INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS

TÍTULO DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

JENNIFER MARÍA GUARTAZACA ENCALADA

SILVIA ALEXANDRA ENCALADA ENCALADA

Cuenca, 08 de agosto de 2024

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

TECNOLOGÍA SUPERIOR EN GESTIÓN DE LAS FINANZAS POPULARES Y SOLIDARIAS

Diagnóstico Participativo y Diseño de un Plan de Mejora para la Asociación de Productores Agropecuarios de Guiñadel

Trabajo de integración curricular como requisito previo para optar al Título de Tecnólogo/a en Gestión De Las Finanzas Populares Y Solidarias

AUTORES:

Guartazaca Encalada Jennifer María

Encalada Encalada Silvia Alexandra

TUTOR: Fernando Paúl Pulgarín Chiriboga

Cuenca, 08 de agosto de 2024

Nosotras, Guartazaca Encalada Jennifer María y Encalada Encalada Silvia Alexandra, en calidad de autoras y titulares de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, bajo la opción de trabajo de integración curricular, "Crecimiento Sostenido: Diagnóstico Participativo y Diseño de un Plan de Mejora para la Asociación de Productores Agropecuarios de Guiñadel", de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación, concedemos a favor del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservamos a nuestro favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Asimismo, autorizamos al Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de integración curricular en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.



JENNIFER MARÍA GUARTAZACA ENCALADA

CC: 0106010374

Email: j.guartazaca@isteps.edu.ec



SILVIA ALEXANDRA ENCALADA ENCALADA

CC: 0106193188

Email: s.encalada@isteps.edu.ec

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y AUTENTICIDAD

Nosotras, Guartazaca Encalada Jennifer María y Encalada Encalada Silvia Alexandra, declaramos que el presente trabajo de titulación, bajo la opción de proyecto de integración curricular, es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros; con lo cual asumimos cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y se libera al Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria de toda responsabilidad.



JENNIFER MARIA GUARTAZACA ENCALADA

CC: 0106010374

Email: j.guartazaca@isteps.edu.ec



SILVIA ALEXANDRA ENCALADA ENCALADA

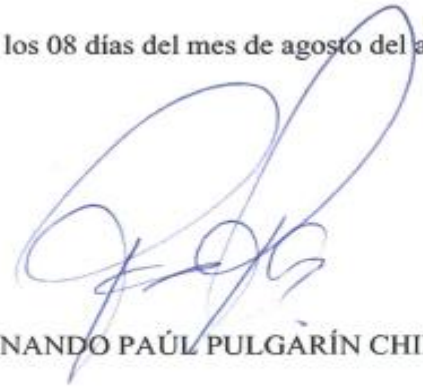
CC: 0106193188

Email: s.encalada@isteps.edu.ec

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Fernando Paúl Pulgarín Chiriboga, en calidad de tutor del trabajo de titulación, bajo la opción de proyecto de integración curricular, "Diagnóstico Participativo y Diseño de un Plan de Mejora para la Asociación de Productores Agropecuarios de Guiñadel", elaborado por las estudiantes Guartazaca Encalada Jennifer María y Encalada Encalada Silvia Alexandra, estudiantes de la Tecnología en Gestión de las Finanzas Populares y Solidarias, del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria, considero que el mismo reúne los requisitos y méritos necesarios en los campos técnico y metodológico para ser sometido a la evaluación por parte del jurado examinador que se designe, por lo que lo apruebo, a fin de que el trabajo de titulación sea habilitado para continuar con el debido proceso determinado por el Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social, Popular y Solidaria.

En la ciudad de Cuenca, a los 08 días del mes de agosto del año 2024.



FERNANDO PAÚL PULGARÍN CHIRIBOGA

CI: 0104136312

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado en primer lugar a mis padres por su apoyo y amor incondicional, su esfuerzo y dedicación constante han sido mi fuente de inspiración. A mis docentes por todas sus enseñanzas quienes fueron guías en mi formación académica, cuya guía han sido esenciales para la realización de este proyecto, de igual manera a aquellas personas que formaron parte de este proyecto, su esfuerzo y compromiso han sido fundamentales para su elaboración.



JENNIFER MARIA GUARTAZACA ENCALADA

En primer lugar, agradezco el apoyo incondicional de mi madre y mis hermanos que siempre estuvieron apoyándome para dar este paso fundamental. Así mismo, a todos los docentes que estuvieron presentes en toda esta trayectoria. Finalmente, al Instituto y todo su personal, cuya labor ha sido crucial para brindar un entorno propicio para el aprendizaje y el desarrollo académico.



SILVIA ALEXANDRA ENCALADA ENCALADA

AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mis más sinceros agradecimientos a mi familia por todo el apoyo brindado en todo momento, a mi tutor Fernando Pulgarín por su guía y paciencia constante durante todo el proceso de elaboración de este proyecto, así mismo agradezco a todas las socias de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel que participaron en este proceso, por compartir su tiempo y conocimiento.

JENNIFER MARÍA GUARTAZACA ENCALADA

Agradezco a mi familia por el apoyo que me ha brindado, al tutor Fernando Pulgarín que siempre estuvo apoyándonos, también agradezco a la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel que confiaron en nosotras para realizar esta fase del proyecto de tesis.

SILVIA ALEXANDRA ENCALADA ENCALADA

Contenido

Listado de ilustraciones……10

Listado de tablas……10

1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO 13
2. INTRODUCCIÓN 14
   - 2.1 Objetivo general 16
   - 2.2 Objetivos específicos 16
   - 2.3 Alcance y limitaciones 16
   - 2.4 Marco Teórico 17
     - 2.4.1 Otras Formas de Hacer Economía 17
       - 2.4.1.1 La Economía Solidaria 17
       - 2.4.1.2 La Economía Popular 18
       - 2.4.1.3 La Economía Popular y Solidaria (EPS) 19
     - 2.4.2 Los Procesos Participativos 21
       - 2.4.2.1 La Participación en el Contexto Organizacional 23
       - 2.4.2.2 El Impacto de la Participación en las Organizaciones Sociales 25
     - 2.4.3 Modelos de Gestión Organizacional Aplicados 26
       - 2.4.3.1 Gestión de la Planificación 26
       - 2.4.3.2 Gestión de las Personas 27
       - 2.4.3.3 Gestión Normativa Tributaria y Procesos de Producción 28
       - 2.4.3.4 Gestión de la Distribución y sus Canales 29
       - 2.4.3.5 Gestión de la Comunicación, Promoción e Imagen. 31
       - 2.4.3.6 Gestión del Mercado y la Competencia 32
   - 2.5. Metodología 33
     - 2.5.1. Enfoque Cualitativo 34
     - 2.5.2. Enfoque Cuantitativo 35
     - 2.5.3. Herramientas de Recolección de Datos 35
     - 2.5.4. Herramientas de Diagnóstico Integral 36
     - 2.5.5. Diagnóstico Participativo 38
3. DIAGNÓSTICO 38
   - 3.1. Resultados de Aplicación de Herramienta de Diagnóstico 39

3.2. Resultados de Encuesta a Autoridades de la Localidad 41
3.3. Resultados de Encuesta a Clientes de la Organización 42
3.3.1. Resumen de Resultados 43
4. IDENTIFICACIÓN 44
4.1. Identificación del Problema Central 44
4.2. Hipótesis y Efectos Causales 45
4.3. Argumentación Teórica 46
5. PROPUESTA 46
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 50
6.1. Conclusiones: 50
6.2. Recomendaciones 52
7. BIBLIOGRAFÍA 54
8. APÉNDICES 56

Lista de figura

Figura 1: Resumen del diagnóstico integral: 2024 41

Listado de tablas

Tabla 1: Respuestas del municipio de Gualaceo: 2024 42
Tabla 2: Resultados de la encuesta a clientes:2024 43
Tabla 3: Presentación de propuesta del plan de mejora: 2024.....47

Resumen

Este proyecto de titulación aborda el diagnóstico y la elaboración de un plan participativo de mejora para la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Se implementó un enfoque metodológico mixto, que integró técnicas cualitativas y cuantitativas para analizar a fondo el desempeño de la organización. A través de entrevistas con líderes y administradores, encuestas estructuradas dirigidas a socios, clientes y autoridades, y la utilización de herramientas de diagnóstico integral, se recopiló información detallada sobre los aspectos socio-organizativos, de producción, comerciales y financieros de la asociación. Los resultados del diagnóstico identificaron diversas fortalezas, como la alta participación de los socios y la gestión eficaz del abastecimiento y la calidad del producto. No obstante, también se evidenciaron debilidades críticas, particularmente en la formalización de procesos, la planificación estratégica y la gestión financiera. Para abordar estos desafíos, se desarrolló un plan de mejora que prioriza la formalización de estructuras, la capacitación continua, la optimización de la eficiencia operativa y la expansión de la presencia en el mercado. Las conclusiones del proyecto subrayan la necesidad de implementar este plan de mejora para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la asociación, así como para fortalecer su posición en la economía comunitaria.

Palabras clave: Diagnóstico, plan de mejora, participáción, gestión organizacional, Asociación de Productores Agropecuarios de Guiñadel, sostenibilidad.

Abstract

This thesis project addresses the diagnosis and development of a participatory improvement plan for the Association of Agricultural Producers and Entrepreneurs of Guiñadel. A mixed methodological approach was implemented, integrating qualitative and quantitative techniques to thoroughly analyze the organization's performance. Through interviews with leaders and administrators, structured surveys directed at members, clients, and authorities, and the utilization of comprehensive diagnostic tools, detailed information was collected on the socio-organizational, production, commercial, and financial aspects of the association. The diagnostic results identified various strengths, such as high member participation and effective management of supply and product quality. However, critical weaknesses were also evident, particularly in process formalization, strategic planning, and financial management.

To address these challenges, an improvement plan was developed that prioritizes the formalization of structures, continuous training, optimization of operational efficiency, and expansion of market presence. The project conclusions underscore the necessity of implementing this improvement plan to ensure the association's sustainability and growth, as well as to strengthen its position in the community economy.

Keywords: Diagnosis, improvement plan, participation, organizational management, Guiñadel Agricultural Producers Association, sustainability.

1. ESTRUCTURA DEL TRABAJO

El presente trabajo se estructura en varios capítulos, cada uno diseñado para proporcionar un análisis exhaustivo y una propuesta de mejora para la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Comienza con una introducción que establece el contexto del estudio, describiendo los objetivos generales y específicos del proyecto, así como su alcance y limitaciones. En el capítulo del marco teórico, se examinan conceptos clave relacionados con la economía solidaria, la economía popular y la economía popular y solidaria (EPS), además de los procesos participativos y los modelos de gestión organizacional aplicados. Este capítulo proporciona una base teórica sólida para el análisis posterior de la asociación.

La metodología empleada combina enfoques cualitativos y cuantitativos, utilizando diversas herramientas de recolección de datos y de diagnóstico integral, así como un enfoque de diagnóstico participativo que involucra a los socios y líderes de la asociación. Los resultados de estas herramientas se presentan en el capítulo de diagnóstico, donde se analizan los datos obtenidos de la aplicación de estas herramientas, así como los resultados de encuestas a autoridades locales y a clientes de la organización. Estos análisis permiten identificar las fortalezas y debilidades de la asociación y proporcionan una base para la formulación de una propuesta de mejora.

En la sección de identificación, se desarrolla un enfoque específico para identificar el problema central que enfrenta la asociación, formulando hipótesis sobre sus causas y efectos, y proporcionando una argumentación teórica que sustente estas hipótesis. A partir de este diagnóstico, se presenta una propuesta concreta que incluye acciones específicas para abordar las áreas de mejora identificadas. Finalmente, el documento concluye con una serie de conclusiones y recomendaciones que destacan las acciones prioritarias para fortalecer la capacidad operativa y la sostenibilidad de la asociación. La bibliografía y los apéndices proporcionan respaldo documental adicional y acceso a los datos y herramientas utilizados a lo largo del estudio.

2. INTRODUCCIÓN

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel se encuentra en la pintoresca parroquia de San Juan del Cid, situada a 15 kilómetros del centro del cantón Gualaceo, en la provincia de Azuay. Esta parroquia, fundada el 24 de junio de 1574 por Pedro Bravo, es reconocida como la más antigua y próspera de la región, caracterizada por su riqueza cultural y su compromiso con el turismo comunitario y de naturaleza. Su clima varía desde zonas frías hasta cálidas, con un largo invierno de noviembre a mayo y un verano de junio a agosto. El entorno natural es notable por su vegetación exuberante, destacándose recorridos como el de las orquídeas y el bosque Aguarango, que alberga una rica diversidad de flora y fauna.

San Juan del Cid es una comunidad trabajadora y dedicada al campo, donde la elaboración de artesanías, cultivos, productos orgánicos y la crianza de animales son actividades centrales. Las autoridades locales están comprometidas con la reactivación e impulso del desarrollo productivo y económico para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel, domiciliada en la Comunidad Guiñadel, Parroquia San Juan, surge del espíritu emprendedor de sus miembros. La asociación fue fundada en 2017 por la señora Digna y el señor Wilson, quienes, tras aprender la elaboración de mermeladas y yogur en cursos realizados en Sígsig, decidieron formalizar sus esfuerzos. Comenzaron con 15 socias y productos destinados al consumo personal, pero el éxito de sus mermeladas, hechas con frutas locales, les permitió ampliar su producción para distribución y venta en diversos sectores. La organización fue legalmente constituida el 7 de junio de 2022, marcando un hito en su camino hacia el crecimiento.

Este proyecto es el resultado de un trabajo conjunto con el apoyo del equipo de la Oficina de Gualaceo de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo Ltda. La cooperativa facilitó el contacto con la organización y ha sido un aliado crucial en el desarrollo de esta iniciativa. Este esfuerzo se enmarca dentro del trabajo que la cooperativa está realizando para fortalecer a las organizaciones locales, integrándolas en un ecosistema solidario que promueve el

desarrollo de diversos tipos de procesos productivos, de servicios, comerciales y de financiación.

A pesar de su potencial, la asociación enfrenta desafíos significativos que han obstaculizado su desarrollo, como la falta de un modelo de gestión efectivo, sostenibilidad limitada y una ausencia de liderazgo inspirador. Estos problemas, exacerbados por cambios frecuentes en su directiva y baja participación de socios, han resultado en una gestión deficiente y una paralización parcial de sus actividades productivas.

El presente anteproyecto tiene como objetivo principal abordar estas problemáticas mediante el desarrollo de un proceso participativo integral que comience con un diagnóstico detallado de la organización. Este diagnóstico servirá como base para la construcción de un plan de mejora que será implementado por las estudiantes responsables del proyecto, Jennifer Guartazaca y Silvia Encalada. Estas acciones están dirigidas a integrar a la asociación dentro del ecosistema solidario promovido a nivel nacional, especialmente en las regiones donde la cooperativa tiene presencia física.

Este proceso implicará un análisis exhaustivo de los procesos actuales de la asociación, así como la organización de grupos focales, actividades participativas, encuestas y entrevistas para recopilar información directa de los socios y otros actores clave. La identificación de áreas críticas que requieren intervención urgente será un paso fundamental para el desarrollo de estrategias efectivas y planes de acción que, junto con un seguimiento continuo, asegurarán que la asociación no solo revierta su tendencia de declive actual, sino que también se convierta en un motor de creación de empleo y desarrollo socioeconómico para la comunidad de San Juan del Cantón Gualaceo.

Con la implementación de este plan de mejora, se espera que la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel no solo fortalezca su estructura interna y operativa, sino que también se posicione como un modelo de referencia en la aplicación de principios de economía solidaria, contribuyendo significativamente al bienestar y prosperidad de sus miembros y de la comunidad en general.

2.1 Objetivo general

Fortalecer la gestión organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel para mejorar su eficiencia operativa, capacidad de respuesta a las demandas del mercado y su sostenibilidad a largo plazo.

2.2 Objetivos específicos

a. Elaborar un marco teórico que aborde los principales elementos de la gestión de las organizaciones y la importancia de procesos participativos en las mismas.

b. Desarrollar en colaboración con la organización una hoja de ruta que oriente la elaboración y ejecución del proyecto.

c. Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la organización mediante metodologías participativas, involucrando a todos los miembros relevantes.

d. Diseñar un plan de mejora que incorpore estrategias efectivas para optimizar la gestión interna de la asociación.

2.3 Alcance y limitaciones

El proyecto tiene como objetivo realizar un estudio de caso en la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel, con la finalidad de abordar eficazmente los desafíos operativos y estratégicos. Se espera revertir la actual tendencia de descenso y transformar la asociación en un motor de creación de empleo y desarrollo socioeconómico para la comunidad de San Juan del Cantón Gualaceo.

Para mejorar la sostenibilidad y eficacia de la asociación, se implementará una metodología rigurosa que incluirá enfoques cualitativos y cuantitativos, como encuestas y entrevistas. Se llevará a cabo un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) para comprender la situación actual de la organización. Con este análisis, se espera fortalecer la capacidad de la asociación para enfrentar desafíos, así como mejorar el liderazgo y la gestión en un lapso de cuatro meses.

No obstante, se identifican varias limitaciones que podrían afectar el desarrollo del proyecto. Entre ellas se encuentran la falta de liderazgo y compromiso de la directiva y los miembros, así como la carencia de formación y conocimiento. Estos factores han provocado una disminución en el número de socios y la paralización de actividades. Además, la ausencia de un plan de mejora ha llevado a una falta de gestión adecuada ya la incapacidad de adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades de crecimiento. El tiempo también representa una limitación, ya que muchos socios tienen obligaciones laborales que les impiden asistir a las sesiones planificadas.

2.4 Marco Teórico

El presente marco teórico ofrece un análisis integral de los enfoques económicos y organizativos que son fundamentales para abordar los desafíos enfrentados por la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Este análisis es crucial para entender cómo las organizaciones de economía popular y solidaria pueden superar obstáculos estructurales y operativos, logrando un impacto positivo y duradero en sus comunidades.

2.4.1 Otras Formas de Hacer Economía

La economía global contemporánea enfrenta una serie de desafíos que exigen la exploración de modelos económicos alternativos que prioricen el bienestar social y ambiental sobre el lucro desmedido. En este contexto, han surgido diversas formas de hacer economía que buscan reconfigurar las relaciones económicas tradicionales y promover un desarrollo más justo y sostenible. Entre estas alternativas, destacan la Economía Solidaria, la Economía Popular y la Economía Popular y Solidaria, cada una con características y enfoques únicos que contribuyen a la transformación social y económica.

2.4.1.1 La Economía Solidaria

La Economía Solidaria se presenta como un paradigma alternativo que permite a las personas organizarse para producir y consumir de manera sostenible, centrándose en el bienestar colectivo por encima del lucro personal. Según Auquilla et al. (2022), este modelo promueve

la generación de ingresos sin la ambición de lucro desmedido, priorizando la satisfacción de necesidades básicas de manera moderada y equitativa.

Este enfoque se caracteriza por su estructura organizativa basada en relaciones de cooperación, intercambio, financiamiento y consumo solidarios, tanto a nivel interno de las comunidades como en sus interacciones externas (Coraggio, Arancibia & Deux, 2010, citado por Auquilla, Ordóñez & Auquilla, 2014). La Economía Solidaria busca crear un tejido social y económico que fomente la inclusión y la justicia social, proporcionando un marco en el cual los recursos se gestionan colectivamente para el beneficio común.

La relevancia de la Economía Solidaria se hace aún más evidente al considerar su papel como una respuesta a las limitaciones del modelo capitalista, que a menudo se centra en la acumulación de capital y el individualismo. Obando (2009) argumenta que este sistema ofrece alternativas que priorizan la equidad y la cooperación sobre la competencia y el individualismo, abriendo vías para la construcción de sociedades más justas y sostenibles.

En este contexto, la Economía Solidaria se configura no solo como una alternativa económica, sino también como un movimiento social que promueve valores como la equidad, la solidaridad, la sostenibilidad y el respeto por la diversidad cultural. Su implementación implica repensar las formas tradicionales de organización económica, promoviendo la inclusión de actores que tradicionalmente han sido marginados por el sistema capitalista, y buscando la creación de un modelo económico que sea capaz de satisfacer las necesidades de todos sus miembros de manera justa y equitativa.

2.4.1.2 La Economía Popular

La Economía Popular se configura como un poderoso instrumento para las poblaciones socialmente excluidas, permitiéndoles mitigar los efectos adversos de los bajos niveles de ingreso familiar y la desigual distribución de la riqueza a nivel nacional. Según Romero (2012, citado por Auquilla, Ordóñez & Auquilla, 2014), este modelo económico ofrece un medio a través del cual las personas pueden enfrentar las desigualdades generadas por el orden económico establecido, valiéndose de su propia fuerza de trabajo y de los recursos disponibles para satisfacer sus necesidades básicas, tanto materiales como inmateriales (Sarria & Tiribia, 2004, citado por Auquilla, Ordóñez & Auquilla, 2014).

La Economía Popular se basa en la autoorganización de los procesos naturales y las capacidades humanas, con el fin de reproducir la vida y el trabajo en las mejores condiciones posibles (Coraggio, Arancibia & Deux, 2010, citado por Auquilla, 2014). Este enfoque promueve la creación de un tejido económico que integra prácticas y circuitos diversos, permitiendo a los sectores subalternos desarrollar formas innovadoras de reproducción económica y social.

Gago et al. (2023) destacan que las economías populares comprenden un amplio abanico de prácticas, circuitos e instituciones que están en constante cambio y adaptación. A través de estas, los sectores subalternos no solo buscan garantizar su subsistencia, sino también disputar la riqueza colectiva, redefiniendo así las formas tradicionales de trabajo y comercio. Este modelo promueve la resiliencia y la capacidad de adaptación de las comunidades, favoreciendo la inclusión económica y social de grupos que históricamente han sido marginados.

La Economía Popular se presenta como un espacio de resistencia y transformación, en el cual las personas y comunidades tienen la oportunidad de reconfigurar sus vidas y entornos. A través de esta economía, se fomenta una participación activa y un sentido de propiedad sobre los procesos productivos, lo que resulta en una mayor cohesión social y un fortalecimiento del capital social dentro de las comunidades.

2.4.1.3 La Economía Popular y Solidaria (EPS)

La Economía Popular y Solidaria (EPS) se posiciona como un paradigma alternativo al mercado capitalista tradicional, el cual tiende a concentrar poder en pequeños grupos que dominan los valores, necesidades y medios de comunicación, excluyendo así a consumidores y productores de las decisiones económicas fundamentales. Coraggio sostiene que la EPS busca superar estas limitaciones mediante la implementación de un Estado planificador y regulador que elimine los factores de exclusión (Villacres et al., 2018). Este enfoque enfatiza la importancia de un modelo económico que no solo se centre en la generación de utilidades, sino que también priorice la satisfacción de las necesidades básicas de las comunidades, respetando y preservando sus culturas y tradiciones.

La EPS se caracteriza por su enfoque social, pues se origina de la sociedad misma y busca producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los productores y las comunidades, distribuyendo equitativamente los beneficios generados. Al hacerlo, promueve un desarrollo económico inclusivo que fortalece el tejido social y fomenta la cohesión comunitaria.

El marco jurídico ecuatoriano respalda este modelo, como se refleja en el artículo 283 de la Constitución de la República del Ecuador, que define el sistema económico nacional como social y solidario. Este sistema integra diversas formas de organización económica —pública, privada, mixta, popular y solidaria— y asegura que la economía popular y solidaria sea regulada conforme a la ley, incluyendo los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

La Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria (LOEPS) establece principios clave para guiar a las personas y organizaciones bajo su marco, tales como:

a. La búsqueda del buen vivir y del bien común: Promoviendo el bienestar integral de las personas por encima del interés económico individual.

b. La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales: Subrayando la importancia del trabajo humano y la cooperación social.

c. El comercio justo y consumo ético y responsable: Fomentando prácticas comerciales que respeten los derechos de todos los actores involucrados.

d. La equidad de género: Garantizando la igualdad de oportunidades y derechos para todos, independientemente de su género.

e. El respeto a la identidad cultural: Preservando y valorando las tradiciones y costumbres locales.

f. La autogestión: Promoviendo la autonomía de las comunidades en la gestión de sus recursos y procesos productivos.

g. La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y la rendición de cuentas: Asegurando que las actividades económicas contribuyan positivamente al entorno social y natural.

h. La distribución equitativa y solidaria de excedentes: Repartiendo los beneficios económicos de manera justa entre todos los miembros de la comunidad.

Además, el artículo 311 de la Constitución ecuatoriana establece que el sector financiero popular y solidario se compone de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, y cajas de ahorro. Este sector recibe un tratamiento diferenciado y preferencial por parte del Estado, reconociendo su papel crucial en el impulso del desarrollo de la economía popular y solidaria. Esto incluye el apoyo a las micro, pequeñas y medianas unidades productivas, las cuales son esenciales para el dinamismo económico y la inclusión social en el país (Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, 2011).

En conclusión, las diferentes propuestas: Economía Solidaria y Economía Popular, entres otras, representa más que un simple modelo económico alternativo; se configura como un movimiento transformador capaz de reconfigurar las relaciones económicas y sociales hacia un paradigma más equitativo, solidario y sostenible. Su éxito y expansión podrían marcar un camino significativo hacia la construcción de sociedades más justas y resilientes, capaces de enfrentar los desafíos globales del siglo XXI.

2.4.2 Los Procesos Participativos

Los procesos participativos son fundamentales para impulsar la transformación social y comunitaria. Constituyen un mecanismo mediante el cual los individuos y grupos pueden intervenir activamente en la toma de decisiones que afectan sus vidas y entornos. La participación no solo implica el intercambio de información y la consulta, sino que se traduce en acciones concretas dirigidas a transformar realidades sociales y económicas.

Siendo así, la acción participativa se configura como un elemento clave en los procesos de transformación social y comunitaria. Según Ramírez-García y Camacho-Bercherlt (2019), la acción participativa comienza con la transmisión de información obtenida a la comunidad o

a otras organizaciones a través de diversos medios, como reuniones, representaciones teatrales y otras técnicas interactivas. Este enfoque no solo busca compartir conocimientos, sino también fomentar la participación activa y el compromiso de todos los actores involucrados.

Fetherolf-Loutfi (2003, p. 8), citado por Salmán y García (2012), define la participación como "toda acción colectiva de individuos orientada a la satisfacción de determinados objetivos". Esta definición subraya la importancia de la acción colectiva como motor de cambio, donde los individuos, trabajando juntos, pueden lograr metas comunes que serían difíciles de alcanzar individualmente.

La participación va más allá de la mera consulta; implica llevar a cabo acciones que buscan transformar la realidad social y económica de las comunidades. Es fundamental reconocer que todo proceso participativo involucra la intervención activa de los sujetos en diferentes etapas, permitiendo que se sientan parte integral del proceso de cambio. Como se señala en Ramírez-García y Camacho-Bercherlt (1999, p. 100), para valorar adecuadamente la participación, es necesario distinguir los momentos en que los individuos participan en cada situación concreta, asegurando que su contribución sea efectiva y significativa.

Comprender un proceso participativo requiere reconocer la importancia del diálogo y la creación de espacios para la reflexión crítica. Estos espacios permiten deconstruir significados y percepciones arraigadas tanto en la cultura de las organizaciones como en los propios individuos (Muñoz, 2011). La participación, por lo tanto, no se limita a la mera interacción, sino que también se constituye como un proceso formativo de enseñanza-aprendizaje. A través de este proceso, se facilita la construcción de valores éticos y democráticos fundamentales para la formación ciudadana (Loyola Bustos, 2020).

La democracia, entendida como el gobierno del pueblo por el pueblo, es un ideal que incorpora valores esenciales como la libertad y la igualdad. En este contexto, los gobernados son tanto sujetos como objetos de los procedimientos democráticos (Duhem, 2006). Esto significa que la democracia no debe concebirse como un concepto abstracto o distante, sino como un régimen político que refleja las decisiones colectivas de la sociedad. Según Nájera

(2024), este régimen implica que la elección de nuestros gobernantes no es una imposición, sino una decisión colectiva que emana del consenso y la voluntad popular.

El proceso participativo se enriquece mediante la inclusión activa de diversos actores sociales, promoviendo un diálogo abierto y crítico que fomenta la comprensión mutua y el respeto por la diversidad de opiniones. Este enfoque inclusivo es esencial para abordar las dinámicas de poder dentro de las organizaciones y comunidades, permitiendo que las voces históricamente marginadas sean escuchadas y consideradas en la toma de decisiones.

La participación activa no solo promueve la cohesión social, sino que también empodera a las comunidades para que tomen decisiones informadas sobre su propio desarrollo. Al involucrar a las personas en los procesos de planificación y ejecución, se fomenta un sentido de propiedad y responsabilidad compartida, lo que incrementa las posibilidades de éxito de los proyectos comunitarios.

Además, la participación efectiva en los procesos democráticos y organizativos fortalece la cohesión social y la confianza entre los miembros de la comunidad. Al fomentar la colaboración y el trabajo conjunto, se genera un ambiente propicio para el desarrollo de soluciones innovadoras y sostenibles a los desafíos colectivos. Este tipo de participación empoderadora es fundamental para el éxito de las iniciativas de la Economía Popular y Solidaria, donde la cooperación y el compromiso con el bien común son pilares esenciales.

2.4.2.1 La Participación en el Contexto Organizacional

La participación en el contexto organizacional es un pilar clave para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones modernas. Implica la inclusión activa de los miembros de la organización en los procesos de toma de decisiones y en la formulación de estrategias para el diagnóstico y la mejora continua. Este enfoque participativo no solo enriquece el proceso de toma de decisiones al incorporar diversas perspectivas, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados hacia los objetivos organizacionales.

En las organizaciones, la participación se convierte en un elemento crucial para el diagnóstico y la mejora continua de los procesos internos. El diagnóstico participativo es un enfoque que

permite identificar y definir problemas, elaborar estrategias y planes de mejora, y establecer un sistema de seguimiento efectivo (Amado et al., 2004). Este proceso no solo aborda los desafíos actuales, sino que también fomenta un entorno donde las diversas perspectivas y voces de los miembros de la organización contribuyen a una comprensión más amplia y profunda de sus dimensiones (Salmán & García, 2012).

Definir la participación dentro de este marco es una tarea compleja, ya que implica integrar diferentes puntos de vista y experiencias para lograr un diagnóstico preciso y una implementación exitosa de mejoras. La diversidad de opiniones y la inclusión de múltiples actores enriquecen el proceso, asegurando que las soluciones propuestas sean comprensivas y efectivas. En este sentido, el diagnóstico, aunque fundamental, es solo una etapa dentro de un proceso más amplio de consultoría organizacional. Este proceso busca articular el derecho a la participación con garantías y mecanismos de control que aseguren la transparencia y la rendición de cuentas. Supera así enfoques fragmentados y promueve una participación efectiva y articulada que potencia el compromiso de todos los involucrados.

En este contexto, el proceso participativo se concibe como una serie organizada de acciones institucionales destinadas a facilitar el debate y la deliberación. Estas acciones están diseñadas para recoger las opiniones y propuestas de los ciudadanos, promoviendo un entorno en el que todos los miembros de la organización se sientan escuchados y valorados (Pérez, 2015).

La implementación de un proceso participativo efectivo en el contexto organizacional no solo mejora la toma de decisiones, sino que también fortalece la cohesión interna y el sentido de pertenencia entre los miembros de la organización. Al empoderar a los individuos para que contribuyan activamente al desarrollo de sus entornos laborales, se fomenta una cultura de innovación y mejora continua. Además, este enfoque participativo refuerza el capital social dentro de la organización, al promover la confianza, la colaboración y el respeto mutuo. Estos elementos son esenciales para crear un ambiente de trabajo saludable y productivo, donde todos los miembros estén alineados con los objetivos estratégicos y compartan un compromiso común hacia el éxito organizacional.

2.4.2.2 El Impacto de la Participación en las Organizaciones Sociales

La participación en las organizaciones sociales es fundamental para el fortalecimiento del capital social, un activo intangible que se manifiesta a través de la confianza, los valores cívicos y la capacidad de asociatividad que pueden desarrollar las comunidades. Este concepto es multidisciplinario, abarcando diversas áreas del conocimiento para crear un marco conceptual integral que fomente el desarrollo social y económico (Linares et al., 2012).

El capital social, como lo han descrito teóricos como Bourdieu y Coleman, es un atributo inherente a grupos sociales, colectividades y comunidades. Estos autores enfatizan la importancia de las instituciones sociales en la creación y mantenimiento de este capital, ya que las instituciones son las que facilitan las interacciones sociales y el desarrollo de redes de confianza y colaboración (Mota, 2002). Al fortalecer el capital social, las organizaciones sociales pueden mejorar la cohesión comunitaria y la capacidad para enfrentar desafíos colectivos.

La participación adecuada y real, junto con el capital social, fortalece el buen gobierno, el cual está estrechamente vinculado al desarrollo de instituciones que aseguran la efectiva traslación de las demandas ciudadanas hacia el Estado. Para lograrlo, es fundamental contar con instituciones legítimas, representativas y eficaces, que trabajen de la mano con una sociedad participativa, organizada y bien informada. Este tipo de gobernanza se convierte en una base sólida para una democracia estable, donde las voces de los ciudadanos son escuchadas y consideradas en los procesos de toma de decisiones (Del Campo, 2018).

La participación activa de los ciudadanos no solo fortalece las instituciones democráticas, sino que también promueve la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. A través de la participación, los ciudadanos pueden influir en la formulación de políticas y en la implementación de programas que afectan sus vidas, asegurando que las acciones del gobierno reflejen verdaderamente las necesidades y aspiraciones de la comunidad.

En este contexto, las organizaciones sociales juegan un papel crucial como intermediarias entre los ciudadanos y el Estado, facilitando la comunicación y el entendimiento mutuo. Al fomentar la participación, estas organizaciones no solo promueven la inclusión social, sino

que también contribuyen a la creación de un entorno donde el buen gobierno y el capital social pueden florecer. Este enfoque no solo mejora la eficacia de las organizaciones sociales, sino que también fortalece el tejido social, promoviendo un desarrollo sostenible y equitativo.

En conclusión, la participación en las organizaciones sociales es un factor clave para el fortalecimiento del capital social y la promoción del buen gobierno. Al empoderar a las comunidades y facilitar su implicación activa en los procesos de toma de decisiones, se sientan las bases para una sociedad más justa, inclusiva y democrática.

2.4.3 Modelos de Gestión Organizacional Aplicados

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel, al igual que muchas organizaciones dentro del marco de la economía popular y solidaria, enfrenta desafíos únicos que requieren la implementación de modelos de gestión organizacional efectivos. Estos modelos son esenciales para optimizar su operatividad, mejorar su capacidad de respuesta frente a un entorno en constante cambio y fortalecer su impacto comunitario.

El presente apartado explora los modelos de gestión organizacional aplicados a la asociación, incluyendo la planificación estratégica, la gestión del talento humano, la normativa tributaria y los procesos de producción, la distribución y sus canales, así como la comunicación, promoción e imagen. Cada uno de estos elementos juega un papel crucial en la alineación de la asociación con sus objetivos estratégicos y su misión de promover el desarrollo sostenible y la economía solidaria en su comunidad.

2.4.3.1 Gestión de la Planificación

La planificación estratégica es una herramienta de gestión esencial que permite a los líderes y gerentes evaluar situaciones estratégicas, analizar alternativas y tomar decisiones informadas sobre las acciones a seguir. Según Espinosa, esta planificación es vital para que los gerentes puedan identificar oportunidades y amenazas en su entorno, permitiéndoles formular estrategias que alineen los recursos de la organización con sus objetivos a largo plazo (Gargate Obregón, 2022).

Amador amplía esta perspectiva al describir la planificación estratégica como un conjunto de actividades gerenciales orientadas a la preparación para el futuro. Esto incluye la elaboración

de tareas específicas, pronósticos, establecimiento de objetivos, políticas y metas claras que guíen a la organización en su camino hacia el éxito (Gargate Obregón, 2022). La planificación estratégica proporciona una hoja de ruta que ayuda a las organizaciones a anticiparse a los cambios del entorno y a responder de manera proactiva.

La planificación estratégica cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector se centra en minimizar el riesgo y reducir la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios. Esto se logra definiendo las posibles consecuencias de una acción administrativa determinada y estableciendo medidas preventivas para mitigar riesgos potenciales. Al reducir la incertidumbre, las organizaciones pueden tomar decisiones más seguras y fundamentadas, protegiendo así sus recursos y garantizando su sostenibilidad a largo plazo.

Por otro lado, el propósito afirmativo de la planificación estratégica busca elevar el nivel de éxito organizacional. Esto se consigue mediante la optimización de los procesos internos, la mejora de la eficiencia operativa y la alineación de las actividades organizacionales con sus objetivos estratégicos. La planificación afirmativa impulsa a las organizaciones a innovar, mejorar continuamente y alcanzar un rendimiento superior en sus operaciones (Salazar & Romero, 2006).

2.4.3.2 Gestión de las Personas

La Gestión del Talento Humano es un componente vital de los modelos de gestión organizacional, actuando como un área interdisciplinaria que integra diversas dinámicas para alimentar y enriquecer a la organización. Este enfoque se centra en optimizar el potencial humano dentro de la empresa, asegurando que los empleados se sientan valorados, motivados y alineados con los objetivos organizacionales (Gaspar-Castro, 2021).

Uno de los aspectos clave de la gestión de personas es la selección y evaluación del personal, que incluye la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y entrevistas para asegurar que se seleccionen candidatos que no solo posean las competencias técnicas necesarias, sino que también se alineen con la cultura y los valores de la organización. Además, la incorporación de tecnologías de aprendizaje facilita el desarrollo continuo de habilidades y

conocimientos, permitiendo a los empleados adaptarse a las nuevas demandas del entorno laboral.

La planificación de vida y carrera es otra dimensión importante de la gestión del talento, ayudando a los empleados a visualizar su futuro dentro de la organización y a desarrollar sus habilidades para avanzar en sus carreras. Esto se complementa con el diseño de puestos de trabajo, que busca crear roles que sean tanto motivadores como eficientes, asegurando que las responsabilidades y expectativas sean claras y alcanzables.

La satisfacción en el trabajo y la gestión del ausentismo son áreas críticas que impactan directamente en la productividad organizacional. Mediante la implementación de salarios competitivos, beneficios sociales y programas de incentivos, las organizaciones pueden mejorar la motivación y el compromiso de sus empleados, reduciendo el ausentismo y aumentando la satisfacción laboral.

El ocio y el equilibrio entre la vida laboral y personal son también factores importantes que afectan el bienestar de los empleados. Las organizaciones que promueven un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal tienden a experimentar niveles más altos de productividad y retención de personal. Además, el manejo de disciplina y actitudes, junto con la interpretación de normas laborales, asegura que se mantenga un ambiente de trabajo justo y equitativo.

2.4.3.3 Gestión Normativa Tributaria y Procesos de Producción

En los últimos años, la normativa tributaria ha evolucionado significativamente para favorecer e impulsar el emprendimiento, especialmente en el ámbito de los emprendedores sociales y cooperativas. Estas medidas se han integrado en las regulaciones de los principales impuestos directos, proporcionando incentivos fiscales diseñados para estimular la creación y desarrollo de nuevas empresas y proyectos sociales (Atxabal Rada, 2020).

El proceso de producción, por su parte, es fundamental en cualquier emprendimiento, comprendido como un sistema de acciones dinámicamente interrelacionadas. Este proceso está orientado a la transformación de ciertos elementos "entrados", denominados factores, en elementos "salidos", denominados productos, con el objetivo primario de incrementar su

valor. Este concepto de valor se refiere a la "capacidad para satisfacer necesidades", lo cual es central para la producción efectiva (Cartier, 2013).

La producción no es meramente una transformación física de materias primas, sino que abarca un enfoque más amplio que incluye todos los aspectos que adaptan el objeto a la necesidad humana y facilitan su utilización efectiva. En este sentido, producir implica integrar diversas etapas de desarrollo, desde la innovación y diseño hasta la fabricación y distribución, asegurando que cada paso del proceso añada valor al producto final (Naranjo, 2015).

Además, la combinación de diferentes factores de producción—como el trabajo, la tecnología, el capital y los recursos naturales—es crucial para satisfacer las necesidades humanas de manera eficiente y sostenible. Las empresas deben gestionar estos factores de manera óptima para maximizar la productividad y minimizar los desperdicios, contribuyendo así al desarrollo económico sostenible.

2.4.3.4 Gestión de la Distribución y sus Canales

El desarrollo de Internet y el comercio electrónico ha transformado profundamente la estructura tradicional de los canales de distribución en diversas industrias, incluyendo el sector turístico. Esta transformación está marcada por el fenómeno de la desintermediación, donde los intermediarios tradicionales, como las agencias de viajes, ven cuestionado su papel central. El comercio electrónico facilita una conexión directa entre los productores de servicios turísticos y los consumidores finales, eliminando la necesidad de intermediarios físicos. Esta evolución se traduce en una mayor eficiencia y la posibilidad de ofrecer productos y servicios a precios más competitivos, al reducir los costos asociados con la intermediación tradicional.

Tipos de Canales de Distribución: Para comprender la distribución en el ámbito del mercadeo, es esencial diferenciar los tipos de canales existentes:

a. Canales Directos: En este tipo, el fabricante vende directamente al consumidor final. Esto permite un mayor control sobre la marca, la experiencia del cliente y los márgenes de ganancia, pero puede limitar el

alcance de mercado debido a las capacidades logísticas y de venta del fabricante.

b. Canales Indirectos: Involucran intermediarios como mayoristas, minoristas y agentes distribuidores. Estos canales pueden expandir el alcance de mercado y mejorar la eficiencia logística, pero también pueden implicar menos control sobre el producto y una disminución de los márgenes debido a los costos de intermediación.

Cada tipo de canal tiene sus propias características en términos de costo, control sobre el producto y alcance al mercado, afectando así la estrategia general de mercadeo y ventas de una empresa. Las empresas deben considerar cuidadosamente estos factores al desarrollar sus estrategias de distribución para asegurar que se alineen con sus objetivos comerciales y las expectativas del mercado.

Red de Participantes en el Proceso de Distribución: La red de participantes en el proceso de distribución es extensa e incluye a fabricantes, intermediarios y consumidores.

a. Fabricantes: Son responsables de producir los bienes. En un sistema de distribución eficiente, los fabricantes deben colaborar con los intermediarios para asegurar que sus productos lleguen al mercado de manera efectiva.

b. Intermediarios: Facilitan el movimiento de los productos desde los fabricantes hasta los consumidores finales. Estos pueden ser mayoristas que compran grandes cantidades de productos y los distribuyen a minoristas, o minoristas que venden directamente a los consumidores finales.

c. Consumidores: Finalizan el proceso de distribución al adquirir y utilizar los productos. La satisfacción del consumidor es un indicador clave de la eficiencia de la distribución, ya que afecta la lealtad a la marca y el éxito a largo plazo de la empresa.

La interacción entre estos actores es crucial para mantener la fluidez y eficiencia del sistema de distribución. La comunicación efectiva y la colaboración entre los participantes son

esenciales para optimizar el flujo de productos y asegurar que las expectativas del mercado se cumplan o superen (Acosta Ana, 2017)

2.4.3.5 Gestión de la Comunicación, Promoción e Imagen.

En el competitivo mercado global actual, las organizaciones asociativas y de la economía popular y solidaria se enfrentan al desafío de captar la atención de sus públicos en un entorno dinámico y cambiante. Según Clow y Baack (2010), este entorno incluye un espectro diverso de entidades, desde pequeñas hasta grandes redes de economía solidaria que buscan expandir su impacto mediante alianzas estratégicas y colaboraciones. En este contexto, la gestión de la comunicación y la promoción se vuelve fundamental para lograr sus objetivos de desarrollo comunitario y social.

Las organizaciones de economía popular y solidaria deben desarrollar estrategias de marketing y comunicación que sean dinámicas y adaptativas para resonar con audiencias diversas y comprometidas socialmente. Esto implica no solo entender las necesidades y valores de su comunidad, sino también anticipar cambios en las preferencias y expectativas de los miembros y beneficiarios. La comunicación efectiva ayuda a fortalecer los lazos comunitarios y a promover los principios de solidaridad, equidad y justicia social.

Martyn Straw, director de estrategia de BBDO Worldwide, destaca que los líderes de estas organizaciones están cada vez más interesados en métodos de promoción que sean sostenibles y eficientes. Las estrategias tradicionales, como la publicidad masiva, a menudo no son viables ni efectivas en este contexto debido a sus altos costos y a la necesidad de enfoques más personalizados y comunitarios. Por lo tanto, estas organizaciones buscan métodos que ofrezcan resultados tangibles y medibles, que no solo optimicen recursos, sino que también refuercen la confianza y el compromiso de la comunidad.

La imagen organizacional y la identidad visual son cruciales para la percepción pública de estas organizaciones. La imagen es el resultado de una variedad de factores condicionantes provenientes de la sociedad en su conjunto, y en particular de los valores de solidaridad y cooperación que promueven. La construcción de una imagen coherente y atractiva es vital para fomentar la confianza y el apoyo de los miembros y aliados potenciales.

El desplazamiento de los centros estratégicos de desarrollo hacia la esfera de distribución y cambio se refleja en conceptos como "industrialización de la distribución" y "consumo responsable". Estos modelos desafían a las organizaciones a enfocarse en cómo sus productos y servicios son percibidos y consumidos, enfatizando la importancia de alinear su imagen con los principios de sostenibilidad y responsabilidad social.

2.4.3.6 Gestión del Mercado y la Competencia

En el ámbito de las organizaciones asociativas y de la economía popular y solidaria, la gestión del mercado y la competencia se enfrenta a desafíos únicos debido a la intensificación de la competencia, la saturación informativa y la constante innovación en las matrices de consumo. Estos factores están acelerando el ritmo de cambio en la forma en que los receptores —ya sean miembros de la comunidad, consumidores o aliados— interactúan con la información y las organizaciones.

La proliferación de entidades sociales que buscan hacerse oír en este entorno competitivo exige un cambio cualitativo en los modelos de comunicación. Los emisores sociales, incluidos los grupos cooperativos y organizaciones solidarias, deben adaptarse a nuevas condiciones para ser escuchados y comprendidos de manera efectiva, diferenciándose claramente de los modelos comerciales tradicionales. Esto no solo implica la adaptación de las técnicas de comunicación, sino también una revisión profunda de los modos y procesos de identificación y conexión con sus audiencias (Chaves, s. f.).

Para lograr este objetivo, las organizaciones de economía popular y solidaria deben:

a. Adaptar sus Estrategias de Comunicación: Incorporar herramientas digitales y canales de comunicación innovadores que permitan una interacción más directa y personalizada con sus audiencias. Esto incluye el uso de redes sociales, plataformas digitales de participación comunitaria y otras herramientas que faciliten el diálogo y la retroalimentación.

b. Diferenciarse a Través de Valores y Propósito: Subrayar los principios de solidaridad, equidad y sostenibilidad que fundamentan su misión, destacando cómo estos valores los distinguen de las empresas comerciales tradicionales.

La transparencia y la rendición de cuentas son claves para construir y mantener la confianza.

c. Fomentar la Participación y el Compromiso: Invitar a los miembros de la comunidad y a otros actores clave a participar activamente en la planificación y ejecución de proyectos, reforzando el sentido de pertenencia y la lealtad hacia la organización. Las campañas de co-creación y colaboración pueden ser efectivas para involucrar a las partes interesadas de manera significativa.

d. Desarrollar Capacidades de Innovación: Aprovechar la creatividad y la capacidad de innovación para adaptar sus productos y servicios a las cambiantes necesidades del mercado. Esto implica estar atentos a las tendencias emergentes y responder con agilidad a las oportunidades y desafíos del entorno.

e. Medir y Evaluar Impacto: Implementar sistemas de monitoreo y evaluación que permitan medir el impacto de sus iniciativas y ajustar las estrategias en función de los resultados obtenidos. La evaluación constante ayuda a identificar áreas de mejora y a fortalecer la eficacia organizacional.

Los modelos de gestión organizacional aplicados, administrados de manera integral fortalecen a cualquier tipo de organización, mejorando su eficiencia operativa y maximizar su impacto comunitario, contribuyendo significativamente al desarrollo sostenible y al bienestar de sus miembros y la comunidad en general.

2.5. Metodología

La investigación realizada para evaluar y fortalecer la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel se caracteriza por su enfoque participativo y su integración de métodos mixtos, combinando tanto enfoques cualitativos como cuantitativos.

El enfoque cualitativo es central en esta investigación, permitiendo explorar en profundidad las dinámicas organizacionales y las experiencias individuales de los miembros de la asociación. Herramientas como grupos focales y entrevistas se utilizan para captar las

opiniones y percepciones de los participantes, creando un espacio donde puedan expresarse libremente y contribuir al diagnóstico y al diseño de soluciones sostenibles. Este enfoque asegura que las estrategias de mejora propuestas reflejen fielmente las necesidades y expectativas de la comunidad, fomentando la participación activa y el intercambio de ideas en un entorno colaborativo.

Simultáneamente, el componente cuantitativo complementa el análisis cualitativo al proporcionar datos numéricos que permiten identificar patrones y tendencias dentro de la organización. A través de encuestas estructuradas, se recopila información detallada sobre las preferencias y necesidades de los miembros y clientes de la asociación. Este enfoque sistemático proporciona una base sólida para evaluar la efectividad de los procesos organizacionales y la satisfacción de los miembros, contribuyendo a un diagnóstico integral que guíe la toma de decisiones estratégicas.

Además, la investigación tiene un componente descriptivo, al analizar y documentar la situación actual de la asociación y su entorno. Este análisis detallado permite identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo que pueden ser abordadas mediante la aplicación de conocimientos teóricos a problemas prácticos, caracterizando así la investigación como aplicada.

2.5.1. Enfoque Cualitativo

El enfoque cualitativo es central para este proyecto, permitiendo una exploración profunda de las dinámicas organizacionales y las experiencias de los miembros de la asociación. Según Atehortúa & Zwerg-Villegas (2012), la investigación cualitativa ofrece una visión detallada que es esencial para desarrollar un plan de mejora. Este enfoque facilita la identificación de problemas, la comprensión de las necesidades de los miembros y el desarrollo de estrategias que reflejen las realidades sociales y económicas de la comunidad.

Los grupos focales se utilizarán para captar opiniones, pensamientos y experiencias individuales, creando un espacio donde los participantes puedan expresar libremente sus perspectivas (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2013). Estos grupos serán clave para validar los resultados del diagnóstico y asegurar que las estrategias de mejora propuestas sean pertinentes y efectivas. Bonilla-Jiménez & Escobar (2017) resaltan la importancia de los

grupos focales para fomentar la participación activa y el intercambio de ideas en un ambiente propicio.

La entrevista es otra técnica fundamental, proporcionando una herramienta valiosa para el diagnóstico participativo. Como destaca Castro (2016), las entrevistas permiten una comprensión profunda de los problemas y necesidades identificadas por los miembros de la comunidad, aportando perspectivas únicas que son esenciales para el desarrollo de soluciones sostenibles.

2.5.2. Enfoque Cuantitativo

El enfoque cuantitativo complementa al cualitativo mediante la recopilación y análisis de datos numéricos que permiten identificar patrones y tendencias. Este enfoque es fundamental para cuantificar aspectos clave de la organización, como la satisfacción de los miembros y la efectividad de los procesos organizacionales.

Las encuestas se emplearán para recoger información directa de los miembros de la asociación y sus clientes. Este método, como señala Martín (2011), permite la recopilación sistemática de datos mediante cuestionarios estructurados, proporcionando información valiosa sobre las preferencias y necesidades de los clientes potenciales. Pimienta Lastra Rodrigo destaca la encuesta como una herramienta crucial para obtener datos específicos que informan sobre el impacto de productos o servicios en la población objetivo.

2.5.3. Herramientas de Recolección de Datos

Para la recolección de datos, se utilizarán diversas herramientas que aseguren una cobertura completa de las necesidades de información:

a. Herramientas de diagnóstico integral organizacional desarrolladas por la COAC Jardín Azuayo, que proporcionan una estructura sólida para evaluar las capacidades y desafíos de la organización.

b. Encuestas dirigidas a clientes de la asociación, para captar sus opiniones y expectativas.

c. Entrevistas con autoridades locales y líderes comunitarios, que aportan una visión externa sobre el impacto y la relevancia de la asociación en la comunidad.

d. Grupos focales para la devolución y validación de resultados, asegurando que las conclusiones y recomendaciones sean compartidas y apoyadas por todos los actores involucrados.

2.5.4. Herramientas de Diagnóstico Integral

Esta herramienta es una contribución de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo, desarrollada como parte del proceso de fortalecimiento del sector de la economía social y solidaria. Se fundamenta en la necesidad de evaluar integralmente todos los aspectos de una organización, asegurando que cada componente sea analizado y mejorado de manera coherente con los objetivos estratégicos del proyecto. La herramienta ha sido seleccionada por su capacidad de proporcionar un diagnóstico exhaustivo que guía a las organizaciones hacia un desarrollo sostenible y eficiente. Esta herramienta comprende la aplicación de una evaluación in situ de cuatro componentes:

a. **Componente Socio-Organizativo:** Elemento que se enfoca en el análisis del entorno social y organizativo de la entidad. Incluye información sobre la estructura organizativa, la gobernanza, la participación de los miembros, y los aspectos culturales y sociales que influyen en el funcionamiento de la organización. Tiene como aspectos generales de evaluación:

    - Estructura y jerarquía interna.
    - Mecanismos de participación y toma de decisiones.
    - Evaluación de la cultura organizacional.
    - Análisis de la cohesión social entre los miembros.

b. **Componente de Producción:** Elemento enfocado en los procesos productivos de la organización, este componente evalúa la capacidad de producción, la eficiencia de los procesos y la calidad de los productos o servicios ofrecidos. Tiene como aspectos generales de evaluación:

- Análisis de la capacidad instalada y utilizada.
- Flujo de producción y logística.
- Métodos de control de calidad y mejora continua.
- Evaluación de la sostenibilidad de los procesos productivos.

c. **Componente Comercial:** Elemento se centra en las estrategias comerciales de la organización, incluyendo el análisis del mercado, la identificación de clientes, y las tácticas de promoción y venta. Tiene como aspectos generales de evaluación:

- Identificación y segmentación de clientes.
- Estrategias de marketing y promoción.
- Análisis de la competencia y posicionamiento en el mercado.
- Evaluación de la satisfacción del cliente y retroalimentación.

d. **Componente Financiero-Contable:** Elemento que examina la salud financiera de la organización, incluyendo la gestión de ingresos y gastos, la planificación financiera, y el cumplimiento de obligaciones contables y tributarias. Tiene como aspectos generales de evaluación:

- Análisis de balances y estados financieros.
- Gestión del flujo de caja y planificación de pagos.
- Evaluación de la capacidad de endeudamiento y financiamiento.
- Cumplimiento de obligaciones fiscales y contables.

Estos componentes proporcionan una visión integral de la situación actual de la organización, permitiendo identificar áreas de mejora y oportunidades para potenciar el desarrollo organizacional dentro del marco de la economía social y solidaria.

2.5.5. Diagnóstico Participativo

El diagnóstico participativo se centra en involucrar a las partes interesadas en todas las etapas del proceso de investigación, desde la identificación y priorización de problemas hasta el desarrollo de estrategias de solución y el establecimiento de sistemas de seguimiento y evaluación. Este enfoque fomenta la colaboración entre diferentes grupos, promoviendo un sentido de propiedad y responsabilidad compartida sobre los resultados y las acciones propuestas.

Capacitar a las comunidades para identificar sus propias necesidades, prioridades y soluciones fortalece su capacidad para abordar los desafíos que enfrentan de manera efectiva y sostenible. Este proceso no solo fortalece la validez y confiabilidad de la investigación, sino que también incrementa la credibilidad de las conclusiones alcanzadas, asegurando que las soluciones propuestas sean pertinentes y sostenibles a largo plazo.

3. DIAGNÓSTICO

El presente apartado se basa en un diagnóstico integral de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel, empleando diversas herramientas para evaluar su desempeño y potencial de crecimiento. Se realizaron entrevistas con líderes y administradores de la organización para analizar aspectos clave de su funcionamiento, cuyos resultados se detallan en los anexos. Además, se implementó una encuesta estructurada dirigida a las autoridades locales del municipio de Gualaceo para entender su percepción sobre el apoyo a la Economía Popular y Solidaria. Finalmente, se distribuyó una encuesta digital a los clientes de la asociación, validada por expertos y utilizando un muestreo por conveniencia debido a la falta de un listado formal de clientes. Estos instrumentos de diagnóstico proporcionaron valiosas perspectivas sobre la posición actual de la asociación, sus fortalezas, y áreas que requieren atención para fomentar el desarrollo sostenible y competitivo en el entorno económico local.

3.1. Resultados de Aplicación de Herramienta de Diagnóstico

La herramienta de diagnóstico utilizada en el presente informe se desarrolló con el objetivo de evaluar y fortalecer el desempeño organizacional de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Durante este proceso, se llevaron a cabo entrevistas exhaustivas con los líderes y administradores de la organización en varias sesiones. Estas entrevistas permitieron un análisis detallado de los componentes clave que influyen en el funcionamiento de la asociación. Los resultados completos de estas sesiones y el análisis detallado se encuentran en los apéndices (Excel, WORDS y el Informe) correspondientes de este trabajo.

El enfoque integral de la herramienta de diagnóstico abarcó los aspectos socio-organizativos, de producción, comerciales y financieros-contables, brindando una visión completa de las fortalezas actuales y las áreas que requieren mejoras. La participación activa de los socios y líderes en estas sesiones ha sido crucial para identificar las necesidades específicas y proponer soluciones efectivas para asegurar el crecimiento y sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

A continuación, el resumen de los resultados obtenidos:

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel presenta una estructura organizativa sólida, con una alta participación y confianza en su liderazgo. Con un capital social activo del 88%, la asociación se beneficia de una aprobación generalizada de sus líderes, lo que refleja un entorno de confianza y compromiso entre sus miembros. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en la formalización de sus estructuras y procesos, lo que podría limitar su estabilidad a largo plazo. La planificación estratégica y operativa necesita atención urgente, ya que solo un 33% de sus operaciones están adecuadamente planificadas anualmente, y el 64% de las estrategias de planificación están bien definidas.

La organización tiene la oportunidad de mejorar la cohesión social y la efectividad interna instituyendo prácticas formales de reciprocidad y fortaleciendo los canales de comunicación. Estas mejoras pueden ser complementadas mediante capacitaciones que consoliden el crecimiento sostenible de la asociación. No obstante, la dependencia excesiva de canales de

comunicación virtuales podría provocar malentendidos, especialmente en áreas con conectividad limitada, y la falta de formalización en sus prácticas actuales podría dar lugar a conflictos internos.

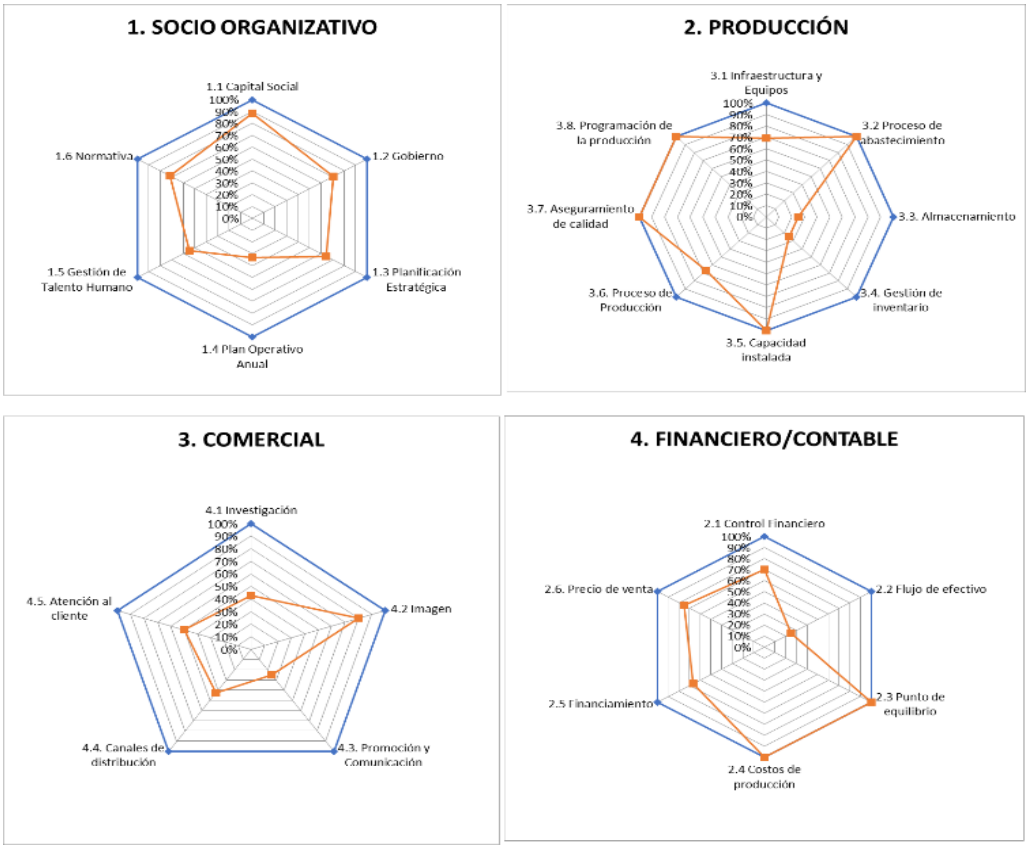
En el ámbito de producción, la organización demuestra fortalezas en la gestión del abastecimiento, aseguramiento de la calidad y programación de la producción, alcanzando el 100% en estas áreas. Sin embargo, la infraestructura solo cumple con un 69% de las necesidades, y la gestión de inventario es particularmente débil con un cumplimiento del 25%. La condición regular de las máquinas y la carencia de un sistema automatizado para el control de inventarios representan áreas críticas que requieren atención. La asociación tiene la oportunidad de renovar sus equipos y mejorar la gestión de inventarios para incrementar la eficiencia y responder mejor a las demandas del mercado. Sin embargo, la falta de propiedad sobre sus instalaciones físicas y la amenaza de competidores con recursos superiores pueden comprometer su estabilidad financiera y competitividad.

Desde una perspectiva comercial, la asociación goza de alta satisfacción del cliente y una imagen positiva a nivel local. Sus productos, con una imagen y empaque estandarizado, se distinguen en el mercado. A pesar de estas fortalezas, las capacidades de promoción y comunicación son áreas débiles, con solo un 25% de efectividad, y la falta de investigación de mercado limita la adaptabilidad a las demandas del cliente. La organización tiene la oportunidad de formalizar su marca y expandir su distribución más allá del ámbito local. El desarrollo de un plan estructurado de promoción puede aumentar su visibilidad y atraer nuevos clientes. Sin embargo, la presencia de competidores con estrategias de mercado más robustas representa una amenaza significativa que podría disminuir su cuota de mercado.

En el aspecto financiero-contable, la organización mantiene un registro manual actualizado de ingresos y gastos, lo que demuestra un esfuerzo por mantener la transparencia financiera. Sin embargo, la falta de un sistema contable digital podría llevar a errores y reducir la eficiencia operativa. Además, el financiamiento se basa principalmente en recursos propios, lo cual limita la capacidad de expansión y adaptación. Implementar un sistema contable digital y buscar financiamiento externo son oportunidades que podrían mejorar la eficiencia y aumentar la capacidad de inversión de la organización. Sin embargo, el incumplimiento de

obligaciones tributarias podría acarrear sanciones, afectando su estabilidad financiera (Ver Ilustración 1).

Figura 1: Resumen del diagnóstico integral: 2024



Nota 1: Se presentan los porcentajes de los resultados del diagnóstico integral
Fuente: Herramienta de diagnóstico de la COAC Jardín Azuayo
Elaboración: COAC Jardín Azuayo

3.2. Resultados de Encuesta a Autoridades de la Localidad

La técnica se desarrolló como una encuesta estructurada dirigida a las autoridades del municipio de Gualaceo, con el propósito de evaluar su percepción sobre el apoyo brindado a la Economía Popular y Solidaria y específicamente a la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. La autoridad municipal fue entrevistada vía correo electrónico, y sus respuestas fueron fundamentales para comprender la dinámica de colaboración entre el municipio y las entidades económicas locales. Este proceso busca

identificar áreas de mejora y fortalecer las relaciones interinstitucionales para promover el desarrollo sostenible. (Ver tabla 1)

Tabla 1: Respuestas del municipio de Gualaceo: 2024

Componente	Resultado	Observaciones	Sugerencias
Políticas y Programas de Apoyo	El municipio tiene programas para apoyar la EPS, algunos en proceso de implementación.	Necesidades de financiamiento, infraestructura, y visibilizarían de productos.	Mejorar la comunicación interna sobre programas disponibles.
Participación y Promoción	Participación activa en la promoción de la EPS, pero falta promoción de productos locales.	No hay incentivos fiscales específicos para la EPS.	Considerar incentivos fiscales para fomentar el emprendimiento.
Colaboración y Capacitación	Colaboración inicial con instituciones educativas para fomentar el emprendimiento.	Necesidad de aumentar programas de capacitación.	Desarrollar más programas de formación para emprendedores.
Impacto Esperado	Se espera que la colaboración genere empleo y fortalezca el tejido social.	Fortalecimiento de la colaboración con la EPS para mejorar calidad de vida y cohesión social.	Continuar fomentando la colaboración interinstitucional.
Desafíos de la Asociación de Guiñadel	Desafíos principales: recursos financieros, coordinación interna, diversificación de actividades.	Requiere mejorar infraestructuras y capacidades de los socios.	Invertir en capacitación y mejorar la infraestructura.
Iniciativas de Colaboración	Necesarias alianzas con empresas, colaboración con ONGs, y cooperación con instituciones educativas.	Aprovechar alianzas estratégicas para maximizar beneficios.	Facilitar la creación de alianzas estratégicas y colaboración interinstitucional.

*Nota 1:*Se muestra los resultados proporcionado en la encuesta.
Fuente: Encuesta estructurada dirigida a la autoridad de la localidad
Elaboración: Propia

En conclusión, la encuesta revela que, aunque existen iniciativas y programas de apoyo, es crucial fortalecer la comunicación interna sobre estos programas, considerar la implementación de incentivos fiscales y facilitar la creación de alianzas estratégicas para impulsar el crecimiento de la EPS y, en particular, de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel.

3.3. Resultados de Encuesta a Clientes de la Organización

La encuesta estructurada dirigida a los clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Para asegurar su efectividad, el proceso de elaboración del instrumento comenzó con la redacción de un borrador, que posteriormente

fue sometido a una prueba piloto. Asimismo, se llevó a cabo una validación del instrumento por parte de dos especialistas, quienes son docentes del Instituto Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria. Los respaldos de estas actividades pueden referirse a los anexos correspondientes en el documento (Encuesta, Actas de Validación de Especialistas, resultados en Excel).

La encuesta fue distribuida digitalmente a través de Google Forms a diversos clientes. Debido a la falta de un listado formal de clientes por parte de la organización, se optó por un muestreo por conveniencia, el cual implica seleccionar participantes que estén fácilmente disponibles y dispuestos a participar. Sin embargo, es importante señalar que este método presenta limitaciones en cuanto a la representatividad y generalización de los resultados. A continuación, se presentan los aspectos más relevantes de los resultados de la encuesta, que fue aplicada a 20 personas identificadas como clientes de la asociación.

3.3.1. Resumen de Resultados

Los resultados de la encuesta proporcionan información valiosa sobre las percepciones y experiencias de los clientes con la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel (Ver Tabla 2).

Tabla 2: Resultados de la encuesta a clientes:2024

Categoría	Resultados
Ubicación Geográfica de los Clientes	Principalmente en San Juan, Guiñadel y alrededores.
Edad de los Clientes	Predominantemente adultos entre 31 y 50 años.
Género de los Clientes	Equilibrado, con una ligera mayoría de mujeres.
Aspectos Valorados en la Atención al Cliente	Buen trato, cordialidad, respeto, y la importancia de recibir información completa sobre los productos.
Motivos de Compra	Calidad del producto, sabor, y apoyo a la economía local.
Diferenciadores de la Asociación	Producto en sí, sabor, marca, y proceso natural de elaboración.
Frecuencia de Compra	Varía desde "ocasionalmente" hasta "frecuentemente", con varios clientes comprando mensualmente.
Satisfacción General con los Productos	Alta satisfacción, aunque algunos clientes mencionan áreas de mejora.
Sugerencias para Mejorar Productos/Servicios	Necesidad de más publicidad, mayor variedad de productos, y mejoras en producción y promoción.
Canales Preferidos para Promoción	Redes sociales, ferias locales, y promociones directas en tiendas.
Comparación con Productos de Otras Asociaciones	Considerados buenos y naturales por algunos; sin distinción significativa para todos.

Recomendaciones a la Asociación	Invertir en publicidad y mejorar la variedad de productos, así como mantener la calidad actual.

Nota 2: Se presenta los resultados de la encuesta a los clientes
Fuente: Encuesta estructurada dirigida a los clientes de la Asociación
Elaboración: Propia

Estos resultados subrayan la necesidad de la asociación de fortalecer sus estrategias de marketing y diversificar su oferta de productos, mientras continúan cultivando una experiencia de cliente centrada en el buen trato y la calidad del producto. Se adjunta encuesta apéndice 20, resultados de la encuesta apéndice 21.

4. IDENTIFICACIÓN

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel, ubicada en la parroquia San Juan del Cantón Gualaceo, provincia de Azuay, ha estado enfrentando una serie de desafíos que han afectado su crecimiento y estabilidad. Entre los problemas identificados se encuentran la ausencia de un modelo de gestión establecido, la sostenibilidad limitada, la falta de liderazgo y compromiso, los frecuentes cambios en su directiva, y la baja asistencia de socios a las reuniones.

4.1. Identificación del Problema Central

Con base en el diagnóstico realizado, se ha identificado que la principal problemática que enfrenta la asociación es la falta de un sistema estructurado de gestión organizacional, lo cual afecta significativamente su capacidad para operar de manera efectiva y aprovechar oportunidades de crecimiento. Esta deficiencia en la gestión organizacional se manifiesta en varios aspectos críticos:

a. **Planeación Estratégica y Operativa Insuficiente:**

   - Solo el 33% de las operaciones están adecuadamente planificadas anualmente, lo que refleja una falta de dirección estratégica clara que oriente las actividades de la asociación.

b. Falta de Formalización de Procesos y Estructuras:

- La falta de formalización de sus estructuras y procesos podría limitar la estabilidad a largo plazo de la asociación.

c. Deficiencias en la Comunicación Interna:

- La dependencia excesiva de canales de comunicación virtuales podría provocar malentendidos, especialmente en áreas con conectividad limitada.

d. Inadecuada Gestión de Inventarios y Recursos:

- La gestión de inventario es particularmente débil con un cumplimiento del 25%, y las condiciones regulares de las máquinas representan áreas críticas que requieren atención.

e. Falta de Capacidad para Adaptarse al Mercado:

- Aunque la asociación goza de alta satisfacción del cliente, las capacidades de promoción y comunicación son áreas débiles, con solo un 25% de efectividad.

4.2. Hipótesis y Efectos Causales

Se genera una hipótesis que la falta de un modelo de gestión estructurado ha causado una serie de efectos negativos en la organización, que incluyen:

- **Ineficiencia Operativa:** La ausencia de un plan de mejora estructurado limita la capacidad de la asociación para adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades de crecimiento.
- **Desgaste en el Liderazgo:** La falta de claridad en roles y procesos contribuye al desgaste del liderazgo y a la pérdida de confianza entre los socios.
- **Estancamiento en el Desarrollo de Capacidades:** La carencia de formación continua y de un plan estructurado de capacitación limita el desarrollo profesional de los socios, afectando su desempeño.

- **Baja Competitividad en el Mercado:** Sin un enfoque claro en la investigación de mercado y una estrategia de marketing robusta, la organización enfrenta dificultades para expandir su presencia en el mercado y mejorar su competitividad.

4.3. Argumentación Teórica

Desde una perspectiva teórica, el problema de gestión en la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel puede ser comprendido a través de modelos de gestión organizacional que destacan la importancia de tener estructuras y procesos bien definidos para garantizar el éxito organizacional. La teoría de sistemas organizacionales sugiere que las organizaciones funcionan de manera más efectiva cuando sus componentes internos están alineados y trabajan en conjunto hacia un objetivo común.

En conclusión, la falta de un sistema de gestión organizacional estructurado es el principal obstáculo que enfrenta la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Abordar esta problemática mediante la implementación de un modelo de gestión eficiente y la formalización de procesos será crucial para mejorar la eficiencia operativa, aumentar la competitividad en el mercado, y promover un desarrollo sostenible para la organización.

5. PROPUESTA

En el ámbito socio-organizativo, se han identificado tres áreas clave para mejorar: Normativa Interna, Planificación Estratégica y Participación de los Socios. Respecto a la Normativa Interna, se destaca la necesidad de crear un marco normativo que guíe la gestión organizativa, proponiendo estrategias como el desarrollo de un reglamento interno participativo, sesiones de capacitación sobre normativas y beneficios, y la revisión y actualización de la misión y visión de la organización, con una alta prioridad para establecer una base normativa sólida.

En cuanto a la Planificación Estratégica, el objetivo es formalizar y aplicar la misión y visión de la organización, integrando la planificación en las operaciones diarias mediante un plan de acción concreto y actualizaciones periódicas de la misión y visión, con alta prioridad para asegurar una planificación efectiva y coherente.

Por último, en la Participación de los Socios, se busca aumentar la participación y compromiso de los socios en las actividades organizacionales mediante la organización de talleres y eventos comunitarios y la mejora de la comunicación interna a través de canales más accesibles, con una prioridad media, reflejando su importancia a medio plazo.

Estas estrategias son esenciales para mejorar la presencia en el mercado y la experiencia del cliente. La expansión de canales de distribución permite acceder a nuevos mercados, mientras que la mejora del servicio al cliente aumenta la fidelización y satisfacción. Capacitar al personal en técnicas de servicio al cliente garantiza una experiencia positiva. La comunicación efectiva y la atención personalizada fomentan la lealtad a la marca. En la era digital, una fuerte presencia en línea es crucial. El marketing digital permite llegar a una audiencia más amplia y específica, aumentando la visibilidad y promoción de productos. Las redes sociales son herramientas poderosas para interactuar con los clientes y construir una comunidad.

La gestión de gastos es fundamental para preservar la salud financiera de una empresa. Implementar un sistema de control de costos permite identificar y eliminar gastos innecesarios, lo que contribuye a mejorar la rentabilidad. Un flujo de efectivo bien gestionado garantiza que la empresa mantenga la liquidez suficiente para cumplir con sus obligaciones financieras, evitando así interrupciones en las operaciones y manteniendo la solvencia. Además, el cumplimiento tributario es crucial para prevenir multas y sanciones que podrían afectar negativamente la reputación y las finanzas de la empresa. Consultar con expertos asegura el correcto cumplimiento de todas las obligaciones fiscales (Ver Tabla 3).

Tabla 3: Presentación de propuesta del plan de mejora: 2024

Área	Problemática	Objetivos	Propuesta de Estrategias de Mejora	Prioridad
Socio-Organizativo	Normativa Interna	Crear un marco normativo interno que guíe la gestión.	Desarrollar un reglamento interno participativo.	**Alta**
	Planificación Estratégica	Formalizar y aplicar la misión y visión de la organización.	Integrar la planificación estratégica en las operaciones diarias a través de un plan de acción concreto.	**Alta**
	Participación de los Socios	Incrementar la participación y el	Organizar talleres y eventos comunitarios que	**Media**

		compromiso de los socios en las actividades organizacionales.	sean atractivos para los socios. Mejorar la comunicación interna mediante canales más accesibles.	
Producción	Infraestructura y Equipos	Mejorar la infraestructura y el estado de los equipos para optimizar la producción.	Evaluar el estado de las instalaciones y equipos actuales.	**Alta**
	Gestión de Inventario	Implementar un sistema efectivo de control de inventarios.	Capacitar al personal en técnicas de gestión de inventarios	**Alta**
	Calidad de la Producción	Asegurar que los productos cumplan con los estándares de calidad requeridos.	Establecer estándares claros de calidad y un sistema de monitoreo. Realizar auditorías de calidad periódicas para asegurar la consistencia del producto.	**Alta**
Comercial	Promoción y Comunicación	Fortalecer la presencia de mercado y la visibilidad de los productos.	Desarrollar un plan de marketing digital. Aprovechar las redes sociales para aumentar la visibilidad y la promoción de los productos.	**Media**
	Canales de Distribución	Ampliar la distribución a nuevos mercados para aumentar las ventas.	Identificar oportunidades de expansión más allá del mercado local. Establecer alianzas con distribuidores estratégicos.	**Media**
	Atención al Cliente	Mejorar la experiencia del cliente y la fidelización.	Desarrollar protocolos de atención al cliente. Capacitar al personal en técnicas de servicio al cliente y comunicación efectiva.	**Alta**
Financiero-Contable	Control Financiero	Implementar un sistema contable robusto para mejorar la transparencia y eficiencia financiera.	Capacitar al personal en el uso de herramientas contables digitales.	**Alta**
	Flujo de Efectivo	Mejorar la gestión del flujo de efectivo para	Desarrollar un plan de flujo de efectivo que incluya programación de	**Alta**

		evitar problemas de liquidez.	pagos y seguimiento regular. Buscar asesoría financiera para optimización del flujo.	
	Cumplimiento Tributario	Asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales para evitar sanciones.	Establecer un calendario fiscal y asignar responsabilidades claras. Consultar con un contador para asegurar el cumplimiento y auditoría fiscal.	**Alta**

Nota 3: Elaboración de la propuesta para el plan de mejora
Fuente: Propuesta estructurada para el plan de mejora de la Asociación
Elaboración: Propia

Criterios de Prioridad:

- Alta: Acciones que requieren atención inmediata debido a su impacto significativo en la sostenibilidad y el funcionamiento de la organización.
- Media: Acciones importantes para el desarrollo a medio plazo que mejorarán el rendimiento organizacional.
- Baja: Acciones que pueden implementarse gradualmente pero que no representan un riesgo inmediato.

El diagnóstico y la propuesta de plan de acción presentados en este proyecto serán validados de manera participativa con todos los integrantes de la organización, en un proceso que involucre sus opiniones y sugerencias para asegurar su adecuación y efectividad. Lamentablemente, debido a las limitaciones de tiempo del proyecto, no se pudo llevar a cabo esta validación dentro del marco temporal establecido. Así mismo, se ha asumido el compromiso de trabajar conjuntamente en la construcción de un reglamento interno, que guíe y fortalezca la gestión organizativa, asegurando que las decisiones y acciones futuras estén alineadas con los valores y objetivos compartidos por todos los miembros de la organización.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La siguiente sección presenta las conclusiones derivadas del análisis realizado, así como las recomendaciones propuestas para mejorar el desempeño y la sostenibilidad de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Estas sugerencias buscan guiar a la organización hacia un crecimiento más sólido y una gestión más eficiente, desarrollando en colaboración con la organización una hoja de ruta que oriente la elaboración y ejecución del proyecto.

6.1. Conclusiones:

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel cuenta con un capital social activo y una estructura organizativa sólida. Sin embargo, es crucial avanzar en la formalización de procesos y estructuras internas para consolidar la cohesión y garantizar una mayor estabilidad a largo plazo. La implementación de prácticas de reciprocidad y el fortalecimiento de los canales de comunicación internos son esenciales para mejorar la cooperación y la confianza entre los socios.

Se identificó una significativa debilidad en la planificación estratégica y operativa, con solo un 33% de las operaciones adecuadamente planificadas anualmente. Es vital que la asociación desarrolle y aplique un plan estratégico robusto que alinee sus actividades cotidianas con sus objetivos a largo plazo, asegurando así su sostenibilidad y capacidad de respuesta ante desafíos futuros.

Aunque la asociación demuestra fortalezas en la gestión del abastecimiento y la calidad del producto, la infraestructura actual y la gestión de inventarios presentan áreas críticas que requieren atención. Mejorar el estado de las máquinas, optimizar la distribución interna y adoptar un sistema automatizado de control de inventarios son pasos necesarios para incrementar la eficiencia operativa.

La asociación goza de una alta satisfacción del cliente y una imagen positiva a nivel local. No obstante, la falta de una estrategia de promoción y comunicación efectiva limita su capacidad de expansión. Es imprescindible que la asociación formalice su marca, desarrolle

un plan de promoción estructurado y explore nuevos canales de distribución para ampliar su alcance en el mercado.

La organización mantiene un control financiero básico, pero enfrenta desafíos en la planificación del flujo de efectivo y la formalización de sus registros contables. Adoptar un sistema contable digital, junto con la búsqueda de financiamiento externo, son medidas clave para mejorar la estabilidad financiera y la capacidad de inversión de la asociación.

La falta de un plan estructurado de formación y capacitación fue identificada como una debilidad significativa. Para mejorar las competencias de los socios y empleados, es esencial implementar programas de capacitación continua que aborden tanto las habilidades técnicas como las de gestión, asegurando que el personal esté preparado para enfrentar los desafíos del entorno competitivo y cambiante.

Aunque la asociación está legalmente constituida, carece de reglamentos internos actualizados que guíen su operación diaria. La elaboración y actualización de reglamentos internos, como el de dietas y viáticos o el de elecciones, es crucial para asegurar una gestión ordenada, transparente y justa, que promueva la equidad y la eficiencia dentro de la organización.

La encuesta a las autoridades de Gualaceo reveló que, aunque existen programas de apoyo a la economía popular y solidaria, es necesario fortalecer la comunicación y colaboración entre la asociación y las autoridades locales. Fomentar alianzas estratégicas y mejorar la participación en programas de apoyo puede potenciar el desarrollo de la asociación y contribuir a su integración en el tejido económico y social del cantón.

La investigación mostró que, aunque la asociación cuenta con productos de calidad reconocida, la falta de estrategias de mercado y la limitada presencia en canales de distribución más amplios limitan su capacidad de crecimiento. Es fundamental desarrollar habilidades en marketing y ventas, así como explorar mercados regionales o nacionales para ampliar la base de clientes y diversificar los ingresos.

Las áreas críticas identificadas, como la dependencia de recursos propios y la falta de automatización en procesos clave, subrayan la importancia de trabajar en la resiliencia organizacional. Fortalecer la capacidad de la asociación para adaptarse a cambios, mejorar la

gestión de riesgos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo son objetivos centrales que deben ser abordados en cualquier estrategia de desarrollo futuro.

Aunque existe un alto nivel de participación y confianza en el liderazgo, la organización tiene la oportunidad de fortalecer aún más la cohesión social entre los socios. Instituir formalmente prácticas de reciprocidad y crear espacios para el diálogo y la participación activa en la toma de decisiones son pasos importantes para consolidar una cultura organizacional más inclusiva y colaborativa.

La validación participativa del diagnóstico y la propuesta de plan de acción es esencial para garantizar que las estrategias y medidas adoptadas reflejen las necesidades y expectativas de todos los miembros de la organización. Aunque no se pudo realizar dentro del tiempo estipulado del proyecto, este paso es crucial para el éxito a largo plazo y la cohesión interna de la organización.

6.2. Recomendaciones

Implementar programas de capacitación en liderazgo y gestión organizacional para los actuales y futuros líderes de la asociación.

Crear un marco normativo que involucre a todos los socios para guiar la gestión organizativa.

Fomentar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones y en las actividades de la asociación.

Crear espacios regulares para el diálogo y la retroalimentación, asegurando que todos los socios se sientan involucrados y escuchados.

Revisar y actualizar la misión y visión de la organización con la participación de los socios para reflejar mejor los objetivos colectivos.

Establecer canales de comunicación más accesibles y efectivos para asegurar que todos los miembros estén informados y puedan participar activamente.

Explorar nuevas oportunidades de producción y comercialización que permitan a la asociación diversificar sus fuentes de ingreso y ampliar su mercado.

Desarrollar un plan de marketing digital para aumentar la visibilidad de la asociación en redes sociales y otros canales en línea.

Desarrollar un calendario fiscal y asignar responsabilidades claras para asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias.

Implementar un enfoque estructurado en la investigación de mercado para identificar nuevas oportunidades y mejorar la oferta de productos.

Establecer redes de colaboración con otras asociaciones y comunidades para compartir recursos, conocimientos y experiencias.

Desarrollar un plan estratégico con objetivos claros y medibles, que incluya un seguimiento constante y ajustes según sea necesario para garantizar el éxito del plan de mejora propuesto.

Se recomienda realizar, a la mayor brevedad posible, un proceso participativo de validación del diagnóstico y la propuesta de plan de acción con todos los integrantes de la organización.

Además, es fundamental iniciar la construcción de un reglamento interno que, con la participación activa de los socios, guíe la gestión organizativa y asegure que las decisiones sean inclusivas y alineadas con los objetivos colectivos.

7. BIBLIOGRAFÍA

Bonilla-Jimenez, F. I., & Escobar, J. (2017). Grupos focales: Una guía conceptual y metodológica. http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/957

Amado, R., Cristalino, F., y Hernández, E. (2004). El diagnóstico participativo como herramienta para la elaboracion de proyectos educativos. https://camafu.org.mx/wp-content/uploads/2017/12/Participacion_y_proyectos.pdf

Acosta Ana. (2017, diciembre). Canales de distribución. https://digitk.areandina.edu.co/entities/publication/167ed269-d7c5-46f6-b045-3d9b3aed97a5

Atxabal Rada, A. (2020). Las medidas fiscales para favorecer el emprendimiento por las cooperativas. REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 133. https://doi.org/10.5209/reve.67335

Auquilla, L. A., Cadena, B. N., y Auquilla, Á. A. O. (2022). Los agentes institucionales de economía popular y solidaria en Ecuador. http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v10n3/2308-0132-reds-10-03-e15.

Cartier, E. N. (2013). Como enseñar a determianr Costos. Argentina: Chivilcoy. https://www.intercostos.org/documentos/congreso-08/252.pdf

Del Campo, M. E. (2018). Buen gobierno y confianza institucional. Dilemata, 27. https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6543293.pdf

Duhem, M. (2006). La importancia de definir un concepto de calidad de la democracia. 21. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32514006

Economía Popular y Solidaria. (s/f). Recuperado el 17 de junio de 2024, de https://www.eumed.net/rev/oidles/16/finanzas-populares.html

Gago, V., Cielo, C., y Nico, T. (2023). Economias populares—Una cartografía latinoamericana (Primera). CLACSO. https://biblioteca-repositorio.clacso.edu.ar/bitstream/CLACSO/248847/1/Economias-populares.pdf

Gargate Obregón, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. Industrial Data, 25(2), 55–70. https://doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430

Gaspar-Castro, M. F. (2021). La gestión de talento humano y su influencia en el desempeño laboral para el éxito de las empresas. 6(8). https://orcid.org/0000-0003-3727-4569

Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario, Registro Oficial N°. 444 (2011). https://www.bce.ec/images/transparencia2018/juridico/leyorganicadeeconomiapopularysolidaria2.pdf

Linares, Y., Colmenares, L., y Espinoza, N. (2012). Capital social: Herramienta fundamental de las políticas públicas para el desarrollo de las comunidades. Revista de Ciencias Sociales, 17(1). https://doi.org/10.31876/rcs.v17i1.25546

Loyola Bustos, C. D. (2020). La importancia de la participación educativa en los procesos de mejora. Revista Convergencia Educativa, 7, 6–23. https://doi.org/10.29035/rce.7.1

Martín, F. A. (2011). La encuesta: Una perspectiva general metodológica. CIS.

Mota, L. (2002). Capital social: Un paradigma en el actual debate sobre el desarrollo.Tendencias y problemas. Espiral, 25, 29.

Nájera, G. M. (2024). Para qué nos sirve la democracia. https://www.ieepco.org.mx/articulos-opinion/-para-que-nos-sirve-la-democracia-

Naranjo, C. M. (2015). "Los procesos de producción y su incidencia en el costo del producto terminado de la empresa Metálicas Paper's de la ciudad de Ambato en el año 2014." [Universidad Tecnica de Ambato]. https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/17549/1/T3092i.pdf

Pérez, R. L. (2015). El diagnóstico participativo en función del emprendimiento social como alternativa a los problemas socioeconómicos rurales. https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/9.02.pdf

Ramírez-García, A. G., y Camacho-Bercherlt, M. (2019). Diagnóstico participativo para determinar problemas ambientales en comunidades rurales. Telos, 21(1), 86–113. https://doi.org/10.36390/telos211.06

Salazar, D., y Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Multiciencias, 6(1). http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460103

Salmán, D. R. L., y García, L. B. (2012). Los procesos participativos como metodologías para el desarrollo local. El caso de los chileros de pardo, san luis, mexico. Razón y Palabra, 80. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524426018

Villacres, R. C., Pamaquero, J. C., y Lopez, J. F. (2018). Economia popular y solidaria: Su evolucion en el contexto ecuatoriano. http://www.eumed.net/rev/cccss/2018/01/economia-popular-ecuador.html

8. APÉNDICES

A. *APÉNDICE 1**: Primera reunió para conocer a los socios y pedir que nos den la oportunidad de realizar las practicas.*** 57
B. *APÉNDICE 2**: Reunión juntamente con el tutor para dar a conocer sobre el plan de mejora*** 57
C. *APÉNDICE 3**: Reunión con los Socios de la Asociación para dar a conocer la Hoja de Ruta*** 57
D. *APÉNDICE 4**: Instrucciones para la Aplicación de Instrumentos de Diagnóstico*** 58
E. *APÉNDICE 5**: Componentes del diagnóstico General*** 61
F. *APÉNDICE 6**: Datos de la información en el Diagnóstico Integral*** 62
G. *APÉNDICE 7**: Preguntas del diagnóstico sección Socio – Organizativo*** 63
H. *APÉNDICE 8**: Preguntas Del Diagnostico Sección De Producción*** 66
J. *APÉNDICE 9**: Preguntas del diagnóstico sección comercial*** 67
K. *APÉNDICE 10**: Preguntas Del Diagnostico Sección Financiero – Contable*** 68
L. *APÉNDICE 11**:Resultados de cada componente con sus porcentajes*** 69
M. *APÉNDICE 12**: Resumen del Diagnóstico*** 70
N. *APÉNDICE 13**: Entrevista Comercial a la Asociación*** 74
P. *APÉNDICE 14**: Entrevista Financiera*** 77
Q. *APÉNDICE 15**: Ficha de Visita Técnica*** 80
R. *APÉNDICE 16**: Informe del Diagnóstico de la Asociación*** 86
S. *APÉNDICE 17**: Encuesta al Alcalde*** 105
T. *APÉNDICE 18: **Encuesta copiloto a los Clientes*** 109
U. *APÉNDICE 19**: Validación de Encuestas*** 111
V. *APÉNDICE 20: **Encuesta validada a Clientes*** 116
W. *APÉNDICE 21: **Resultados de la Encuesta a los Clientes*** 119

A. *APÉNDICE 1*: **Primera reunió para conocer a los socios y pedir que nos den la oportunidad de realizar las practicas.**




B. *APÉNDICE 2*: **Reunión juntamente con el tutor para dar a conocer sobre el plan de mejora**




C. *APÉNDICE 3*: **Reunión con los Socios de la Asociación para dar a conocer la Hoja de Ruta**




D. APÉNDICE 4: Instrucciones para la Aplicación de Instrumentos de Diagnóstico

Objetivo: Estas instrucciones están diseñadas para guiar a los estudiantes en la aplicación de diferentes instrumentos de diagnóstico como parte del trabajo de titulación del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria (ISTEPS). Este proceso tiene como fin recabar información detallada sobre la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel para identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo.

Preparación:

1. **Revisión Minuciosa de los Documentos:**
   - Antes de iniciar cualquier entrevista o visita técnica, es esencial que revisen cada una de las preguntas y secciones de los documentos proporcionados. Esto incluye entrevistas sobre componentes financieros y comerciales, así como la ficha de visita técnica.
2. **Entendimiento del Objetivo:**
   - Comprendan el propósito de cada instrumento y cómo las respuestas proporcionadas contribuirán al diagnóstico general y al análisis FODA posterior.

Proceso de Entrevista:

1. **Acercamiento Inicial:**
   - Realicen un acercamiento previo con los líderes de la organización (presidente, vicepresidente, tesorero) para explicar el propósito de la entrevista y coordinar la fecha y el medio (presencial o virtual).
2. **Selección del Medio:**
   - La entrevista se puede realizar de manera presencial o virtual, utilizando plataformas como Microsoft Teams o Zoom, según la disponibilidad y preferencia de los entrevistados.
3. **Grabación de la Sesión:**
   - Con permiso de los participantes, graben la entrevista para asegurarse de capturar toda la información discutida. Esto será útil para revisar y profundizar en las respuestas más tarde.

Utilización de la Ficha de Visita Técnica:

1. **Planificación de la Visita:**
   - Organicen visitas técnicas a las instalaciones de la asociación para completar las fichas técnicas, observando directamente la infraestructura, procesos y operaciones.
2. **Registro Detallado:**
   - Llenen la ficha técnica con detalles específicos y observaciones que puedan ser cruciales para el análisis FODA.

Análisis y Sistematización:

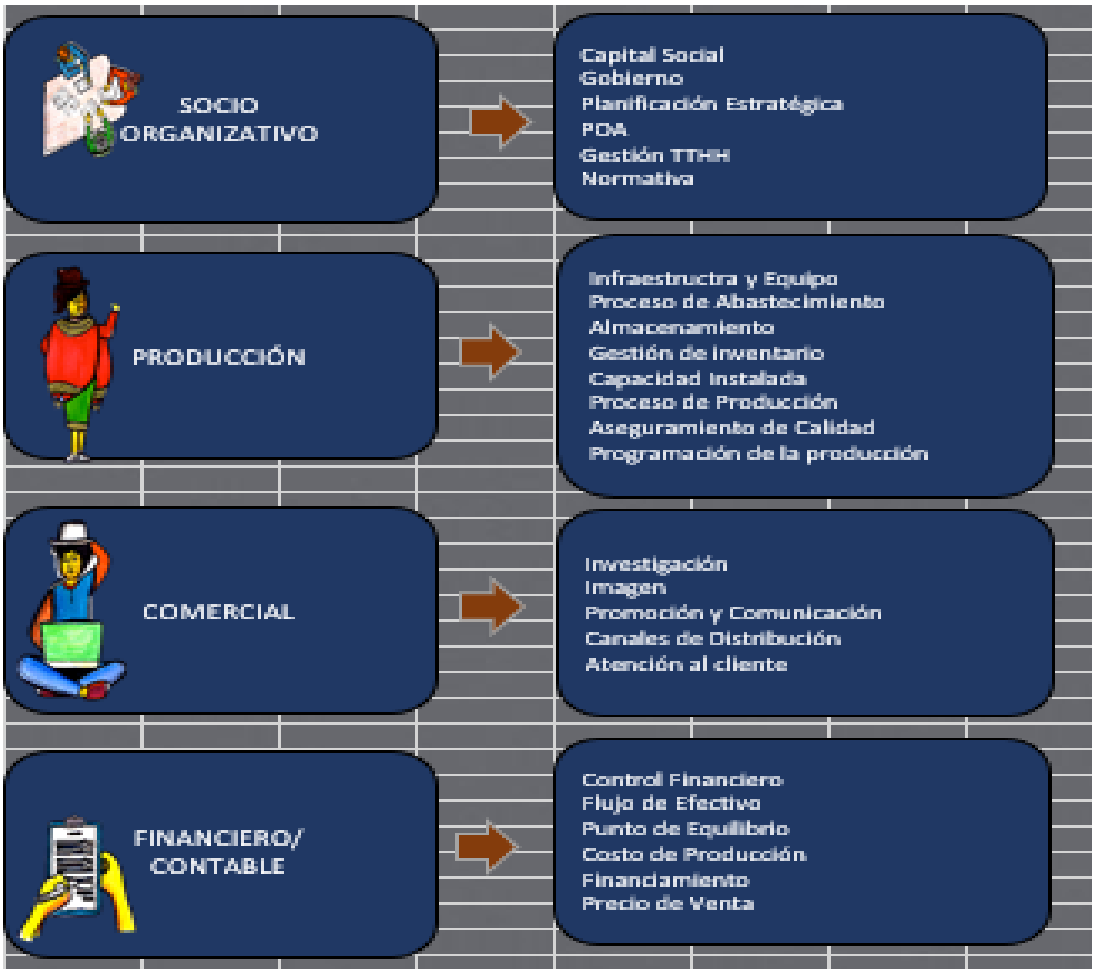
1. **Análisis de Información:**
   - Una vez recogida la información, revisen y analicen los datos para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la asociación.
2. **Elaboración del Informe de Diagnóstico:**
   - Sistematicen la información en un informe borrador que incluya los hallazgos de las entrevistas, las fichas técnicas y el análisis FODA.
3. **Devolución a la Organización:**
   - Presenten los resultados del diagnóstico a los miembros de la asociación interesados, y trabajen conjuntamente en un plan de acciones prioritarias para fortalecer la organización.

Recomendaciones Adicionales:

- **Coherencia en la Aplicación:**
  Mantengan un orden lógico en la aplicación de las herramientas, comenzando con entrevistas para entender la situación actual, seguido de visitas técnicas, y finalmente la consolidación del análisis DAFO.
- **Claridad y Profesionalismo:**
  Asegúrense de comunicar con claridad, mantener la profesionalidad y ser objetivos en todas las interacciones y en la recopilación de datos.
- **Feedback Continuo:**
  Involucren a su tutor en el proceso para obtener retroalimentación continua y asegurar la calidad del trabajo final.

Estas instrucciones tienes como objetivo proporcionar un marco claro para que los estudiantes puedan aplicar de manera efectiva los instrumentos de diagnóstico sin supervisión directa, asegurando un aprendizaje profundo y aplicado.

E. APÉNDICE 5: **Componentes del diagnóstico General**



F. APÉNDICE 6: **Datos de la información en el Diagnóstico Integral**



INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

Territorio:	San Juan
Responsable del diagnóstico:	Silvia Encalada y Jennifer Guartazaca
Fecha inicio del Diagnóstico:	**23 de mayo**
Fecha fin del Diagnóstico:	**31/07/2024**

Información de la Organización

Nombre de la Organización:	Asociacion de productores agropecuarios y emprendedores de Guiñadel de la parroquia San Juan
Forma de organización:	Asociacion
Actividad Económico:	**Elaboración de mermeladas**
Principal bien o servicio:	**Elaboración de mermeladas**
Total de socios:	**14 socios**
Total de socios Activos:	**Ocho socios**
RUC:	
Nombre del Representante:	**Digna Sapatanga**
Contacto del representante:	**986821817**

Ubicación del Actor Clave

Provincia:	**Azuay**
Cantón:	**Gualaceo**
Parroquia:	**San Juan**
Sector y /o comunidad:	**Centro**
Dirección:	
Refereencia:	**Via a Gualaceo**
Latitud:	
Longitud:	

G. APÉNDICE 7: Preguntas del diagnóstico sección Socio – Organizativo

	1.1 Capital Social
1	**Antigüedad de la Organización**
	Menos de 1 año
	Más de un año y menos de 3
	Más de 3 años y menos de 5 años
	Más de cinco años
2	**Del 100% cuál es la antigüedad en la integración de las/os Socias/os**
	Más del 75% de las/os Socias/os se integraron hace menos de un año.
	Más del 50% y menos del 75% de las/os Socias/os se integraron hace menos de un año.
	Más del 25% y menos del 50% de las/os Socias/os se integraron hace menos de un año.
	Menos del 25% de las/os Socias/os se integraron hace menos de un año.
3	**Socias/os activos de la Organización**
	Menos del 25% de las/os Socias/os se encuentran activos en la Organización.
	Más del 25% y menos del 50% de las/os Socias/os se encuentran activos en la Organización.
	Más del 50% y menos del 75% de las/os Socias/os se encuentran activos en la Organización.
	Más del 75% de las/os Socias/os se encuentran activos en la Organización.
4	**Aprobación de la actuación del presidente de la Organización por parte de las/os Socias/os (resultado del taller)**
	Menos del 25% de las/os Socias/os de la Organización aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización.
	Más del 25% y menos del 50% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 50% y menos del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del líder y/o representantes de la organización.
5	**Aprobación de la actuación del Vice presidente de la Organización por parte de las/os Socias/os (resultado del taller)**
	Menos del 25% de las/os Socias/os de la Organización aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Org.
	Más del 25% y menos del 50% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 50% y menos del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del líder y/o representantes de la organización.
6	**Aprobación de la actuación del Secretario de la Organización por parte de las/os Socias/os (resultado del taller)**
	Menos del 25% de las/os Socias/os de la Organización aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Org.
	Más del 25% y menos del 50% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 50% y menos del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del líder y/o representantes de la organización.
7	**Aprobación de la actuación del tesorero de la Organización por parte de las/os Socias/os (resultado del taller)**
	Menos del 25% de las/os Socias/os de la Organización aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Org.
	Más del 25% y menos del 50% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 50% y menos del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del líder y/o representantes de la organización.
8	**Aprobación de la actuación del Gerente de la Organización por parte de las/os Socias/os (resultado del taller)**
	Menos del 25% de las/os Socias/os de la Organización aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Org.
	Más del 25% y menos del 50% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 50% y menos del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del presidente y/o representantes de la Organización
	Más del 75% de las/os Socias/os aprueban la actuación del líder y/o representantes de la organización.
9	**La Organización tiene mecanismos que promuevan prácticas de reciprocidad entre Socias/os.**
	La Organización no desarrolla prácticas de reciprocidad entre Socias/os.
	La Organización eventualmente promueve prácticas de reciprocidad entre Socias/os.
	La Organización no ha instituido, pero promueve regularmente prácticas de reciprocidad entre Socias/os.
	La Organización ha instituido prácticas de reciprocidad entre Socias/os.
10	**¿Existen espacios de diálogo y análisis de opciones para la toma de decisiones que afecten a la vida institucional?**
	Las decisiones referentes de la Organización son tomadas únicamente por los directivos.
	La directiva eventualmente convoca al análisis y diálogo para analizar situaciones específicas referentes a la Organización.
	Existen amplios espacios de diálogo y análisis para la toma de decisiones que afectan a la planificación estratégica de la Org.
11	**Transparencia de los procesos de comunicación interna de la Organización.**
	Los procesos de comunicación interna se manejan con reserva y presenta fricciones.
	Los procesos de comunicación interna son transparentes pero existen dificultades para su presentación y comprensión.
	Los procesos de comunicación interna son fluidos y transparentes.
12	**¿Existen canales físicas y virtuales oficiales para la comunicación interna entre socios de la organización?**
	La comunicación es informal
	Solo existen canales virtuales
	Existen canales de comunicación físicas y/o virtuales
13	**¿Existe asignación de responsabilidades para la resolución de conflictos y seguimiento de procedimientos establecidos por la Org.?**
	No existe asignación de responsabilidades para la resolución de conflictos y seguimiento a procedimientos establecidos.
	La resolución de conflictos y seguimiento a procedimientos establecidos es discrecional.
	La Organización nombra responsabilidades temporales para la resolución de conflictos o revisión de procedimientos establecidos.
	La Organización ha establecido responsabilidades para la resolución de conflictos y seguimiento a procedimientos.
14	**¿Relacionamiento de los socios?**
	Las relaciones entre los socios esta fracturada
	Las relaciones entre los socios se mantiene únicamente por el fin de la actividad económica
	Las relaciones entre socios se basa en la confianza, cooperación y trabajo en equipo

1.2 Gobierno

15	**¿Los órganos de gobierno se reúnen de manera continua en función a la normativa externa o interna?**	
	No, solo se reúne cuando se presenta problemas críticos de la organización.	○
	La directiva cumple parcialmente el calendario de sesiones dispuesto en la normativa externa o interna.	○
	Si, la directiva cumple con el calendario de sesiones que dispone la normativa externa e interna	○
16	**¿Los directivos están registrados ante los órganos respectivos (SEPS, otros?**	
	No, están registrados ante la SEPS u otras instancias de control	○
	Esta pendiente actualizar el registro de algún miembro directivo.	○
	Si, los directivos están debidamente registrado ante la SEPS u otras instancias de control.	○
17	**¿Los directivos conocen sus roles y funciones?**	
	Conocen parcialmente sus roles y funciones	○
	Conocen de manera general sus roles y funciones.	○
	Conocen y aplican sus roles y funciones	○
18	**¿Cómo se realizan las sesiones de los directivos?**	
	La sesión es informal, no envían la convocatoria y expediente previamente, no hay quien guíe la reunión.	○
	La sesión está estructurado y organizado, envían previamente la convocatoria y los expediente.	○
19	**¿Existe un mecanismo y espacio de rendición de cuentas de la directiva?**	
	No existen espacios de rendición de cuenta	○
	Eventualmente la directiva realiza la rendiciones de cuentas.	○
	Si, la directiva realiza rendiciones de cuentas periódicas	○
20	**¿Cómo se gestiona el desarrollo y documentación de las convocatoria, expedientes y actas?**	
	La organización no cuenta con archivos de convocatorias, expedientes, actas y resoluciones.	○
	La organización cuenta con registro de archivos de convocatorias, expedientes, actas y resoluciones y no están accesibles para los socios.	○
	La organización cuenta con registro de archivos de convocatorias, expedientes, actas y resoluciones y están accesibles para los socios.	○

1.3 Planificación Estratégica

21	**¿La organización ha definido su Misión?**	
	No se tiene	○
	Existe la misión, pero no está documentado	○
	Existe la misión, esta documentado, pero no se aplica	○
	Existe la misión, esta documentado y se aplica	○
22	**¿La organización ha definido su Visión?**	
	No se tiene	○
	Existe la visión, pero no esta documentado	○
	Existe la visión, esta documentado, pero no se aplica	○
	Existe la visión, esta documentado y se aplica	○
23	**¿La organización ha definido los valores que guían el actuar de sus socios?**	
	No se tiene	○
	Existe los valores, pero no esta documentado	○
	Existe los valores, esta documentado, pero no se aplica	○
	Existe los valores, esta documentado y se aplica	○
24	**¿La organización ha definido los objetivos estratégicos?**	
	La organización no ha definido sus objetivos estratégicos	○
	La organización ha definido y esta documentado sus objetivos estratégicos	○

1.4 Plan Operativo Anual

25	**¿Se diseña e implementa cada año el Plan Operativo Anual?**	
	No cuentan con el Plan Operativo Anual	○
	La planificación operativa es reactiva en función a diferentes escenarios que se presenta en la organización.	○
	Cuenta con el Plan Operativo Anual en función al cumplimiento de metas y objetivos	○

	1.5 Gestión de Talento Humano	
26	**¿Existe una estructura organizativa con definición de funciones y responsabilidades para la parte directiva y administrativa?**	
	La Organización carece de una estructura que defina funciones y responsabilidades de la parte directiva y administrativa.	○
	La Organización tiene una estructura organizativa no formalizada.	○
	La estructura organizativa de la Organización esta formalizada y se encuentra en proceso de desarrollo y consolidación.	◉
	La Organización tiene una estructura organizativa consolidada que define funciones y responsabilidades de los directivos y administradores.	○
27	**¿Los trabajadores y directivos tienen competencias requeridas para el puesto que desempeñan?.**	
	No cuenta con el perfil adecuado para el cargo que desempeña	◉
	Requiere potencializar algunas competencias del perfil.	○
	Cuenta con el perfil adecuado para el cargo que desempeña.	
28	**Se realiza un plan de formación y capacitaciones de forma anual en temas relevantes y necesarios para la organización.**	◉
	No existe un plan de formación y capacitación	○
	No existe un plan de formación y capacitación, pero ejecutan actores externos de la organización	○
	El plan de formación y capacitación esta enfocada en la directiva y no en sus socios.	○
	Existe un plan de capacitación anual y se ejecuta de forma participativa de acuerdo a las necesidades de la organización.	
	1.6 Normativa	
29	**¿La organización está legalmente formalizada?**	
	Está formalmente legalizada ante una institución del Estado, esta pendiente algunos permisos.	◉
	Está formalmente legalizada ante una Institución del Estado y tiene todos los permisos legales de funcionamiento.	
30	**¿La organización tiene documentado y actualizado el estatuto?**	
	No tiene el estatuto	○
	Se tiene el estatuto y no esta actualizado	◉
	Se tiene el estatuto y está actualizado.	
31	**¿La organización tiene documentado y actualizado el reglamento interno?**	◉
	No tiene el reglamento interno	○
	Se tiene el reglamento interno y no esta actualizado	○
	Se tiene el reglamento interno y está actualizado.	
32	**¿La organización tiene documentado y actualizado el reglamento de elecciones?**	
	No tiene el reglamento de elecciones	○
	Se tiene el reglamento de elecciones y no esta actualizado	◉
	Se tiene el reglamento de elecciones y está actualizado.	
33	**¿La organización tiene documentado y actualizado el reglamento de dietas y viáticos?**	◉
	No tiene el reglamento de dietas y viáticos	○
	Se tiene el reglamento de dietas y viáticos y no esta actualizado	○
	Se tiene el reglamento de dietas y viáticos y está actualizado.	

H. APÉNDICE 8: Preguntas Del Diagnostico Sección De Producción

3.1 Infraestructura y Equipos

34 **¿La organización cuenta con un espacio físico para la producción, distribución o acopio de sus productos o servicios?**

- No cuenta, la producción, distribución o acopio se realiza de manera individual
- (•) Se tiene un lugar alquilado para la producción, distribución o acopio
- Se tiene un lugar propio para la producción, distribución o acopio

35 **¿La cantidad de máquinas y equipos con que cuenta la organización para la producción, distribución o acopio para atender la demanda de los productos o servicios.**

- Insuficiente
- (•) Suficiente
- Óptima

36 **¿Cuál es el estado de las maquinas y equipos?**

- Obsoleto
- (•) Regular
- Bueno
- Óptimo

37 **¿La distribución interna de máquinas y equipos?**

- La distribución no es funcional
- Cuenta con una distribución y se requiere ajustar al flujo de producción
- (•) Existe una distribución funcional de acuerdo al flujo de producción.

3.2 Proceso de abastecimiento

38 **¿Las compras de materia prima, insumos, suministros se realizan bajo criterios de calidad, precio y tiempos de entrega?**

- Cada socio de manera individual realiza las compras de acuerdo a su criterio
- Las compras se realizan de manera asociativa, sin considerar criterios técnicos de calidad, precio y tiempos de entrega.
- (•) Las compras se realiza de manera Asociativa, tienen definido criterios técnicos de calidad, precio y tiempos y se evalúa al proveedor

3.3. Almacenamiento

39 **Almacenamiento**

- (•) No existe condiciones, ni criterio de almacenamiento
- Existe condiciones, pero no existe criterios de almacenamiento.
- Existe criterios de almacenamiento, pero las condiciones son insuficientes
- Existe un método y condiciones de almacenamiento de acuerdo al producto

3.4. Gestión de inventario

40 **Control de inventarios**

- (•) No llevo control de mis inventarios
- Llevo un control manual de mis inventarios
- Tengo registro de mis inventario en la computadora (Excel)
- Cuento con un sistema de control de inventarios

3.5. Capacidad instalada

41 **¿La capacidad instalada del negocio está siendo utilizada en su totalidad.?**

- No es utilizada
- Utiliza medianamente
- La capacidad instalada es insuficiente frente a la demanda.
- (•) La capacidad instalada es suficiente para la demanda existente

3.6. Proceso de Producción

42 **¿Se tiene definido un flujo de producción?**

- La producción se realiza sin flujos establecidos, se basa más en la experiencia.
- (•) Existe un flujo de producción, no esta documentado y necesita mejoras
- Existe un flujo de producción y esta documentado

3.7. Aseguramiento de calidad

43 **¿Han desarrollado por escrito la forma como se controla la calidad de los productos/servicios en la producción?**

- No existe controles de calidad en la producción
- Realiza controles de calidad en base a su experiencia, sin criterios técnicos
- (•) Cuentan con controles de calidad en el proceso de producción y están documentado

44 **¿Se analizan los resultados obtenidos en el proceso de producción, para detectar variaciones y hacer las correcciones oportunas?**

- No se realizan evaluaciones
- Existen criterios de evaluación, pero no se ejecutan acciones de mejora.
- (•) Existen criterios de evaluación del proceso productivo, se realizan de manera periódica y se desarrollan acciones de mejora.

3.8. Programación de la producción

45 **¿Existe un plan de producción?**

- No existe
- (•) Existe un plan de producción de acuerdo a la demanda

J. *APÉNDICE 9*: **Preguntas del diagnóstico sección comercial**

4.1 Investigación

46 **¿Tiene cuantificado el numero de clientes potenciales?**
- No tengo cuantificado
- Tengo cuantificado y documentado

47 **¿Se ha identificado las necesidades, deseos, preferencia de compra y rol de compra de su cliente?**
- No, vendo a todo el mundo
- Conozco poco, son clientes puntuales
- Si lo conozco, tengo identificado y analizado las necesidades, deseos, preferencias y rol de compra.

48 **¿Qué solución o problemática resuelve tu producto o servicio?**
- Desconozco
- Tengo una ligera idea
- Conozco a detalle la solución o el problema que resuelve mi producto o servicio de mis clientes?

49 **¿Conoce las fortalezas, debilidades, estrategias de mercadeo y la participación del mercado de la competencia?**
- Desconozco
- Solo tengo identificado a la competencia, pero desconozco a detalle sus fortalezas, debilidades, estrategias y la participación del mercado.
- Conozco a detalle, analizado y esta documentado

50 **¿Conoce si sus clientes tienen buena percepción de su producto, servicio, precio y de sus canales de comunicación?**
- No se ejecuta ninguna acción para conocer la percepción de mis clientes
- Hay una percepción cualitativa de la satisfacción de los clientes
- Se realizan encuestas, entrevistas, grupos focales u otros para conocer la percepción de mis clientes.

4.2 Imagen

51 **¿Cuenta con una marca que lo distingue de los demás?**
- No tengo un imagen gráfica
- Solo hay un nombre comercial
- Hay un nombre comercial, con imagen gráfico pero no esta registrado
- Hay una marca registrada

52 **¿Su negocio cuenta con una imagen de marca reconocida y cuenta con la lealtad de sus clientes?**
- Si
- Estamos en proceso
- No

53 **¿Cuentan sus productos con empaque y etiqueta?**
- No, ninguno tiene etiqueta y empaque
- Las etiquetas y empaques no están estandarizados y necesitan mejoras
- Todos los productos/servicios poseen etiquetas y empaques estandarizados.

4.3. Promoción y Comunicación

54 **¿Cómo se promocionan los productos/ servicios de la organización?**
- No se realiza
- De boca a oreja (recomendaciones)
- Publicidad impresa y digital
- Se cuenta con un plan de promoción y comunicación, el cual es formulado, ejecutado y evaluado.

4.4. Canales de distribución

55 **¿Cuenta con canales de distribución físico, online, distribuidores autorizados?**
- Cuento con distribuidores autorizades
- Cuento con canales de distribución directa
- Cuenta con al menos dos de las tres
- Cuenta con todas

56 **Alcance de los productos o servicios**
- Nivel local
- Nivel regional
- Nivel nacional

4.5. Atención al cliente

57 **Servicio al cliente**
- No capacitamos a los colaboradores y socios/as en cómo atender al cliente
- Alguna vez instruimos al personal en cómo atender al cliente
- Se definen lineamientos generales para atender al cliente
- Se capacita de manera continua al personal para atender mejor al cliente

58 **¿Todos los colaboradores/as y socios/as conocen las características de su producto y servicio?**
- Desconocen las características y funcionalidades de su producto o servicio
- Solo el administrador/a, gerente o presidente/a conoce las características del producto o servicio
- Algunos socios conocen las características del producto o servicio
- Se realizan capacitaciones continuas a todo los socios para que conozcan las características de sus productos y servicios.

K. APÉNDICE 10: **Preguntas Del Diagnostico Sección Financiero – Contable**

	2.1 Control Financiero
59	**¿En que medida registran contablemente las operaciones del negocio.?**
	No registran
	Se tiene registro de ingresos y gastos manual (cuaderno de contabilidad)
	Se tiene servicio de Contador solo para el pago de impuestos únicamente.
	Se tiene un sistema contable que emite Balance General, Estado de Resultados, Flujo de Caja,etc.
60	**¿La información contable esta actualizado a periodo actual (Día, mes, año)?**
	No
	SI
61	**¿Se lleva un control de caja chica?**
	No tiene caja chica
	No se lleva control de los gastos realizados con caja chica
	Se lleva un control manual
	Se tiene un sistema informático que permite el registro y control de los gastos de caja chica
	2.2 Flujo de efectivo
62	**Planeación de pagos a corto plazo**
	No se planea con un flujo de efectivo
	Se anotan en un cuaderno
	Se programan solo algunos
	Se planea un flujo de efectivo y se da seguimiento
	2.3 Punto de equilibrio
63	**¿La organización ha calculado el punto equilibrio?**
	No se ha calculado
	Alguna vez se calculó
	Se conoce el punto de equilibrio y permite tomar decisiones
	2.4 Costos de producción
64	**¿Se ha determinado los costos de producción del bien/servicios de la organización?**
	No se ha determinado
	Alguna vez se calculó el costo de producir el bien o servicio
	Los costos de producción se determinan por la experiencia del productor con referencia al mercado.
	Todos los productos/servicio tienen determinado los costos de producción, están documentados y archivados para tomar decisiones.
	2.5 Financiamiento
65	**¿Cómo financia su actividad económica?**
	Mediante financiamiento informal
	Mediante Cooperativas de Ahorro y Crédito y Bancos
	Recursos propios
66	**¿Conoce la capacidad de endeudamiento de la organización?**
	Desconozco
	En base a lo que vendo
	En base a mi utilidad evalúo cuanto puedo endeudarme
	2.6. Precio de venta
67	**¿Cómo se ha establecido el precio de venta al público?**
	Los precios de venta se determinan por la experiencia del productor con referencia al mercado.
	Los precios de venta se establecen en función a los costos de producción más un margen de utilidad
68	**¿La organización se encuentra al día en sus obligaciones tributarias?**
	No
	Si, estamos al día en las obligaciones tributarias, mensualmente verificamos el cumplimiento tributario

L. *APÉNDICE 11*:**Resultados de cada componente con sus porcentajes**

COMPONENTE SOCIO ORGANIZATIVO

# PREGUNTA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	TOTAL IDEAL	RESULTADOS	PORCENTAJE TOTAL	TOTAL %
1.1 Capital Social	2 2 4 4 4 4 4 4 4 3 3 2 4 3	52	47	90%	24%
1.2 Gobierno	1 1 2 2 3 3	17	12	71%	18%
1.3 Planificación Estratégica	3 3 2 1	14	9	64%	17%
1.4 Plan Operativo Anual	1	3	1	33%	9%
1.5 Gestión de Talento Humano	3 2 1	11	6	55%	14%
1.6 Normativa	2 3 1 3 1	14	10	71%	19%
		111	**85**	**385%**	**100%**

SOCIO ORGANIZATIVO	IDEAL	REAL
1.1 Capital Social	100%	90%
1.2 Gobierno	100%	71%
1.3 Planificación Estratégica	100%	64%
1.4 Plan Operativo Anual	100%	33%
1.5 Gestión de Talento Humano	100%	55%
1.6 Normativa	100%	71%

COMPONENTE PRODUCCIÓN

# PREGUNTA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	TOTAL IDEAL	RESULTADOS	PORCENTAJE TOTAL	TOTAL %
3.1 Infraestructura y Equipos	2 2 2 3	13	9	69%	12%
3.2 Proceso de abastecimiento	3	3	3	100%	17%
3.3. Almacenamiento	1	4	1	25%	4%
3.4. Gestión de inventario	1	4	1	25%	4%
3.5. Capacidad instalada	4	4	4	100%	17%
3.6. Proceso de Producción	2	3	2	67%	11%
3.7. Aseguramiento de calidad	3 3	6	6	100%	17%
3.8. Programación de la producció	2	2	2	100%	17%
		39	**28**	**586%**	**100%**

PRODUCCIÓN	IDEAL	REAL
3.1 Infraestructura y Equipos	100%	69%
3.2 Proceso de abastecimiento	100%	100%
3.3. Almacenamiento	100%	25%
3.4. Gestión de inventario	100%	25%
3.5. Capacidad instalada	100%	100%
3.6. Proceso de Producción	100%	67%
3.7. Aseguramiento de calidad	100%	100%
3.8. Programación de la producció	100%	100%

COMPONENTE COMERCIAL

# PREGUNTA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	TOTAL IDEAL	RESULTADOS	PORCENTAJE TOTAL	TOTAL %
4.1 Investigación	1 2 1 1 1	14	6	43%	18%
4.2 Imagen	3 2 3	10	8	80%	33%
4.3. Promoción y Comunicación	1	4	1	25%	10%
4.4. Canales de distribución	2 1	7	3	43%	18%
4.5. Atención al cliente	1 3	8	4	50%	21%
		43	**22**	**241%**	**100%**

COMERCIAL	IDEAL	REAL
4.1 Investigación	100%	43%
4.2 Imagen	100%	80%
4.3. Promoción y Comunicación	100%	25%
4.4. Canales de distribución	100%	43%
4.5. Atención al cliente	100%	50%

COMPONEN FINANCIERO/CONTABLE

# PREGUNTA	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	TOTAL IDEAL	RESULTADOS	PORCENTAJE TOTAL	TOTAL %
2.1 Control Financiero	2 2 3	10	7	70%	16%
2.2 Flujo de efectivo	1	4	1	25%	6%
2.3 Punto de equilibrio	3	3	3	100%	23%
2.4 Costos de producción	4	4	4	100%	23%
2.5 Financiamiento	3 1	6	4	67%	15%
2.6. Precio de venta	2 1	4	3	75%	17%
		31	**22**	**437%**	**100%**

FINANCIERO/CONTABLE	IDEAL	REAL
2.1 Control Financiero	100%	70%
2.2 Flujo de efectivo	100%	25%
2.3 Punto de equilibrio	100%	100%
2.4 Costos de producción	100%	100%
2.5 Financiamiento	100%	67%
2.6. Precio de venta	100%	75%

M. *APÉNDICE 12*: **Resumen del Diagnóstico**

COMPONENTES	PROBLEMÁTICA	DESCRIPCIÓN Y OBSERVACIONES	POSIBLES SOLUCIONES	DESCRIPCIÓN Y OBSERVACIONES
SOCIO – ORGANIZATIVO	Normativa interna	No existe normativa interna que direccione la gestión.	Construcción de reglamento interno	La falta de normativa interna puede generar confusión y conflictos en cuanto a responsabilidades y procedimientos. Un reglamento proporcionará claridad y mejorará la cohesión organizacional.
	Gobierno	Falta de registros adecuados de los directivos para los controles y la irregularidad en las reuniones.	Desarrollar informes periódicos de actividades y finanzas, presentándolos a los socios en asambleas generales para mantener la transparencia y la confianza.	Implementar un calendario regular de reuniones para asegurar una gobernanza proactiva y mejorar la toma de decisiones estratégicas.
	Planificación estratégica	La visión documentada aún no se aplica plenamente.	Revisar y actualizar la visión, asegurando que se refleje en las actividades diarias y en la toma de decisiones.	Desarrollar indicadores de seguimiento para evaluar la implementación de la visión y ajustar las estrategias según sea necesario.
	Participación de los Socios	La baja participación de los socios en las actividades y decisiones puede debilitar la cohesión y el compromiso con la organización.	Organizar actividades que sean de interés y relevancia para los socios, como talleres de capacitación, charlas informativas y eventos comunitarios.	Fomentar un ambiente participativo donde los socios sientan que sus contribuciones son valoradas y consideradas en el desarrollo organizacional.
PRODUCCIÓN	Calidad y Cantidad de la Producción	La necesidad de optimizar los procesos de producción.	Establecer estándares de calidad claros y un sistema de monitoreo para asegurar que todos los productos cumplan con estos estándares.	Implementar un programa de mejora continua que incluya revisiones periódicas de los procesos y productos.

	Innovación	Falta de adopción de tecnologías avanzadas que puedan mejorar la eficiencia y productividad.	Evaluar nuevas tecnologías en pequeña escala antes de una implementación completa para garantizar su viabilidad y efectividad.	Crear un fondo de inversión para la innovación tecnológica que permita adoptar nuevas herramientas de manera efectiva y segura.
	Capacidad Técnica	Falta de formación técnica continua para los socios.	Crear espacios de intercambio de experiencias y mejores prácticas entre los socios y con otras asociaciones.	Establecer un calendario regular de capacitaciones técnicas en línea y presenciales para fortalecer las habilidades de los socios.
	Estado de Máquinas y Equipos	Las máquinas se encuentran en estado regular, lo que puede afectar la eficiencia y aumentar el riesgo de interrupciones.	Invertir en el mantenimiento regular y la renovación de equipos para mejorar el rendimiento y reducir el riesgo de fallos.	Planificar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo que asegure la operación continua de las máquinas.
	Gestión de Inventario	Falta de un sistema automatizado para el control de inventarios, lo que lleva a errores y dificultades en la gestión de stocks.	Implementar un sistema de control de inventarios digital para mejorar la precisión y eficiencia en la gestión de stocks.	Capacitar al personal en el uso de tecnologías de gestión de inventario para asegurar la implementación efectiva del sistema automatizado.
	Infraestructura y Equipos	La organización no posee el local donde opera, lo que genera incertidumbre a largo plazo y posibles incrementos en los costos de alquiler.	Buscar opciones para adquirir un espacio propio o negociar condiciones más favorables en el contrato de alquiler.	Evaluar la viabilidad de una inversión en propiedad inmobiliaria como parte de una estrategia de seguridad a largo plazo.
COMERCIAL	Canales de Distribución	Necesidad de mejorar la presencia en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades.	Investigar y analizar el mercado para identificar nuevas oportunidades y tendencias que puedan ser aprovechadas por la asociación.	Desarrollar alianzas estratégicas con distribuidores locales y nacionales para ampliar el alcance de los productos.

	Promoción y Comunicación	Falta de marketing y ventas, lo que limita la expansión en nuevos mercados.	Formar alianzas con otras organizaciones y empresas que puedan ayudar a introducir los productos de la asociación en nuevos mercados.	Implementar un plan de marketing digital que incluya redes sociales, publicidad online, y contenido atractivo para aumentar la visibilidad de la organización.
			Proporcionar talleres y cursos que enseñen técnicas de ventas, marketing digital, y estrategias de negociación.	Crear un equipo de trabajo dedicado al marketing y ventas, que sea responsable de desarrollar e implementar estrategias promocionales innovadoras y efectivas.
	Investigación de Mercado	Falta de información sobre las necesidades, deseos, y preferencias de los clientes, así como sobre las estrategias de mercadeo de la competencia.	Realizar estudios de mercado periódicos para obtener información actualizada sobre las tendencias y preferencias del consumidor.	Utilizar encuestas y grupos focales para obtener feedback directo de los clientes y adaptar las estrategias comerciales en consecuencia.
	Imagen de Marca	La ausencia de un registro formal de la marca comercial limita la protección legal y el reconocimiento en el mercado.	Formalizar el registro de la marca para fortalecer la protección legal y permitir una expansión más segura a nuevos mercados.	Desarrollar una estrategia de branding que resalte los valores y la propuesta única de la asociación, aumentando el reconocimiento y la lealtad del cliente.
	Atención al Cliente	No hay capacitaciones continuas en atención al cliente ni protocolos establecidos, lo que puede afectar la experiencia del cliente.	Establecer protocolos claros de atención al cliente y capacitar regularmente al personal para asegurar una experiencia de cliente coherente y positiva.	Implementar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente para monitorear y mejorar continuamente el servicio ofrecido.
FINANCIERO/ CONTABLE	Control Financiero	Ausencia de mecanismos de control interno eficientes que aseguren la integridad de los procesos financieros.	Crear políticas y procedimientos escritos para todas las operaciones financieras, asegurando que todos los socios y empleados los comprendan y sigan.	Implementar auditorías internas periódicas para verificar el cumplimiento de las políticas y mejorar la transparencia en la gestión financiera.

	Flujo de Efectivo	Falta de planificación del flujo de efectivo, lo que puede llevar a problemas de liquidez y dificultades para cumplir con las obligaciones financieras.	Desarrollar un plan de flujo de efectivo que incluya la programación de pagos y el monitoreo regular del saldo disponible para evitar déficits de liquidez.	Utilizar software financiero para facilitar la gestión y planificación del flujo de efectivo, mejorando la previsibilidad y capacidad de respuesta financiera.
	Punto de Equilibrio	Falta de comprensión y aplicación del concepto de punto de equilibrio para guiar las decisiones operativas y financieras.	Realizar talleres educativos para los socios sobre el cálculo y uso del punto de equilibrio en la planificación financiera y operativa.	Incluir el análisis del punto de equilibrio en los reportes financieros mensuales para monitorear y ajustar las estrategias de pricing y costos en consecuencia.
	Costos de Producción	Falta de documentación y análisis detallado de los costos de producción, lo que limita la capacidad de optimizar precios y márgenes de beneficio.	Implementar un sistema de contabilidad de costos que permita un seguimiento detallado de los costos de producción y facilite el análisis para la toma de decisiones.	Capacitar al personal en técnicas de análisis de costos para identificar oportunidades de reducción de gastos y mejorar la eficiencia operativa.
	Financiamiento	Dependencia de recursos propios y falta de conocimiento sobre la capacidad de endeudamiento de la organización.	Explorar opciones de financiamiento externo a través de cooperativas y bancos, evaluando las condiciones y el impacto potencial en la sostenibilidad financiera.	Desarrollar un plan de gestión de la deuda que asegure el uso eficiente de los recursos obtenidos y minimice los riesgos financieros.
	Cumplimiento Tributario	Falta de cumplimiento regular con las obligaciones tributarias, lo que puede resultar en sanciones y multas.	Establecer un calendario de obligaciones tributarias y asignar responsabilidades claras para asegurar el cumplimiento oportuno de todas las obligaciones fiscales.	Contratar un asesor fiscal para guiar y auditar las prácticas tributarias de la organización, asegurando el cumplimiento con las regulaciones actuales.

N. *APÉNDICE 13*: **Entrevista Comercial a la Asociación**

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL POPULAR Y SOLIDARIA

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO A ORGANIZACIONES

COMPONENTE: COMERCIAL

Nombre de la Organización: Asociación de productores agropecuarios y emprendedores de Guiñadel de la parroquia San Juan

Fecha de la entrevista: 22 de julio del 2024

Nombre de entrevistador: Silvia Encalada y Jennifer Guartazaca

Participantes de la organización: La Directiva de la asociación

OBJETIVO:

Obtener información de primer grado para conocer la línea base de cada organización y elaborar un plan de trabajo adecuado a las necesidades identificadas.

- Aplicar la entrevista semiestructurada a directivos o lideres de las organizaciones priorizadas.
- Recopilar información que permita conocer el estado real de las organizaciones.

PROCESO:

Para empezar con el proceso de la entrevista, se hará un acercamiento previo con los directivos o líderes de cada organización, en donde se dará a conocer el plan de intervención que se pretende aplicar dentro de la organización.

Una vez realizado el acercamiento se definirá de forma verbal o escrita la hora, lugar y fecha para la realización de la entrevista, considerando que toda la información entregada para la misma es de uso interno y confidencial para el instituto y la organización.

El o las personas encargadas de aplicar la entrevista deberán conocer con anterioridad las preguntas y temas a tratar, para garantizar al entrevistado el entendimiento de la información a ser procesada.

El entrevistado deberá proporcionar información clara, precisa y sobre todo verdadera ya que la misma servirá para determinar acciones de intervención a futuro.

El entrevistador deberá buscar los medios adecuados para el almacenamiento y posterior procesamiento de la información recopilada. (grabación, apuntes, cuestionario)

4.1 INVESTIGACIÓN

- ¿Actualmente han realizado estudios de mercado? No han tenido estudios de mercado
- ¿Tiene identificado claramente quienes son sus clientes?

Todavía aun no tienen identificados sus clientes

- ¿Llevan un registro de sus clientes o como los tiene identificados? (De ser necesario solicitar documentación de respaldo)

No llevan aun el registro de sus clientes

- ¿Podría identificar a nuevos clientes a los que aspiran vender sus productos o servicios en los próximos meses?

NO

- ¿Se ha identificado las necesidades, deseos, preferencia de compra y rol de compra de su cliente?

No han logrado identificar las necesidades

- ¿Porque considera que sus clientes consumen o utilizan sus productos o servicios?

Por lo natural
Por el sabor

- ¿Tiene identificada a su competencia?

No tienen identificado su competencia debido a que no están al 100% en el mercado y su venta es a nivel local

- ¿Conoce cuáles son las ventajas y desventajas de la competencia? ¿Lleva un registro?

No las conocen
Tampoco llevan registro

- ¿Conoce usted las estrategias de venta de su competencia?

No las conoce

- ¿Qué ventajas considera que tiene su producto con relación a los de su competencia?

No hay competencia

- ¿Han medido alguna vez el grado de satisfacción de sus clientes? ¿Cuán satisfechos cree que están con sus productos o servicios?

Si lo han hecho una ves
La satisfacción la califican en un 10/10

4.2 IMAGEN

- ¿Cuenta con una marca que le distingue de la competencia?

Si cuentan con una imagen

- ¿Su marca está registrada?

Lamentablemente no está registrada aun su marca

- ¿Tienen redes sociales?

Si tienen Redes sociales

- ¿Tienen una imagen gráfica o solo un nombre comercial?

La asociación cuenta con una imagen comercial

- ¿Su marca es reconocida a nivel local, nacional?

Solo a nivel local

- ¿Su producto cuenta con empaque y etiqueta estandarizado?

Si cuentan con un empaque y etiqueta estandarizado

- ¿Cuenta con clientes que únicamente consuman o utilicen sus productos o servicios, frente a la competencia?

Si cuentan con clientes que solo consuman sus productos

4.3 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

- ¿La organización promociona sus productos o servicios?

Nos comenta que anteriormente si lo han estado haciendo, pero por ahora ya no lo han promocionado

- ¿Cómo lo promocionan?

Lo promocionaban de forma personal verbalmente

- ¿Cuentan con algún plan para promoción? ¿cómo evalúan los resultados del plan?

No cuentan con un plan de promoción

4.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

- ¿Cómo venden o distribuyen sus productos o servicios? ¿directamente, por internet, a través de terceros o como lo hacen?

Lo distribuye cada socio

- ¿Sus productos o servicios se distribuyen a nivel local o nacional?

Nivel local

4.5 ATENCIÓN AL CLIENTE

- ¿Han capacitado a sus colaboradores en temas relacionados con atención al cliente?

No han realizado capacitaciones en el tema de atención al cliente

- ¿Cómo lo hacen?
- ¿Dispone de un protocolo establecido para atención a clientes?

No disponen

- ¿Todos los colaboradores conocen sobre las características del producto o servicio que ofertan? si (verificar evidencia)

Si

P. APÉNDICE 14: **Entrevista Financiera**

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL POPULAR Y SOLIDARIA

ENTREVISTA DE DIAGNÓSTICO A ORGANIZACIONES

COMPONENTE: FINANCIERO

Nombre de la Organización: Asociación de productores agropecuarios y emprendedores de Guiñadel de la parroquia San Juan

Fecha de la entrevista: 22 de julio del 2024

Nombre de entrevistador: Silvia Encalada y Jennifer Guartazaca

Participantes de la organización: La Directiva de la asociación

OBJETIVO:

Obtener información de primer grado para conocer la línea base de cada organización y elaborar un plan de trabajo adecuado a las necesidades identificadas.

- Aplicar la entrevista semiestructurada a directivos o lideres de las organizaciones priorizadas.

- Recopilar información que permita conocer el estado real de las organizaciones.

PROCESO:

Para empezar con el proceso de la entrevista, se hará un acercamiento previo con los directivos o líderes de cada organización, en donde se dará a conocer el plan de intervención que se pretende aplicar dentro de la organización.

Una vez realizado el acercamiento se definirá de forma verbal o escrita la hora, lugar y fecha para la realización de la entrevista, considerando que toda la información entregada para la misma es de uso interno y confidencial para la cooperativa y la organización.

El o las personas encargadas de aplicar la entrevista deberán conocer con anterioridad las preguntas y temas a tratar, para garantizar al entrevistado el entendimiento de la información a ser procesada.

El entrevistado deberá proporcionar información clara, precisa y sobre todo verdadera ya que la misma servirá para determinar acciones de intervención a futuro.

El entrevistador deberá buscar los medios adecuados para el almacenamiento y posterior procesamiento de la información recopilada. (grabación, apuntes, cuestionario)

CONTROL FINACIERO

¿Llevan contabilidad en su organización? O ¿Cómo llevan un control de los ingresos y gastos? (Si es manual, en cuaderno, hoja de Excel, etc.)

Si llevan el registro de manera manual

¿En caso de llevar contabilidad, contratan un contador o lo realizan ustedes mismo? (¿Al contador solo le contratan para realizar declaraciones?)

Lo realizan ellos mismo

¿Disponen de balances generales, de resultados? (De ser necesario solicitar documentación de respaldo)

No disponen

¿La contabilidad de la organización está al día?

Si lo esta

¿Tienen un fondo de dinero para gastos menores?

Si tiene

¿Cómo controlan este fondo, manualmente o en algún sistema informático?
Principales productos que venden, nivel de ingresos, cuánto factura, gastos, cuánto cuesta, en cuanto vende.

De forma manual

FLUJO DE EFECTIVO

¿Se planifican los pagos y gastos que se realizan en el corto plazo? (proveedores, facturas, servicios básicos etc.)

Pagos inmediatos

¿Cómo lo registran? (informalmente en cuadernos, solo algunos, como se presenten en el camino, en un sistema contable, etc.)

En el cuaderno

¿Dan seguimiento a si los pagos y gastos que se realizan en el corto plazo son los necesarios? (óptimos, efectivos)

Si dan seguimiento

PUNTO DE EQUILIBRIO

¿La organización ha calculado el punto equilibrio? es decir, ¿los ingresos que genera el negocio alcanzan a cubrir los gastos generados por el mismo?

Si ha calculado su punto de equilibrio

COSTOS DE PRODUCCIÓN

¿Tienen calculado cuanto les cuesta producir el bien o servicio que ofertan a sus clientes?

Todo va depender de la cantidad que se planea o definan en realizar

¿Cómo determinan cuanto les cuesta producir? ¿en base a la experiencia del productor con referencia al mercado o de una manera más técnica? (De ser necesario solicitar documentación de respaldo)

En base a la experiencia del productor con referencia al mercado

FINANCIAMIENTO

¿Cómo financia su actividad económica, informalmente, con recursos propios o mediante instituciones financieras u otras?

Con recursos propios

¿El nivel de ventas actual les permite tener capacidad de endeudamiento?

No les permite

¿Como se financió inicialmente el proyecto?

Con recursos propios

PRECIO DE VENTA

¿En base a que factores se estableció el precio de venta de producto?

Se estableció a base de cuanto gastan en materia prima

¿La organización se encuentra al día en sus obligaciones tributarias?

No se encuentran al día

Q. APÉNDICE 15: **Ficha de Visita Técnica**

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA INTERVENIR EN LAS ORGANIZACIONES DEL NIVEL 2

COMPONENTE PRODUCTIVO

FICHA DE VISITA TÉCNICA

1. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO

¿La organización cuenta con un espacio físico propio para la producción, distribución o acopio y atención de sus productos o servicios?

PRODUCCIÓN		DISTRIBUCIÓN/ACOPIO		ATENCIÓN	
SI TIENE	NO TIENE	SI TIENE	NO TIENE	SI TIENE	NO TIENE
	X		**X**		**X**

En caso de no poseer un espacio físico propio de la organización en donde se realiza el proceso de:

PRODUCCIÓN	**DISTRIBUCIÓN**	**ATENCIÓN**
La producción lo realizan en la casa de una socia que les ha rentado	En cuanto a la distribución, cada socio lleva una cierta cantidad para su respectiva venta	Lo realiza cada socio

¿Las condiciones del espacio físico para la producción, distribución o acopio y atención de sus productos o servicios?

PRODUCCIÓN			**DISTRIBUCIÓN/ACOPIO**			**ATENCIÓN**		
BUENA	MALA	REGULAR	BUENA	MALA	REGULAR	BUENA	MALA	REGULAR
		X			**X**			**X**

¿La cantidad de máquinas y equipos con que cuenta la organización para la producción, distribución o acopio y atención para la demanda de los productos o servicios?

PRODUCCIÓN		**DISTRIBUCIÓN**		**ATENCIÓN (servicios)**	
SUFICIENTE	**INSUFICIENTE**	**SUFICIENTE**	**INSUFICIENTE**	**SUFICIENTE**	**INSUFICIENTE**
	X		**X**		**X**

Identificar que máquinas y equipos dispone la organización, seleccione el estado Bueno, Malo, Regular

	Máquinas	Estado		Equipos	Estado
1		B M R	1	Utensilios de cocina	**B** M R

2		B M R	2	Cocina	**B** M R
3		B M R	3		B M R

¿La distribución interna de máquinas y equipos?

Máquinas

	La distribución no es funcional
x	Cuenta con una distribución y se requiere ajustar al flujo de producción/servicio
	Existe una distribución funcional de acuerdo con el flujo de producción/servicio

Equipos

	La distribución no es funcional
X	Cuenta con una distribución y se requiere ajustar al flujo de producción/servicio
	Existe una distribución funcional de acuerdo con el flujo de producción/servicio

2. PROCESO DE ABASTECIMIENTO

¿Las compras de materia prima, insumos, suministros se realizan bajo criterios de calidad, precio y tiempos de entrega

Seleccione en función de su prioridad, 3 alto, 2 medio, 1 bajo

MATERIA PRIMA				INSUMOS				SUMINISTROS			
CALIDAD	PRECIO	TIEMPO DE ENTREGA	OTROS (ESPECIFICAR)	CALIDAD	PRECIO	TIEMPO DE ENTREGA	OTROS(ESPECIFICAR)	CALIDAD	PRECIO	TIEMPO DE ENTREGA	OTROS (ESPECIFICAR)
X				X				X			

¿Quién lo realiza las compras?
Lo realizan la señora Tesorera conjuntamente con una socia asignada

¿Existe como política de la organización, calificar al proveedor de materia prima, bienes o servicios?

SI	NO
X	

3.Almacenamiento

ACCIONES	OPCIÓN	
	SI	NO
Existen condiciones y criterios de almacenamiento		
Existe condiciones, pero no existe criterios de almacenamiento.		
Existe criterios de almacenamiento, pero las condiciones son insuficientes	**X**	
Existe un método y condiciones de almacenamiento de acuerdo con el producto		

4. Gestión y control de inventarios

¿Existe un proceso para control y gestión de inventarios?

SI	NO
X	

¿Qué tipo de proceso se utiliza para control de inventarios?
Elija la opción que aplica

Manual	Excel (básico)	Sistema operativo
X		

5. Capacidad Instalada

¿Se está utilizando la capacidad instalada del negocio?

Producción

	No está siendo usada
X	Mediadamente
	Es insuficiente frente a la demanda
	Es suficiente frente a la demanda

Distribución/acopio

	No está siendo usada
	Mediadamente
	Es insuficiente frente a la demanda

X	Es suficiente frente a la demanda

Atención

	No está siendo usada
	Mediadamente
	Es insuficiente frente a la demanda
X	Es suficiente frente a la demanda

6. Proceso de Producción

¿Se tiene definido un flujo de producción, distribución o servicios que se oferta?

PRODUCCIÓN	
	La producción se realiza sin flujos establecidos, se basa más en la experiencia.
X	Existe un flujo de producción, no está documentado y necesita mejoras
	Existe un flujo de producción y está documentado

DISTRIBUCIÓN/ACOPIO	
	La distribución se realiza sin flujos establecidos, se basa más en la experiencia.
X	Existe un flujo de distribución, no está documentado y necesita mejoras
	Existe un flujo de distribución y está documentado

SERVICIOS	
	El proceso de servicio y atención se realiza sin flujos establecidos, se basa más en la experiencia.
X	Existe un flujo de servicio y atención, no está documentado y necesita mejoras
	Existe un flujo de servicio y atención y está documentado

¿Han desarrollado por escrito la forma como se controla la calidad de los productos/servicios en la producción, distribución o servicios que se oferta?

CONTROL DE CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	
	No existe controles de calidad en la producción
	Realiza controles de calidad en base a su experiencia, sin criterios técnicos

X	Cuentan con controles de calidad en el proceso de producción y está documentado

CONTROL DE CALIDAD DE LA DISTRIBUCIÓN/ACOPIO

	No existe controles de calidad en la distribución/acopia
	Realiza controles de calidad en base a su experiencia, sin criterios técnicos
X	Cuentan con controles de calidad en el proceso de producción y está documentado

CONTROL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

	No existe controles de calidad en el servicio que se brinda
	Realiza controles de calidad en base a su experiencia, sin criterios técnicos
X	Cuentan con controles de calidad en el proceso del servicio y está documentado

¿Se analizan los resultados obtenidos en el proceso de producción, distribución o servicio que se ofrece para detectar variaciones y hacer las correcciones oportunas?

EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

	No se realizan evaluaciones
X	Existen criterios de evaluación, pero no se ejecutan acciones de mejora.
	Existen criterios de evaluación del proceso productivo, se realizan de manera periódica y se desarrollan acciones de mejora.

EN EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN/ACOPIO

	No se realizan evaluaciones
X	Existen criterios de evaluación, pero no se ejecutan acciones de mejora.
	Existen criterios de evaluación del proceso de distribución/acopio, se realizan de manera periódica y se desarrollan acciones de mejora.

EN EL PROCESO DE SERVCIOS QUE SE BRINDA

	No se realizan evaluaciones
X	Existen criterios de evaluación, pero no se ejecutan acciones de mejora.
	Existen criterios de evaluación del proceso para brindar el servicio, se realizan de manera periódica y se desarrollan acciones de mejora.

¿Existe un plan de producción? Colocar un check list la opción correcta

¿Existe un plan de producción?	
No existe	
Existe un plan de producción de acuerdo con la demanda	**X**

¿Existe un plan de distribución/acopio?	
No existe	
Existe un plan de distribución/acopio de acuerdo con la demanda	**X**

¿Existe un plan para la prestación del servicio?	
No existe	
Existe un plan para la prestación del servicio de acuerdo con la demanda	**X**

R. APÉNDICE 16: **Informe del Diagnóstico de la Asociación**

INFORME DE RESULTADOS DEL DIAGNISTICO

NOMBRES DE LOS RESPONSABLES:
Silvia Encalada y Jennifer Guartazaca
31/07/2024

I. DATOS GENERALES

Responsable del Diagnóstico:

Fecha del informe:	31/7/2024
Territorio:	San Juan
Número de talleres realizados:	3
Número promedio de socios participantes:	8 socios

Razón Social o nombre de la organización:

Actividad Económica:	Elaboración de Mermeladas
Principal Bien o Servicio:	Elaboración de Mermeladas y Comercialización de Cuyes
Total, de socios Activos:	8 socios
Dirección:	San Juan de Gualaceo
Referencia de la Dirección:	Vía a Gualaceo
Provincia:	Azuay
Cantón:	Gualaceo
Parroquia:	San Juan
Comunidad:	Guiñadel
Contacto:	0986821817
Página Web:	
E-Mail:	
Link de las Redes Sociales:	
Nombre del representante:	Digna Sapatanga
Fecha de constitución de la organización:	01 de diciembre de 2022

II. ANTECEDENTES

La parroquia más antigua de la provincia del Azuay está a 15 km del cantón Gualaceo. Desde la mira del majestuoso cerro Pizhi, se observa desde hace 447 años florecer risas alegres, lo que se conoce como San Juan del Cid, donde está Ubicado La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel,

La parroquia está conformada por genta trabajadora entregada al campo, sus principales labores son: Elaboración de artesanías, Elaboración de mermeladas, cultivos en los campos, elaboración de productos orgánicos y crianza de animales. Las autoridades de turno buscan reactivar e impulsar el desarrollo productivo y económico local para mejorar la calidad de vida de los habitantes de la parroquia San Juan de Cid.

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel, fue fundada en 2017 y legalizada en 2022. Actualmente, cuenta con 8 socios activos. Durante su desarrollo, la asociación ha enfrentado problemas que han afectado su crecimiento y estabilidad, tales como la ausencia de un modelo de gestión establecido, sostenibilidad limitada, falta de liderazgo y compromiso, frecuentes cambios en su directiva y baja asistencia de socios a las reuniones. Estas dificultades se han visto exacerbadas por la falta de varios procesos organizacionales que están afectando a la asociación.

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel se enfrenta a una gestión deficiente y una paralización de sus actividades productivas debido a la ausencia de un plan de mejora estructurado. Esta falta de planificación limita su capacidad para adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades de crecimiento, disminuyendo la participación de sus socios. Un plan bien estructurado y la optimización de procesos no solo abordarían estas problemáticas, sino que también podrían aumentar la producción, la eficiencia operativa y crear fuentes de trabajo, promoviendo así la estabilidad económica y el crecimiento.

1. **Dimensión de la Cultura Organizacional.** La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel está profundamente influenciada por la historia y el entorno de la parroquia San Juan del Cid, conocida por su gente trabajadora

y dedicada al campo. A pesar de los problemas de gestión y la falta de un modelo de gestión establecido, los socios de la asociación reflejan un fuerte compromiso con las actividades productivas tradicionales, como la elaboración de mermeladas y productos orgánicos. La necesidad de un plan de mejora estructurado es crucial para abordar las deficiencias actuales, fomentar el liderazgo y aumentar la participación de los socios. Con una estrategia adecuada, la asociación podría optimizar sus procesos, mejorar la producción y contribuir significativamente al desarrollo económico local.

2. **Dimensión del Servicio. -** La dimensión del servicio de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel se centra en proporcionar apoyo y oportunidades a sus miembros, quienes se dedican a actividades tradicionales como la elaboración de artesanías, mermeladas y productos orgánicos, así como a la crianza de animales. Sin embargo, la efectividad del servicio se ha visto comprometida por una gestión inadecuada y la falta de un plan de mejora estructurado, lo que ha limitado la capacidad de la asociación para adaptarse a cambios y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. La implementación de un modelo de gestión eficiente y la optimización de procesos organizacionales son esenciales para mejorar la calidad del servicio, aumentar la producción y fomentar el desarrollo económico local.
3. **Dimensión del Ecosistema de Cooperación. -** Esta comunidad, al enfrentar desafíos en su gestión debido a la falta de un modelo de gestión, sostenibilidad limitada y baja participación de socios. Las autoridades locales buscan reactivar el desarrollo productivo y económico para mejorar la calidad de vida de los habitantes. Un plan estructurado y la optimización de procesos son esenciales para superar estos obstáculos y promover el crecimiento y la estabilidad económica de la asociación.
4. **Sistema de Gestión de Inter cooperación. -** Es el conjunto de acciones encaminadas a la generación de relacionamiento y articulación con actores que permitan el cumplimiento del propósito de la asociación.
5. **Sistema de Gestión de Fortalecimiento de Organizaciones. -** Es el conjunto de acciones de educación cooperativa y acompañamiento técnico que nos permitan fortalecer a las organizaciones de la EPS.

LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y EMPRENDEDORES DE GUIÑADEL, priorizada como una organización de nivel básico para la intervención del programa con la COAC Jardín Azuayo, en la sucursal Gualaceo del territorio se consideraron los siguientes antecedentes:

Breve descripción de la organización.

LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y EMPRENDEDORES DE GUIÑADEL, es una sociedad de personas creada médiate resolución N° MAG-UGVUAZUAY-2022-2557-E, misma que tiene por objetivo LA PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS DE MERMELADAS, domiciliado en la Provincia del Azuay, Cantón Gualaceo y Parroquia de San Juan, Calle: vía a Gualaceo con 8 socios legalmente registradas.

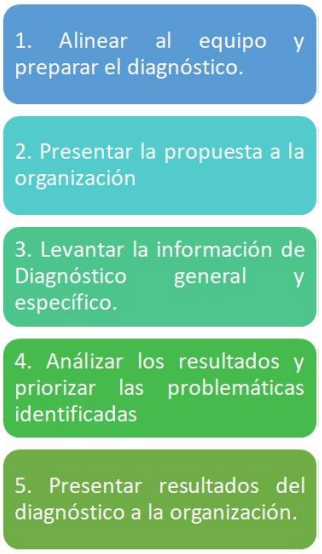
Cuenta con personería jurídica y estatutos social aprobada por la asamblea constitutiva con el objetivo social, de PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS MERMELADAS, los valores y principios establecidos en la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria y en las practica de buen gobierno asociativo además de establecidos las obligaciones y derechos de los asociados, dentro del patrimonio y capital social está integrado por el capital social, fondo ir repartible de reserva legal y reservas facultativas, la organización.

Mediante un plan de formación se trabajó en ese entonces con los 8 socios activos en las temáticas de liderazgo cooperativo y educación financiera de acuerdo con las necesidades de la organización. En la actualidad y desde el inicio de la organización ha demostrado fidelidad y el interés de seguir trabajando en proyectos de fortalecimiento organizacional a través de principal actividad que es la producción de mermeladas, los líderes han demostrado el interés de impulsar proyectos productivos.

El programa de fortalecimiento de organizaciones de la Economía Popular y Solidaria con el propósito de impulsar la economía solidaria a través de la cooperación y fortalecimiento de organizaciones solidarias, mediante la identificación de las necesidades específicas de cada una, para desarrollar y ejecutar el plan de intervención que permita lograr un impacto positivo, sostenible en la calidad de vida de las personas involucradas.

III. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

La metodología aplicada en el levantamiento de diagnóstico se detalla de la siguiente manera:



La metodología utilizada en el diagnóstico son las siguientes:

- **Diseño de la estrategia del diagnóstico.** – Se realizó las matrices por componente con preguntas generadoras para las entrevistas y talleres con los miembros de la organización, más el cronograma valorado con fechas y presupuestos y agenda de ejecución.

- **Aplicación del diagnóstico. -** Proceso de recolección y análisis de información mediante entrevistas a socios.

- **Análisis de resultados. -** Se analiza los datos encontrados producto de los talleres realizados donde se recopilo la información en una matriz enfocada en cuatro ejes el eje socio organizativo, producción, comercial y financiero contable.

- **Devolución de los resultados del diagnóstico. -** En este espacio mediante reunión y asambleas de los socios se socializa los resultados del diagnóstico, quienes luego de receptar la información deben dar el visto bueno y llegar a un acuerdo para continuar con el proceso.

- **Plan de trabajo:** Luego del análisis de los resultados, la organización deberá llegar al acuerdo de continuidad o culminación del diagnóstico, en caso de que sea favorable la siguiente estrategias es el levantamiento de un plan de mejora donde se pueda proponer acciones que vayan orientadas al fortalecimiento integral de la asociación en los componentes antes mencionados, para ello crear espacios para apoyos de cooperación interinstitucionales con instancias públicas y privadas de acuerdo a las competencias.

Actividades realizadas:

a) Entrevistas a directivos y administradores

b) Devolución de diagnóstico

c) Plan de mejora

Período de realización:

En acuerdos con la organización se aplicó el diagnóstico en los meses de junio - julio 2024, de acuerdo con el cronograma se dio cumplimiento a las entrevistas a los directivos la solicitud y recepción de la documentación, de los socios de la organización.

La devolución de los resultados de la información se realizará en los meses de agosto y septiembre del 2024.

IV. ANÁLISIS DEL ENTORNO





San Juan del Cid, inicialmente conocido por sus habitantes originarios "Gualaceños" de la Confederación Cañarí, tiene una historia rica y compleja que refleja tanto la resistencia como

la adaptación de sus pobladores a lo largo del tiempo. La tenaz resistencia de los Gualaceños frente a la Conquista Incásica resultó en su desplazamiento forzado como mitimaes a Bolivia y Cuzco, especialmente de sus caciques, quienes fueron trasladados por militares bolivianos y cuzqueños. Estos desplazados aprovecharon las aguas del Río Santa Bárbara para desarrollar la agricultura y la minería, garantizando su supervivencia.

La evidencia arqueológica respalda la existencia de una cultura prehispánica en San Juan, con vestigios significativos en la Comunidad de Pirca, también conocida como San José de Pirca, donde se encuentran restos de un antiguo Tambo-Inca. Este lugar era crucial, pues por allí pasaba un camino hacia el Oriente. Con la llegada de los españoles, sobre el vestigio del Tambo-Inca se construyó una capilla. Las piedras para esta construcción, traídas desde Cañar, se unieron utilizando una mezcla de piedra negra de Cangagua y sangre animal, creando un pegamento extremadamente resistente.

Otro vestigio arqueológico notable es Zhizhún, lugar de fundación de la parroquia, donde hace aproximadamente 15 años se encontraron cimientos de piedra que se extendían por una superficie de 70 metros de largo, indicando la probable existencia de una fortaleza indígena. San Juan fue fundado por un grupo de españoles liderados por Pedro Bravo, quienes partieron de Gualaceo y llegaron al punto denominado Zhizhún, una fortaleza indígena conocida como "Payguara", derivado del término Zhuar que significa “Hombre grande, cual viento fuerte y alegre”.

El nombre "Cid" en San Juan del Cid honra al célebre guerrero español Rodrigo Díaz de Vivar, conocido como el Mío Cid, reflejando la tradición belicosa y resistente de la región ante cualquier invasión. La parroquia fue oficialmente fundada el 24 de junio de 1574 por Pedro Bravo, bajo el calendario religioso cristiano y nombrada por el Lcdo. Francisco de Cárdenas, oidor y visitador general de la Real Audiencia de Quito. Los españoles establecieron una organización administrativa conocida como Cabildo Indígena. Originalmente, San Juan formaba parte de Gualaceo como un anejo muy importante y hoy es reconocida como una de las parroquias más antiguas del país.

Asociaciones Artesanales. Las asociaciones artesanales se encuentran ubicadas en dos comunidades de la parroquia, una de ella, es la Asociación de Mujeres Tejedoras, esta

agrupación se encuentra conformada por mujeres de la comunidad de Bacpancel, esas manos femeninas se dedican a elaborar productos de paja toquilla. Estas hábiles manos producen sombreros, cestas para poner alimentos, carteras y demás variedades. Por otro lado, tenemos la asociación Virgen del Cisne ubicada en la comunidad de San José, una asociación que nació para mejorar la economía de la comunidad, esta agrupación de artesanos se encuentra liderada por el señor Ricardo Guartasaca, esta asociación se dedica a producir manualidades artesanales utilizando la paja toquilla como la materia prima.

Asociación de Turismo: Esta asociación se encuentra situada junto a los lugares turísticos que ofrece la parroquia San Juan del Cid, esta agrupación está ubicada en la comunidad de Bacpancel, en esta asociación se realizan relatos históricos de la parroquia, como es su vida cotidiana, se ofrecen recorridos por los lugares turísticos.

Características sociales: San Juan del Cid, inicialmente habitada por los aborígenes "Gualaceños" de la Confederación Cañarí, muestra una rica historia social marcada por la resistencia a la Conquista Incásica. La comunidad desarrolló actividades agrícolas y mineras, aprovechando las aguas del Río Santa Bárbara. Los vestigios arqueológicos, como el antiguo Tambo-Inca en la Comunidad de Pirca y la fortaleza en Zhizhún, evidencian su herencia prehispánica. Con la llegada de los españoles, quienes construyeron una capilla sobre el Tambo-Inca, San Juan se convirtió en una parroquia fundada en 1574, y fue nombrada en honor a Rodrigo Díaz de Vivar, el Mío Cid, debido a su historia de resistencia.

La situación social- política, al ser una parroquia grande cuentas con el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquia San Juan del Cid, el Gad Cantonal y Provincial son las entidades gubernamentales que de alguna forma apoyan en la gestión y autogestión de las necesidades en el ámbito de la salud, educación, productividad, riego y vialidad para las localidades de la parroquia.

En resumen, la agropecuaria y la migración son las principales actividades económicas que dinamizan la economía social de las localidades.

V. INSTITUCIONES DE APOYO

N°	Nombre de la Institución	Ciudad y Dirección	Contacto (N° Celular)	Mail	¿Apoyan actualmente a la organización?	Describa el tipo de apoyo a la organización (sea actual o potencial)
1	Gobierno autónomo descentralizado de la parroquia San Juan	San Juan	0730529930	Gpsanjuan@hotmail.com	SI	Productivo y social
2	Gobierno autónomo descentralizado del cantón Gualaceo.	Gualaceo	0984188872	https://www.gualaceo.gob.ec/	SI	Productivo y social

VI. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Objetivo. Con el fin de Impulsar la economía solidaria a través de la cooperación y fortalecimiento de organizaciones solidarias, mediante la identificación de las necesidades específicas de cada una, para desarrollar y ejecutar el plan de intervención que permita lograr un impacto positivo, sostenible en la calidad de vida de las personas involucradas.

Aplicada la metodología de entrevistas, talleres participativos en LA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS Y EMPRENDEDORES DE GUIÑADEL, en los componentes SOCIO ORGANIZATIVO, PRODUCCIÓN, COMERCIAL Y FINANCIERO tenemos los siguientes resultados:

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel presenta una estructura organizativa sólida, con una alta participación y confianza en su liderazgo. Con un capital social activo del 88%, la asociación se beneficia de una aprobación generalizada de sus líderes, lo que refleja un entorno de confianza y compromiso entre sus miembros. Sin embargo, enfrenta desafíos significativos en la formalización de sus estructuras y procesos, lo que podría limitar su estabilidad a largo plazo.

La planificación estratégica y operativa necesita atención urgente, ya que solo un 33% de sus operaciones están adecuadamente planificadas anualmente, y el 64% de las estrategias de planificación están bien definidas.

La organización tiene la oportunidad de mejorar la cohesión social y la efectividad interna instituyendo prácticas formales de reciprocidad y fortaleciendo los canales de comunicación. Estas mejoras pueden ser complementadas mediante capacitaciones que consoliden el crecimiento sostenible de la asociación. No obstante, la dependencia excesiva de canales de comunicación virtuales podría provocar malentendidos, especialmente en áreas con conectividad limitada, y la falta de formalización en sus prácticas actuales podría dar lugar a conflictos internos.

En el ámbito de producción, la organización demuestra fortalezas en la gestión del abastecimiento, aseguramiento de la calidad y programación de la producción, alcanzando el 100% en estas áreas. Sin embargo, la infraestructura solo cumple con un 69% de las necesidades, y la gestión de inventario es particularmente débil con un cumplimiento del 25%. La condición regular de las máquinas y la carencia de un sistema automatizado para el control de inventarios representan áreas críticas que requieren atención.

La asociación tiene la oportunidad de renovar sus equipos y mejorar la gestión de inventarios para incrementar la eficiencia y responder mejor a las demandas del mercado. Sin embargo, la falta de propiedad sobre sus instalaciones físicas y la amenaza de competidores con recursos superiores pueden comprometer su estabilidad financiera y competitividad.

Desde una perspectiva comercial, la asociación goza de alta satisfacción del cliente y una imagen positiva a nivel local. Sus productos, con una imagen y empaque estandarizado, se distinguen en el mercado. A pesar de estas fortalezas, las capacidades de promoción y comunicación son áreas débiles, con solo un 25% de efectividad, y la falta de investigación de mercado limita la adaptabilidad a las demandas del cliente. La organización tiene la oportunidad de formalizar su marca y expandir su distribución más allá del ámbito local.

El desarrollo de un plan estructurado de promoción puede aumentar su visibilidad y atraer nuevos clientes. Sin embargo, la presencia de competidores con estrategias de mercado más robustas representa una amenaza significativa que podría disminuir su cuota de mercado.

En el aspecto financiero-contable, la organización mantiene un registro manual actualizado de ingresos y gastos, lo que demuestra un esfuerzo por mantener la transparencia financiera. Sin embargo, la falta de un sistema contable digital podría llevar a errores y reducir la

eficiencia operativa. Además, el financiamiento se basa principalmente en recursos propios, lo cual limita la capacidad de expansión y adaptación. Implementar un sistema contable digital y buscar financiamiento externo son oportunidades que podrían mejorar la eficiencia y aumentar la capacidad de inversión de la organización. Sin embargo, el incumplimiento de obligaciones tributarias podría acarrear sanciones, afectando su estabilidad financiera.

A. SOCIO – ORGANIZATIVO. -

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel muestra una base sólida de participación y confianza en el liderazgo. No obstante, es crucial avanzar en la formalización de estructuras y procesos, así como en la implementación de planes estratégicos y operativos que fortalezcan la organización y mejoren su capacidad de respuesta ante desafíos futuros. Implementar capacitaciones y actualizar reglamentos internos son pasos necesarios para consolidar el crecimiento y desarrollo sostenibles.

Según los datos expuesto en la tabla, las preguntas referentes a Gobierno y Normativa alcanza al 71% frente a lo ideal (100%), en tanto que el 33% en plan operativo anual, por otro lado, el 64% en planificación estratégica, 55% en gestión de talento humano y finalmente, el 88% en capital social.

CAPITAL SOCIAL	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
La aprobación generalizada de la actuación de los líderes (presidente, vicepresidente, etc.) sugiere una buena percepción del liderazgo y una confianza establecida en la gestión actual.	Instituir formalmente prácticas de reciprocidad puede fortalecer aún más la cohesión social y el sentido de comunidad entre los socios.
Más del 75% de las/os socias/os están activos en la organización. Este nivel de participación es una gran fortaleza, ya que indica un alto compromiso y disposición para contribuir al éxito de la organización.	Crear estrategias para integrar a los nuevos socios de manera efectiva podría aumentar el compromiso y la lealtad a largo plazo.
Aunque no están formalizadas, las prácticas de reciprocidad entre socios están presentes, lo que puede facilitar un ambiente colaborativo.	Aprovechar la alta participación para establecer canales de comunicación más transparentes y accesibles que puedan fortalecer la confianza y la cooperación interna.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
Con una antigüedad de más de un año y menos de tres, la organización aún se encuentra en una fase relativamente temprana de desarrollo, lo cual puede limitar su estabilidad y capacidad de enfrentar desafíos complejos.	Dependiendo únicamente de canales virtuales para la comunicación interna puede resultar en malentendidos y falta de conexión entre las/os socias/os, especialmente en contextos donde la conectividad digital es limitada.
La ausencia de canales físicos de comunicación puede limitar la efectividad de la comunicación interna, especialmente para socias/os que pueden tener menos acceso a tecnologías digitales o preferir interacciones cara a cara.	La integración reciente de la mayoría de los socios podría sugerir una alta rotación, lo cual puede afectar la estabilidad organizativa.
La alta aprobación de los líderes es positiva, pero también indica una posible dependencia que podría ser un riesgo si los líderes actuales cambiaran.	La falta de formalización en las prácticas y procesos podría generar conflictos internos si no se gestionan adecuadamente.
	La constante demanda de aprobación y actuación puede desgastar a los líderes actuales, lo cual podría afectar su desempeño y la estabilidad organizativa a largo plazo.
GOBIERNO	

FORTALEZA	OPORTUNIDAD
Los directivos conocen de manera general sus roles y funciones. Este conocimiento es esencial para la correcta gestión y operación de la organización, lo cual fortalece el nivel de participación	Fortalecer el cumplimiento del calendario de reuniones puede optimizar la gobernanza y asegurar una planificación y seguimiento más efectivos de las decisiones estratégicas.
La organización cuenta con registro de archivos de convocatorias, expedientes, actas y resoluciones, y estos están accesibles para los socios, promoviendo la transparencia y la participación.	Establecer un mecanismo regular y transparente para la rendición de cuentas de la directiva aumentaría la transparencia y fortalecería la confianza entre los socios. Actualmente, las rendiciones de cuentas se realizan eventualmente, lo que puede ser mejorado.
	Establecer espacios formales de participación y deliberación puede fomentar una mayor inclusión de los socios en los procesos de toma de decisiones.
	Asegurar que todos los documentos y registros de actas y resoluciones estén accesibles para los socios puede mejorar la transparencia y facilitar el flujo de información.
DEBILIDAD	**AMENAZAS**
Los directivos no están debidamente registrados ante la SEPS u otras instancias de control, esto muestra una debilidad significativa en transparencia y el cumplimiento normativo, lo que puede generar consecuencias negativas como: falta de confianza, riesgo legal, dificultad en la gestión y acceso de recursos.	La falta de registro adecuado de los directivos ante las instancias de control podría llevar a sanciones regulatorias, afectando negativamente la operatividad y reputación de la organización.
Las reuniones de los órganos de gobierno no se llevan a cabo de manera continua según lo requerido por la normativa externa o interna. Esta falta de regularidad puede llevar a una gestión reactiva en lugar de proactiva, afectando la efectividad de la toma de decisiones.	La falta de reuniones regulares y formalizadas puede llevar a decisiones tardías o inadecuadas, afectando la estabilidad y efectividad de la gestión organizacional. Esto podría resultar en una respuesta ineficaz a problemas críticos y oportunidades desaprovechadas.
La estructura de las sesiones a veces puede ser informal, lo que podría llevar a una falta de claridad y orden en la toma de decisiones.	La falta de acceso a información clave y documentación puede generar malentendidos entre los socios y afectar la cohesión interna.
La documentación de convocatorias, actas y resoluciones no siempre está accesible para todos los socios, lo que puede afectar la transparencia y la comprensión de los procesos internos.	Cambios en las normativas externas que afecten el registro y el cumplimiento de los directivos podrían presentar desafíos adicionales si no se gestionan adecuadamente.
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
FORTALEZA	**OPORTUNIDADES**
La misión de la organización está claramente definida, documentada y se aplica. Esto muestra una claridad de propósito y un compromiso con la dirección estratégica establecida.	Incrementar la aplicación práctica de la misión y visión puede alinear mejor las actividades diarias con los objetivos estratégicos de la organización.
La existencia de objetivos estratégicos documentados ayuda a guiar las acciones y decisiones de la organización hacia metas concretas.	Elaborar planes de acción más detallados para cada objetivo estratégico puede facilitar la ejecución y el seguimiento del progreso.
	Ofrecer capacitación adicional en planificación estratégica puede empoderar a los líderes y socios para contribuir más efectivamente al desarrollo organizacional.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
La organización no ha definido ni documentado sus objetivos estratégicos. Esta falta de objetivos claros puede conducir a una falta de enfoque, dificultar la medición del progreso y hacer que sea más complicado dirigir esfuerzos hacia metas comunes	Aunque están documentados, la falta de aplicación de la visión y los valores puede llevar a una desconexión entre la estrategia escrita y las acciones reales. Esto podría generar incoherencias, malentendidos y una posible pérdida de credibilidad tanto interna como externamente.
La desconexión entre los objetivos estratégicos y las actividades cotidianas puede obstaculizar el progreso hacia las metas organizacionales.	Cambios en el entorno externo que no sean anticipados debido a una planificación insuficiente pueden impactar negativamente en la organización.
Los valores organizacionales, aunque definidos, no están completamente documentados, lo que puede dificultar su incorporación en la cultura organizacional.	La falta de una planificación estratégica efectiva puede poner a la organización en desventaja frente a competidores más ágiles y bien preparados.
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
La organización cuenta con una estructura organizativa formalizada, lo cual proporciona una base para la definición clara de funciones y responsabilidades, facilitando la gestión y coordinación de las actividades.	Implementar un plan anual de formación y capacitación puede mejorar significativamente las competencias de los trabajadores y directivos, aumentando la eficiencia y productividad de la organización.

La organización reconoce la necesidad de potenciar ciertas competencias en sus trabajadores y directivos, lo que demuestra un entendimiento de las áreas que requieren mejora.	Aprovechar el proceso de consolidación para definir y documentar claramente las funciones y responsabilidades puede mejorar la claridad organizativa y reducir los conflictos internos.
Hay un reconocimiento de la necesidad de capacitación y formación, lo cual es un paso importante hacia el desarrollo del talento humano.	Colaborar con actores externos para ofrecer programas de formación y capacitación puede enriquecer las capacidades del personal y fomentar el aprendizaje continuo.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
La ausencia de un plan estructurado de formación y capacitación limita el desarrollo profesional de los empleados y directivos, afectando negativamente su desempeño y la capacidad de la organización para adaptarse a cambios y desafíos.	Otras organizaciones con personal más capacitado y con planes de formación robustos pueden tener una ventaja competitiva, afectando la posición de la organización en el mercado.
La necesidad de potenciar ciertas competencias en los perfiles actuales puede resultar en ineficiencias y errores, afectando la calidad del trabajo y la productividad.	La ausencia de oportunidades de desarrollo y capacitación puede resultar en la fuga de talentos, ya que los empleados pueden buscar oportunidades de crecimiento en otras organizaciones que ofrezcan mejor desarrollo profesional.
La ausencia de un plan de capacitación formal puede llevar a un desarrollo desigual del personal, afectando la eficiencia operativa.	n un entorno competitivo, la organización podría perder talento clave si no ofrece oportunidades adecuadas de desarrollo y crecimiento profesional.
NORMATIVA	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
La organización está legalmente constituida y eso significa que han cumplido con la documentación base para su creación.	Documentar y actualizar un reglamento interno podría mejorar la gestión organizacional y clarificar las responsabilidades y expectativas de los miembros, promoviendo un ambiente de trabajo más eficiente y armonioso.
Tener un estatuto documentado y actualizado proporciona una base sólida para la gobernanza y la toma de decisiones, asegurando que las operaciones de la organización se alineen con sus objetivos y valores	Establecer un proceso regular de revisión y actualización de los documentos normativos puede asegurar que la organización se mantenga alineada con los cambios legales y normativos.
	Ofrecer capacitación sobre normativa legal y regulatoria al personal puede mejorar el cumplimiento interno y fortalecer el conocimiento sobre los procesos legales.
	Mejorar la comunicación sobre las normativas y regulaciones puede aumentar la comprensión y el cumplimiento entre todos los miembros de la organización.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
La falta de un reglamento interno puede generar confusiones y conflictos en cuanto a los procedimientos operativos y las responsabilidades dentro de la organización, lo que podría afectar su eficiencia y efectividad de la organización.	La ausencia de un reglamento de dietas y viáticos, junto con un reglamento de elecciones no actualizado, generara la de falta de transparencia.
No contar con un reglamento de dietas y viáticos puede resultar en una administración ineficiente de los recursos financieros y generar desigualdades o malentendidos entre los miembros de la organización.	Modificaciones en las leyes y regulaciones pueden requerir ajustes rápidos en los estatutos y reglamentos de la organización, representando un riesgo si no se gestionan adecuadamente.
La organización podría estar limitada por los estatutos y reglamentos actuales, y la falta de actualización continua puede impedir que se adapten a nuevas circunstancias o necesidades emergentes.	La falta de cumplimiento con las normativas internas y externas puede resultar en sanciones legales y dañar la reputación de la organización, afectando su sostenibilidad a largo plazo.

A. **PRODUCCIÓN**

La organización muestra fortalezas en la gestión del abastecimiento, aseguramiento de calidad y programación de la producción. Sin embargo, existen áreas críticas que requieren atención, como la gestión del inventario, el estado de las máquinas y la optimización de la distribución interna de equipos. Mejoras en estas áreas podrían incrementar

significativamente la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta de la organización a las demandas del mercado.

La organización cuenta con equipamiento, infraestructura, sin embargo, los resultados arrojan que: en el proceso de abastecimiento, capacidad instalada, aseguramiento de calidad y programación de la producción tienen el 100%, la infraestructura tiene apenas el 69%, adicional a los procesos de producción con un 67%, continuando con almacenamiento y gestión de inventario con un 25% siendo las debilidades que tiene la producción.

INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS - PROCESO DE ABASTECIMIENTO – ALMACENAMIENTO - GESTIÓN DE INVENTARIO - CAPACIDAD INSTALADA - PROCESO DE PRODUCCIÓN - ASEGURAMIENTO DE CALIDAD - PROGRAMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN.	
FORTALEZA	**OPORTUNIDADES**
Las compras se realizan de manera asociativa con criterios técnicos definidos, asegurando calidad, precio y tiempos de entrega óptimos.	La posibilidad de actualizar o renovar los utensilios actuales, que se encuentran en estado regular, representa una oportunidad para mejorar la calidad y eficiencia de la producción
La capacidad instalada es suficiente para satisfacer la demanda existente, lo que indica un uso eficiente de los recursos actuales.	Aprovechar el local alquilado y la estructura funcional para ampliar la red de distribución, llegando a más clientes y aumentando las ventas.
Existen controles de calidad bien documentados y se realizan evaluaciones periódicas, lo que garantiza productos consistentes y conformes con los estándares requeridos.	Implementar un sistema de control de inventarios digital podría mejorar la precisión y eficiencia en la gestión de stocks.
La organización cuenta con un plan de producción que se ajusta a la demanda, facilitando la planificación y ejecución efectiva de las actividades productivas.	Invertir en el mantenimiento o renovación de equipos puede mejorar el rendimiento y reducir el riesgo de fallos operativos.
	Ampliar la capacidad instalada puede permitir atender una mayor demanda y explorar nuevos mercados
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
La falta de propiedad del local puede generar incertidumbre a largo plazo y posibles incrementos en los costos de alquiler, afectando la estabilidad financiera de la organización.	Modificaciones en las condiciones del contrato de alquiler o un incremento en el precio pueden impactar negativamente las finanzas de la organización.
El estado regular de las máquinas sugiere la necesidad de mejoras en mantenimiento, lo que puede impactar en la eficiencia y aumentar el riesgo de interrupciones.	La presencia de competidores con mejores recursos o tecnologías más avanzadas puede disminuir la participación de la organización en el mercado y afectar sus ingresos.
Las condiciones actuales son insuficientes, lo que puede afectar la calidad y seguridad de los productos almacenados.	El uso de maquinaria en estado regular incrementa el riesgo de fallos, lo que podría interrumpir la producción y afectar los tiempos de entrega.
La falta de un sistema automatizado para el control de inventarios puede llevar a errores y dificultades en la gestión eficiente de los recursos.	Cambios abruptos en la demanda pueden poner presión sobre la capacidad instalada, especialmente si no se cuenta con suficiente margen para aumentar la producción rápidamente.

B. **COMERCIAL. -**

La Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel tiene varias fortalezas, especialmente en cuanto a la calidad percibida de sus productos y su imagen local. Sin embargo, es crucial que la organización mejore sus capacidades de investigación de

mercado, promoción, y atención al cliente para aprovechar las oportunidades de expansión y mitigar las amenazas competitivas. Implementar estrategias para formalizar su marca y mejorar sus canales de distribución puede potenciar su crecimiento y sostenibilidad en el futuro.

Como se puede evidenciar el 80% identifica a la imagen para la producción, en un 50% maneja de forma adecuada la atención a los clientes, continuamente están la investigación y los canales de distribución con un 43% están definidos sus canales y finalmente esta la promoción y comunicación con un 25% siendo una de las mayores debilidades para la comercialización del producto.

INVESTIGACIÓN – IMAGEN - PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN - CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
La alta satisfacción de los clientes con los productos, calificada como 10/10, es un fuerte indicativo de calidad y aceptación.	Formalizar el registro de la marca puede fortalecer la protección legal y permitir una expansión más segura a nuevos mercados.
Existe una imagen y empaque estandarizado para los productos, lo cual facilita la identificación y diferenciación en el mercado local.	Identificar nuevos clientes y expandir la distribución más allá del mercado local, incluyendo la exploración de ventas en línea.
Los productos son reconocidos y consumidos a nivel local, lo que establece una base sólida de clientes leales.	Implementar un plan estructurado de promoción y comunicación, especialmente a través de canales digitales, para aumentar la visibilidad.
	Desarrollar programas de formación para mejorar las habilidades de servicio al cliente de los colaboradores y socios.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
La falta de información sobre las necesidades, deseos, y preferencias de los clientes, así como sobre las estrategias de mercadeo de la competencia, limita la capacidad de la organización para adaptarse y competir efectivamente.	La presencia de competidores que sí cuenten con estrategias de mercadeo bien definidas y ejecutadas puede desplazar a la organización, disminuyendo su participación en el mercado.
La ausencia de actividades promocionales restringe la visibilidad de la organización, dificultando la atracción de nuevos clientes y el crecimiento del mercado	Al tener un alcance de distribución solo a nivel local, la organización se ve limitada en su capacidad de expansión y en la diversificación de su base de clientes.
No realizar acciones para conocer la percepción de los clientes sobre los productos, servicios y precios, impide la identificación de áreas de mejora y la satisfacción de las expectativas del cliente.	La ausencia de registro de la marca comercial puede llevar a problemas legales y de propiedad intelectual, además de dificultar la protección de la identidad de la organización en el mercado.
La distribución de productos se realiza a nivel local y de manera individual, lo cual limita el alcance y la eficiencia.	Sin mejoras en la promoción y atención al cliente, hay un riesgo de perder clientes ante competidores que ofrezcan mejor servicio o productos.
No hay capacitaciones continuas en atención al cliente ni protocolos establecidos, lo que puede afectar la experiencia del cliente.	

C. **FINANCIERO – CONTABLE**.

La organización muestra fortalezas en el mantenimiento básico de registros financieros y en el control de su caja chica, pero enfrenta desafíos significativos en áreas clave como la planificación del flujo de efectivo, el financiamiento y el cumplimiento tributario. Para mejorar su estabilidad y crecer, sería beneficioso para la organización adoptar prácticas

financieras más avanzadas, como la implementación de sistemas contables digitales, la búsqueda de financiamiento formal, y el fortalecimiento de su cumplimiento fiscal.

Según los datos obtenidos de las encuestas, el 100% corresponde a punto de equilibrio y costos de producción, el 75% al precio de venta, el 70% al control financiero, mientras que en el financiamiento está el 67%, en el financiamiento el 25% en flujo de efectivo.

CONTROL FINANCIERO - FLUJO DE EFECTIVO - PUNTO DE EQUILIBRIO - COSTOS DE PRODUCCIÓN - PRECIO DE VENTA.	
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
La organización mantiene un registro manual de ingresos y gastos que está actualizado diaria, mensual y anualmente. Esto asegura que las decisiones financieras se basen en datos recientes.	Pasar de un registro manual a un sistema contable digital podría mejorar la eficiencia, reducir errores y proporcionar informes financieros más detallados y precisos
Todos los productos y servicios tienen los costos de producción determinados, documentados y archivados. Esta práctica facilita la toma de decisiones y la planificación de precios.	Implementar un flujo de efectivo planificado para los pagos a corto plazo puede mejorar la gestión de liquidez y asegurar que la organización cumpla con sus obligaciones financieras de manera oportuna.
A pesar de las limitaciones, la contabilidad está al día, lo que refleja un esfuerzo por mantener la transparencia y orden en las finanzas.	Ofrecer capacitación en gestión financiera y contabilidad podría mejorar las habilidades de los miembros y optimizar la gestión de recursos.
Existe un fondo de dinero para gastos menores, lo que facilita el manejo de imprevistos cotidianos.	Buscar alternativas de financiamiento mediante instituciones financieras podría aumentar la capacidad de inversión y crecimiento.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
El control manual de caja chica puede ser propenso a errores y fraudes, lo cual podría afectar la precisión de los registros financieros.	No estar al día en las obligaciones tributarias puede resultar en sanciones y multas, afectando negativamente la situación financiera y la reputación de la organización.
No planificar los pagos a corto plazo con un flujo de efectivo estructurado puede llevar a problemas de liquidez y dificultades para cumplir con las obligaciones financieras	Financiar la actividad económica únicamente con recursos propios puede limitar la capacidad de expansión y adaptación a cambios en el mercado
No conocer la capacidad de endeudamiento limita las opciones de financiamiento y puede restringir el crecimiento y la inversión en la organización.	La incapacidad de generar ingresos suficientes para endeudarse limita las posibilidades de expansión y mejora.
La ausencia de documentos financieros formales como balances generales y estados de resultados limita la visibilidad de la salud financiera de la organización.	

VII. Conclusiones:

El diagnóstico revela que, si bien la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel cuenta con una base sólida en ciertos aspectos, existen áreas críticas que requieren atención para asegurar su desarrollo y sostenibilidad a largo plazo. La confianza y el compromiso de los socios son fortalezas significativas, pero deben ser complementados con mejoras en la planificación estratégica, la gestión gubernamental y la eficiencia operativa.

En este proceso de diagnóstico podemos evidenciar los principales ejes donde encontramos elementos a fortalecer para fortalecer y alcanzar el ideal que sería el 100%, por parte de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel

Según el diagnóstico la Asociación alcanza el 67% de avance en todos los ámbitos, mostrando que existen debilidades que deben ser asistidos.

Luego del análisis se concluye en lo siguiente:

1. El componente socio organizativo refleja un nivel de desarrollo relativamente alto, esto nos indica que la asociación tiene una buena base en funcionamiento, sin embargo, hay un margen del 24% para poder alcanzar el nivel ideal, es importante contar con procedimientos claros y ordenados que permitan la mayor claridad posible en el manejo y gestión documental para impulsar en la práctica procesos que busque integrar esfuerzos de los socios para el cumplimiento de actividades claves.

2. El componente de producción muestra una brecha del 72% respecto al nivel ideal, lo que sugiere una necesidad significativa de optimización en los procesos productivos. Esto incluye mejorar tanto la calidad como la cantidad de la producción. Las áreas críticas aquí son la adopción de tecnologías innovadoras, es necesario mejorar la calidad y cantidad de la producción para incursionar en nuevos mercados para generar más ingresos.

3. El componente comercial presenta la mayor brecha, con un 51% de diferencia respecto al nivel ideal. Esto indica una necesidad urgente de desarrollar estrategias comerciales más efectivas para mejorar la presencia en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades. La baja puntuación en este componente sugiere que la organización aún no ha logrado establecer una base comercial sólida.

4. El componente financiero-contable muestra una brecha del 71% respecto al nivel ideal, indicando que la organización necesita mejorar su gestión financiera y sus sistemas de control interno. Aunque la puntuación es relativamente alta en comparación con los otros componentes, todavía hay

áreas de debilidad, como la falta de educación financiera entre los socios. la sostenibilidad económica y la gestión financiera adecuada son esenciales para el éxito a largo plazo de la organización.

9. Recomendaciones:

1. Para fortalecer la cohesión social dentro de la Asociación, se recomienda implementar un programa integral de talleres de trabajo en equipo y eventos comunitarios. Estos talleres deben centrarse en construir relaciones de confianza y colaboración entre los socios, promoviendo una cultura de apoyo mutuo y solidaridad.
2. Para mejorar la eficiencia y la calidad de la producción, se recomienda invertir en tecnologías y capacitaciones que optimicen los procesos productivos y establecer sistemas de control de calidad, que optimicen los procesos productivos y añadir valor a los productos.
3. Para expandir la presencia de los productos de la Asociación en el mercado, se recomienda identificar y explorar nuevos mercados tanto a nivel nacional como internacional.
4. Para fortalecer la gestión financiera de la Asociación y de sus socios, se recomienda ofrecer educación financiera que incluya talleres y programas de formación en gestión financiera personal y empresarial.

Necesidades de apoyo:

- Necesidad de programas de formación y talleres de trabajo en equipo para mejorar las habilidades de colaboración y liderazgo entre los socios.
- Asesoramiento para el desarrollo de marketing y ventas, incluyendo estudios de mercado.
- Financiamiento para la adquisición de nuevas tecnologías, maquinaria moderna y herramientas que aumenten la productividad y la calidad de los productos.

VIII. ANEXOS

FOTOGRAFIA	ACTIVIDAD
	23 de mayo. Reunión con la directiva de la asociación con el objetivo de hablar sobre el diagnostico
	15 de junio. Representación de la hoja de ruta ante los miembros de la asociación
	22 de julio intervención del diagnóstico con la directiva de la asociación
	26 de julio. Culminación del diagnóstico con los miembros de la asociación

S. *APÉNDICE 17*: **Encuesta al alcalde**

Encuesta para Autoridades Locales: Evaluación del Apoyo Municipal a la Economía Popular y Solidaria (EPS)

Estimado/a [Nombre del Cargo, ej. alcalde, presidente del GAD Parroquial],

Le extendemos un cordial saludo y le agradecemos de antemano su disposición y tiempo para participar en esta importante encuesta. El presente estudio forma parte de un trabajo de titulación llevado a cabo por estudiantes del Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria (ISTEPS). Este proyecto tiene como finalidad recopilar información valiosa sobre las necesidades y desafíos enfrentados por la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel, además de evaluar la efectividad y el alcance del apoyo proporcionado por el municipio/GAD a la Economía Popular y Solidaria (EPS).

Los resultados obtenidos de esta encuesta serán cruciales para fortalecer la colaboración entre las autoridades locales y la asociación mencionada, promoviendo así el desarrollo económico y social sostenible en nuestra comunidad. Asimismo, esta investigación contribuye a la formación académica de nuestros estudiantes, quienes están comprometidos con la aplicación práctica de sus conocimientos para generar un impacto positivo en el entorno local.

La información que usted proporcione será tratada con la máxima confidencialidad y el respeto que merece. Cada pregunta ha sido diseñada para capturar su perspectiva y experiencias, asegurando que el análisis resultante sea de gran utilidad tanto para la administración local como para la comunidad en general.

Agradecemos sinceramente su colaboración en este proyecto académico y confiamos en que su participación será de gran valor.

Atentamente,

Jennifer Guartazaca y Silvia Encalada

Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria (ISTEPS)

Instrucciones:

- Por favor, responda cada pregunta basándose en su experiencia y perspectiva personal.
- Utilice el espacio proporcionado para especificar detalles cuando seleccione la opción "Otros".
- Apreciamos sus respuestas detalladas, ya que estas son cruciales para entender cómo mejorar el apoyo a la EPS.

ENCUESTA PARA AUTORIDADES LOCALES: EVALUACIÓN DEL APOYO MUNICIPAL A LA ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA (EPS)

DESARROLLO DE LA ENCUESTA

Información General:

- Nombre y apellido completo: Edgar Orellana Galarza
- Cargo: Técnico de la producción de Artesanías
- Duración en el cargo: 3 años y 5 meses

Parte 1: Economía Popular y Solidaria (EPS)

1. **¿El municipio/GAD tiene políticas específicas o programas dirigidos a apoyar la EPS?**
    - ***SI***
    - No
    - En proceso de implementación
2. **En caso afirmativo, ¿cuáles considera las principales necesidades a abordar para fortalecer el apoyo del municipio a la EPS? (Marque todas las que apliquen)**
    - Acceso a financiamiento y crédito accesible
    - Mejora en la infraestructura y servicios básicos para emprendimientos
    - ***Promoción y visibilización de productos y servicios EPS***
    - Otros (especifique):
3. **¿Está al tanto de los programas y recursos que el municipio ofrece para fortalecer la EPS?**
    - ***Totalmente informado***
    - Parcialmente informado
    - No informado
4. **¿El municipio/GAD participa activamente en la promoción o desarrollo de iniciativas de EPS en la comunidad?**
    - ***SI***
    - No

- En proceso de desarrollo

5. **¿El municipio/GAD ofrece incentivos fiscales o subsidios específicos para emprendimientos de EPS?**
   - ***SI***
   - No
   - No estoy informado
6. **¿El municipio/GAD colabora con instituciones educativas locales para fortalecer el emprendimiento y la formación empresarial?**
   - ***SI***
   - No
   - En proceso de colaboración
7. **¿El municipio/GAD promueve activamente los productos y servicios de los emprendedores locales?**
   - ***SI***
   - No
   - En proceso de implementación
8. **Desde su perspectiva, ¿cómo debería evolucionar el apoyo municipal a los emprendimientos y la EPS en los próximos años? (Marque todas las que apliquen)**
   - Mayor inversión financiera
   - ***Mas programas de capacitación y formación***
   - Mejora en la coordinación con entidades públicas y privadas
   - Otros (especifique):
9. **Desde su perspectiva, ¿qué impacto positivo espera que tenga el fortalecimiento de la colaboración entre el municipio y la EPS en el desarrollo local? (Marque todas las que apliquen)**

- ***Generación de empleo y crecimiento económico local***
- ***Mejora en la calidad de vida de los habitantes***
- ***Fortalecimiento del tejido social y comunitario***
  - Otros (especifique):

Parte 2: Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel

10. **¿Está familiarizado con la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel?**
    - ***SI***
    - No
11. **¿Cuáles cree que son los principales desafíos de la asociación en cuanto a gestión interna? (Marque todas las que apliquen)**
    - Falta de recursos financieros
    - Problemas de coordinación entre miembros
    - Falta de capacitación y formación
    - ***Otros (especifique):***

    En la diversificación

12. **¿Cómo describiría usted el nivel de participación y compromiso de los miembros de la asociación en las actividades y decisiones?**
    - ***Alto***
    - Medio
    - Bajo

13. **¿Considera usted que la asociación recibe suficiente apoyo y recursos por parte del municipio para llevar a cabo sus actividades?**
    - ***SI***
    - No
    - En parte

14. **En su opinión, ¿cuáles son las necesidades más urgentes que la asociación debe abordar para mejorar su funcionamiento y contribución a la comunidad? (Marque todas las que apliquen)**
    - Mejora de infraestructuras y equipamientos
    - Fortalecimiento de capacidades de los socios
    - ***Implementación de tecnologías innovadoras***
    - Otros (especifique):

15. **¿Qué iniciativas considera usted que podrían promover una mayor colaboración entre la asociación y otras entidades locales para beneficio mutuo? (Marque todas las que apliquen)**
    - ***Alianzas estratégicas con empresas privadas***
    - Colaboración con otras asociaciones y ONGs
    - Cooperación con instituciones educativas
    - Otros (especifique):

AGRADECIMIENTO

Le extendemos nuestro más sincero agradecimiento por su valiosa participación en esta encuesta. Su colaboración es fundamental para nuestro proyecto de titulación en el Instituto Superior Tecnológico de la Economía Social Popular y Solidaria (ISTEPS). La información proporcionada nos ayudará a comprender mejor las necesidades de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel y a evaluar el apoyo municipal a la Economía Popular y Solidaria (EPS).

Su contribución no solo beneficia nuestro estudio, sino que también promueve el desarrollo económico y social de nuestra comunidad. Agradecemos su tiempo y compromiso.

T. *APÉNDICE 18*: **Encuesta copiloto a los Clientes**

DESARROLLO DE LA ENCUESTA

1. **Edad** (seleccione una):
    - Menos de 18 años
    - 18-25 años
    - 26-35 años
    - 36-45 años
    - 46-55 años
    - Más de 55 años
2. **Género** (seleccione uno):
    - Masculino
    - Femenino
    - Otro
    - Prefiero no decirlo

3. **¿Conoce usted a la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel?**
    - Sí
    - No

    (Si la respuesta es "No", salte a la pregunta 10.)

4. **¿Qué productos ha adquirido de la asociación?** (seleccione todos los que apliquen):
    - Mermeladas
    - Cuyes
    - Ambos
    - Ninguno
5. **¿Cómo describiría su experiencia general con la asociación?** (seleccione una):
    - Muy buena
    - Buena
    - Regular
    - Mala
    - Muy mala
6. **En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la atención a la cliente proporcionada por la asociación?** (donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho)
7. **¿Cree usted que la marca de la asociación se distingue de las demás organizaciones del mismo sector?**
    - Sí
    - No
8. **En una escala del 1 al 5, ¿cuán útiles encuentra los productos proporcionados por la asociación (mermeladas y cuyes)?** (donde 1 es Nada útiles y 5 es Muy útiles)

9. **En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a está con la variedad de productos ofrecidos?** (donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. **¿Tiene alguna sugerencia específica para mejorar los productos o servicios ofrecidos por la asociación?** (respuesta abierta)
11. **¿Cómo se promocionan los productos/servicios de la asociación y qué sugeriría para mejorar esta promoción?** (respuesta abierta)
12. **¿Hay algún producto adicional que le gustaría que la asociación ofrezca?** (respuesta abierta)

13. **¿Con qué frecuencia recibe actualizaciones de la asociación?** (seleccione una):

- Muy frecuentemente
- Frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

14. **¿Cómo prefiere recibir información y actualizaciones sobre los productos y servicios de la asociación?** (seleccione todos los que apliquen):

1. Email
2. Mensajes de texto
3. Redes sociales
4. Boletín impreso
5. Otros (especifique)

15. **¿Cree que los canales de distribución de los productos son efectivos?** (respuesta abierta).

U. APÉNDICE 19: **Validación de Encuestas**

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EXPERTOS

Información del Experto:

- **Nombre:** Anthony Sthefano Pozo Barrera
- **Título/Afiliación:** Economista/ISTEPS
- **Área de Especialización:** Economía
- **Fecha:** 18/07/2024

Información de la Encuesta:

- **Nombre de la Encuesta:** Encuesta a Clientes de la Asociación.
- **Objetivo de la Encuesta:** Evaluar de manera detallada y especifica las percepciones, experiencias y necesidades de los miembros y clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Esta encuesta busca recoger información critica que permita identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en los servicios y productos ofrecidos por la asociación.
- **Población Objetivo:** Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel

Instrucciones: Por favor, revise cada pregunta de la encuesta detalladamente y proporcione comentarios sobre la claridad, relevancia y cualquier otra observación que considere importante para mejorar el instrumento. Sus comentarios son cruciales para asegurar que la encuesta sea precisa y efectiva.

Nº Pregunta	Contenido de la Pregunta	¿Es claro? (Si/No)	¿Es relevante? (Si/No)	Comentarios y Sugerencias
1	Edad (seleccione una)	SI	SI	
2	Género (seleccione uno)	SI	SI	
3	¿Conoce usted a la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel?	SI	SI	
4	¿Qué productos ha adquirido de la asociación? (seleccione todos los que apliquen):	SI	SI	
5	¿Cómo describiría su experiencia general con la asociación? (seleccione una):	SI	SI	
6	En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la atención al cliente, proporcionada por la asociación? (donde 1 es	SI	SI	PUEDE AÑADIRSE A CONTINUACIÓN UNA PREGUNTA SOBRE QUE ASPECTOS VALORA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE (CORDIALIDAD, BUEN TRATO, INFORMACIÓN COMPLETA, ETC)

	Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho)			
7	¿Cree usted que la marca de la asociación se distingue de las demás organizaciones del mismo sector?	SI	SI	UNA PREGUNTA ABIERTA A CONTINUACIÓN QUE INDAGUE SOBRE EL FACTOR DISTINTVO DE LA ORGANIZACIÓN, SEGÚN LOS CLIENTES
8	En una escala del 1 al 5, ¿cuán útiles encuentra los productos proporcionados por la asociación (mermeladas y cuyas)? (donde 1 es Nada útiles y 5 es Muy útiles)	SI	SI	
9	En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a está con la variedad de productos ofrecidos? (donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho)	SI	SI	
10	¿Tiene alguna sugerencia específica para mejorar los productos o servicios ofrecidos por la asociación? (respuesta abierta)	SI	SI	
11	¿Cómo se promocionan los productos/servicios de la asociación y qué sugeriría para mejorar esta promoción? (respuesta abierta)	NO	SI	SE SUGIERE NO INCLUIR PREGUNTAS COMPUESTAS.
12	¿Hay algún producto adicional que le gustaría que la asociación ofrezca? (respuesta abierta)	SI	SI	
13	¿Con qué frecuencia recibe actualizaciones de la asociación? (seleccione una):	SI	SI	
14	¿Cómo prefiere recibir información y actualizaciones sobre los productos y servicios de la asociación? (seleccione todos los que apliquen):	SI	SI	LA PREGUNTA 13 Y 14 DEBEN IR AL FINAL.
15	¿Cree que la red de distribución de los productos es efectiva? (respuesta abierta).	NO	SI	ACLARAR LA PREGUNTA PARA UN PÚBLICO MÁS GENERAL.

Evaluación General:

- **¿Considera que el instrumento es adecuado para los objetivos planteados?** (Sí/No)

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

Si

- **¿Cree que la encuesta aborda todos los aspectos relevantes relacionados con el objetivo de estudio?** (Si/No)

Si

- **Comentarios Generales sobre la Encuesta:**

Encuesta completa.

Recomendaciones Finales:

- **¿Recomienda algún cambio o adición a la encuesta antes de su aplicación final?**

Remitirse a la sección anterior.

- **Observaciones adicionales:**

Ninguna.

Firma del Experto:

ANTHONY STHEFANO POZO BARRERA

Firmado digitalmente por ANTHONY STHEFANO POZO BARRERA
Fecha: 2024.07.18 17:44:51 -05'00'

Firma:

Fecha: 18/07/2024

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

FORMATO DE VALIDACIÓN DE ENCUESTA POR EXPERTOS

Información del Experto:

- **Nombre:** Jiferson Santiago
- **Título/Afiliación:** Lcdo. En Contaduría Pública
- **Área de Especialización:** Finanzas
- **Fecha:** 18/7/2024

Información de la Encuesta:

- **Nombre de la Encuesta:** Encuesta a Clientes de la Asoc ación.
- **Objetivo de la Encuesta:** Evaluar de manera detallada y específica las percepciones, experiencias y necesidades de los miembros y clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel. Esta encuesta busca recoger información crítica que permita identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en los servicios y productos ofrecidos por la asociación.
- **Población Objetivo:** Clientes de la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel

Instrucciones: Por favor, revise cada pregunta de la encuesta detalladamente y proporcione comentarios sobre la claridad, relevancia y cualquier otra observación que considere importante para mejorar el instrumento. Sus comentarios son cruciales para asegurar que la encuesta sea precisa y efectiva.

Nº Pregunta	Contenido de la Pregunta	¿Es clara? (Sí/No)	¿Es relevante? (Sí/No)	Comentarios y Sugerencias
1	Edad (seleccione una)	Si	Si	Ninguna
2	Género (seleccione uno)	Si	Si	Ninguna
3	¿Conoce usted a la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel?	Si	Si	Ninguna
4	¿Qué productos ha adquirido de la asociación? (seleccione todos los que apliquen):	Si	Si	Ninguna
5	¿Cómo describiría su experiencia general con la asociación? (seleccione una):	Si	Si	Ninguna
6	En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la atención al cliente, proporcionada por la asociación? (donde 1 es	Si	Si	Ninguna

INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL, POPULAR Y SOLIDARIA

Evaluación General:

- **¿Considera que el instrumento es adecuado para los objetivos planteados?** (Sí/No)

  Si

- **¿Cree que la encuesta aborda todos los aspectos relevantes relacionados con el objetivo de estudio?** (Sí/No)

  Si

- **Comentarios Generales sobre la Encuesta:**

  En general, el instrumento está bien diseñado y apropiado para los objetivos del estudio.

Recomendaciones Finales:

- **¿Recomienda algún cambio o adición a la encuesta antes de su aplicación final?**

Se recomienda lo siguiente:

Quizás sería pertinente una pregunta sobre la ubicación geográfica del encuestado.

Podrían considerar tal vez una pregunta sobre la frecuencia de compra de los productos.

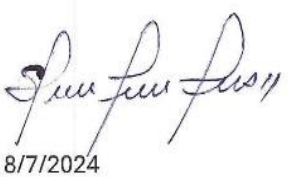
También podrían desarrollar una pregunta sobre la relación calidad-precio de los productos.

De igual manera se podría tomar en cuenta una pregunta sobre la comparación con productos similares de otras asociaciones o empresas.

- **Observaciones adicionales:**

Ninguna.

Firma del Experto:

Firma: 

Fecha: 18/7/2024

V. *APÉNDICE 20:* **Encuesta validada a Clientes**

DESARROLLO DE LA ENCUESTA

1. **Edad (seleccione una):**
   - Menos de 18 años
   - 18-25 años
   - 26-35 años
   - 36-45 años
   - 46-55 años
   - Más de 55 años
2. **Género (seleccione uno):**
   - Masculino
   - Femenino
   - Otro
   - Prefiero no decirlo
3. **Ubicación geográfica (respuesta abierta):**
4. **¿Conoce usted a la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel?**
   - Sí
   - No
   - (Si la respuesta es "No" salte a la pregunta 11)
5. **¿Qué productos ha adquirido de la asociación? (seleccione todos los que apliquen):**
   - Mermeladas
   - Cuyes
   - Ambos
   - Ninguno
6. **¿Cómo describiría su experiencia general con la asociación? (seleccione una):**
   - Muy buena
   - Buena
   - Regular
   - Mala
   - Muy mala
   - Ninguno
7. **En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la atención a la cliente proporcionada por la asociación? (donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho):**
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5

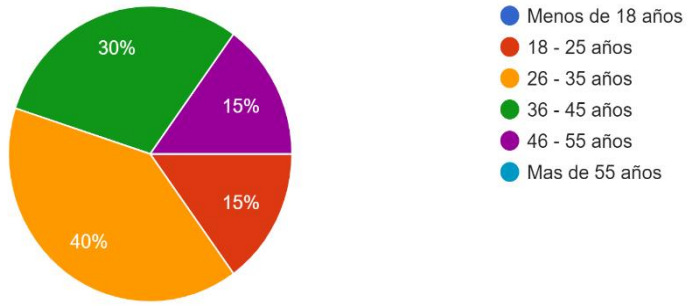
8. **¿Qué aspectos valora en la atención al cliente? (cordialidad, buen trato, información completa, etc.) (respuesta abierta):**
9. **¿Cree usted que la marca de la asociación se distingue de las demás organizaciones del mismo sector?**
   - Sí
   - No
10. **¿Qué factores considera que distinguen a la asociación de otras organizaciones? (respuesta abierta):**
11. **En una escala del 1 al 5, ¿cuán útiles encuentra los productos proporcionados por la asociación (mermeladas y cuyes)? (donde 1 es Nada útiles y 5 es Muy útiles):**
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5
12. **En una escala del 1 al 5, ¿qué tan satisfecho/a está con la variedad de productos ofrecidos? (donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho):**
   - 1
   - 2
   - 3
   - 4
   - 5
13. **¿Tiene alguna sugerencia específica para mejorar los productos o servicios ofrecidos por la asociación? (respuesta abierta):**
14. **¿Cómo se promocionan los productos/servicios de la asociación y qué sugeriría para mejorar esta promoción? (respuesta abierta):**
15. **¿Hay algún producto adicional que le gustaría que la asociación ofrezca? (respuesta abierta):**
16. **¿Con qué frecuencia recibe actualizaciones de la asociación? (seleccione una):**
   - Muy frecuentemente
   - Frecuentemente
   - Ocasionalmente
   - Raramente
   - Nunca
17. **¿Cómo prefiere recibir información y actualizaciones sobre los productos y servicios de la asociación? (seleccione todos los que apliquen):**
   - Email
   - Mensajes de texto
   - Redes sociales
   - Boletín impreso
   - Otros (especifique) _____

18. **¿Cree que la red de distribución de los productos es efectiva? (respuesta abierta):**
19. **¿Con qué frecuencia compra los productos de la asociación? (respuesta abierta):**
20. **En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la relación calidad-precio de los productos de la asociación? (donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena):**
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5
21. **¿Cómo compararía los productos de la asociación con productos similares de otras asociaciones o empresas? (respuesta abierta):**

W. APÉNDICE 21: **Resultados de la Encuesta a los Clientes**

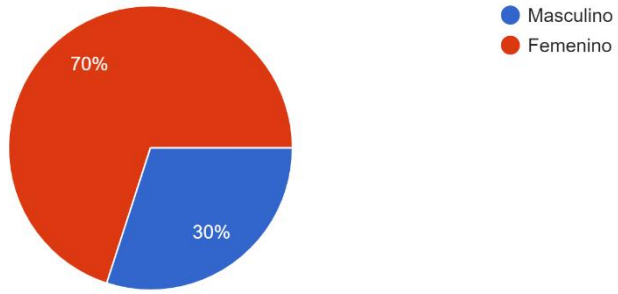
1. Edad (seleccione una):

20 respuestas



2. Género (seleccione uno):

20 respuestas



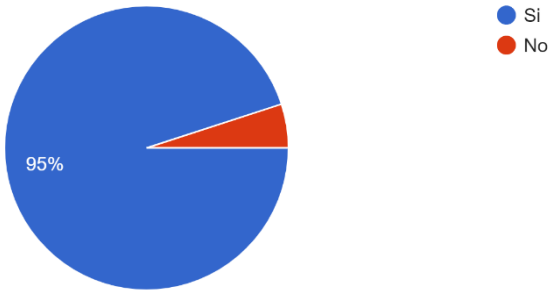
3. Ubicación geográfica (respuesta abierta):

20 respuestas

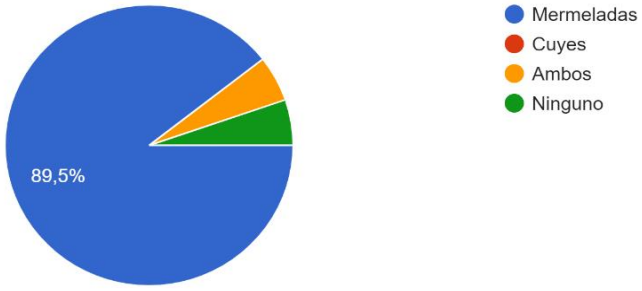
San Juan
Guiñadel
San juan
Tunzha
San Juan - Centro
San juan
Guiñadel
San Juan - centro
Centro de San juan
San juan centro
Centro

Barda Miraflores
San Juan
Gualaceo

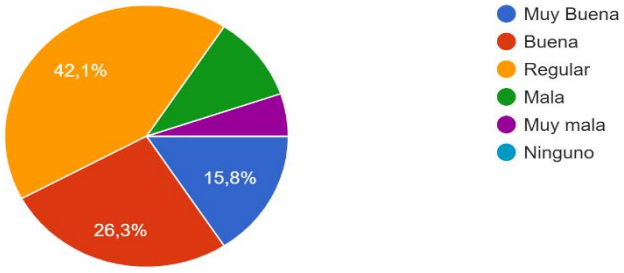
4. ¿Conoce usted a la Asociación de Productores Agropecuarios y Emprendedores de Guiñadel?
20 respuestas



5. ¿Qué productos ha adquirido de la asociación? (seleccione todos los que apliquen):
19 respuestas

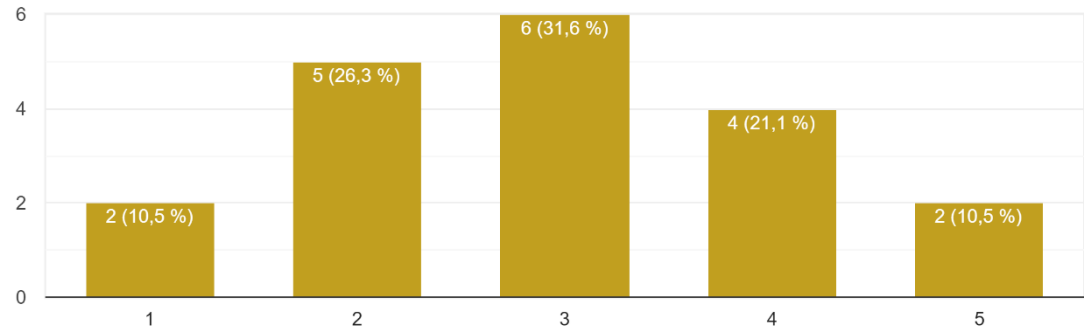


6. ¿Cómo describiría su experiencia general con la asociación? (seleccione una):
19 respuestas



7. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría la atención al cliente proporcionada por la asociación? (donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho):

19 respuestas

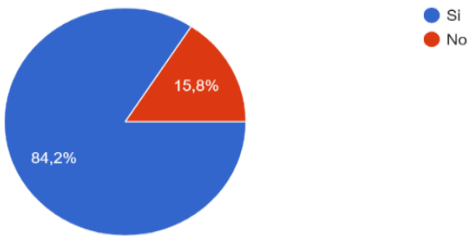


8. ¿**Qué aspectos valora en la atención al cliente?** (cordialidad, buen trato, información completa, etc.) (respuesta abierta): 19 respuestas

Buen trato
Cordialidad
Respeto
Información completa
Ninguna
El buen trato
Amabilidad
La amabilidad
Un buen trato
Más o menos

9. ¿Cree usted que la marca de la asociación se distingue de las demás organizaciones del mismo sector?

19 respuestas

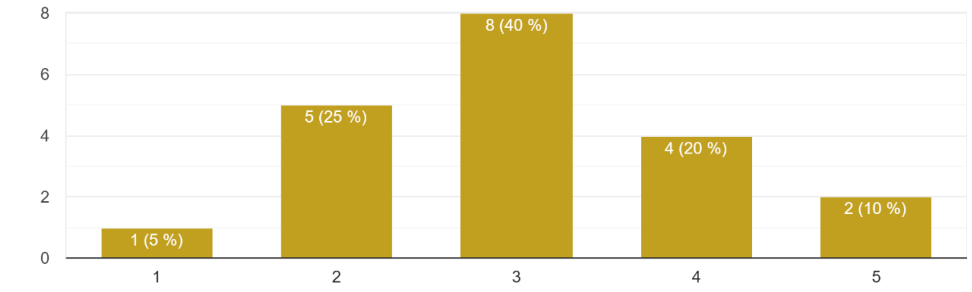


10. ¿**Qué factores considera que distinguen a la asociación de otras organizaciones?** (respuesta abierta): 19 respuestas

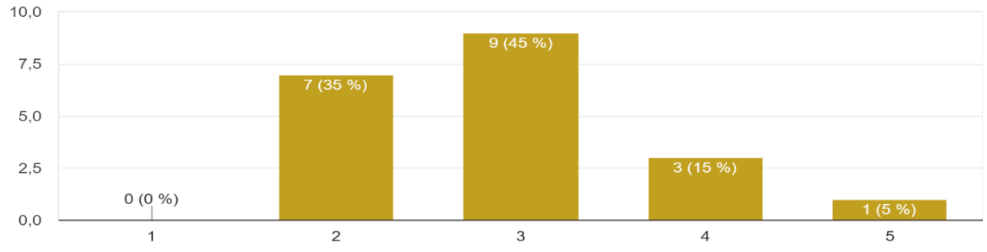
El producto

Su sabor
El logotipo
Respeto
La marca
Envase
Ninguna
La cercanía
La marca
La. Marca
Su elaboración natural
Su proceso natural
Su elaboración
La organización

11. En una escala del 1 al 5, ¿cuán útiles encuentra los productos proporcionados por la asociación (mermeladas y cuyes)? (donde 1 es Nada útiles y 5 es Muy útiles):
20 respuestas



12. En una escala del 1 al 5, ¿Qué tan satisfecho/a está con la variedad de productos ofrecidos? (donde 1 es Muy Insatisfecho y 5 es Muy Satisfecho):
20 respuestas



13. ¿**Tiene alguna sugerencia específica para mejorar los productos o servicios ofrecidos por la asociación?** (respuesta abierta): 20 respuestas

No
Publicidad
Variedad

Promocionar más los productos
Cambio de objetivos y orientación de la organización
Más variedad
Mejoramiento en la producción
Que realicen talleres
Que realicen más publicidad
Realizar publicidades y participar en ferias
Cambiar de representante
Mayor publicidad
Realizar publicidades
Realizar más publicidades
No
Ninguno
Seguir mejorando cada vez más los productos
Más publicidad
Variedad de productos

14. ¿**Cómo se promocionan los productos/servicios de la asociación y qué sugeriría para mejorar esta promoción?** (respuesta abierta): 20 respuestas

No promocionan
Más promociones
Muy buena
Mayor promoción, casi nula promoción
Realizar más publicidad
Facebook
No he visto ni he escuchado las promociones de los productos que ofrecen
Publicidad
No realizan promociones
Mejorar en la publicidad
Promocionar
No promociona la organización
Mediante redes
Por medio de las redes sociales ya que llamaría la atención de las personas
Variedad de sabores

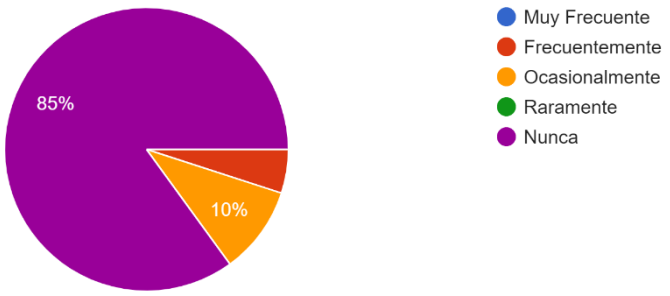
15. ¿**Hay algún producto adicional que le gustaría que la asociación ofrezca?** (respuesta abierta): 20 respuestas

Yogurt
Yogures
Ninguno
Más variedad de mermeladas
No
Que tecnifiquen lo que ofrecen luego puede pensar en agregar más productos
Manjar
Yogures y comida para cuyes
Mermeladas de más sabores

Mayor variedad
Variedad de sabores
Manjares
Variedad en los tipos de mermeladas
Verduras
Más sabores
Vinos
Vino

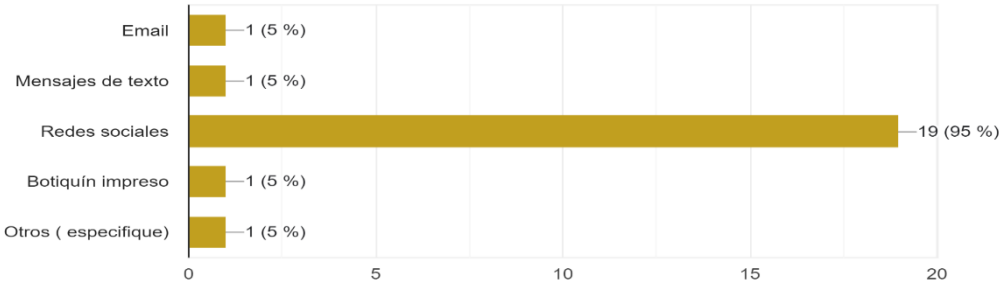
16. ¿Con qué frecuencia recibe actualizaciones de la asociación? (seleccione una):

20 respuestas



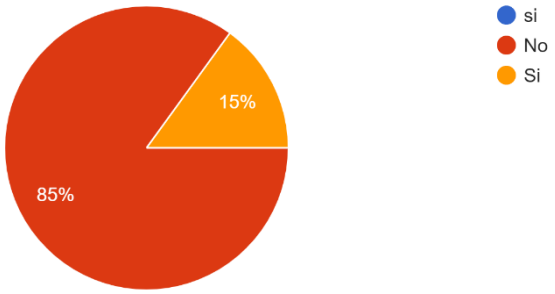
17. ¿Cómo prefiere recibir información y actualizaciones sobre los productos y servicios de la asociación? (seleccione todos los que apliquen)

20 respuestas



18. ¿Cree que la red de distribución de los productos es efectiva?

20 respuestas

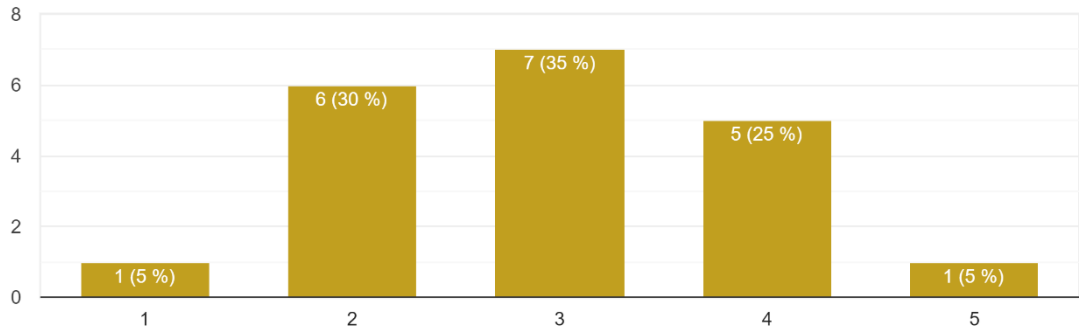


19. ¿**Con qué frecuencia compra los productos de la asociación?** (respuesta abierta): 20 respuestas

Rara vez
Casi nunca
Siempre
Una vez al año
Rara ves
1 al mes
Cuando vendían con mucha frecuencia, pero como ahora no lo promocionan nadie lo va a comprar
Frecuentemente
Cuando lo realizan
Rara vez,
No he consumido
Nunca
Muy rara vez
Frecuentemente
No muy frecuente

20. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la relación calidad-precio de los productos de la asociación? (donde 1 es Muy Mala y 5 es Muy Buena):

20 respuestas



21. ¿**Cómo compararía los productos de la asociación con productos similares de otras asociaciones o empresas?** (respuesta abierta): 20 respuestas

Por la marca
Marca
Muy buena
Natural
En los mercados
Más de lo mimos, no hay algo distintivo
Buena
Dependiendo de la marca
De acuerdo a su marca
De acuerdo a la marca
Por él. Sabor o marca
Por el sabor
Por el sello
Son mejores y libres de químicos
La marca
Por el logo
El logotipo