



RESUMEN:

TITULO: “PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL DE LA ASOCIACIÓN DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SAN PABLO DE SHAGLLI”

Se ha planteado esta propuesta de la Planificación Estratégica para “Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia San Pablo de Shaglli” con el propósito de consolidar la estructura de la organización, en el perfeccionamiento de la gestión y la eficiencia Administrativa, proporcionándoles a sus socias estabilidad, desarrollo social y mejorar su calidad de vida. La planificación estratégica es una herramienta eficaz, que incluye un componente de investigación participativa para determinar los problemas que la organización afronta y los proyectos que sus integrantes aspiran a realizar en el mediano y largo plazo para cumplir sus metas y objetivos.

Palabras claves

Planificación Estratégica

Gestión

Organización

Asociación de Mujeres

Eficiencia

Microempresas rurales



INDICE

CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPITULO I	
1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO.....	11
1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.1.2 DEFINICIONES DE DIFERENTES AUTORES.....	13
1.1.3 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
a. El porvenir de las decisiones actuales.....	18
b. Proceso.....	19
c. Filosofía.....	19
d. Estructura.....	20
1.1.6. DIFERENTES NIVELES DE PLANIFICACIÓN.....	22
a. Planificación estratégica.....	23
b. Planificación operativa.....	24
c. Programación.....	25
d. Planificación operativa.....	25
1.1.7. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	26
1.1.7.1. MODELO.....	29
a. Planificación Estratégica situacional.....	32
b. Planificación Estratégica para la Asociación.....	25



c. Planificación Estratégica corporativa.....	32
1.1.8. LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	34
1.1.9. MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE DESARROLLO.....	37
1.1.9.1 VISION INSTITUCIONAL.....	38
1.1.9.2 MISION INSTITUCIONAL.....	42
1.1.9.3 ANÁLISIS DEL F.O.D.A.....	44
1.2 LIDERAZGO.....	49
1.2.1. BREVE HISTORIA SOBRE EL LIDERAZGO.....	49
1.2.2. LA EVOLUCIÓN DEL PAPEL DEL LÍDER EN LAS EMPRESAS.....	50
1.2.3. LA ACTUALIDAD DEL LIDERAZGO EN LAS ASOCIACIONES.....	53
1.2.3.1 El Líder desde su individualidad.....	54
1.2.3.2 El Líder como capacitador.....	55
1.2.3.3 El Líder y los equipos de trabajo.....	57
1.2.3.4 Líder estratégico.....	58
1.2.5 CONCEPTO GENERAL DE LIDERAZGO.....	64
1.2.6 NIVELES DE LIDERAZGO.....	65
1.2.8 PROYECTOS.....	70



CAPITULO II

2. CONSTRUCCIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASO. DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SAN PABLO DE SHAGLLI.....	74
2.1 MARCO CONCEPTUAL DE DESARROLLO.....	74
2.2 POLITICAS DE ESTADO PARA EL AGRO ECUATORIANO 2007- 2020.....	76
2.2.1 ASOCIATIVIDAD EN CADENAS Y TERRITORIOS...77	
2.2.3 POLÍTICA.....	80
2.3 ANALISIS PARTICIPATIVO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ASOCIACION.....	82
2.4 MATRIZ FODA.....	84
2.4.5 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA.....	87
2.4.6 MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS.....	91
2.4.6.1 PROBLEMAS INTERNOS.....	91
2.4.6.2 PROBLEMAS EXTERNOS.....	92
2.4.7 PRIORIZACION DE PROBLEMAS INTERNOS, EXTERNOS Y SOLUCION.....	93
2.5 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS.....	94
2.5.1 ESCENARIO ACTUAL.....	94
2.5.2 ESCENARIO FUTURO.....	97
2.6 VISIÓN.....	99
2.7 MISIÓN.....	100



2.8 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	101
2.9 ENUMERACION DE ESTRATEGIAS.....	104
2.10 POLÍTICAS.....	106

CAPITULO III

3. PROYECTOS.....	107
3.1 PROYECTO: GESTION EFICIENTE DE LA ASOCIACION DE MUJERES.....	108
3.2 PROYECTO: INSTITUCIONALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	109
3.3 PROYECTO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	110
3.4 EXPLOTACION DE POLLOS BROILERS.....	111
3.5 EXPLOTACION DE CUYES TIPO I.....	127
3.6 EXPLOTACION DE CERDOS.....	140
3.7 PRODUCCION DE BRÓCOLI.....	153

CAPITULO IV

CONCLUSIONES.....	167
--------------------------	------------

CAPITULO V

RECOMENDACIONES.....	169
BIBLIOGRAFÍA.....	171
ANEXOS.....	178



UNIVERSIDAD DE CUENCA
UNIVERSIDAD DE MACAHALA

FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS



UNIVERSIDAD DE MACHALA
FACULTAD DE CIENCIAS AGROPECUARIAS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGISTER EN CIENCIAS DE
GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN
EMPRESARIAL AGROPECUARIA

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
INTEGRAL DE LA ASOCIACIÓN
DE MUJERES COMBATIENTES
DE LA PARROQUIA SAN PABLO
DE SHAGLLI”**

AUTORA:

ELOÍSA FAJARDO R.

DIRECTOR:

ING. DAVID SARANGO PAREJA Mg. Sc.

CUENCA – ECUADOR

2011



INTRODUCCIÓN

La Asociación de Mujeres Combatientes fue constituida en la Parroquia San Pablo de Shaglli, hace 30 años. Fue liderada, en su inicio, por el Doctor Guido Sosa, prestigioso médico que agrupó a mujeres que voluntariamente intentaban trabajar en diferentes actividades productivas en forma organizada; pretendieron, de esta forma, superar la falta de apoyo, asesoría y otras carencias que frenaban las posibilidades de emprender en micro proyectos como era la pretensión.

Pese a sus limitaciones, la organización se ha mantenido activa en otros campos. Dentro de la actividades más destacadas se han de citar las siguientes: la creación de un Colegio, colaboración en la reconstrucción de la Iglesia, convento, participación en eventos sociales y desarrollo de proyectos de largo plazo como: cuyes, pollos, etc. y corto plazo como: horticultura.

La Asociación tiene como objetivo y fines:



- Velar por el bienestar de todas la socias y de sus familiares, fomentando la unidad y brindando apoyo incondicional en caso que lo necesiten.
- Establecer sistemas de ayuda económica que permitan la superación.
- Fomentar la instrucción y educación de las afiliadas y sus familiares.
- Capacitación continúa a sus socias y creación de unidades educativas, designadas para la superación.

La presente investigación se propone por una parte, realizar un estudio teórico de lo que es la planificación, su origen, tipos de planificación, modelos modernos de planificación, los sistemas tradicionales de planificación organizacional; y por otra parte, elaborar la planificación estratégica de la organización “Asociación de mujeres combatientes de la parroquia San Pablo de Shaglli”.

La planificación estratégica es un proceso que incluye un componente de investigación participativa para determinar los problemas que la organización afronta y los proyectos que sus



integrantes aspiran a realizar en el mediano y largo plazo para cumplir sus metas y objetivos.

JUSTIFICACIÓN

La “Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia San Pablo de Shaglli” hasta la actualidad, su estructura organizacional se basa en sistemas tradicionales, enmarcados en una tradición empirista administrativa, ya que por falta de conocimiento y capacitación de los directivos en planificación y liderazgo estratégico, a generado un desequilibrio en la Asociación, y a corto plazo la agrupación desaparecería.

Es importante que las personas involucradas tengan un amplio conocimiento antes de llevar a cabo un programa Estratégico de Planificación y cómo se realizará el análisis de situación actual de la Asociación, para determinar los problemas que la organización afronta

Esta propuesta de la Planificación Estratégica para “La Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia San Pablo de Shaglli” permitirá a sus socias, consolidar la



estructura de la organización, estabilidad, desarrollo social y mejorar su calidad de vida a través de una gestión eficiente.

Además este proceso pretende contribuir significativamente al mejoramiento de la administración y planeación dentro de la Asociación, aplicando esta metodología que fortalecerá a la organización en la ejecución de sus proyectos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Contribuir con la “Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia San Pablo de Shaglli” a través de una propuesta metodológica que garantice la eficiencia en la gestión de sus proyectos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Teorizar el tema de la planificación
- Evaluar la situación actual de la administración interna a la asociación.
- proponer un modelo alternativo de Gestión y Planificación Estratégica.



CAPITULO I

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y LIDERAZGO

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1.1.1. RESEÑA HISTÓRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Surge en la década de los años cincuenta procedente de dos corrientes de pensamiento:

- Desarrollo de la planificación de programas y presupuestos a raíz de la segunda Guerra Mundial. Muchas empresas adoptaron el presupuesto como una herramienta para mejorar el control de sus operaciones. Los presupuestos anuales se convirtieron pronto en planes quinquenales debido al reconocimiento de las consecuencias financieras a largo plazo que conllevaban muchas decisiones empresariales.



- La segunda corriente se originó en la escuela de Negocios de Harvard, donde se enfatizaba la importancia de disponer de una estrategia corporativa global. Hasta ese momento la teoría de la gestión empresarial se había concentrado en el estudio separado de funciones como la producción, las finanzas, el marketing, la logística, etc. Sin embargo a medida que las empresas crecieron y se hicieron más complejas, necesitaron un método sistemático para establecer sus estrategias.

La planificación estratégica surgió como la respuesta a estos problemas y comenzó a aplicarse en las empresas privadas norteamericanas a finales de los años 50. Tras aplicarse extensivamente en los años 60 y 70 en la empresa privada, a comienzos de los años ochenta se adaptó a la resolución de los problemas de las áreas urbanas y de las regiones.



1.1.2. DEFINICIONES DE DIFERENTES AUTORES

La Planificación Estratégica es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión y de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles.

Sallenave (1991).³¹ afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa". La Planificación Estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización.

³¹ Sallenave (1991). "Planificación Estratégica".



Planificación Estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planificación¹⁸.

La Planificación Estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo.²⁰

La Planificación Estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la asociación.

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.²¹

²⁰ Kotler, (1990). "Planificación Estratégica".

²¹ Koontz y Weihrich. (1994). "Planificación Estratégica".

¹⁸ Jorge I. (1990). "Planificación Estratégica".



La expresión Planificación Estratégica es un Plan Estratégico Corporativo, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).

Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son de muy variado tipo y van desde una reunión anual de directivos para discutir las metas para el ejercicio entrante, hasta la obligatoria recopilación y envío de datos presupuestarios por parte de todas las unidades de la empresa a la unidad superior. Son aquellos mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que "fuerzan" el desarrollo de un plan estratégico para la empresa. Aporta una metodología al proceso de diseño estratégico, guían a la dirección en la tarea de diseñar la estrategia.

La Planificación Estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso



interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la asociación y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

1.1.3. EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

Igor Ansoff (1980), ¹⁷ gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Para otros autores, la Planificación Estratégica como sistema de gerencia emerge formalmente en los años setenta, como resultado natural de la evolución del concepto de Planificación: se manifestaba que el papel esencial del "management" ^a exigía la planificación de las tareas que las socias realizarían, la presidenta pensara el

¹⁷ Igor Ansoff.(1980). "Planificación Estratégica".

^a Management: gestión, dirección de una empresa



qué, cómo y cuándo ejecutar las tareas y sus integrantes hacía.

Esto originó un cambio estructural hacia la multidivisional. La investigación y el desarrollo cobran mayor importancia; el lapso de tiempo entre la inversión de un bien y su introducción al mercado se reduce cada vez más y el ciclo de vida de los productos se acorta; la velocidad de los procesos causas, por una mayor competencia.

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias), con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Hace falta impulsar el desarrollo cultural, esto significa que todas las personas relacionadas con la organización se desarrollen en su saber, en sus expectativas, en sus necesidades, y en sus formas de relacionarse y de enfrentar al mundo presente y futuro, esencialmente dinámico.



En la década de los sesenta, el término planificación a largo plazo se usó para describir el sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta.

Se consideran cuatro puntos de vista en la Planificación Estratégica:

- a. ***El porvenir de las decisiones actuales.-*** Esto significa que la Estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la Planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una asociación tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.



b. Proceso.- La Planificación Estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planificación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planificación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planificación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

c. Filosofía.- La Planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie



de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

d. Estructura.- Un sistema de Planificación Estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La Planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una Asociación para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la organización.

1.1.4. PRINCIPIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica se define como un proceso que permite a los dirigentes de una organización tomar decisiones sobre las mayores orientaciones de ésta, desde su misión hasta sus planes, tomando en cuenta entre otros aspectos:



- Los cambios del ambiente
- Las capacidades de la organización.
- Los valores de los dirigentes.

La Planificación Estratégica tiene como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales - de la organización. Ayuda a los dirigentes a desarrollar nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

1.1.5. LO QUE NO ES LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que éstas sólo pueden tomarse en el momento. La Planificación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, sólo pueden hacerse en el momento.

La Planificación Estratégica no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse



diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano. Una gran parte de organizaciones revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La Planificación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente.

La Planificación Estratégica no representa esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directivos.

La Planificación Estratégica no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales; es un enfoque sistemas para guiar una asociación durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas dictadas.

1.1.6. DIFERENTES NIVELES DE PLANIFICACIÓN.

Hay diferentes niveles de planificación. Todos toman decisiones acerca de acciones futuras. Lo que diferencia un nivel de planificación de otro, es la distancia en el futuro que intenta mirar cada uno. La planificación estratégica es la más futurista. Trabaja con la visión y elabora estrategias para realizarla en el mundo de los hechos dentro de un marco de 3 a 10 años.



Sin embargo, para apreciar la planificación estratégica, hay que tener cierto conocimiento de otros niveles de planificación y de su relación entre sí. Los siguientes son algunos niveles de la planificación:

- Planificación estratégica
 - Planificación operativa
 - Programación
 - Diseño de proyectos
- a) **Planificación estratégica.-** La planificación estratégica se basa en la visión y los valores de la organización. Para ser estratégica, requiere de una buena comprensión de los procesos de transformación y desarrollo, así como un análisis contextual de cierta profundidad. Como su nombre indica, requiere de pensamiento estratégico. El pensamiento estratégico tiende a mirar la eficacia: ¿Cómo podemos insertarnos con eficacia en los procesos de transformación y desarrollo por medio de estrategias apropiadas? ¿Cómo podemos tener el impacto más significativo, considerando los recursos que contamos?



- b) **Planificación operativa.-** Generalmente se realiza la planificación operativa cada año. En contraste con la planificación estratégica, que se enfoca en la eficacia, la planificación operativa tiende más a orientarse hacia la *eficiencia*. Un trabajo es eficaz si logra el propósito que trazamos. Es eficiente si logra sus objetivos con un uso óptimo de recursos. Un trabajo eficaz, pero no eficiente, logra el propósito deseado, pero con un número mayor de personal y con mayores gastos que lo necesario.

Un trabajo eficiente, pero no eficaz, calcula bien el uso de los recursos humanos y materiales, pero no lo dirige hacia objetivos que van a tener un impacto significativo en lo que realmente desea lograr. En conclusión, tanto la eficacia como la eficiencia son importantes.

La planificación operativa se interesa principalmente en la eficiencia y consiste en planificar la distribución eficiente de los recursos para el logro de las metas específicas que llevarán al cumplimiento de los objetivos. Al elaborar la planificación operativa se incluye los presupuestos específicos para las diferentes áreas de ejecución. Una vez aprobado el plan y el presupuesto, los equipos encargados de las diferentes áreas tienen cierta



libertad de acción. Con tal de que no sobrepasen el presupuesto, pueden tomar las decisiones necesarias para lograr las metas y objetivos dentro de su área específica.

- c) **Programación.-** La programación puede ser semanal, mensual, o trimestral. Su propósito es enfocar las actividades en forma detallada. ¿Quién va hacer qué?, ¿Cuándo?, ¿Con qué? La programación necesita ser específica al definir las actividades, los recursos a utilizar, las responsabilidades de quienes realizarán en un tiempo específico dentro del cual deberían realizarse. Generalmente la programación es elaborada y llevada a cabo por medio de la consulta de los miembros del equipo encargado, de acuerdo con los lineamientos y el presupuesto establecido en el plan operativo. La programación debería orientar su planificación en base al plan operativo y este en base a la planificación estratégica.
- d) **Diseño de Proyectos.-** El diseño de proyectos es un caso especial dentro de la planificación. Sirve como un



medio para llevar a cabo una estrategia o línea de acción o un grupo de estrategias o líneas de acción relacionadas.

Por eso, la elección del proyecto y su diseño deberían ser guiados por la estructura de la planificación estratégica y servir para avanzar las estrategias y objetivos de la organización. Una vez que el proyecto está aprobado y comienza a funcionar, también hay necesidad de una planificación operativa manual, si el proyecto durara más de un año, así como una programación de las diferentes actividades que hay que llevar a cabo.

1.1.7. MODELO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un modelo conceptual es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades. En cambio, un modelo operativo es el que se usa en realidad en las Asociaciones. La planificación ha ido



evolucionando de acuerdo al entorno y las necesidades de la Asociación.

Cada etapa ha aportado algo que se ha consolidado con los años, por ejemplo, la orientación al objetivo; el buscar un equilibrio entre "dentro" y "fuera"; el reconocer que una gran mayoría de organizaciones que están formadas por varios negocios y que cada uno debe tener su estrategia.²⁴

Si los participantes en la planificación estratégica creen que el modelo de desarrollo basado en el crecimiento económico por medio de la industrialización provee una explicación correcta de la dinámica del proceso de desarrollo.²⁹

Estos modelos ejercerán una influencia decisiva en la formulación de su visión de una sociedad futura deseable y en los indicadores que usarán para evaluar la situación actual. Tanto su visión como sus estrategias y planificación, serán muy distintas de la visión y planificación elaborada por un equipo cuyo modelo de desarrollo esta centrado en los seres humanos.¹⁵

²⁴ Masifern, e., Ricart, J., (1991). Villa, J. "Dirección Estratégica."

¹⁵ Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (2000) "Planificación estratégica Aplicada"

²⁹ Russell Ackoff. (2010). "Dirección Estratégica."



Para planear estratégicamente es necesario tomar en cuenta tres preguntas, que constituyen una guía para la acción:

¿Hacia dónde va la organización?- Es indispensable tener clara la dirección, la misión de la organización, saber para que existe y que fines persigue.

¿Cuál es el entorno?- La organización debe conocer cuales son sus limitaciones internas y extremas, con que cuenta para lograr sus fines, cual es la brecha o distancia que le aleja de la meta final.

¿Cómo lograrlo?- Que modelos de gestión permitirán que la organización cumpla sus metas, de que manera será más útil distribuir los recursos, que políticas serán las mas pertinentes, etc.

Plantear un modelo de Planificación Estratégica implica que, aquellas organizaciones que se proponen ser eficaces trabajen en función de resultados, por tanto sus planes son verdaderamente estratégicos. Logran cumplir metas.



1.1.7.1 MODELO

Existen muchas variantes en la planificación estratégica, sin embargo todas siguen un esquema similar, distinguiéndose en algunos detalles y terminología:⁷

a. **Planificación estratégica situacional (PES).**- Este método de planificación se caracteriza por:

- Buscar apoyo político a las propuestas del plan
- Ser participativo
- Exigir una estructura institucional flexible
- Buscar compatibilidad entre los problemas y las propuestas de solución
- Basar su ejecución en programas y proyectos específicos

⁷ Carlos Mattos, (2010). "Dirección Estratégica."

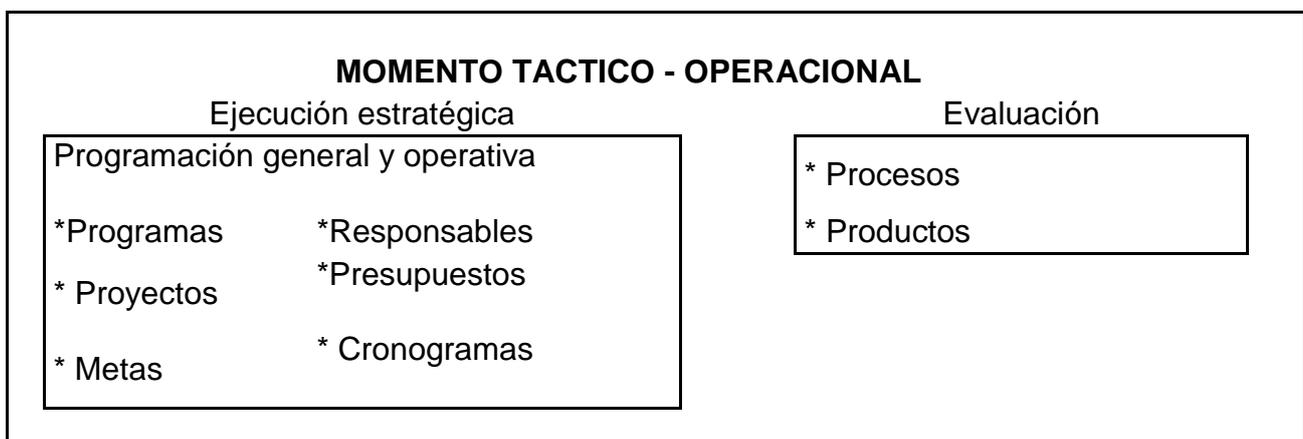
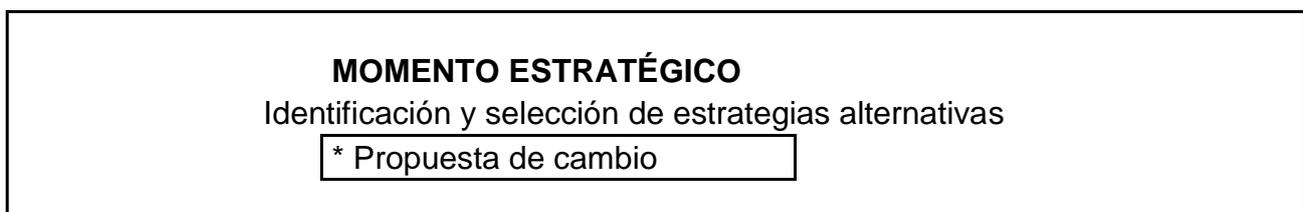
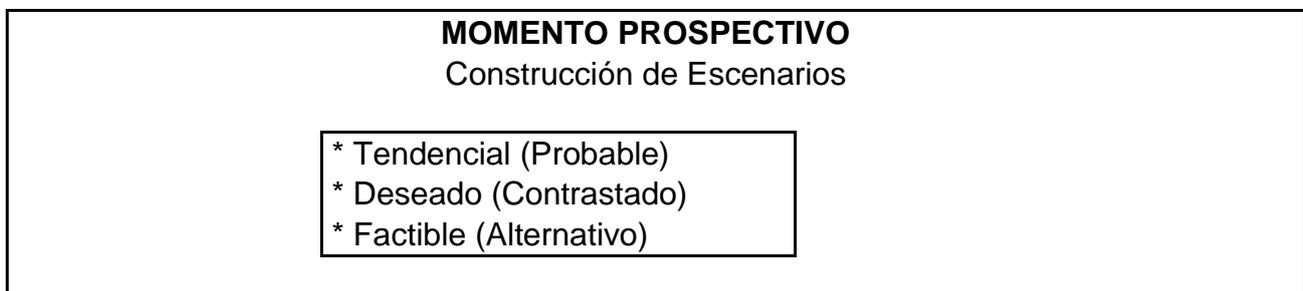
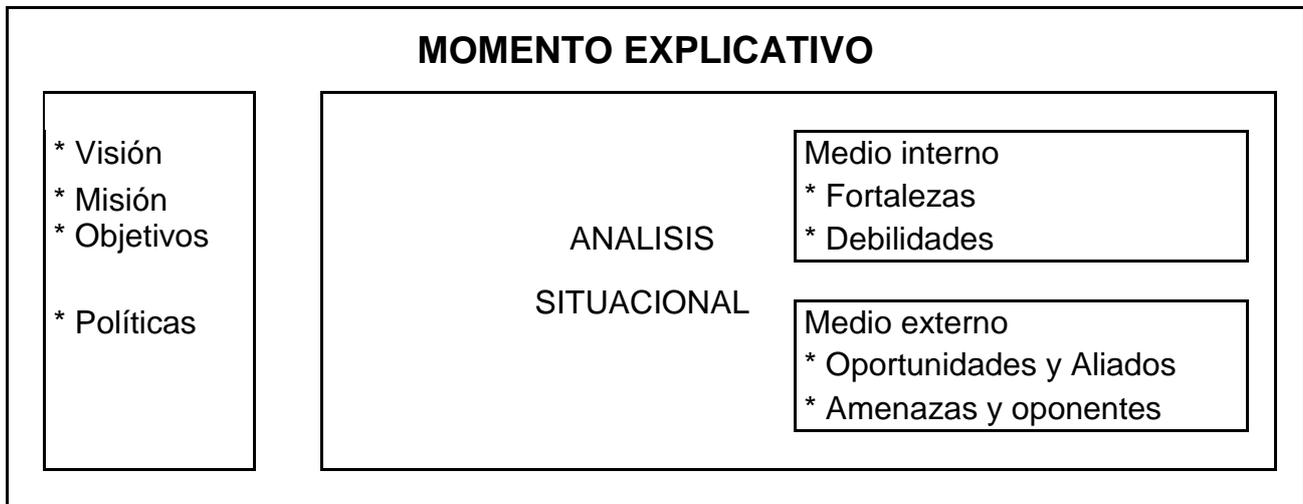


El modelo presenta cuatro momentos en el proceso de planificación:

- *Explicativo.*- Se relaciona con el ser, la realidad de la organización (fue, es, tiende a ser).
- *Normativo.*- Se relaciona con el debe ser, la institución deseable.
- *Estratégico.*- Se relaciona con el debe y puede ser, la institución deseable y posible.
- *Tacto operacional.*- Se refiere a la ejecución y retroalimentación.



Cuadro de resumen de la Planificación estratégica situacional





b. **Planificación estratégica para la asociación.-** La formulación del plan estratégico dispone la evaluación y el control, con áreas claves, indicadores, y estándares de evaluación; por ser este un proceso sistémico, cuenta con retroalimentación permanente.

c. **Planificación Estratégica corporativa.-** INVESPLAN¹⁶ propone los siguientes pasos para este tipo de planificación:

- Definición de la misión, objetivos, estrategias y políticas (filosofía de gestión), contextualizadas en el entorno.
- Elaboración de planes por unidad
- Contrastación de los planes con la filosofía de gestión
- Diseño de programas de actividades
- Determinación de mecanismos de seguimiento y control de la gestión

Además los modelos propuestos, es importante conocer la tipología para la Planificación. Este autor sugiere cuatro enfoques diferentes para planear:²

¹⁶ INVESPLAN (1991). "Guía de la Gestión Estratégica Corporativa"

² Ackoff (1.981), Gestión Estratégica Corporativa"



- Reactivamente
- Inactivamente
- Preactivamente
- Proactivamente

1. La *Planificación reactiva* ocurre en las organizaciones tradicionales que se resisten a los cambios, y esta diseñada para prevenir o disminuir la velocidad de estos cambios.
2. *la Planificación inactiva*, busca pasar por alto su necesidad y salir del paso de cualquier manera.
3. *El enfoque pre-activo*, la organización determina el futuro y sus consecuencias, en función de este conocimiento, elabora una estrategia para enfrentarlo.
4. Enfoque proactivo, responde al pensamiento gerencial estratégico, es decir el futuro se puede construir, inventar.



1.1.8. LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante utilizar correctamente los términos que se refieren a los diferentes niveles de planificación y no confundirlos con otros en los esfuerzos de planificación. La mayoría de las organizaciones de desarrollo confunde la planificación estratégica con la planificación operativa. Por no distinguir bien las diferencias entre estos dos modos de planificación, en realidad no hacen planificación estratégica, sino solo planificación operativa.

Su planificación operativa puede ser muy eficiente, pero debido a la falta de planificación estratégica, lo que a menudo sucede es que realizan muy bien determinadas acciones, que en si son inadecuadas. Por lo tanto, pueden ser muy eficientes en realizar sus actividades, pero tener muy poco impacto en los cambios que desean producir, porque sus acciones no son estratégicas. Esta característica es especialmente común en organizaciones que tienen tradición empirista, pero puede suceder en cualquier organización, por bien intencionada que sea, que no haya aprendido a hacer adecuadamente su planificación estratégica.



En la actualidad ninguna organización opera sin planificar previamente sus actividades, lo que le permite modelar el futuro deseado, la planificación estratégica proporciona la oportunidad de ajustarse permanentemente a los sucesos y acciones del entorno, adelantarse a los competidores, proponer planes adicionales e incentivar a los colaboradores; es importante el éxito organizacional a nivel externo, pero no se debe olvidar que el triunfo depende, en buena parte, de las fortalezas internas y el trabajo cooperativo.

Toda organización, independiente de su naturaleza requiere, plantear su misión, objetivos, políticas, y estratégicas para cumplir con efectividad sus funciones, para mejorar la calidad de sus procesos y productos, para racionalizar y optimizar el uso de sus recursos, para anticipar problemas y proponer soluciones inmediatas.

Prever el futuro es un proceso mediante el cual los individuos o grupos desarrollan una visión o sueño de su condición futura, tan claro y poderoso que les incita a realizar las acciones necesarias para convertirlo en realidad.



Las consecuencias positivas de tener una visión, es que brinda a los miembros una visión, es que brinda a los miembros de una organización un sentido claro de la dirección que deben seguir. “Una visión proporciona a la compañía una imagen preconcebida e idealizada de sí misma y su singularidad” ¹⁹

¿Por qué es importante planear el futuro? Se mencionan siete razones importantes ¹⁵

- La necesidad de contar con una visión común y un sentido de trabajar en equipo.
- El deseo de controlar el destino de la empresa
- El afán de obtener más recursos para la operación
- La percepción de que los éxitos operativos actuales de la asociación no eran garantía para el futuro
- La necesidad de salir de los problemas
- La oportunidad de explotar una nueva coyuntura o abordar una nueva amenaza
- La necesidad de “pasarle la antorcha” y cargarla cuando hay relevos en la dirección.

¹⁹ Kouzes, J. y Posner, B. (1999). “Planificación Estratégica Planificada”



1.1.9. MARCO CONCEPTUAL DEL PROCESO DE DESARROLLO

Este elemento trata las ideas sobre el desarrollo que tienen los miembros del equipo de planificación estratégica. La comprensión que tiene cada participante del proceso de desarrollo es estructurada por los modelos mentales que tiene, o sea, por su sistema de supuestos, creencias, actitudes y valores relacionados con teorías y conceptos de desarrollo, provenientes de las experiencias, estudios, ideologías sociales, prejuicios y mitos populares que han influido en su formación.

Todos llegan a la planificación estratégica con sus propios modelos mentales sobre el desarrollo. Por eso, el primer paso en el proceso de planificación estratégica consiste en estimular un proceso de consulta crítica y constructiva sobre los diferentes conceptos de desarrollo, llevando al cuestionamiento de los supuestos en los cuales se basan estos conceptos y a un análisis de las consecuencias hacia las cuales llevan. Luego es preciso presentar claramente los elementos de un desarrollo basado en la potencialización, el aprendizaje y el



desarrollo de capacidades. Con esta base el equipo puede comenzar a armar un marco conceptual del desarrollo compartido por todos los participantes, que sea consiente y orientado hacia el desarrollo de los seres humanos. El resultado de este proceso es crear entre los miembros del equipo cierto grado de claridad y unidad de pensamiento en cuanto al marco conceptual del desarrollo que les da una base unificada para los análisis que tiene que realizar de los demás elementos dentro de la planificación estratégica.

El marco conceptual sobre el proceso de desarrollo que tienen los miembros del equipo ejerce una influencia profunda sobre la visión institucional que elaboran y sobre la comprensión e interpretación que da los hallazgos producidos por en análisis contextual.

1.1.9.1 VISIÓN INSTITUCIONAL

Este elemento se refiere a la expresión explícita del futuro deseado en valores compartidos que la asociación busca crear, conjuntamente con la comunidad, a través de sus acciones y proyectos. La visión institucional responde a la pregunta ¿A donde queremos ir?



La visión debe reflejar los valores, aspiraciones y propósitos compartidos de toda la comunidad para que pueda inspirar a los miembros con el compromiso moral y la motivación para trabajar diligentemente y persistentemente para realizar la visión. Una visión compartida de esta naturaleza proporciona dirección al diseño de los esfuerzos de desarrollo y una base sólida para la unidad de acción.

Para crear una visión compartida que sea atractiva y capaz de motivar el compromiso de acción sostenida, es esencial que la visión refleje la siguiente característica:

A.- Debería incorporar un conjunto de elecciones realizadas conscientemente sobre el futuro deseado, basado en ideales, valores y principios compartidos.

B.- Debería representar el tipo de desafío que moviliza a los mejores recursos intelectuales, espirituales y materiales de la comunidad para su realización. El desafío debería ser tal, que requiera llegar más allá de los logros pasados hasta nuevos niveles de excelencias.



C.- Debería poseer cierta cualidad que nace de la nobleza y dignidad de los propósitos elevados. Esta cualidad tiende a inspirar el compromiso moral en aquellos que se identifican con la visión, así como elevar su sentido de la dignidad humana mientras trabajan hacia su realización.

Una visión Institucional contiene tres componentes importantes:

La visión de la comunidad transformada, y la visión del desarrollo institucional, Sin embargo, antes de iniciar el proceso de definir la visión, es importante que todos compartan un marco conceptual de desarrollo.

- **Visión de la comunidad transformada.-** El primer componente tiene que ver con la construcción de una imagen de la asociación ideal hacia la cual se está trabajando. Esta visión de la comunidad ideal debe incorporar valores y principios importantes para aquellos que están construyendo la visión. Estos podrán ser valores que están relacionados con la justicia social, la igualdad de derechos y oportunidades para el hombre y la mujer, la participación, la solidaridad, la conservación ecológica o los derechos humanos. La visión que se



construye de la comunidad transformada no solo debe estar en armonía con estos valores sino debe ser una expresión activa de ellos. El proceso de hacer explícitos estos valores compartidos tiene unos poderosos efectos unificadores sobre el grupo.

- **Visión del desarrollo Institucional.-** El tercer componente que tiene que ver con la creación de una visión del rol futuro que la institución desea representar en al comunidad y del desarrollo institucional requerido para representar ese rol. Supongamos que un Comité coordinador de Desarrollo considera que a lo largo debería desarrollar cierto conocimiento y capacidad en cada una de las aéreas programáticas de desarrollo explicadas (Salud, educación, tecnología apropiada, preservación del medio ambiente, alfabetización y género) para que puedan guiar y orientar a la comunidad para gradualmente trabajar en todos estos campos de manera integral y así tener un impacto significativo sobre el bienestar económico y social de los miembros. Si estos roles caben dentro de la misión institucional y contribuirían a la realización de la comunidad futura deseada. La enumeración de los roles futuros y correspondientes capacidades necesarias, mas



los roles actuales que la institución desea seguir realizando en el futuro, conforman la visión de desarrollo institucional.

1.1.9.2 MISIÓN INSTITUCIONAL

El segundo componente es una clara y breve expresión de la misión institucional. El término “misión” se refiere a la propósito principal de la existencia de la institución, en este caso el Comité Coordinador de Desarrollo, la Organización Territorial de Base u otra organización de base con la cual se esta trabajando. La definición de la misión deberá llagar al corazón mismo de la institución respondiendo a las preguntas ¿Por qué existimos? Y ¿Cuál es nuestra actividad básica? La misión también deberá relacionarse con la visión de la comunidad transformada y responder a la pregunta ¿En qué campo vamos a trabajar para contribuir a la comunidad que deseamos? Todas las actividades de una institución encuentran su significado y relativa importancia en relación a la misión.



- **Análisis contextual.-** El análisis contextual se dirige hacia la adquisición de una percepción clara y profunda del ambiente interno y externo en el cual la asociación está promocionando los procesos de desarrollo. Se obtiene esta percepción por medio e tren enfoque de análisis; un análisis a nivel micro regional, un análisis contextual de la comunidad y un análisis de las fortalezas y debilidades de la comunidad, así como de las oportunidades y amenazas que la enfrentan.
- **Análisis Micro regional.-** El análisis micro regional tiene el propósito de colocar los esfuerzos de desarrollo de la comunidad dentro de un contexto más amplio. Por medio de ello el equipo de planificación estratégica puede tener una visión, no solo de su comunidad como una entidad aislada, sino de ella como una parte de una microrregión, la cual incluye otras comunidades que comparten problemas y estilos de vida parecidos y la cual en su conjunto ofrece más recursos que solo aquellos que se encuentran en la comunidad.
- **Análisis Contextual de la Comunidad.-** Por medio de las metodologías de investigación participativa, que el equipo de planificación estratégica puede realizar



conjuntamente con otros miembros, se puede llegar a una comprensión de las necesidades y de los recursos con los cuales cuenta la comunidad. A la vez se pueden detectar distintas dinámicas por medio de las cuáles interrelacionas los diferentes elementos.

1.1.9.3 ANÁLISIS DE LA FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (F.O.D.A.)

Este análisis sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de la Asociación, así como las oportunidades y amenazas provenientes de fuerzas externas que pueden facilitar o dificultar los esfuerzos de desarrollo hechos por la comunidad. Aunque es fácil realizar este análisis, sus resultados dependen de la calidad con la cual se han hecho los ejercicios anteriores.

1.1.9.3.1 TÉCNICA FODA

Matriz FODA

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las



amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias.

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.



La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias.

a) **La estrategia FO.** Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de bienes y servicios.

b) **La estrategia FA.** Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

c) **La estrategia DA.** Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.



d) **La estrategia DO.** Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

1.1.9.4 ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Una estrategia indica la forma de moverse de la realidad a lo que deseamos lograr, puede considerarse una guía de acción para concentrar y asignar recursos y voluntades.

Las reglas de oro que diferencian los objetivos, las estrategias y las tareas o planes de acción son las siguientes:

OBJETIVO	ESTRATEGIA
PLANES Y TAREAS	
¿QUE?	¿COMO?
¿QUIEN, CUANDO	
Y CON QUE?	



1.1.9.5 EL OBJETIVO

Es la categoría básica del proceso de dirección. Tiene que estar definido por su contenido, nivel, precisión y tiempo.

1.1.9.5.1 CLASE DE OBJETIVOS

1.- Objetivos Trayectoria: - Son programáticos.

- Expresan un carácter continuo del objetivo en el tiempo.
- Pueden convertirse en funciones de personas o unidades Organizativas.

2.- Objetivos Normativos: Expresan el estado deseado, cualitativo o cuantitativo, del objetivo.

3.- Objetivos Tarea: Expresan en tiempo, cantidad y cualidad lo que se quiere alcanzar. Hay objetivos tarea que pueden ser expresados cuantitativamente de manera precisa, otros que requieren precisión cualitativa adicional o expresarse sólo de forma cualitativa.



1.2 LIDERAZGO

1.2.1. BREVE HISTORIA SOBRE EL LIDERAZGO

1.2.1.1 PRIMERA TEORÍA DEL LIDERAZGO.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban entorno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente. Los resultados fueron una larga lista de características, como energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc., La asunción era que los grandes líderes nacían, no se hacían. ⁹

Los estudios de Elton Mayo jugaron un papel fundamental en esta corriente de pensamiento, los que dieron origen a un gran número de investigaciones y teorías en el liderazgo de las organizaciones. Todas ellas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo: El grado de autoritarismo-democracia (líder orientado a la producción) y la satisfacción que producía en los subordinados (líder orientado a los empleados), como indicador del desempeño que estos tendrían



y por lo tanto, de las consecuencias del liderazgo sobre la eficacia laboral. 12

En la actualidad sabemos que, tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo, ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo.

Stodgill ³² concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

1.2.2. LA EVOLUCIÓN DEL PAPEL DEL LÍDER EN LAS EMPRESAS

La evolución comenzó en las primeras décadas del siglo XX, a destacar el lado humano de la gestión empresarial, apuntando, posiblemente, las primeras ideas sobre el liderazgo y sobre la mayor responsabilidad por los trabajadores; pero es en la segunda mitad del siglo cuando se desarrolla con más profundidad. ²⁵



Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron algunas de las más aceptadas, pero su validación a lo largo del tiempo en diversas organizaciones resultó infructuosa. El éxito en la dirección era independiente, en muchos casos, al predominio de estos rasgos.

Estos estudios se desarrollaron vinculados a la concepción taylorista de la dirección, donde el papel del capataz y dueño se sintetizaban en una sola persona y los métodos de orden y mando, así como la baja calificación de la fuerza de trabajo (donde predominaban las motivaciones de tipo básicas), eran prevalecientes en una industria incipiente y poco compleja en sus relaciones sociales y productivas.

Aquí también los estudios fueron contradictorios, puesto que no se pudieron identificar relaciones consistentes entre los patrones de la conducta del líder y el rendimiento del grupo, es decir, los resultados variaban de acuerdo a series diferentes de circunstancias.

Esta realidad demandaba del líder nuevos atributos, pues al manifestarse la importancia de los recursos humanos



para enfrentarse a este entorno, se hizo necesario manejar nuevos conceptos (aunque todavía no se asumían totalmente), como: motivación, delegación de autoridad (participación), entre otras.

Esto, conjuntamente con las dificultades encontradas en las conclusiones de las investigaciones enfocadas al doble-factor, dio lugar a otro momento en el estudio del liderazgo organizacional: **El Liderazgo Situacional**, que incluye la situación, como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo. A la pregunta ¿cuál es el mejor estilo de liderazgo? estas teorías respondían: depende de la interacción de las características del líder, las características del grupo y la situación en que tienen lugar, como por ejemplo: tipo de actividad, relación entre líder y miembros, normas del grupo, información existente, entre otras.

Cambio y conflicto comienzan a figurar en el vocabulario habitual del líder. De hecho, la gestión del cambio es una de las tareas más complicadas del liderazgo para la supervivencia de cualquier organización.

El trabajo Conversacional: Todo lo que hacemos, lo hacemos a través de conversaciones. Donde el líder debe ser centro y vida en la empresa o asociación de este sistema



conversacional. Propiciarlo y utilizarlo es una nueva forma de permitir el crecimiento organizacional, de explotar el desempeño y creatividad del subordinado, así como de favorecer su satisfacción laboral.

Esto implica en el nuevo milenio, el desafío de formar líderes que sean innovadores, que inspiren confianza y que nunca pierdan de vista su horizonte. Pero para lograrlo él debe partir de proporcionarles a los empleados (por la importancia que tiene en las organizaciones de hoy) el poder suficiente para tomar decisiones y hacerse absolutamente responsables de ellas.

Ante esto, el mundo de la empresa ofrece alternativas a través de promover nacientes estilos de liderazgo, adecuados a la nueva era de la información, que revolucionan las concepciones sobre el líder.

1.2.3. ACTUALIDAD DEL LIDERAZGO EN LAS ASOCIACIONES

Haciendo un análisis de las Nuevas Tendencias en los estilos de liderazgo que han surgido como respuesta para



adaptarse al entorno actual, podemos concentrarlas en tres grandes grupos para facilitar su comprensión:

1.2.3.1 EL LÍDER DESDE SU INDIVIDUALIDAD.

Se insiste en un estilo de liderazgo basado ante todo en la autoridad moral, induciendo a dar mayor reconocimiento a la dignidad personal-profesional de los colaboradores, a lo que se le conoce como: liderazgo personal, una idea de liderazgo basaba en la centralidad de la persona. Se dice que dirigiéndose uno mismo resulta más fácil llegar a ser un buen líder para los demás, por eso se presenta la inteligencia emocional, la pro actividad y la madurez afectiva, entre otros campos, como fundamento del liderazgo personal.

La forma de influencia personal sobre el desempeño de los colaboradores esta muy afín con los cambios culturales acontecidos en los últimos tiempos, lo que muestra una sintonización entre el liderazgo personal-emocional y el empowerment movement (movimiento de fortalecimiento). En fin, el empleado de hoy necesita seguir a alguien, pero éste ha de inspirarle adhesión por sus valores, incluidos los morales o éticos; de otro modo, su seguimiento no sería intrínseco.



El nos propone un enfoque basado en valores, fundamentando que los líderes deben ser líderes-servidores, con capacidad de centrar su atención en los sentimientos de los demás, hiendo más allá del pensamiento racional. Dice Secretan: «En el nuevo estilo de liderazgo empresarial los lugares de trabajo se caracterizan por el amor y la verdad».

«La vida no es un campo de batalla» continua «es un terreno de juegos». Vivir asumiendo valores fundamentales (dominio, entrega y química) es la mejor forma de obtener increíbles resultados de las personas, lo que redundará en favor de las organizaciones. Tal como lo dice el Dr. Secretan: «El trabajo es amor hecho visible».

1.2.3.2 EL LÍDER COMO CAPACITADOR.

El líder capacitador debe ser consiente de su papel de Mentor, como entrenador de todos los miembros de la Asociación para que puedan valerse por sí solas. Este otro estilo evidencia un modelo de comportamiento, una guía encargada de interpretar las necesidades de los mercados para orientar su camino, el de sus socias. Hay que estar claro que no todos los mentores son líderes, pero si todos los líderes deben ser mentores.



Los mentores son aquellas personas que comparten la paternidad de los problemas, pero permiten a los demás controlar la situación, ellos hacen del entorno laboral un lugar de encuentro. Una de las principales habilidades del mentor es saber escuchar activamente y fomentar la comunicación; siempre debe buscar las ocasiones perfectas para entrenar.

El mentor busca conseguir que poco a poco, el subordinado emprenda su camino, hasta que en el momento adecuado, abandone la seguridad del mentorazgo. Para eso, ambos deben estar preparados, de manera que puedan variar su relación: de una relación vertical a una horizontal, de esta manera se establecerá una red de conexiones profesionales dentro de la propia empresa.

Otra modalidad del liderazgo que ha crecido en popularidad es el Coaching para ejecutivos, también llamado “la cultura del entrenamiento”.

Coaching, no es más que el arte de trabajar con los demás para que ellos obtengan resultados fuera de lo común y mejoren su desempeño. Esto implica que un buen coach debe saber escuchar, debe tener habilidad para preguntar, capacidad de análisis, debe saber estructurar un buen plan (y



seguirlo) y debe tener la capacidad de conectar al individuo a un diálogo constante que redunde en su desarrollo.

Las habilidades del coach más difíciles de adquirir para un líder son:

- Aprender a enfatizar elecciones y opciones, en lugar de responderle las preguntas al individuo.
- Dar una retroalimentación honesta.

1.2.3.3. EL LÍDER Y LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

El concepto de “Ecología de liderazgo”, que no es más que personas diversas, que trabajan en colaboración al servicio de algo que les importa, creándose las comunidades de liderazgo. Esta percepción saca a la luz la presencia, en una organización, de muchos líderes importantes que no forman parte de la alta dirección, llamados trabajadores de “red interna” pues ayudan a propagar las nuevas ideas.

En la actualidad, el trabajo más gratificante es el que se lleva a cabo en equipo para lograr un objetivo común; por eso el co-liderazgo se revierte en una necesidad para estos entornos. Los verdaderos co-líderes no necesitan estar en la cima de la organización para encontrar la satisfacción, pues



saben hacer distinción entre fama y éxito, buscando desarrollar más la última, lo que implica el deseo de alcanzar los objetivos comunes.

Los equipos de trabajo son cada vez más esenciales para el éxito de la Asociación, el cual depende de todo el equipo directivo, ya que tiene un alcance más amplio del que puede lograr el líder por si solo.

De modo general, se ha analizado las principales tendencias sobre liderazgo surgidas como respuesta a los cambios en el entorno, partiendo inicialmente de las primeras teorías. De esto, se puede inferir que en la era del conocimiento el jefe no es el que más sabe; pero sí posee las claves de la sinergia organizacional. Debe quedar claro que estos estilos de liderazgo no son antagónicos, sino, por el contrario, su complemento enriquece la dirección.

1.2.3.4. LÍDER ESTRATÉGICO

Es la persona que trabaja con un equipo e influye en él para lograr un propósito, que todos juntos pretenden alcanzar un objetivo común utilizando estrategias para alcanzar dichos objetivos. Un verdadero Líder es aquel cuya acción, forma de



actuar, conducta, ética, representa la imagen misma de la asociación. Resulta importante entonces el protagonismo y la vigencia de la democracia participativa.

Líder, es alguien que tiene propósitos superiores, que tiene la característica de no conformarse, que siente el compromiso con los demás, de propiciar y ayudar a su evolución.

El líder para la asociación es como una brújula pues marca permanentemente la verdadera dirección hacia la cual dirigirse, es creativo, rompe lo establecido, cambia reglas, normas y las formas tradicionales de hacer las cosas, la misión básica de todo Líder es de dirigir a un grupo hacia metas deseadas y propuestas, entre dos variables: Saben motivar, promover, orientar, gestionar y relacionarse con las personas y son capaces al mismo tiempo de definir, proponer y hacer lograr las tareas y objetivos.

1.2.3.4.1 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER ESTRATÉGICO:

Entendemos el líder estratégico por las siguientes características:



- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos.
- En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.

Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.



Atributos

Integro

Motivador

Creativo

Trasciende a los demás

Original, auténtico

Inspira y organiza

Busca el bien común

Trabaja en equipo

Comprometido, Responsable

Ejemplar, carismático

Trabaja a largo plazo

Emprendedor

Agente de cambio: Busca la mejora continua

Alta vocación de servicio

Excelente comunicador.

1.2.3.4.2 FORTALEZAS DE UN LÍDER ESTRATÉGICO

Las actitudes de un Líder (formas de enfrentar la vida), constituyen armas estratégicas muy importantes para enfrentar los retos, problemas y ampliar las satisfacciones



adecuadamente. Con ellas se adquiere un poder transformador y altamente creativo.

Las actitudes requeridas son:

- Autoestima Positiva.
- Auto-concepto claro de "quien soy".
- Actitud positiva frente a la vida.
- Libertad: sólo los libres se comprometen.

1.2.3.4.3 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DE UN BUEN LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Atención mediante la visión: Los líderes son las personas más orientadas hacia los resultados, y los resultados llaman la atención. Sus visiones o intenciones imponen respeto y atraen a la gente hacia ellos. Pero el Liderazgo, es además, una transacción entre líderes y los seguidores. Los unos no podrían existir sin los otros.

Sentido mediante la comunicación: El éxito requiere de la capacidad de proyectar la imagen apremiante de un estado deseado de cosas, la imagen de clase de imagen que les produce a otros entusiasmo y sentido de compromiso, es inseparable de un liderazgo eficaz.



Confianza mediante posicionamiento: Liderazgo es lanzarse al aire con tal conocimiento de uno mismo, y con tal energía de colaboración que pueda mover a otras personas a desear seguir adelante.

El despliegue del yo mediante la autoconsideración positiva: Consta en tres componentes principales: Conocimiento de fortalezas y capacidad para discernir el ajuste entre las fortalezas o debilidades propias y las necesidades de la organización.

1.2.4 REFLEXIONES DE UN LÍDER

- Busca permanentemente mejorar la Calidad de Vida
- No espera a que las cosas sucedan, las provoca.
- Hace las cosas, no se justifica por no hacerlas.
- Es más fácil echarle la culpa a los demás que a nuestra propia mediocridad.
- El Líder asume un Reto y Compromiso que le permite encontrar su sentido Existencial.



1.2.5 CONCEPTO GENERAL DE LIDERAZGO:

Habilidad de inspirar a la seguridad y apoyo entre hombres y mujeres de quienes depende la idoneidad, el buen desempeño una empresa o un asociación. Es el proceso de mover a un grupo o grupos de personas hacia alguna dirección a través de medios no coercitivos. ⁸

1.2.5.1 LIDERAZGO ES:

Eventual, porque ocurre en momentos específicos no predecibles.

Ubicuo, porque cualquier persona en cualquier posición jerárquica puede ejercerlo.

Evanescente, porque una vez ocurrido, desaparece.

Colectivo, porque se encuentra en las relaciones entre las personas y no está dentro de las características de alguien específico. ⁴

⁸ Casares Arrangoiz, David (1996). "Liderazgo". p27.

⁴ Agroenfoque (2003): "Liderazgo Empresarial. para el desarrollo Agropecuario" p54.



1.2.6 NIVELES DE LIDERAZGO

Liderazgo centrado en principios se pone en práctica de adentro hacia afuera en cuatro niveles:

- Personal: Mi relación conmigo mismo.
- Interpersonal: Mis relaciones e interrelaciones con los demás.
- Gerencial: Mi responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea.

Organizacional: Mi necesidad de organizar a las personas, agruparlas, capacitarlas, compensarlas, construir equipos, resolver problemas y crear una estructura, una estrategia y unos sistemas acordes a ello.

Cada uno de estos niveles es "necesario pero no suficiente", lo cual significa que debemos trabajar en todos ellos sobre la base de ciertos principios básicos:

Confiabilidad en el nivel Personal. La confiabilidad está basada en el carácter, en lo que uno es como personas, y en la capacidad de lo que uno puede hacer.



Confianza en el nivel interpersonal. La confiabilidad en el cimientamiento de la confianza. La confianza es como una cuenta bancaria emocional a nombre de dos personas que les permite establecer un acuerdo yo gano / tu ganas para seguir adelante.

1.2.7 CRITERIOS PARA LOS OBJETIVOS

1.2.7.1 CONVENIENTE.

Un requisito obvio para un objetivo es que su logro debe apoyar los propósitos y misiones básicos de una empresa. Además, debe guiar a la misma en la dirección identificada por los propósitos y misiones básicos. Un objetivo que no hace ninguna contribución al propósito no es productivo, y uno que se opone al mismo es peligroso. Una contribución positiva a un propósito debe ser planeada si el objetivo debe tener un efecto más que casual en esta área.

1.2.7.2 MENSURABLE A TRAVÉS DEL TIEMPO.

Hasta donde sea posible, los objetivos deberán establecer, en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo. La Planificación se facilita bastante cuando los objetivos están fijados no como generalidades inexactas sino en términos concretos. Los objetivos pueden cuantificarse en términos,



tales como calidad, cantidad, tiempo, costo, índice, porcentaje, tasa, o en pasos específicos a seguirse.

1.2.7.3 FACTIBLE.

Los directivos no deberían establecer objetivos poco prácticos o irreales, sino que éstos deberían ser posibles de lograr; sin embargo, no es fácil fijar objetivos prácticos, ya que numerosas consideraciones están involucradas en el proceso de su determinación. El objetivo debe establecerse en vista de lo que los directivos consideran que pasará en la rama industrial: las posibles acciones de los competidores y las proyecciones en los aspectos económicos, sociales, políticos y técnicos del medio ambiente. Además, deben tomarse en cuenta los factores internos, tales como capacidades directivas, fuerzas que motivan o desaniman a empleados, capital disponible y habilidades de innovación técnica. Un objetivo factible refleja de manera realista tales fuerzas, las cuales con la realización apropiada de los planes pueden esperarse que ocurran dentro del lapso especificado.



1.2.7.4 ACEPTABLE.

Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización. Un objetivo que no se adapta al sistema de valores de un director importante, no será aspirado asiduamente. Trátese de hacer responsable a un directivo pro digamos desarrollar un nuevo producto que al director no le agrada. El objetivo también debería ser aceptable en cuanto que la empresa ésta de acuerdo en incurrir en costos necesarios para su logro. Costos en este sentido no sólo significan recursos financieros sino que también el tiempo de los directivos y del personal, capacidad de la planta, participación del mercado y utilidades utilizados durante un lapso específico.

1.2.7.5 FLEXIBLE.

Debería ser posible modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas, aunque no debería ser inestable, sino lo suficientemente firme para asegurar la dirección.

1.2.7.6 MOTIVADOR.

En términos generales, los objetivos fuera del alcance de las personas no son objetivos motivadores ni son logrados



fácilmente. En la mayoría de las empresas, los objetivos motivadores son aquellos que son un poco agresivos, van un poco más allá de los límites de lo posible. Ciertas investigaciones han confirmado que objetivos específicos aumentan la productividad superior a aquella de objetivos fáciles de lograr.

1.2.7.7 COMPRENSIBLE.

Los objetivos deberían establecerse con palabras muy sencillas y comprensibles. Sin embargo, no importando cómo están formulados, los directores que los fijaron deberían asegurarse de que sean comprendidos por todos aquellos involucrados con sus logros. Este punto puede aparentar no tener fundamento, pero es uno muy importante; un estudio sobre peligros latentes en la Planificación concluyó que los objetivos malentendidos fueron la principal causa de quejas entre los directivos.

1.2.7.8 OBLIGACIÓN.

Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlos.



1.2.8 PROYECTOS

De la estrategia específica surgen los proyectos, una vez identificados, es necesario evaluarlos para determinar su importancia y prioridad en la estrategia, también se debe evaluarlos financieramente para saber sus factibilidades o necesidades de financiamiento externo. La metodología de planificación es muy diversa, depende de los autores y enfoque.

Pasos de la planificación desde el enfoque estratégico son los siguientes: ²⁷

1.2.8.1 DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Este primer paso se refiere al diseño de los objetivos generales o de la organización y los objetivos de cada unidad, a través de ellos se direccionan los esfuerzos y los recursos con que cuenta la institución.

²⁷ Meggison, Mosley y Pietri Jr. (1.988). "Planificación estratégica"



1.2.8.2 DESARROLLO DE LAS PREMISAS DE PLANIFICACIÓN.

El entorno de la organización y el ambiente interno constituyen las premisas de planificación, es decir con que se cuenta y que obstáculos hay que vencer para tener éxito, pero, además, es importante en este momento valorar las tendencias y escenarios futuros en los cuales se desenvolverá la organización.

Dos tipos de factores pueden afectar los procesos de planificación:

- Los controlables, como las relaciones organizacionales, y dependen de los gerentes.
- Los incontrolables, como el ambiente político, que está fuera del alcance del trabajo gerencial.

1.2.8.3 DETERMINACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES.

Este paso busca establecer las estrategias que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas,



tomando en cuenta para eso los factores externos y el ambiente organizacional, además de los escenarios en los cuales posiblemente se desarrollara la institución a futuro.

1.2.8.4 EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS.

Este paso se relaciona con la utilización de análisis cuantitativos, para determinar los resultados del cruce de variables de cada alternativa.

1.2.8.5 SELECCIÓN DE LAS ALTERNATIVAS MÁS ADECUADAS.

Una vez evaluadas las alternativas, se debe escoger la más apropiada para la consecución de los objetivos, sin perder de vista los ambientes internos y externos.



1.2.8.6 DESARROLLO DE PLANES DERIVADOS.

Los planes derivados responden a las subunidades, con estos planes se esfuerzan la coordinación de la organización, que de esta manera logra alinear el trabajo de todos los departamentos y áreas.

1.2.8.7 EJECUCIÓN DEL PLAN.

Es el paso e la planificación a la acción, para lo cual se requiere poner en práctica otras funciones como la organización, contratación de personal, dirección y control, entendido éste último como seguimiento y apoyo para la retroalimentación.



CAPITULO II

2. CONSTRUCCIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SAN PABLO DE SHAGLLI

UBICACIÓN: Se encuentra ubicada en la parroquia San Pablo de Shaglli del Cantón Santa Isabel, Provincia del Azuay.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN: “ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SAN PABLO DE SHAGLLI”

DIAGNOSTICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL DE DESARROLLO

Antes de realizar el diagnostico para la planificación de la ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SAN PABLO DE SHAGLLI, como condición



básica para el análisis de todos los elementos que constituye la planificación estratégica, es necesario que todos los actores sociales de la organización tengan y compartan entre si, una idea parecida acerca de lo que es el significado de desarrollo.

La Asociación trabaja en diferentes actividades productivas en forma organizada, la falta de apoyo y asesoría de instituciones gubernamentales, han limitado la ejecución de microproyectos como era la pretensión de Ellas.

Es importante que las personas involucradas tengan un amplio conocimiento antes de llevar a cabo un programa Estratégico de Planificación y cómo se realizará el análisis de situación actual de la Asociación,

La planificación estratégica es un proceso que incluye un componente de investigación participativa para determinar los problemas que la organización afronta y los proyectos que sus integrantes aspiran a realizar en el mediano y largo plazo.

Esta propuesta de la Planificación Estratégica para “La Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia San Pablo de Shaglli” permitirá a sus socias, consolidar la



estructura de la organización, estabilidad, desarrollo social y mejorar su calidad de vida a través de una gestión eficiente.

Además este proceso pretende contribuir significativamente al mejoramiento de la administración y planeación dentro de la Asociación, aplicando esta metodología fortalecerá a la organización en la ejecución de sus proyectos productivos.

2.2 POLÍTICAS DE ESTADO PARA EL AGRO ECUATORIANO 2007- 2020

Durante las tres últimas décadas el agro ecuatoriano ha experimentado significativos procesos de transformación en sus estructuras productivas y en sus características demográficas, ecológicas, sociales y culturales. Al mismo tiempo ha sido el escenario de agudos conflictos (especialmente relacionados con la lucha por la tierra y con las demandas territoriales de las nacionalidades amazónicas) y el espacio en el que se han construido identidades colectivas diversas y en el que han emergido actores que han logrado una presencia política de relevancia nacional (organizaciones y movimientos campesinos e indígenas). El Estado ecuatoriano no ha sido ajeno a estos procesos. Los temas de la definición o



re-definición de las políticas agrarias y las propuestas de desarrollo rural, han estado constantemente en la agenda gubernamental ³⁴.

Estos procesos de transformación agraria han afectado igualmente a la dinámica de las economías campesinas - agrícolas familiares- propiciando distintas propuestas y ajustes en sus estrategias productivas y en las pautas de consumo para garantizar su reproducción económica.

2.2.1 ASOCIATIVIDAD EN CADENAS Y TERRITORIOS

Carlos Vallejo dice³³: Un obstáculo tradicional para el desarrollo del Agro ha sido su permanente disgregación y la deficiente articulación de los actores; adicionalmente, el bloqueo entre regiones y territorios, que impiden o retrasan la sinergia productiva e incrementan los costos de transacción debido a un ambiente de conflictividad.

La desorganización del Agro se manifiesta en cuatro niveles:

- Horizontal.- son organizaciones que están agrupadas de 10 – 15 socios y la mayoría de ellas son inactivas, sin proyectos productivos ni actividades gremiales. El bajo nivel de organización del Agro tiene consecuencias



directas muy fuertes en muchos aspectos; por lo tanto, deberá ser una de las primeras prioridades de la Política del Estado de los próximos 10 años.

- Vertical.- Hasta la fecha, la mayoría de los actores de las cadenas no han conseguido articularse más allá de las relaciones comerciales y muchas veces inequitativas y conflictiva, ni constituirse en verdaderas cadenas agroproductivas de valor. En los últimos años, el MAGAP ha promovido la creación de varios consejos consultivos alrededor de los actores; pero la mayoría de ellos no ha logrado proyectarse más allá de temas de coyuntura, generalmente ligados a mecanismos de comercialización.
- Territorial.- A pesar de la oportunidad que representa el proceso de descentralización en curso, y del interés de ciertos gobiernos seccionales, las organizaciones gremiales, centros agrícolas y cámaras de agricultura, no se encuentran preparadas para planificar su desarrollo desde un enfoque territorial.
- Sectorial.- no existen acuerdos que permitan definir políticas sectoriales consensuadas, que contribuyan a



mejorar la competitividad del sector. Situación que se refleja en su marginación en la agenda política y su escasa prioridad en el presupuesto estatal.

La asociatividad, en los cuatro niveles antes planteados, es una condición indispensable para cumplir con los siguientes aspectos considerados en la presente Política de Estado para el periodo 2007-2020.

- ✓ Programas de capacitación y transferencia con adopción de tecnología grupal.
- ✓ Manejo de los temas de sanidad agropecuaria, inocuidad de los alimentos y trazabilidad con registros.
- ✓ Comercialización organizada.
- ✓ Acceso a insumos y crédito.
- ✓ Agregación de valor mediante el fortalecimiento de la cadenas agroproductivas.
- ✓ Difusión de la información y gestión del conocimiento en todos los aspectos claves del sector, con oportunidades y condiciones de acceso al mercado, tecnología y gestión.
- ✓ Gestión organizacional de las empresas agropecuarias, sean familiares, asociativas.



2.2.2 POLÍTICA:

La política de Agro establecerá el diseño y fomento de modelos asociativos innovadores, que generen incentivos y respuestas eficaces ante la demanda de mercados globales. Se buscará promover acuerdos claros y concertados entre el nivel público y el privado, así como las agencias de cooperación internacional, ONGs e instituciones académicas.

Se realizarán las acciones necesarias para promover la mayor asociatividad de los sectores.

2.2.3 PROPUESTAS DE ACCIONES REFERENCIALES:

- Se diseñara e implementará un programa de fortalecimiento de gremios y organizaciones de apoyo a las nacionalidades indígenas, pueblos montubios, afroecuatorianos y pequeños productores, que incluirá temas como:



- a. Desarrollo de la capacidad de gestión y de un sistema de financiamiento de los gremios.
 - b. Revisión e implementación de la ley de Fondo Gremial.
 - c. Se diseñara y fortalecerán los sistemas nacionales de comercialización que enfatizan la participación de pequeños productores.
- Se diseñará e implementará un programa de fomento de consolidación de empresas asociativas rurales:
 - a. Proyectos de desarrollo de proveedores;
 - b. Proyectos de fomento a la asociatividad;
 - c. Creación de centros de gestión empresarial.

 - Se diseñará e implementará un programa de consolidación de los Consejos Consultivos representantes de las principales cadenas agroproductivas del sector, que contenga:
 - d. Proyectos de capacitación
 - e. Acuerdo de competitividad;



2.3 ANALISIS PARTICIPATIVO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA ASOCIACION DE MUJERES DE LA PARROQUIA SAN PABLO DE SHAGLLI.

La organización fue creada hace 30 años por un grupo de mujeres de la parroquia en la cual en ese entonces fue liderada por el Dr. Guido Sosa médico rural de la Parroquia San Pablo de Shaglli. Esta organización emprendía y pretende desarrollar proyectos de producción para satisfacer la demanda de alimentos a las familias de las socias, parte de la localidad y así mejorar el nivel de vida de todas las integrantes.

La participación de las socias influye en la necesidad de un análisis de situación actual de la organización que les permita conocer sus aspectos fuertes y débiles de la organización.

La falta de asesoría de las socias antes de emprender un proyecto, ha hecho que haya una limitada administración y liderazgo para una planificación adecuada en la ejecución de sus proyectos. Además las socias deben estar capacitadas y aplicar nuevas tecnologías que aporten a la Asociación.



Es necesario destacar que la organización ha venido desarrollando microproyectos de producción pecuarios, agrícolas y artesanales, entre ellos podemos citar:

- Explotación de cuyes
- Explotación de pollos para carne
- Cultivo de hortalizas
- Elaboración de pan
- Elaboración de manjar de leche
- Elaboración de bocaditos para café (humas, chaquis, empanadas, etc).
- Elaboración de mermeladas

Se implementará diversos programas de capacitación para el manejo de sus proyectos que se encuentran ejecutándose, como: Proyectos productivos.

Este trabajo realizado en forma participativa es una demostración de su decisión por consolidar la estructura organizacional para mejoras sus niveles de vida y para contribuir a la zona de influencia.



2.4 MATRIZ FODA

2.4.1 FORTALEZAS

- INTERES DE TRABAJAR EN FORMA ORGANIZADA
- INTEGRAR NUEVAS SOCIAS
- SE DISPONE DE RECURSO TIERRA
- PRODUCCION AGRICOLA LIMPIA
- EXPERIENCIA DE LAS SOCIAS EN 30 AÑOS
- CUENTAN CON UNA DIRECTIVA
- MOTIVACION A LAS SOCIAS

2.4.2 DEBILIDADES

- FALTA DE APOYO INSTITUCIONAL
- FALTA DE COORDINACION EN LA ORGANIZACION
- PROBLEMAS INTERNOS DE SOCIAS
- FALTA DE CAPACITACION



- FALTA DE LIDERAZGO
- RECURSOS ECONOMICOS LIMITADOS
- FALTA DE PLANIFICACIÓN
- NO DISPONER DE MANO DE OBRA PERMANENTE
- MALAS VIAS DE ACCESO

2.4.3 OPORTUNIDADES

- CENTRO DE ACOPIO “COOPERA”
- CREDITOS A MICROEMPRESAS DE COOPERATIVAS
- ASESORIA TECNICA POR PARTE DE ENTIDADES PUBLICAS
- MERCADOS POTENCIALES
- APOYO DE INSTITUCIONES
- OFERTA DE PROYECTOS DE ASESORIA Y CAPACITACION



- INCORPORAR LA PRODUCCION HORTICOLA AL MERCADO LOCAL
- DEMANDA DE HORTALIZAS ORGANICAS

2.4.4 AMENAZAS

- EXTINCION DE LA ORGANIZACIÓN
- DISMINUCION DE LA OFERTA DE ALIMENTOS
- ENCARECIMIENTO DE ALIMENTOS
- COSTOS ALTOS DE INSUMOS AGRICOLAS
- BAJA RENTABILIDAD DE PRODUCTOS HORTICOLAS
- CRECIMIENTO DE LA POBREZA
- CRECIMIENTO DE DESEMPLEO
- TALENTO HUMMANO DE TERCERA EDAD



2.4.5 ANALISIS DE LA MATRIZ FODA

2.4.5.1 ANALISIS DEL FODA (FORTALEZAS)

FACTORES DE ANALISIS INTERNO	NIVEL DE IMPACTO		
	FORTALEZAS		
	A	M	B
• INTERES TRABAJAR EN FORMA ORGANIZADA	X		
• INTEGRAR NUEVAS SOCIAS	X		
• SE DISPONE DE RECURSO TIERRA	X		
• PRODUCCION AGRICOLA LIMPIA	X		
• EXPERIENCIA DE LAS SOCIAS EN 30 AÑOS		X	
• CUENTAN CON UNA DIRECTIVA		X	
• MOTIVACION A LAS SOCIAS		X	
RESUMEN	3	3	



2.4.5.2 ANALISIS DEL FODA (DEBILIDADES)

FACTORES DE ANALISIS INTERNO	NIVEL DE IMPACTO		
	DEBILIDADES		
	A	M	B
• FALTA DE APOYO INSTITUCIONAL		X	
• FALTA DE COORDINACION EN LA ORGANIZACION		X	
• PROBLEMAS INTERNOS DE SOCIAS	X		
• FALTA DE CAPACITACION	X		
• FALTA DE LIDERAZGO		X	
• RECURSOS ECONOMICOS LIMITADOS	X		
• FALTA DE PLANIFICACIÓN	X		
• NO DISPONER DE MANO DE OBRA PERMANENTE		X	
• MALAS VIAS DE ACCESO	X		
RESUMEN	5	4	



2.4.5.3 ANALISIS DEL FODA (OPORTUNIDADES)

FACTORES DE ANALISIS EXTERNO	NIVEL DE IMPACTO		
	OPORTUNIDADES		
	A	M	B
• CENTRO DE ACOPIO "COOPERA"	X		
• CREDITOS A MICROEMPRESAS DE COOPERATIVAS	X		
• ASESORIA TECNICA POR PARTE DE ENTIDADES PUBLICAS	X		
• MERCADOS POTENCIALES	X		
• APOYO DE INSTITUCIONES	X		
• OFERTA DE PROYECTOS DE ASESORIA Y CAPACITACION	X		
• INCORPORAR LA PRODUCCION HORTICOLA AL MERCADO LOCAL		X	
• DEMANDA DE HORTALIZAS ORGANICAS		X	
RESUMEN	6	2	



2.4.5.4 ANALISIS DEL FODA (AMENAZAS)

FACTORES DE ANALISIS EXTERNO	NIVEL DE IMPACTO		
	AMENAZAS		
	A	M	B
• EXTINCION DE LA ORGANIZACIÓN	X		
• DISMINUCION DE LA OFERTA DE ALIMENTOS		X	
• ENCARECIMIENTO DE ALIMENTOS		X	
• COSTOS ALTOS DE INSUMOS AGRICOLAS	X		
• BAJA RENTABILIDAD DE PRODUCTOS HORTICOLAS	X		
• CRECIMIENTO DE LA POBREZA	X		
• CRECIMIENTO DE DESEMPLEO	X		
• TALENTO HUMMANO DE TERCERA EDAD		X	
RESUMEN	5	3	



2.4.6 MATRIZ DE PRIORIZACION DE PROBLEMAS

Esta matriz esta basado en los factores de análisis tanto internos como externos por el nivel de impacto que existe en el FODA.

2.4.6.1 PROBLEMAS INTERNOS

2.4.6.1.1 DEBILIDADES DE ALTO IMPACTO:

- Existencia problemas entre socias.
- Limitados programas de capacitación de gestión y mercadeo para socias.
- Recursos económicos limitados
- Falta de planificación en la organización
- Limitadas y en malas condiciones las vías de acceso

2.4.6.1.2 DEBILIDADES DE MEDIANO IMPACTO:

- Falta de apoyo institucional
- La coordinación en la organización es limitada
- Liderazgo organizacional limitado.
- Falta de proyectos que posibiliten la generación de empleo



2.4.6.2 PROBLEMAS EXTERNOS

2.4.6.2.1 AMENAZAS DE ALTO IMPACTO:

- Desaparición de la organización
- Altos costos de Insumos Agrícolas.
- Baja rentabilidad de productos hortícolas
- Aumento de la pobreza por falta de plazas de trabajo
- Disminución de la demanda ocupacional
- Apoyo restringido de Instituciones Financieras.

2.4.6.2.2 AMENAZAS DE MEDIANO IMPACTO:

- Limitada oferta y demanda de alimentos
- Limitada mano de obra para la agricultura.
- Desconocimiento de Políticas Agrícolas.
- Agresiva degradación del suelo
- Subsidio a la Agricultura,



2.4.7 PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS INTERNOS, EXTERNOS Y

PROBLEMAS PRIORIZADOS	SOLUCIÓN DE PROPUESTAS	TIEMPO
PROBLEMAS INTERNOS (DEBILIDADES) :		
• Existencia problemas entre socias.	Establecer técnicas de dialogo entre socias	Mayo del 2011
• Limitados programas de capacitación de gestión y mercadeo para socias.	Programar cursos de capacitación con la ayuda de Instituciones como el SECAP	Agosto del 2011
• Recursos económicos limitados	Gestionar recursos económicos a Instituciones mediante proyectos.	Agosto del 2011
• Falta de planificación en la organización	Planificar conjuntamente con las socias las actividades a desarrollar	Mayo del 2011
• Limitadas y en malas condiciones las vías de acceso	Gestionar y planificar con el gobierno local para mejorar las vías de acceso.	Octubre del 2011
PROBLEMAS EXTERNOS (AMENAZAS) :		
• Desaparición de la organización	Incorporar nuevas socias	Enero del 2012
• Altos costos de insumos agrícolas.	Elaboración de abonos (compost, humus) y producir sus propias semillas.	Agosto del 2011
• Baja rentabilidad de productos hortícolas.	Ofertar hortalizas con un valor agregado	Junio del 2011
• Aumento de la pobreza por falta de plazas de trabajo.	Generar empleo en la ejecución de los diferentes proyectos	Febrero del 2012
• Disminución de la demanda ocupacional.	Fortalecer el interés de la población en proyectos productivos agropecuarios, para evitar la migración	Febrero del 2012
• Apoyo restringido de instituciones Financieras.	Elaborar proyectos productivos para acceder a créditos	Febrero del 2012



SOLUCIÓN

2.5 CONSTRUCCIÓN DE ESCENARIOS

2.5.1 ESCENARIO ACTUAL DE LA ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SHAGLLI

ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SHAGLLI

La Asociación de mujeres combatientes de la parroquia shaglli se encuentra cruzando por una inestabilidad económica y humana, teniendo que las socias aportar para lograr un equilibrio en su capital, debido a la falta de liderazgo y motivación.

Pese al interés de las socias por mantener y fortalecer la organización la “Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia San Pablo de Shaglli” no ha podido desarrollar los proyectos que motivaron su creación, por la inexperiencia de sus directivos, por la falta de una planificación adecuada y asesoría en lo relacionado al desarrollo organizacional y a los procesos técnicos de producción y comercialización.



La crisis se ha agudizado, también, por la carencia de recursos económicos y de fuentes crediticias. En todo caso los problemas no han debilitado la voluntad y el optimismo de la Asociación, por el contrario se han comprometido a participar activamente para mantener la organización y a realizar todas las acciones que fueron menester por llevar adelante los proyectos en los términos acordados.

La falta de asesoría de las socias antes de emprender un proyecto, ha hecho que haya una limitada administración y liderazgo para la planificación adecuada en la ejecución de sus proyectos. Además deben estar capacitadas y aplicar nuevas tecnologías que aporten a la Asociación.

Además el desarrollo comunitario que en un determinado momento constituyeron un referente para su entorno social compuesto en su mayoría por una población pobre y margina.



TALENTO HUMANO

DIRECTIVOS

La decisión tomada por la actual presidenta para impulsar la Planificación Estratégica como una herramienta que permita orientar la gestión de la Asociación a corto, mediano y largo plazo, permitiendo crear un proceso renovador, participativo que den solución a sus problemas, por ello el interés de construir colectivamente la Planificación Estratégica y llevarla a la práctica en toda su extensión, naturalmente, con la flexibilidad que debe tener para enfrentar situaciones imprevistas.

SOCIAS

Durante las reflexiones participativas entre socias, se reconoció que el talento humano, es mayor a 50 años, y que la eficiencia de la labores agrícolas ya no es la misma. La capacitación y el perfeccionamiento para las socias debe ser un proceso permanente. Las socias están conscientes de esta necesidad y dispuestas para ejercer el cambio.



2.5.2 ESCENARIO FUTURO DE LA ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SHAGLLI

ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SHAGLLI

La Asociación de mujeres combatientes de la parroquia shaglli, se proyecta a una organización líder en la parroquia, muy reconocida por su producción, y orientada al desarrollo local.

Las metas establecidas abarcan la eficiencia de los recursos y gestión de los mismos y de los residuos para asegurar modelos de producción sostenibles y buscan garantizar que el consumo de los recursos, renovables y no renovables que no exceda la capacidad de absorción del medio ambiente.

La visión y misión organizacional estará orientada a mejorar el nivel de vida de las socias, tendrán un alto nivel de capacitación para emprender nuevos proyectos tanto en el ámbito productivo como social.



Estas estrategias serán posibles si se logra el fortalecimiento organizacional porque es fundamental que la asociación este capacitada y establezcan una producción eficiente mediante la ejecución de sus proyectos, utilizando los productos característicos de la zona.

TALENTO HUMANO

DIRECTIVOS

La implementación de programas de capacitación y Liderando con responsabilidad contribuirá una mejor ejecución de los proyectos productivos, respetando las normas de calidad.

SOCIAS

La actualización y perfeccionamiento de las socias responderá a un programa de formación continua mediante convenio con diferentes instituciones para la ejecución de cada proyecto, el mismo que va a satisfacer plenamente la demanda local. Con la utilización de nuevas tecnologías.

Además incorporación de nuevas socias responsables comprometidas a trabajar por el bien común de la asociación, el talento humano joven será importante para el desarrollo de la organización.



2.6 VISIÓN

LA ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SAN PABLO DE SHAGLLI, SERA, UNA MICROEMPRESA MODELO DE DESARROLLO INTEGRAL DE FAMILIAS MARGINADAS DEL CANTON SANTA ISABEL; ASOCIACION UNIDA, BIEN CONSTITUIDA, COMO ORGANIZACIÓN LIDER, CREANDO A SUS SOCIAS SU PROPIO FUTURO EN BASE A LOS DIVERSOS PROYECTOS AGRICOLAS QUE SE EJECUTARAN.

RECUPERANDO Y FORTALECIENDO LA IDENTIADAD CULTURAL, EVITANDO LA MIGRACION Y MEJORANDO LA CALIDAD DE VIDA DE LAS SOCIAS.

VALORES

- RESPONSABILIDAD
- UNION
- RESPETO
- COMPROMISO
- HONESTIDAD
- SOLIDARIDAD
- LEALDAD
- LIDERAZGO ESTRATEGICO



2.7 MISIÓN

GENERAR UN PROCESO DE DESARROLLO EN LA ORGANIZACIÓN Y GESTION ESTRATEGICA QUE APLICA LA REINGENIERIA DE PROCESOS PARA EL CAMBIO DE ACTITUD DE LAS SOCIAS Y LÍDERES, ASUME EL RETO DE SER MUJERES CONSTRUCTORAS DE SU PROPIO FUTURO, MEJORANDO EL NIVEL DE VIDA DE SUS SOCIAS Y LAS FAMILIAS.

ENFRENTANDO LOS RETOS IMPUESTOS EN ESTA NUEVA ERA, CON EL COMPROMISO SOCIAL, AMBIENTAL Y EMPRESARIAL DE APROVECHAR, RECUPERAR Y CONSERVAR SUS RECURSOS.

VALORES CORPORATIVOS

- DEMOCRACIA
- INTEGRACIÓN
- COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA
- ACTITUD POSITIVA HACIA EL CAMBIO
- RESPETO AL PENSAMIENTO DE LOS DEMÁS
- CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS ESTABLECIDAS
- DESEO DE SUPERACIÓN
- ÉTICA
- HUMANISMO



2.8 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

2.8.1 PRIMER OBJETIVO:

REORIENTAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON MIRAS A REALIZAR UNA ASOCIACION MAS EFICIENTE Y PARTICIPATIVA QUE SE INCORPORA A LOS PRINCIPIOS MODERNOS DE GESTION.

Siendo la cultura organizacional el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común, y que esta ofrece formas definitivas de pensamiento sentimiento y reacción que guían una toma de decisiones y otras actividades de sus socios, nuestra asociación, en base a estos conceptos, pretende consolidarse, en el medio plazo, como una organización de éxito. En esta perspectiva se propone incorporar en su gestión un estilo distinto administrativo, cuyos objetivos permitan, motivar a las socias, facilitando la cohesión de grupo y consolidar su compromiso con el logro de metas relevantes.



ESTRATEGIA:

- Definir el estilo de gestión y organización que garantice una orientación hacia la acción, a fomentar la incorporación de nuevas socias para la asociación, al mejoramiento de la productividad y al compromiso con los valores.
- Fortalecer el trabajo en equipo, creando espacios integradores de discusión y análisis crítico y autocritico como vía para resolver conflictos.
- Definir sistemas de comunicación interna mas fluidos en las socias.

2.8.2 SEGUNDO OBJETIVO:

LOGRAR LA VINCULACION DE LA ASOCIACION DE LA MUJERES CON SU ENTORNO INCORPORANDOSE AL PROCESO SOCIAL, TECNOLOGICO REGIONAL.

Fortalecimiento de la gestión asociativa orientada al perfeccionamiento de las actividades agrícolas y la vinculación social, debe estar reflejado en el alto grado de confianza y reconocimiento local por el empeño de cumplir con los propósitos establecidos en la Misión.



Esto se debe realizar mediante convenios con instituciones y Ongs. responsables del sector agropecuario, que apoyen a las socias en el desarrollo de sus proyectos.

ESTRATEGIA

- Fortalecer los programas de capacitación en base de los requerimientos de cada proyecto agropecuario.
- Vincular a otras asociaciones afines tanto en el ámbito agropecuario como el ámbito de desarrollo, para elaborar y desarrollar proyectos de corto y largo plazo que integren las organizaciones con la producción.
- Mejorar la comunicación entre socias, para un mejor desarrollo de sus proyectos

2.8.3 TERCERO OBJETIVO:

CONSTITUIR UNA DESPENSA PARA PRODUCTOS AGROPECUARIOS CON SUCURSAL EN CUENCA. COMO ALTERNATIVA PARA FOMENTAR COMPRA Y VENTA DE PRODUCTOS DE ORIGEN AGROPECUARIO PRODUCIDOS EN LA LOCALIDAD.

Constituir una persona que sirva de intermediario para incorporar en los mercados regionales la producción agropecuaria orgánica de la asociación.



ESTRATEGIA

- Establecer alianzas estratégicas con centros de acopio existentes.
- Ubicar socios en Cuenca o en alguna otra ciudad de Ecuador que sean mercados potenciales para productos agropecuarios orgánicos.
- Negociar a través del Internet de preferencia en páginas de producción orgánica.

2.9 ENUMERACION DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA N° 1 Definir el estilo de gestión y organización que garantice una orientación hacia la acción, a fomentar la incorporación de nuevas socias para la asociación, al mejoramiento de la productividad y al compromiso con los valores.

ESTRATEGIA N° 2 Fortalecer el trabajo en equipo, creando espacios integradores de discusión y análisis crítico y autocrítico como vía para resolver conflictos.



ESTRATEGIA N° 3 Definir sistemas de comunicación interna mas fluidos en las socias.

ESTRATEGIA N° 4 Fortalecer los programas de capacitación en base de los requerimientos de cada proyecto agropecuario.

ESTRATEGIA N° 5 Vincular a otras asociaciones afines tanto en el ámbito agropecuario como el ámbito de desarrollo, para elaborar y desarrollar proyectos de corto y largo plazo que integren las organizaciones con la producción.

ESTRATEGIA N° 6 Mejorar la comunicación entre socias, para un mejor desarrollo de sus proyectos.

ESTRATEGIA N° 7 Establecer alianzas estratégicas con centros de acopio existentes.

ESTRATEGIA N° 8 Ubicar socios en Cuenca o en alguna otra ciudad de Ecuador que sean mercados potenciales para productos agropecuarios orgánicos.

ESTRATEGIA N° 9 Negociar a través del Internet de preferencia en páginas de producción orgánica.



2.10 POLÍTICAS:

- Fortalecer las relaciones entre socias en su cambio de actitud y mejorando su nivel de desempeño.
-
- Participación activa de las socias en la toma de decisiones de acuerdo a su plan de trabajo.
-
- El éxito de un cambio en la organización esta en el liderazgo de sus representantes, mediante la capacitación oportuna, dotación de recursos en proyectos e incorporación de nuevas tecnologías
- La incorporación de planes, programas y proyectos agropecuarios, que garanticen un buen rendimiento y por ende una excelente producción



CAPITULO III

3. PROYECTOS

Con la participación activa de las socias en el taller realizado en septiembre del 2010, se elaboró la planificación para el desarrollo organizacional que incluyo varios proyectos relacionados con la gestión eficiente de la Asociación, la explotación animal y la producción Agrícola, tales como:

- Gestión eficiente de la asociación de mujeres combatientes de la parroquia shaglli.
- Desarrollo organizacional (fortalecimiento del trabajo en equipo)
- Institucionalidad de la planificación estratégica
- Explotación de cuyes Tipo I
- Explotación de pollos broilers
- Explotación de cerdos para carne

Producción de Brócoli.



PROPUESTA DE PERFILES DE PROYECTOS

3.1 NOMBRE DEL PROYECTO: GESTIÓN EFICIENTE DE LA ASOCIACION DE MUJERES COMBATIENTES DE LA PARROQUIA SHAGLLI

OBJETIVO: IMPULSAR UN PROCESO DE DIRECCION FUNDAMENTADA EN MODERNAS ALTERNATIVAS DE LA ADMINISTACION

ACCIONES	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO
Promover la capacitación dirigida a renovar la forma de gestión, la relación entre socias y tener un buen ambiente en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar un plan de capacitación dirigido a las socias en los siguientes aspectos: gestión, liderazgo estratégico. Evaluar cada mes el desarrollo de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> N° de cursos N° de socias Entrevistas sobre el ambiente en la organización. 	Presidenta, Secretaria, Vocales	<p>Recursos económicos de la asociación</p> <p>Convenios con instituciones como: SECAP, Rio Charine,</p>	Junio – Diciembre 2011
Elaborar proyectos de animales menores	Formar equipos de trabajo con socias y representantes de instituciones públicas.	Dos proyectos	Presidenta, Delegado de la institución	Convenios con instituciones publicas	Junio – Diciembre 2011
Renovar programas sociales y culturales integrando a todas las socias y sus familias	Elaboración de un calendario anual para eventos	<ul style="list-style-type: none"> N° de eventos N° de socias 	Presidenta, Secretaria, Vocales	Recursos económicos de la asociación	Permanente



3.2 NOMBRE DEL PROYECTO: INSTITUCIONALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

OBJETIVO: IMPULSAR UN PROCESO DE DIRECCION FUNDAMENTADA EN MODERNAS ALTERNATIVAS DE LA ADMINISTACION

ACCIONES	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO
Conformar comisiones de la planificación estratégica.	<ul style="list-style-type: none">Ejecutar los proyectos previstos en la planificación.	<ul style="list-style-type: none">N° de proyectos RealizadosN° de proyectos En proceso.	Comisión designada	Recursos económicos de la asociación	Permanente
Designar comisiones para la evaluación de los proyecto.	<ul style="list-style-type: none">Evaluar cada mes el avance de los proyecto en función de las estrategias en la planificación estratégica	Informes semestral de la evaluación de proyectos.	Comisión designada	Recursos económicos de la asociación.	Permanente



3.3 NOMBRE DEL PROYECTO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL (fortalecimiento del trabajo en equipo)

OBJETIVO: Fortalecer la participación y el compromiso de todas las socias, mediante la creación de espacios de análisis y reflexión crítica propositiva que contribuya al desarrollo de la Asociación.

ACCIONES	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO
Estructurar orgánicamente las diferentes, comisiones, subcomisiones para la ejecución de proyectos	Realizar un seguimiento continuo a cada proyecto.	comisiones permanentes en funcionamiento	Las socias	Recursos económicos de la asociación	Permanente
Definir la dinámica de trabajo de las socias en cada proyecto	Formalizar el funcionamiento de organismos en función de su nueva visión y misión	Informes sobre avance de propuestas y resultados	Comisión	Recursos económicos de la asociación	Permanente a partir de su aprobación



3.4 PROYECTO: EXPLOTACION DE POLLOS BROILERS

INTRODUCCION

La crianza de pollos al momento es una de las industrias más lucrativas del país y del mundo por los grandes adelantos que nos ha ofrecido la innovación genética y el aumento de calidad en alimentación de las aves, la gran ventaja de la industria de los pollos de carne radica en que se ha logrado convertir alimentos de origen vegetal y animal en una fuente de alimentación rica en proteína y energía de muy alta calidad en muy poco tiempo.

La crianza y engorde de pollos es una actividad que tiene como objetivo producir la mayor cantidad de carne de buena calidad en el menor tiempo posible y con el más bajo costo y para ello se necesitan tres elementos fundamentales para una explotación óptima de las aves y son:

- Un excelente material genético
- Que el alimento sea de la mejor calidad y contenga todos los elementos necesarios para el desarrollo del pollo.
- El manejo sanitario debe ser primordial



La explotación de pollos broilers generará un ingreso económico muy importante para la Asociación a través del manejo adecuado de pollos.

Se espera que este proyecto genere la participación activa de las socias, con una actitud positiva y compromiso en la ejecución de la crianza de los pollos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Establecer una propuesta para la Asociación de Mujeres, mejorando la producción y administración en el manejo de una explotación de pollos broilers.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Manejo adecuado en la crianza de pollos broilers.
- Generar beneficios económicos para la Asociación en la explotación de pollos broilers.
- Analizar costos y ganancias en la explotación de pollos broilers.



CONCEPTOS BÁSICOS EN LA EXPLOTACIÓN DE POLLOS BROILES

CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS POLLOS

Algunos expertos citan como las características deseables en los polluelos:

- ✓ Que tengan una apariencia saludable y vigorosa (vivaces).
- ✓ Con un peso promedio de 40 gramos;

CONCEPTOS BÁSICOS EN LA EXPLOTACIÓN DE POLLOS BROILES.

CUALIDADES QUE DEBEN REUNIR LOS POLLOS

Algunos expertos citan como las características deseables en los polluelos:

- ✓ Que tengan una apariencia saludable y vigorosa (vivaces).
- ✓ Con un peso promedio de 40 gramos.
- ✓ Deben tener completamente reabsorbido el saco vitelino u ombligo.
- ✓ Que posean plumón homogéneo (con plumaje lento o poco son más propensos al picaje, por lo



contrario resisten más al frío con la conveniencia de que el plumaje y sub-plumaje facilitan el faenado, acabado del pollo y presentación comercial).

- ✓ Deben poseer un crecimiento rápido (conversión alimenticia).
- ✓ Que anden normalmente y no posean deformidades de picos u ojos.
- ✓ Se requiere uniformidad, lo mas homogéneo en tamaño y peso, así nos evitaremos “colas“.

Es necesario que los pollitos posean tarsos y piel amarillos (mercado y comercialización).

RECEPCION DE LOS POLLITOS

Se debe realizar el destapado de las cajas cuando lleguen al lugar destinado (domicilio o granja), una vez llegados destapar las cajas con todo cuidado y sacar a los pollitos para colocarlos en el recinto donde han de pasar las primeras semanas de su vida, dotados de calefacción, fácil de ventilar, sin corrientes de aire, y con las instalaciones pertinentes (estufas, comederos, campanas, bebederos, etc.).

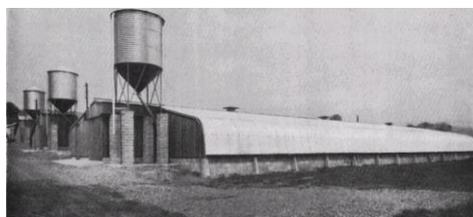
ALOJAMIENTO

INSTALACIONES

La dimensión del galpón(es), puede variar, pudiendo ser de: 9 x 39; 11 x 32; 14 x 25; promedio 12 x 30 metros, permitiendo estas medidas que en uno de los extremos se instale un almacén, con granero o silo y un depósito para utensilios.

Existen dos tipos de instalaciones:

Las que poseen ventanas, que tienen como es lógico, aire y luz naturales y las denominadas “ de ambiente controlado “, la ventilación y la iluminación son artificiales en donde la electricidad juega un papel muy importante, teniendo la particularidad ventaja, de que puede emplearse en ellos la iluminación restringida, sistema que evita el despuntado de pico.



***AMBIENTE CONTROLADO LUZ ARTIFICIAL
VENTANAS NATURALES LUZ NATURAL***



CAMAS

Para preparar la cama, colocamos sobre el piso una pequeña capa de cal apagada de 1 cm de grosor, sobre esta la capa de virusa (excepto de pino).

Lo fundamental es de que la cama no sea fermentada, no lleve mezclados clavos o trozos de alambre, ni muy seca (tapona y daña las vías de las fosas nasales), ni muy húmeda; en caso de existir una humedad debido a deyecciones y vapor de agua expelido en la respiración, conviene removerla y adicionarle cal bien pulverizada 1,5 Kg / m² de cama.

CALEFACTORES

Puede emplearse varios sistemas como: resistencias eléctricas, estufas eléctricas, de petróleo, de carbón, calefacción central ("Gloria", agua caliente), lámparas o campanas de rayos infrarrojos, etc.

El sistema que más se utiliza es el de grandes campanas con focos infrarrojos (300 pollos) o de campanas a gas.

El avicultor debe tener en cuenta la temperatura óptima con respecto a los polluelos.



TEMPERATURA DE CRIA

En los primeros momentos de llegar los pollitos, el factor fundamental es el calor, pues les proporciona bienestar y luego acelera el engorde.

Necesitan una temperatura a su llegada de 36 – 37 ° C, hasta que hayan comido y bebido algo, momento en que puede reducirse a 34 – 35 ° C, que se mantendrá durante los tres primeros días, es así que a partir de la tercera semana estará con unos 25 – 26 ° C, y se seguirá disminuyendo la temperatura paulatinamente, se aconseja bajar la misma 0,5 ° C / día o a su vez 3 a 4 ° C / semana. Se debe ajustar la temperatura a la conducta del pollito, pues las necesidades de los mismos pueden variar con las distintas horas del día, el estado sanitario y el tamaño, ya que es sabido que los pollitos enfermos, débiles o pequeños necesitan hasta su recuperación 2 – 3 ° C más de temperatura.

VENTILACION

Una de las medidas más fundamentales tales en la prevención de las enfermedades respiratorias es la buena y abundante ventilación, pero sin corrientes de aire.

Con la extracción.



HUMEDAD

Esta debe ser de 60 – 70 %, relacionada con la humedad en el interior del criadero, y con ventilación.

El aire excesivamente húmedo se condensa y humedece el techo, paredes, cama, etc., siendo peor enemigo para los polluelos que el frío, predisponiendo a enfermedades producidas por hongos, que producen una deshidratación, patas arrugadas y apariencia raquítica.

ILUMINACION

El período de iluminación no debe sobrepasar las 14 horas.

Se puede emplear la iluminación natural, mediante ventanas abatibles hacia abajo, que eviten totalmente las corrientes de aire y permitan la luz del sol lo más posible.

La instalación de la iluminación eléctrica permite al avicultor trabajar durante las horas nocturnas, cuando la intensidad de la luz natural no sea suficiente para mantener a los pollos en actividad.

COMEDEROS

La comida durante los primeros días puede colocarse sobre hojas de papel, cartón, plástico o las tapas de los embalajes,



posterior se hacen necesarios tipos de comederos madera, metal o plástico.

BEBEDEROS

Existen bebederos semi-automáticos y automáticos los cuales deben escogerse de un modelo que no moje la cama ni permita que se ensucie el agua y que se desmonte con facilidad para su mejor limpieza, de preferencia de plástico, que descansen sobre unas unas tablas de 2 cm de grosor, que conste de un reborde de 5 cm para evitar que la cama se humedezca al recibir el agua sobrante; llevan un orificio a 3 cm de su borde, por donde fluye el agua paulatinamente según las necesidades de los animales; son propios para las primeras edades y para lo posterior bebederos gradualmente suspendidos y sobre el suelo de acuerdo al tamaño del ave.



PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION

La asociación dispone de un galpón para pollos y no es necesaria la construcción, pero en los costos se incluirá la depreciación del galpón. Se adquiere 500 pollos bebes y sacos de aserrín, verificando su procedencia.

Datos que se aplicaran para realizar los costos de la explotación:

- Se aplicara el 5% de mortalidad de los 500 pollos.
- Consumo diario de balanceado por día 88 gr.
- Período de 60 días
- 1 libra = 454gr.
- 1 saco = 40 kilos (88lbs.)



CARACTERISTICAS: EXPLOTACION DE POLLOS BROILERS

CAPACIDAD GALPON	500 pollos
DESINFECCION DEL GALPON	se utiliza formol, creolina, cal
INSTALACION DE POLLOS	6 sacos de aserrín, se instala 1 calefactor y 500 pollos
ALIMENTACION	consumo de 88 gramos de balanceado por pollo en un día se consume las 3 primeras semanas 27 sacos de balanceado inicial, 38 sacos de balanceado final las semanas restantes
MORTALIDAD	5% de mortalidad de 500 pollos = 25 pollos
CONTROL DE ENFERMEDAD	<p>vacuna newcastle, se aplica 1 dosis en las 8 semanas, esta enfermedad es causada por virus que afecta al aparato respiratorio</p> <p>vacuna gumbono, se aplica 1 dosis en las 8 semanas, sirve para combatir enfermedad denominada bursitis infecciosa que se transmite por el aire, ropa de trabajo e incluso por el hombre</p> <p>vitamax, se aplica 3 dosis en las 8 semanas</p>
PROMEDIO DE LIBRAS X POLLO	4,5 libras
TIEMPO DE DESARROLLO	8 SEMANAS

COSTOS DE PRODUCCION

Para producir 500 pollos broilers, costos de materiales, alimentación y medicamentos durante la primera etapa.



COSTOS DE EXPLOTACION DE POLLOS BROILERS

EXPLOTACION	POLLOS	CANT. PRODUCIDA	500,00
VARIEDAD	BROILER	COSTO TOTAL DE INVERSION	2653,28
ETAPA	1 CICLOS	C5% MORTALIDAD	475,00
		COSTO DE PROUCCION / POLLO	5,59
		COSTO DE PRODUCCION / LIBRA	1,24

ELEMENTOS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TIPOS DE COSTOS FIJOS VARIABLES	COSTO TOTAL
--------------------	------------------	----------	-----------------	---------------------------------------	-------------

FASE. COSTOS DE DESARROLLO

MATERIALES

POLLOS BEBES	CAJA	5	51,00		255,00	255,00
BALANCEADO DE CRECIMIENTO	SACO	27	25,00		675,00	675,00
VITAMAX REFORSAO	FRASCO	1	13,00		13,00	13,00
VACUNA NEWCASTLE	FRASCO	1	4,50		4,50	4,50
VACUNA GUMBONO	FRASCO	5	7,00		35,00	35,00
COMEDORES GRANDES	UNIDAD	8	4,50		36,00	36,00
BEBEDEROS AUTOMATICOS	UNIDAD	5	12,00		60,00	60,00
CRIDADORES DE POLLOS AUTOMATICOS	UNIDAD	1	25,00		25,00	25,00
FORMOL	FRASCO	1	4,00		4,00	4,00
CREOLINA	FRASCO	1	4,00		4,00	4,00
VIRUTA	SACO	6	0,25		1,50	1,50
MALLA	METRO	4	1,20		4,80	4,80
ESCOBA	UNIDAD	1	3,00		3,00	3,00
LAMPA	UNIDAD	1	4,00		4,00	4,00

MATERIALES DESARROLLO

BALANCEADO DE ENGORDE	SACO	38	25,00		950,00	950,00
MAIZ MOLIDO	SACO	17	16,00		272,00	272,00
FORMOL	FRASCO	1	2,00		2,00	2,00
VIRUTA	SACO	6	0,25		1,50	1,50

MANO DE OBRA

REMUNERACION DE GUARDIAN	MES	1	264,00	264,00		264,00
REMUNERACION DE VETERINARIO	VISITA	1	10,00	10,00		10,00

COSTOS DE EXPLOTACION

CONSUMO DE ENERGIA

ELECTRICA	KW	2	2,00		4,00	4,00
CONSUMO DE AGUA	MES	2	3,00		6,00	6,00
CONSUMO DE GAS	UNIDAD	2	1,60		3,20	3,20
DEP. LAMPA (ANEXO # 1)	UNIDAD	1	0,11	0,11		0,11
DEP. MALLA (ANEXO)	UNIDAD	1	0,20	0,20		0,20
DEP. COMEDEROS (ANEXO # 3)	UNIDAD	2	0,52	1,04		1,04
DEP. BEBEDEROS (ANEXO # 4)	UNIDAD	5	0,92	4,60		4,60
DEP. GALPONES (ANEXO # 5)	UNIDAD	2	4,50	9,00		9,00
DEP. CRIADERO DE POLLOS AUTOMATICOS (ANEXO # 6)	UNIDAD	1	0,83	0,83		0,83

TOTALES				289,78	2363,5	2653,28
----------------	--	--	--	--------	--------	---------



INGRESOS DE EXPLOTACION DE POLLOS BROILERS	
INGRESO TOTAL DE VENTAS	2714,63
CANT. POLLOS VENDIDOS	475,00
COSTO DE VENTA / POLLO	5,72
COSTO DE VENTA / LIBRA	1,27

INGRESO (VENTAS - COSTO)			
	VENTAS	COSTOS	
INGRESO	2714,63	2653,28	61,34

INGRESO NETO	
INGRESOS	61,34

Los ingresos obtenidas en la primera etapa de la explotación de pollos, es de \$61.34.

DEPRECIACIONES

Los costos de explotación de los pollos se incluyen las depreciaciones de todos los materiales y equipos.

LAMPA (ANEXO # 1)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR LIBROS
0				4,00
1	1,33	0,11	1,33	2,67
2	1,33	0,11	2,67	1,33
3	1,33	0,11	4,00	0,00

MALLA (ANEXO # 2)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR LIBROS
0				4,80
1	2,40	0,20	2,40	2,40
2	2,40	0,20	4,80	0,00

COMEDEROS (ANEXO # 3)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR LIBROS
0				36,00
1	6,20	0,52	6,20	29,80
2	6,20	0,52	12,40	23,60
3	6,20	0,52	18,60	17,40
4	6,20	0,52	24,80	11,20
5	6,20	0,52	31,00	5,00



BEBEDEROS (ANEXO # 4)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR LIBROS
0				60,00
1	11,00	0,92	11,00	49,00
2	11,00	0,92	22,00	38,00
3	11,00	0,92	33,00	27,00
4	11,00	0,92	44,00	16,00
5	11,00	0,92	55,00	5,00

GALPONES (ANEXO # 5)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR LIBROS
0				300,00
1	54,00	4,50	54,00	246,00
2	54,00	4,50	108,00	192,00
3	54,00	4,50	162,00	138,00
4	54,00	4,50	216,00	84,00
5	54,00	4,50	270,00	30,00

CRIADERO DE POLLOS (ANEXO # 6)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR LIBROS
0				25,00
1	10,00	0,83	10,00	15,00
2	10,00	0,83	20,00	5,00

COSTOS DE PRODUCCION EN 1 AÑO

COSTOS, INGRESOS Y GASTOS ANUALES

COSTOS DE PRODUCCION ANUALES	30511,76
GASTOS ANUALES	3599,76
INGRESO DE VENTAS ANUALES	21717

FLUJO NETO

AÑO	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO
0	30511,76		30511,76	-30511,76
1		21717	3599,76	18117,24
2		21717	3599,76	18117,24
3		21717	3599,76	18117,24
4		21717	3599,76	18117,24
5		21717	3599,76	18117,24
				60074,44



EVALUACION DE INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores utilizados en la evaluación financiera de la explotación de pollos broilers son: Valor Neto Actualizado VNA, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio – Costo RBC. A continuación se realiza los cálculos.

ANALISIS DEL VALOR NETO ACTUALIZADO.-Es valorar el proyecto de 5 años, los valores deben ser traídos al día de hoy (actualizados) con una tasa de descuento de 12% para proyectos Pecuarios. Por lo tanto el Valor Neto Actualizado del proyecto no es de \$60074,44, si no realmente de\$31.068,60 por efecto del valor dinero en función del tiempo.

VNA \$31.068,60

ANALISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.-Es una medida de eficiencia de proyecto de Explotación de Pollos Broilers o de su rentabilidad. Si la TIR es mayor que el costo del capital (la tasa de interés más alta a la cual las instituciones financieras suelen prestar el dinero), en este caso se acepta el proyecto.

TIR 52%



ANALISIS DE LA RELACION COSTO - BENEFICIO.- Si la tasa de descuento que se utilizo es de 12%, se acepta una RCB superior a 1, por que esto significa que por cada dólar invertido se recibirán 1,02 centavos que dando como rentabilidad luego de pagarse los costos.

RBC \$2,02

CONCLUSIONES:

Una vez realizado el análisis de indicadores financieros el proyecto es viable y el beneficio obtenido es de \$1,02 centavos por cada dólar invertido.



3.5 PROYECTO: EXPLOTACION DE CUYES TIPO I

INTRODUCCIÓN

El Cuy es una especie de gran rusticidad, producto de una selección natural y de supervivencia a condiciones extremas, animal que puede sobrevivir a escases de forrajes y agua, susceptible a muy pocas enfermedades. Según estadísticas el 88 % de estos animales se encuentran en crianzas familiares ubicadas en toda la Parroquia de Shaglli.

La carne tiene un alto valor biológico, de mayor contenido de proteínas y bajo en grasa y representa un gran valor comercial frente a otras especies.

Además presenta la mayor cantidad y calidad de estiércol producido, comparado frente a otros animales.

Presenta una alta viabilidad económica y potencial de rentabilidad para la Asociación y sus familias.

DEFINICIÓN

El cuy es un pequeño roedor que tiene su origen en los andes interandinos de América del Sur, fue domesticado y utilizado su carne desde tiempos pre incas.

Nombre científico: Cavia porcellus

Ingles: Guinea Pig (cerdito de guinea)

Español: Cobayo, Cochinillo de indias.



Tipo 1.- Es de pelo corto, lacio y pegado a lo largo del cuerpo. Considerado el mejor productor de carne.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la producción y administración en el manejo de la explotación de cuyes de engorde TIPO I.



OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar a la Asociación en el manejo tecnificado de la crianza de cuyes.
- Generar beneficios económicos para la Asociación a través de la explotación de cuyes.
- Analizar costos y ganancias en la explotación de cuyes.

CONCEPTOS BÁSICOS EN LA EXPLOTACIÓN DE CUYES

ALIMENTACIÓN

Fisiología Digestiva del Cuy

El cuy es un animal monogástrico herbívoro, que al igual que el caballo presenta fermentación microbiana a nivel del ciego, y de igual forma no tiene la capacidad de procesar grandes cantidades de forrajes.

1. Alimentación exclusiva con forraje. Esta es la de menor costo, pero se ha demostrado que con este, no se logra cubrir los requerimientos nutritivos del cuy.
2. Alimentación mixta: Con este sistema se logra buenos parámetros productivos, similares al de alimentación



exclusiva de concentrados, pero a menor costo, ya que no requiere la adición de vitamina C.

3. Alimentación exclusiva con concentrados. Este sistema requiere la adición de agua, además de vitamina C, lo que lo convierte en el sistema de mayor costo.

GENÉTICA

Especie: Conjunto de individuos capaces de reproducirse entre sí permitiendo la perpetuación de la especie.

Tipo: Conjunto de animales diferenciados por **características externas** (fenotipo exterior) no necesaria de naturaleza hereditaria. Ejemplo: Tipo 1, Tipo 2, etc.

INSTALACIONES

Están diseñadas para poder controlar la temperatura, humedad, viento, y proteger a los animales del excesivo frío, calor, lluvia y corrientes de aire, además permitir una buena iluminación y ventilación. Se recomienda un rango de temperatura de 18° a 24°C, con una humedad de 65 a 70 %.



Galpones: son prescindibles, su función es controlar el medio ambiente interior, además de brindarnos seguridad de robos y depredadores.

Espacio requerido por animal:

Reproductores: 0.12 m²

Destetados : 0.08 m²

Pozas / Jaulas

Son imprescindibles, ya que nos permitirán desarrollar nuestro programa productivo, además de facilitar el manejo y control.

Pozas:

Construidas sobre el suelo, con paredes de ladrillos, maderas, mallas metálicas.

Son de menor costo inicial como inversión.

Requiere un mayor espacio de galpón. En un área de 500 m² alberga a 1000 madres y su recría.

Requiere una cama de 5 a 10 cm, con coronta molida, viruta, etc.

Evitar alta humedad de la cama.



Jaulas:

Permite tener mayor número de animales por área. Para la crianza de 1000 madres y su recría son necesarios 90 m²

Permite un mejor manejo sanitario y evita el uso de pesticidas, sin embargo puede causar daños en patas.

Requiere una mayor inversión inicial.

Se deterioran gravemente en el tiempo. Requiere mantenimiento.

Comederos

Arcilla, plástico, tolvas, etc.

Bebedores

Pocillos de arcilla, chupones, etc.

SANIDAD

Origen de enfermedades

- Microbiales: originadas por microorganismos: virus, bacterias, protozoos, parásitos externos e internos.
- Nutricionales: por carencia de nutrientes en su alimentación, deficiencias de minerales, vitaminas, etc.
- Genéticas: malformaciones.
- Traumáticas: abortos, daño en patas, etc.



Enfermedades Infecciosas:

Salmonella: representa el 90 % de enfermedades, originada por la *Salmonella typhimurium* principal causa de muerte en cuyes “peste de los cuyes”, presencia de diarreas, decaimiento, postración, anorexia, parálisis de los miembros posteriores, abortos. El tratamiento es con “enrofloxasina”, Eropro, Enrovet, en dosis de 1 cc por litro de agua por tres días.

Neumonías: causada por el *Diplococcus pneumoniae*, propiciado por una alta humedad y bajas temperaturas. Ocasiona daño en los pulmones. El tratamiento es con penicilinas: Terramicinas. en dosis de 1 g por litro de agua por tres días.

Enfermedades parasitarias:

- Piojos, pulgas, ácaros. Muy raro en crías en jaulas, tratamiento con baños de inmersión con cipermetrina (Butox), 1 cc por litro de agua. Con repetición a los 14 días. Además de fumigar pozas.
- Micosis dérmica: hongos impregnados en la piel, generalmente en cabeza. Debido a una alta humedad. Aplicar violeta genciana en la zona, tintura de yodo.



Política Sanitaria:

- Consideraciones en la compra de animales
- Consideraciones en el ingreso de personas.
- Evitar ingreso de animales.
- Evitar la participación de eventos.
- Mantener la cama seca (pozas)
- Agua limpia. Limpieza y desinfección periódica de bebederos.
- Cambio gradual de alimentos ³³

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Se alquilara un galpón de 32m² y pozas 1.20 m X 1.70m para cuyes de engorde tipo I, Se adquiere 100 cuyes de 21 días, verificando su procedencia.

Datos que se aplicaran para realizar los costos de la explotación:

- Se aplicara el 5% de mortalidad de los 100 cuyes.
- Consumo diario de balanceado por día 10 gr
- Consumo diario de forraje por día 225 gr
- Período de 90 días
- 1 libra = 454gr.
- 1 saco = 40Kg.



CARACTERISTICAS: EXPLOTACION DE CUYES PARA ENGORDE TIPO I

CAPACIDAD GALPON	100 cuyes
DESINFECCION DEL GALPON	Se utiliza creolina, cal
INSTALACION DE CUYES	Galpón 32m ² . (\$500), pozas 1.20 m x 1.70m y 200 cuyes
MACHOS	5 meses de edad (900 a 1000g de peso)
HEMBRAS	3 a 4 meses (500 a 600 g. peso)
GESTACION	media 65 días
PESO AL NACER	60 a 145gr.
DESTETE	Se separan a los 21 días hembras y machos las hembras sirven como reproductoras y los machos para la venta
CELO	todo el año, el ciclo dura 16 días, hembras 85% de fertilidad
PERIODO ENTRE PARTOS	63 a 67 días dependiendo de la camada
PROTEINAS	de 14 a 21%
CARBOHIDRATOS	requiere de 35 a 58%
GRASAS	grasas no saturadas 1 a 3%(la deficiencia en grasas retarda El crecimiento, anemias dermatitis y caída del pelo.)
MINERALES	requiere de 3 a 4% calcio, fosforo, potasio, sodio, magnesio Cloro, manganeso, cobre, zinc, yodo.
AGUA	105ml. de agua por kg. de peso vivo.
SISTEMA ALIMENTARIO	forraje verde: raygrass y alfalfa o trébol
ALIMENTACION	10 g de balanceado y 225 de forraje x día
ENFERMEDADES	Neumonía, pasteurelosis, salmonelosis.
TRATAMIENTO	tetraciclina, streptomycin, furazolidona, emicina,
VIRALES	adenitis salival o parotiditis, parálisis
TRATAMIENTO	urotropina, complejo b
PARASITOS EXTERNOS	piojos y pulgas, sarna, tiña o tricofitosis
TRATAMIENTO	Neguvon, Asuntol, Azufre, aceite de creolina, yodo
PARASITOS INTERNOS	coccidiosis, gusanos redondos, gusanos planos
TRATAMIENTO	sulfanilamida, vermifugos
TIEMPO DE DESARROLLO	3 meses



COSTOS DE EXPLOTACION DE CUYES TIPO I (ENGORDE)						
EXPLORACION	CUYES	TIPO I	3 MESES	CANT. PRODUCIDA		100,00
				COSTO TOTAL DE INVERSION		625,60
				5% MORTALIDAD		95,00
				COSTO UNITARIO/CUY		6,59
ELEMENTOS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TIPOS DE COSTOS FIJOS	VARIABLES	COSTO TOTAL
FASE. COSTOS DE DESARROLLO						
<u>MATERIALES</u>						
CUYES DE 21 DIAS	UNIDAD	100	3,00		300,00	300,00
BALANCEADO	KILOS	90	0,25		22,50	22,50
FORRAJE VERDE (ALFALFA Y RAY GRASS)	KILOS	2028	0,02		40,56	40,56
COMEDEROS	UNIDAD	10	2,00		20,00	20,00
MEDICAMENTOS ANTIPARASITARIO INTERNO	MES	1	5,00		5,00	5,00
ANTIPARASITARIO EXTERNO	UNIDAD	1	5,00		5,00	5,00
BALANZA	UNIDAD	1	10,00		10,00	10,00
LAMPA	UNIDAD	1	10,00		10,00	10,00
<u>MANO DE OBRA</u>						
REMUNERACION DE TRABAJADOR	JORNAL	18	8,00	144,00		144,00
REMUNERACION DE VETERINARIO	VISITA	1	10,00	10,00		10,00
<u>COSTOS DE EXPLOTACION</u>						
ARRIENDO GALPON	MES	3	15,00		45,00	45,00
CONSUMO DE ENERGIA ELECTRICA	MES/KW	3	3,00		9,00	9,00
DEP. LAMPA (ANEXO # 1)	UNIDAD	3	0,18	0,54		0,54
TOTALES					154,54	471,06
						625,6

El costo de inversión para engordar a 100 cuyes Tipo I, en el periodo de 3 meses es de \$625,60, esto incluye las depreciaciones de los materiales.



INGRESOS DE EXPLOTACION DE CUYES	
INGRESO TOTAL DE VENTAS	641,25
CANT. PRODUCIDA DE CUYES	95,00
COSTO DE VENTA / CUY	6,75

INGRESO			
	VENTAS	COSTOS	
VENTAS - COSTOS	641,25	625,60	15,65

INGRESO NETO	
GANANCIAS	15,65

El costo producido de un cuy es de \$6,59 y a \$6,75 es el costo de venta de 95 cuyes producidos.

DEPRECIACIONES:

Los costos de explotación de cuyes se incluyen la depreciación de materiales.

LAMPA (ANEXO # 1)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR LIBROS
0				4,00
1	1,33	0,11	1,33	2,67
2	1,33	0,11	2,67	1,33
3	1,33	0,11	4,00	0,00

COSTOS DE PRODUCCION EN 1 AÑO

COSTOS, INGRESOS Y GASTOS ANUALES	
COSTOS DE PRODUCCION ANUALES	2502,40
GASTOS ANUALES	834,16
INGRESO DE VENTAS ANUALES	2565



FLUJO NETO				
AÑO	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO
0	2502,40		2502,40	-2502,40
1		2565	834,16	1730,84
2		2565	834,16	1730,84
3		2565	834,16	1730,84
4		2565	834,16	1730,84
5		2565	834,16	1730,84
				6151,80

EVALUACION DE INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores utilizados en la evaluación financiera de la explotación de Cuyes son: Valor Neto Actualizado VNA, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio – Costo RBC. A continuación se realiza los cálculos.

ANALISIS DEL VALOR NETO ACTUALIZADO.-Es valorar el proyecto de 5 años, los valores deben ser traídos al día de hoy (actualizados) con una tasa de descuento de 12% para proyectos Pecuarios. Por lo tanto el Valor Neto Actualizado del proyecto no es de \$6151,80, si no realmente de \$3.336,51 por efecto del valor dinero en función del tiempo.

VNA \$ 3.336,51

ANALISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.-Es una medida de eficiencia de proyecto de Explotación de cuyes o de su rentabilidad. Si la TIR es mayor que el costo del capital



(la tasa de interés más alta a la cual las instituciones financieras suelen prestar), en este caso se acepta el proyecto.

TIR 63%

ANALISIS DE LA RELACION COSTO - BENEFICIO.- Si la tasa de descuento que se utilizo es de 12%, se acepta una RCB superior a 1, por que esto significa que por cada dólar invertido se recibirán 0,88 centavos que dando como rentabilidad luego de pagarse los costos.

RBC \$1,88

CONCLUSIONES:

Este proyecto de cuyes pretende contribuir a la estabilidad económica y familiar de la Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia. Mejorando sus conocimientos en la administración de costos de producción. Según los indicadores financieros el proyecto es viable y el beneficio obtenido es de \$0,88 centavos por cada dólar invertido.



3.6 PROYECTO: EXPLOTACION DE CERDOS

INTRODUCCION

En los últimos años se han realizado importantes avances en la mejora genética de los cerdos, obteniendo líneas y cruces con una alta capacidad de aprovechamiento metabólico de los nutrientes para su transformación en producciones animales (carne)", obteniendo de esa manera una producción mayor carne disponible en el mercado. En definitiva, los cerdos se han convertido en máquinas de producir carne.

Los cerdos son explotados por su carne debido a las características, su explotación ha alcanzado mayor grado de industrialización, ya que sus cuerpos son destinados a la industria de la alimentación.

La crianza y engorde de cerdos es una actividad que tiene como objetivo producir la mayor cantidad de carne de buena.



La explotación de cerdos creara una fuente de ingreso económico para la Asociación de Mujeres, con un manejo adecuado permitirá obtener de él altos rendimientos productivos en el menor tiempo posible.

NOMBRE COMUN: CERDOS

FAMILIA: ARTIDACTILOS

NOMBRE

CIENTIFICO:

ARTIODACTILOS

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Contribuir a la asociación de Mujeres con un proyecto de manejo de costos de la explotación de cerdos que genere ingresos económicos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Manejo adecuado en la crianza de cerdos.
- Determinar clientes a nivel local



- Desarrollar capacitaciones de costos de producción en la explotación de cerdos.
- Analizar costos y ganancias en la explotación de cerdos en cada etapa.

CONCEPTOS BÁSICOS EN LA EXPLOTACIÓN DE CERDOS

ORIGEN: Los cerdos aparecen descender de dos sidos salvajes, una especie europea y otra del sureste asiático, probablemente fueran domesticados en China hace unos 9000 años y mas tarde en Europa.

CARACTERÍSTICAS

El cerdo domestico adulto tiene un cuerpo pesado y redondeado, un hocico comparativamente largo y flexible patas cortas con cacos hendidos y una cola corta. La piel gruesa pero sensible, esta cubierta en gran parte por ásperas cerdas y exhibe una amplia variedad de colores. Los cerdos domésticos son animales rápidos e inteligentes.



INSTALACIONES

Las instalaciones constituyen uno de los papeles más importantes en el programa de inversiones para la explotación porcina. Pues representan erogaciones absolutamente necesarias que no producen ganancias inmediatas. Por esta razón el capital inmovilizado debe ser el menor posible. Las instalaciones y equipos pueden facilitar en gran medida el manejo del rebaño si han sido proyectadas funcional y racionalmente.

Las instalaciones deben atender determinadas exigencias básicas en cuanto a higiene, orientación, economía, racionalización del trabajo y fácil manejo. Para producir mas y eficientemente los cerdos necesitan instalaciones adecuadas, debido a su hábito de alimentación monogastrico-omnivoros, su dificultad para transpirar, su tendencia natural a la tranquilidad, su necesidad de economizar energía y su deficiente aparato termorregulador. A fin de que equipo e instalaciones cumplan sus finalidades de facilitar la crianza del cerdo deben cumplir las siguientes condiciones:

Higiene

Orientación correcta



Funcionalidad

Bajo costo

Las instalaciones son higiénicas cuando están bien ventiladas y atienden a los factores climáticos (viento, temperatura, humedad). Además deben permitir una correcta exposición al sol o protección según las circunstancias. En zonas donde el clima es templado-cálido, las instalaciones deben estar abiertas pues en la mayoría de los casos el problema consiste en superar el calor. El frío constituye un obstáculo solamente durante la primera semana de vida del lechón.

ELECCION DEL LUGAR

Dentro de las probabilidades, el lugar destinado a los cerdos, debe ser alto, soleado, seco, aireado, con buen declive para permitir el rápido drenaje del agua, suelo permeable y fértil. Los lugares húmedos, oscuros, fríos, bajos e impermeables son inadecuados e incómodos para la explotación.

Como la transpiración del cerdo es nula, el animal busca los lugares húmedos, charcos, bañados, etc.



Sin embargo si hay refugios bien ventilados y piquetes empastados con sombra, el cerdo puede prescindir de charcos, bañados y piletas, verdaderos focos de parasitosis y otras enfermedades.

La humedad ambiental es el mayor enemigo del cerdo. Una humedad elevada con baja temperatura predispone al animal a las enfermedades de los aparatos respiratorio y digestivo. Si la humedad y la temperatura son elevadas provocan inapetencias y crean condiciones óptimas para los parásitos externos e internos.

Las instalaciones destinadas a cerdos deben asentarse en zonas de buenos caminos, que permitan el acceso permanente al criadero.

Se deben realizar las instalaciones en áreas distantes del tránsito de vehículos y vacunos. Esta última precaución es importante para controlar la brucelosis y la aftosa, enfermedades que ocasionan pérdidas cuantiosas en la explotación actual del cerdo.



DIVISION DEL CRIADERO

Independientemente del sistema de crianza utilizado, el criadero debe poseer una distribución racional que provea una comunicación funcional de sus partes y permita el fácil manejo de los animales y el acceso sin dificultad.

MATERNIDAD

La maternidad es una instalación destinada a la cerda que va a parir, y debe ofrecer comodidades para la madre, seguridad a los lechones y facilidad en el manejo. Es una instalación indispensable en cualquier sistema de crianza.

La primera etapa necesaria para la productividad del rebaño, es la reproductividad que se inicia con el servicio y finaliza con el parto. Un parto bien atendido asegura un buen comienzo para la vida del lechón, las instalaciones adecuadas facilitan la atención del parto y de los lechones.

COMEDEROS Y BEBEDEROS

Los comederos y Bebederos deben satisfacer las exigencias de higiene y facilitar la limpieza. Por lo tanto la



alimentación así como los equipos empleados en ella, son aspectos que deben considerarse cuidadosamente 35.

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION

Construcción de chancheras de 15 m² y los comederos de 7,50 m. de largo x 30 de ancho, para 15 chanchos.

Datos que se aplicaran para realizar los costos de la explotación:

- Se aplicara el 5% de mortalidad de los 15 chanchos.
- Consumo diario de balanceado 3 libras
- Consumo diario de banano verde por día 5 unidades
- Período de 120 días
- 1 saco = 80lbs.
- Cerdo de 2 meses con un peso promedio de 15 a 20 kilos



- Cerdo de 6 meses con un peso promedio de 100 a 120 kilos

EXPLORACION DE CERDOS	
INSTALACION DE PORCINOS	GALPON 15m ² (1m ² x animal)
COMEDEROS	50cm x animal
MORTALIDAD	5% DE MORTALIDAD DE 15 CERDOS = 14 CERDOS
ALIMENTACION	3 LIBRAS DE BALANCEADO DE ENGORDE x ANIMAL x DIA 0,50 Kg BANANOS VERDES/ANIMAL/DIA (0 (0,50Kg.verdes/15animales/día) =7.5 Kg./dia SUERO 1 GALON /ANIMAL/DIA
PROMEDIO DE LIB. X CERDO	
TIEMPO DE DESARROLLO	4 MESES



COSTOS DE EXPLOTACION DE CERDOS PARA ENGORDE							
				CANT. PRODUCIDA	15,00		
EXPLOTACION	CERDOS			COSTO TOTAL DE INVERSION	3508,22		
RAZA	LANDRACE			5% MORTALIDAD	14		
ETAPA	4 MESES			COSTO PRODUCCION / CERDO	246,19		
				COSTO PRODUCCION / LIB. CARNE	1,23		
ELEMENTOS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TIPOS DE COSTOS		COSTO TOTAL	
				FIJOS	VARIABLES		
FASE. COSTOS DE DESARROLLO							
MATERIALES							
LECHONES (2 SEMANAS =30-40 LIBRAS)	UNIDAD	15	50,00		750,00	750,00	
BALANCEADO DE ENGORDE	SACOS	68	18,00		1224,00	1224,00	
BANANO VERDE	KILOS	90	1,20		108,00	108,00	
SUERO	GALON	1800	0,10		180,00	180,00	
PECUTRIN VITAMINA	UNIDAD	1	2,50		2,50	2,50	
ANTIPARASITARIO INTERNO	UNIDAD	1	3,00		3,00	3,00	
ANTIPARASITARIO EXTERNO	FRASCO	1	4,00		4,00	4,00	
IVERMECTINA 100ML	FRASCO	1	12,00		12,00	12,00	
HIERRO ORGANICO INYECCION 100ML	FRASCO	1	6,00		6,00	6,00	
DESINFECTANTE	UNIDAD	1	5,00		5,00	5,00	
VACUNA BACTRINA TRIPLE 10ML (5cm X ANIMAL)	FRASCO	15	1,80		27,00	27,00	
LAMPA	UNIDAD	1	4,00		4,00	4,00	
MANO DE OBRA							
REMUNERACION DE TRABAJADOR	GUARDIAN	4	264,00	1056,00		1056,00	
REMUNERACION DE VETERINARIO	VISITA	1	10,00	10,00		10,00	
COSTOS DE EXPLOTACION							
CONSUMO DE AGUA	MES	12	3,00		36,00	36,00	
ARRIENDO DE CHANCHERAS	MES	4	20,00		80,00	80,00	
DEP. LAMPA (ANEXO 1)	ANUAL	4	0,18	0,72			
TOTALES					1066,72	2441,5	3508,22



INGRESOS DE EXPLOTACION DE CERDOS	
COSTOS DE PRODUCCION	3508,22
INGRESO TOTAL DE VENTAS	3640,00
5% MORTALIDAD	14,00
COSTO VENTA / CERDO (90,9 libr.)	260,00
COSTO VENTA / LIBRA CARNE	1,30

INGRESOS			
	VENTAS	COSTOS	
VENTAS - COSTOS=	3640,00	3508,22	131,78

INGRESOS	
INGRESOS	131,78

COSTOS DE PRODUCCION EN 1 AÑO

COSTOS, INGRESOS Y GASTOS ANUALES	
COSTOS DE PRODUCCION ANUALES	10522,50
GASTOS ANUALES	3546,00
INGRESO DE VENTAS ANUALES	10920

AÑO	FLUJO NETO			
	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO
0	10522,50		10522,50	-10522,50
1		10920	3546	7374
2		10920	3546	7374
3		10920	3546	7374
4		10920	3546	7374
5		10920	3546	7374
				26347,50



EVALUACION DE INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores utilizados en la evaluación financiera de la explotación de Cerdos son: Valor Neto Actualizado VNA, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio – Costo RBC. A continuación se realiza los cálculos.

ANALISIS DEL VALOR NETO ACTUALIZADO.-Es valorar el proyecto de 5 años, los valores deben ser traídos al día de hoy (actualizados) con una tasa de descuento de 12% para proyectos Pecuarios. Por lo tanto el Valor Neto Actualizado del proyecto no es de \$26347,50, si no realmente de\$16.059,11 por efecto del valor dinero en función del tiempo.

VNA \$ 16.059,11

ANALISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.-Es una medida de eficiencia de proyecto de Explotación Cerdos o de su rentabilidad. Si la TIR es mayor que el costo del capital (la tasa de interés más alta a la cual las instituciones financieras suelen prestar), en este caso se acepta el proyecto.

TIR 64%

ANALISIS DE LA RELACION COSTO – BENEFICIO.- Si la tasa de descuento que se utilizo es de 12%, se acepta una



RCB superior a 1, por que esto significa que por cada dólar invertido se recibirán 0,89 centavos que dando como rentabilidad luego de pagarse los costos.

RBC \$1,89

CONCLUSIONES:

Este proyecto de cerdos pretende contribuir a la estabilidad económica y familiar de la Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia. Mejorando sus conocimientos en la administración de costos de producción. Según los indicadores financieros el proyecto es viable y el beneficio obtenido es de \$0,89 centavos por cada dólar invertido.

3.7 PROYECTO: PRODUCCION DE BRÓCOLI



INTRODUCCION

El cultivo de Brócoli es uno de los cultivos sembrados por su extensión en mayor a menor escala la sierra ecuatoriana, correspondiendo a un 40% Provincia de Pichincha, el 40% en Cotopaxi, el 8% en Imbabura, el 6% en Chimborazo, en Tungurahua y el 2% en el Azuay. El brócoli es exportado a Estados Unidos y Europa utilizando un transporte marítimo.

El clima apto para este cultivo es templado frio, su fruto es de color verde mas intenso por la luminosidad especial de la zona ecuatorial. Tiene una producción anual constante de 3 cosechas al año.

El Brócoli por ser una hortaliza muy apetecida en el mercado por su valor nutricional, la Asociación de mujeres ha



visto conveniente realizar un proyecto del cultivo de brócoli con el fin de manejar bien los costos de producción, realizar un estudio de mercado para sacar su producción y planificar su producción evitando a que los intermediarios acaparen la producción a precios bajos.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Mejorar la calidad de producción de brócoli que permita producir el volumen necesario para cubrir la demanda local.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Capacitar a la Asociación en el manejo y comercialización del cultivo de brócoli
- Realizar talleres practico de como se debe administrar una finca
- Realizar un estudio de mercado del brócoli.
- ofertar un producto fresco de buena calidad



- Analizar costos de producción y beneficios del cultivo de brócoli.

CONCEPTOS BÁSICOS EN LA PRODUCCIÓN DE BRÓCOLI

Su origen parece que está ubicado en el Mediterráneo oriental y concretamente en el Próximo Oriente (Asia Menor, Líbano, Siria, etc.). Los romanos ya cultivaban esta planta, pero hace unos 20 años que su consumo empezó a incrementarse.

Es una planta similar a la coliflor, aunque las hojas son más estrechas y más erguidas, con peciolo generalmente desnudos, limbos normalmente con los bordes más ondulados; así como nervaduras más marcadas y blancas; pellas claras o ligeramente menores de tamaño, superficie más granulada, y constituyendo conglomerados parciales más o menos cónicos que suelen terminar en este tipo de formación en el ápice, en bastantes casos muy marcada.

Es importante resaltar la posible aparición de brotes laterales en los Brócoli s de pella blanca en contraposición a la ausencia de este tipo de brotes en la coliflor. La raíz es pivotante con raíces secundarias y superficiales.



Las flores del Brócoli son pequeñas, en forma de cruz de color amarillo y el fruto es una silicua de valvas ligeramente convexas con un solo nervio longitudinal. Produce abundantes semillas redondas y de color rosáceo.

Para un desarrollo normal de la planta es necesario que las temperaturas durante la fase de crecimiento oscilen entre 20 y 24°C; para poder iniciar la fase de inducción floral necesita entre 10 y 15°C durante varias horas del día.

La planta y la pella no suelen helarse con temperaturas cercanas a 0° C, cuando su duración es de pocas horas del día.

Los objetivos de la Mejora Genética en Brócoli se basan fundamentalmente en:

- Incremento de los rendimientos.
- Producción homogénea y recolección solapada.
- Adaptación de los factores agronómicos que influyen en el desarrollo de la planta y de la inflorescencia.
- Resistencia a plagas y enfermedades.



TAXONOMÍA

FAMILIA: *BRASSICACEAE*

NOMBRE CIENTIFICO: *BRASSICA OLERACEA* L.

VARIEDAD: *BOTRYTIS*

NOMBRE COMUN: BRÓCOLI

PREPARACIÓN DEL TERRENO

Se dará una labor de subsolador a unos 50 cm, seguido de una de vertedera de 40 cm. Posteriormente se darán unas labores complementarias de grada o cultivador, para dejar de este modo el suelo bien mullido. Se realizarán los surcos separados entre sí de 0.8 a 1 m, según la variedad.

SIEMBRA

El Brócoli se siembra en semillero. La semilla se cubre ligeramente con una capa de tierra de 1-1.5 cm y con riegos frecuentes para conseguir una planta desarrollada en unos 45-55 días. La planta nace aproximadamente a los 10 días después



de la siembra. En general, la cantidad de semilla necesaria para una hectárea de plantación es de 250 a 300 gramos, en función del marco de plantación y de la variedad que se plante. Si el semillero está muy espeso es conveniente aclararlo para que la planta se desarrolle de forma vigorosa y evitar el ahilamiento.

TRASPLANTE

La planta tiene que ser vigorosa y estar bien desarrollada con 18-20 cm de altura y 6-8 hojas definitivas, lo que tiene lugar a los 50 días de siembra. A una distancia de 80 cm entre hilera y 40 cm entre planta y planta.

RIEGO Y FERTILIZACIÓN

El riego abundante es indispensable en este cultivo para el desarrollo de la pella. En suelos demasiado ácidos conviene utilizar abonos alcalinos para elevar un poco el pH con el fin de evitar el desarrollo de la enfermedad denominada “hernia o potra de la col”.



MALAS HIERBAS

El terreno se debe mantener limpio de malas hierbas, ya sea manual o con la ayuda de químicos contra malas hierbas anuales y gramíneas.

RECOLECCIÓN

Los Brócoli s deben cosecharse con el número de hojas exteriores necesario para su protección; en el caso de los Brócoli s de pella conviene que estén lo mas cubiertos posible. La recolección comienza cuando la longitud del tallo alcanza 5 ó 6 cm. posteriormente se van recolectando a mediada que se van produciendo las inflorescencias. El Brócoli de buena calidad debe tener las inflorescencias cerradas y de color verde brillante y compacto (firme a la presión de la mano).

VALOR NUTRICIONAL

El Brócoli ha sido calificado coño la hortaliza de mayor valor nutritivo por unidad de peso de producto comestible. Su



aporte de vitamina C, B2 y vitamina A es elevado; además aporta con cantidades significativas de minerales 36.

Valor nutricional del Brócoli por 100 g de producto comestible	
Proteínas (g)	5.45
Lípidos (g)	0.3
Glúcidos (g)	4.86
Vitamina A (U.I.)	3.500
Vitamina B ₁ (mg)	100
Vitamina B ₂ (mg)	210
Vitamina C (mg)	118
Calcio (mg)	130
Fósforo (mg)	76
Hierro (mg)	1.3
Calorías (cal)	42-32

PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACION DEL CULTIVO DE BRÓCOLI

Se prepara el suelo hasta obtener una textura suelta, se realiza el surcado a una distancia de 80 cm. y en lo posterior se realiza la siembra a 40cm de distancia entre planta.



Datos que se aplicaran para realizar los costos del cultivo de brócoli:

- Se aplicara el 5% de mortalidad de las plantas.
- La distancia entre hileras es de 80 cm
- La distancia entre planta y planta es de 40 cm
- 1250 plantas en una extensión de terreno de 400m².
- 1 saco de fertilizante Fertinaza = 100lbs.



COSTOS DE PRODUCCION DE BROCOLI						
CULTIVO	BROCOLI		CANT. PLANTAS/ 400m2			1250,00
VARIEDAD	ITACA		COSTO TOTAL DE INVERSION			254
ETAPA	1 CICLO		5% MORTALIDAD			1188
TIEMPO	3 MESES		COSTO DE PROD. / BROCOLI			0,21
ELEMENTOS DE COSTO	UNIDAD DE MEDIDA	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TIPOS DE COSTOS FIJOS	VARIABLES	COSTO TOTAL
FASE. COSTOS DE DESARROLLO						
<u>MATERIALES</u>						
PLANTAS	UNIDAD	1250	0,03		37,50	37,50
FERTINAZA (FERTILIZACION ORGANICA)	SACO	6	5,50		33,00	33,00
MURIATO DE POTASIO (FERTILIZACION)	LIBRAS	6	2,00		12,00	12,00
VIGORIZADOR (FERTILIZACION)	LIBRAS	2	3,00		6,00	6,00
MALATHION 57 EC (CONTROL FITOSANITARIO)	LITRO	0,5	2,60		1,30	1,30
PALAMAROT (CONTROL FITOSANITARIO)	GRAMOS	2	0,90		1,80	1,80
TERRACLOR (CONTROL FITOSANITARIO)	ONZAS	2	0,20		0,40	0,40
VITAVAX 300	LIBRAS	0,2	9,00		1,80	1,80
AZADON	UNIDAD	1	4,00		4,00	4,00
BOMBA DE MOCHILA	UNIDAD	1	12,00		12,00	12,00
ASPERSORES	UNIDAD	2	4,50		9,00	9,00
SACOS	UNIDAD	10	0,15		1,50	1,50
PIOLAS	UNIDAD	1	2,20		2,20	2,20
<u>MANO DE OBRA</u>						
REMUNERACION DEL Ing. AGRONOMO	VISITAS	1	10,00	10,00		10,00
REMUNERACION DEL ARADOR	JORNAL	1	8,00		8,00	8,00
REMUNERACION DE RIEGO	JORNAL	12	8,00	96,00		96,00
REMUNERACION DE POSTCOSECHA	JORNAL	2	8,00		16,00	16,00
<u>COSTOS COMUNESDE EXPLOTACION</u>						
IMPUESTOS DE PREDIOS	MENSUAL	3	0,50		1,50	1,50
DEP. AZADON (ANEXO # 1)	MENSUAL	1	0,11	0,11		0,11
DEP. ASPERSORES (ANEXO # 2)	MENSUAL	1	0,13	0,13		0,13
DEP. BOMBA DE MOCHILA (ANEXO # 3)	MENSUAL	1	0,13	0,13		0,13
TOTALES				106,11	148,00	254,11

A continuación se explica los ingresos y egresos de la producción de Brócoli.

INGRESOS DE VENTAS DE LA PRODUCCION DE BROCOLI	
INGRESO TOTAL DE VENTAS	356,25
BROCOLI PRODUCIDO	1188
COSTO DE PRODUCCION / BROCOLI	0,21
COSTO DE VENTA / BROCOLI	0,30

INGRESO COSTO- VENTAS			
	VENTAS	COSTOS	
INGRESO - COSTOS	356,25	254,11	102,14

INGRESO	
INGRESO	102,14

DEPRECIACIONES

AZADON (ANEXO # 1)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR
0				4,00
1	1,33	0,11	1,33	2,67
2	1,33	0,11	2,67	1,33

ASPERSORES (ANEXO # 2)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR
0				4,50
1	1,50	0,13	1,50	3,00
2	1,50	0,13	3,00	1,50
3	1,50	0,13	4,50	0,00

BOMBA DE MOCHILA (ANEXO # 3)				
AÑOS	Dep. ANUAL	Dep. MENSUAL	Dep. ACUMULADA	VALOR
0				12,00
1	1,50	0,13	1,50	10,50
2	1,50	0,13	3,00	9,00
3	1,50	0,13	4,50	7,50
4	1,50	0,13	6,00	6,00
5	1,50	0,13	7,50	4,50
6	1,50	0,13	9,00	3,00
7	1,50	0,13	10,50	1,50
8	1,50	0,13	12,00	0,00



COSTOS DE PRODUCCION EN 1 AÑO

COSTOS, INGRESOS Y GASTOS ANUALES	
COSTOS DE PRODUCCION ANUALES	1017,48
GASTOS ANUALES	527,48
INGRESO DE VENTAS ANUALES	1425

FLUJO NETO DE PRODUCCION DE BROCOLI				
AÑO	INVERSION	INGRESOS	EGRESOS USD	FLUJO NETO
0	1017,48	-	1017,48	1017,48
1		1425	527,48	897,52
2		1425	527,48	897,52
3		1425	527,48	897,52
4		1425	527,48	897,52
5		1425	527,48	897,52
				3470,12

FLUJO NETO.- Es la representación anual del proyecto de brócoli, que viene de la diferencia entre Ingresos y costos.

EVALUACION DE INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores utilizados en la evaluación financiera de la Producción de Brócoli son: Valor Neto Actualizado VNA, Tasa Interna de Retorno y Relación Beneficio – Costo RBC. A continuación se realiza los cálculos.



ANALISIS DEL VALOR NETO ACTUALIZADO.-Es valorar el proyecto de 5 años, los valores deben ser traídos al día de hoy (actualizados) con una tasa de descuento de 12% para proyectos Agrícolas. Por lo tanto el Valor Neto Actualizado del proyecto no es de \$3470,12, si no realmente de\$1.980,25 por efecto del valor dinero en función del tiempo.

IA \$1.980,25

ANALISIS DE LA TASA INTERNA DE RETORNO.-Es una medida de eficiencia de proyecto de brócoli o de su rentabilidad. Si la TIR es mayor que el costo del capital (la tasa de interés más alta a la cual las instituciones financieras suelen prestar), en este caso se acepta el proyecto.

84%

ANALISIS DE LA RELACION COSTO – BENEFICIO.- Si la tasa de descuento que se utilizo es de 12%, se acepta una RCB superior a 1, por que esto significa que por cada dólar



invertido se recibirán 0,97 centavos que dando como rentabilidad luego de pagarse los costos.

RBC \$ 1,97

CONCLUSIONES:

Contribuir a una estabilidad económica y familiar de la Asociación de Mujeres Combatientes de la Parroquia, ofertando productos de buena calidad y en volúmenes adecuados. Según los indicadores financieros el proyecto es viable y el beneficio obtenido es de \$0,97 centavos por cada dólar invertido.



CAPITULO IV

CONCLUSIONES:

La planificación estratégica es una herramienta fundamental e indispensable para un adecuado desarrollo de la organización y por que permite diseñar proyectos para obtener resultados a mediano y largo plazo. Es una propuesta que permite la solución de dificultades que se presentan en la organización.

La implementación de la planificación estratégica como proyecto alterno, fortalece a la organización asumiendo el reto de convencimiento, compromiso de las socias en adoptar la metodología adecuada remplazando a técnicas tradicionales.

La aplicación de la planificación estratégica en la organización será dinámica y flexible, a media que se vaya desarrollando se puede realizar cualquier ajuste por que la realidad exige.



Un adecuado manejo de planificación y gestión de la organización aseguraría la ejecución total en sus proyectos, mejorando el nivel de vida de las socias y familias, por otro lado se evitaría el desempleo, la pobreza y la migración existen en la localidad.

La Matriz FODA elaborada colectivamente permitió conocer el estado actual de la organización y hacer una propuesta de cambios para realizar diferentes proyectos.

El ambiente de la Asociación y de la sociedad. Esta afectada por los cambios: demográficos, económicos, sociales, de competitividad regional y Nacional. Estos cambios inciden en la dirección, organización y gestión de la Asociación.

Las limitaciones de liderazgo y compañerismo en la organización impiden a fortalecer una actitud positiva hacia el cambio.

Los proyectos propuestos colectivamente, permitirán el fortalecimiento social, económico, y administrativo de la Asociación.



CAPITULO V

RECOMENDACIONES:

Impulsar la ejecución de la planificación estratégica como una herramienta fundamental para mejorar la gestión organizacional y administrativa, impulsando al desarrollo eficiente de sus proyectos.

Promover entre las socias las acciones contempladas en este plan estratégico para fortalecer la organización y aplicar las políticas, estrategias y proyectos propuestos.

Gestionar el respectivo financiamiento mediante convenios con instituciones, fundaciones, Ongs, como: SENDAS; Richarine entre otras; y el apoyo necesario para capacitación, asesoría de proyectos acorde a los requerimientos de la organización, proporcionándoles bienestar a las socias y sus familias.



Desarrollar programas de motivación entre las socias actuales y potenciales, para mantener la actitud innovadora que pueda ser evidenciado la elaboración de esta propuesta.

Construir entre las integrantes de la Asociación un estilo de vida colectivo que consolide la unidad y estimule la participación equitativa justa y permanente de sus socias para garantizar la sostenibilidad del presente plan.



BIBLIOGRAFÍA:

1. Abendaño, A. Benavides, V. 2001. “Planificación Estratégica”. Editorial Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación. Quito - Ecuador. 171 pp.
2. Ackoff (1.981),”Gestión Estratégica Corporativa” .Disponible en: www.oocities.com/unefa_cip/GLogistica.doc
3. AECOP. “Liderazgo estratégico”. 2010. Disponible en: <http://aecop.net/2006/04/breve-historia-del-liderazgo/> AECOP.
4. Agroenfoque 2003. Liderazgo Empresarial. para el desarrollo Agropecuario, Agroindustrial y Agroexportaciones. Revista de Lima, Enero: 53 – 57.
5. Anello E. Hernandez J. 1998. “Planificación Estratégica”. Editorial Asociación. De Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias dela Educación. Quito - Ecuador. 138 pp.



6. Ayuqui J. (2003) Resumen ejecutivo. Disponible en:
<http://www.monografias.com/trabajos13/resejecu/resejecu.shtml?monosearchilideraz>.

7. Carlos M. 2010. “Dirección Estratégica.”. Disponible en:
www.ipardes.gov.br/pdf/revista_PR/107/carlos_mattos.pdf

8. Casares A. (1996). “Liderazgo”, capacidades para dirigir
.México DF. 183pp.

9. Chin Shih Huang Ti. 2010. “Historia de liderazgo”. China.
Disponible en:
<http://www.paginasprodigy.com/dchong/historiadechina.htm>

10. Capo J, “Conducción estratégica empresas”, Asignatura en
la Maestría de Gerencia y Administración de Empresas
Agropecuarias, 2007.



11. Cuesta E. 2007 “Gestión Empresarial”, CD:\Gerencia Empresarial \Bibliografía\Administración\Gestión, Cuenca Ecuador.
12. Elton Mayo.1987. ”liderazgo estratégico” Disponible en: www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/inngest.htm
13. Evoli J.2010. “Planificación Estratégica”. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane1.shtml>
14. Fischman, D. (2000). “El Espejo del Líder”. Editorial Universidad de Ciencias Aplicadas / El Comercio.Lima. 239pp.
15. Godstein L. Nolan T. 2000 “Planificación Estratégica”. aplicada. Bogotá – Colombia. 180pp.



16. INVESPLAN. 1991 “Guía de la Gestión Estratégica Corporativa”. Una Propuestas Metodológica. Documentos. ESPE. Quito - Ecuador.
17. Igor A.1980. “Planificación Estratégica”. Disponible en:
www.elprisma.com/apuntes/administracion/
18. Jorge I. 1990. “Planificación Estratégica”. Disponible en:
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc.htm>.
19. Kouzes, J. y Posner, B. (1999). “El planificador desafío de liderazgo”. San Francisco - España. 335pp.
20. Kotler, 1990. “Planificación Estratégica”. Disponible en:
http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html.
21. Koontz y Weihrich, 1994. “planificación”. Disponible en:
http://infoplanificacion.blogspot.com/2006/09/definicion-de-conceptos_13.html



22. Lozano, A.2002. “Estrategia y dirección estratégica”.
Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/56/56/lidevoact.htm>

23. Lozano, A. 2002. “Estrategia y dirección estratégica”.
Disponible en:
www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/pla_nestraarvey

24. Masifern E., Ricart J. Vila J. 1991. “Dirección Estratégica.
Ediciones Folio. Barcelona – España.

25. Parker M. 2010. “Liderazgo”. Follet. Disponible en:
<http://usuarios.multimania.es/pcastillo80/pages/rhmnos/lider.htm>

26. Pérez M. “Guía Práctica de Planificación Estratégica”. Cali
– Colombia



27. Meggison, M. y Pietri Jr. (1.988), Disponible en:
<http://www.redpartidos.org/files/planificacionestrategica.pdf>
28. Rodríguez G., Fermín O. y Alemañy R. 2004. “Dirección y Planificación Estratégicos” EditorialEnfoque. Cuba. 15pp.
29. Russell A. 2010. “Dirección estratégica”. Limusa, México. Disponible en:
www.unlz.edu.ar/Sociales/web/01PlaEmp.doc
30. Sarango D, 2005 “La planificación estratégica para la Facultad de Ciencias Agropecuarias”, Tesis previa la obtención de Magíster en Ciencias, Cuenca Ecuador.128pp.
31. Sallenave ,1991. “Planificación Estratégica”. Disponible en: <http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/n5/acch.htm>
32. Stogdill R.M. 1948. “Liderazgo”. Disponible en:
www.scribd.com/doc/49403031/Historia-liderazgo



33. Tarrillo H. 2007. “producción comercial de cuyes alimentados con forraje verde hidropónico” Arequipa. Disponible en: www.forrajehidroponico.com
34. Vallejo C. 2007. “políticas de Estado para el Agro Ecuatoriano 2007 – 2010” Quito-Ecuador.52-56 pp.
35. www.google.com. Cintora I. 2011. “Instalaciones para criadero de cerdos dedicado a la explotación semi-intensa”.
36. www.infoagro.com. Cultivo del Brócoli .2011.

ANEXOS

MATERIALES Y METODOS APLICADOS EN EL TALLER

METODO

Para la realización de este trabajo el método que se aplicó es teórico mediante talleres, debido a que el grupo de mujeres es pequeño. Las técnicas que se usaron es la de trabajo grupal implementando discusión y debates, orientación previa del tema a tratar y consensuando conclusiones y recomendaciones.



Foto 1: Asociación de mujeres capacitándose para la elaboración de la planificación Estratégica.



Foto 2: Asociación de mujeres elaborando la planificación Estratégica.



Foto 3: Elaborando de la Matriz FODA.



MATERIALES

Los recursos utilizados para la elaboración de la planificación estratégica son:

AUDIOVISUALES:

37. Infocus
38. Computadora
39. Papelógrafos

MATERIALES DE OFICINA:

- Lápices
- Marcadores de colores
- Papel de colores
- Cartulina
- Cinta

Microproyectos

La asociación a parte de trabajar en la horticultura, se dedican a la elaboración de Pan, manjar de leche, chaquis

(es parecida a la huma pero se hace con maíz pelado),
para la venta en pequeña escala.



Fotos 4 y 5: Elaboración de CHAQUIS



Fotos 6: Elaboración de PAN



Fotos 7: Elaboración de MANJAR DE LECHE



REPUBLICA DEL ECUADOR

**NOMINA DE SOCIAS ASISTENTES
A LA 1era. ASAMBLEA DONDE SE CONOCIERON,
DISCUTIERON Y APROBARON
EN PRIMER DEBATE EL ARTICULADO DEL ESTATUTO DE LA ASOCIACION**

N°	APELLIDOS	N° DE CEDULA	FIRMAS
	BARRETO MARIA AGRIPINA;	010339522-4.	Maria Barreto
	BERMEO OCHOA LICENA DORINDA;	010103668-9.	Licena B. Bermeo
	BERMEO RODRIGUEZ CARMEN ROCIO;	010091837-4;	Carmen Bermeo
	CABRERA OCHOA MARIA ASUNCION;	010360308-0.	Maria Cabrera
	CABRERA CRIOLLO DIGNA INES;	010194714-1.	Digna Cabrera
	CABRERA AUCAY JUANA LEONOR;	010152942-8.	Juana Cabrera
	CABRERA ROSARIO ASUNCION;	010145232-4.	Rosario Cabrera
	CABRERA PESANTEZ CARMEN ISABEL;	010144163-2.	Isabel Cabrera
	CABRERA DURAN LUCILA MARCELINA;	010112152-3.	Lucila Cabrera
	DELGADO DELGADO TEUDOSIA FLORENCIA	010056937-5.	Teodosia Delgado
	DURAN MENDIETA TRANCITO MELANIA	010329549-9.	Melania Duran
	DURAN MENDIETA ELVIA LEOPOLDINA;	010164492-0.	Elvia Duran
	GUERRERO BERMEO MERCEDES HERLINDA;	010056877-3.	Mercedes Guerrero
	GUERRERO RODRIGUEZ MARIANA DE JESUS;	010276917-1.	Mariana Guerrero
	OCHOA OCHOA GERARDINA LEONOR;	010164458-1.	Gerardina Ochoa
	OCHOA OCHOA MARIA PURIFICACION;	0702328915.	Maria Ochoa
	PEÑALOZA GUERRERO ZOILA MERCEDES;	010366576-6.	Zoila Peñaloza
	RODRIGUEZ RODRIGUEZ MARIANA DEL ROCIO;	010114589-4.	Mariana Rodriguez
	RODRIGUEZ DELGADO GLORIA MARIA;	010124783-1.	Gloria Rodriguez
	RODRIGUEZ GUERRERO MARIA DOLORES;	010155208-1.	Maria Rodriguez
	RODRIGUEZ SANCHEZ ROSA HUMBELINA;	010056914-4.	Rosa Rodriguez
	SANCHEZ CABRERA MARIA EVANGELINA;	010056351-9.	Maria Sanchez
	SANCHEZ MORA ENMA LEOPOLDINA;	010091940-6.	Enma Sanchez



EPOCA DE SIEBRA DE HORTALIZAS

Cultivo	Epoca de siembra	semilla / gramo	Forma de siembra
ACELGA	Todo el año	60 a 70	Se siembra directamente en el cantero a 30 cm de distancia entre plantas. También se puede sembrar en bandejas o macetas pequeñas, durante 30 a 40 días, para luego trasplantar cada 30 cm en el cantero.
AJO	Abr - Ago	Dientes	Se siembra directamente en el cantero a 10 cm de distancia entre plantas y entre filas. La punta del diente debe quedar para arriba.
APIO	Todo el año	250	Se siembra en bandejas o macetas pequeñas, hasta que a los 70 días se trasplanta cada 30 cm entre plantas en el cantero.
ARVEJAS	Mar -Set	3 a 5	Se siembra directamente en el cantero a 40 cm de distancia entre plantas y entre filas.
BRÓCOLI	Todo el año	250 a 300	Se siembra en bandejas o macetas pequeñas, hasta 30 a 40 días para trasplantar a una distancia de 40 cm entre plantas en el cantero.
CEBOLLA	Feb - Jun	250	Se siembra en bandejas o macetas pequeñas, hasta que a los 10 cm de altura se trasplanta cada 15 cm entre plantas y 25 cm entre filas en el cantero.
COLIFLOR	Todo el año	350 a 400	Se siembra en bandejas o macetas pequeñas, hasta tener 15 cm de altura para trasplantar a una distancia de 40 cm entre plantas en el cantero.
ESPINACA	Todo el año	90 a 125	Se siembra directamente en el cantero a 20 cm de distancia entre plantas y entre filas.
HABAS	Mar - Set	1 a 2	Se siembra directamente en el cantero a 40 cm de distancia entre plantas y entre filas.
LECHUGA	Todo el año	700 a 750	Se siembra en bandejas o macetas pequeñas, hasta tener 6 hojas o una altura aproximada de 8 cm para trasplantar a una distancia de 30 cm entre plantas en el cantero.
PAPA	Feb - Mar Ago - Set		La semilla es la papa entera si pesa entre 30 y 50 gr y en caso de ser de mayor peso se parte a la mitad. Se siembra directamente en el cantero a 30 cm de distancia entre plantas y 70 cm entre filas.
PEREJIL	Todo el año	500	Se siembra directamente en el cantero a 5 cm de distancia entre plantas y 30 cm entre filas.
RABANITO	Todo el año	100 a 130	Se siembra directamente en el cantero a 5 cm de distancia entre plantas y entre filas.
REPOLLO	Todo el año	350 a 400	Se siembra en bandejas o macetas pequeñas, hasta tener 15 cm de altura para luego trasplantar a una distancia de 40 cm entre plantas en el cantero.