zonas rurales y urbano marginales, a través de 23 Programas de Desarrollo de Área, PDA

Estos jóvenes, muchos de ellos pertenecientes a las organizaciones participantes dentro del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” se están preparando académicamente para aportar con sus conocimientos y destrezas en la consecución de los objetivos de dicha asociación.

El “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” piensa en un futuro poder dar apoyo en la parte de pasantías a los estudiantes pertenecientes a distintas carreras, debido a la actividad que realizan les permite dar su apoyo a los interesados.

*Ilustración 1 Localización de la parroquia rural de Campozano*



Elaborado por: MAGAP  
Fuente: MAGAP

### **3.2.2. Contexto Comercial de las comunidades participantes**

Comercial, se puede entender que se “refiere al ámbito del comercio, es decir, todo aquello inherente a éste y a sus representantes, los comerciantes. Asimismo, cuando algo, alguien, consiguen una importante aceptación dentro del mercado en el cual se desarrollan y que les es propio”. (Centeno, 2012)

Este concepto se refiere a la actividad como tal que es ejercida por personas interesadas en hacer de dicha actividad su forma de vida, son una parte importante del

mercado pues suplen de los productos y servicios que necesitan las demás personas que no se dedican a ello.

En la parroquia rural de Campozano, según el Censo de Población y Vivienda (INEC) 2010, cuenta con 8507 habitantes, de los cuales 4530 son hombres que representan el 53% y 3977 mujeres con el 47%.

El clima es tropical, con marcada diferencia entre invierno y verano. En el invierno se caracteriza por la presencia de lluvias e incremento de la temperatura y en el verano por temperaturas bajas y estación seca. Los meses de lluvia son de enero a mayo y el verano de junio a diciembre. La temperatura anual es de 24°C.

La parroquia rural de Campozano del cantón Paján se dedica por completo a la agricultura y en parte a la ganadería, constituyendo un importante renglón de productividad, incentivando el desarrollo económico del cantón y de la provincia de Manabí.

Entre las actividades económicas importantes tiene la agricultura y la comercialización de productos agrícolas como la yuca, café, tagua, caña, naranja y también productos maderables como guachapelí, amarillo, moral, algarrobo. Cuenta con un sinnúmero de badenes, cuya característica es la tranquilidad y belleza natural que no tiene ningún tipo de comparación con otros sitios.

A continuación en la tabla N° 1, se muestra la participación de las 87 familias que representan el 1,03% de la población total de la parroquia Campozano; se detallan dos columnas, una donde se enlistan las comunidades participantes y otra con el número de familias pertenecientes a las mismas.

*Tabla 3 Número de Familias por Comunidad*

<b>Comunidades</b>	<b>N° de Familias</b>
La Filadelfia	8
San Andrés	10
San Luis	9
Río Chico	8
San Antonio	4
Progreso	4
Pechichal Abajo	6
Santa Bárbara	15

La Fuente	4
La Unión	8
El Limón	6
Tierra Amarillo	5
<b>Total</b>	<b>87</b>

Fuente MAGAP

Proyecto de “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

Los núcleos familiares que participan en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, están conformados por un promedio de dos a cuatro personas.

Para investigar el contexto comercial de las comunidades participantes se tomaron en cuenta los siguientes aspectos: nivel educativo y económico, costumbres, área geográfica, tipo de actividad, estrategias empleadas y competencia.

- **La Filadelfia**

Esta comunidad cuenta con ocho familias, las cuales viven en casas de caña y otras en viviendas mixtas. El territorio es aprovechado sólo en época invernal.

- Nivel educativo.- Básico
- Nivel económico.- Bajo, el sustento es la agricultura, cosechan para venta y consumo
- Costumbres.- Mantenerse en la actividad agrícola
- Área geográfica.- Sector agricultor muy fecundo
- Tipo de actividad.- Agricultura
- Estrategias empleadas.- Ofrecen precios bajos
- Competencia.- Asociación Campesina 15 de Diciembre

- **San Andrés**

A esta comunidad pertenecen 10 familias, que en su mayoría viven en casas de caña, se dedican a la agricultura.

- Nivel educativo.- Básico

- Nivel económico.- Bajo, el sustento es la agricultura, cosechan para venta y consumo
  - Costumbres.- Mantenerse en la actividad agrícola
  - Área geográfica.- Extensión territorial fecunda
  - Tipo de actividad.- Agricultura
  - Estrategias empleadas.- Ofrecen precios bajos
  - Competencia.- Asociación Campesina 15 de Diciembre
- 
- **San Luis**  
Nueve familias componen a esta comunidad, las mismas que se dedican a la agricultura.
    - Nivel educativo.- Básico
    - Nivel económico.- Bajo, el sustento es la agricultura, cosechan para venta y consumo
    - Costumbres.- Mantenerse en la actividad agrícola
    - Área geográfica.- Su extensión territorial es muy fecunda
    - Tipo de actividad.- Agricultura
    - Estrategias empleadas.- Ofrecen precios bajos
    - Competencia.- Asociación Campesina 15 de Diciembre
- 
- **Río Chico**  
La conforman ocho familias, viven en su mayoría en casas de caña.
    - Nivel educativo.- Básico
    - Nivel económico.- Bajo, el sustento es la agricultura, cosechan para venta y consumo
    - Costumbres.- Mantenerse en la actividad agrícola
    - Área geográfica.- Sector agricultor muy fecundo
    - Tipo de actividad.- Agricultura
    - Estrategias empleadas.- Ofrecen precios bajos
    - Competencia.- Asociación Campesina 15 de Diciembre

- **San Antonio**

En esta comunidad se asientan cuatro familias, que viven en casas de caña y se dedican a la agricultura.

- Nivel educativo.- Básico
- Nivel económico.- Bajo, el sustento es la agricultura, cosechan para venta y consumo
- Costumbres.- Mantenerse en la actividad agrícola
- Área geográfica.- Sector agricultor muy fecundo
- Tipo de actividad.- Agricultura
- Estrategias empleadas.- Ofrecen precios bajos
- Competencia.- Asociación Campesina 15 de Diciembre

- **Progreso**

Intervienen cuatro familias, las cuales habitan en casas de madera y caña.

- Nivel educativo: existe analfabetismo y pocos conocimientos actuales.
- Nivel económico: personas de bajos recursos, sus sustentos son las siembras, por lo cual las cosechas que realizan son para la venta y el consumo.
- Costumbres: actividades de cosecha y siembra.
- Área geográfica: se encuentra en el cantón Paján, comuna Campozano, es una comunidad que produce muchos productos agrícola, pero el pago que recibe por el producto final es muy poco.
- Tipo de actividad: solo se enfocan en la agricultura de maíz, café y frejol.
- Estrategias empleadas: en la comercialización de productos ofrecen precios bajos a diferentes intermediarios y vender un producto de calidad.
- Competencia: Asociación Campesina 15 de diciembre.

- **Pechichal Abajo**

Seis de estas familias pertenecen al “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”, son personas de escasos recursos y buscan mejorar día a día con la agricultura.

- Nivel educativo: poseen un nivel educativo básico.
  - Nivel económico: cuentan con un nivel económico bajo, sin embargo los productos que cosechan les ha permitido avanzar en su crecimiento.
  - Costumbres: mantenerse en el ámbito de la agricultura.
  - Área geográfica: es una comunidad muy pequeña, lo cual impide que existe más comercialización de los productos.
  - Tipo de actividad: agricultura de tomate, maíz, frejol.
  - Estrategias empleadas: precios bajos
  - Competencia: Asociación Campesina 15 de diciembre.
- 
- **Santa Bárbara**

Quince son las familias que participan en el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”, tienen viviendas propias construidas de madera y otras mixtas.

    - Nivel educativo: personas sin estudios y otras con estudios básicos, además de no contar con conocimientos actuales.
    - Nivel económico: bajo.
    - Costumbres: cosechar y vender.
    - Área geográfica: por su ubicación geografía tienen que salir a vender sus productos a la comuna Campozano y al cantón Paján.
    - Tipo de actividad: agricultura de maíz, café, yuca, limón.
    - Estrategias empleadas: vender producto de calidad.
    - Competencia: Asociación Campesina 15 de diciembre.
- 
- **La Fuente**

Tiene 4 familias que integran el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”, con viviendas de caña y cemento. Se mantienen por sus labores agrícolas.

- Nivel educativo: analfabetos, nivel básico y secundario.
  - Nivel económico: bajo.
  - Costumbres: mantenerse en el sector agrícola.
  - Área geográfica: los miembros de estas familias salen a vender sus productos a otros lugares, aunque a veces se les dificulta porque las vías no están en un buen estado.
  - Tipo de actividad: siembra de cultivos como el tomate, frejol y yuca.
  - Estrategias empleadas: vender un producto a precio bajo y de muy buena calidad.
  - Competencia: Asociación Campesina 15 de diciembre.
- **La Unión**  
 En esta comunidad hay ocho familias, las cuales tienen viviendas pequeñas construidas de madera, mediante el esfuerzo que les ha generado la agricultura.
    - Nivel educativo: poco nivel de estudio.
    - Nivel económico: es muy bajo el nivel económico.
    - Costumbres: solo se enfocan en sembrar.
    - Área geográfica: es una comunidad pequeña, la cual los ingresos son muy bajos.
    - Tipo de actividad: siembra de café, maní y frejol.
    - Estrategias empleadas: permanencia unida.
    - Competencia: Asociación Campesina 15 de diciembre.
- **El Limón**  
 Se cuentan con cinco familias. Habitando en pequeñas chozas. Y comercializando sus productos a intermediarios.
    - Nivel educativo: básico.
    - Nivel económico: bajo.
    - Costumbres: cosechar y vender.

- Área geográfica: las vías impiden entregar los productos en temporadas invernales.
  - Tipo de actividad: se enfocan en la agricultura de maíz, maní, café.
  - Estrategias empleadas: entrega de un producto de calidad.
  - Competencia: Asociación Campesina 15 de diciembre.
- **Tierra Amarilla**  
 En esta comunidad participan cinco familias en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”
    - Nivel educativo.- básico
    - Nivel económico.- bajo
    - Costumbres.- cosechar y vender
    - Área geográfica.- sector agricultor muy fecundo
    - Tipo de actividad.- agricultura
    - Estrategias empleadas.- entrega de un producto de calidad
    - Competencia.- Asociación Campesina 15 de diciembre

La falta de oportunidades con la que cuentan las personas en las comunidades rurales de la provincia es una de las principales causas por las que estas migran hacia las grandes ciudades generando cordones de pobreza por no contar con los conocimientos ni los recursos para poder establecerse en estos sectores.

Es por esto que el MAGAP junto al programa del Buen Vivir Rural han puesto en marcha el proyecto de: Implementación de Sistemas de Producción Integral Agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano. El cual busca el desarrollo de varias comunidades de este sector para el manejo en conjunto y solidario de sistemas integrales de producción agropecuaria familiares.

Con lo mencionado anteriormente se da a conocer que la parroquia rural de Campozano es una zona de gran potencial agrícola, ganadera y turística. El clima tropical y fresco que posee, es la condición agroecológica ideal para el desarrollo de diversidades de cultivo como café, arroz, maíz, maní, fréjol gandul, achiote, paja mocora, tagua, entre otros.

De acuerdo a la información cartográfica de CLIRSEN (Centro de Levantamientos Integrados de Recursos Naturales por Sensores Remotos) -2010, la parroquia posee una superficie de 24.519,14 hectáreas, de las cuales 6.446,03 (26,29%) están cubiertas con el cultivo del maíz; el segundo cultivo con importancia es el café, ocupando una superficie de 4.890,02 (19,94%).

Estas comunidades son pequeñas, habitan en chozas, o viviendas de caña, madera, ladrillos o mixtas, se lo muestra en la ilustración 2. Por su ubicación geográfica el recolector de basura no ingresa a estas comunidades, así que se opta por la quema de basuras, ilustración 3; en cuanto al abastecimiento de agua para consumo humano se abastecen a través de pozos, ríos, agua entubada y agua potable, ilustración 4.

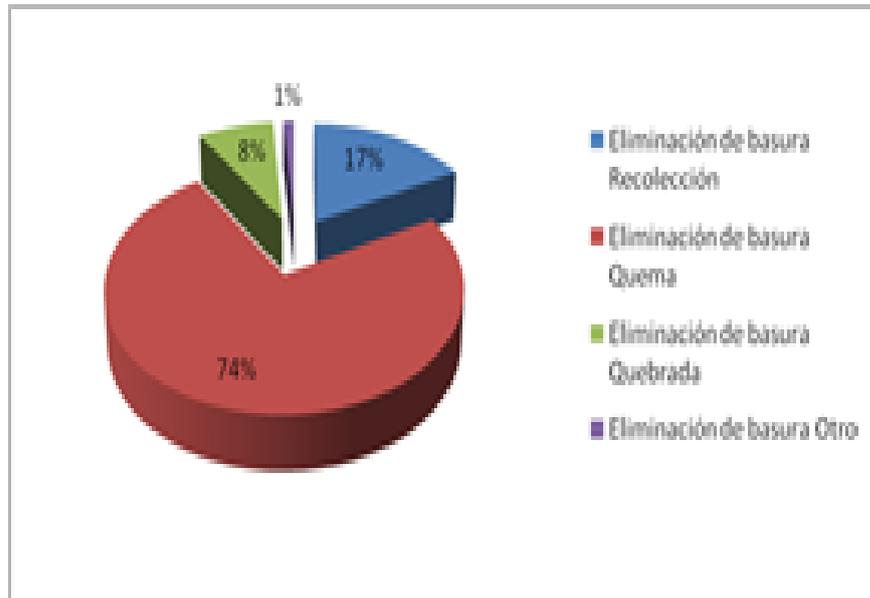
*Ilustración 2 Tipos de vivienda*



Fuente: MAGAP

Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

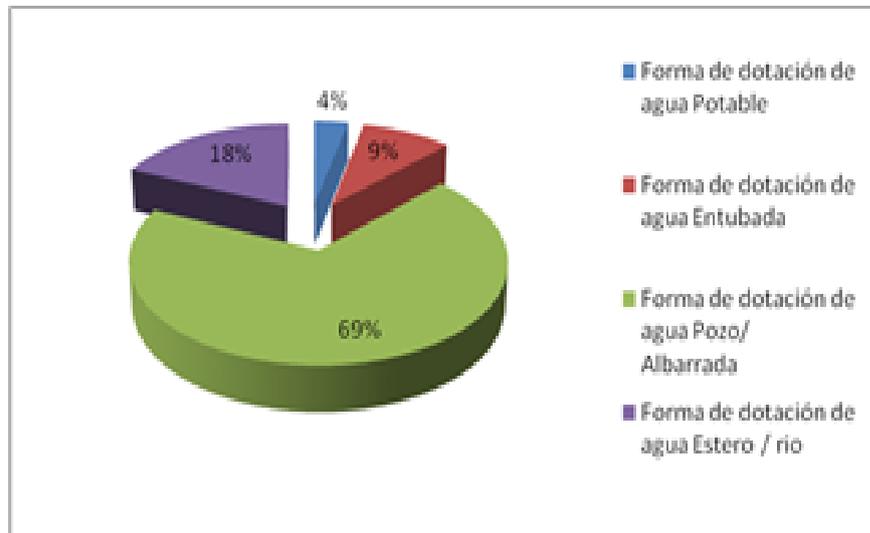
Ilustración 3 Recolección de basura



Fuente: MAGAP

Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

Ilustración 4 Agua potable



Fuente: MAGAP

Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

Referente en el aspecto económico las familias participantes realizan actividades agrícolas y ganadera en sus terrenos en época de invierno, pero en época de verano las familias realizan cultivos en pequeña escala o buscan trabajos como jornaleros para poder sustituir y mantener a sus familias y son afectados por los bajos precios que obtienen de los comerciantes por lo que no pueden salir de la pobreza.

La economía de las familias depende de los ingresos que le genera la actividad agrícola, 130,5 hectáreas son utilizadas para cultivos de ciclo corto, pero existe una clara predominancia del cultivo de maíz con 105,5 ha sembradas en época de invierno, 21,5 ha para cultivos de arroz, 5,5 ha para el cultivo de café. Luego sigue el maní y el frejol.

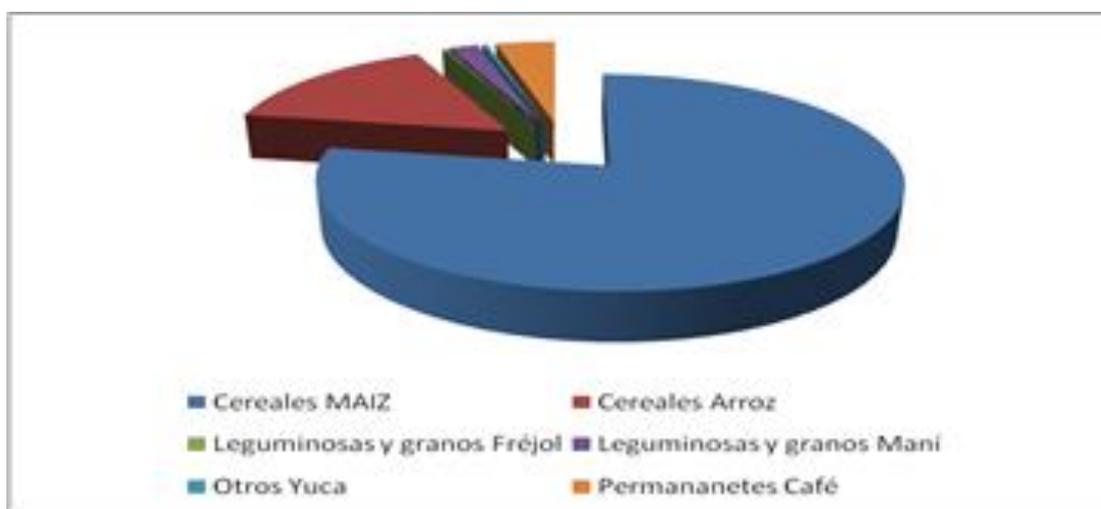
*Tabla 4 Cultivos*

Cereales		Leguminosas y granos		Otros	Permanentes
MAIZ	Arroz	Fréjol	Maní	Yuca	Café
105,5	21,5	0,25	2,75	0,5	5,5

Fuente: MAGAP

Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

*Ilustración 5 Cultivos*



Fuente: MAGAP

Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

## Capítulo Tercero

### Funcionamiento del proceso administrativo

#### Funcionamiento de planeación

Se determina anticipadamente que es lo que se va a hacer, esto incluye el establecimiento de objetivos, programas, políticas y procedimientos.

¿De qué necesidad nace?

Aparece principalmente por tres razones:

- Para obligar a pensar en el futuro. Se planifica para que todas las personas de la empresa piensen hacia donde van y se puedan anticipar a los problemas, evitando en esta forma que se deje los problemas a la suerte o a las creencias religiosas.
- Para obligar a pensar en forma coordinada, esto permite que las personas sean conscientes de qué es lo que se espera de ellas y así puedan cumplir con las funciones asignadas.
- Para evitar riesgos y pérdidas, si no se ha realizado por anticipado una planeación, los riesgos de pérdidas se aumentan y lo más seguro es que la empresa fracase.

Una empresa que planea sus actividades tiene más probabilidades de triunfar.

En la empresa cooperativa o asociativa, esta fase es de gran importancia, ya que mediante la misma, se presentan los planes y acciones que al realizarse irán en beneficio de los socios.

#### Funcionamiento de organización

Se fijan las funciones y las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las diferentes personas de una empresa.

Existen dos razones fundamentales por las cuales es conveniente organizar:

- Hay una gran cantidad de cosas que no puede realizarlas una sola persona y por lo tanto debe unirse con otros para ejecutarlas.
- Para aprovechar los beneficios que trae la división del trabajo.

**Nos** da a conocer qué debe hacer cada persona o departamento, describiendo los deberes, responsabilidades y atribuciones con respecto al grupo de elementos que tiene a su cargo.

La organización en la asociación debe ser permanente ya que es la única forma en que los socios podrán conocer la marcha de la misma, mediante la utilización herramientas que hemos tratado a lo largo del presente proyecto de titulación (análisis situacional, matriz F.O.D.A., análisis D.A.F.O.)

### **Funcionamiento de dirección**

Es la forma como se imparten las órdenes o instrucciones a las personas de la asociación y se explica qué es lo que debe hacerse.

Aunque son de mucha importancia las cualidades personales de quien va a ejecutar la actividad, es conveniente tener en cuenta las características de una buena instrucción, la cual debe ser:

- Razonable: lo cual quiere decir que no se debe ordenar algo inalcanzable para la persona que recibe la orden, se debe tener en cuenta si la persona que la recibe tiene la experiencia y habilidad necesaria para cumplirla satisfactoriamente.
- Completa: al dar ciertas instrucciones debe decirse claramente la cantidad y calidad de la actividad a ejecutar.
- Clara: la orden debe ser comprensible, o sea que la persona que la recibe la debe entender muy bien, para lo cual el que dicta la instrucción debe colocarse en el lugar del asociado y considerar lo que éste quiere que se le diga.

Las instrucciones que se dan a los socios, debe ser acordes a las características antes mencionadas, lo que permitirá no solo una mayor eficiencia en la administración, sino también una correcta información a los mismos.

### **Funcionamiento de control**

Consiste en verificar si los resultados obtenidos son iguales o parecidos a los planes presentados, y permite básicamente avisar en forma oportuna si algo está fallando y además si resulta eficaz en el uso de los recursos

El control se fundamenta en la medición y corrección de la ejecución con base en las metas establecidas, compara lo realizado con lo planeado y exige cuentas de las tareas y actividades asumidas.

### **3.3.1. Funcionamiento del proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

La ficha de observación y la aplicación de encuestas a los miembros participantes del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, permitieron verificar el proceso administrativo que siguen para llevar a cabo sus actividades, el mismo que se detalla a continuación clasificado por sus cuatro componentes (planeación, organización, dirección y control), en donde se nombran las comunidades participantes

#### **Planeación del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

Comunidades participantes: La Filadelfia, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal Abajo, Santa Bárbara, La Fuente, La Unión, El Limón y San Antonio.

- Se plantean objetivos tomando en cuenta lo que quieren lograr, utilizando lluvia de ideas, conversando entre los miembros para llegar a un acuerdo y proyectando los resultados que esperan obtener.

#### **Organización del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

Comunidades participantes: La Filadelfia, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal Abajo, Santa Bárbara, La Fuente, La Unión, El Limón y San Antonio.

- A pesar de que no cuenta con un proceso administrativo establecido, tratan de hacer que todos los socios se involucren y sepan lo que ellos representan en la asociación, y por consiguiente lo que deben saber para ejercer sus ocupaciones. En las reuniones a las que se convocan a los socios tiene como estatuto que la persona que no asiste a máximo tres ya no será considerado miembro de la misma.

### **Dirección del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

Comunidades participantes: La Filadelfia, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal Abajo, Santa Bárbara, La Fuente, La Unión, El Limón y San Antonio.

- Los miembros participantes saben cuáles son las funciones que deben desempeñar, pero no tienen conocimiento de los procesos que son necesarios seguir en alguna determinada actividad.

### **Control del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

Comunidades participantes: La Filadelfia, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal Abajo, Santa Bárbara, La Fuente, La Unión, El Limón y San Antonio.

- Los miembros participantes evalúan los resultados dependiendo del nivel de satisfacción que tienen al culminar sus planes, en el caso de que no salgan las cosas como se esperan, no asumen su responsabilidad como debería de ser, sino que prefieren evadirla.

#### **4. Alcance de la investigación**

En el siguiente estudio se indica que el alcance de la investigación es explicativo, debido a que se enfoca en explicar porque se relacionan dos o más variables, en este caso las variables son: Proceso Administrativo y Comercialización Asociativa.

“Las investigaciones explicativas son más estructuradas que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de estos (exploración, descripción, y correlación o asociación.), además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.” (Gómez, 2006)

“La investigación científica [...] propende a descubrir los principios y las causas de los fenómenos. Por ello, rebasa el estudio descriptivo y trasciende hacia la explicación, el control, la generalización y la predicción de los fenómenos que indaga” (López A. E., 2002)

“Mediante este tipo de investigación, que requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o de dar cuenta de los porqué del objeto que se investiga” (Bernal, Zepeda, 2010)

“Esta investigación es más profunda y busca el conocimiento; sobre ella se basa el desarrollo de la ciencia y de la tecnología” (Alarcón, 1997)

Con lo manifestado por estos autores se puede expresar que el presente estudio abarca el análisis del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, mediante la realización de la matriz F.O.D.A. y posteriormente el análisis D.O.F.A., en el que refleja las estrategias a seguir para el óptimo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, y asimismo para la minimización del impacto de las amenazas y debilidades.

En el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” se pudo conocer que el proceso administrativo que aplican no es el adecuado, debido a que no siguen los componentes del mismo (planeación, organización, dirección y control); aunque les ha servido mucho, es mejor que estos componentes se apliquen y lleven a cabo de la manera correcta, así se obtendrían mejores resultados en la consecución de objetivos, asegurando la supervivencia de la asociación

## **5. Elaboración de hipótesis y definición de variables**

### **5.1. Hipótesis del estudio**

La hipótesis es aquella que se basa en una presunción de algo de lo investigado, o puede la posibilidad de que algo se descubra o se crea de ése fenómeno o cosa; al final son frases o enunciados que tratan sobre lo que se está investigando, no son verdaderas y al final pueden o no comprobar los hechos investigados, pero no por ello dejan de ser un elemento dentro del proceso de investigación; pues, ya sea que en las conclusiones se afirme, se niegue, se confirme, se rechace, se dé la razón o contradiga lo vertido como texto en la hipótesis, ése resultado sigue siendo ciencia o conocimiento científico nuevo.

Para cada tipo de investigación se determina un tipo de hipótesis por lo tanto por el enfoque de este estudio la hipótesis aquí planteada es explicativa:

*El análisis del Proceso Administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, muestra que este ha dado un gran aporte a la comercialización asociativa de las organizaciones participantes.*

“La hipótesis nos indica lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.” (Roberto, 2013)

Desde el inicio de la investigación se planteó esta hipótesis con la finalidad de afirmar o negarlo, en caso de su veracidad se comprobará que los Procesos Administrativos empleados por el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” sí han sido de gran aporte para esta asociación. Pero si esta hipótesis no es veraz, se indicará que el Proceso Administrativo que se ha llevado a cabo por el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” no ha sido de gran aporte para dicha entidad, en la cual se aconseja la implementación y utilización de todos los componentes del Proceso Administrativo que se llevan a cabo para el correcto funcionamiento de la asociación.

### **5.2. Variables**

“Entendemos por variable cualquier característica o cualidad de la realidad que es susceptible de asumir diferentes valores, es decir, que puede variar, aunque para un objeto determinado que se considere puede tener un valor fijo” (Sabino, 1980).

Las variables de esta investigación son: El Proceso Administrativo del Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia y la Comercialización Asociativa de las organizaciones participantes.

Las variables por su parte, son características de la realidad que pueden ser determinadas por observación, y lo más importante, que pueden mostrar diferentes valores de una unidad de observación a otra, de una persona a otra, o de un país a otro.

“La variable que el investigador desea explicar se considera como la variable dependiente. La variable que se espera que explique el cambio de la variable dependiente es referida como la variable independiente, es decir, la variable dependiente es el resultado esperado de las variables independientes. A las variables dependientes también se les conoce como variables de criterio y a las variables independientes, como variables predictivas (Namakforoosh, 2005)”

#### **5.2.1. Variable independiente**

Los cambios en los valores de este tipo de variables determinan cambios en los valores de otra (variable dependiente).

En este estudio la variable independiente es el: Proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”

#### **5.2.2. Variable dependiente**

Como su palabra lo dice, son las características de la realidad que se ven determinadas o que dependen del valor que asumen otros fenómenos o variables independientes.

En este estudio la variable independiente es la: Comercialización asociativa de las organizaciones participantes.

A continuación se realizara la operacionalización de las variables, la cual permitirá el verificar el grado de efecto que tiene la variable independiente sobre la dependiente, a través de instrumentos que sirvan para recolectar datos de las variables.

### 5.3. Operacionalización de las Variables

#### Variable Independiente

Tabla 5 Proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas E Instrumentos
Es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva, para sus partes interesadas y la sociedad	Actividades administrativas	Planeación	¿Cree usted que el “Comité de desarrollo Comunitario la Filadelfia” está efectuando un adecuado trabajo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Encuestas dirigidas a los miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”
		Organización	¿Considera usted que la organización que se lleva a cabo en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, está acorde a los intereses de la misma? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
		Dirección	¿Le parece a usted que la dirección permite lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
		Control	¿Piensa usted que se está efectuando una medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua en la asociación? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Elaborado por: Las investigadoras.

## Variable Dependiente

Tabla 6 Comercialización asociativa de las organizaciones participantes.

Conceptualización	Categorías	Indicadores	Ítems	Técnicas e instrumentos
Es el conjunto de actividades económicas y prácticas sociales desarrolladas con miras a garantizar, a través de la utilización de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles, la satisfacción de las necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales	Contexto local	Estrategias de comercialización	¿Considera usted que las estrategias de comercialización implementadas por el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” son productivas? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	Encuestas dirigidas a los miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”
		Requisitos del mercado	Cree usted que la asociación está cumpliendo con los requisitos del mercado en relación al producto que se está vendiendo? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
		Competitividad	¿Le parece a usted que la asociación es competitiva comparándola con otras asociaciones que ofertan el mismo producto o similares? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
		Estándares de calidad	¿Considera usted que la producción del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” cumple con estándares de calidad mínimos para su oferta en el mercado local? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	

Elaborado por: Las investigadoras.

“La traducción de las *variables* (o de sus valores) en indicadores se denomina *Operacionalización*” (Heinemann, 2003) la operacionalización nos ayuda a evaluar la relación existente entre las variables mediante ítems medibles para cada una.

## 6. Desarrollo del diseño de la investigación

“Es la estructura a seguir en una investigación ejerciendo el control de la misma a fin de encontrar resultados confiables y su relación con los interrogantes surgidos de la hipótesis” (Tamayo, 2004)

El diseño de investigación intenta dar de una manera clara y no ambigua respuestas a las preguntas planteadas en la misma. De modo que se acentúa el énfasis en la dimensión estratégica del proceso de investigación.

### 6.1. Tipo de investigación

La escogencia del tipo de investigación determinara los pasos a seguir del estudio, sus técnicas y métodos que puedan emplear en el mismo. En general determina todo el enfoque de la investigación. La investigación que se llevó a cabo en este estudio es de tipo:

**Exploratorio.-** “Son las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo respecto a una determinada realidad”. (Ibarra, 20011)

En esta investigación se la realizó para el diagnóstico inicial y conocer el lugar donde se investigó el problema.

**Descriptivo.-** “Tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés”. (Ávila, 2006)

Se aplicó para realizar una comparación del problema con otras realidades.

**Analítico.-** “Tiene como objetivo analizar un elemento y comprenderlo en términos de sus aspectos menos evidentes”.

Al momento de hacer el análisis e interpretación de los resultados obtenidos a través de los involucrados en la investigación.

**Sintético.-** “Es un proceso de razonamiento que tiende a reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis”. (Limón, 2006)

Se empleó cuando se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

**Bibliográfica.-** “Es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, que debe realizarse de un modo sistemático”.

Se recopiló una gran variedad de información de fuentes fiables de consulta como son: textos, folletos, boletines informativos, revistas, periódicos, internet, trabajos similares, etc.

**De campo.-** “Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social”. (Hernández, 2011)

Permitió obtener información directa de los involucrados de donde suceden los hechos, mediante la utilización de encuestas a los miembros escogidos de las asociaciones participantes

## **6.2. Métodos**

El método científico es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre. Toda investigación científica se somete siempre a una "prueba de la verdad" que consiste en que sus descubrimientos pueden ser comprobados, mediante experimentación, por cualquier persona y en cualquier lugar, y en que sus hipótesis son revisadas y cambiadas si no se cumplen. (Gortari, 1980)

En esta investigación se aplicó el método inductivo, debido a que el proceso de conocimiento se inició por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales. Es un método científico que se caracteriza por cuatro etapas básicas: la observación y el registro de todos los hechos; el análisis y la clasificación de los hechos; la derivación inductiva de una generalización a partir de los hechos; y la contrastación.

## **6.3. Técnica**

La técnica es indispensable en el proceso de la investigación científica, ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, La técnica pretende los siguientes objetivos: ordenar las etapas de la investigación, aportar instrumentos para manejar la información, llevar un control de los datos y orientar la obtención de conocimientos. (Deymor, 2004)

La técnica que se utilizó en la investigación fue la encuesta, que estuvo dirigida a los miembros de las asociaciones participantes (población escogida).

## **7. Definición y selección de la muestra**

La población de la investigación es generalmente una gran colección de individuos u objetos que son el foco principal de una investigación científica. Las investigaciones se realizan en beneficio de la población. Sin embargo, debido a los grandes tamaños de las poblaciones, los investigadores a menudo no pueden probar a cada individuo de la población, ya que consume mucho dinero y tiempo. Por esta razón, los investigadores confían en las técnicas de muestreo. (Pineda Alvarado, y Canales &, 1994)

Para esta investigación se consideró como población a los miembros de las doce asociaciones participantes, 87 familias en total; se utilizó un grupo focal (un miembro por familia) al cual se le realizó encuestas, por ser una población pequeña no fue necesario obtener una muestra representativa de la misma.

## **8. Recolección de los datos**

“El dato es construcción del investigador, en tanto sus esquemas teóricos dotan de significado y sentido algunos indicios materiales que observan la realidad, pero también el dato es una reconstrucción de lo real [...]” (Yuni & Urbano, 2006)

Los datos son muy importantes en una investigación y la recolección de los mismos ayuda a buscar información útil, que posteriormente servirán para ser analizarlo.

El proceso de recopilación de la información fue realizado, considerando dos tipos de fuentes de información, las fuentes primarias y las fuentes secundarias de información: la recopilación de la información se realizó en bases a fuentes primarias que provinieron de la investigación de campo de la información que aportó la muestra con la que se trabajó. Se utilizaron fuentes secundarias que proveyeron toda la información proveniente de textos, revistas, publicaciones, folletos, internet, etc. contenidos que aportaron de forma científica a esta presente investigación.

Para el procesamiento de la información se utilizó el software Microsoft Word como procesador de texto, para la tabulación de datos la hoja de cálculo de Microsoft Excel y Power Point para las diapositivas de la sustentación del trabajo investigativo.

## **9. Análisis de los datos**

Una vez recolectada la información, fue preciso seguir una serie de pasos a fin de organizarla e intentar dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

Los datos empíricos obtenidos después de aplicar las técnicas e instrumentos de recolección, se clasificaron, registraron y tabularon para su posterior análisis e interpretación.

En primera instancia, se empleó la recopilación de la información a través de fuentes bibliográficas provenientes de libros, revistas, publicaciones periódicas, textos legales y páginas de internet, la misma fue revisada, organizada y analizada, a través de un resumen crítico y analítico de los hechos relacionados con el tema de estudio.

Seguidamente se procedió a la lectura-escrita con el objeto de construir o contextualizar las respuestas obtenidas a través de la aplicación de la entrevista. Esto supone codificar el nivel o niveles de importancia de los niveles recolectados. Para procesar los datos se realizan básicamente dos técnicas fundamentales, como el registro y la tabulación.

El análisis de la investigación es muy importante porque permite evaluar la actividad de campo y la eficacia de la guía de entrevista en general. El análisis permite generar la base para futuras investigaciones, además de eliminar errores en los datos.

En tal sentido los datos fueron sometidos a las técnicas de registro y tabulación, lo que permitió la reducción y sintetización de los mismos en función de su posterior interpretación.

Así mismo, se recurrió a un proceso de selección y orden del material encontrado durante las revisiones bibliográficas, internet, y los cuestionarios utilizados.

### **9.1. Observación**

“Es una metodología de investigación en donde el observador elabora descripciones de las acciones, los discursos y la vida cotidiana de un grupo social” (Yuni y Urbano, 2005). Esta nos permite tener una visión más clara del proceso administrativo que lleva el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”, las funciones que realizan y la manera en la que se enfrentan a problemas existentes.

La observación “son las conductas humanas, conducta quiere decir una serie de acciones o de actos que prescindiblemente son vistos u observados en una entidad o grupos de entidades determinados” (Pardinas, 2005). El grupo investigador pudo notar muchas falencias dentro de esta asociación.

La ficha de observación (Anexo -) permitió verificar que el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” cuenta con una infraestructura pequeña en donde realizan las reuniones, pero las instalaciones no son del todo adecuadas, debido a la falta de señalización, energía eléctrica y agua potable.

## **9.2. Entrevista aplicada a las autoridades del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)**

“Para que una entrevista obtenga éxito, es preciso prestar atención a una serie de factores aparentemente menores, pero que en la práctica son decisivos para un correcto desarrollo del trabajo” (Solvey Benítez, 2012)

La información recabada de la entrevista debe ser veraz y oportuna para posteriormente analizarla

La guía de entrevista estuvo compuesta por ocho preguntas abiertas, dichas preguntas fueron elaboradas por las autoras y evaluadas por la tutora Ing. Rosa Cedeño Zambrano, mismas que fueron aplicadas a las autoridades del MAGAP.

La entrevista tiene como objeto examinar el proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” y su aporte a la comercialización asociativa de las organizaciones participantes.

Los representantes del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) manifestaron lo siguiente al preguntarles sobre: el adecuado trabajo que está efectuando el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”:

Tanto los individuos como las organizaciones necesitan planear. Dentro de la asociación la planeación ha servido para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas. Este proceso indica que para llegar a los objetivos propuestos se sigue paso a paso los parámetros establecidos y conseguir lo que se busca, mejores resultados.

A pesar de que los miembros de las organizaciones participantes son personas de sectores rurales, con bajos recursos económicos y nivel de estudios básicos, poco a poco

han cumplido sus objetivos, aunque lo mejor sería que estas personas sean capacitadas en temas como: procesos administrativos, aplicación de los mismos, entre otros. Porque la manera en que ellos se manejan respecto a la planeación, no se está siguiendo los pasos que se debería seguir.

De acuerdo a la organización que se lleva en la asociación, no se está efectuando el debido proceso y a la manera de organizarse, por el cual en algunas ocasiones han existido inconvenientes no solo al momento que se les entrega dinero para la compra de las semillas y su posterior cosecha, sino también cuando se debe tomar decisiones importantes para el mejoramiento del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”

Esto se debe a que no tienen en claro cuáles son las funciones que abarca la organización.

Referente a la dirección tiene que ver con asegurarse de que los asociados sigan las instrucciones, por eso se le considera un proceso para guiar actividades de los participantes en sus direcciones asignadas.

La asociación al momento que realizan reuniones hablan de temas de interés y respecto a su actividad, pidiendo opiniones en la que los miembros de la mesa directiva deben tomar la decisión adecuada; aunque cuando uno o dos socios no estén de acuerdo con esta normativa, la decisión se tomará en base a lo que diga la mayoría.

El “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, mide los resultados obtenidos comparándolos con los esperados, buscando una mejora continua; si el objetivo planteado no se ha cumplido como se lo estableció, buscan mejorar el proceso que han empleado.

Las estrategias que implementa la asociación no son muy buenas, debido a que se está ganando poco por el arduo trabajo que cada socio realiza en el cultivo y cosecha de sus productos; por esto es que nosotros como entidad del Estado realizamos diferentes tipos de proyectos para mejorar la economía y calidad de vida de los sectores rurales.

Los productos que entregan a los intermediarios poseen una materia prima de calidad, por lo que el mismo satisfará las necesidades de los consumidores.

Con los proyectos que realizamos, pretendemos reducir los índices de pobreza, y por ende el progreso, no sólo de esta asociación sino también de las asociaciones pertenecientes al cantón Paján.

Se cuenta con los requisitos mínimos que establece el país, lo cual es aceptable, pero aún no cumple con todos los estándares internacionales y sería más complicado al momento de querer exportar.

### **9.3. Encuestas**

“[...] los datos obtenidos se presentan ya procesados. En todo caso se debe anexar un modelo en blanco del cuestionario” (Arias, 2006)

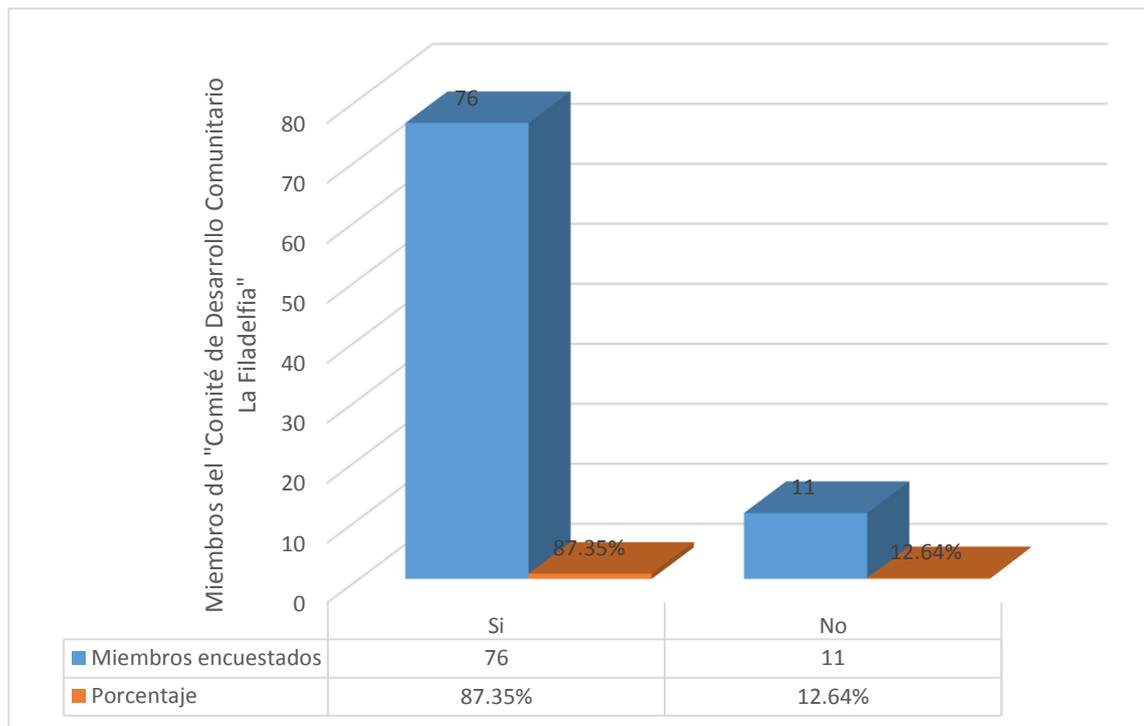
Los datos recogidos de las encuestas ya han sido clasificados, seleccionados y procesados, por lo que es innecesario anexar todas las encuestas realizadas, basta con el modelo de la misma.

El cuestionario está compuesto por ocho preguntas cerradas con opción a que los encuestados nos den su opinión sobre aquellas, dichas preguntas fueron elaboradas por las autoras y evaluadas por la tutora Ing. Rosa Cedeño Zambrano, las cuales fueron aplicadas a los miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, y cuyos resultados se explican a continuación.

## Pregunta N°1

Ilustración 6 - Pregunta 1

**¿Cree usted que el Comité de Desarrollo Comunitario “La Filadelfia” está efectuando un adecuado trabajo?**



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”  
Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

Se observa en la ilustración 6 que un 87,35% de los miembros participantes del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” indicaron que el trabajo que ellos ejecutan es adecuado para la asociación. Mientras que el 12,64% opinan que el trabajo que están empleando no es el correcto.

De los ochenta y siete miembros de la asociación encuestados, setenta y seis creen que la planificación llevada hasta ahora les ha permitido establecer una visión, metas y objetivos para la organización acordes a las necesidades de la misma, resultados que son palpables para la mayoría de los integrantes.

Once de los encuestados consideran que a pesar de que las metas y objetivos están establecidos y planificados, su cumplimiento deja que desear pues sienten que no están progresando como quisieran.

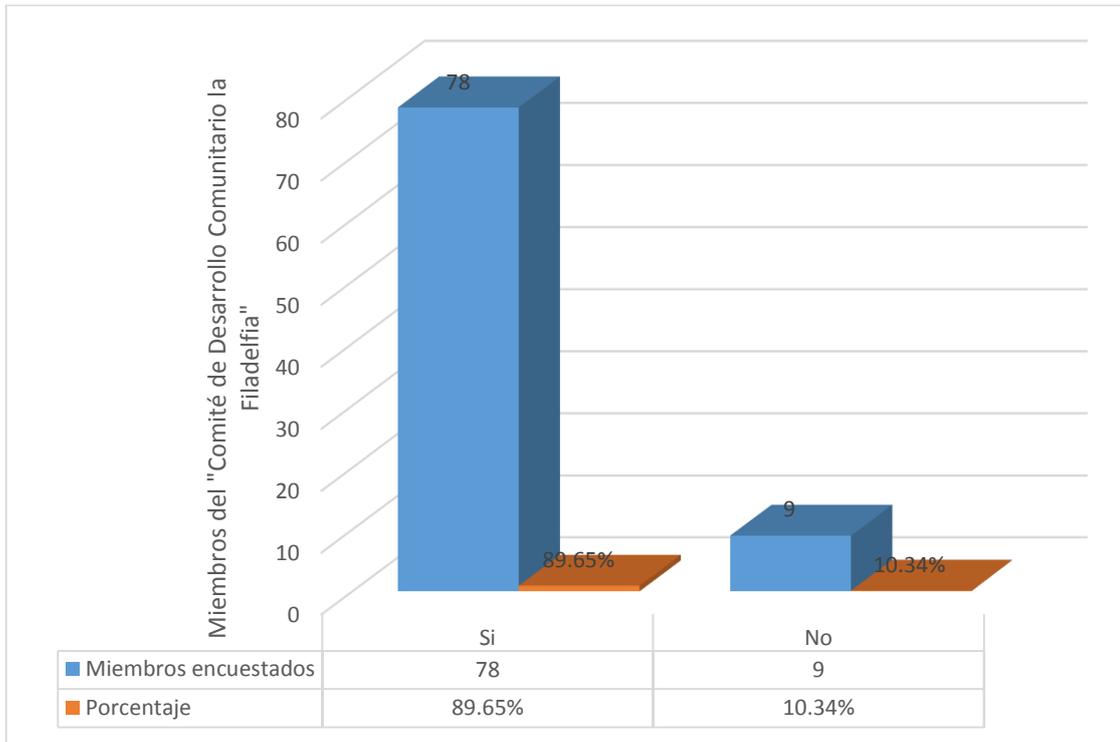
A través de esta pregunta podemos decir que los objetivos que el Comité de Desarrollo Comunitario “La Filadelfia” plantearon desde sus inicios, se cumplen de una manera empírica, lo que impide de cierto modo que no se cumplan como ellos esperan.

Para que no se dé solamente el cumplimiento empírico de los objetivos que se plantean, sería óptimo que los asociados sigan un proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), ya que éste es la base para que dichos objetivos se logren de una manera más adecuada.

## Pregunta N° 2

Ilustración 7 - Pregunta 2

**¿Considera usted que la organización que se lleva a cabo en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, está acorde a los intereses de la misma?**



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”

Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

De acuerdo a la ilustración 7 el 89,65% de los miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” respondieron en forma positiva al cuestionamiento, en cambio el 10,34% respondieron al mismo cuestionamiento en forma negativa.

Setenta y ocho de los miembros de la asociación encuestados consideran que la forma en que están organizados les ha permitido mantenerse en funcionamiento y estar en sintonía con la utilización responsable de los recursos y de las obligaciones que cada uno tiene como miembro con lo que la asociación ha ido creciendo poco a poco.

Nueve de los miembros de la asociación encuestados dijeron que a pesar de estar organizados, de estar claros con sus funciones, la dinámica de la asociación aún es muy lenta en comparación a los logros que quieren alcanzar.

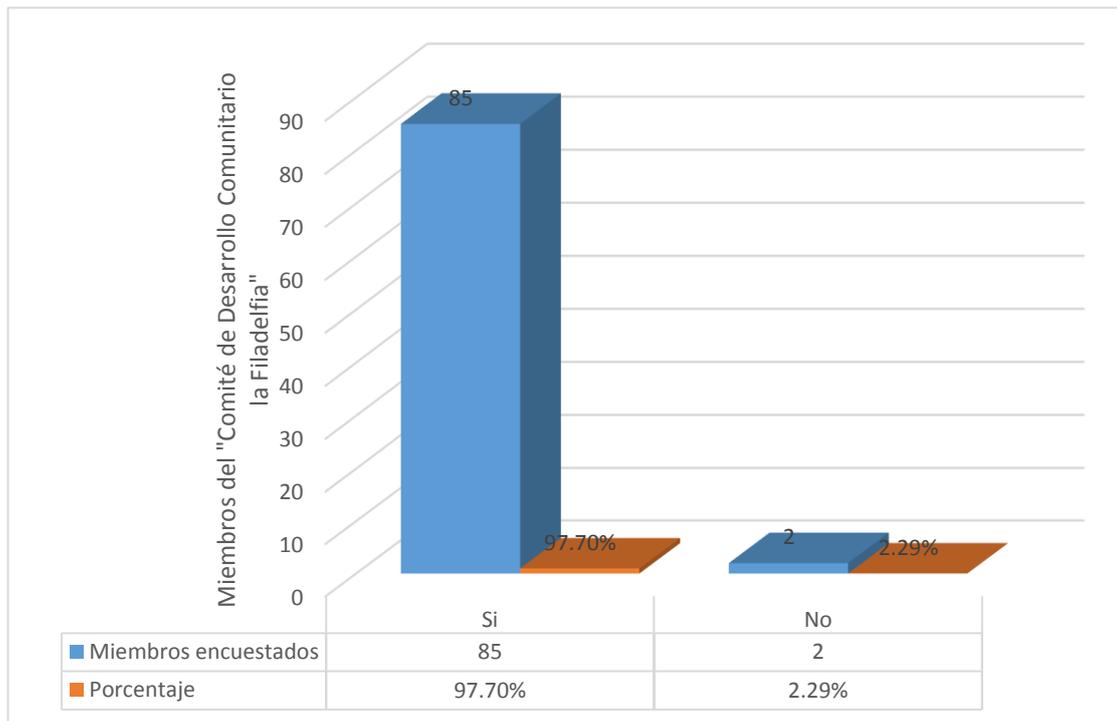
En base a lo que se investigó y analizo, esta asociación no lleva un proceso acorde a lo que deben realizar y a la manera de organizarse, por lo cual en muchas ocasiones han existido inconvenientes al momento de repartir el dinero de las cosechas que se tiene que comprar, esto se debe porque no se organizan de la manera adecuada y solo se manejan de manera empírica.

Sería muy práctico que en las próximas reuniones establezcan una estructura planeada con varios procesos en la cual conducirá al logro eficaz de los objetivos planteados.

### Pregunta N° 3

Ilustración 8– Pregunta 3

**¿Le parece a usted que la dirección permite lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos?**



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”

Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

En base a la ilustración 8 el 97,70% de los encuestados, si consideran que la dirección permite lograr que todos los involucrados en la organización constituyen al logro de sus objetivos. Mientras que el 2,29% de los miembros de la misma asociación encuestados respondieron negativamente al cuestionamiento.

Ochenta y cinco de los asociados encuestados consideran que los directivos están haciendo un buen trabajo, promocionan las buenas relaciones interpersonales, escuchan opiniones y promueven el dialogo con lo que los miembros se sienten motivados a realizar y colaborar con la entidad.

Dos de los encuestados en la misma asociación consideran que es verdad que los directivos están tomando en cuenta a todos y escuchan a todos pero que

lamentablemente no hay sugerencias ni opiniones bien fundamentadas técnicamente que ayuden a un desarrollo más acelerado de la asociación.

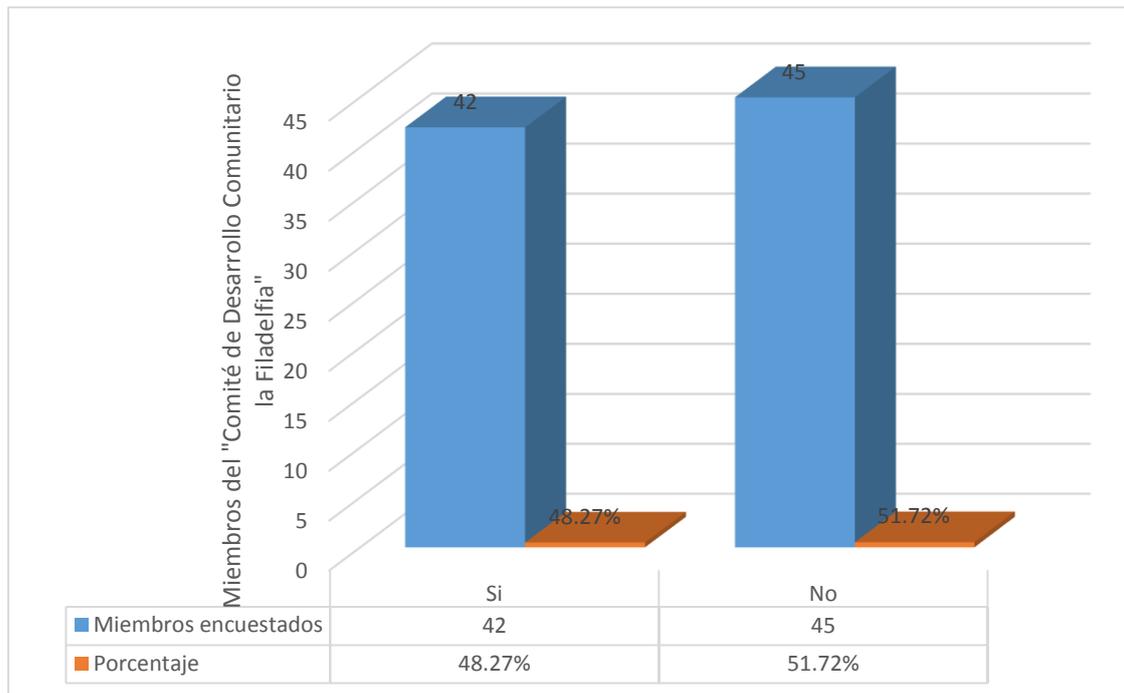
Esto se debe a que como los miembros de la asociación trabajan de manera empírica piensan que la forma en que llevan a cabo las actividades son las adecuadas, pero con esta investigación se puede afirmar que los directivos no toman en consideración a todos los socios al momento de tomar una decisión debido a que no cuentan con opiniones bien fundamentadas y sobre todo porque siempre gana lo que dice la mayoría o lo que dice algún miembro que más opine.

Sería muy práctico que los miembros participantes se manejen con lluvia de ideas y saquen varias opciones que lleven a la mejora de la asociación, de esta manera todos los socios participan de manera conjunta y con un fin en común.

#### Pregunta N° 4

Ilustración 9 – Pregunta 4

**¿Piensa usted que se está efectuando una medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua en la asociación?**



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”  
Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

En la ilustración 9 se muestra que el 51,72% de los asociados encuestados respondieron en forma negativa al cuestionamiento realizado, debido a que no consideran que se esté efectuando una medición de resultados, el 48,27% del mismo grupo de encuestados respondieron en forma positiva al mismo cuestionamiento.

Cuarenta y cinco de los asociados encuestados consideran que no se están realizando en forma correcta la medición de los resultados que se están obteniendo por cuanto no observan que haya un conocimiento técnico que les brinde tranquilidad y seguridad de que se están cumpliendo según lo que se ha planificado.

De la misma manera, cuarenta y dos de los asociados que fueron encuestados están satisfechos con las respuestas dadas por sus dirigentes en relación a este cuestionamiento, claro que consideran que este proceso podría ser mejorado con más conocimientos.

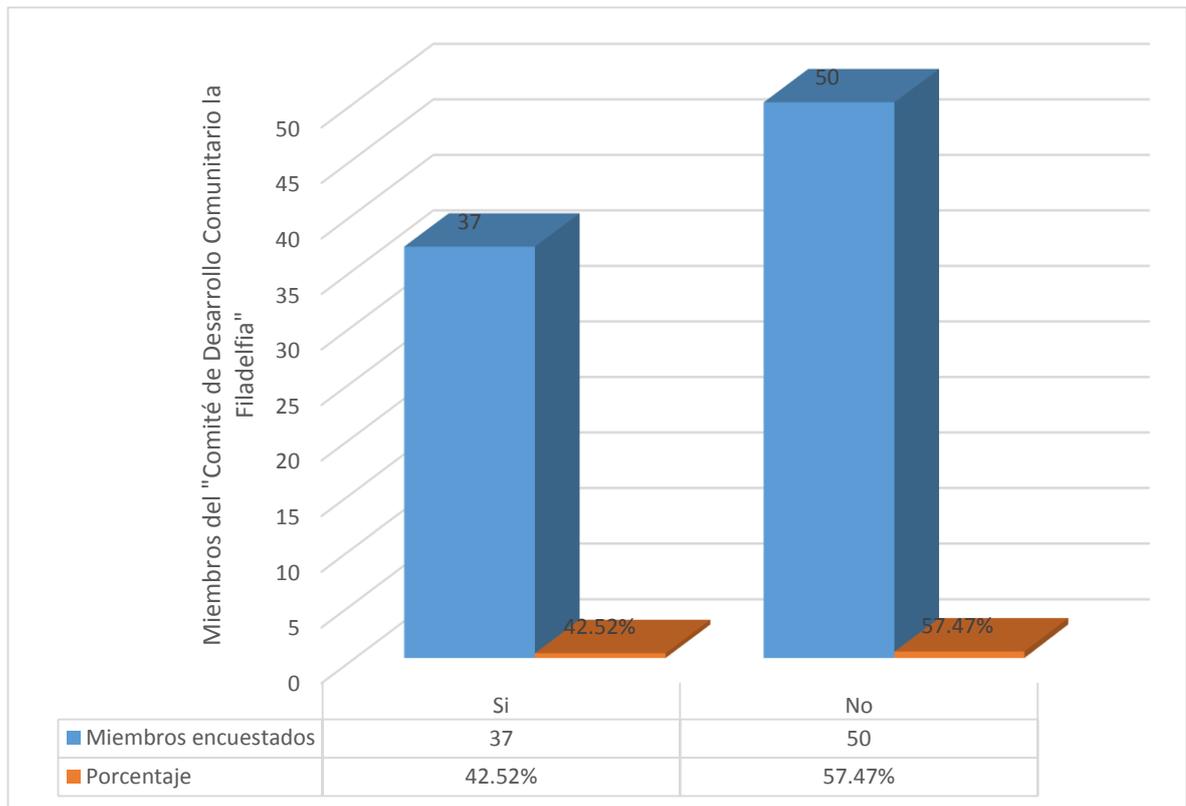
Los miembros participantes se sienten satisfechos o felices si los planes que tienen en mente salen bien, pero si ocurre lo contrario indican que no se está llevando a la asociación de la mejor forma. Se recomienda que empezando por la directiva de pautas escritas planteando todos los objetivos y metas a los cuales desean llegar, y los pasos que poco a poco se va a seguir, para que los miembros participantes observen que las cosas funcionan mejor si se llevan procesos.

Una vez que se cumplen las metas esperadas se deben realizar mediciones de los resultados obtenidos haciendo comparaciones con los resultados que se esperaban para de esta manera buscar una mejora continua en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”.

## Pregunta N° 5

Ilustración 10 – Pregunta 5

**¿Considera usted que las estrategias de comercialización implementadas por el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” son productivas?**



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”  
Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

En base a la ilustración 10 el 57,47% de los asociados encuestados respondieron que las estrategias de comercialización que han empleado no son productivas para la asociación, mientras que el 42,52% de los encuestados respondieron que estas estrategias si están siendo productivas.

Cincuenta de los asociados encuestados no están satisfechos con las estrategias implementadas para la comercialización de los productos de la asociación, pues piensan que estas estrategias deben ser analizadas y actualizadas pues siguen usando las mismas que en el inicio de la asociación.

Treinta y siete de los encuestados, miembros de la asociación, dicen que las estrategias están bien y que lo que deben mejorar es la expansión de sus actividades a otros mercados pues el actual se está saturando haciendo que los precios bajen, también establecer alianzas con otras asociaciones similares para el intercambio de ideas.

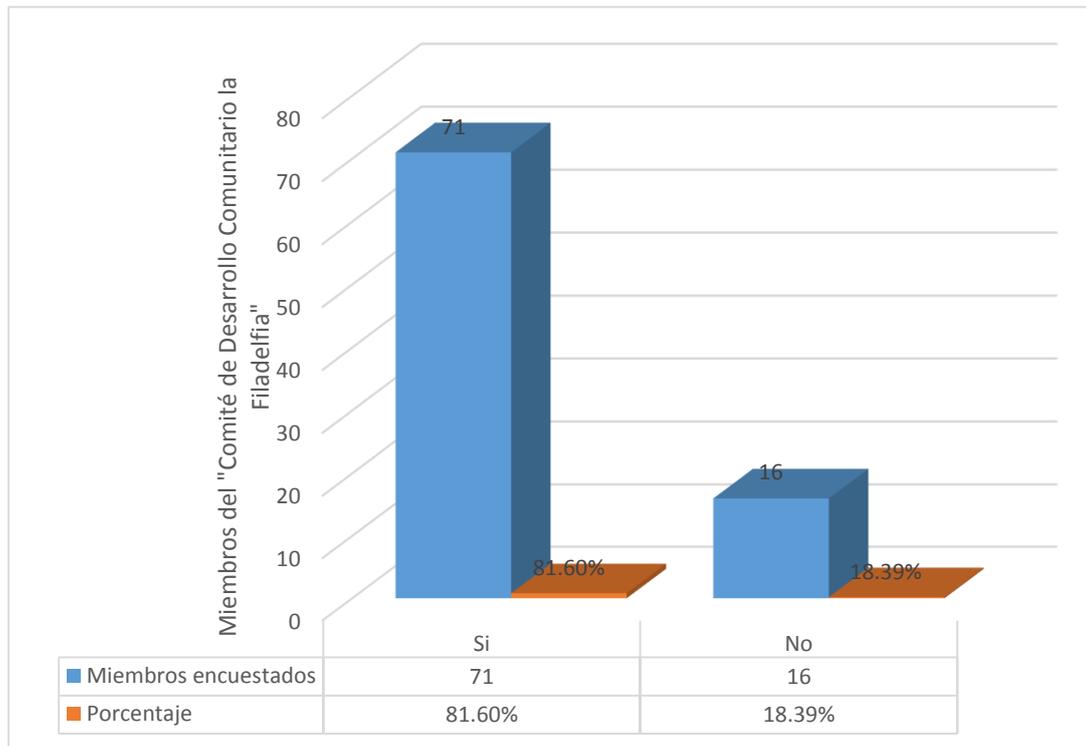
Las estrategias que emplean en el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” es de vender sus productos a diferentes intermediarios, es decir, cada socio se encarga de vender sus productos en un mismo precio, siendo éstos muy bajos, lo que hace que el intermediario tenga más ganancias que los mismos asociados, debido a que ellos incrementan aún más el precio del producto ofertado.

Sería muy factible que existiera un centro de acopio en la comuna Campozano la cual permitiera que los productos se vendan directamente al consumidor.

## Pregunta N° 6

Ilustración 11 – Pregunta 6

**¿Cree usted que la asociación está cumpliendo con los requisitos del mercado en relación al producto que se está vendiendo?**



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”  
Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

De acuerdo a la ilustración 11 el 81,60% de los asociados encuestados respondieron que el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” está cumpliendo con los requisitos del mercado y el 18,39% de los encuestados indicaron que no se está comprimiendo.

Setenta y uno de los miembros de la asociación consideran que el producto ofertado por ellos cumple con los requisitos de calidad y cantidad del producto ofertado por la asociación, están claros que deben mejorar porque en algún momento los requisitos podrían volverse más severos.

Dieciséis de los asociados consideran que la asociación no se está exigiendo en cuanto a calidad y cantidad de los productos que están ofertando, lo que consideran una

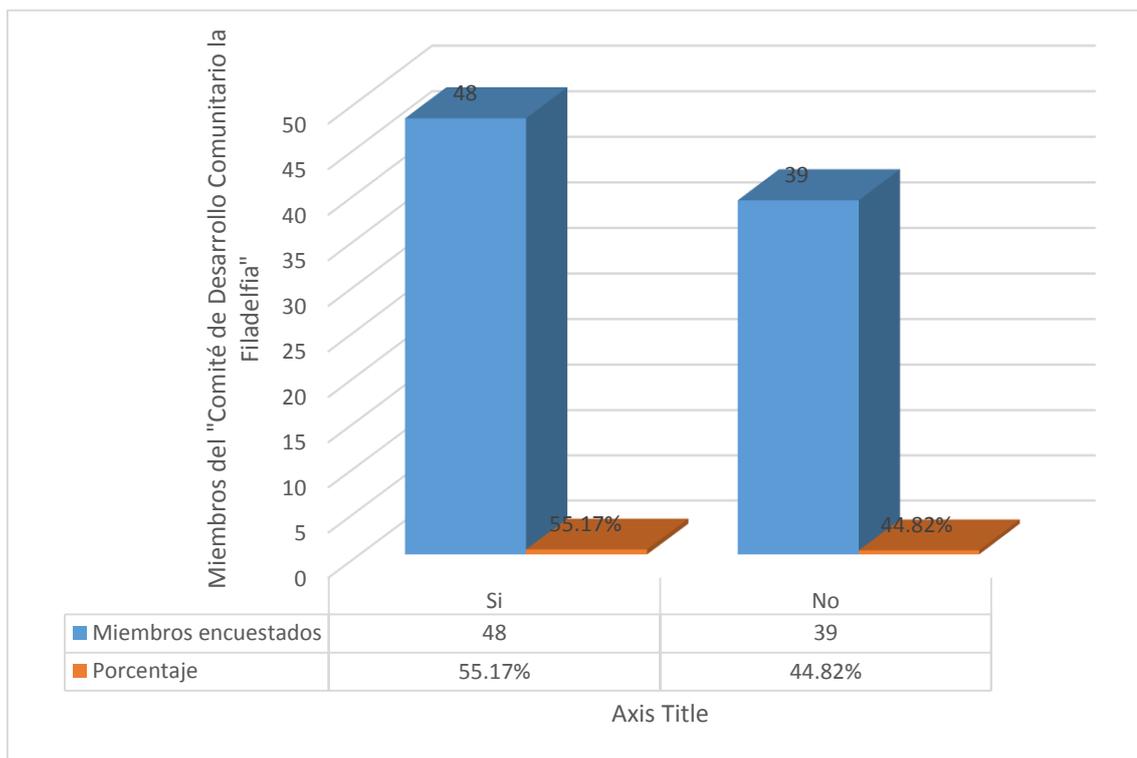
falla grande pues si desean exportar ese producto las exigencias de otros mercados son mucho más fuertes.

La asociación trata de entregar sus productos de calidad y aunque venden de manera individual, los productos que entregan se encuentran en buen estado, a diferencia de otros comerciantes que colocan las verduras dañadas al final del cartón y las buenas encima.

## Pregunta N° 7

### Ilustración 12 – Pregunta 7

**¿Le parece a usted que la asociación es competitiva comparándola con otras asociaciones que ofertan el mismo producto o similares?**



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del "Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia"  
Proyecto: "Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano"

Se observa en la ilustración 12 que el 55,17% de los asociados encuestados indicaron que la asociación si es competitiva y el 44,82% del mismo grupo de encuestados respondieron que no son competitivas comparándolas con otras asociaciones.

Cuarenta y ocho de los asociados consideran que la asociación es competitiva basándose en que son un grupo unido y que eso les facilita acordar las líneas de acción para el grupo así como el manejo de la producción y el trabajo compartido.

Treinta y nueve de los asociados piensan que por falta de conocimientos académicos y técnicos su nivel de competitividad es muy bajo, y que si se vieran

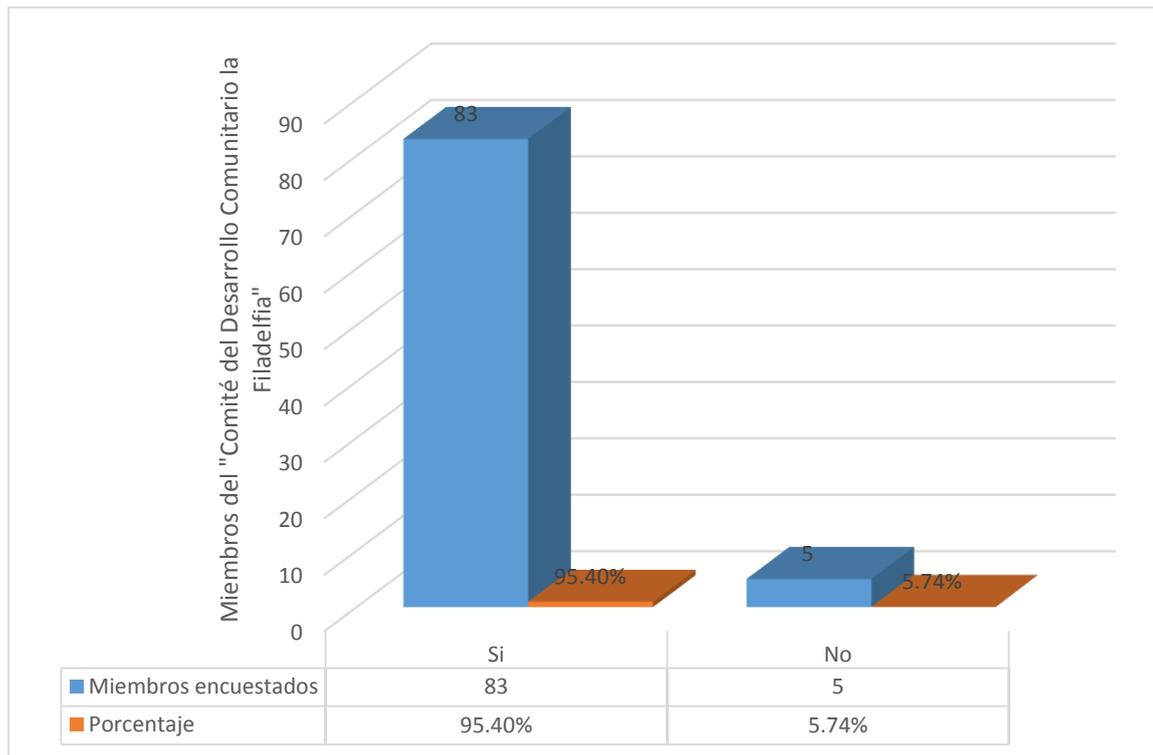
sometidos a una competencia con más dinero, tecnología y conocimientos muy probablemente no serían competencia para esas empresas.

La competitividad que los miembros participantes consideran en el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” es que son un grupo unido y sus productos son de calidad a diferencia de otras sociedades que buscan lucro individual entregando más productos y de menos calidad. Se recomienda que se sigan entregando los productos como hasta ahora se realiza, porque son de excelente calidad buen sabor, color, textura, tamaño, entre otros.

## Pregunta N° 8

Ilustración 13 – Pregunta 8

**¿Considera usted que la producción del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” cumple con estándares de calidad mínimos para su oferta en el mercado local?**



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”

Proyecto: “Implementación de sistemas de producción integral agroecológicos sostenibles que garanticen la seguridad alimentaria y la agroecología en las comunidades de la parroquia Campozano

De acuerdo a la ilustración 13 el 95,40% de los asociados encuestados indican que los productos que entregan cumplen con estándares de calidad mínimos y el 5,74% de los asociados respondieron que no cumplen con dichos estándares.

Ochenta y tres de los encuestados dijeron estar seguros que sus productos cumplen con los requisitos mínimos de calidad que se necesitan para ser vendidos en el mercado local, pues son inocuos para la salud de los consumidores por su forma de producirlos.

Cinco de los asociados piensan que a su producto le falta mucho para cumplir con estándares de calidad que le permitan salir del mercado local, que es uno de los objetivos de la asociación, piensan que deben mejorar aspectos como productividad y trabajar con requerimientos más estrictos y así partiendo de lo que tiene ahora poder incursionar en otros mercados potenciales.

Los miembros participantes solo se enfocan en recibir el dinero que les da el MAGAP, comprar las semillas del maíz, plátano, papaya, yuca, entre otros, sembrarlos para posteriormente cultivarlos y venderlos.

Aunque lo mejor sería que estas semillas sigan procesos como el secado, limpieza y tratamiento para obtener productos de calidad. También se debe tener un control de malezas y de plagas, porque en temporada de invierno crecen los montes y abundan diferentes tipos de plagas.

## **10.Elaboración del reporte de resultados**

La interpretación de resultados consiste en que en base a los datos recolectados en el marco teórico, la ficha de observación, las encuestas establecidas a los miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”, la entrevista empleada a las autoridades del MAGAP y de acuerdo a la metodología empleada se podrán obtener los resultados en base a los objetivos propuestos.

### **10.1 Análisis de la hipótesis**

Para la realización del análisis de la hipótesis se diseñó una tabla, la cual se visualiza a continuación y está dividida de la siguiente manera, horizontalmente las preguntas y las unidades de observación; en ella consta en la primera columna las preguntas de los cuestionarios (tanto de entrevista como de encuestas), en la segunda columna las respuestas de las autoridades del MAGAP y una última con los resultados de las encuestas aplicada en el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”. Para elegir estas respuestas se procedió a seleccionar la moda en cada pregunta, es decir la opción a contestar que más se repite considerando una escala numérica del 1 al 5; a partir de estos datos se va a determinar si existe una relación entre el proceso administrativo del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” y la comercialización asociativa de las organizaciones participantes utilizando las herramientas de fórmulas de Excel coeficiente de correlación.

El coeficiente de correlación nos indica la relación existente entre las dos variables, en donde el resultado aporta diferente información, es decir, si el resultado del coeficiente de correlación es mayor que cero la dependencia entre las dos variables es positiva. En donde si el valor de una variable aumenta el de la otra también aumenta o si disminuye la otra también disminuye.

En cambio si el coeficiente de relación es menor que cero la dependencia es negativa. En donde si el valor de una variable aumenta el de la otra disminuye, o al revés, si uno disminuye la otra variable aumenta.

El resultado de coeficiente de correlación si es un valor próximo a cero indica una relación lineal muy baja, un valor cercano a uno la relación lineal es intensa, y un

valor cercano a menos uno la relación lineal es inversa, es decir, que la variable que se cree independiente es dependiente y viceversa

*Tabla 7 Reporte de Resultados*

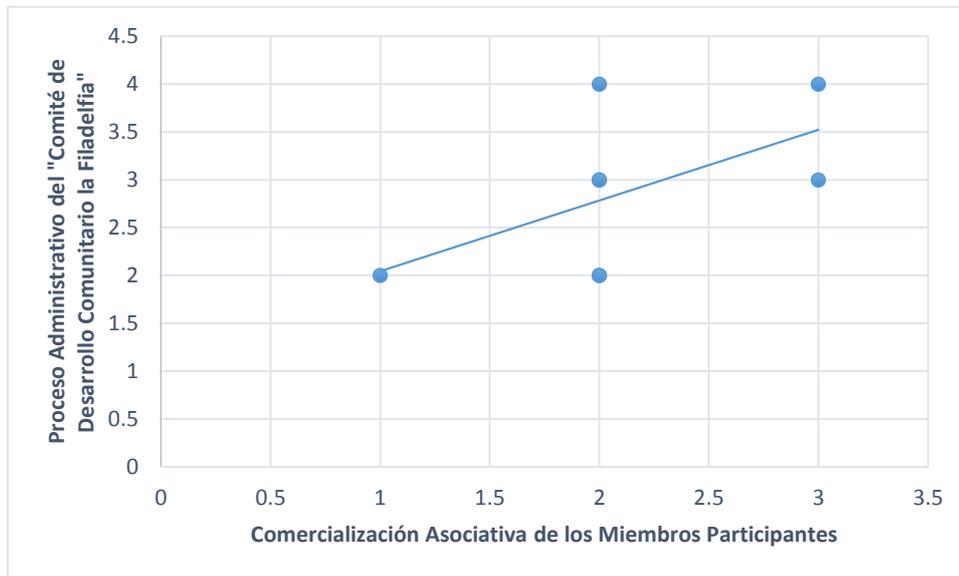
PREGUNTAS	Unidades de Observación	
	MAGAP	Miembros asociados
1. ¿Cree usted que el “Comité de desarrollo Comunitario la Filadelfia” está efectuando un adecuado trabajo?	1	2
2. ¿Considera usted que la organización que se lleva a cabo en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, está acorde a los intereses de la misma?	1	3
3. ¿Le parece a usted que la dirección permite lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos?	2	2
4. ¿Piensa usted que se está efectuando una medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua en la asociación?	3	3
5. ¿Considera usted que las estrategias de comercialización implementadas por el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” son productivas?	2	3
6. ¿Cree usted que la asociación está cumpliendo con los requisitos del mercado en relación al producto que se está vendiendo?	2	2
7. ¿Le parece a usted que la asociación es competitiva comparándola con otras asociaciones que ofertan el mismo producto o similares?	2	3
8. ¿Considera usted que la producción del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” cumple con estándares de calidad mínimos para su oferta en el mercado local?	3	4
<b>Coefficiente de Correlación</b>	<b>0,567613479</b>	
<b>Varianza</b>	<b>32%</b>	

Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” y a las entrevistas aplicadas a las autoridades del MAGAP

A continuación se efectuara la confección de la nube de puntos entre las dos variables.

Ilustración 14 Nube de puntos



Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del "Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia" y a las entrevistas aplicadas a las autoridades del MAGAP

Según lo que muestra la ilustración 14, entre más adecuadamente se utilicen los componentes del proceso administrativo mejor se dará la comercialización asociativa, de esta manera vemos una relación entre las variables.

Esta relación no está tan acentuada por lo que se hace necesario determinar el grado de intensidad de la relación entre ambas variables.

A partir de esto se convierte la tabla de doble entrada en tabla de datos:

Tabla 8 Tabla de Datos

x	y	x <sup>2</sup>	y <sup>2</sup>	x*y
1	2	1	4	2
2	4	4	16	8
2	2	4	4	4
3	3	9	9	9
2	3	4	9	6
2	2	4	4	4
2	3	4	9	6
3	4	9	16	12
17	23	39	71	51

Elaborado por: Las autoras de la investigación.

Fuente: encuesta aplicada a 87 familias miembros del "Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia" y a las entrevistas aplicadas a las autoridades del MAGAP

1. Hallamos la media aritmética

*Ecuación 1 Media Aritmética*

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{N}$$
$$\bar{x} \frac{17}{8} = 2.125$$
$$\bar{y} \frac{\sum y}{N}$$
$$\bar{y} \frac{23}{8} = 2.875$$

2. Calculamos la covarianza:

*Ecuación 2 Covarianza*

$$\sigma_{xy} = \frac{\sum xy}{N}$$
$$\sigma_{xy} = \frac{51}{8} - (2,125 * 2,875)$$
$$\sigma_{xy} = 0,2656250$$

3. Encontramos las desviaciones típicas

*Ecuación 3 Desviación típica*

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum x^2}{N} - \bar{x}^2}$$
$$\sigma_x = \sqrt{0,3593750}$$
$$\sigma_x = 0,59947894$$
$$\sigma_y = \sqrt{\frac{\sum y^2}{N} - \bar{y}^2}$$
$$\sigma_y = \sqrt{0,609375}$$
$$\sigma_y = 0,78062475$$

4. Aplicamos la fórmula de coeficiente de correlación lineal

*Ecuación 4 Coeficiente de correlación*

$$r = \frac{\sigma_{xy}}{\sigma_x * \sigma_y}$$

$$r = \frac{0,2656250}{0,59947894 * 0,78062475}$$

$$r = 0,56761348$$

5. Calculamos la varianza

$$\sigma^2 = r^2$$

$$\sigma^2 = 0,56761348^2$$

$$\sigma^2 = 0,32218$$

$$\sigma^2 = 32\%$$

El resultado obtenido con el análisis de la hipótesis y ecuaciones de la media aritmética se evidencia que la hipótesis planteada se cumple pero no en su totalidad, debido a que en el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” no se aplica el proceso administrativo de manera correcta, y su aporte en la comercialización asociativa no es muy representativo, sin embargo se recalca la importancia del uso de los componentes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), ya que la implementación óptima del mismo permite que la consecución de los objetivos y las actividades realizadas para su cumplimiento, puedan llevarse a cabo de acorde a lo que se proyecta.

## 10.2 Logros alcanzados

Tabla 9 Resumen General de la Investigación

<b>Resumen General de la Investigación</b>		
<b>Objetivo General</b>		
Analizar el proceso administrativo del "Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia" y su aporte en la comercialización asociativa de las organizaciones participantes.		
<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Resultados Esperados</b>	<b>Logros Alcanzados</b>
Realizar un diagnóstico situacional del "Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia" a través de la matriz F.O.D.A.	La realización del diagnóstico situacional del "Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia" a través de la matriz F.O.D.A., permitiría conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las organizaciones participantes.	Este objetivo se logra mediante la realización de un diagnóstico situacional del "Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia" a través de las matrices F.O.D.A. y D.A.F.O., cuyos resultados se pueden observar en las págs.20-23 de este trabajo, correspondiente al primer capítulo
Investigar el contexto comercial de las comunidades El Limón, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal abajo, Santa Bárbara, La Fuente, La Unión, La Filadelfia y San Antonio.	La investigación del contexto comercial de las comunidades El Limón, San Andrés, San Luis, Río Chico, San Antonio, El Progreso, Pechichal abajo, Santa Bárbara, La Fuente, La Unión, La Filadelfia y San Antonio.	El logro de este objetivo evidencia sus resultados en las págs. 27-37 del capítulo dos y se sustenta en las preguntas cinco (estrategias de comercialización), pregunta seis (requisitos de mercado), pregunta siete (competitividad de la asociación) y pregunta ocho (estándares de calidad), que se visualizan en las págs. 57 hasta la 63, del punto 9 Análisis de los datos
Constatar el funcionamiento de los procesos administrativos de las comunidades investigadas.	La constatación del funcionamiento de los procesos administrativos de las comunidades investigadas permitiría conocer el nivel de cumplimiento de metas y objetivos planteados	Este objetivo evidencia sus resultados en el tercer capítulo, y se logró mediante la utilización de encuestas, las mismas que se muestra en los resultados de las preguntas uno (planeación), pregunta dos (organización), pregunta tres (dirección) y pregunta cuatro (control), como partes del proceso administrativo de la asociación, que constan en las págs. 41 hasta la 48 del punto

		9 Análisis de los datos.
<b>Objetivo General Cumplido</b>		
<p>A través del logro de los tres objetivos específicos se elaboró un diagnóstico situacional del "Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia" a través de la matriz F.O.D.A., se visualizó la realidad de las comunidades y la influencia en la toma de decisiones, así como también se constató el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos planteados por medio de encuestas.</p> <p style="text-align: center;"><i>El análisis del proceso administrativo del "Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia", muestra que éste ha dado un gran aporte a la comercialización asociativa de las organizaciones participantes</i></p> <p>Esta asociación muestra que este proceso ha logrado resultados algo positivo para los asociados, porque a pesar de ser personas que se manejan de manera empírica y sin tener tan claro el proceso administrativo, se manejan bien. Por lo cual se aconseja la implementación y utilización de todos los componentes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) que se llevan a cabo para el correcto funcionamiento de la asociación.</p>		

Elaborado por: Las autoras del trabajo de investigación.

### **10.3. Conclusiones y Recomendaciones**

#### **10.3.1. Conclusiones**

Los componentes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control) han sido aplicados de manera empírica en el "Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia", por lo que no han tenido un crecimiento tan significativo, sin embargo los logros alcanzados les han servido de mucho, debido a que se plantean objetivos en base a lo que quieren conseguir y llegar a ser. La asociación permite a sus asociados asumir su rol dentro de la misma; la presidenta ha realizado un trabajo junto a los socios y de una u otra manera busca que los miembros se sientan motivados en las actividades que realizan en pro de la asociación y de sí mismos.

Las estrategias de comercialización ya tienen un tiempo de existencia, los asociados se esfuerzan por ofrecer productos de calidad y a precios más bajos que la competencia, éste último no les ayuda mucho debido a que no están teniendo las ganancias que esperan, si a esto le sumamos el hecho de que venden a intermediarios, no es tan bueno porque en muchas ocasiones éstos no están dispuestos a pagar lo que se pide por los productos. Por otro lado, los requisitos de calidad de los productos

ofertados por la asociación están dentro de los parámetros considerados normales en el país, pero sin embargo no podrían cumplir con normativas mucho más exigentes que existen en otros países si llegasen a exportar lo producido.

La asociación no se ha preparado ni informado de posibles cambios que pudieran suceder, no sólo por las políticas estatales, sino también por los cambios económicos ocurridos en el mundo entero, por lo que estarían trabajando o produciendo a ciegas.

### **10.3.2. Recomendaciones**

Aplicar de manera correcta los componentes del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), para mejorar el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantean, así como para llevar un control más adecuado y se puedan verificar si los resultados que obtienen son los esperados. Para ello es importante que la asociación tenga capacitaciones que permitan a sus miembros entender de mejor forma el contexto en que se desenvuelve su actividad económica.

Mejorar las estrategias de comercialización, mantener y aumentar la calidad que ofrecen en sus productos, para que los asociados logren obtener resultados más óptimos, todo esto buscando disminuir las debilidades y consolidar las fortalezas que se enlistan en la matriz F.O.D.A., tomando en cuenta las estrategias a utilizar, que muestra la matriz D.A.F.O.

Realizar trabajos de vinculación con la comunidad, impartiendo temas como:

- La empresa
- Proceso administrativo
- La función de planificación y control
- Toma de decisiones
- La dirección de recursos humanos
- Función de producción
- Planificación y programación de la producción

Para que los miembros de la asociación tengan una mejor participación y su aporte pueda llegar a ser más significativo; informándolos continuamente de los cambios que se viven a nivel cantonal, provincial, nacional e internacional.

## Presupuesto

*Tabla 10 Presupuesto*

N°	Rubro de gasto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
<b>Bienes</b>				
1	Resmas de hojas A4	2	\$4,60	\$9,20
2	CD's	5	\$1,25	\$6,25
3	Material de escritorio		\$50,00	\$50,00
4	Material bibliográfico		\$250,00	\$250,00
5	Fotocopias		\$30,00	\$30,00
6	Empastados	5	\$10,00	\$50,00
<b>Servicios</b>				
1	Transporte		\$30,00	\$30,00
2	Telefonía		\$30,00	\$30,00
3	Alimentación		\$30,00	\$30,00
4	Internet		\$25,00	\$25,00
	Subtotal			\$510,45
	Imprevistos			\$51,05
	<b>Total</b>			<b>\$561,50</b>

Elaborado por: Las autoras del trabajo de investigación.

## Cronograma

1. *Tabla 11 Cronograma Valorado*

ACTIVIDADES	TIEMPO EN MESES															
	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Reconocimiento de la asociación y entrevista con los dirigentes	X															
Elaboración y aprobación del anteproyecto.		X	X													
Elaboración del marco teórico del proyecto y de los instrumentos				X	X											
Reunión con la tutora (revisión de objetivos y determinación de parámetros)						X										
Elaboración del diagnóstico situacional y análisis del contexto comercial						X	X									
Reunión con la tutora (revisión de los avances del proyecto)							X	X								
Aplicación de los instrumentos en el trabajo de campo							X	X								

Análisis de la información y elaboración de cuadros estadísticos									X	X						
Reunión con la tutora (revisión de los avances del proyecto)											X	X				
Revisión del proyecto por parte del tutor													X			
Revisión del proyecto por parte del revisor designado para el trabajo de titulación														X	x	
Sustentación y defensa del trabajo de titulación de las investigadoras																x

Elaborado por: Las autoras del trabajo de investigación.

## Bibliografía

1. Anele (2000). Gestión Administrativa. Madrid. DeLibros S.A. Madrid.
2. Ávila Baray, H. (2006) Introducción a la metodología de la investigación. Edición electrónica. Texto completo en: completo en [www.eumed.net/libros/2006c/203/](http://www.eumed.net/libros/2006c/203/). México
3. Chase, Aquilino. Jacobs. (2000). Administración de producción y operación. 8ªed. McGraw Hill Editorial. Santa Fe de Bogotá. Colombia
4. Cerón, Manuel (2006). Metodologías de investigación social. Primera edición. Santiago.
5. Chiavenato, Idalberto (2001). Administración: proceso administrativo. Tercera Edición. McGraw Hill – Colombia.
6. Cruz, Teresa. López, Llemel (2012). Diagnóstico de la cultura empresarial. Artículo Científico – Cuba.
7. Fischer Stanley. Dornbusch Rudiger. Schmalensee Richard. (1990). Economía. McGraw Hill Editorial. México.
8. Gómez M. (2006). Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba Editorial Brujas
9. Heinz, Dieterich (1996). Nueva guía para la investigación científica. Editorial Planeta Mexicana. México.
10. Hernández, Gema. Rivera Bella (2016). La gestión administrativa del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Portoviejo y su aporte al desarrollo comercial de los negocios informales de la ciudad, periodo 2012 - 2014". Tesis de grado. Tutora Ing. Rosa Cedeño Zambrano, Mg. Sc. Universidad Técnica de Manabí. Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. Ecuador.
11. Hernández, Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista, Lucio M. (2010). Metodología de la investigación. McGraw Hill Editorial. México
12. Hernández, Sergio. Rodríguez Gustavo (2012). Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. McGraw Hill Editorial. México
13. Judge, Robbins. (2013). Comportamiento organizacional. 15 Ed. McGraw Hill Editorial. México

14. Mankiw, Gregory N. (2012). Principios de economía. 6 Ed. Cengage Learning Editores S.A. de C.V. México
15. Méndez Morales, José Silvestre. (2012). Economía de la empresa. McGraw Hill Editorial. México
16. Munch. Lourdes (2006). Fundamentos de administración: casos y prácticas. Trillas Editores.
17. Lira, María (2009). ¿Cómo puedo mejorar el servicio al cliente? Primera Edición – México.
18. Longenecker Justin G. Moore Carlos W. Petty J. William. Palich Leslie E. (2001). Administración de Pequeñas Empresa: Un enfoque emprendedor. Thomson Editores S.A. de C.V. 11 a. ed. México
19. Longenecker Justin G. Moore Carlos W. Petty J. William. Palich Leslie E. (2008). Administración de Pequeñas Empresa: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. Ediciones OVA. 14 a. ed. México
20. Longenecker Justin G. Moore Carlos W. Petty J. William. Palich Leslie E. (2012). Administración de Pequeñas Empresa: Lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. Ediciones OVA. 16E. México
21. Mejía E. (2005). Metodología de la investigación científica. Lima San Marcos
22. Michael A. H. (2006). Administración. Pearson Educación. México
23. Orpella. Xavier (2009). Guía de la empresa saludable. Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Barcelona Editor – España.
24. Palomo, Jose (1997), Manuel de metodología de investigación.
25. Pardines, Felipe (2005). Metodología y técnicas de la investigación. Trigésima octava edición
26. Pineda E., Alvarado E., Canales F. (1994). Metodología de la investigación. OPS Editorial. Washington DC
27. Pintos, Gabriela. Rodríguez, Ana (2012). Clima y cultura organizacional. Artículo Científico.
28. Rosales Posas R. (2007). La formulación y evaluación de proyectos. Costa Rica Universidad Estatal a distancia
29. Rubio, Pedro (2008). Introducción a la gestión empresarial. Instituto Europeo de Gestión Empresarial Editores. España.

30. Ruralter (1997). Campesinos y mercado: desafíos actuales de la comercialización asociativa.
31. Segredo, Alina (2012). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo organizacional. Artículo Científico – Cuba.
32. Tamallo, R (2007). Sistema de Gestión. La Paz: EDUEDICIONES
33. Senplades (2013) Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. Quito.
34. Webb, Samuel. (1994). Economía de la empresa. Grupo Noriega Editores. México
35. Wehrich Heinz. Koontz Mary. (2013). Elementos de Administración: Un enfoque internacional y de innovación. McGraw Hill Editorial. México
36. Yuni J., & Urbano C. (2006). Técnicas de investigación. Córdova Editorial Brujas

## Referencias Electrónicas

1. Arauz, S. (2011). ¿Qué es comercial? Recuperado el 04 de 10 de 2015, de <http://quees.la/comercial/>: <http://quees.la/comercial/>
2. Centeno, C. (2012). Definición Comercial. Recuperado el 03 de 10 de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/comercial.php>:  
<http://www.definicionabc.com/economia/comercial.php>
3. Chavez, F. (2014). <http://www.definicionabc.com/social/organizaciones.php>. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de Definición de Organizaciones: <http://www.definicionabc.com/social/organizaciones.php>
4. Ibarra Chano, (2011). Metodología de la investigación. Recuperado de: <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
5. De la Rosa, N. (2014). Diagnóstico Situacional. Recuperado el 03 de 10 de 2015, de <http://www.slideshare.net/talodelarosa/diagnostico-situacional-28786182>:  
<http://www.slideshare.net/talodelarosa/diagnostico-situacional-28786182>
6. Namakforoosh (2005), investigación y metodología. Recuperado de: <http://investigacionymetodologia2011.blogspot.com/2011/04/variable-sistema-de-variables.html>
7. Medwave. (2013). <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5267>. Recuperado el 03 de 10 de 2015, de La organización social: función y características: <http://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5267>
8. Parra, J. (02 de 10 de 2015). Planeación estratégica y desarrollo rural. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm):  
[http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo\\_2/cap2lecc2\\_2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm)

9. Reyes, A. (2013). Recuperado el 02 de 10 de 2015, de [https://prezi.com/n\\_b-1y831ran/el-diagnostico-situacional/](https://prezi.com/n_b-1y831ran/el-diagnostico-situacional/): [https://prezi.com/n\\_b-1y831ran/el-diagnostico-situacional/](https://prezi.com/n_b-1y831ran/el-diagnostico-situacional/)
10. Romero, C. (2014). <http://www.derecho.com/c/Asociaci%C3%B3n>. Recuperado el 30 de 09 de 2015, de Asociación: <http://www.derecho.com/c/Asociaci%C3%B3n>
11. Rosado, J. (2015). <http://www.definicionabc.com/social/organizacion-social.php>. Recuperado el 01 de 10 de 2015, de Definición de Organización social: <http://www.definicionabc.com/social/organizacion-social.php>
12. SRI. (2013). Recuperado el 04 de 10 de 2015, de Preguntas frecuentes economía popular y solidaria y sector financiero popular y solidario: <https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBsQFjAAahUKEwjB24vR3LDIAhWEth4KHVDICWo&url=http%3A%2F%2Fwww.sri.gob.ec%2FDocumentosAlfrescoPortlet%2Fdescargar%2Fbcbb489f-8643-46bf-b761-85422219f390%2FInquietudes%2BE>

# **ANEXOS**

## Anexo 1

### Ficha De Observación

#### Para diagnosticar las condiciones reales del Comité del Desarrollo Comunitario la Filadelfia, del cantón Paján

Esta ficha de observación pretende orientar al investigador para que obtenga información complementaria de la suministrada por los miembros de las organizaciones participantes en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, permitiendo corroborar y ampliar los datos obtenidos en las encuestas.

##### 1. Infraestructura de la asociación

Ítems	Si	No	Observaciones
Instalaciones propias			
Señalización			
Energía eléctrica			
Agua potable			
Seguridad			

##### 2. Proceso administrativo para su mejoramiento

Ítems	Si	No	Observaciones
Planeación, Organización, Dirección y Control			
Empíricamente			

##### 3. Nivel de estudios

Ítems	Si	No	Observaciones
Analfabetos			
Primaria			
Secundaria			
Universitarios			

##### 4. Otros

Ítems	Si	No	Observaciones

## Anexo 2



**Encuesta aplicada al “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia”**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

La siguiente es una encuesta dirigida a los miembros de la asociación, como parte de la metodología del trabajo de titulación denominado: **Proceso Administrativo Del “Comité De Desarrollo Comunitario La Filadelfia” Y Su Aporte En La Comercialización Asociativa De Las Organizaciones Participantes.**

9. ¿Cree usted que el “Comité de desarrollo Comunitario la Filadelfia” está efectuando un adecuado trabajo?

Sí  No

10. ¿Considera usted que la organización que se lleva a cabo en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, está acorde a los intereses de la misma?

Sí  No

11. ¿Le parece a usted que la dirección permite lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos?

Sí  No

12. ¿Piensa usted que se está efectuando una medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua en la asociación?

Sí  No

13. ¿Considera usted que las estrategias de comercialización implementadas por el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” son productivas?

Sí  No

14. ¿Cree usted que la asociación está cumpliendo con los requisitos del mercado en relación al producto que se está vendiendo?

Sí  No

15. ¿Le parece a usted que la asociación es competitiva comparándola con otras asociaciones que ofertan el mismo producto o similares?

Sí  No

16. ¿Considera usted que la producción del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” cumple con estándares de calidad mínimos para su oferta en el mercado local?

Sí  No

**Gracias**

### Anexo 3



**Entrevista aplicada a las autoridades del Ministerio de Agricultura,  
Ganadería, Acuacultura y Pesca MAGAP  
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MANABÍ  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Proceso Administrativo Del “Comité De Desarrollo Comunitario La Filadelfia” Y  
Su Aporte En La Comercialización Asociativa De Las Organizaciones  
Participantes.**

1. ¿Cree usted que el “Comité de desarrollo Comunitario la Filadelfia” está efectuando un adecuado trabajo?

Sí  No

2. ¿Considera usted que la organización que se lleva a cabo en el “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”, está acorde a los intereses de la misma?

Sí  No

3. ¿Le parece a usted que la dirección permite lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos?

Sí  No

4. ¿Piensa usted que se está efectuando una medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua en la asociación?

Sí  No

5. ¿Considera usted que las estrategias de comercialización implementadas por el “Comité de Desarrollo Comunitario la Filadelfia” son productivas?

Sí  No

6. ¿Cree usted que la asociación está cumpliendo con los requisitos del mercado en relación al producto que se está vendiendo?

Sí  No

7. ¿Le parece a usted que la asociación es competitiva comparándola con otras asociaciones que ofertan el mismo producto o similares?

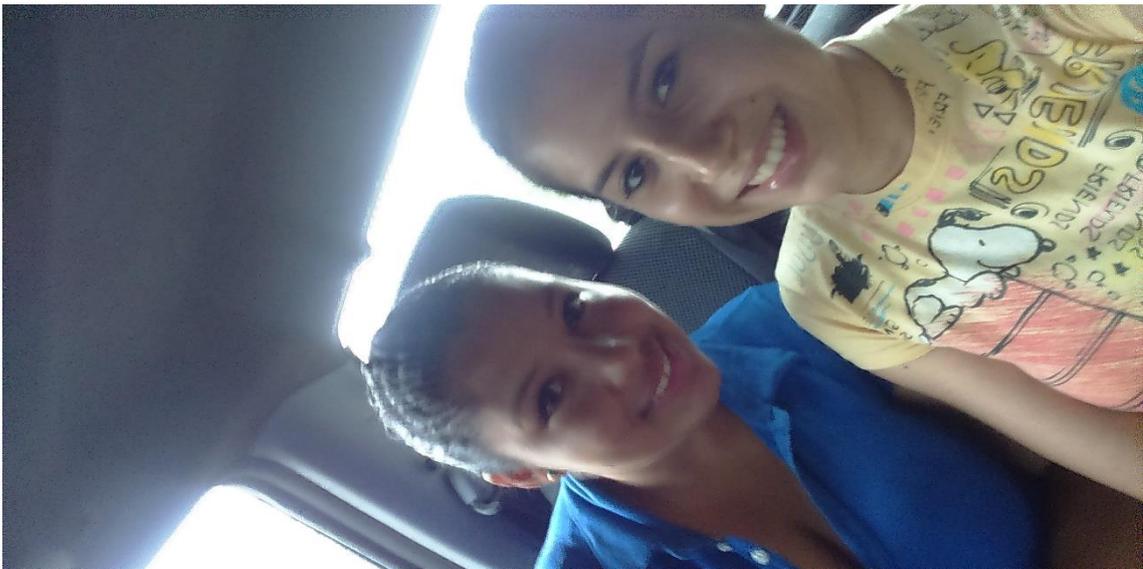
Sí  No

8. ¿Considera usted que la producción del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia” cumple con estándares de calidad mínimos para su oferta en el mercado local?

Sí  No



**Junto a 2 de los miembros del “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**



**Mientras nos movilizábamos al “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**

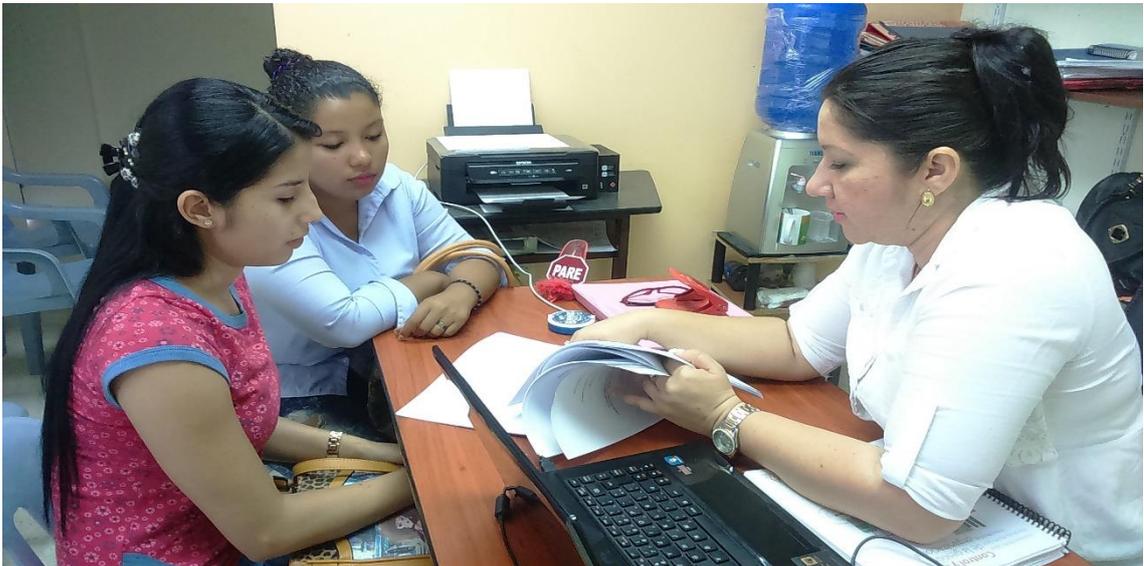


**Desarrollando parte del trabajo en la Biblioteca general dela  
Universidad Técnica de Manabí**





**En reuniones con nuestra tutora de tesis Ing. Rosa Cedeño Zambrano**





**En reuniones con nuestra tutora de tesis Ing. Rosa Cedeño Zambrano**





**En reuniones con nuestra tutora de tesis Ing. Rosa Cedeño Zambrano**



**Vivienda tipo mixta**



**Centro de Paján**



**Camino al “Comité de Desarrollo Comunitario La Filadelfia”**