



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN  
DE COMERCIANTES MINORISTAS DE GAFAS,  
ARTESANÍAS Y AFINES “SALINAS  
INTERNACIONAL”, CANTÓN  
SALINAS, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: VIVIANA CRISTINA MATEO LINO**

**TUTORA: ING. JÉSSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL  
CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN  
DE COMERCIANTES MINORISTAS DE GAFAS,  
ARTESANÍAS Y AFINES “SALINAS  
INTERNACIONAL”, CANTÓN  
SALINAS, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN DESARROLLO EMPRESARIAL**

**AUTORA: VIVIANA CRISTINA MATEO LINO**

**TUTORA: ING. JÉSSICA LINZÁN RODRÍGUEZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**2013**

La Libertad, Junio del 2013

### **APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de tutor del trabajo de investigación “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DE GAFAS, ARTESANÍAS Y AFINES “SALINAS INTERNACIONAL”, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013”, elaborado por la Srta. Viviana Cristina Mateo Lino, egresada de la Carrera de Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

**Ing. Jéssica Linzán Rodríguez, MSc.  
TUTORA**

## **DEDICATORIA**

Dios

Mi fortaleza, la roca en la que se asienta mi vida, dador de paciencia y todo conocimiento.

A María Eufemia Lino Roca

El mejor legado que tengo es tu amor incondicional, creo y confío que Dios nunca se equivoca y que en su sabiduría me dio a la mejor madre del mundo, a la que hoy sin dudar dedico mi trabajo de titulación.

Verito, Vefer, José y Nía

Por un llamada que me motivó a iniciar la carrera y una amistad duradera, que sin interés alguno siempre me impulsa a que no desmaye en el camino. Mi equipo de trabajo en el aula, amigos y hermanos que nos regala la vida.

A Fer López

Por tu paciencia, tu motivación, y el maravilloso afecto compartido en este breve pero significativo tiempo.

*Viviana*

## **AGRADECIMIENTO**

Ing. Linda Núñez

Econ. William Caiche,

Grandes maestros llenos de vocación,  
fuentes de reto y motivación en todo el  
proceso de formación

Sr. Luis Alcívar

Presidente de la Asociación de  
comerciantes de gafas, artesanías y  
afines “Salinas Internacional”, por su  
predisposición en el proceso de la  
investigación.

*Viviana*

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc  
**DECANA FACULTAD CC.  
ADMINISTRATIVAS**

---

Econ. Félix Tigrero González, MSc.  
**DIRECTOR DE ESCUELA DE  
INGENIERÍA COMERCIAL**

---

Ing. Jéssica Linzán Rodríguez MSc.  
**PROFESOR-TUTOR**

---

Lic. Eduardo Pico Gutiérrez, MGE.  
**PROFESOR DEL ÁREA**

---

Abg. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
**SECRETARIO GENERAL – PROCURADOR**

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL**

**DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES  
MINORISTAS DE GAFAS, ARTESANÍAS Y AFINES “SALINAS  
INTERNACIONAL”, CANTÓN  
SALINAS, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA,  
AÑO 2013.**

**Autora:** Viviana Cristina Mateo Lino.

**Tutora:** Ing. Jéssica Linzán Rodríguez, MSc.

**RESUMEN**

Las asociaciones de comerciantes se originan con el fin de agrupar personas con anhelos de superación, alineados en actividades económicas afines constituyendo un medio importante por el que se genera ingresos y les permite ser competitivos ante un mundo de retos empresariales, tecnológicos y humanistas. En muchas ocasiones, este tipo de organizaciones son administradas de forma práctica y a pesar de que enfrentan a diario nuevos retos, suelen desvalorar el impacto del uso de las herramientas administrativas o no son capaces de sumarse a la evolución y cambio que el entorno demanda, arriesgándose a desaparecer en el tiempo. Debido a ello, toma mucha importancia generar desarrollo e innovación para aquellas instituciones del cantón Salinas, provincia de Santa Elena, que son fuente de desarrollo para grupos minoritarios que han decidido sumar esfuerzos y organizar sus emprendimientos en asociaciones a fin de crecer económica y socialmente. El estudio, mediante la consulta de fuentes bibliográficas buscó desarrollar un modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, potencializando los recursos con los que cuenta la institución, generando un direccionamiento adecuado y diferenciador para lograr mayor desarrollo entre las entidades contemporáneas del medio. La metodología relacionó al investigador directamente con la problemática permitiendo conocer las necesidades puntuales alineadas al diseño organizacional y de esta forma proveer soluciones adecuadas a la institución. Bajo las premisas constitucionales y el Plan Nacional del Buen Vivir es necesario garantizar fuentes de trabajo dignas, por lo que se constituye un reto implementar el modelo a un grupo minoritario pero que con las herramientas adecuadas puede generar cambios económicos importantes para el entorno. Finalmente, el modelo de diseño organizacional busca contrarrestar los problemas internos que mantiene la asociación y direccionarla hacia la efectividad proyectando un cambio estructural integro que involucre a cada socio y directivo de la institución.

## ÍNDICE GENERAL

<b>APROBACIÓN DEL TUTOR</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADO</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÍNDICE GENERAL</b> .....	<b>viii</b>
<b>ÍNDICE DE CUADROS</b> .....	<b>xii</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	<b>xiii</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xiv</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	<b>xv</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1. Antecedentes del Tema.....	3
1.2. El Diseño Organizacional.....	8
1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional.....	9
1.2.3. Modelos de Diseño Organizacional.....	10
1.2.4. Componentes del modelo de Diseño Organizacional.....	14
1.2.4.1. Análisis Organizacional.....	14
1. Fortalezas.....	14
2. Debilidades.....	14
3. Oportunidades.....	14
4. Amenazas.....	14
1.2.4.2. Proyección Estratégica.....	15
1. Misión.....	15
2. Visión.....	15
3. Metas Operativas.....	16
4. Estrategias.....	17



5.	Plan de Acción .....	20
1.2.4.3.	Proyección de la Estructura Organizativa.....	21
1.	Enfoque Estructural.....	21
2.	Orgánico Funcional.....	24
3.	Políticas de Talento Humano .....	26
4.	El cuadro de mando integral .....	27
5.	Sistemas de información y control.....	28
6.	Cultura Organizacional .....	29
1.2.4.4.	Proyección de los Resultados.....	31
1.	Control – Enfoque externo.....	32
2.	Innovación – Enfoque interno.....	32
3.	Eficiencia – Enfoque técnico .....	32
1.3.	Asociación de comerciantes minoristas .....	33
1.3.1.	Antecedentes .....	33
1.3.2.	Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”.....	34
1.4.	Marco Legal .....	38
1.5.	Marco Referencial.....	42

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

2.1.	Diseño de la investigación .....	43
2.2.	Modalidad de Investigación.....	44
2.3.	Tipos de Investigación .....	45
2.4.	Métodos de Investigación .....	47
2.5.	Técnicas de Investigación.....	48
2.6.	Instrumentos de Investigación .....	49
2.7.	Población y Muestra .....	50
2.7.1.	Población.....	50
2.7.2.	Muestra .....	51
2.8.	Procedimiento y Procesamiento de los datos.....	52

### **CAPÍTULO III**

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

3.1.	Análisis de las entrevista a los directivos de la asociación .....	54
3.2.	Análisis de las encuestas aplicadas a los socios.....	62
3.3.	Conclusiones .....	72
3.4.	Recomendaciones .....	73

### **CAPÍTULO IV**

#### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTE MINORISTAS DE GAFAS, ARTESANÍAS Y AFINES “SALINAS INTERNACIONAL” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA,AÑO 2013**

4.1.	Presentación .....	74
4.2.	Datos de Identificación .....	75
4.3.	Justificación de la propuesta .....	76
4.4.	Modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, cantón Salinas, Año 2013 .....	77
4.5.	Componentes del Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines, “Salinas Internacional”.....	79
4.5.1.	Análisis Organizacional .....	79
1.	Fortalezas .....	80
2.	Debilidades.....	80
3.	Oportunidades .....	81
4.	Amenazas .....	81
4.5.2.	Proyección Estratégica .....	83
1.	Misión .....	83
2.	Visión.....	83
3.	Metas Operativas – Asociación “Salinas Internacional” 2013 .....	83
4.	Estrategias: .....	85
5.	Plan de acción .....	86

4.5.3.	Proyección de la Estructura Organizativa .....	87
1.	Enfoque Estructural.....	87
2.	Orgánico funcional.....	88
3.	Políticas de Talento Humano e incentivos .....	97
4.	Cuadro de Mando Integral .....	99
5.	Sistema de Información y Control .....	102
6.	Vínculos Interorganizacionales .....	105
7.	Cultura Organizacional .....	107
4.5.4.	Proyección de los Resultados.....	111
1.	Proyección de los Resultados de Efectividad .....	111
4.6.	Presupuesto .....	113
	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>116</b>
	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>117</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>118</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1	Proyección de los resultados de efectividad organizacional .....	31
Cuadro No. 2	Relación de la hipótesis con las preguntas de los instrumentos .	53
Cuadro No. 3	Análisis Organizacional – FODA.....	79
Cuadro No. 4	Matriz FODA .....	82
Cuadro No. 5	Estrategias Asociación “Salinas Internacional” .....	85
Cuadro No. 6	Plan de Acción.....	86
Cuadro No. 7	Efectividad Organizacional .....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1	Distribución geográfica del sector asociativo.....	7
Gráfico No. 2	Modelo de Diseño Organizacional - Daft Richard .....	11
Gráfico No. 3	Modelo de Diseño Organizacional – Labrada Ailed .....	13
Gráfico No. 4	Estrategias competitivas de Porter .....	17
Gráfico No. 5	Enfoque estructural dominante .....	21
Gráfico No. 6	Enfoque estructural dominante .....	22
Gráfico No. 7	Estructura funcional .....	24
Gráfico No. 8	Estructura matricial.....	25
Gráfico No. 9	Modelo general de un sistema .....	28
Gráfico No. 10	Desempeño administrativo de la actual directiva .....	62
Gráfico No. 11	Comunicación dentro de la asociación .....	63
Gráfico No. 12	Relaciones sociales .....	64
Gráfico No. 13	Desarrollo del Talento Humano.....	65
Gráfico No. 14	Toma de decisiones.....	66
Gráfico No. 15	Sentido de pertenencia .....	67
Gráfico No. 16	Organización para la realización del trabajo.....	68
Gráfico No. 17	Cambios integrales en la organización .....	69
Gráfico No. 18	Efectividad administrativa .....	70
Gráfico No. 19	Identificación de necesidades .....	71
Gráfico No. 20	Modelo de Diseño Organizacional .....	77
Gráfico No. 21	Organigrama Estructural para la Asociación .....	88
Gráfico No. 22	Sistema de información: Cliente externo - turista .....	103
Gráfico No. 23	Sistema de información: Cliente interno – socio .....	104
Gráfico No. 24	Desarrollo de la cultura organizacional .....	109
Gráfico No. 25	Mantenimiento de la cultura organizacional.....	110

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1	Directiva de la asociación.....	35
Tabla No. 2	Actividades de los socios .....	35
Tabla No. 3	Población .....	50
Tabla No. 4	Muestra.....	51
Tabla No. 5	Desempeño administrativo de la actual directiva.....	62
Tabla No. 6	Comunicación dentro de la asociación .....	63
Tabla No. 7	Relaciones Sociales .....	64
Tabla No. 8	Desarrollo del Talento Humano .....	65
Tabla No. 9	Toma de decisiones .....	66
Tabla No. 10	Sentido de pertenencia.....	67
Tabla No. 11	Organización para la realización del trabajo .....	68
Tabla No. 12	Cambios integrales en la organización .....	69
Tabla No. 13	Efectividad administrativa.....	70
Tabla No. 14	Identificación de necesidades .....	71
Tabla No. 15	Presupuesto General .....	113
Tabla No. 16	Presupuesto de Dietas.....	114
Tabla No. 17	Presupuesto de capacitación .....	114
Tabla No. 18	Herramientas de imagen y comunicación.....	115
Tabla No. 19	Publicidad para la asociación .....	115

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1	Entrevista a los directivos.....	123
Anexo No. 2	Encuesta a los socios .....	126
Anexo No. 3	Fotos de entrevista Sr. Luis Alcívar – presidente.....	128
Anexo No. 4	Ficha de solicitud de ingreso .....	129
Anexo No. 5	Herramientas de imagen .....	131
Anexo No. 6	Planilla de sugerencia .....	132
Anexo No. 7	Buzón de sugerencias .....	133
Anexo No. 8	Formato para base de datos proveedores.....	134
Anexo No. 9	Certificado gramatológico .....	135
Anexo No. 10	Carta de Compromiso Institucional .....	136

## INTRODUCCIÓN

La modernización no solo ha llegado a la mejora de los equipos, tecnología y procesos, sino a verdaderas innovaciones en el área administrativa; ser competitivos es mantener una filosofía de trabajo, paralela a los cambios, mediante la implementación de procedimientos que permitan la consecución de objetivos empresariales, así como el desarrollo y crecimiento profesional de los miembros mediante una óptima relación de las responsabilidades y los recursos disponibles; de esta manera, se asegura que mediante la interrelación en el trabajo de cada socio no se llegue al fracaso de la organización.

Las organizaciones que mantienen una estructuración de trabajo adecuada han logrado objetivos empresariales como: Posicionamiento de imagen, satisfacción del cliente mediante la oferta de productos y servicios diferenciados, desarrollo de una cultura organizacional, fortaleciendo el sentido de pertenencia en sus miembros; y, lo más importante, mejorar la economía de los lugares donde ejercen sus actividades. Esto se alcanza mediante el desarrollo de diseños organizacionales enfocados a fortalecer internamente los procesos, alineándolos a la consecución de los objetivos proyectados como organización.

En el cantón Salinas existe diversidad de asociaciones dedicadas al comercio en las playas y malecones del balneario, entre las líneas de productos que ofertan se destacan: Artículos de playa, accesorios, bisuterías y artesanías novedosas en concha, tagua o hilo, artesanía para el hogar en caña y paja toquilla, que son del agrado de los turistas que visitan el cantón. Una de ellas es la Asociación de Comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, que a pesar de sus diez años de creación carece de una organización interna sólida que le permita desarrollar actividades más allá de las comunes como lo son: el apoyo social a sus miembros, proveer de representación legal para el ejercicio del comercio, intervenir ante las autoridades gestionando condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades de sus afiliados.



Las organizaciones que buscan ser pioneras en su entorno no pueden basarse en el empirismo para lograr sus objetivos, es necesario introducir verdaderas herramientas creativas, innovadoras, factibles y viables que permitan despuntar en un entorno de amplios competidores; por ello, se considera como tema de investigación elaborar un Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas de gafas, artesanía y afines “Salinas Internacional”.

El trabajo de tesis se caracteriza por proveer soluciones relacionados con el direccionamiento interno de la organización en aspectos específicos como: estructura organizacional, distribución del trabajo, liderazgo en la asociación, desarrollo del sentido de pertenencia y demás características que conviertan a la organización en pionera en la aplicación de herramientas administrativas adecuadas, creando precedentes para desarrollar un nuevo tipo de competitividad en el sector.

El presente estudio consta de cuatro capítulos:

El capítulo I, referente al Marco Teórico, contiene las consultas bibliográficas en las que se fundamenta el trabajo de investigación específicamente en aspectos que se alineen a las necesidades de la organización.

Capítulo II, correspondiente a la Metodología de la Investigación, establece los métodos que se emplearon en el estudio, de esta forma se determina las herramientas adecuadas de recolección de datos.

Capítulo III, denominado Análisis e Interpretación de Resultados, donde se procedió a tabular y representar gráficamente los datos para facilitar su análisis.

Finalmente el capítulo IV, corresponde a la propuesta del Diseño Organizacional para la Asociación, basados en el marco teórico y alineado a los resultados del trabajo de campo, permitiendo que el estudio sea de gran utilidad.

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1. Antecedentes del Tema

La evolución del diseño organizacional surge a partir de la eficiencia dentro de las organizaciones. Acorde al autor Daft Richard (2007), “Su creador fue Frederick Winslow Taylor. La *administración científica* postula que las decisiones organizacionales y el diseño del trabajo debe basarse en el estudio científico de las situaciones individuales” Pág. # 25. Se mantenía el pensamiento que las organizaciones que disponían de reglamentos y actividades definidas mediante la determinación de una estructura promoviendo la burocracia, el orden eran las más eficientes y eficaces. Las directrices de Taylor hicieron que la productividad de las empresas aumente acorde a una escala de compensaciones paralela a la productividad individual.

Mientras muchos administradores daban mayor relevancia a la parte técnica, paralelamente se observaba de minuciosamente la organización. De esta forma se construían *los principios para la práctica administrativa* y el diseño organizacional moderno, Daft R. (2007), menciona:

Henri Fayol propuso catorce principios para la administración, como ‘cada subordinado recibe órdenes solo de un superior’ (unidad de mando) y ‘las actividades similares deben agruparse bajo un solo administrador’ (unidad de dirección). (Pág. # 26)

Se empezó a considerar el aspecto humano y las relaciones humanas dentro de las organizaciones. El autor Daft Richard (2007), menciona que “Los primeros trabajos en psicología industrial y relaciones humanas recibieron poca atención debido a la preponderancia de la administración científica”. Pág. # 26.

Las empresas que aplicaron las sugerencias de los estudios notaron resultados visibles en la motivación e involucración con la organización por parte de los empleados a pesar de que la mayor parte de organizaciones continuaban con el modelo de administración científica. Sin embargo, el autor Daft R. (2007), menciona que:

La década de 1980 produjo nuevas culturas corporativas que valoraban la reducción del personal, la flexibilidad, la rápida respuesta al cliente, los empleados motivados, el interés por los clientes y los productos de calidad. (Pág. # 26)

Este nuevo enfoque por su parte incorporaba al entorno dentro de las perspectivas de desempeño de la organización. El autor Daft Richard (2007), menciona: “muchos problemas se presentaban cuando las organizaciones son manejadas como similares” Pág. # 26. De esta manera, fue necesario considerar la contingencia y que las organizaciones dependían de determinados factores para su correcto funcionamiento y que debían alinear sus estructuras con el entorno.

Los actuales administradores entienden la agresividad del mercado que no les permite mantenerse rígidos. Para el autor Daft Richard (2007): “se puede decir que las organizaciones y los directivos actuales están experimentando un cambio en su perspectiva basada en los sistemas mecánicos, en los biológicos y naturales” Pág. # 27. De esta forma, adaptarse y ser flexibles requiere dejar de actuar como las máquinas de la Revolución Industrial sino como *sistemas naturales* debido a la incertidumbre, las sorpresas, los cambios rápidos y la confusión.

Las organizaciones que han logrado avanzar paralelamente al adelanto tecnológico, técnico y humano han encontrado que la clave del progreso no está en enfocarse en una parte de su organización, sino involucrar íntegramente a todos los subsistemas. Este reto implica que se debe desarrollar a los procesos existentes en la organización, a fin que el cambio sea evidente, no solo para quienes conforman la competencia, sino por quienes conforman la organización.

En el mundo actual existen organizaciones de todo tamaño y tipo; grandes empresas o negocios familiares, las lucrativas que buscan obtener un beneficio económico dentro de sus actividades y las organizaciones sin fines de lucro. Acorde al autor Daft Richard (2007), menciona:

La principal diferencia es que los gerentes de los negocios dirigen sus actividades hacia la obtención de dinero para las compañías, mientras los gerentes de las organizaciones no lucrativas encaminan sus esfuerzos hacia la generación de un impacto social de alguna clase. (Pág. # 11)

La alineación, el desarrollo y la integración de cada subsistema inmerso en sus actividades, juegan un papel importante en la consecución de los objetivos, de lo contrario la razón de ser será vana. Los riesgos para las empresas lucrativas como para las organizaciones sin fines de lucro son los mismos y es necesario actuar con adaptabilidad y mucha fluidez por lo que, el modelo jerárquico vertical está siendo desplazado rediseñando a las entidades convirtiéndolas en **organizaciones que aprenden**, estas se manejan horizontalmente, permitiendo la comunicación y promoviendo la cooperación entre los miembros de las organizaciones cuya base es la solución de los problemas antes que la eficiencia. Acorde a Daft R. (2007):

En las organizaciones que aprenden, los empleados tienen un rol en el equipo o el departamento y los roles pueden definirse o reajustarse continuamente. Hay pocas reglas o procedimientos, y el conocimiento y control de las tareas lo poseen los trabajadores, no los supervisores ni los altos ejecutivos. (Pág. # 30)

Las organizaciones no lucrativas, en el caso de las asociaciones, son de gran importancia para la economía nacional al movilizar emprendimientos individuales que debido a la asociación de actividades, alcanzan mejoras en administración, innovación en tecnología y maquinarias e incluso llegar a internacionalizarse mediante el trabajo en conjunto con las autoridades y la empresa privada. Las asociaciones pueden participar en diversidad de eventos de carácter nacional o extranjero, donde promocionan sus productos e incluso, como valor agregado, se logra mantener vivo el arte, la cultura y la riqueza natural de su región.

El surgimiento de las asociaciones empresariales tiene su origen durante la revolución industrial, como lo menciona Köthler HolmDetLev y Martín Antonio (2007), “la demanda de protección para sus intereses comerciales, el asocianismo contra el libre cambio y la búsqueda de ventajas aduaneras constituyen los principales motivos que impulsan el asocianismo” Pág. # 428. De esta manera, las personas que comercializaban o producían individualmente, se unían regulando sus actividades.

De acuerdo con la autora, García Mariola (2011):

Una asociación es una entidad, con personalidad jurídica, formada por un conjunto de socios para la persecución de un fin de forma estable, sin ánimos de lucro y con gestión democrática. Las asociaciones pueden realizar además de las acciones propias de sus fines, actividades que podrían ser consideradas empresariales, siempre y cuando el beneficio de tales diligencias sea aplicado al fin principal de la entidad sin ánimo de lucro (obra social). (Pág. # 74)

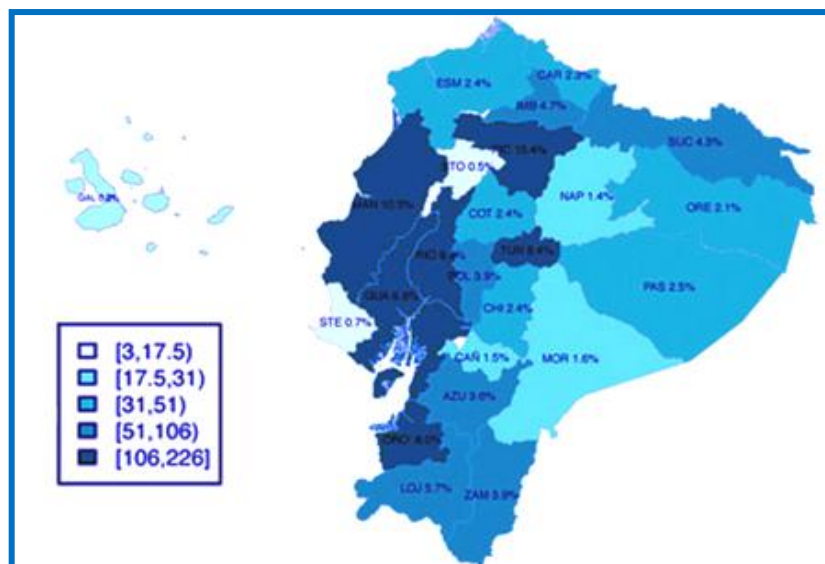
En diversas partes del mundo existen asociaciones dedicadas a actividades lucrativas y no lucrativas, y en países específicos son quienes contribuyen significativamente a la economía.

Como lo determinó el estudio Impacto Socio-Económico de las Asociaciones Sin Fines de Lucro (ASFL) en República Dominicana en el año 2011. El mencionado estudio indicó que los gastos de estas entidades alcanzaron en el año 2009 un 1,84% del PIB, contrario a la percepción que existe en algunos círculos de que las *asociaciones sin fines de lucro* carecen de peso económico, esta aproximación determinó que es un importante actor de la vida económica dominicana.

En Ecuador, el origen de las asociaciones no se ha logrado determinar con exactitud, pero en la Constitución de la República se da apertura a las organizaciones enfocadas a fomentar el desarrollo reconociendo a las diversas formas de organización de la producción en la economía.

Según el Ministerio de Inclusión Económica y Social, en el país existen alrededor de 3.000 asociaciones, que acorde a sus actividades son reguladas por entes del gobierno. El MIES mantiene adscrita a la Subsecretaría de Economía Solidaria, la misma que se crea a fin de construir y fortalecer la diversidad de prácticas económicas, sociales, culturales organizadas, desarrolladas solidariamente a través de cooperativas, asociaciones, comunas.

**Gráfico No. 1**  
**Distribución geográfica del sector asociativo**



**Fuente:** Ministerio de Inclusión Económica y Social (2013)  
**Elaborado por:** Ministerio de Inclusión Económica y Social (2013)

La provincia de Santa Elena muestra un crecimiento de su área empresarial, según el censo del INEC, año 2010, en la península existen 5.297 emprendimientos en el área comercial y 1.015 en el sector turístico. En concordancia con el MIES en el año 2012, la península de Santa Elena comprende el 0,70% del total de asociaciones existentes, de este porcentaje, 17 de ellas ejecutan actividades comerciales y artesanales en el cantón Salinas. Lo ideal para que estas microempresas y organizaciones no desaparezcan es fortalecer sus actividades debido a que se constituyen con personas creativas y emprendedoras con anhelos de superación y que con el direccionamiento del diseño organizacional se crearía mejores condiciones de vida de manera sólida, progresista y humana.

## **1.2. El Diseño Organizacional**

### **1.2.1. Definiciones**

La definición que emplea cada autor para diseño organizacional en esencia converge como el resultado del análisis tanto interno como externo de la organización, por el cual los directivos deciden y establecen líneas idóneas de comunicación mediante una estructura organizacional adecuada, transmitiendo la filosofía a los miembros haciendo que estas actividades de forma integrada direccionen a la organización a la consecución de los objetivos para los cuales fue creada.

De acuerdo a Gareth Jones (2008):

El diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura de tal forma que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. El diseño organizacional tiene importantes implicaciones para la ventaja competitiva de una empresa, así como la capacidad de tratar con las contingencias y tratar la diversidad, su eficiencia, su capacidad para generar nuevos productos y servicios, su control de ambiente, su motivación de empleados y su desarrollo e implementación de estrategias. (Pág. # 23)

En base a Hellriegel Don (2009), “el diseño organizacional influye en los patrones de comunicación entre los individuos y los equipos” Pág. # 424. De igual forma se influye en los factores del entorno, la elección de estrategia y los factores tecnológicos.

De esta forma diseño organizacional constituye el conjunto de herramientas empleadas por la institución con el fin de estructurar el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas para que con este direccionamiento se realice el esfuerzo coordinado que lleve a la consecución del objetivo institucional.

### 1.2.2. Importancia del Diseño Organizacional

El diseño organización permite que exista coordinación y motivación de los empleados para el desarrollo de sus actividades lo que repercute en que todos los miembros conozcan el valor de su trabajo efectivizando los resultados y consecución de los objetivos organizacionales. Para el autor Daft Richard (2007), en la importancia del desarrollo de un diseño organizacional, considera los siguientes aspectos:

- **Enfrentar contingencia**, el mundo actual demanda que las organizaciones sean flexibles adaptándose rápidamente al entorno y de la misma manera estar en igual condición que la competencia, dar la satisfacción a los clientes a la par de la tecnología y normas gubernamentales.
- **Crear ventaja competitiva**, es la capacidad que tiene la organización en su área gerencial para que se tome decisiones oportunas, optimizando los recursos con los que actualmente se cuenta y haciendo que la organización se diferencia a las demás en el mercado.
- **Administrar eficientemente la diversidad**, la capacidad que tienen los administradores para que a pesar que exista diferencia ideológica y cultural en la organización, los colaboradores desarrollen sentido de pertenencia y se refleje el direccionamiento hacia un objetivo común. He aquí la importancia del desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones erradicando el individualismo dirigiéndose al objetivo organizacional sin perder la motivación personal.
- **Aumentar la eficiencia y eficacia para innovar**, la capacidad que tiene una organización para producir mayor cantidad de productos con características evolucionadas o a un menor precio, esta característica es importante puesto que invita a que se mejoren las interrelaciones de los departamentos a fin de que el personal se mantenga motivado y debido a ello estos sean creativos.



### **1.2.3. Modelos de Diseño Organizacional**

#### **1.2.3.1. Modelo de Diseño Organizacional - Daft Richard**

El autor Daft Richard (2007), considera que el modelo ideal para un diseño organizacional mantiene cuatro etapas:

**1. Análisis Situacional:** Similar a un plan estratégico, el autor considera importante para el diseño organizacional el poder iniciar con un análisis de los entornos que afectan a la empresa, así tenemos en el entorno externo: oportunidades, amenazas, incertidumbre y disponibilidad de los recursos; y en la situación interna: fortalezas, debilidades, competencias distintivas, estilo de liderazgo, desempeño pasado.

**2. Dirección estratégica:** Se considera el planteamiento de las metas organizacionales, metas operacionales y estrategias competitivas de la empresa. Esta etapa es importante porque está relacionada con la primera en tanto a las características del entorno y la capacidad con la que cuente la compañía para alcanzar su objetivo organizacional.

**3. Diseño Organizacional:** En esta etapa se considera acorde a la empresa la forma estructural que esta mantendrá, los sistemas de información y control, tecnología de producción, políticas de talento humano e incentivos, cultura organizacional y los vínculos interorganizacionales.

**4. Resultados de efectividad:** En esta última etapa, el autor considera importante el papel de los directivos mediante la medición de los resultados de los esfuerzos organizacionales permitiendo evaluar el rendimiento de la organización en aspectos puntuales como: recursos, eficiencia, logro de metas y los valores competitivos que la organización alcanzó en el proceso de implementación del diseño organizacional.

Gráfico No. 2

Modelo de Diseño Organizacional - Daft Richard



Fuente: Teoría y Diseño Organizacional (2007).  
Elaborado por: Richard Daft

### **1.2.3.2. Modelo de Diseño Organizacional – Labrada Ailed**

La autora Labrada Ailed (2012), considera muy importante la comunicación institucional, de la misma manera indica que los diseños organizacionales han ido evolucionando de un enfoque funcional a un enfoque integrado, en el modelo propuesto establece la presencia de cuatro fases detalladas a continuación:

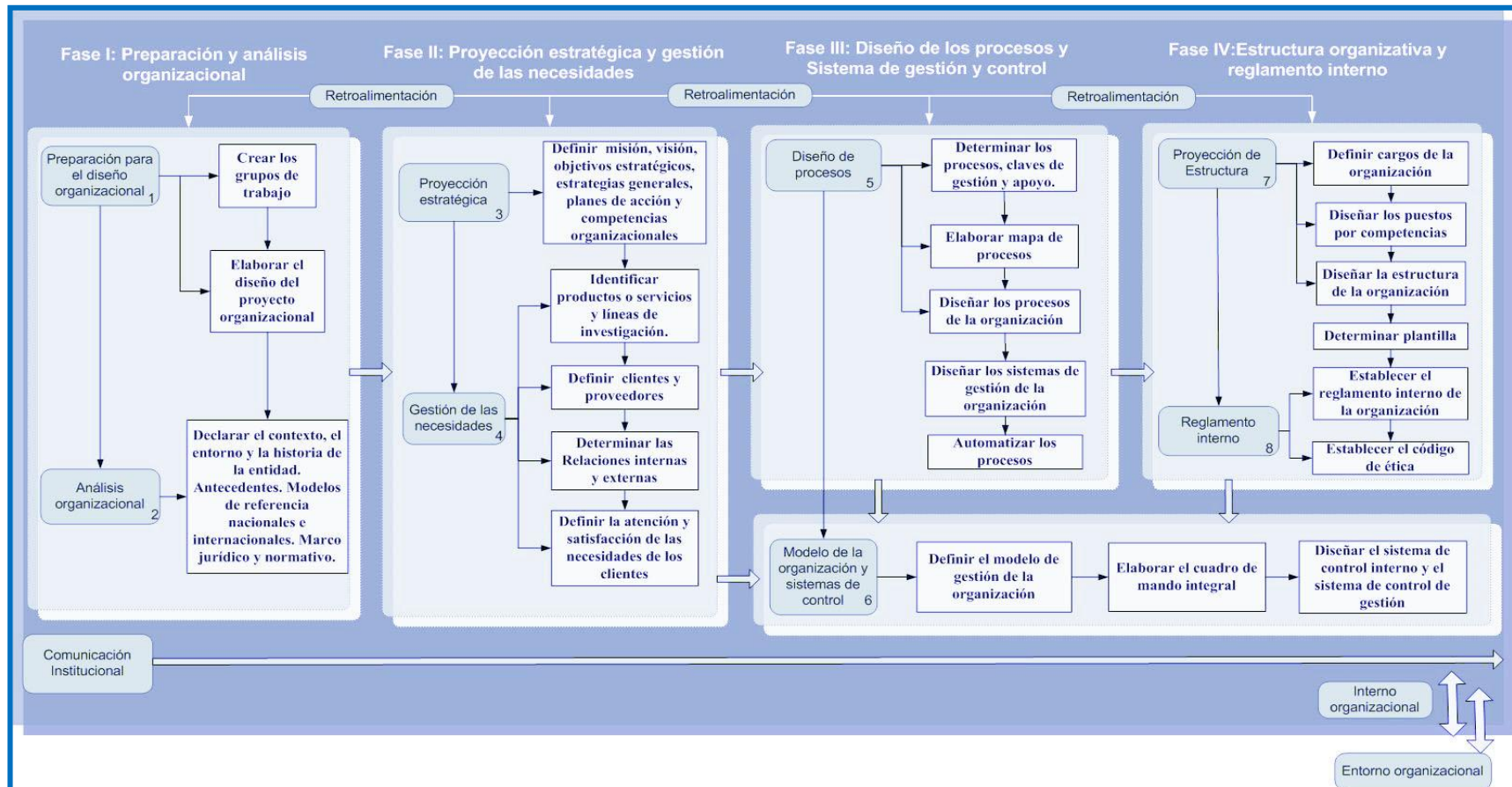
**1. Preparación y análisis organizacional:** Básicamente se concibe el proyecto con sus diferentes etapas y la intervención de los grupos de trabajo, se define la identidad de la organización, los antecedentes y la historia. De la misma manera se indagaron los modelos de referencia, el marco jurídico y normativo.

**2. Proyección estratégica y gestión de las necesidades:** Se elabora el plan base con la proyección: misión, visión, objetivos, estrategias, planes de acción y competencias generales, lo que indicará el camino a seguir para la consecución de la excelencia; de la misma manera se determinan las necesidades de la compañía en tanto a productos, servicios, proveedores, relaciones internas y externas al igual que la satisfacción del cliente.

**3. Diseño de los procesos y sistemas de gestión y control:** Considerando el mapa de procesos donde se toma en cuenta los riesgos, las competencias, los objetivos estratégicos e interrelaciones de la organización. Esta fase mantiene una segunda etapa, en ella se considera la gestión de las herramientas que permitan optimizar los procesos, el cuadro de mando integral y la proyección del sistema de control interno y de control de gestión.

**4. Estructura organizativa y reglamento interno:** En esta última fase se considera la proyección de una estructura ideal y normas que rijan el funcionamiento de la organización. Esto permitirá obtener como resultado la definición de cargos dentro de la organización, diseño de puestos, manuales, reglamentos y código de ética.

**Gráfico No. 3**  
**Modelo de Diseño Organizacional – Labrada Ailed**



**Fuente:** Modelo de Diseño Organizacional para el Complejo de Investigaciones de Tecnologías Integradas (2008).

**Elaborado por:** Ailed Labrada Sosa

## **1.2.4. Componentes del modelo de Diseño Organizacional**

### **1.2.4.1. Análisis Organizacional**

Acorde a (Muñiz, Luis, 2010), el análisis FODA: “consiste en identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización” Pág. # 47. De esta forma se establece la prioridad para maximizar o minimizar su efecto.

#### **1. Fortalezas**

Las fortalezas son aspectos positivos internos de una institución, características como: la comunicación, distribución del trabajo; posterior al análisis se busca potencializar estos aspectos a fin de hacer más sólida a la organización.

#### **2. Debilidades**

Las debilidades son aspectos internos, pero que por su parte constituyen las características negativas de una organización y el fin de considerarlas en un análisis FODA es poder minimizar su impacto en la organización.

#### **3. Oportunidades**

Las oportunidades son aspectos externos de los cuales se puede sacar provecho, y que de lograr maximizar su efecto para la organización se obtendría resultados óptimos de efectividad.

#### **4. Amenazas**

Las amenazas son situaciones externas de difícil control para la organización, pero que sin embargo son necesarias considerarlas a fin de que su efecto no sea muy negativo o agresivo en el desempeño normal de las actividades de la organización.

#### **1.2.4.2. Proyección Estratégica**

Acorde a la autora Labrada Ailed (2012), en esta etapa el administrador determinará la estrategia que empleará la organización, considerando que ésta será la herramienta capital para competir en el entorno. La proyección estratégica garantizará el éxito a largo plazo de la empresa, puesto que crea valor a la misma además de permitirle ganar la rentabilidad deseada.

##### **1. Misión**

La misión manifiesta razón de ser de la organización, de acuerdo a los autores Richard Daft y Marcic Dorothy (2006): “la misión describe los valores de la organización, sus aspiraciones (...) Una misión bien definida es la base para el desarrollo de todas las metas y planes subsecuentes” Pág. # 149. De esta manera la misión se convierte en el direccionamiento inmediato para los miembros de las empresas, ésta declaración se cumple en el desarrollo diario de las actividades de la organización y en su descripción lleva implícita los valores y la creencia que mantienen.

##### **2. Visión**

La visión es la proyección de la organización, la condición ideal que desea alcanzar en un plazo de cinco o diez años. Para las autoras Enrique Ana, Madroñero Gabriela, Morales Francisca y Pere Soler (2008):

La visión es una declaración filosófica resumida de lo que se pretende conseguir y la cual tiene como finalidad inspirar y motivar a quienes son parte de la empresa (...) Debe ser comprensible para todos los miembros de la empresa sin ambigüedades. (Pág. # 93)

La visión para llegar a su cumplimiento debe relacionar directamente con la misión, de la misma forma debe ser una invitación positiva a los miembros.

### 3. Metas Operativas

De acuerdo al autor Daft Richard (2007): “las metas operativas diseñan los fines a alcanzar mediante los procedimientos organizacionales existentes y explican lo que la organización en realidad está tratando de hacer” Pág. # 59. Describen resultados específicos cuantificables y a menudo están relacionadas con el corto plazo, de la misma forma el autor clasifica a las metas de la siguiente manera:

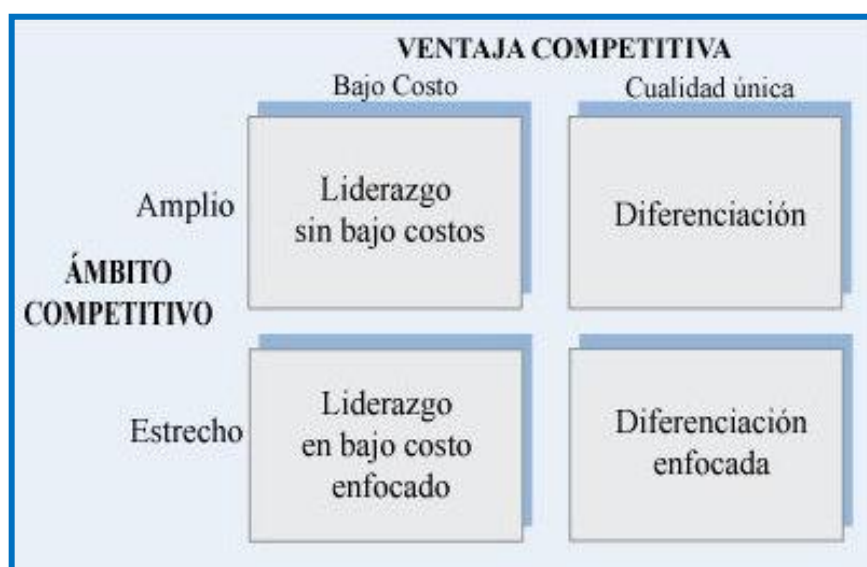
- a. **Desempeño global:** Es un tipo de meta operativa que se establece mejor para las empresas u organizaciones con fines de lucro y se relaciona directamente con la rentabilidad, es decir a la utilidad y los volúmenes de venta.
- b. **Recursos:** Se refieren al financiamiento o los materiales que pueda adquirir la organización proveniente del entorno para mejorar su rendimiento. Desde el mejorar la infraestructura u obtener mejores costos para su producción.
- c. **Mercados:** Este tipo de meta se relaciona a la imagen, el posicionamiento y la participación que determinada organización desea alcanzar en el mercado en el que compite haciendo uso de sus recursos de mercadeo y publicidad.
- d. **Desarrollo de los empleados:** Es la característica de la empresa inclinada al desarrollo de las capacidades integrales de los colaboradores desde el nivel operativo hasta aquellos que forman parte de la directiva de la organización.
- e. **Innovación y cambio:** Es la capacidad interna a corto plazo que tiene la organización para adaptarse a los cambios, además de la forma en la que puede mejorar sus procesos, productos y servicios.
- f. **Productividad:** La capacidad que tiene la empresa para optimizar los recursos disponibles y convertirlos en bienes. Los volúmenes y el tiempo que conlleva producir son factores importantes en el diseño de estas estrategias.

#### 4. Estrategias

Para el autor Daft Richard (2007): “una estrategia es un plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” Pág. # 62. Se determina que es necesario establecer estrategias que permitan la consecución de la proyección organizacional, que si bien es cierto, las metas indican el posicionamiento que se quiere alcanzar, las estrategias son aún más relevantes pues son las técnicas que se emplearán para llegar a las metas.

a. **Estrategias competitivas de Porter:** El autor Daft Richard (2007), en su obra, cita: “Michael Porter basado en el estudio de varios negocios, ideó un modelo para describir tres estrategias competitivas” Pág. # 63. Estas se relacionan directamente a las características de las empresas y la forma de competir sea por tener los mejores costos o que la empresa brinde un servicio de calidez. Las estrategias pueden aplicarse individualmente o en conjunto para alcanzar esa posición que sobrepasa el desempeño de los demás competidores dentro del mercado.

**Gráfico No. 4**  
**Estrategias competitivas de Porter**



Fuente: Daft Richard (2007), Teoría y Diseño Organizacional, pág. # 63

Elaborado por: Daft Richard



- **Diferenciación:** Este tipo de estrategia busca el resaltar o crear una característica al producto de la que pueda sacar provecho la empresa y que a su vez sea percibido por sus competidores como única, esta estrategia puede estar ligada a la difusión y promoción, la calidad del producto, calidez del servicio o el uso de una tecnología de punta, es necesario indicar que en este tipo de negocios los consumidores o usuarios no tienen inconveniente con el precio prefiriendo así la calidad, lo que puede poner al negocio en una condición rentable. La diferenciación de cierta forma constituye una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad a la marca, la que como resultante produce una menor sensibilidad al precio.

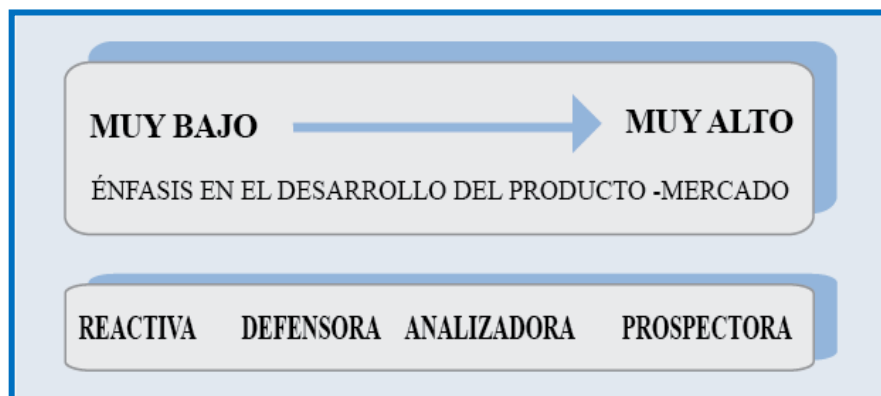
- **Liderazgo en el bajo costo:** Este tipo de estrategia se centra en buscar posicionar los productos, además de requerir una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso privilegiado a la materia prima e insumo a diferencia de la competencia que permita mantener precios más accesibles y únicos en el mercado. Se pone en juego mucho la innovación y capacidad de negociación con los que proveedores que mantenga la directiva para de esta forma lograr satisfacer los requerimientos del mercado sin llegar a elevar los precios. Esta estrategia permite economías de escala que consiguen bajar más los costos y obtener un mayor rendimiento en el sector productivo, de la misma forma se proporciona elevadas utilidades para la reinversión; sin embargo, sólo las empresas con una alta participación de mercado, pueden optar por esta estrategia.

- **Enfoque:** Este tipo de estrategia busca que la empresa se especialice en un nicho de mercado, satisfaciendo al máximo sus requerimientos, la empresa no necesitará expandirse en nuevos mercados, sino evolucionar dentro del nicho que se ha enfocado. Esta característica denotaba que la empresa se enfocaba y especializaba en un solo producto o sector a diferencia de sus competidores de amplia cobertura, el resultado evidenciaba que las necesidades eran suficientemente atendidas y que los costos de este tipo de empresas eran reducidos.

## b. Tipología de las estrategias de Miles y Snow

Acorde a los autores Munuera José y Escudero Ana (2007), la tipología de las estrategias de Miles & Snow se enfocan en que: “las estrategias se relacionan con las decisiones y acciones que direccionan a la organización a mantener su alineamiento con el entorno” Pág. # 371, como resultado se establece la siguiente tipología:

**Gráfico No. 4: Tipología de las estrategias de Miles & Snow**



**Fuente:** Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de Dirección (2007), pág. No. 372  
**Elaborado por:** Munuera José, Escudero Ana (2007)

- **Estrategia Proscriptora:** También conocida como explotadora, este tipo de estrategia la emplean las empresas que siempre buscan nuevas oportunidades de negocio, a su vez son las que obligan a sus competidores a ir al mismo ritmo que ocurren estos cambios. Otra característica de estas empresas es la descentralización que existe en la toma de decisiones, deben ser flexibles debido al entorno en el que se desempeñan
- **Estrategia Analizadora:** Este tipo de estrategia es aplicada por empresas un poco cautelosas, que innovan pero que buscan proteger su negocio básico, manteniendo sus mismas líneas y preocupándose en el perfeccionamiento de estas líneas pero que a su vez no descartan la posibilidad de nuevas oportunidades de negocio y la localización de nuevos mercados. Este tipo de estrategia es recomendable para empresas que se encuentran en la etapa de crecimiento.

- **Estrategia Defensora:** Estas estrategias son empleadas por empresas que buscan mantener su nivel en el nicho de mercado sin buscar innovar, existe una alta formalización de sus actividades y su jerarquía busca fortalecer su eficiencia. Este tipo de empresa tiene poco control sobre los productos y mercados debido a que se enfocan en defender su posición sin el desarrollo actual del producto o servicio y menos crear tendencia, donde los directivos son altamente especializados en sus funciones sin buscar nuevas opciones en el mercado, la estructura se caracteriza por su funcionalidad y centralización.
- **Estrategia Reactiva:** Este tipo de estrategia es notable en empresas que actúan tardíamente ante los cambios impuestos en el mercado, se denota un bajo y nulo nivel de importancia ante las posibilidades de mejorar con una estrategia, empresas muy tradicionalistas y de bajo riesgo. Este tipo de empresas en su estructura es presionada por el entorno lo que no garantiza su estabilidad en el tiempo, al ser un grupo de empresas sin éxitos sus características no son muy positivas pero por lo general la estrategia reactiva al obtener resultados deficientes es considerada como el resultado de una incorrecta ejecución de las tres anteriores estrategias descritas.

## 5. Plan de Acción

Según el criterio del autor Daft Richard (2007), el plan de acción: “describe la distribución de los recursos y las actividades para hacer frente al entorno y para alcanzar las metas organizacionales” Pág. # 20. Un plan de acción es una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa, del que se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. El plan es una herramienta que permite mantener una programación y control de las diferentes acciones a cumplir durante la ejecución de un determinado proyecto. El plan de acción determinará la prioridad de las iniciativas que indicarán la forma en la que se alcance los objetivos de la empresa, esta herramienta no pueden mantener un estándar aplicable a todas las empresas puesto que cada proyecto es diferente.

### 1.2.4.3. Proyección de la Estructura Organizativa

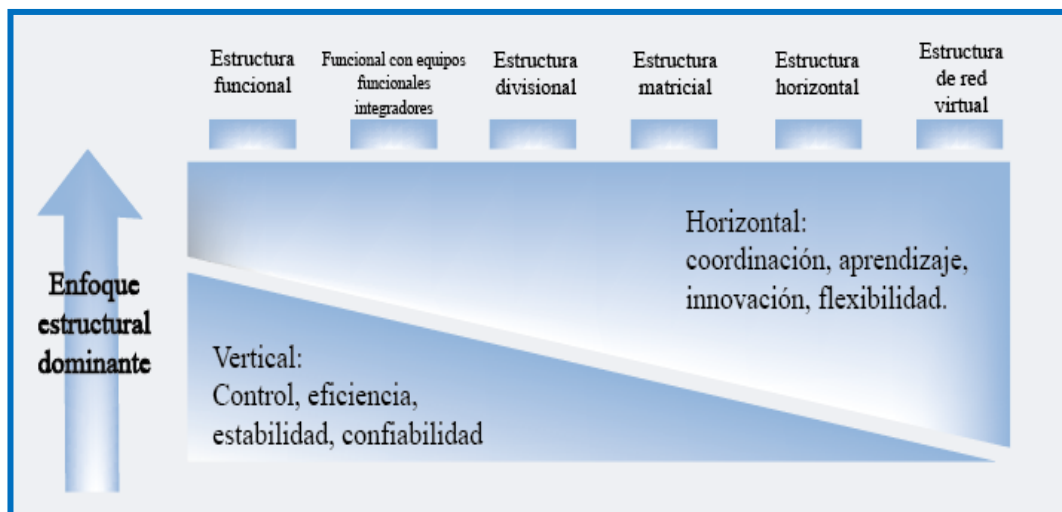
Es la forma estructurada en la que se encuentra dividido el trabajo, el éxito de una estructura no está en que sea la mejor en forma, sino que sea lo suficientemente flexible al entorno de la organización. La estructura no solamente tiene que ver con las personas, sino con la asignación adecuada de recursos por parte de la organización para el cumplimiento de objetivos organizacionales.

#### 1. Enfoque Estructural

La decisión más importante acerca del diseño estructural es encontrar el balance adecuado entre la coordinación horizontal y el control vertical.

Acorde a los autores Daft Richard y Marcic Dorothy (2006): “La estructura vertical predomina y existe un número reducido de fuerzas de trabajo, de equipos o de administradores” Pág. # 255, a diferencia de una estructura horizontal: “basada en equipos, por una formación abierta, una toma de decisiones descentralizada, empowerment”. Pág. # 255

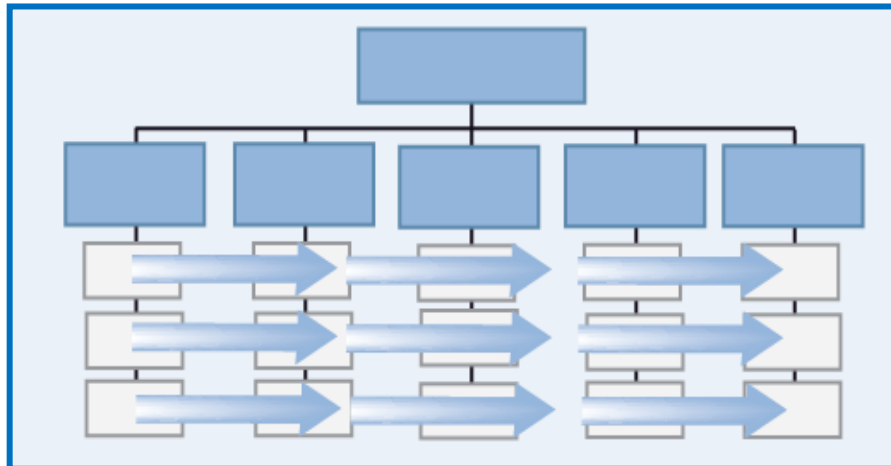
**Gráfico No. 5**  
**Enfoque estructural dominante**



**Fuente:** Introducción a la administración (2006), Pág. # 255  
**Elaborado por:** Daft Richard., Marcic Dorothy. (2006)

a. **Enfoque estructural horizontal (coordinación, aprendizaje, innovación, flexibilidad)**

**Gráfico No. 6**  
**Enfoque estructural dominante**



**Fuente:** Introducción a la administración (2006), Pág. # 255  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

Los autores Daft Richard y Marcic Dorothy (2006), consideran que: “una organización que aprende se caracteriza por una estructura horizontal basada en equipos, por una información abierta, una toma de decisiones descentralizada, empowerment y una cultura de adaptación fuerte” Pág. # 255. En un ambiente cambiante, es necesario que exista la flexibilidad para el trabajo, donde las decisiones se tomen adecuadamente y que exista una amplia comunicación, ante los retos actuales que enfrentan las empresas, el nuevo enfoque horizontal promueve soluciones empresariales efectivas y un trabajo en equipo que permita que la empresa crezca íntegramente.

Acorde a Gareth Jones (2008), “un desafío importante que enfrentan los gerentes es como facilitar la comunicación y coordinación entre las subunidades” Pág. # 96. Es decir, que no solamente se socialicen las funciones de cada puesto creado sino que estos trabajen en conjunto direccionados hacia el objetivo organizacional y que se mantenga una buena comunicación en todo el proceso, el autor propone siete mecanismos de integración:

- **Jerarquía de autoridad:** Este tipo de mecanismo hace referencia a los niveles de autoridad que existen en las empresas y sus responsables. Debido a que es necesario reconocer quienes direccionarán y vigilarán el cumplimiento de las actividades.
  
- **Contacto Directo:** El contacto directo es una estrategia que requiere que las subunidades trabajen en conjunto de esta forma las actividades se articulan de mejor manera.
  
- **Fuerza de tarea:** A medida que las organizaciones crecen la necesidad de la integración de las actividades es más profunda que una simple colaboración, debido a ello se requiere del trabajo especializado y en conjunto de varias subunidades.
  
- **Equipos:** En esta etapa ya no se habla de trabajos o tareas aisladas sino de la conformación de equipos acorde a las necesidades que tenga la organización para integrar las actividades formando equipos que sesionen y ejecuten proyectos.
  
- **Funciones o departamentos integradores:** Es el nivel de la organización en el que las jerarquías se desplazan a fin de integrar el trabajo de cada colaborador desde el nivel más bajo de la organización hasta el nivel más alto.

**b. Enfoque estructural vertical (control, eficiencia, estabilidad)**

La especialización del trabajo, la cadena de mando y centralización son características del enfoque estructural vertical. Acorde a los autores Daft Richard y Marcic Dorothy (2006), mencionan:

La estructura funcional de tipo vertical (...) se remonta hacia casi un siglo en el pasado y fue la primera en ser ampliamente usada en las organizaciones de gran tamaño. Aunque la estructura es efectiva en los ambientes estables, no brinda la coordinación horizontal que se necesita en tiempos de un cambio rápido. (Pág. # 250)

## 2. Orgánico Funcional

Acorde a Editorial Vértice (2008):

La estructura orgánica supone delimitar claramente en que unidades y órganos principales conviene descomponer la organización a fin de conseguir los fines prefijados sin que, al mismo tiempo se caiga un sobredimensionamiento de recursos o efectivos. (Pág. # 19)

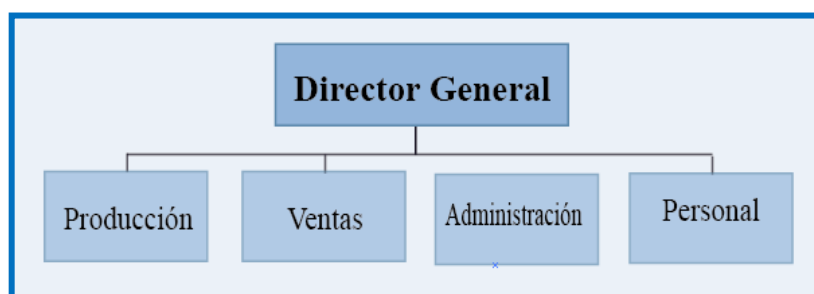
### a. Tipología de las estructuras organizativas

Entre las estructuras primarias tenemos:

- **Estructura Simple:** Este tipo de estructura es empleada en empresas pequeñas o nacientes, son en su mayoría informales y carecen de mayor jerarquía, la toma de decisiones se centra en el nivel más alto de la organización, es decir en el director o empresario.
- **Estructura Funcional:** A diferencia de la estructura simple, en este tipo de estructura existe mayor normalización y control puesto que al crecer las organizaciones se requiere crear más departamentos y especializar las actividades. Se caracteriza por agrupar las actividades en sus funciones básicas contrastado a su realidad.

### Gráfico No. 7

#### Estructura funcional

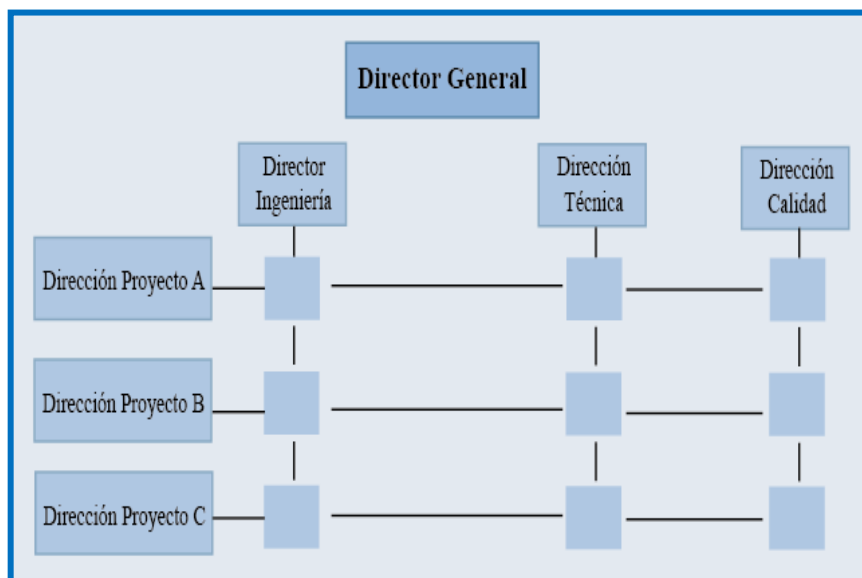


Fuente: Manual 10, Definir funciones y estructuras organizativa, Pág. # 27

Elaborado por: Centros Europeos de empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana

- **Estructura Divisional:** Consiste en dividir las actividades en función de los productos o líneas de productos de la organización, sin que la organización deje de centrar y mantener su direccionamiento en una estructura central, la ventaja es que el personal se especializa mayormente, se disminuyen los riesgos en el mercado y se viabiliza la búsqueda de mayores oportunidades.
- **Estructura matricial:** Este tipo de estructura se creó con el fin de efectivizar a las organizaciones que trabajan con varios proyectos, este tipo de estructura es empleada en grandes empresas que quieren brindar la mayor calidad posible en sus productos, la ventaja es que permite mantener un control más estricto en cada línea de producto.

**Gráfico No. 8**  
**Estructura matricial**



**Fuente:** Manual 10, Definir funciones y estructuras organizativa, Pág. # 31

**Elaborado por:** Centros Europeos de empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana

- **Estructura Holding:** Cuando las empresas tienen diversificación de productos pero a su vez estos no se encuentran relacionados, hacen que exista diversidad de negocios en la empresa, que funcionan casi de manera independiente. Este tipo de estructura no es ideal para las empresas pequeñas pero es mejor empleada en las sociedades que mantienen diversos grupos asociados.



### **3. Políticas de Talento Humano**

La política de personal busca el alinear la forma de trabajo y medios en que este se organizará a fin de motivar y controlar que el talento humano se maneje de manera eficiente, obteniendo resultados que permitan la consecución de los objetivos organizacionales a largo plazo. Acorde a Joaquín Rodríguez (2007):

En toda organización es vital fijar una norma de acción general que indique los medios que habrán de consignarse en los programas y respuestas, y a la vez los medios de impulsión, interpretación y control de la eficiencia en materia de personal. (Pág. # 101)

#### **a. Políticas de selección**

Encaminadas a integrar en la organización a personas con las aptitudes y actitudes adecuadas para la institución y de la misma forma saber qué tipo de personal se espera encontrar en el mercado. Es importante porque las características del personal conformaran las conductas que integraran el cuadro humano de la organización.

#### **b. Políticas de formación y conducta**

Acorde a los requerimientos de la empresa, se puede optar por desarrollar las habilidades individuales o colectivas del equipo de trabajo. Estas darán mayores resultados en los empleados que han logrado desarrollar su motivación intrínseca inclinada a la superación personal y profesional.

#### **c. Políticas de remuneraciones**

En este sentido se considera la retribución que reciban los trabajadores por el cumplimiento de sus actividades de manera normal y las recompensas adicionales por algún rendimiento óptimo. En este aspecto las remuneraciones no solo son salariales sino otro tipo de bonificación.

#### **4. El cuadro de mando integral**

Acorde a Carrión Juan (2007): “Es un modelo de gestión que ayuda a transformar las estrategias en objetivos operativos que a su vez constituyen la guía para alcanzar la obtención de resultados de negocio” Pág. # 437. Establece una herramienta que permite convertir a los elementos intangibles relevantes como misión y visión en indicadores estratégicos desde cuatro perspectivas:

##### **a. Perspectiva Financiera**

Vinculada a la parte financiera de la organización y los indicadores con que se va a medir el alcance de cada uno de estos. Entre los indicadores más empleados se consideran al de liquidez y el de endeudamiento.

##### **b. Perspectiva de los Clientes**

Vinculada a la competitividad que tiene la empresa frente al cliente, se relaciona con los costes que presente la institución y a su vez la calidad del producto y demás características que permitan diferenciarla y posicionarla.

##### **c. Procesos operativos internos**

Son los procesos que mantiene la organización para transformar sus recursos, dentro de ellos no solo cuentan los materiales y tecnológicos sino la capacidad intelectual y el desarrollo hacia los miembros de la entidad.

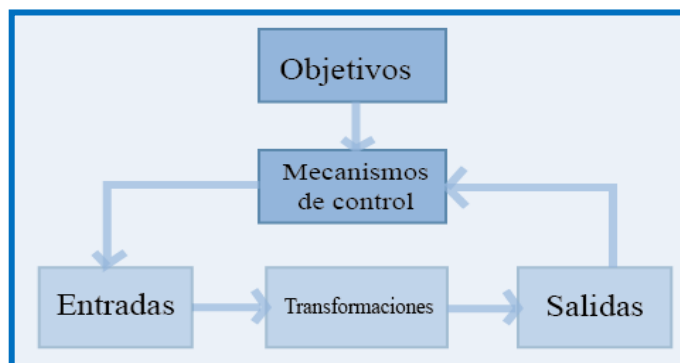
##### **d. Aprendizaje y crecimiento**

Es la capacidad productiva que mantenga la empresa para brindar mejores productos y servicios a sus clientes, esto involucra a las personas, a los sistemas de información y control.

## 5. Sistemas de información y control

Acorde a Fernández Vincenç (2006): “un sistema es un conjunto de componentes que interaccionan entre sí para lograr un objetivo común” Pág. # 11. Los sistemas de información son herramientas que apoyan la toma de decisiones y control del funcionamiento de la organización permitiendo visualizar problemas.

**Gráfico No. 9**  
**Modelo general de un sistema**



Fuente: Desarrollo de sistemas de información (2006) Pág. # 11  
Elaborado por: Fernández Vincenç (2006)

### a. Componentes de los sistemas de información

Los componentes de un sistema de información son aquellos elementos humanos, materiales y tecnológicos que permiten el funcionamiento del mismo.

- **Individuos:** Elemento humano que interviene en el proceso.
- **Datos e información:** Elementos que permitirán evaluar un proceso en la organización.
- **Procesos del Negocio:** Relacionados a los servicios y producción.
- **Tecnologías de la información:** Sistemas informáticos o proceso de evaluación.

## **6. Cultura Organizacional**

### **a. Definición.**

Varios autores citan que para entender a la cultura organizacional, se debe entender la cultura de manera antropológica, considerando que esta encierra conocimientos, creencias, arte, moral, costumbre y hábitos que adquieren los seres humanos en su desarrollo en la sociedad.

El hecho de mantener una cultura organizacional, determina una característica diferenciadora, que fue concebida previamente por el líder de la organización y que difundida adecuadamente fortalece a la empresa creando un clima organizacional armónico que permite que se tengan repuestas innovadoras frente a amenazas y retos.

Para el autor Daft Richard (2007): “la cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad organizacional y genera en ellos un compromiso con las creencias y valores que son más grandes que ellos mismo” Pág. # 361. Una cultura organizacional refleja la visión y estrategia del fundador. Las organizaciones deben esforzarse por mantener una cultura que la diferencia y que a su vez fortalezca sus relaciones internas manteniendo una homogeneidad de filosofía en los miembros, conocido también como sentido de pertenencia.

### **b. Mantenimiento de la Cultura Organizacional**

Para Hellriegel Don (2006): “las formas en que opera y se administra una organización tendrán efectos tanto intencionales” Pág. # 383. El autor basándose en el modelo de Hellriegel & Slocum, manifiesta que se puede mantener una cultura contratando personas que se identifiquen con los rasgos propios de la organización y en lo posterior depurar de aquellas que no se identifican y se desvían de la cultura organizacional.

- **Aquellos que observan los gerentes y los equipos:** Son las actividades laborales que realizan diariamente los colaboradores y que son de vital importancia para el desenvolvimiento efectivo de la empresa, acorde a ello dentro de la cultura organizacional se puede emplear premiando las buenas actitudes en el cumplimiento de metas individuales.
  
- **Las relaciones antes las crisis en la organización:** La capacidad que tenga la organización, tanto gerentes como personal operativo para responder ante sus problemáticas. Este aspecto se relaciona más a la conducta ante sucesos inesperados y permite revelar un tipo de cultura orientada a la solución de problemas o superación en conjunto de los mismos.
  
- **Modelar los roles gerenciales:** La manera en que los altos mando de forma personalizada, esto puede ser mediante: el trato, temperamento y conducta; puedan transmitir los valores y principios de la cultura organizacional. De esta forma los nuevos integrantes o los niveles operativos pueden replicar el comportamiento y fortalecer la cultura organizacional.
  
- **Los criterios para las recompensas:** Este criterio para mantener la cultura dentro de la organización puede ser válido en el sentido de querer generar motivación extrínseca de parte de los miembros de la institución sin embargo ese tipo de práctica dentro de la cultura organizacional trae el riesgo paralelo de perder la calidad del producto y servicio a fin de lograr metas individuales ligadas a la recompensa.
  
- **Los criterios para la selección y la promoción:** Otro medio para mantener la cultura organizacional es mediante un proceso de selección del personal que antes de ser minucioso lo que pretende es identificar particularidades implícitas en el candidato y que a su vez vinculen previamente al aspirante con la organización minimizando la probabilidad de problemas a futuro con la actitud del empleado.

#### 1.2.4.4. Proyección de los Resultados

La proyección de los resultados estará basada en la manera en que los gerentes miden la efectividad organizacional. Acorde al autor Gareth Jones (2008), en este enfoque: “control significa poder influir y manejar el enfoque externo”, “innovación significa desarrollar las habilidades” y “eficiencia significa desarrollar instalaciones de producción modernas” Pág. # 15. Los gerentes y directores hacen uso de tres procesos importantes para medir la eficiencia de sus organizaciones: Control, Innovación y Eficacia; de tal manera que se crea el valor necesario que requiere la organización para competir en el medio. Estableciendo de esta forma tres enfoques básicos:

**Cuadro No. 1**  
**Proyección de los resultados de efectividad organizacional**  
**Jones Gareth**

ENFOQUE	PROCESO	METAS RELACIONADAS
Enfoque de los recursos externos	Control	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bajos costos de insumos</li><li>▪ Mejores costos de insumos</li><li>▪ Aumento del precio de las acciones</li><li>▪ Mayor participación en el mercado</li><li>▪ Mayor participación de grupos de interés</li></ul>
Enfoque de los sistemas internos	Innovación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Agilidad en toma de decisiones</li><li>▪ Mayor innovación en los productos</li><li>▪ Mayor coordinación interna de actividades</li><li>▪ Reducción de conflictos</li></ul>
Enfoque técnico	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reducir tiempo de llegada al mercado</li><li>▪ Mejor calidad del producto</li><li>▪ Mejor atención a los clientes</li><li>▪ Reducción de costos</li><li>▪ Reducir el número de defectos</li></ul>

Fuente: Jones Gareth (2008), Teoría Organizacional y Cambios, Pág. # 15

Elaborado por: Viviana Mateo

## **1. Control – Enfoque externo**

Acorde a Gareth Jones (2008): “el enfoque de los recursos externos permite a los gerentes evaluar cuán eficiente es una organización para administrar y controlar su ambiente externo” Pág. # 15. Los indicadores que puede emplear la organización para medir el control de eficiencia en su entorno externo son diversos, en lo que se destaca la capacidad que tenga la organización para identificar y responder a los cambios del entorno siendo los pioneros en imponerse ante estas modificaciones.

## **2. Innovación – Enfoque interno**

De acuerdo al autor Gareth Jones (2008): “el enfoque de los sistemas internos permite a los gerentes evaluar cuan eficientemente funciona y opera una organización” Pág. # 17. Este punto de vista se direcciona en cómo se encuentra organizada la empresa para adaptarse a los cambios del entorno, entra en juego la flexibilidad de su estructura organizacional. La innovación en este aspecto se relaciona mucho con la capacidad de toma de decisiones que mantenga la empresa, de esta forma se pueden crear productos o servicios ágilmente respondiendo a los cambios del mercado.

## **3. Eficiencia – Enfoque técnico**

Acorde al autor Gareth Jones (2008): “el enfoque que permite evaluar cuan eficiente puede ser una organización para convertir una cantidad fija de habilidades y recursos organizacionales en bienes terminados y servicios” Pág. # 17. Este tipo de efectividad se mide en la velocidad de producción de una empresa sin recurrir a elevar los costos ni modificar la cantidad de talento humano requerido. Entre los factores que influyen ante este enfoque también se considera la motivación y la cooperación para la ejecución de las tareas. Por ello en ciertas empresas se recompensa la productividad de los empleados debido a que su labor efectiva es sinónimo de eficiencia.

### **1.3. Asociación de comerciantes minoristas**

#### **1.3.1. Antecedentes**

El comercio ha existido desde los inicios de la historia, denominada como trueque constituyó la forma básica de subsistencia del hombre en la tierra. Acorde a los autores Alloza Ángel y Cárceles Beatriz (2009), las mercancías eran considerados bienes necesarios: “la necesidad compelió al hombre a vivir en compañía o en sociedad, de la que emanaba el comercio” Pág. # 19.

En América Latina, la presencia de la Corona Española limitó ampliamente las actividades de los nativos, implementando leyes y normas que garantizaban y protegían la perpetuidad del monopolio español. El autor Araya Carlos (2005): considera que: “las actividades de los indígenas se restringían a la agricultura, minería y toda forma de explotación” Pág. # 64. Sin embargo, en la evolución y emancipación de los nativos americanos fueron apareciendo formas de subsistencia, volviendo a las raíces de un trabajo donde los ingresos económicos benefician a sus ejecutores.

Esa era la naturaleza y esencia del comercio en pequeña escala: buscar la forma de efectuar negocios aunando intereses. Dando origen también a la fuerza de la agrupación del trabajo. Acorde a los autores Ibarra Antonio y Hausberger Bernd (2006): “los primeros comerciantes se asociaban para repartir riesgos, para crear economías de escalas, para aumentar el volumen de sus negocios” Pág. 95

De esta manera las asociaciones de comerciantes minoristas se fundamenta en el comercio iniciado desde épocas prehistóricas con el trueque de artículos hasta una evolución que en América Latina tuvo un tiempo de maduración en la represión que significó la esclavitud, hasta llegar a las manifestaciones actuales, donde como una forma de desarrollo y superación, se agrupan con el fin unir esfuerzo y subsistir en una economía competitiva.



### **1.3.2. Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”**

Acorde a los estatutos, la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanía y afines “Salinas Internacional” se constituye en el cantón Salinas, provincia de Santa Elena, el 7 de marzo del año 2001, bajo el acuerdo ministerial N° 4632.

Es una entidad jurídica de derecho privado destinada a la defensa de los comerciantes minoristas, orientada a la superación de los intereses y a mejorar las condiciones de vida de todos sus asociados en general, regulada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social.

Básicamente la organización se constituye por el anhelo de un grupo de artesanos y comerciantes emprendedores quienes en busca de mejores oportunidades y ante la limitada oferta laboral, deciden agruparse con el fin de ejercer labores que le permitan obtener ingresos mejorando sus niveles de vida mediante una fuente propia de empleo.

Actualmente se conforma de 48 socios de ambos sexos, que en calidad de comerciantes de gafas, artesanías y afines, ejerce sus actividades legalmente en la jurisdicción de las playas y malecones del cantón Salinas.

#### **1.3.2.1. Directivos**

La Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, que realiza sus actividades mercantiles en las playas y malecón del cantón Salinas, elige a su directiva cada dos años, para lo que previamente se reúne y se determina un consejo electoral. Posterior a ello, se crean las ternas y se procede al proceso democrático de elecciones, en las que la asamblea elige a sus representantes para el nuevo periodo.

La última directiva fue elegida en marzo del 2010, reformando los Estatutos de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” de la siguiente manera:

**Tabla No. 1**  
**Directiva de la asociación**

Cargo	Apellidos y Nombre
Presidente	Alcívar Rodríguez Luis
Vicepresidente	Martínez Rafael
Secretaria	Chasipanta Margarita
Tesorero	De La Cruz Panchana Félix

**Fuente:** Entrevista Sr. Luis Alcívar, Presidente de la asociación.

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

### 1.3.2.2. Socios

La cantidad de miembros da apertura a la existencia de diversidad de actividades, alrededor de 9 socios realizan la producción de artesanías en tagua, sombreros y hamacas en paja toquilla, las mismas que tienen buena acogida por los turistas que arriban a las playas del balneario. Los socios restantes se dedican al comercio, en su mayoría en un número de 25 socios, realizan el expendio de gafas, quienes adquieren el producto en la ciudad de Guayaquil con proveedores de confianza.

**Tabla No. 2**  
**Actividades de los socios**

ACTIVIDADES REALIZADAS	Nº DE SOCIOS
Producción y comercio de artesanías	9
Comercialización de vestimenta playera	9
Comercialización de artesanías	5
Comercialización de gafas	25
<b>Total</b>	<b>48</b>

**Fuente:** Entrevista Sr. Luis Alcívar, Presidente de la asociación.

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

Los comerciantes de artesanías obtiene sus productos de los artesanos de la zona norte de la provincia, un grupo comercializa artesanías pequeñas y novedosas, como llaveros y pulseras en tagua y/o acero, conchas talladas, carritos de madera, porta servilletas y similares de artesanía en balsa o madera. Otro grupo de comerciante expende artesanía relacionada con el hogar como hamacas en paja, lámparas de mesa y lámparas altas de sala hechas con caña y paja toquilla. Finalmente otro grupo de comerciantes que constituyen la asociación son los de ropa y accesorios de playas: pareos, trajes de baño, bisuterías.

## **1. Objetivos Organizacionales**

Acorde al art. 7 del Estatuto Reformado y codificado, la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” luchará por hacer realidad el cumplimiento de los siguientes fines y lucros de acuerdo a la ley, entre los principales objetivos organizacionales tenemos:

- Capacitar técnica y humanamente posible a los socios, con la finalidad de garantizar sus ingresos económicos, superación personal y familiar de acuerdo a la Constitución.
- Concientizar entre los socios que haya lazos de confraternidad y motivar a los asociados sobre el medio que interactúan con el fin de preservar el medio y cuidar la salud del turista.
- Dar a todos sus asociados la defensa de carácter judicial y extrajudicial por asuntos que se deriven de las diversas actividades que realizan y desenvuelven.
- Crear una caja de ahorros para contingencia para beneficio de todos los socios, la misma que funcionará de acuerdo al reglamento interno que se dictará para tal efecto.

- Cooperar con la Municipalidad del Cantón Salinas en todos los actos que realice ya sea cultural, deportivo, aseo de las playas, salud e higiene, etc., tomando las medidas necesarias y pertinentes para garantizar el cumplimiento por parte de los socios, a través de los consumidores especiales.
- Brindar el beneficio de Fondo Mortuario, en las formas y condiciones que se establezca en el reglamento interno de la asociación.
- Gestionar ante instituciones públicas o privadas la financiación de crédito para realizar proyectos sociales, culturales, publicitarios, etc., para beneficio de sus asociados y así mejorar la calidad de trabajo y llevar un estricto control de los ingresos económicos.
- Gestionar conjuntamente con las autoridades u otras organizaciones la tecnificación de los lugares de trabajo para evitar conflictos entre los asociados y así mejorar la calidad de trabajo y llevar un estricto control sobre los ingresos económicos.
- Realizar proyectos en beneficio de los socios y presentarlos ante las autoridades competentes, empresas públicas o privadas para impulsar su desarrollo y mantener unidos y organizados a todos los socios comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines para que efectúen sus actividades en las playas del cantón Salinas, provincia de Santa Elena y coordinar con asociaciones afines la expedición de ordenanzas municipales que protejan al comerciante.
- Organizar actos sociales, deportivos y culturales internamente y con otras organizaciones, con la finalidad de confraternizar con sus socios.
- Proteger a cada uno de sus miembros, manteniendo la seguridad dentro de la jurisdicción donde realizan sus labores para facilitar el comercio y crear la paz civil reduciendo el miedo y la incertidumbre de acuerdo a los derechos constitucionales de cada socio.

## **1.4. Marco Legal**

### **1.4.1. Constitución de la República del Ecuador, vigente desde 2008.**

En el país, la Constitución de la República ampara la conformación de asociaciones, el Capítulo IV de la *soberanía económica*, indica:

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria.

**Art. 284.-**La política económica tendrá los siguientes objetivos:

2. Incentivar la producción nacional, la productividad y acumulación del conocimiento científico y tecnológico, la inserción estratégica en la economía mundial y las actividades productivas complementarias en la integración regional. Impulsar el pleno empleo y valorar todas las formas de trabajo.

En el del Capítulo VI de *trabajo y producción* indica, en la Sección primera de las *formas de organización de la producción y su gestión*:

**Art. 319.-**Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

De igual forma en el Capítulo VI de *trabajo y producción* en la Sección tercera de las *formas de trabajo y su retribución*:

**Art. 326.-** El derecho del trabajo se sustenta en los siguientes principios:

7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente. De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

#### **1.4.2. Plan del Buen Vivir, vigente desde el año 2009 al año 2013**

Dentro de los objetivos que se relacionan con el estudio se mencionan:

**Objetivo 1.-**Auspiciar la igualdad, cohesión e integración social y territorial en la diversidad.

Dentro de su primera política, como segunda estrategia cita:

Fomento a la organización social y comunitaria a partir de los programas de generación de trabajo y empleo.

**Objetivo 6.-**Garantizar el trabajo estable, justo y digno en su diversidad de formas.

En su primera política de *propiciar el empleo emergente y dinamizar la economía* como doceava estrategia cita: Impulso a programas de incentivos para el turismo interno, particularmente en temporada baja.

**Objetivo 11.-** Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.

En su segunda política establece: Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios.

### **1.4.3. Gobierno autónomo descentralizado del Municipio Cantón Salinas. Ordenanzas Vigentes desde el año 2004**

Dentro de las ordenanzas que regulan las actividades productivas en el balneario, en el Capítulo VII, *de las asociaciones*, menciona:

**Art. 20.-** Los miembros de las asociaciones que tienen vida jurídica y patente municipal individual otorgada por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Salinas, podrán participar de las actividades comerciales en las playas considerando el número y nombre de los asociados registrados oficialmente por el PMRC (programa de manejo de recursos costeros) y Capitanía de Puerto hasta el 5 de Julio del 2004 y que fueron presentados al entonces Ilustre Municipio del Cantón como el grupo de vendedores permitidos en el área de playas y bahías.

### **1.4.4. Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria, Año 2011**

La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria es manejada y aplicada por el Ministerio de Inclusión Económica y Social, dentro de los aspectos que se tomaron en consideración para el estudio se encuentran las *formas de organización de la economía popular y solidaria* con los siguientes artículos:

**Art.- 2.-** Son formas de organización de la economía popular y solidaria y, por tanto, se sujetan a la presente ley, las siguientes:

c) Las organizaciones económicas constituidas por agricultores, artesanos o prestadores de servicios de idéntica o complementaria naturaleza, que fusionan sus escasos recursos y factores individualmente insuficientes, con el fin de producir o comercializar en común y distribuir entre sus asociados los beneficios obtenidos, tales como, microempresas asociativas, asociaciones de producción de bienes o de servicios, entre otras, que constituyen el sector asociativo.

En el Título IV de las Organizaciones Económicas del Sector Asociativo:

**Art.- 24.-** Son organizaciones económicas del sector asociativo o simplemente asociaciones, las constituidas, al menos, por cinco personas naturales, productores independientes, de idénticos o complementarios bienes y servicios, establecidas con el objeto de abastecer a sus asociados, de materia prima, insumos, herramientas y equipos; o, comercializar, en forma conjunta, su producción, mejorando su capacidad competitiva e implementando economías de escala, mediante la aplicación de mecanismos de cooperación.

**Art. 29.-** Las formas y objetivos de la integración serán determinadas libremente por las asociaciones de acuerdo con sus intereses y necesidades y en el marco de los valores y prácticas de la economía popular y solidaria.

#### **1.4.5. Ministerio de turismo**

El Ministerio de Turismo como órgano que influye en la actividad del turismo a nivel nacional, quien entre sus atribuciones tiene: Preparar normas técnicas y de calidad por actividad que rijan en todo el territorio nacional. De la misma manera en su cuarto objetivo institucional considera: Formar y capacitar el talento humano del sector turístico a través de la identificación de necesidades de capacitación y competencias laborales del sector.

#### **1.4.6. Estatutos de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”**

##### **1. Requisitos de ingreso**

La asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanía y afines “Salinas Internacional”, mantiene dentro de sus estatutos el cumplimiento de determinados requisitos para ingresar a la asociación.



- Ser mayor de 18 años de edad.
- Residir dentro de la jurisdicción de la provincia de Santa Elena.
- No haber sido expulsado de ninguna otra entidad.
- Presentar por escrito una solicitud de ingreso acompañada de los documentos personales y ser aceptada por el directorio.
- Pagar las cuotas de ingreso que resuelva la asamblea general de socios.
- Realizar actividades de comerciante minorista de gafas, artesanías y afines en las playas de San Lorenzo y Chipipe, malecones y avenidas del cantón.
- Estar en pleno goce de sus derechos de ciudadanía.

### **1.5. Marco Referencial**

El cantón Salinas es reconocido por la belleza de sus playas, su gastronomía resaltando la delicia de los mariscos. Por tradición sus habitantes se han dedicado a la actividad pesquera, sin embargo la decreciente productividad obliga a los nativos a realizar otras actividades que generen el ingreso necesario para subsistir.

Salinas, por su concurrencia turística permite la apertura de emprendimientos en esta área y como actividad complementaria ha surgido el comercio asociado en las playas. Sin embargo, el emprendimiento sin direccionamiento adecuado y objetivos puntuales se arriesga a su subsistencia en el tiempo, que bajo el empirismo no avizoran continuidad ni progreso. Es por ello que el diseño organizacional se convierte en una herramienta administrativa novedosa que puede cambiar el funcionamiento de la institución además de generar efecto multiplicador para las otras 17 asociaciones existentes en el entorno del balneario.

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1. Diseño de la investigación

El presente estudio se realizó considerando el diseño de investigación de tipo cualitativa, por ser más profunda debe inclinarse al razonamiento de vivencias, percepciones, produciendo conocimiento a partir del análisis de datos que se obtuvieron mediante el uso de las técnicas de investigación oral y escrita. El estudio se basa en el análisis de las particularidades de las variables, además de hacer uso de las técnicas de la encuesta y entrevista permitiendo obtener información que se complementa de forma íntegra para el diseño organizacional.

Para Vázquez María (2006), los principios básicos inmersos en la investigación cualitativa son tres:

- **Flexibilidad:** en los estudios cualitativos el diseño es, abierto y cambiante, produciéndose lo que algunos autores llaman indeterminación metodológica.
  - **Circularidad del proceso:** A diferencia de los diseños cuantitativos, que son cerrados, lineales y secuenciales (el diseño se realiza antes del inicio del estudio y de forma lineal, de cada fase se pasa a la siguiente), en la investigación cualitativa la característica es la circularidad; es decir, la realización de cada fase, puede – debe modificar la anterior y la siguiente en un proceso de interrelación circular durante todo el estudio.
  - **Reflexividad:** El investigador trabaja en la incertidumbre y debe estar dispuesto al cambio continuo, reflexionando permanentemente sobre los objetivos del estudio, el método y tipo de estudio, la muestra elegida.
- Pág. # 40

La información del presente estudio se obtuvo mediante la interacción con los miembros de la asociación, considerando las funciones que mantienen sin llegar a segmentar la información sino encontrar el punto de convergencia entre directivos y socios para de esta manera obtener las diferentes fusionar perspectivas.

## **2.2. Modalidad de Investigación**

La modalidad de la investigación que se aplicó en el Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, se considera como proyecto factible, puesto que esta estructura se caracteriza por dar soluciones a problemas que afronta un grupo común.

Acorde a la Fedupel (2006), proyecto factible consiste en: “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” Pág. # 7. Puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades.

La modalidad aplicada para el estudio cumple con estos condicionamientos, debido a que se enfoca en brindar una solución de tipo operativo viable para un direccionamiento efectivo de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”. La investigación además se fundamentó en la consulta de documentos y de un acercamiento directo con los miembros de la asociación permitiendo la articulación correcta de la propuesta.

En el caso de la propuesta de Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, se consideran las tres primeras etapas generales sugeridas por el estudio de la Fedupel:

- Diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta;
- Procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución;
- Análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto;
- Ejecución de la propuesta y la evaluación del proceso y de sus resultados. Pág. # 7

## **2.3. Tipos de Investigación**

### **2.3.1. Por el Propósito**

#### **2.3.1.1. Investigación Aplicada**

Acorde a la autora Eyssautier de la Mora Maurice (2006): “La investigación aplicada es aquella que es efectuada con la intención de resolver problemas específicos que se presentan en la sociedad” Pág. # 135

Este tipo de investigación se caracterizó en el estudio por indagar fuentes del conocimiento ya existentes, relacionadas a la problemática que mantiene la asociación. En este caso se consideró la evidencia de diseños organizacionales elaborados para otras organizaciones y su influencia positiva a fin de generar el mismo efecto dentro de la Asociación de comerciantes de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”.

### **2.3.2. Por el Nivel**

#### **2.3.2.1. Investigación Descriptiva**

Para los autores Metzger Michael y Donaire Víctor (2007): “la investigación descriptiva se utiliza para describir las características de ciertos grupos, estimar la proporción de personas que se comportan de cierta manera” Pág. # 128

Este tipo de investigación buscó describir las actividades, causas de las personas u objeto de estudio, mediante el reconocimiento de sus actitudes y tradiciones predominantes. En el caso de estudio se busca describir la problemática actual de la Asociación de comerciantes de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” mediante la recolección de datos permitiendo que los resultados se rijan a información objetiva y no sea la subjetividad del investigador.

### **2.3.3. Por el Lugar**

#### **2.3.3.1. Bibliográfica**

La investigación bibliográfica se empleó para indagar en textos además de conocer los enfoques y modelos propuestos por los expertos de diseño organizacional. De la misma manera la investigación bibliográfica se consideró en la etapa inicial del estudio, examinando todo tipo de información documentada relacionada al tema. La investigación bibliográfica permitió un primer acercamiento mediante los documentos existentes como: monografías, tratados, revistas y textos.

La investigación bibliográfica facilitó el desarrollo del marco teórico, que es fundamental para estructurar la propuesta. Se analizaron teorías emitidas de varios autores relacionados al tema de diseño organizacional. Dentro de la consulta bibliográfica es necesario indicar la consulta a los estatutos y demás documentos que rigen el funcionamiento de la asociación.

#### **2.3.3.2. De campo**

Acorde a Garza Ario (2007): “el trabajo de campo asume las formas de la exploración y de la observación del terreno, la entrevista, la observación participante y el experimento” Pág. # 20. La exploración y la observación se caracterizan por el contacto directo con el objeto del estudio.

La investigación de campo fue empleada para indagar sobre un tipo la problemática en el contexto, permitiendo el acercamiento a la realidad de forma totalmente objetiva debido al uso de los instrumentos que emplea para la recolección de datos. El trabajo de campo sugirió el uso de herramientas metodológicas que permitieron la exploración de la problemática, manteniendo de esta forma contacto directo con el objeto del estudio.

## **2.4. Métodos de Investigación**

### **2.4.1. Método Inductivo**

Para Bernal César (2006): “con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sean de carácter general” Pág. # 56.

Para el estudio fue necesario analizar los aspectos particulares que componen la problemática de la Asociación de comerciantes de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” que permitió llegar a las conclusiones generales y a su vez se logró diseñar una propuesta encaminada a mejorar la condición actual.

### **2.4.2. Método Analítico**

Según Bernal César (2006): “este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual” Pág. # 56.

Este método admitió la desmembración del problema, por lo que se pudo llegar a conocer profundamente sus causas individuales en el caso de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, fue importante conocer la falta de interés de los miembros y analizar cada aspecto, de esta manera poder establecer un orden de prioridad a considerar en la propuesta.

### **2.4.3. Método Dialéctico**

Este método se consideró para visualizar históricamente la problemática. El método dialéctico permitió la formulación profunda del problema de la asociación, analizándolo y formulando la hipótesis la que posteriormente podrá someterse a verificación.

## **2.5. Técnicas de Investigación**

### **2.5.1. La Entrevista**

Según el autor Bernal César (2006): “la entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de la investigación” Pág. # 230. Esta técnica permitió indagar de manera profunda a los involucrados en la problemática permitiendo el dialogo de forma abierta con el apoyo de un guión de entrevista.

Para el estudio, aportó de manera significativa al aplicar este tipo de investigación a los directivos de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, por lo que se conoció aspectos que conforman la problemática desde una óptica administrativa, puesto que ellos son los encargados de las relaciones no solo con los socios sino con las autoridades que rigen el funcionamiento de la asociación.

### **2.5.2. La Encuesta**

Para el autor Bernal César (2006): “la encuesta es una técnica de recolección de información más usada, a pesar de que cada vez pierde más credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas” Pág. # 218. Para evitar aquello es necesaria la responsabilidad del investigador dentro del proceso de investigación.

En su ejecución se empleó una escala de tipo likert lo que permitió la estandarización de las respuestas emitidos por los socios, por ello su aplicación se inclinó a obtener información de la perspectiva interna, reflejando las relaciones laborales y sociales, el grado de comunicación, el aporte de la asociación al desarrollo socio económico, el nivel de cooperación, forma de trabajo, necesidades que se manifiestan en el desarrollo del estudio y llegando a conclusiones adecuadas para la elaboración del diseño organizacional.

## **2.6. Instrumentos de Investigación**

### **2.6.1. Guión de Entrevista**

El guión de entrevista constituyó la lista de dieciséis preguntas sistemáticas que permitieron obtener información relevante del grupo de entrevistados previamente seleccionado, como lo fueron los directivos de la asociación, quienes contribuyeron significativamente al tema. El guión de entrevista se elaboró considerando preguntas abiertas.

En el caso de la entrevista aplicada el objetivo fue recabar información de los directivos, permitiendo conocer de manera objetiva la situación administrativa de la Asociación de comerciantes de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” además de la concepción que mantienen del trabajo desarrollado por los miembros de la organización.

### **2.6.2. El Cuestionario**

Para Grande Idelfonso (2009): “un cuestionario es un conjunto articulado y coherente de preguntas para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere” Pág. # 24.

En el caso de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, la aplicación del instrumento se direccionó a los miembros que no forman parte de la directiva de la organización. Se estructuró un cuestionario con preguntas de respuesta cerrada que permitiera obtener información acerca de los hechos y conductas predominantes que se manifiestan en el desarrollo diario de sus actividades, además de su repercusión para la consecución de objetivos personales y organizacionales determinando como objetivo específico de su aplicación obtener información relevante sobre el funcionamiento interno de la organización.



## 2.7.Población y Muestra

Para obtener resultados adecuados es necesario el analizar las características de las personas que constituyen la problemática que se decide abordar. Para ello se determinó la población que constituye dicho marco situacional y posteriormente acorde al criterio del investigador se determinó la muestra.

### 2.7.1. Población

Para Fuentelsaz Carmen, Icartisern Teresa y Pulpón Ana (2006): “la población es el conjunto de cierto individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar” Pág. # 55.

Para determinar una población específica, se empleó la metodología propuesta por el autor Bernal César (2006), donde es necesario delimitar el problema, en el caso del presente estudio se estableció:

Alcance	:	Ecuador, provincia de Santa Elena, cantón Salinas
Tiempo	:	Año 2013
Elementos	:	Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”
Unidades	:	Directivos y afiliados de la Asociación “Salinas Internacional”

**Tabla No. 3**  
**Población**

Población	Ni
Directivos de la asociación	5
Socios	43
Total	48

Fuente: Estatutos de la asociación

Elaboración: Viviana Mateo Lino

## 2.7.2. Muestra

Acorde al autor Hernández Roberto (2007): “la muestra es, en esencia, un subconjunto de la población, este subconjunto contiene elementos que tiene características definidas y que son relevantes al momento de ejecutar un estudio” Pág. # 45. La muestra debe ser significativa ante la población y que refleje características importantes de la misma, previamente es necesario reconocer los tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico.

### 2.7.2.1. Muestreo no probabilístico

El investigador acorde a su criterio puede determinar que parte de la población es representativa para el estudio, no es necesario aplicar método para el cálculo sin embargo el nivel de error y confianza no pueden ser calculados.

#### 1. Muestreo Por Criterio.

Empleando el muestreo por criterio, que se caracteriza por ser utilizado cuando el tamaño de la muestra es pequeño. En el caso del estudio, se consideró a los 48 socios, es decir el número total de miembros de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Tabla No. 4**  
**Muestra**

Muestra	Ni
Directivos de la asociación	5
Socios	43
Total	48

**Fuente:** Estatutos de la asociación

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

## **2.8. Procedimiento y Procesamiento de los datos**

El presente estudio tiene como objetivo elaborar un informe emitiendo conclusiones que sean viables ante la problemática, para lo que se consideró el siguiente procedimiento y procesamiento los datos:

### **2.8.1. Procedimiento**

El procedimiento indica las etapas por las que la investigación debe pasar para recolectar los datos:

1. Diseño de la investigación
2. Proceso de selección de los elementos de estudio
3. Selección de los instrumentos para el estudio
4. Elaboración del instrumento
5. Recolección de datos

### **2.8.2. Procesamiento**

Posterior a la recolección de datos es necesario que se realice el procesamiento para de esta forma llegar a las conclusiones necesarias, en el caso del estudio propuesto se determinó el siguiente orden para el procesamiento de los datos de investigación:

1. Organización de datos.
2. Tabulación de datos.
3. Elaboración de tablas y gráficos.
4. Análisis de los datos obtenidos
5. Formulación de las conclusiones.
6. Formulación de recomendaciones.
7. Elaboración de la propuesta.

### CAPÍTULO III

#### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para la recopilación de la información fue necesaria la aplicación de los instrumentos metodológicos de la encuesta y la entrevista a los grupos seleccionados para el estudio de la siguiente manera:

- ✓ Entrevista: 5 miembros de la directiva
- ✓ Encuesta: 43 socios activos de la asociación

#### Cuadro No. 2

##### Relación de la hipótesis con las preguntas de los instrumentos

Hipótesis	Variable	Técnica	Preguntas
Con la propuesta de Diseño Organizacional, se logrará un direccionamiento efectivo en Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, del Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, año 2013	Independiente: Diseño Organizacional	Entrevista	5,6,7,8,11,12
		Encuesta	5,7,8,9,10
	Dependiente: Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”	Entrevista	1, 3, 4, 9, 15
		Encuesta	1,2,3,4,7,9

Fuente: Viviana Mateo Lino

Elaborado por: Viviana Mateo Lino

Para procesar los datos obtenidos en la aplicación de ambos instrumentos metodológicos se hizo uso de la herramienta de Microsoft Office Excel, este software provee de una hoja de cálculo y la posibilidad de obtener gráficos estadísticos exactos. Mediante la elaboración de tablas se ingresó y organizó los datos obtenidos para luego trasladarlos a un gráfico de diagrama circular, de esta forma se representó la información para facilitar su interpretación y análisis.

### **3.1. Análisis de las entrevista a los directivos de la asociación**

Mediante la guía de entrevista, se dialogó con los cinco principales directivos de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, sobre el área administrativa, aspectos como: Comunicación con los socios, comunicación con las autoridades y empresa privada (hoteles, compañías de bebidas, productos playeros, etc.); aporte al desarrollo técnico, económico, social y cultural de los miembros, entre otros temas.

#### **Pregunta 1. ¿Cómo considera el desempeño administrativo de la actual directiva de la asociación?**

Los entrevistados indicaron que el desempeño es adecuado, que existe buena relación laboral y que existe coordinación para la realización de las actividades. También señalaron que por las diversas diligencias laborales individuales, los directivos no se mantienen todo el tiempo dentro de una oficina, pero siempre se contactan y mantienen una excelente relación con los compañeros directivos. Los entrevistados dijeron además que previamente las reuniones con los miembros de la asociación, el área administrativa se reúnen de manera informal, para socializar el tema previo a exponerlos en la asamblea general.

#### **Pregunta 2. ¿Cree que el trabajo de la directiva está adecuadamente organizado para facilitar las actividades laborales de los socios?**

Los directivos indicaron que existe una organización básica, cada miembro de la directiva cumple las tareas asignadas y esto da resultados en las situaciones que se manifiesten periódicamente sin embargo existen actividades de autogestión en las que se requiere planificación y mayor participación de los miembros como: Capacitaciones o integraciones, y que estas no se han podido realizar, ya sea que la directiva tiene varias ocupaciones o porque existe una escasa participación por parte de los miembros para ejecutar estas actividades.

**Pregunta 3. ¿Considera que las actividades laborales de los socios se desarrollan adecuadamente?**

Acerca de la percepción que tiene la directiva sobre el trabajo que realizan los socios, supieron indicar que las actividades mercantiles se realizan de forma parcial, que los emprendimientos han surgido por la necesidad de superación y que debido a ello se trata de hacerlo de la mejor manera; sin embargo, no se encuentran correctamente capacitados para brindar un servicio adecuado a lo que el balneario exige, en ciertos casos los comerciantes no han logrado cerrar una venta debido a la falta de técnicas de ventas, brindar un trato adecuado para los clientes, manejar otro idioma y la fijación de precios.

Indicaron además que dentro de la asociación existe de todo tipo de socios: formales en el trato, amables, risueños, metodológicos y con carisma, con estas características han logrado llegar al cliente pero que son conscientes de que existen técnicas y herramientas de las que carecen actualmente.

**Pregunta 4. ¿De qué manera ha aportado la asociación con sus miembros?**

En tanto al aporte para el crecimiento económico y social, se les sugirió a los directivos cinco opciones: Capacitación técnica, talleres motivacionales, actividades de integración, participación en ferias, apoyo económico ante calamidades. Los directivos mencionaron que la asociación cumple con la labor social de apoyar a los afiliados cuando existe un caso fortuito, y si es necesario se hace uso de los valores del fondo mortuario; en casos menos graves, se comunica en asamblea general a los miembros y se decide si se necesita fijar una cuota para apoyar al socio. Aunque existen puntualizaciones en los estatutos de la asociación para aportar al desarrollo técnico de los miembros, los directivos indicaron que en este aspecto no han existido capacitaciones adecuadas ni talleres; y en el aspecto económico no ha existido participación en ferias y tampoco actividades de integración.

**Pregunta 5. ¿Con que frecuencia se realizan las actividades anteriormente mencionadas?**

En cuanto a la frecuencia con la que se realiza las actividades anteriormente mencionadas, considerando que el ítem al que se hace referencia es: *apoyo económico ante las calamidades de los socios*, los entrevistados mencionaron que *siempre* en el caso de fallecer un socio o un familiar directo. Uno de los principios implícitos de la asociación es la solidaridad ante los casos fortuitos, donde se entrega una contribución económica acordada por los miembros de la organización. Mencionaron además, que dentro de la asociación existe un fondo destinado al beneficio mortuario del que hacen uso los miembros de la asociación cuando existen estas lamentables situaciones. Por otra parte, cuando se requiere un apoyo por salud o alguna circunstancia similar se realiza una consulta a los socios para su colaboración.

**Pregunta 6. ¿Qué actividades considera necesarias implementar para el desarrollo idóneo de la asociación?**

En cuanto a las actividades que consideran necesarias implementar en la asociación con el fin de mejorar su desarrollo, se les brindó opciones como: Incentivar la participación de los socios, fomentar la participación en ferias y afines, gestionar la adquisición de insumos y mercadería de calidad, gestionar planes de capacitación idóneos. Los entrevistados contestaron que las capacitaciones son herramientas necesarias para que el socio pueda tener mayor conocimiento y desempeñe mejor su trabajo. Los directivos señalaron además, que ha existido la intervención de las autoridades pero que las capacitaciones impartidas no han sido eficientes. De la misma forma mencionaron que las actividades de integración son importantes y que fortalecerían los lazos de confraternidad y por su parte las ferias son actividades que requieren de la participación de las autoridades pero esto pierde interés puesto que la mayoría de los miembros son comerciantes y en menor cantidad son artesanos.

**Pregunta 7. ¿Qué tipo de capacitaciones requiere para mejorar la atención a los clientes de la asociación?**

De la misma manera, se le ofreció a los entrevistados diversas opciones, entre ellas: Capacitación en idioma inglés básico e intermedio, capacitación en técnica de ventas y motivación, capacitación en relaciones humanas, capacitación en técnicas de marketing. Los directivos mencionaron que era necesaria la capacitación en idioma inglés básico e intermedio puesto que al balneario llegan turistas que no hablan nuestra lengua materna y que requieren de los productos ofertados por los socios, volviéndose compleja la comunicación entre el vendedor y el posible cliente haciendo que en diversas ocasiones no se cierre la venta. Indicaron además que aunque el idioma inglés es muy necesario en las actividades diarias también sería necesario complementarlo con la capacitación en técnicas de venta y motivación, puesto que son temas que facilitarían las actividades laborales de los socios, proyectando mejoras en los resultados económicos al estar en condiciones óptimas al realizar su trabajo.

**Pregunta 8. Para la ejecución de planes de capacitación. ¿Con qué institución le gustaría realizarla?**

Se realizó esta pregunta a los directivos para conocer la confiabilidad hacia un determinado grupo que pueda brindar el servicio de capacitación. Se les presentó las siguientes opciones: Municipalidad y/o instituciones públicas, Empresa Privada, Universidad Estatal Península de Santa Elena; mencionaron que lo ideal sería que, estudiantes de la universidad brinden las capacitaciones tanto en el idioma inglés básico y, en técnicas de venta y motivación. Sugirieron que la Universidad les imparta las capacitaciones, debido a que consideran que los estudiantes mantienen conocimiento actualizado y direccionarían adecuadamente a los socios. Además, mencionaron que recibían capacitaciones ocasionales por parte de las instituciones del Estado, pero que no se ajustaban a las necesidades reales de los socios.



**Pregunta 9. ¿Cree que las necesidades de los socios son suficientemente atendidas y escuchadas en la asociación?**

Con respecto a la atención de las necesidades de los miembros de la asociación, los directivos indicaron que sí son suficientemente atendidas y escuchadas, mencionaron que se realizan gestiones, solicita, dirige y actúa hasta donde su autoridad permite, también puntualizaron que hay aspectos que no pueden cumplirse debido a la otra parte interviniente. Señalaron que la gestión que realiza la directiva es adecuada y que hasta la actualidad han sido muy activos para cumplir con las solicitudes presentada por los socios, han brindado representación de forma responsable, han velado por los intereses organizacionales pero que existen diligencias que deben ser resueltas por el GAD del cantón Salinas como es el caso de mayor seguridad ante la competencia informal y mejores espacios para comercializar los productos.

**Pregunta 10. ¿Considera que existen buenas relaciones sociales y laborales entre los miembros de la asociación?**

Los entrevistados indicaron que las relaciones entre los miembros de la asociación son buenas. Refiriéndose al trato entre compañeros, de la misma manera indicaron que existe respeto y de cierta manera todos los miembros de la asociación se conocen entre sí. De la misma manera, los entrevistados indicaron que en el aspecto laboral cada afiliado realiza su trabajo de comercialización de forma independiente y que esto repercute de forma general, puesto que la participación de los miembros, en el trabajo de la asociación es muy escasa. Es necesario destacar que, dentro de la organización no existen actividades de integración sociales, culturales o deportivas. Los directivos consideran que uno de los motivos por lo que los socios no se involucran en las actividades de la asociación se debe a que no se hace énfasis en el desarrollo de actividades que permitan fortalecer lazos de comunicación y confraternidad.

**Pregunta 11. ¿Qué tipos de cambios son necesarios para que se alcance un mejor desarrollo en la asociación?**

Al consultar a los directivos sobre los tipos de cambios que son necesarios para que se alcance un mejor desarrollo en la asociación, se presentaron a los entrevistados opciones como: el desarrollo de actividades de integración, mejorar la infraestructura para el trabajo en la asociación y mayor atención de las autoridades. Los miembros de la directiva indicaron que la asociación lograría un óptimo desarrollo si existiera mayor apoyo de la autoridad municipal en la formulación de ordenanzas y la colaboración de los policías municipales para la seguridad en el trabajo ante la competencia desleal de los comerciantes informales. De igual manera indicaron que sería importante la planificación de actividades que integren a los socios de tal manera que se puedan desarrollar lazos de confraternidad fomentando el valor de la solidaridad entre compañeros trabajando en equipo y sentirse identificados hacia la asociación.

**Pregunta 12. ¿De qué manera puede darse el desarrollo de actividades de integración?**

Al consultar a los directivos de qué manera puede darse el desarrollo de actividades de integración en la asociación, mencionaron que sería interesante programar encuentros deportivos. Los entrevistados indicaron que sería bueno planificar este tipo de actividades para compartir momentos amenos con los miembros de la asociación y que estas actividades abarcan el hecho de fraternizar las relaciones en la organización. Además, indicaron que se podría planificar este tipo de actividades con las demás organizaciones del cantón Salinas, de esta forma, se proyectaría a fortalecer las relaciones con otras organizaciones, con las que a diario se frecuentan en las zonas designadas para el trabajo. También señalaron que dentro de los estatutos se considera el realizar bingos, bailes y actividades similares pero que no existe oportunidad de coordinar estas acciones.

**Pregunta 13. ¿Cómo se puede mejorar la infraestructura para el trabajo?**

Al consultar sobre cómo se puede mejorar la infraestructura para el trabajo, los directivos también indicaron que este aspecto es competencia de la autoridad, que debería existir mayor interés puesto que la infraestructura no solo consiste en adecuar el actual paseo artesanal sino preocuparse por brindar espacios de trabajo seguros y sobre todo atractivos para el turista de tal forma que exista una armonía y estandarización del servicio ofrecido. Los directivos indicaron que los miembros de las asociaciones no solamente son artesanos, sino diversidad de comerciantes que recorren las playas y malecones del cantón Salinas y requieren seguridad en su espacio de trabajo además mencionaron que es necesaria la regeneración urbana en todas las áreas de manera particular donde los turistas visitan con mayor frecuencia en su estadía en el balneario.

**Pregunta 14. ¿Considera importante la aportación de la empresa privada en el trabajo de la asociación?**

Se dialogó con los directivos sobre la importancia de la aportación de la empresa privada en el trabajo de la asociación. Los entrevistados indicaron que captar el interés de organizaciones privadas como: medios de comunicación, empresas de servicios turísticos, empresas de bebidas gaseosas y empresas de bebidas alcohólicas; constituye una gran oportunidad para la captación de valores económicos. El mecanismo de auspicio que emplean estas empresas consiste en otorgar valores a las asociaciones a cambio de hacer publicidad de sus productos y servicios, ya sea en gorras, camisetas, hieleras y parasoles a cambio de un monto económico, que permite a estas asociaciones realizar mejoras de infraestructura en sus respectivas sedes y gestionar otras necesidades. Actualmente, ser una asociación con un número importante de socios es un factor llamativo a la empresa privada para difundir sus productos y servicios, por lo que los directivos supieron indicar que la cantidad de afiliados con la que cuentan la institución no es llamativa para la empresa privada.

**Pregunta 15. ¿Considera importante la aportación de las autoridades de la provincia de Santa Elena en el trabajo de la asociación?**

Los directivos consideran que es importante la aportación de las autoridades de la provincia de Santa Elena, en el trabajo de las asociaciones en general. Mencionaron que las autoridades son las encargadas de la emisión, difusión y gestión de ordenanzas que garanticen el trabajo de los asociados. Los entrevistados además mencionaron que muchas veces la motivación del comerciante por brindar un mejor servicio y ofertar una alta calidad en sus productos, depende de la eficiencia y la garantía que recibe, como respaldo a su trabajo por parte de la autoridad. Los directivos mencionaron que actualmente es limitada la participación de las autoridades, que los visitantes del balneario visualizan la escasa mejora en infraestructura que no compensa con la promoción turística que se le hace a las playas del cantón. Esto repercute en el trabajo de las asociaciones debido a que la mayor parte de sus clientes son los turistas.

**Pregunta 16. ¿Qué tipo de atención requiere de las autoridades de la provincia de Santa Elena?**

Se aplicó esta pregunta a los directivos con el fin de obtener con exactitud el tipo de atención que requieren de las autoridades de la provincia de Santa Elena, indicando que es necesario que se proporcione mayor control en las playas ante el comercio informal en todas las épocas del año. Mencionaron además que los vendedores no afiliados que ingresan a comercializar en las playas saturan el área de trabajo y de la misma forma existen personas que se hacen pasar por comerciantes y cuyo fin no es sano puesto que con su presencia desprestigian el trabajo honrado que realizan los asociados del cantón en general, si existiera mayor seguridad en las playas esta situación se disminuiría hasta lograr erradicarse y se mantendría un servicio estandarizado y de calidad con lo que no solo el comerciante sino el turista se sienta seguro de estar en las playas decidiendo visitar el balneario en futuras ocasiones.

### 3.2. Análisis de las encuestas aplicadas a los socios.

**Tabla No. 5**

**Desempeño administrativo de la actual directiva**

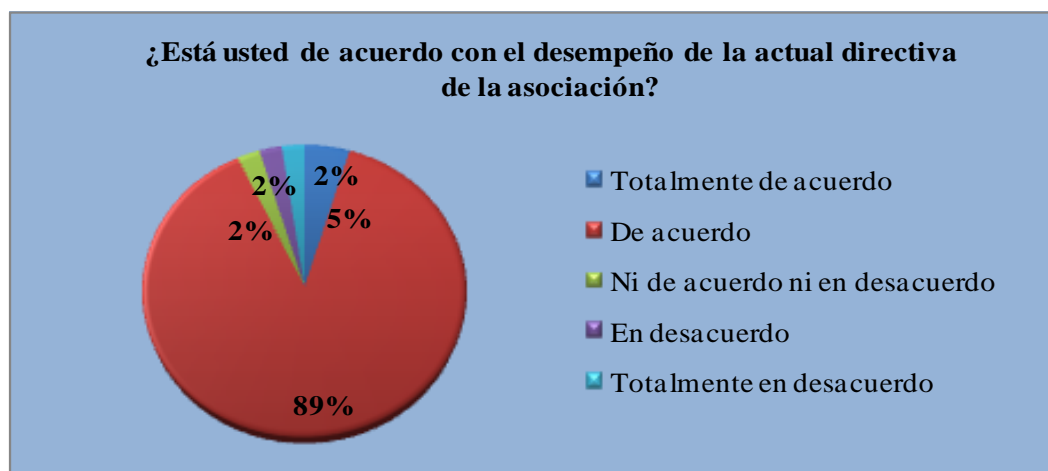
Ítem	¿Está usted de acuerdo con el desempeño administrativo de la actual directiva de la asociación?		
<b>1</b>	Categoría	Frecuencia	%
	Totalmente de acuerdo	2	5 %
	De acuerdo	38	89 %
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	2 %
	En desacuerdo	1	2 %
	Totalmente en desacuerdo	1	2 %
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas “Salinas Internacional”

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 10**

**Desempeño administrativo de la actual directiva**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

La gráfica se refiere al desempeño administrativo de actual directiva de la asociación. De los encuestados, 38 personas mencionaron estar de acuerdo que la directiva realiza gestiones efectivas hasta donde permite su autoridad. Por su parte, 2 de los encuestados mencionaron estar totalmente de acuerdo con el trabajo de los dirigentes, consideran que la directiva realiza siempre los mejores esfuerzos. Finalmente, 1 socio mencionó estar totalmente en desacuerdo con el desempeño administrativo de la actual directiva.

**Tabla No. 6**  
**Comunicación dentro de la asociación**

Ítem	¿Qué opinión tiene de la comunicación que mantienen los socios con los directivos?		
	Categoría	Frecuencia	%
2	Buena	40	93 %
	Regular	2	5 %
	Mala	1	2 %
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100 %</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 11**  
**Comunicación dentro de la asociación**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

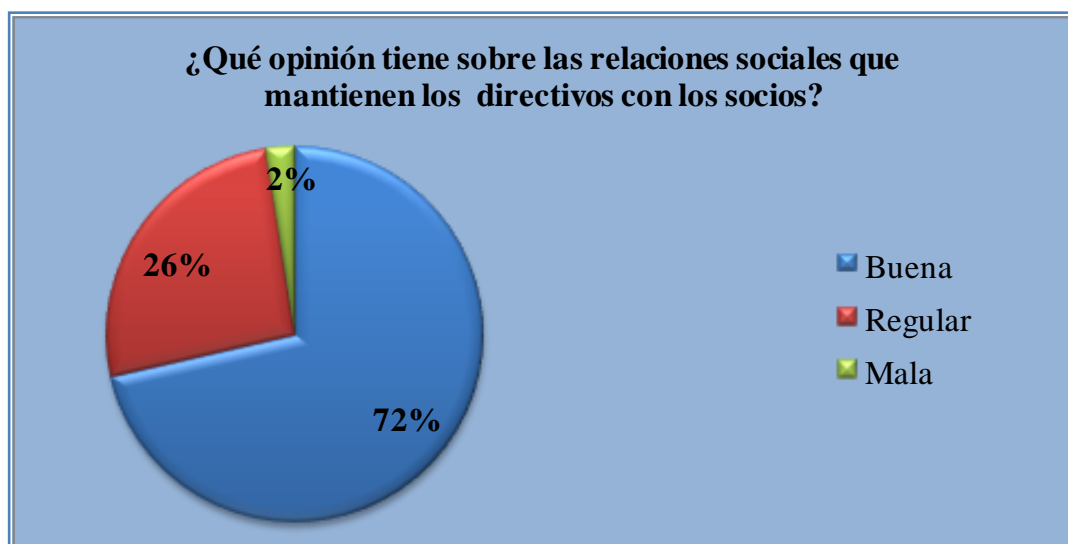
En cuanto la opinión que tienen los socios sobre la comunicación dentro de la asociación se obtuvo que, un total de 40 encuestados mencionaron que la comunicación es buena que la directiva está siempre presta a generar las mejores condiciones para el trabajo. Por su parte, 2 socios, que la comunicación es regular. Finalmente, 1 socio indicó que la comunicación es mala, debido a que su punto de vista no es considerado.

**Tabla No. 7**  
**Relaciones Sociales**

Ítem	¿Qué opinión tiene sobre las relaciones sociales que mantienen los directivos con los socios?		
	Categoría	Frecuencia	%
3	Buena	30	71 %
	Regular	11	26 %
	Mala	2	2 %
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 12**  
**Relaciones sociales**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

Se observa la opinión de los entrevistados sobre las relaciones sociales dentro de la asociación. Se obtuvo que, 30 miembros opinan que relaciones con la directiva son buenas, que pueden dialogar de aspectos que no solo corresponden a lo laboral. Por su parte, 11 socios indicaron que las relaciones sociales son regulares, que se comunican con los directivos solo en aspectos laborales. Finalmente, 1 miembro indicó que desde su perspectiva las relaciones sociales con la directiva son malas, puesto que no se crean espacios o situaciones en las que se pueda compartir con los directivos.

**Tabla No. 8**  
**Desarrollo del Talento Humano**

Ítem	¿Considera que la Asociación de comerciantes “Salinas Internacional” ha aportado al desarrollo de las habilidades de los miembros?		
	Categoría	Frecuencia	%
4	Si	2	5%
	No	41	95%
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 13**  
**Desarrollo del Talento Humano**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

Al preguntar a los encuestados sobre el aporte de la asociación para el desarrollo de sus habilidades, se obtuvo que, 41 afiliados manifestaron que no ha existido ninguna gestión de la institución en este aspecto. Por su parte, 2 personas, mencionaron que la asociación si ha aportado al desarrollo de las habilidades de los miembros.



**Tabla No. 9**  
**Toma de decisiones**

Ítem	¿Cree usted que la forma en la que se toman las decisiones en la asociación es la adecuada?		
<b>5</b>	Categoría	Frecuencia	%
	Si	34	81%
	No	9	19%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 14**  
**Toma de decisiones**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

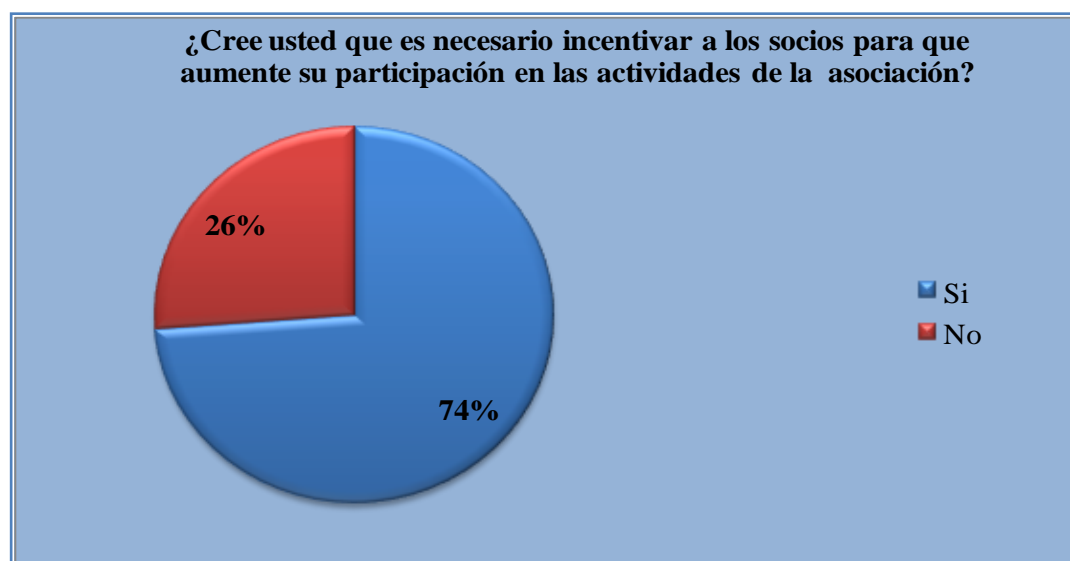
De la misma manera se consultó a los encuestados sobre la toma de decisiones en la asociación. Se obtuvo que, 34 socios mostraron su acuerdo, puesto que las decisiones se someten a votación en la asamblea general. Sin embargo, 8 de las personas encuestadas, indicaron que no están de acuerdo debido a que no se respeta el punto de vista de todos los miembros y se generaliza a decisión con relación a la opinión de la mayoría.

**Tabla No. 10**  
**Sentido de pertenencia**

Ítem	¿Cree usted que es necesario incentivar a los socios para que aumente su participación en las actividades de la asociación?		
<b>6</b>	Categoría	Frecuencia	%
	Si	31	74%
	No	12	26%
	<b>Total</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 15**  
**Sentido de pertenencia**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

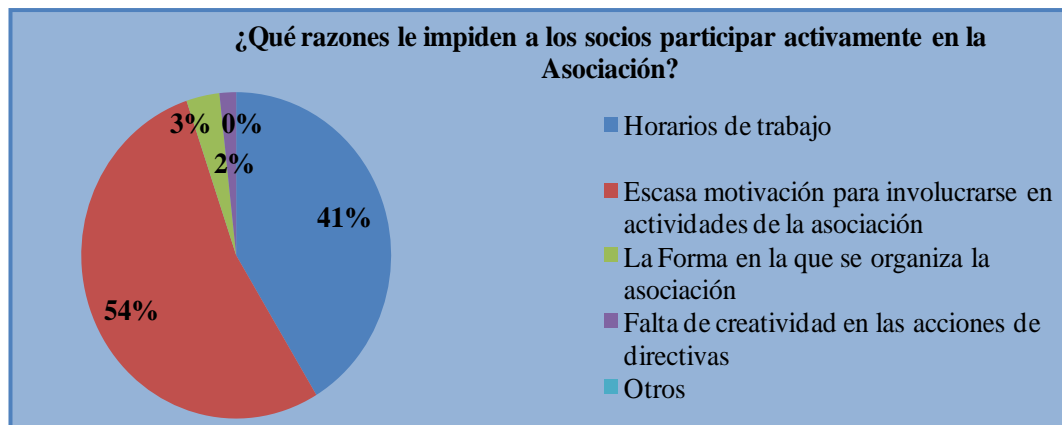
La opinión de los entrevistados para identificar si es necesario incentivar a los afiliados para que aumente su participación en las actividades de la asociación, demostró que, 34 miembros, consideran necesario este aspectos debido a que de esta forma se genera un mayor interés hacia las actividades de la asociación. Por su parte, 9 personas, indicaron que no es necesario puesto que el problema es los horarios de trabajo no permiten que se involucren en las actividades.

**Tabla No. 11**  
**Organización para la realización del trabajo**

Ítem	¿Qué razones les impiden a los socios participar activamente en la asociación?		
	Categoría	Frecuencia	%
7	Horarios de trabajo	24	41 %
	Escasa motivación para involucrarse en actividades de la asociación	31	53 %
	La Forma en la que se organiza la asociación	2	3 %
	Falta de creatividad en las acciones de directivas	1	2 %
	Otros	0	0 %
	<b>Total</b>	<b>58</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 16**  
**Organización para la realización del trabajo**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

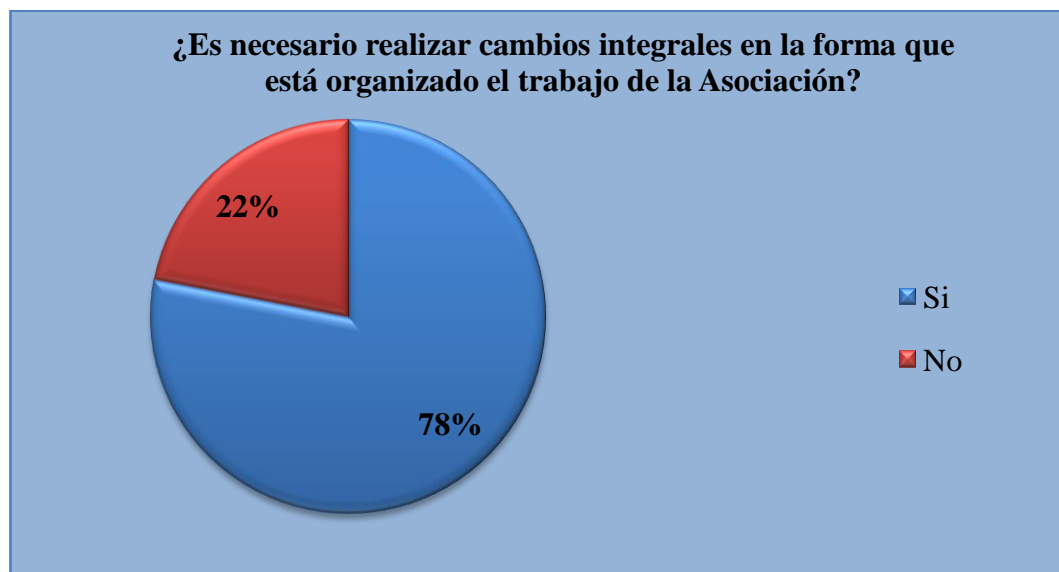
Al respecto de las razones que impiden a los afiliados involucrarse en las actividades de la asociación, se obtuvo que, 31 personas, mencionaron que existe escasa motivación, por lo que únicamente realizan sus actividades laborales. Por su parte, 24 socios indicaron que debido a los horarios era complejo relacionarse con las actividades de la asociación. Mientras, 2 socios indicaron que la forma en la que se organiza la asociación impide que se pueda participar en el trabajo. Finalmente, 1 socio indicó que existe falta de creatividad de socios y directiva que no motiva a que se involucren en el trabajo de la asociación.

**Tabla No. 12**  
**Cambios integrales en la organización**

Ítem	¿Es necesario realizar cambios integrales en la forma que está organizado el trabajo de la asociación?		
8	Categoría	Frecuencia	%
	Si	33	78 %
	No	9	22 %
	<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 17**  
**Cambios integrales en la organización**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

El gráfico muestra la necesidad de realizar cambios integrales en la forma que está organizado el trabajo en la asociación. Se obtuvo que, 32 socios están de acuerdo con un cambio integral, mencionaron que las modificaciones involucren el pasamiento y accionar de los socios de esta manera el trabajo pueda ser mejor direccionado a los objetivos de crecimiento económico y social. Por su parte, 9 miembros mencionaron que no es necesario realizar cambios, debido a que están conformes con la forma de trabajo que actualmente mantiene la asociación.

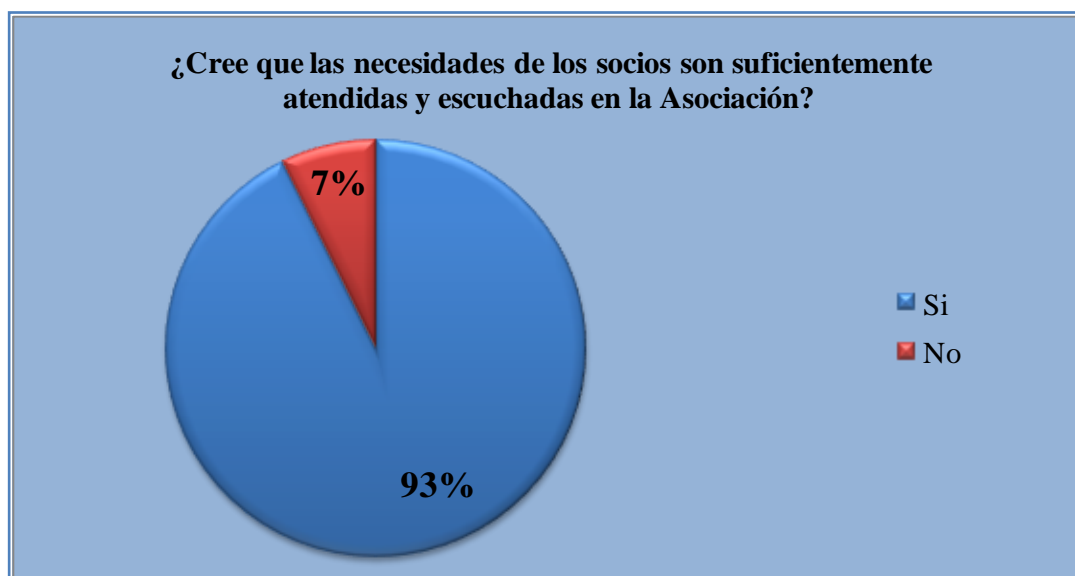
**Tabla No. 13**  
**Efectividad administrativa**

Ítem	¿Cree que las necesidades de los socios son suficientemente atendidas y escuchadas en la asociación?		
	Categoría	Resultado	Frecuencia
9	Si	39	93%
	No	4	7%
	<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 18**  
**Efectividad administrativa**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

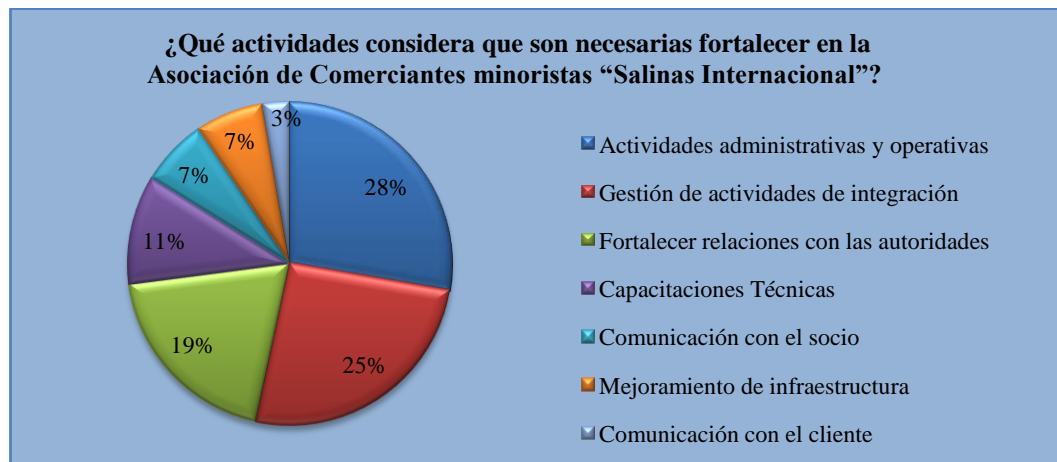
Sobre la atención de las necesidades de los socios, se obtuvo que, 38 personas indicaron que las necesidades de los socios son suficientemente atendidas. Mientras, 3 socios, indicaron que las necesidades no son atendidas, que se escucha la problemática que mantienen pero que no se da una solución.

**Tabla No. 14**  
**Identificación de necesidades**

Ítem	¿Qué actividades considera que son necesarias fortalecer en la Asociación de comerciantes minoristas “Salinas Internacional”?		
10	CATEGORÍA	FRECUENCIA	%
	Actividades administrativas y operativas	41	28%
	Gestión de actividades de integración	38	26%
	Fortalecer relaciones con las autoridades	29	20%
	Capacitaciones Técnicas	16	11%
	Comunicación con el socio	10	7%
	Mejoramiento de infraestructura	10	7%
	Comunicación con el cliente	4	3%
	<b>TOTAL</b>	<b>148</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Gráfico No. 19**  
**Identificación de necesidades**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

Sobre las necesidades, se obtuvo que, 41 miembros consideran importante el mejorar las actividades administrativas y operativas. Por su parte, 38 miembros indicaron que es necesario desarrollar actividades de integración para fortalecer las relaciones de los socios. Un total de 29 socios, consideran que es necesario fortalecer las relaciones con la autoridad. De los encuestados, 16 mencionaron tener necesidades de capacitaciones técnicas. En pequeñas frecuencias consideran importante las capacitaciones, la comunicación, la infraestructura.

### **3.3. Conclusiones**

- La actual directiva de la asociación es responsable de las gestiones administrativas, se desempeña con normalidad y sus resultados son visibles en cuanto al alcance de sus competencias puesto que expone la problemática ante las autoridades y de allí pasa a ser responsabilidad de las mismas.
- Las relaciones laborales de la asociación son buenas, se respeta el lugar y el espacio para el trabajo; las relaciones sociales de igual forma son consideradas aceptables desde la perspectiva de los socios, a pesar de no mantener actividades sociales, recreativas o de integración que se ejecuten con periodicidad.
- Los objetivos por los que fue creada la asociación, se han cumplido parcialmente, es decir, se desarrolla la parte social apoyando a los miembros económicamente ante sus calamidades, pero en contrapartida, son débiles los esfuerzos para el desarrollo del conocimiento y habilidades de los afiliados.
- Ha existido aporte de las entidades de gobierno con capacitaciones pero estas no han sido de óptima calidad y los resultados son visibles en cuanto a la forma de trabajo de los comerciantes no ha mejorado.
- El trabajo es realizado de manera individualista, la directiva trabaja de forma ardua pero esta labor es incomprendida por los socios, lo que denota el limitado desarrollo de la cultura organizacional en la asociación, dificultando ser más fuerte, productiva y diferente a las demás organizaciones existentes.
- La problemática interna de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, se encuentra matizada por la gestión práctica que se realiza, la escasa participación de los miembros hacia el trabajo de la organización al igual que la carencia de un direccionamiento efectivo que permita gestionar capacitaciones e integraciones que encaminen hacia el fortalecimiento de la asociación.

### **3.4. Recomendaciones**

- Las autoridades de la provincia de Santa Elena, deben trabajar de manera articulada con las instituciones de la sociedad que mantienen en su amparo, de esta forma, la emisión de ordenanzas, leyes, comunicados y afines sea oportuna, garantizando el trabajo de estas personas que contribuyen a la economía nacional.
  
- Se obtendrían mayores resultados si se planifican actividades de integración de manera periódica en el cronograma anual de la asociación, de esta forma se harían más sólidas las relaciones entre los socios, se fomentaría la confraternidad e internamente se mantendría un espacio armónico de trabajo con miembros altamente productivos y que desarrollan un sentido de pertenencia con la asociación.
  
- Se recomienda que se gestione diferentes tipos de capacitación para la asociación, entre ellas: Inglés básico, técnicas de venta y motivación; de esta manera fortalecer a la institución en aspectos que son primordiales y que el turista percibe inmediatamente.
  
- Los socios deben considerar que son parte importante en el proceso de desarrollo y mejora de la Asociación “Salinas Internacional”, que siendo ellos el talento humano deben involucrarse más en las diferentes actividades, que es necesario el implementar una cultura organizacional que les brinde características diferenciadoras y los vuelva más competitivos ante el medio en el que se desenvuelven.
  
- Es necesario que, acorde a los resultados de las técnicas de recolección de datos, se desarrolle la propuesta de diseño organizacional para la asociación. Se debe enfocar en aspectos puntuales como proyección estratégica y proyección de la estructura, considerando: la distribución del trabajo e integración de actividades para la creación de la cultura organizacional.



## **CAPÍTULO IV**

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS DE GAFAS, ARTESANÍAS Y AFINES “SALINAS INTERNACIONAL” CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA, AÑO 2013**

#### **4.1. Presentación**

Toda organización que compite en el mercado debe considerar que se necesitan direccionamiento en los esfuerzos realizados a fin de alcanzar el anhelado progreso institucional, tecnificación y desarrollo de sus miembros. La propuesta de Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, del cantón Salinas, se presenta como una herramienta que permitirá lograr la efectividad organizacional a través de varios componentes necesarios en la administración.

El modelo propuesto se desarrolló alineando la teoría de diseño organizacional de Richard Daft y Ailed Labrada, con la problemática que mantiene la asociación. Se plantea el diseño considerando una estructura relajada simple, y la creación de pocos departamentos donde la fortaleza está basada en el modelo horizontal, donde la organización aprende y trabaja en equipo para la consecución de las metas.

El diseño organizacional propuesto comprende el planteamiento de una proyección estratégica derivada de un análisis organizacional. De esta manera se plantean objetivos institucionales como misión y visión, la formulación de las estrategias, lineamiento de acción, además se propone mecanismos sencillos pero indispensables para implementar y mantener la cultura organizacional, donde el principal recurso diferenciador será el talento humano.

#### **4.2. Datos de Identificación**

**Razón Social:**

Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines  
“Salinas Internacional”

**Logotipo:**



**Conformación:**

5 miembros de la directiva  
43 socios – asamblea general de la asociación

**Slogan:**

UNIÓN, TRABAJO Y PROGRESO

**Ubicación:**

**Actividades Laborales:** Malecón y Playas del Cantón Salinas

**Celular:**

0980902021

### **4.3. Justificación de la propuesta**

La Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” afilia a un total de 48 miembros, quienes buscan mediante sus emprendimientos personales una forma de mejorar su realidad socio económica. Debido a ello es necesario fortalecer los esfuerzos empíricos realizados por la directiva, mediante un direccionamiento administrativo adecuado que permita evolucionar positivamente y movilizar diferentes actividades encaminadas a la gestión del desarrollo de habilidades, involucrando a los miembros, generando innovación y mejorando los niveles de rentabilidad; proyectando su perennidad en el tiempo.

Los sectores económicos minoritarios se relacionan a un grupo de economía del cual dependen muchas familias y una sección geográfica determinada, por lo que es necesario establecer formas de factibles de administrar este tipo de organizaciones, de manera que en plazos aceptables se permita transformar la condición de vida.

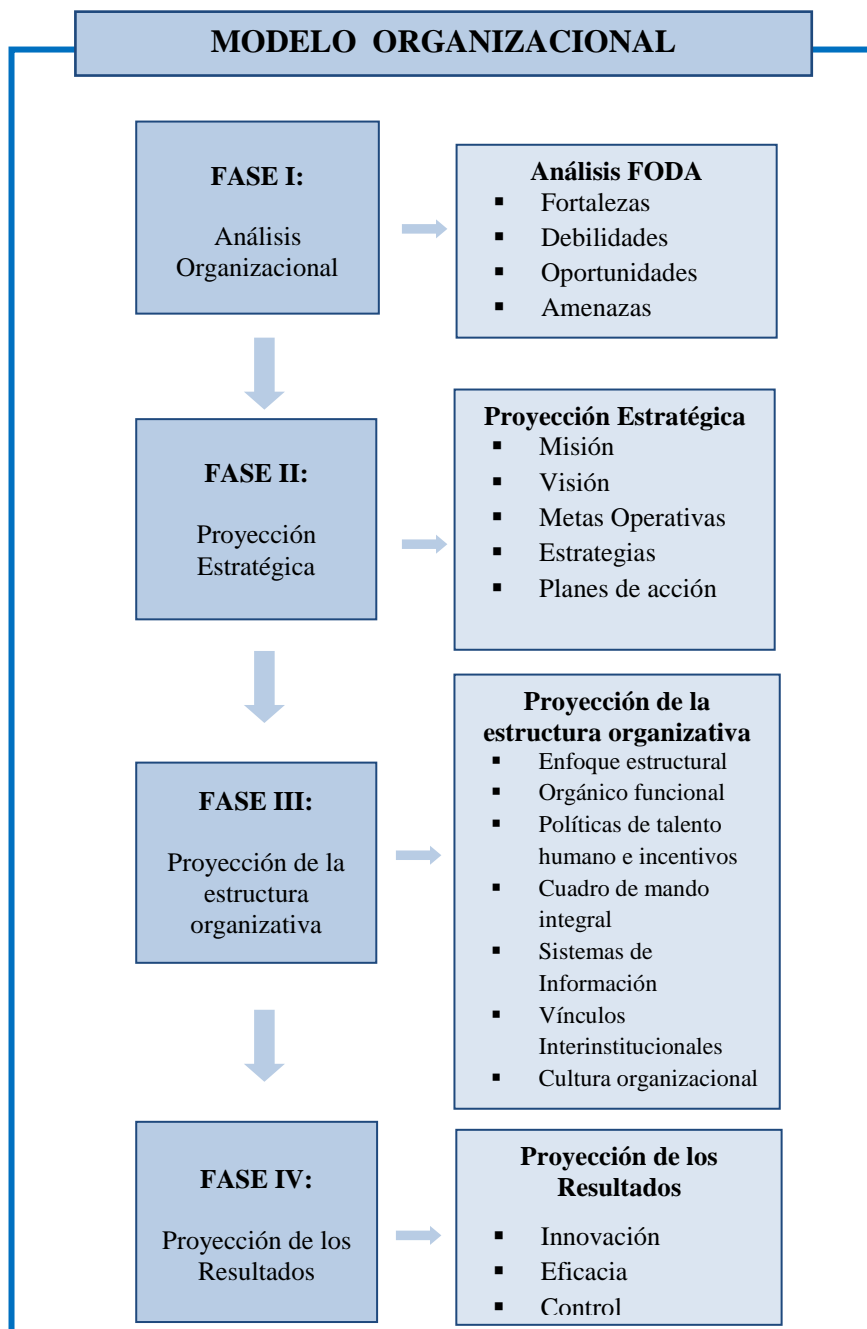
Debido a esto es necesario presentar una propuesta administrativa innovadora para las organizaciones no lucrativas del cantón Salinas, que internamente permitan modificar la realidad laboral y funcional, implementando herramientas adecuadas y empleando efectivamente los recursos materiales, humanos y técnicos que posee proyectando a la institución como productiva y creadora.

El modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” fortalecerá cada acción administrativa y operativa garantizando la continuidad, fortalecimiento y la innovación en el trabajo realizado por sus miembros y en una proyección más amplia podrá generar efecto multiplicador para las demás asociaciones asentadas en el cantón que bajo un direccionamiento adecuado puedan visionar mejores días para sus afiliados.

**4.4. Modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, cantón Salinas, Provincia de Santa Elena, Año 2013**

**Gráfico No. 20**

**Modelo de Diseño Organizacional**



Fuente: Daft Richard (2007) y Ailed Labrada (2012)  
 Elaborado por: Viviana Mateo Lino

La gráfica muestra el ciclo del Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”. El modelo propuesto determina cuatro fases:

En su etapa inicial denominada *análisis organizacional*, indica que es imprescindible realizar un análisis interno y externo de la organización, obteniendo así las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

La segunda fase se denomina *proyección estratégica*, puesto que es el direccionamiento dispuesto para la organización a futuro, en esta etapa se considera por ende el desarrollo de la misión, visión, metas organizacionales, estrategias y el plan de acción para su consecución.

Una tercera fase, denominada *diseño organizacional*, donde se considera la estructura organizativa idónea, la determinación de las necesidades organizacionales y el planteamiento de la cultura organizacional, aspectos que son importantes para un funcionamiento adecuado de la organización, tanto en el desempeño de tareas, el desarrollo de la comunicación y el fortalecimiento del sentido de pertenencia de los socios.

Finalmente se establece la cuarta fase denominada *proyección de los resultados* que se obtendrían al implementar la propuesta, considerando aspectos específicos tales como: innovación, eficacia y control.

El Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, considera a más de fortalecer la actual gestión de la directiva poder implementar la cultura organizacional desarrollando el sentido de pertenencia de los afiliados, fomentar la colaboración y la integración, mediante una adecuada estructura del trabajo convirtiendo a la institución en un ente innovador y atractivo para la empresa pública y privada aumentando su interés de participación.

**4.5. Componentes del Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines, “Salinas Internacional”.**

**4.5.1. Análisis Organizacional**

**Cuadro No. 3**  
**Análisis Organizacional – FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas relaciones internas.</li> <li>▪ Buena comunicación interna de la directiva.</li> <li>▪ Alto sentido de responsabilidad social.</li> <li>▪ Selección de los socios previo ingreso a la organización.</li> <li>▪ Democracia en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo individualista del trabajo de los miembros.</li> <li>▪ Escaso direccionamiento administrativo.</li> <li>▪ Poco desarrollo de actividades de integración.</li> <li>▪ Escasa coordinación para la autogestión en capacitaciones.</li> <li>▪ Débil control y coordinación para la adquisición de productos.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balneario turístico de gran cobertura nacional e internacional</li> <li>▪ Aceptación del turista hacia los productos</li> <li>▪ Posible ingreso de nuevos socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fácil acceso del comercio informal en las playas</li> <li>▪ Incomodidad del turista ante la saturación de vendedores</li> <li>▪ Alto número de comerciantes de las playas</li> </ul>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y Afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

## **1. Fortalezas**

La Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” mantiene niveles aceptables de comunicación en el aspecto administrativo; en tanto a los socios, existe un trato respetuoso y apoyo moral en las calamidades que se puedan presentar. La comunicación en la directiva es aceptable, se establecen reuniones para poder dialogar de la problemática previa exposición a los socios; se mantiene un sistema práctico de selección.

De la misma manera, existe un sentido democrático en las decisiones trascendentales para la organización donde, en primera instancia se expone la situación, se la comenta y se vota y por mayoría se resuelve la problemática. Mantienen un sistema práctico para el ingreso de los socios a la organización.

## **2. Debilidades**

La directiva realiza una ardua labor por gestionar adecuadamente determinadas necesidades de la organización. Sin embargo, los miembros de la asociación no se involucran fácilmente en las actividades administrativas; los horarios de trabajo, el individualismo en las tareas no les permite participar activamente, dejando a cargo de la directiva la mayor parte del trabajo, lo que evidencia la ausencia de una cultura organizacional; no existe autogestión ni una persona encargada de coordinar capacitaciones y las escasas que han recibido han sido impartidas por entidades públicas y que no han contribuido significativamente al conocimiento técnico de los socios.

Las actividades que fortalezcan los lazos de confraternidad son escasas, limitando el desarrollo de espacios en los que se pueda generar una mejor relación en el talento humano que conforma la asociación, lo que debilita el desarrollo del sentido de pertenencia. De igual forma, los productos comercializados son adquiridos sin considerar aspectos de calidad.

### **3. Oportunidades**

Los turistas ven con agrado las artesanías y accesorios que comercializan los miembros de las diferentes asociaciones, no solo consideran el llevar un recuerdo materializado de su visita al balneario, sino el tener algo innovador o útil. Otra oportunidad se debe a que la empresa privada se interesa en una asociación de comerciantes de la playa con un alto número de socios o con valor institucional diferenciado, características de las que puedan sacar provecho para posicionarse con sus productos en las diferentes temporadas playeras.

De la misma forma, el balneario es reconocido a nivel internacional, además recibe turistas de todas partes del país lo que convierte esto en una oportunidad para que la organización se pueda proyectar y crecer generando mejores ingresos económicos a sus miembros.

### **4. Amenazas**

Una de las principales amenazas que tiene la asociación es el escaso interés de las autoridades de la provincia en crear un entorno adecuado para el trabajo de las organizaciones de las playas del cantón, sea mediante ordenanzas o normas que garanticen el trabajo de quienes se asocian a fin de trabajar organizadamente, esta despreocupación de cierta forma hace que los vendedores informales puedan acceder de manera fácil a comercializar productos de diversa calidad y precio, desprestigiando el trabajo de los asociados y saturando las playas por lo que el turista manifiesta su incomodidad y ante todo su negativa en adquirir los productos de los comerciante asociados.

El análisis del entorno de trabajo de la asociación, tanto interno como externo, provee las pautas para el desarrollo del diseño organizacional y permite formular estrategias adecuadas que maximicen los aspectos positivos y paralelamente minimicen los aspectos negativos para la organización.



**Cuadro No. 4**  
**Matriz FODA**

<p align="center"><b>Factores Internos</b></p> <p align="center"><b>Factores Externos</b></p>	<p align="center"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buenas relaciones internas</li> <li>▪ Buena comunicación de la directiva</li> <li>▪ Alto sentido de responsabilidad social</li> <li>▪ Selección de los socios previo ingreso</li> <li>▪ Democracia en la toma de decisiones</li> </ul>	<p align="center"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo individualista del trabajo de los miembros.</li> <li>▪ Escaso direccionamiento administrativo</li> <li>▪ Poco desarrollo de actividades de integración</li> <li>▪ Escasa coordinación para la autogestión de capacitaciones</li> <li>▪ Débil control y coordinación para la adquisición de productos.</li> </ul>
<p align="center"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balneario turístico de gran cobertura nacional e internacional</li> <li>▪ Aceptación del turista hacia los productos</li> <li>▪ Posible ingreso de nuevos socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar un modelo de cultura organizacional adecuado para la asociación.</li> <li>▪ Desarrollar sistemas de información (Buzón de sugerencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de actividades de integración para fortalecer las relaciones internas</li> <li>▪ Determinar las necesidades de capacitación para brindar un excelente servicio a los turistas</li> <li>▪ Fomentar la participación de los socios en las diferentes actividades de la asociación</li> </ul>
<p align="center"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fácil acceso del comercio informal en las playas</li> <li>▪ Incomodidad del turista ante la saturación de vendedores</li> <li>▪ Alto número de comerciantes de las playas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollar contacto con proveedores de calidad para los productos ofertados para la asociación.</li> <li>▪ Capacitar a los socios para atender al turista con un trato de calidad diferenciado</li> <li>▪ Fortalecer y mejorar la comunicación y relaciones con las autoridades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo de actividades de integración con los socios y vinculación interinstitucional</li> </ul>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

#### **4.5.2. Proyección Estratégica**

##### **1. Misión**

Generar las condiciones que desarrollen el comercio y producción de artesanías, artículos y accesorios playeros de calidad con un servicio cálido que genera confianza en nuestros clientes nacionales e internacionales que visitan las playas y malecones del cantón Salinas.

##### **2. Visión**

La Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” es pionera en el comercio organizado en las playas y malecones del cantón Salinas, siendo la preferida del turista nacional y extranjero que visita el balneario, entregando innovación en sus productos y cultura en el trato a sus clientes.

##### **3. Metas Operativas – Asociación “Salinas Internacional” 2013**

###### **a. Recursos:**

- Mejorar en un 90% los niveles de comunicación de la directiva y miembros de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”.
- Aumentar en un 90% el nivel de participación de socios en las actividades de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”.
- Mejorar en un 100% la calidad de las artesanías, artículos y accesorio ofertado por lo miembros de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”.

**b. Mercados:**

- Diversificar en un 90% las líneas de productos para poder acceder a nuevos nichos de mercados.
- Aumentar en un 50% la fidelidad de los clientes nacionales y extranjeros de la asociación.

**c. Desarrollo de los empleados:**

- Desarrollar en un 90% las habilidades técnicas y administrativas de los miembros de la asociación.
- Aumentar en un 50% la productividad e innovación de los miembros de la asociación.

**d. Innovación y cambio:**

- Aumentar en un 75% el interés de la empresa pública y privada en la asociación.
- Incrementar en un 100% las actividades de integración de los socios a fin de fortalecer las relaciones sociales de los miembros de la asociación.
- Mantener al 90% del equipo de colaboradores motivados e interesado en el progreso de la asociación.

**e. Productividad:**

- Reducir en un 90% el tiempo de la toma de decisiones en la asociación.
- Fomentar en un 75% la productividad de los artesanos de la asociación.

#### 4. Estrategias:

**Cuadro No. 5**  
**Estrategias Asociación “Salinas Internacional”**

**Acorde a Porter - Miles & Snow**

<b>Tipo de Estrategia</b>	<b>Ambiente Amplio</b>
<p data-bbox="496 846 699 936"><b>Diferenciación Prospectiva</b></p> <p data-bbox="424 1070 767 1375">Organización flexible, orientada hacia el aprendizaje en busca de nuevas oportunidades e innovación en un mercado amplio</p>	<ol data-bbox="815 792 1254 1854" style="list-style-type: none"><li data-bbox="815 792 1254 987">1. Diagnostico y autogestión para el desarrollo de los conocimientos y habilidades de los socios.</li><li data-bbox="815 1070 1254 1151">2. Distribución del trabajo de la asociación.</li><li data-bbox="815 1234 1254 1314">3. Implementación sistemas de información y control.</li><li data-bbox="815 1397 1254 1538">4. Implementación de la Cultura organizacional dentro de la asociación.</li><li data-bbox="815 1621 1254 1702">5. Contacto con proveedores de calidad</li><li data-bbox="815 1785 1254 1854">6. Posicionar la imagen de la organización</li></ol>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

## 5. Plan de acción

**Cuadro No. 6**  
**Plan de Acción**

<b>PROBLEMA PRINCIPAL:</b> ¿Cómo afecta la inexistencia de un Diseño Organizacional en el direccionamiento efectivo de las actividades de la Asociación de Comerciantes Minoristas de Gafas, Artesanías y Afines “Salinas Internacional”, del cantón Salinas, provincia de Santa Elena?			
<b>FIN DEL PROYECTO:</b> Elaborar un modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”		<b>INDICADORES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Encuesta</li> </ul>	
<b>PROPÓSITO DEL PROYECTO:</b> Mejora el desempeño administrativo de la asociación y fortalecer el rendimiento del Talento Humano considerando la implementación y mantenimiento de la Cultura Organizacional.		<b>INDICADOR:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Directivos</li> <li>▪ Socios</li> </ul>	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	COORDINADOR DEL OBJETIVO	ACTIVIDADES
Identificar las necesidades de capacitación de los miembros de la organización, mediante un diagnostico, que permita mejorar la calidad de productos y servicios ofertados.	Desarrollo de los conocimientos y habilidades de los socios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria</li> <li>▪ Comisión de Talento Humano</li> </ul>	Identificar las necesidades de capacitación Gestionar planes de capacitación para los socios.
Determinar las comisiones idóneas mediante el análisis situacional que permitan la organización y ejecución efectiva del trabajo en la asociación	Distribución del trabajo de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidente</li> <li>▪ Comisión de Talento Humano.</li> </ul>	Determinar encargados de la comisiones con sus respectivas funciones. Planificar las actividades de cada departamento. Implementar política de Talento humano e incentivos
Mejorar la comunicación con el cliente interno y externo de la organización mediante un diagnostico que permita el desarrollo eficiente de actividades	Implementación sistemas de información y control.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría</li> <li>▪ Comisión de Marketing y Relaciones Públicas</li> <li>▪ Comisión de Talento Humano</li> </ul>	Crear un buzón de sugerencias para los clientes de la asociación ubicados en lugares estratégicos.  Socializar y cumplir eficientemente las ordenanzas y demás regularizaciones
Orientar a los miembros hacia el sentido de pertenencia, mediante la implementación de principios y valores que permitan una optima integración y participación en la organización.	Implementación de la Cultura organizacional dentro de la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaría</li> <li>▪ Comisión de Talento Humano,</li> <li>▪ Comisión de Planificación Cultural e Integración.</li> </ul>	Socializar principios y valores con los miembros de la asociación.  Elaboración de ficha de ingreso de nuevos socios. Planificación y desarrollo en determinados periodos de actividades deportivas. Desarrollo de actividades sociales.
Brindar calidad a los clientes mediante una selección de proveedores que permita un mejor acceso a los productos.	Contacto con proveedores de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Secretaria</li> <li>▪ Comisión de Talento Humano</li> </ul>	Mantener una base de datos accesible de proveedores confiables.
Fortalecer la imagen de la organización mediante el uso de herramientas permitiendo su posicionamiento en la mente del consumidor	Posicionar la imagen de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidente</li> <li>▪ Comisión de Relaciones Públicas y Marketing.</li> </ul>	Difundir las actividades que se encuentre realizando la Asociación “Salinas Internacional”. Implementar estrategias de publicidad e imagen organización

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

### 4.5.3. Proyección de la Estructura Organizativa

#### 1. Enfoque Estructural

Para que una organización pueda ser efectiva requiere mantener una capacidad de respuesta óptima en el mercado, por ello la flexibilidad, la coordinación y la innovación son primordiales. El Enfoque estructural horizontal provee de estas características, las actividades se basan en las nuevas tendencias de las organizaciones donde predomina la comunicación y la toma de decisiones de manera ágil lo que garantiza un desenvolvimiento efectivo.

**Coordinación:** se logrará al definir comisiones y determinar las tareas y funciones de sus integrantes, conociendo las actividades que debe realizar y la interrelación del trabajo con las demás comisiones propuestas.

**Aprendizaje:** Caracterizada por la capacidad de generar información que respalde el trabajo de las comisiones y aportar al trabajo de las demás comisiones. Es decir se desplaza la existencia de rigidez en las comisiones sugeridas.

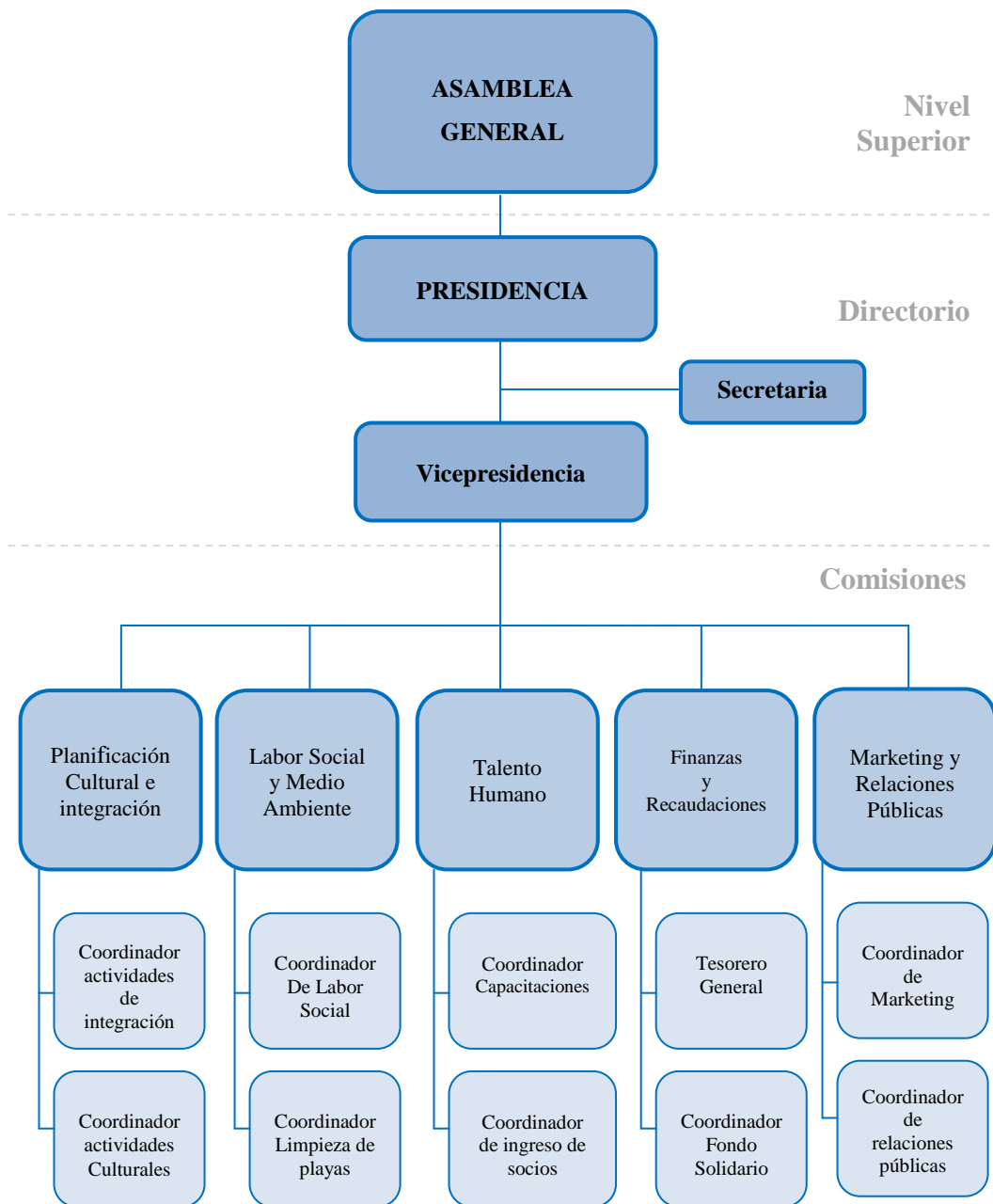
**Innovación:** Permitiendo el empowerment con responsabilidad pensando la repercusión en la organización.

**Trabajo en equipo:** Las tareas dentro de la asociación se encuentran organizadas mediante comisiones, cada una tiene sus funciones determinadas pero que sin embargo se encuentran direccionadas a cumplir la misión y visión propuestas para la asociación, por lo que se debe trabajar en equipo en la ejecución de actividades que integren y fortalezcan a la organización.

**Descentralización en la toma de decisiones:** La creación de comisiones permite que se tomen decisiones de manera ágil en las actividades concernientes, siendo eficientes reflejado en el desenvolvimiento de la organización en general.

## 2. Orgánico funcional

**Gráfico No. 21**  
**Organigrama Estructural para la Asociación**  
**de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines**  
**“Salinas Internacional”**



**Fuente:** Viviana Mateo Lino  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**a. Asamblea general**

**Objetivo general:**

Decidir sobre los aspectos de relevancia que se presenten en la Asociación de comerciante Minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Integración:**

La asamblea general es quien ejerce mayor autoridad en la organización, siendo el órgano con la mayor potestad para decidir, se integra con todos los miembros de la asociación. El número de integrantes será ilimitado, siempre y cuando estos estén legalmente inscritos. Su nivel de autoridad es máximo con poder de decisión absoluta mediante la votación.

**Períodos:**

Duración indefinida, pudiendo disolverse cuando así se decida.

**Sesiones:**

Existen dos tipos de sesiones para las asambleas:

Las asambleas ordinarias que se efectúan cada mes con presencia de la mayoría de los socios, el quórum requerido será el de la mitad del número de los socios más uno, tomando decisiones acorde a la mayoría de votos.

Las sesiones extraordinarias se realizan cuando sea necesario, bajo carácter urgente, para tomar decisiones o acatar resoluciones expedidas por la autoridad.

El plazo previo mínimo de convocatoria es de 48 horas, las reuniones se dirigen por el presidente o quien haga sus veces o por el secretario.



**b. Presidencia**

<b>Identificación del Cargo</b>
<b>Integrado por:</b> Un presidente <b>Forma de Designación:</b> Elegido por la asamblea general.
<b>Objetivo General del Cargo</b>
Representar, evaluar y decidir sobre aspectos administrativos de la asociación
<b>Funciones y Tareas específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Representar legal, judicial y extrajudicialmente a la asociación</li><li>▪ Convocar y presidir las asambleas ordinarias y extraordinarias</li><li>▪ Elaborar informes de las actividades que se realiza para la asociación</li><li>▪ Controlar el cumplimiento de las tareas de los departamentos a su cargo.</li><li>▪ Responsable sobre los movimientos económicos e informar de aquellas que excedan el salario mínimo vital.</li><li>▪ Mantener buenas relaciones y contacto directo con las autoridades de la provincia de Santa Elena inmersas en el desarrollo de la asociación</li><li>▪ Vigilar el cumplimiento del estatuto de la asociación.</li></ul>
<b>Requisitos del Cargo:</b> Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el cargo: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Analítico</li><li>▪ Liderazgo</li><li>▪ Comunicativo</li><li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li><li>▪ Facilidad en la toma de decisión</li><li>▪ Trabajo en equipo</li></ul>

**c. Vicepresidencia**

<b>Identificación del cargo</b>
<b>Integrado por:</b> Un vicepresidente <b>Forma de Designación:</b> Elegido por la asamblea general.
<b>Objetivo general del cargo</b>
Direccionar y decidir sobre la parte administrativa que permita el desarrollo económico y social de los miembros.
<b>Funciones y tareas específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Conocer los aspectos legales de la asociación.</li><li>▪ Determinar las actividades interinstitucionales en las que debe participar la asociación.</li><li>▪ Auxiliar al presidente en ausencia ante las asambleas ordinarias y extraordinarias.</li><li>▪ Presentar informes de las actividades realizadas.</li><li>▪ Controlar el cumplimiento de las tareas de las comisiones a su cargo.</li><li>▪ Mantener buenas relaciones y contacto con el directorio, departamentos a su cargo y socios en general</li><li>▪ Vigilar en conjunto con la directiva el cumplimiento del estatuto.</li></ul>
<b>Requisitos del cargo:</b> Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el cargo:  <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Liderazgo</li><li>▪ Comunicativo</li><li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li><li>▪ Trabajo en equipo</li></ul>

**d. Secretaria**

<b>Identificación del cargo</b>
<b>Integrado por:</b> Un/a secretario/a <b>Forma de Designación:</b> Elegido por la asamblea general.
<b>Objetivo general del cargo</b>
Documentar asuntos importantes, analizar situaciones internas y relacionar a la asociación con el entorno.
<b>Funciones y tareas específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Constatar el quórum necesario y sesiones del Directorio para instalación de las asambleas.</li><li>▪ Soporte del presidente en emisión de convocatoria tanto ordinaria como extraordinaria</li><li>▪ Documentar la información necesaria requerida y resoluciones de las asambleas.</li><li>▪ Mantener al día la documentación necesaria de la asociación.</li><li>▪ Consultar a expertos sobre aspectos judiciales en casos necesarios para la asociación, a fin de asesorar al presidente.</li><li>▪ Determinar las necesidades de conocimiento científico y técnico que requieran los socios.</li><li>▪ Vigilar en conjunto con la directiva el cumplimiento del estatuto de la asociación.</li><li>▪</li></ul>
<b>Requisitos del cargo:</b> Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el cargo: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Organización.</li><li>▪ Comunicativo.</li><li>▪ Buenas relaciones interpersonales</li></ul>

**e. Planificación Cultural e Integración**

<b>Identificación del cargo</b>
<b>Integrado por:</b> Un/a director/a de Planificación cultural e integración <b>Forma de Designación:</b> Elegido por la asamblea general.
<b>Objetivo general del cargo</b>
Planificar el desarrollo de actividades que promuevan la comercialización, la difusión de la cultura peninsular y actividades que fomenten la integración y relaciones sociales internas e interinstitucionales de la asociación.
<b>Funciones y tareas específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planificar el desarrollo de actividades que permitan mejorar la comercialización y por ende los ingresos económicos para la asociación.</li><li>▪ Desarrollar actividades sociales: bingos, bailes, paseos y encuentros deportivos internos.</li><li>▪ Coordinar con los responsables en otras asociaciones para el desarrollo de actividades sociales y deportivas interinstitucionales.</li><li>▪ Coordinar con las autoridades el desarrollo de ferias y similares.</li><li>▪ Elaborar presupuestos de las actividades que planifique realizar.</li><li>▪ Presentar informes de las actividades realizadas periódicamente.</li><li>▪ Mantener buenas relaciones y contacto con el directorio y socios.</li></ul>
<b>Requisitos del cargo:</b> Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el cargo: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Visionario.</li><li>▪ Líder de actividades deportivas y recreacionales.</li><li>▪ Buenas relaciones interpersonales.</li></ul>

**f. Labor Social y Medio Ambiente**

<b>Identificación del cargo</b>
<b>Integrado por:</b> Un/a director/a de Labor Social y Medio Ambiente <b>Forma de Designación:</b> Elegido por la asamblea general
<b>Objetivo general del cargo</b>
Promover y velar por el bienestar social de los miembros de la asociación y la preservación del espacio de trabajo manteniendo el ornato de las playas
<b>Funciones y tareas específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Planificar actividades que permitan ampliar el fondo solidario.</li><li>▪ Coordinar comisiones de visita e informe de calamidades de los socios.</li><li>▪ Firmar en conjunto los comprobantes y demás documentos de los fondos mortuorios y ayudas económicas entregadas a los socios.</li><li>▪ Colaborar con los familiares de los socios fallecidos en todas las diligencias que se tenga que realizar.</li><li>▪ Designar las brigadas para el mantenimiento y limpieza de las playas.</li><li>▪ Presentar informes de las actividades realizadas periódicamente.</li><li>▪ Mantener contacto con el Ministerio de Turismo sobre actividades en las que se requiere colaboración de la asociación.</li><li>▪ Mantener buenas relaciones y contacto con el directorio y socios.</li></ul>
<b>Requisitos del cargo:</b> Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el cargo:  <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Solidario.</li><li>▪ Líder de actividades sociales y ambientalistas.</li><li>▪ Buenas relaciones interpersonales.</li></ul>

**g. Talento Humano**

<b>Identificación del cargo</b>
<b>Integrado por:</b> Un/a director/a de Talento Humano <b>Forma de Designación:</b> Elegido por la asamblea general
<b>Objetivo general del cargo</b>
Controlar la disciplina y desarrollo de las habilidades científicas y técnicas de los miembros de la asociación.
<b>Funciones y tareas específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Recibir y corroborar la documentación necesaria para el ingreso de los nuevos miembros a la asociación.</li><li>▪ Colaborar con el cumplimiento de las ordenanzas municipales por los miembros de la asociación.</li><li>▪ Exigir que se cumpla el uso adecuado del uniforme herramientas y demás artículos que representen al usuario como miembro de la asociación</li><li>▪ Desarrollar un cronograma de capacitación anual para la asociación.</li><li>▪ Mantener contacto con el GAD de Salinas, el Ministerio de Industrias y Producción y demás organismos sobre actividades de capacitación en las que pueda participar la asociación.</li><li>▪ Mantener buenas relaciones y contacto con el directorio y socios.</li></ul>
<b>Requisitos del cargo:</b> Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el cargo: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Visionario.</li><li>▪ Líder de actividades del conocimiento.</li><li>▪ Buenas relaciones interpersonales.</li></ul>

## **h. Marketing y Relaciones Públicas**

<b>Identificación del cargo</b>
<b>Título del cargo:</b> Marketing y Relaciones Públicas <b>Integrado por:</b> Un/a director/a de Marketing y Relaciones Públicas. <b>Forma de Designación:</b> Elegido por la asamblea general
<b>Objetivo general del cargo</b>
Analizar formas de mercadeo, difundir y vincular a la asociación con la comunidad en general, con la empresa pública y autoridades de la provincia.
<b>Funciones y tareas específicas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Determinar nuevos canales para la comercialización de las artesanías dentro de la jurisdicción del cantón Salinas.</li><li>▪ Trabajar en la fidelización de los clientes.</li><li>▪ Fomentar la cultura organizacional.</li><li>▪ Promocionar los productos de la asociación.</li><li>▪ Comunicar las actividades en los medios de comunicación de la provincia.</li><li>▪ Mantener contacto con el GAD de Salinas, el Ministerio de Industrias y Producción, Ministerio de Turismo y demás organismos sobre actividades en las que pueda incursionar la asociación a fin de relacionarse con la comunidad y posicionarse con los clientes.</li><li>▪ Mantener buenas relaciones y contacto con el directorio y socios.</li></ul>
<b>Requisitos del cargo:</b> Conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el cargo: <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Visionario.</li><li>▪ Líder de actividades sociales.</li><li>▪ Promotor de desarrollo.</li></ul>

### **3. Políticas de Talento Humano e incentivos**

Las políticas de Talento Humano para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” se encuentran categorizadas de la siguiente manera:

#### **a. Políticas de reclutamiento**

- Los nuevos socios deberán presentar documentación (cédula de identidad y papeleta de votación actual).
- Llenar la ficha de solicitud de ingreso a la asociación.
- No haber sido expulsado de otras asociaciones.
- Estar en goce de sus derechos de ciudadanía.
- Ser mayor de 18 años de edad.
- Realizar actividades de comercialización de artesanías, artículos y accesorios de playa.

#### **b. Políticas de formación y desarrollo**

- Brindar ayudas de beneficencias ante calamidades de los socios
- Préstamos equitativos de crédito, fondo mortuario y demás beneficios.
- Mantener limpio y ordenado el espacio de trabajo.
- Mostrar el respeto al turista en cuanto al trato que se trasmite.



- Usar adecuadamente: el uniforme, credenciales y distintivos de la asociación.
- Cumplir puntualmente con las cuotas ordinarias, extraordinaria y demás obligaciones que se establezcan en la asamblea.
- Defender con lealtad los derechos de la institución mantener reserva en la los aspectos internos de la misma.
- Mantener respeto y buenas relaciones con los miembros de la asociación.
- Asistir puntualmente a las asambleas, actividades de integración y de formación a las que se convoque por parte del directorio o estén respaldadas por el mismo.
- Colaborar con las actividades de integración.
- Asistir obligatoriamente y predispuesto a las capacitaciones gestionadas por la asociación.

**c. Políticas de recompensas**

- Respaldar de forma judicial y extrajudicial a los miembros de la asociación ante cualquier inconveniente en el desarrollo de las actividades de comercialización de gafas, artesanías y afines de la asociación.
- Elegir, reconocer y premiar periódicamente a los miembros líderes acorde a su desempeño y sentido de pertenencia a la asociación.
- Capacitar científica y técnicamente a los miembros de la asociación de forma gratuita y eficiente.

#### **4. Cuadro de Mando Integral**

Al aplicar el cuadro de mando integral a la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, se permite el transformar los elementos intangibles relevantes como misión y visión en indicadores estratégicos desde cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y el aprendizaje.

##### **a. Perspectiva financiera para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”**

A pesar de ser una institución sin fines de lucro, se busca que la organización mejore sus ingresos y por consiguiente la rentabilidad de cada actividad emprendida por cada miembro. La base para la asociación, debido a que la mayor parte de sus miembros se dedican a la comercialización, lo ideal es desarrollar contacto con proveedores de calidad que permitan aumentar las ventas de los socios. De la misma manera es necesario diversificar en las líneas que actualmente comercializa la asociación. Para ello entre las acciones es necesario desarrollar una base de datos de proveedores, mejorar la forma de comercialización e incluir herramientas de imagen corporativa.

##### **b. Perspectiva clientes para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”**

En este aspecto del Cuadro de Mando Integral, la propuesta busca fidelizar a los clientes mediante un trabajo en equipo con las comisiones, fortaleciendo las capacidades de los socios y que esto se refleje en un servicio y producto de calidad, esto se lograría desarrollando sistemas de información con los clientes mediante el sondeo de sus requerimientos en un buzón de sugerencias, donde al procesar la información se conocerá los aspectos que se requiere fortalecer y cumplir en altos porcentajes con las expectativas de los clientes.

**c. Perspectiva de Procesos operativos para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”**

Se pretende mejorar los procesos internos que repercuten en los resultados y el producto final que se entrega. Para ello, se requiere distribuir el trabajo de la asociación y fortalecer las relaciones internas y lazos de confraternidad, de esta manera se obtendría un aumento en la motivación para el trabajo de los miembros de la organización. La distribución del trabajo establece el mejorar los niveles de comunicación además de poder incrementar actividades de integración de los afiliados. Una de las acciones que se considera ejecutar dentro del diseño organización es la estructura organizacional adecuada, la misma que entre sus funciones considere el mantener una comisión encargada del desarrollo de las actividades de integración,

**d. Perspectiva de la innovación y aprendizaje para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”**

En la perspectiva de innovación y aprendizaje que considera el CMI se considera el desarrollo de conocimientos y habilidades de los socios además de fomentar su participación en las actividades de la asociación.

La manera adecuada en que los socios puedan desarrollar sus habilidades es mediante la capacitación adecuada y esto solo se alcanzaría sondeando periódicamente las necesidades reales de conocimiento. Los miembros, al estar correctamente capacitados brindaran servicios y productos de calidad permitiendo que el afiliado desarrolle sentido de pertenencia al sentirse dentro de una organización que fomente su crecimiento.

A continuación se detalla el CMI para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” del cantón Salinas, provincia de Santa Elena:

### Cuadro No. 6: Cuadro de Mando Integral

#### Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

Perspectiva	Mapa de estrategia	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones
Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de contacto con proveedores de calidad para los productos ofertados por la asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la utilidad de las ventas de los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar las ventas de los socios.</li> <li>Mejorar la calidad de las artesanías y artículos ofertados</li> <li>Diversificar las líneas de productos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base de datos de proveedores.</li> <li>Mejorar la forma de comercialización y exposición del producto</li> <li>Herramientas de imagen corporativa.</li> </ul>
Perspectiva de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de sistemas de información con los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación con el cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la fidelidad del cliente (volúmenes de venta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar la fidelidad de los clientes de la asociación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar el buzón de sugerencias para los clientes</li> </ul>
Perspectiva de los procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distribución del trabajo de la asociación</li> <li>Fortalecer las relaciones internas y lazos de confraternidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organización del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la motivación de los miembros de la asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los niveles de comunicación de la directiva y los miembros de la asociación.</li> <li>Incrementar las actividades de integración internas y externas de los socios a fin de fortalecer las relaciones sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la estructura de trabajo adecuada para la asociación.</li> <li>Desarrollo de actividades de integración.</li> </ul>
Perspectiva de la innovación y el aprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de conocimientos y habilidades de los socios</li> <li>Fomentar la participación de los socios en las diferentes actividades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de habilidades y participación en los socios en socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor innovación y productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el nivel de participación de los socios en las actividades de la asociación.</li> <li>Desarrollar las habilidades de los miembros de la asociación</li> <li>Aumentar la productividad e innovación de los miembros de la asociación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detectar las necesidades de capacitación de los socios.</li> </ul>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

## 5. Sistema de Información y Control

Los sistemas de información constituyen las actividades que tendrá que realizar la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, obtener soluciones a partir del procesamiento de problemas, para ello se emplean los siguientes elementos:

- **Personas:** Directivos, socios, proveedores y clientes de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”
- **Datos:** Sugerencias del buzón, recepción de disposiciones de las autoridades.
- **Procesos:** Análisis de las comisiones de los datos, socialización de la problemática y posibles soluciones en asamblea, redacción de la resolución
- **Tecnologías:** Uso del sistema informático para el ingreso y respaldo de la documentación de la asociación.

Se requiere de un proceso de recepción de la información, que estará establecido bajo los siguientes parámetros:

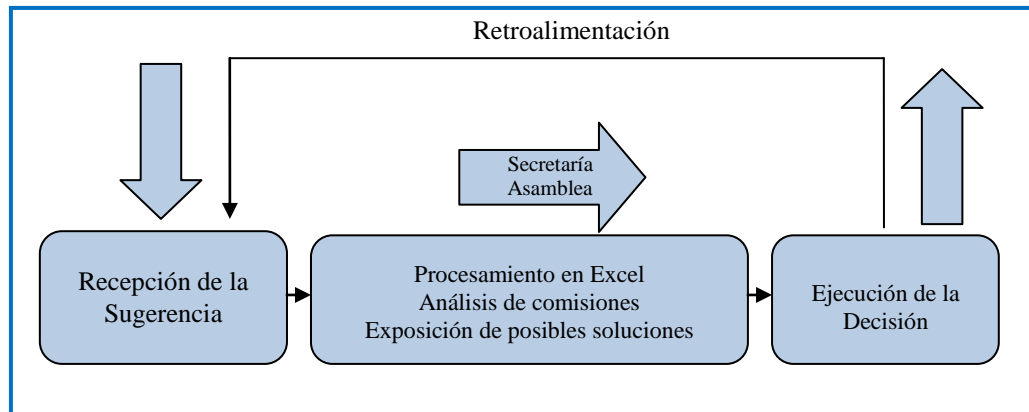
### a. Sistemas de información y control para el cliente externo – turista

En tanto al control de actividades, la asociación cuenta con la unidad de Secretaría que almacena información de forma digital y física.

La asociación emplea software básico como es el paquete que facilita Microsoft Office, para procesamiento de texto y desarrollo de cálculos; de esta manera se redacta toda la documentación: Convocatorias, oficios, orden del día, etc., o se procesan datos para ser tabulados, analizados gráficamente, y respaldar las recaudaciones de la institución.

## Gráfico No. 22

### Sistema de información: Cliente externo - turista



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Sistema de información:** El proceso inicia en la recolección de las sugerencias emitidas por los clientes y depositadas en los buzones que se encontrarán estratégicamente ubicados; luego estas sugerencias son receptadas por la secretaria, quien procesará la información en Excel para su representación gráfica, se brinda el informe de las sugerencia a los encargados de las comisiones para desarrollar posibles soluciones considerando recursos y herramientas con los que cuenta la asociación, de esta forma, dependiendo del impacto que genere la posible solución, proceder por las comisiones o llevar a votación en la asamblea.

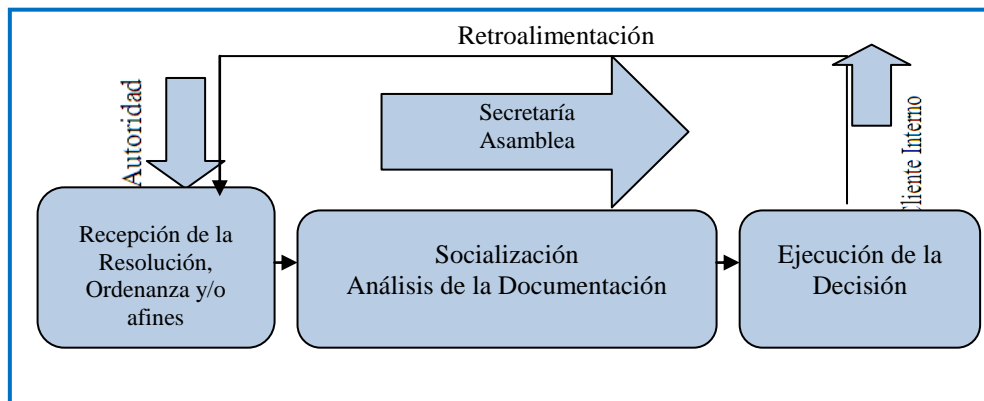
**Sistema de Control:** Se empleará las siguientes herramientas para el control:

- Hojas de sugerencias foliadas, membretadas y firmadas por el encargado del directorio, como elemento de entrada de los datos.
- La secretaria deberá efectuar el registro de la resolución en los archivos de la asociación.
- Nivel de aceptación de los clientes: la efectividad de los resultados será medible en el volumen de ventas, la fidelidad del cliente que como elemento de salida del proceso indicarán el cumplimiento adecuado de la resolución.

b. **Sistemas de Información y control para el cliente interno – socios.**

**Gráfico No. 23**

**Sistema de información: Cliente interno – socio**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Sistema de información:** Este proceso comprende para los datos provenientes de: la asamblea de la asociación, del GAD Municipal del cantón Salinas y/o de las autoridades que tengan ejercicio de poder sobre las actividades que realiza la asociación. Relativa a las decisiones que se tomen en beneficio de la organización documentadas en: Resolución de asamblea, ordenanza municipal, diversos comunicados y afines que deberán cumplirse para un mejor desenvolvimiento de actividades por parte de los miembros. El proceso considera de igual forma la socialización en asamblea y finalmente la ejecución por el quórum.

**Sistema de Control:** Se empleará las siguientes herramientas y procedimientos para el control del cumplimiento de las actividades encaminadas a la comunicación con el cliente interno de la asociación.

- Resoluciones, ordenanzas y afines almacenadas en la Secretaría, como elemento de ingreso de datos a la asociación.
- Socialización en orden del día como procesamiento de la información.
- Registro del orden del día con la debida socialización a los miembros, ingresada por la secretaria a la documentación de la asociación

## **6. Vínculos Interorganizacionales**

La Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” mantendrá y fortalecerá sus vínculos interinstitucionales con diferentes entidades con las en conjunto se establecen actividades para el trabajo efectivo:

### **a. Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal del Cantón Salinas**

Constituye la autoridad máxima que regula la actividad de los afiliados a las diferentes asociaciones de la playas del cantón Salinas, además es la entidad que debe emitir ordenanzas que permitan crear condiciones idóneas para el trabajo en las playas, de igual forma tomar decisiones para solucionar las problemáticas que se presenten y donde la acción única de las asociaciones no pueda tener gran impacto. Dentro de los objetivos organizacionales de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, se considera el desarrollo de proyectos en conjunto con las autoridades, esto se direcciona a la viabilidad y garantía que ofrece la imagen municipal a los socios.

Además el gobierno autónomo descentralizado del cantón Salinas a través de la comisaría municipal es la encargada del control del comercio en las playas; su principal función es velar por un trabajo garantizado, ordenado y justo, es decir impedir la incursión de comerciantes informales que disminuyen los ingresos de los comerciantes formales o que desprestigian el trabajo de los mismos.

### **b. Ministerio de Inclusión Económica y Social – MIES**

Constituye el ente para que diversos sectores de la sociedad, entre ellos las asociaciones, puedan ingresar a la economía de la que por justicia y derecho forman parte apoyando la política económica mediante la acción del gobierno con los distintos ministerios sectoriales.



Su finalidad es asegurar políticas y mantener un seguimiento y control en las actividades que realicen las asociaciones. La regulación que brinda el MIES es de gran importancia por ser el órgano rector que a proyección permita la gestión de actividades de integración o capacitación.

**c. Ministerio de Turismo**

Es el encargado de la preservación del espacio turístico para una mejor apreciación por parte del visitante de las playas, siendo el cantón Salinas un balneario reconocido a nivel nacional e internacional, el ministerio se preocupa por su condición.

El trabajo que se realiza en conjunto con las asociaciones de la playa para la preservación e higiene de la misma, manteniendo convenios con los socios para establecer días en los que se realicen brigadas de limpieza.

**d. Proveedores**

La asociación deberá fortalecer y desarrollar sus relaciones con proveedores de calidad y confianza a nivel provincial y nacional.

Actualmente no mantienen proveedores definidos o estables. Para ello se sugiere la estructuración de una base de datos a cargo de la secretaría de la institución, este documento será de fácil acceso y a la vez será actualizado por experiencias individuales de cada socio, entre los proveedores con los que contará la base de datos tenemos:

- Proveedores de gafas
- Proveedores de accesorios de playas
- Proveedores de insumos de artesanías
- Proveedores de artesanías

## **7. Cultura Organizacional**

### **a. Principios Corporativos**

**Compromiso con el cliente:** Cumplir con las expectativas hacia los clientes de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” mediante un trato eficiente con calidez ligado con un producto de óptima calidad.

**Compromiso con la Innovación:** Productos diferenciados por la creatividad de los artesanos de la asociación y la comercialización de artículos sofisticados, actuales y modernos en el medio.

**Compromiso de Trabajo en Equipo:** Confraternidad, colaboración de medios, herramientas de conocimientos y estrategias para ofrecer productos de óptima calidad a los clientes de la asociación.

**Compromiso con el medio ambiente:** Preservar el lugar donde se realizan las actividades de comercialización, conocedores del potencial turístico que tiene el balneario y de la preservación que este necesita.

**Compromiso con el Desarrollo Científico y Técnico:** El talento humano es el principal producto que se comercializa en el cantón Salinas para los turistas, el compromiso es fortalecerlos en conocimiento de buenas prácticas en el trato con el cliente y de proveer de la innovación en elaboración de nuevas artesanías.

**Compromiso con el trabajo interinstitucional:** Conocedores que las buenas relaciones con la autoridad, la empresa privada y demás asociaciones permiten crear un mejor entorno para el desarrollo de las actividades, se considera importante ser recíprocos a la influencia positiva de las mismas sobre la institución.

## **b. Valores Corporativos**

**Liderazgo:** Cada miembro lleva dentro de sí un líder que multiplica optimismo, seguridad y deseos de superación, permitiendo el desarrollo óptimo de las actividades de cada comisión a fin de alcanzar el objetivo de la organización.

**Compañerismo:** Sinónimo de lealtad hacia quienes conforman el equipo humano de la asociación, aplicando la armonía y solidaridad en el desempeño diario.

**Actitud:** En tiempos de altos como de bajos ingresos demostrar siempre el liderazgo y el compromiso con la asociación por ser pioneros y productivos para cumplir con los objetivos de la organización además de la satisfacción del cliente.

**Honestidad:** Un trabajo responsable que genere confianza en nuestros clientes mediante precios justos y artículos de óptima calidad, demostrando la esencia humana de la organización.

**Profesionalismo:** Reflejado en la perseverancia, dedicación, esfuerzo diario y deseo de superación de cada miembro, que entrega en su trabajo la calidad y el compromiso con los objetivos de la asociación.

**Compromiso:** Con las metas de la asociación y los objetivos personales entregando un servicio y producto de calidad hacia el turista que visita el balneario de Salinas.

**Equidad:** Hacia los compañeros y hacia el turista; conocedores que todos necesitamos de todos en el círculo de la sociedad, un trato amable, justo y honesto internamente y hacia el entorno.

**Respeto:** Hacia los clientes, las autoridades, proveedores y el entorno en general que rodea el trabajo realizado por la asociación.

### c. Desarrollo de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional en cuanto al ingreso de nuevos socios considera implementar tres aspectos:

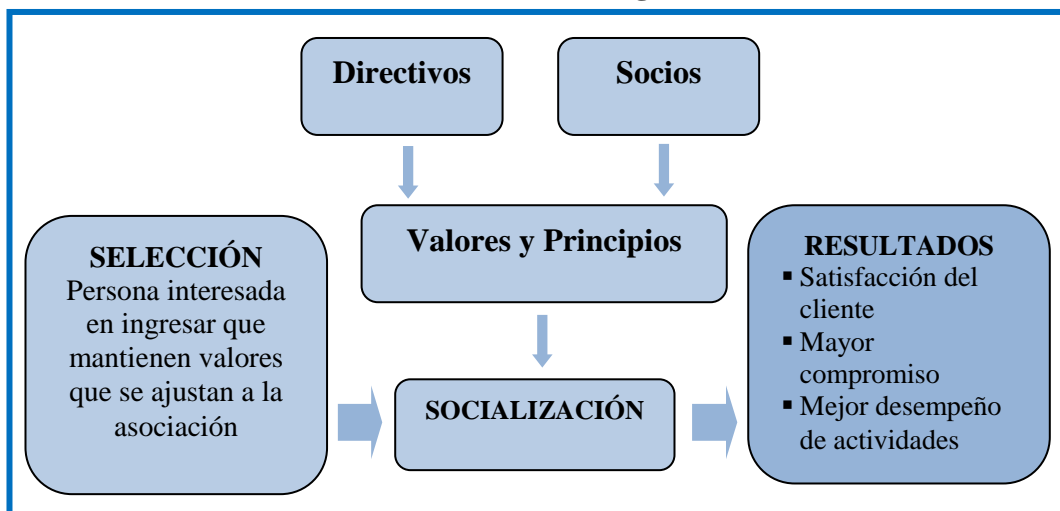
**Selección:** Es necesario siempre analizar a la persona que desee ingresar a la asociación, esta debe estar ajustada al perfil de la asociación, esto es relativo a valores, principios y actitudes.

**Socialización:** Esta es la etapa en la que el conocimiento es recibido por directivos y miembros líderes de la organización, en ella se comunican los valores y principios no de manera formal sino aquellos que se encuentren implícitos y que el nuevo miembro las identifique y desarrolle espontáneamente. Es necesario puntualizar que los directivos y líderes están totalmente involucrados con la asociación, por ello el transmitir la cultura será una tarea no muy compleja.

**Resultados:** Al involucrarse un nuevo miembro, los resultados serán: satisfacción del cliente, mejor desempeño de las actividades, mayor compromiso del socio.

Gráfico No. 24

#### Desarrollo de la cultura organizacional



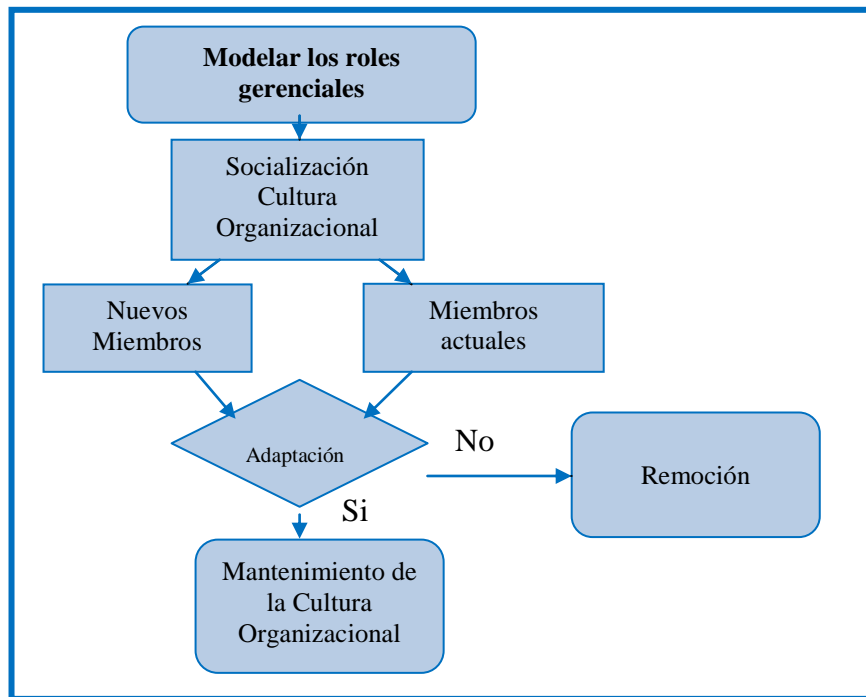
Fuente: Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

Elaborado por: Viviana Mateo Lino

d. **Mantenimiento de la Cultura Organizacional**

**Gráfico No. 25**

**Mantenimiento de la cultura organizacional**



**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**Modelar los roles gerenciales:** Este es el método para el mantenimiento de la cultura organizacional, basado en mantener el perfil del nuevo miembro o del actual socio con la asociación y su cultura organizacional. Mediante la comunicación los directivos y directores de las comisiones serán los encargados de la socialización la cultura organizacional, desde el más bajo rango jerárquico hasta los mandos medios se convertirán en comunicadores de la misión, visión, principios y valores corporativos de la asociación. Considerado un periodo de socialización de la cultura organizacional, si las actitudes de los socios no se alinean a lo requerido por la asociación, afectando al trabajo en conjunto, es necesario remover al socio acorde a lo decidido por la asamblea, donde se comunicará y evidenciará las actitudes del socio ante el desempeño de la Asociación de comerciantes de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”.

#### 4.5.4. Proyección de los Resultados

##### 1. Proyección de los Resultados de Efectividad

Se espera que con la aplicación del diseño organizacional, se pueda afectar positivamente a la organización relacionando las metas conjuntamente con los valores y lograr la efectividad interna, externa y técnica. Estos resultados se proyectan de la siguiente manera.

**Cuadro No. 7**  
**Efectividad Organizacional**

ENFOQUE	PROCESO	META
Enfoque de los recursos externos	Control	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Obtener costos reducidos de los insumos que emplean los artesanos para la elaboración de las artesanías.</li><li>▪ Adquirir artículos de calidad para la comercialización, sean estos: gafas, artesanías y accesorios de playa.</li><li>▪ Aumentar el nivel de aceptación por parte de los turistas.</li><li>▪ Desarrollar mayor interés por parte de las autoridades y otras instituciones hacia la organización.</li></ul>
Enfoque de los sistemas internos	Innovación	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Agilidad en toma de decisiones por parte de la directiva y de los directivos de las comisiones propuestas.</li><li>▪ Aumentar el índice de innovación de las artesanías y productos comercializados por los miembros de la asociación.</li><li>▪ Desarrollar el sentido de pertenencia de los socios permitiendo una mayor motivación y coordinación del trabajo.</li></ul>
Enfoque técnico	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reducir las pérdidas por calidad de productos o servicio.</li><li>▪ Mejorar la calidad del servicio al cliente.</li></ul>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”  
**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

**a. Efectividad de los recursos externos**

En la proyección de los resultados se pretende efectivizar y coordinar actividades que permitan controlar los aspectos externos que afectan a la organización. De esta manera se puede efectivizar el uso de los recursos internos que son escasos y valiosos, como es el caso del capital de inversión de los socios puesto que al mantener una base de datos actualizada de los proveedores de artículos de calidad se asegura que la calidad de inversión y que esto se refleje en las utilidades percibida por los afiliados.

**b. Efectividad de los sistemas internos**

Se pretende asegurar la capacidad innovadora de la organización y su funcionamiento de manera rápida y responsable. La asociación deberá tomar decisiones adecuadas y oportuna ante las necesidades que estén bajo su alcance, la calidad del servicio es un factor manipulable en cuanto se gestione capacitaciones y actividades que integren a los miembros de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, manteniendo un equipo de trabajo altamente productivo y motivado.

**c. Efectividad Técnica**

La capacidad que tenga la institución para convertir las habilidades y recursos en bienes para su comercialización, mediante las capacitaciones se busca que el socio sea competitivo desarrollando innovación, reduciendo sus pérdidas y ofertando calidad, como parte del proceso interno de desarrollo técnico del talento humano.

Los tres enfoques de efectividad son importantes para la proyección de los resultados del diseño organizacional, de cumplirse las situaciones planteadas se asegura mejoras en el desarrollo de las actividades de la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”.

## 4.6. Presupuesto

### 4.6.1. Presupuesto General del Diseño Organización para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”

El presupuesto general es un consolidado de los costos más importantes en los que se incurriría para la ejecución del modelo de diseño organizacional. Acorde a los valores obtenidos, el implementar el modelo de diseño organizacional propuesto le costará a la asociación:

**Tabla No. 15**  
**Presupuesto General**

<b>PRESUPUESTO GENERAL</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>TOTAL</b>
Presupuesto de Dietas	\$ 7.920,00
Presupuesto de capacitación	\$ 2.000,00
Herramientas de imagen y comunicación	\$ 1.841,00
Publicidad para la asociación	\$ 1.296,00
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 13.057,00</b>

Elaborado por: Viviana Mateo Lino

Fuente: Cotizaciones.

Los valores detallados en la tabla de presupuesto general, muestra el costo anual de implementación del Diseño Organizacional para Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional”, si bien es cierto la asociación es una organización sin fines de lucro, es necesario resaltar que la ejecución del diseño organizacional es una inversión para direccionar el desarrollo de la institución y de sus afiliados. El costo mensual aproximado es de \$22,67 por socio, valor podría ser modificado y llegar reducirse al realizar autogestión por parte de las comisiones que se sugiere crear.



#### 4.6.2. Presupuesto de Dietas

**Tabla No. 16**  
**Presupuesto de Dietas**

CARGO	DIETAS	MESES	TOTAL
Presidencia	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Vicepresidencia	\$ 150,00	12	\$ 1.800,00
Secretaría	\$ 60,00	12	\$ 720,00
Planificación Cultural e integración	\$ 60,00	12	\$ 720,00
Finanzas y Recaudaciones	\$ 60,00	12	\$ 720,00
Labor Social y Medio Ambiente	\$ 60,00	12	\$ 720,00
Talento Humano	\$ 60,00	12	\$ 720,00
Marketing y Relaciones Públicas	\$ 60,00	12	\$ 720,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 570,00</b>		<b>\$ 7.920,00</b>

**Fuente:** Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines "Salinas Internacional"

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

Se determina que al no existir algún tipo de motivación extrínseca, las actividades no son realizadas con el dinamismo adecuado, siendo necesario establecer una *dieta* que en términos económicos equivale a la compensación que la empresa da al trabajador en concepto de gastos necesarios relacionados con el trabajo.

#### 4.6.3. Presupuesto de Capacitación

**Tabla No. 17**  
**Presupuesto de capacitación**

CAPACITACIÓN			
DETALLE	CANT.	V.U.	TOTAL
Administrativas	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
Técnicas	2	\$ 500,00	\$ 1.000,00
			<b>\$ 2.000,00</b>

**Fuente:** Cotizaciones

**Elaborado por:** Viviana Mateo Lino

Se sugiere la realización de capacitaciones trimestrales, proyectando cuatro capacitaciones anuales, dos administrativas y dos técnicas.

#### 4.6.4. Presupuesto de herramientas de imagen y comunicación

La imagen que proyecte es de gran importancia para su desarrollo, por ello se sugiere el uso de determinados elementos que puedan ser usados en el área administrativa y en el área operativa.

**Tabla No. 18**  
**Herramientas de imagen y comunicación**

<b>HERRAMIENTAS DE IMAGEN</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>V.U.</b>	<b>TOTAL</b>
Camisetas tipo 1	48	\$ 8,00	\$ 384,00
Camisetas tipo 2	48	\$ 12,00	\$ 576,00
Credenciales	48	\$ 2,00	\$ 96,00
Gorras	48	\$ 5,00	\$ 240,00
Hojas membretadas	1000	\$ 0,15	\$ 150,00
Buzón de sugerencia	3	\$ 15,00	\$ 45,00
Hojas de sugerencia	5000	\$ 0,07	\$ 350,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 1.841,00</b>

Fuente: Cotizaciones

Elaborado por: Viviana Mateo Lino

#### 4.6.5. Publicidad para la asociación

Un aspecto que considera la propuesta es aumentar los niveles de ventas e implementar la comunicación de la asociación con la comunidad, para ello es necesario promocionar y difundir a la asociación.

**Tabla No. 19**  
**Publicidad para la asociación**

<b>PUBLICIDAD</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANT.</b>	<b>V.U.</b>	<b>TOTAL</b>
Anuncio en radio	1	\$ 806,00	\$ 806,00
Publicidad en prensa	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Volantes	1000	\$ 0,25	\$ 250,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.296,00</b>

Elaborado por: Cotizaciones

Fuente: Cotizaciones.

## CONCLUSIONES

- Uno de los principales retos para la asociación es adaptarse a los cambios que le genere el contexto sin considerar las dimensiones institucionales sino las exigencias que el mundo competitivo impone periódicamente.
- El empirismo puede llevar al desarrollo normal y eficiente de actividades pero con un impacto a corto plazo y sin repercusiones socio-económicas visibles para los miembros de la asociación.
- El desconocimiento de los objetivos y metas de una organización es el condicionante para que todos los miembros trabajen de forma individualista y que los resultados de sus esfuerzos personales no influyan en el progreso de la asociación.
- La administración en sus diferentes formas puede cumplir con las funciones asignadas y ser reconocidas por los miembros de una organización. Sin embargo un buen desenvolvimiento de actividades y la consecución de resultados efectivos necesita del interés y aportación de todos los involucrados en la asociación.
- La comunicación integral juega un papel de gran importancia en las organizaciones, puesto que permite el conocimiento, desarrollo y mejoras de las actividades institucionales, permitiendo la satisfacción y seguridad del cliente interno y externo de la organización.
- Es necesario mantener relaciones permanentes y trabajo en conjunto con las entidades del Estado, primordialmente con el GAD Municipal del cantón Salinas tanto para el desarrollo de habilidades de grupos que deseen emprender así como la promoción, protección y garantía del trabajo.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable la aplicación de la propuesta de Diseño Organizacional para la asociación puesto que es un medio para adaptarse a los cambios que el mundo está generando y que proporciona una opción viable, por lo que es necesario una reestructuración a fondo con la finalidad de que los esfuerzos lleven a cambios integrales y resultados óptimos.
- El modelo de Diseño Organizacional para la asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” es una propuesta encaminada a mejorar el actual desempeño administrativo proyectando resultados efectivos a sus miembros.
- Es recomendable que la asociación considere, aplique y socialice los objetivos y metas estructurados en la propuesta de tal forma que todos los miembros puedan direccionar sus esfuerzos hacia la visión organizacional y obtener un trabajo en equipo que beneficie en conjunto a la asociación.
- El modelo de Diseño Organizacional para la Asociación de comerciantes minoristas de gafas, artesanías y afines “Salinas Internacional” constituye una guía para el cumplimiento y planificación adecuada de actividades que permitan un crecimiento paralelo de la institución y sus miembros basados en una cultura organizacional de aprendizaje.
- Es necesario el desarrollo de la comunicación dentro de la asociación, de tal forma que los grupos de interés puedan involucrarse mejorando, desarrollando y fortaleciendo las actividades que los benefician de manera cíclica.
- La creación y fortalecimiento de relaciones interinstitucionales es una estrategia que garantiza a la asociación un crecimiento constante al mantener aliados que influyan en todas las áreas de desarrollo productivo, social y económico.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLOZA Ángel; Cárceles, Beatriz. (2009); Comercio y riqueza en el siglo XVII: estudios sobre cultura, política y pensamiento económico; segunda edición; Consejo Superior de Investigaciones Científicas; España.
- ARAYA Carlos. (2005); Historia de América en perspectiva latinoamericana; cuarta edición; Universidad Estatal Distancia; Costa Rica.
- BERNAL César. (2006); Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales; segunda edición; Pearson Education, México.
- CARRIÓN, Juan. (2007); Estrategia: de la visión a la acción; segunda edición; Esic Editorial; España.
- DAFT, Richard. (2007); Teoría y Diseño Organizacional; novena edición; Ceaning Learning; España.
- DAFT, Richard, Marcic Dorothy. (2006); Introducción a la Administración; cuarta edición; Editorial Thompson; México
- EDITORIAL Vértice (2008), Gestión de proyectos, primera edición, España: Ediciones Vértice.
- ENRIQUE Ana, Madroñero Gabriela, Morales Francisca y Pere Soler (2008); La planificación de la comunicación empresarial; Universidad de Barcelona, España.
- EYSSAUTIER DE LA MORA Maurice. (2006); Metodología de la investigación: desarrollo de la Inteligencia; quinta edición; Editorial Thompson; México.

- FEDUPEL. (2006); Tipos de Proyectos; FEDUPEL; Venezuela.
- FERNÁNDEZ Vincenç. (2006); Desarrollo de Sistemas de Información; primera edición; Ediciones UPC; España.
- FUENTEELSAZ Carmen, Icartisern Teresa, Pulpón Anna. (2006). Elaboración y presentación de un Proyecto de Investigación y una tesina; primera edición; Ube Salut Publica; España
- GARCÍA Mariola. (2011); Las claves de la Publicidad; séptima edición; Esic Editorial; España.
- GARETH Jones. (2008); Teoría Organizacional y Cambio; quinta edición; Pearson Education; México.
- GARZA Ario. (2007); Manual de técnicas de investigación para estudiantes de Ciencias Sociales y Humanidades; 7ma edición; El Colegio de México; México.
- GRANDE Idelfonso. (2009); Fundamentos y técnicas de investigación comercial; decima edición; Esic Editorial; España.
- HELLRIEGEL Don. (2009); Comportamiento Organizacional; decimo primera edición; Editorial Thompson; México.
- HITT Michael. (2006); Administración; novena edición; Pearson Education; México.
- IBARRA, Antonio; Hausberger Bernd. (2006); Comercio y poder en América colonial: los consulados de comerciantes, siglos XVII-XIX; Instituto Mora; México.

- KÖTHLER HolmDetLev, Martín Antonio. (2007); Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales; segunda edición; Editorial Artedis; España.
- LABRADA Ailed. (2012); Modelo de Diseño Organizacional: Una aplicación práctica; primera edición; Editorial Académica Española; España.
- METZGER Michael, Donaire Víctor. (2007); Gerencia estratégica de mercadeo; Editorial Thompson; México.
- MONTES Ángel. (2009); Ecuador contemporáneo: análisis y alternativas actuales; primera edición, Editorial Editium; España.
- MUNUERA José, Escudero Ana (2007); Estratégias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección; Esic Editorial; España.
- MUÑIZ Luis. (2010); Guía Práctica para mejorar un Plan de Negocios; Berca Editorial; España.
- RODRÍGUEZ Joaquín (2006); Dirección Moderna de Organizaciones; séptima edición; Thompson Editorial; México.
- VÁZQUEZ María, Ferreira Renaje, Mogollón Amparo, Sannamed José, Delgado Ma. Eugenia, (2006); Introducción a las técnicas cualitativas de investigación; Servei Publicacions; España.
- YUNI José, Urbano Claudio (2006); Técnicas para Investigar 2; segunda edición; Editorial Urbao Brujas; Argentina.

## **Webgrafía:**

- <http://www.inclusion.gob.ec/>
- <http://www.planificacion.gob.ec/>
- [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organizacioneshorizontales/default2.asp)
- <http://www.slideshare.net/LORENAJUYAR/politicas-de-la-organizacion-9276820>
- [www.feria-artesantias.com.ar](http://www.feria-artesantias.com.ar)
- <http://www.cordobaturismo.gov.ar/feria-de-internacional-de-artesantias-2013/>
- [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno\\_organizacional\\_continuacion.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo6/Pages/6.9/69Diseno_organizacional_continuacion.htm)



# **ANEXOS**

**Anexo No. 1**  
**Entrevista a los directivos**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS**  
**DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES**  
**“SALINAS INTERNACIONAL”**

**Objetivo:**

Obtener información relevante sobre el funcionamiento Asociación de comerciantes “Salinas Internacional”, aplicando una entrevista a los directivos que permita el desarrollo de un diseño organizacional adecuado.

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F  M

**1. ¿Cómo considera el desempeño administrativo de la actual directiva de la asociación?**

**2. ¿Cree que el trabajo de la directiva está adecuadamente organizado para facilitar las actividades laborales de los socios?**

**3. ¿Considera que las actividades laborales de los socios se desarrollan adecuadamente?**

**4. ¿De qué manera ha aportado la asociación con sus miembros?**

Capacitación técnica	<input type="checkbox"/>	Participación en ferias	<input type="checkbox"/>
Talleres motivacionales	<input type="checkbox"/>	Apoyo económico ante calamidades	<input type="checkbox"/>
Actividades de integración	<input type="checkbox"/>	Ninguno de los anteriores	<input type="checkbox"/>
Otros:			

**5. ¿Con que frecuencia se realizan las actividades anteriormente mencionadas?**

Siempre   
Casi siempre   
Algunas veces   
Muy pocas veces   
Nunca

**6. ¿Qué actividades considera necesarias implementar para el desarrollo idóneo de la asociación?**

Incentivar la participación de los socios   
Fomentar la participación en ferias y afines   
Gestionar la adquisición de insumos y mercadería de calidad   
Gestionar planes de capacitación idóneos

**7. ¿Qué tipo de capacitación requiere para mejorar la atención a los clientes de la asociación?**

Capacitación en idioma inglés básico e intermedio   
Capacitación en Técnica de ventas y motivación   
Capacitación en relaciones humanas   
Capacitación en técnicas de marketing   
Otras: \_\_\_\_\_

**8. Para la ejecución de planes de capacitación. ¿Con qué institución le gustaría realizarla?**

Municipalidad y/o instituciones publicas   
Empresa Privada   
Universidad Estatal Península de Santa Elena   
Otros: \_\_\_\_\_

**9. ¿Cree que las necesidades de los socios son suficientemente atendidas y escuchadas en la asociación?**

Si  No

¿Por qué?

**10. ¿Considera que existen buenas relaciones sociales entre los miembros de la asociación?**

Si  No

¿Por qué?

**11. ¿Qué tipos de cambios son necesarios para que se alcance un mejor desarrollo en la asociación?**

Desarrollo de actividades de integración

Mejorar la infraestructura para el trabajo la asociación

Mayor atención de las autoridades

Otros: \_\_\_\_\_

**12. ¿De qué manera puede darse el desarrollo de actividades de integración?**

Actividades deportivas internas

Desarrollo de actividades sociales y familia

Programar actividades deportivas con las demás asociaciones

Otras: \_\_\_\_\_

**13. ¿Cómo se puede mejorar la infraestructura para el trabajo?**

Mayor interés por parte de las autoridades

Trabajo en equipo con la empresa privada

Gestión propia para mejorar del área de trabajo

Otras: \_\_\_\_\_

**14. ¿Considera importante la aportación de la empresa privada en el trabajo de la asociación?**

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**15. ¿Considera importante la aportación de las autoridades de la provincia de Santa Elena en el trabajo de la asociación?**

Si  No

¿Por qué? \_\_\_\_\_

**16. ¿Qué tipo de atención requiere de las autoridades de la provincia de Santa Elena?**

Mejor ubicación para la comercialización de productos

Desarrollo de planes de capacitación para el sector

Mayor control en las playas ante el comercio informal

Fomentar el desarrollo de ferias de promoción locales e internacionales

Otros: \_\_\_\_\_

**Anexo No. 2**

**Encuesta a los socios**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS SOCIOS  
DE LA ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS  
DE GAFAS, ARTESANÍAS Y AFINES  
“SALINAS INTERNACIONAL”

**Objetivo:**

Obtener información relevante sobre el funcionamiento Asociación de comerciantes “Salinas Internacional”, aplicando la encuesta a socios, que permita el desarrollo de un diseño organizacional adecuado.

Edad: \_\_\_\_\_

Sexo: F  M

**1. ¿Está usted de acuerdo con el desempeño administrativo de la actual directiva de la asociación?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**2. ¿Qué opinión tiene de la comunicación que mantienen los socios con los directivos?**

Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

**3. ¿Qué opinión tiene sobre las relaciones sociales que mantienen los directivos con los socios?**

Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

**4. ¿Considera que la Asociación de Comerciantes “Salinas Internacional” ha aportado al desarrollo de las habilidades de los miembros?**

Si  No

**5. ¿Cree usted que la forma en la que se toman las decisiones en la asociación es la adecuada?**

Si  No

¿Por qué?

**6. ¿Cree usted que es necesario incentivar a los socios para que aumente su participación en las actividades de la asociación?**

Si  No

¿Por qué?

**7. ¿Qué razones le impiden a los socios participar activamente en la asociación?**

Horarios de trabajo

Desinterés propio hacia las actividades de la asociación

La Forma en la que se organiza la asociación

Falta de creatividad en las acciones de socios y directivas

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Otros \_\_\_\_\_

**8. ¿Es necesario realizar cambios integrales en la forma que está organizado el trabajo de la asociación?**

Si  No

¿Por qué?

**9. ¿Cree que las necesidades de los socios son suficientemente atendidas y escuchadas en la asociación?**

Si  No

¿Por qué?

**10. ¿Qué actividades considera que son necesarias fortalecer en la asociación de comerciantes minoristas “Salinas Internacional”?**

Capacitaciones Técnicas

Mejoramiento de infraestructura

Mejoramiento de gestión para recursos

Desarrollo del sentido de pertenencia mediante actividades sociales

Mayor apertura a la participación de los socios

Organización en las tareas que debe realizar la directiva

Mejorar las relaciones sociales y laborales con las autoridades de turno

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

**Anexo No. 3**

**Fotos de entrevista Sr. Luis Alcívar – presidente**




**Anexo No. 4**  
**Ficha de solicitud de ingreso**



ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS  
DE GAFAS, ARTESANIAS Y AFINES

## "SALINAS INTERNACIONAL"

**Acuerdo Ministerial No. 4632**



SOLICITUD DE INGRESO COMO SOCIO

Miércoles, 13 de Marzo de 2013

Sr.  
Luis Alcívar Rodríguez

PRESEIDENTE DE LA ASOCIACIÓN DE GAFAS, ARTESANIAS Y AFINES

Presente.-

De mi consideración:

Yo, \_\_\_\_\_ con cédula de identidad No. \_\_\_\_\_, me dirijo a usted libre y voluntariamente manifestando lo siguiente.

Es mi intención ingresar como miembro de la Asociación de comerciantes de gafas, artesánias y afines "Salinas Internacional", para lo cual me comprometo a lo siguiente:

1. Se verifique la información necesaria previa mi ingreso
2. Aportar las cuotas requeridas.
3. Cumplir con los estatutos, ordenanzas y políticas que existan para la Asociación

\_\_\_\_\_

Atentamente,

**Celular: 080902021 - Salinas - Ecuador**

1 DE 1



## SOLICITUD DE INGRESO

DATOS		
NOMBRE		
ACTIVIDAD COMERCIAL:	C.I.:	TELÉFONO:
DIRECCIÓN:		

ANTERIOR ASOCIACIÓN		
NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN		
MOTIVO DE SALIDA:	FECHA DE INGRESO:	FECHA DE SALIDA
NOMBRE DE REFERENCIA EN LA ASOCIACIÓN:		TELÉFONO:

**FAVOR CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:**

- 1. LA ACTIVIDAD LABORAL QUE REALIZA TIENE IMPORTANCIA DEBIDO A:**

---

---

- 2. DEL 1 (MÁS IMPORTANTE) AL 4 ( MENOS IMPORTANTE), CALIFIQUE:**

Cumplir con los requerimientos de los clientes	
Capacitarse constantemente	
Cumplir los objetivos de la asociación	
Aumentar los ingresos de las ventas	

- 3. PARA USTED, ¿QUE VALORES SON IMPORTANTES EN UNA PERSONA?**

Actitud  
Honestidad  
Profesionalismo  
Compromiso  
Equidad  
Liderazgo  
Respeto


**NOTA: SI TIENE ALGÚN TIPO DE DISCAPACIDAD, FAVOR ADJUNTAR CREDENCIAL DEL MIES.**

**Anexo No. 5**  
**Herramientas de imagen**

Publicidad Buzón



Credenciales



Uniformes



**Anexo No. 6**  
**Planilla de sugerencia**

ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS  
DE GAFAS, ARTESANÍAS Y AFINES

**"SALINAS INTERNACIONAL"**



Ac. Andino Min. Minoristas No. 4632

Buzón No. 00001

**PREGUNTAS, SUGERENCIAS, QUEJAS O FELICITACIONES**

Pregunta     Sugerencia     Reclamo     Felicitación

Espacio para su mensaje:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Celular: 080902021 • Salinas • Ecuador

**Anexo No. 7**  
**Buzón de sugerencias**





**Anexo No. 9**  
**Certificado gramatológico**

**CERTIFICADO GRAMATOLÓGICO**

En mi calidad de Gramatóloga, he procedido a la revisión del trabajo de titulación de la egresada Viviana Cristina Mateo Lino, con el tema "Diseño Organizacional para la Asociación de Comerciantes Minoristas de gafas, artesanías y afines "Salinas Internacional", cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2013"; el mismo que, realizado los ajustes respectivos por parte de la interesada, CERTIFICO que la tesis cumple con las normativas ortográficas, redacción y sintaxis.

Es todo cuanto puedo certificar, pudiendo la interesada dar el uso que estime conveniente.

Atentamente,



Ing. Linda Núñez G., MGE.

C.I. 1306380013

c.c.: Archivo.-



**Anexo No. 10**  
**Carta de Compromiso Institucional**



**ASOCIACIÓN DE COMERCIANTES MINORISTAS  
DE GAFAS, ARTESANÍAS Y AFINES**

**"SALINAS INTERNACIONAL"**

*Unión, trabajo y progreso*



---

Acuerdo Ministerial No. 4632

Salinas, Julio del 2012

OFICIO No.043-2012

Srta.  
VIVIANA MATEO LINO  
Egresada Ingeniería en Desarrollo Empresarial  
Universidad Estatal Península de Santa Elena

De mis consideraciones.-

Reciba un cordial saludo a la vez que auguro éxitos en cada actividad realizada en su desarrollo personal y profesional.

Yo, Alcívar Rodríguez Luis Enrique, en calidad de Presidente de la Asociación de Comerciantes Minoristas de gafas, artesanías y afines "Salinas Internacional", del cantón Salinas; mediante la presente autorizo realizar el estudio para la elaboración del DISEÑO ORGANIZACIONAL para la institución, por lo que estaremos prestos en mutuo acuerdo a entregar la información pertinente requerida.

De esta manera avalo dicha actividad, esperando obtener resultados favorables en su tesis de grado y para la organización a la que represento.

Atentamente,



Luis Alcívar Rodríguez  
C.I. 09161295-0  
Presidente



**Celular: 080902021 - Salinas - Ecuador**