



UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL  
CARRERA DE DESARROLLO EMPRESARIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE  
MUJERES 28 DE JUNIO DE LA COMUNA PALMAR, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2013-2014.

TESIS DE GRADO  
Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO EN DESARROLLO EMPRESARIAL

AUTOR: SORIANO TUMBACO CLAUDIO E.

TUTOR: ECON. KARINA BRICIO SAMANIEGO, MIM.

LA LIBERTAD – ECUADOR  
2013

La Libertad, Octubre del 2013

## APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación: “DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE MUJERES 28 DE JUNIO”, elaborado por el Sr. SORIANO TUMBACO CLAUDIO E , egresado de la Escuela de Ingeniería en Desarrollo Empresarial, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Desarrollo Empresarial, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

Atentamente

.....  
Econ. Karina Bricio Samaniego, MIM.  
TUTOR

## DEDICATORIA

Dedico este proyecto principalmente a Dios, quién ha estado a mi lado en cada paso dado, en momentos de angustia, esmero y dedicación, fue él quien me otorgó fe, fortaleza, salud y la esperanza para seguir por el camino que hoy veo realizado, sin su ayuda no hubiese sido posible concretar este esfuerzo..

A mi esposa, mis padres mis hijos Nathaly, Joan y Gilda, por ser guías y principal fortaleza para alcanzar esta meta que hoy conjuntamente con ellos he logrado; a mis hermanos quienes me dieron su apoyo incondicional en este importante paso de mi vida.

Claudio Soriano T

## AGRADECIMIENTO

Agradezco ante todo a Dios, por brindarme la oportunidad de llegar a la meta anhelada, a mis padres, a mi esposa por su constante apoyo para alcanzar la superación personal y profesional, al principal motor que día a día impulsan mis pasos, mis hijos Nathaly, Joan y Gilda, a la Universidad, la misma que abre sus puertas a personas que como yo buscamos prepararnos para un futuro competitivo, a mis maestros que me proporcionaron sus conocimientos y, a todas las personas que de alguna manera ayudaron en el logro de mi carrera.

Claudio Soriano T.

TRIBUNAL DE GRADO

---

Ing. Mercedes Freire Rendón. Msc  
DECANA DE FACULTAD  
C.C. ADMINISTRATIVAS

---

Eco. Félix Tigrero González.  
DIRECTOR DE ESCUELA DE  
INGENIERO COMERCIAL

---

Ing. Sofía Lovato Torres. MBA.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Eco. Karina Bricio Samaniego. MIM  
TUTORA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado. Msc  
SECRETARIO - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE  
MUJERES 28 DE JUNIO DE LA COMUNA PALMAR, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA, AÑO 2013.

Autor: Claudio Soriano Tumbaco

Tutor: Eco. Karina Bricio Samaniego. MIM

#### RESUMEN

La asociación 28 de Junio de la comuna Palmar provincia de Santa Elena inicia sus actividades de una manera empírica, realizando trabajos operativos y administrativos según en el tiempo como le es solicitado por los demandantes sin tener en cuenta los diferentes procesos que se realiza para obtener el producto terminado.

De tal manera la asociación cuenta con una pequeña participación en el mercado por las ventas que se realizan, pero no es suficiente para mantenerse en el mercado global y competitivo.

Como resultado de un análisis situacional se puede determinar que la asociación no tienen un nivel significativo en su organización, porque no realizan funciones específicas ya que no cuentan con departamentos administrativos, además que los asociados realizan tareas sin un fin específico o un objetivo en común para llegar a una meta institucional, la misma que no está definida por la falta de un plan de trabajo y por la limitada capacidad de administración de conllevar una empresa. Por lo que se propone un estudio para la implementación de un diseño organizacional para la institución.

## ÍNDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA.....	III
AGRADECIMIENTO .....	III
RESUMEN _____	V
ÍNDICE GENERAL _____	VI
Tema .....	1
Planteamiento Del Problema .....	1
Delimitación Del Problema .....	3
Formulación Del Problema. ....	3
Sistematización Del Problema.....	3
Evaluación Del Problema.....	4
Justificación _____	5
Objetivos _____	6
Hipótesis _____	7
 <b>CAPITULO I</b>	
1 Marco Teórico .....	10
1.1 Antecedentes _____	11
1.2 Fundamentación Teórica _____	13
1.2.1 Diseño Organizacional _____	13
1.2.1.1 Importancia del diseño organizacional. _____	14
1.2.1.2 Elementos del diseño organizacional _____	15
1.2.1.1.1 Organización informal _____	16
1.2.1.1.2 Organización formal. _____	17
1.2.1.3 Beneficios del diseño organizacional. _____	18
1.2.1.4 Modelos del diseño organizacional _____	18
1.2.1.4.1 Modelos de diseño organizacional Daft Richard _____	19

1.2.1.4.2	Modelo de diseño organizacional las 7 s de mckinsey _____	21
1.2.1.5	Estructura organizacional _____	23
1.2.1.6	Tipos de estructura organizacional _____	24
1.2.1.6.1	Estructura formal _____	24
1.2.1.6.2	Estructura informal _____	25
1.2.1.7	Objetivo de la estructura organizacional _____	25
1.2.1.8	Manuales organizacionales _____	25
1.2.1.9	Tipos de manuales _____	26
1.2.1.10	Organización _____	28
1.2.1.11	Comunicación en la organización _____	29
1.2.1.12	Eficiencia organizacional _____	29
1.2.1.13	Departamentalización _____	30
1.2.1.14	Planeación estratégica _____	30
1.2.1.14.1	Concepto de misión _____	31
1.2.1.14.2	Concepto de visión _____	32
1.2.1.15	Diagnóstico organizacional _____	33
1.2.1.16	Matriz de evaluación de factor interno mefi _____	33
1.2.1.17	Matriz de evaluación de factor externo mefe _____	34
1.2.1.18	Matriz foda _____	35
1.2.1.19	Modelo porter _____	36
1.2.2	Gestión administrativa _____	37
1.2.2.1	Definición de gestión _____	37
1.2.2.2	Importancia de la gestión _____	38
1.2.2.3	Objetivo de la gestión _____	39
1.2.2.4	Administración _____	40
1.2.2.5	Los principios generales de la administración _____	41
1.3	marco legal _____	45
1.3.1	Constitución Política del Ecuador _____	45
1.3.2	Soberanía económica -capítulo cuarto _____	45
1.3.3	Participación ciudadana _____	46
1.3.4	De las organizaciones sociales, el voluntariado y la formación ciudadana _____	47

## CAPÍTULO II

2	Metodología .....	50
2.1	Diseño De La Investigación _____	50
2.1.1	Diseño de investigación cuantitativa _____	50
2.1.2	Diseño de investigación cualitativa _____	50
2.2	Modalidad de la investigación _____	50



2.3	Tipos de investigación. _____	51
2.3.1	Por el propósito. _____	51
2.3.2	Por el nivel de estudio. _____	51
2.3.3	Por el lugar _____	52
2.4	métodos de la investigación. _____	52
2.4.1	Método deductivo. _____	52
2.4.2	Método analítico. _____	53
2.4.3	Método sintético. _____	53
2.5	Técnicas de la investigación. _____	53
2.6	Instrumento de la investigación. _____	54
2.7	población y muestra. _____	55
2.7.1	Población. _____	55
2.7.2	Muestra. _____	55
2.7.3	Tamaño de la muestra. _____	55
2.8	procedimiento y procesamiento de la investigación. _____	58
2.8.1	Procedimiento. _____	58
2.8.2	Procesamiento. _____	58

### **CAPÍTULO III**

3.	Análisis e interpretación de los resultados.....	59
3.1	Análisis de los resultados de la observación. _____	59
3.2	Análisis de la entrevista _____	61
3.3.	Análisis de resultados de las encuestas _____	63
3.3.1	Análisis resultados de la encuesta administrativos _____	80
3.3.2	Tabulación de los datos de las encuestas dirigidas a los administrativos	64
3.3.3	Análisis resultados de la encuesta dirigidas a operarios. _____	74
3.3.4	Tabulación de los datos de las encuestas dirigidas a operarios ____	74
3.3.5	Análisis de los resultados de la encuesta dirigida a los clientes. __	85
3.4	conclusiones _____	93
3.5	recomendaciones. _____	94

### **IV CAPÍTULO**

4.1	presentación. _____	95
4.3	dirección estratégica _____	97

4.3.1	Misión institucional. _____	106
4.3.2	Visión institucional. _____	106
4.3.3	Objetivo institucional. _____	107
4.3.3.1	Objetivo general _____	107
4.3.3.2	Objetivos específicos _____	107
4.4	Políticas de la asociación _____	108
4.5	Reglas de la asociación _____	126
4.6	Valores institucional _____	106
4.7	Cultura organizacional _____	128
4.8	Diagnóstico organizacional. _____	97
4.9	Matriz de marco lógico _____	98
4.10	Matriz de evaluación de factores internos _____	102
4.11	Matriz de evaluación de factores externos. _____	102
4.12	Matriz foda _____	104
4.13	Análisis de las fuerzas de porter _____	117
4.14	Estructura organizacional. _____	119
4.14.1	Objetivo de la estructura organizacional. _____	120
4.14.2	Orgánico funcional. _____	120
4.15.1	Funciones _____	120
4.16	Estrategias _____	108
4.17	Plan de acción _____	130
4.18	presupuestos: _____	129
4.18.1	Recursos: _____	129
4.18.1.1	Recursos humanos _____	131
4.18.1.2	Materiales y suministros de oficinas _____	132
4.18.1.3	Recursos tecnológicos _____	132
4.18.1.4	Cursos de capacitación para el personal _____	133
4.18.1.5	Recursos financieros _____	133
4.19	EVALUACIÓN _____	134
4.20	SEGUIMIENTO _____	134
4.21	CONCLUSIONES _____	135
4.22	RECOMENDACIONES _____	136
5.-	BIBLIOGRAFÍA.....	137

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro # 1	Operacionalización de las variables .....	8
Cuadro # 2	Distribución de la población.....	55
Cuadro # 3	Género del personal .....	64
Cuadro # 4	Promedio de las edades .....	65
Cuadro # 5	Nivel de educación.....	66
Cuadro # 6	Puestos de trabajos .....	67
Cuadro # 7	Organigrama funcional de la institución .....	68
Cuadro # 8	Importancia de la motivación laboral.....	69
Cuadro # 9	La planificación ayudaría en la institución.....	70
Cuadro # 10	Trabajo en equipo .....	71
Cuadro # 11	Calificación de la gestión administrativa .....	72
Cuadro # 12	El diseño organizacional fortalecera en la gestión.....	73
Cuadro # 13	Género del personal operarios .....	74
Cuadro # 14	Promedio de edad personal operativo .....	75
Cuadro # 15	Nivel de educación del personal operativo.....	76
Cuadro # 16	Actividad que se desarrolla .....	77
Cuadro # 17	Conocimientos de las funciones .....	78
Cuadro # 18	Definición de los objetivos de la institución .....	79
Cuadro # 19	Establece estrategia la institución .....	80
Cuadro # 20	Recursos necesarios .....	81
Cuadro # 21	Recursos de la institución.....	82
Cuadro # 22	Planificación de las tareas .....	83
Cuadro # 23	Modo de corrección de tareas.....	84
Cuadro # 24	Calidad de servicio de la institución .....	85
Cuadro # 25	Existen diversidad de productos .....	86
Cuadro # 26	Publicidad para la institución .....	87

Cuadro # 27	Disponibilidad de los productos de la institución.....	88
Cuadro # 28	Importancia de los productos de la asociación .....	89
Cuadro # 29	Diferenciación de los productos de la asociación .....	90
Cuadro # 30	Son productos de calidad de la asociación .....	91
Cuadro # 31	Desempeño de la institución.....	92
Cuadro # 32	Matriz marco lógico _____	98
Cuadro # 33	Foda institucional.....	103
Cuadro # 34	Matriz de factores internos .....	100
Cuadro # 35	Matriz de factores externos .....	102
Cuadro # 36	foda estratégico .....	105
Cuadro # 37	Presupuestos de capacitaciones .....	110
Cuadro # 38	Plan de Acción.....	130
Cuadro 39	Presupuesto de recursos humanos.....	131
Cuadro # 40	Presupuestos de suministros de oficinas .....	132
Cuadro # 41	Presupuestos tecnológicos .....	132
Cuadro # 42	Presupuestos de capacitación.....	133
Cuadro # 43	Presupuesto Financiero .....	133

## INDICE DE GRÁFICO

Gráfico # 1	modelo de Richard Daft .....	19
Gráfico #2	modelo las 7 McKinsey .....	21
Gráfico # 3	estadística del género de la institución .....	64
Gráfico # 4	promedio de edad de administradores de la institución ____	65
Gráfico #5	nivel de educación del personal administrativo .....	66
Gráfico # 6	definición de los puestos de trabajo de la organización ____	67
Gráfico # 7	estadística del organigrama funcional de la organización __	68
Gráfico # 8	importancia de la motivación laboral en la asociación ____	69
Gráfico # 9	estadística de planificación en la planificación administrativa ____	70
Gráfico # 10	trabajo en equipo fortalece la gestión administrativa _____	71
Gráfico # 11	calificación de la gestión administrativa actual _____	72
Gráfico # 12	diseño organizacional como fortaleza en la gestión _____	73
Gráfico # 13	estadísticas del género del personal operativo .....	74
Gráfico # 14	promedio de la edad del personal operativo.....	75
Gráfico # 15	nivel de educación del personal operativo .....	76
Gráfico# 16	actividad operaria de la institución.....	77
Gráfico # 17	conocimiento de responsabilidad institucional .....	78
Gráfico # 18	conocimiento de los objetivos institucionales.....	79
Gráfico # 19	estadísticas de aplicación de las estrategias .....	80
Gráfico # 20	cuentan con los recursos necesarios .....	81
Gráfico # 21	utilización de los recursos .....	82
Gráfico # 22	planificación en la gestión operativa .....	83
Gráfico # 23	calificación de modo de corrección de las tareas .....	84
Gráfico # 24	calificación del servicio de la organización .....	85
Gráfico # 25	estadísticas de los productos de la organización .....	86
Gráfico #26	existencia de la publicidad .....	87
Gráfico # 27	disponibilidad de los productos.....	88
Gráfico # 28	importancia del producto .....	89
Gráfico # 29	diferenciación del producto.....	90

Gráfico # 30	calidad del producto de la organización .....	91
Gráfico # 31	desempeño de la institución .....	92
Gráfico# 32	modelo de diseño organizacional de la organización .....	96

## MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.- TEMA

INFLUENCIA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LAS GESTIONES ADMINISTRATIVAS, MEDIANTE UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL. DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA LA ASOCIACIÓN ARTESANAL DE MUJERES 28 DE JUNIO DEL CANTÓN SANTA ELENA, AÑO 2013.

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la comuna de Palmar de la Provincia de Santa Elena se encuentra ubicada la Asociación Artesanal de Mujeres 28 de Junio. Con el pasar del tiempo la organización de la asociación se viene desarrollando muy lentamente por problemas internos que no han sido atendidos o resueltos durante su aparición. Por lo que es necesario citar estos problemas para buscar las posibles soluciones.

Limitado conocimiento de administración: La Asociación 28 de junio de la comuna de Palmar fue creada por personas emprendedoras que buscaban un mejor porvenir y calidad de vida, dominando una actividad que ayudaría a conseguir este objetivo; no obstante, no es suficiente para mantenerse con una gran participación en el mercado, los directivos y asociados están limitados en esta tarea porque no cuentan con estudios superiores o con conocimiento de administración, en la que reduce la buena organización del personal, la optimización de recursos, las planificaciones y ejecuciones de proyectos. Tampoco cuenta con conocimientos de comercialización, para determinar a quienes van a proveer de los productos, lo que se convierte en un obstáculo para el desarrollo de la asociación.

Falta de capacitaciones: La organización no cuenta con una planificación de esta actividad, menos de su ejecución; como consecuencia existen limitaciones en la

administración. Permanentemente los seres humanos deben actualizarse con nuevas informaciones y técnicas que reduzcan la complejidad de nuevos trabajos o la optimización del tiempo para la ejecución de las tareas de siempre. Además de contar con capacitaciones en administración, financiera, de atención al cliente y la importancia de las tareas que cada uno ejecuta.

No cuentan con un plan de trabajo: Por desconocimiento no identifican la importancia de un plan de trabajo anual y su ejecución, es necesario coordinar las diferentes tareas y actividades que deben realizarse periódicamente para el beneficio y desarrollo de la organización. Solo se ejecutan las tareas que se van presentando, obteniendo tiempo y recursos no disponibles; es una de las causas que impiden la evolución de esta organización

Limitados recursos económicos: Las utilidades que obtiene la asociación 28 de junio son sumamente bajas, tanto que en ocasiones ganan solo dos dólares el día por personas; con estos ingresos deben pagar el arriendo del local, el mantenimiento de las máquinas y comprar los utensilios para los procesos y complementos de los productos para la continuidad de las ventas.

De esta manera no quedan recursos económicos para la institución que podrían servir para la compra de maquinarias nuevas o complementarias o para realizar algún otro tipo de inversión que ayude a logros de las metas.

Inexistencia de estructura organizacional: Al no contar con una estructura organizacional es más difícil alcanzar las metas, porque no existe la división de trabajo departamental y las funciones específicas que cada uno de los colaboradores deben cumplir, a la vez que deben ser acompañados con el direccionamiento de la entidad teniendo como base la misión y visión institucional.

No realizan convenios con ninguna institución financiera: Debido al tipo de preparación y el desconocimiento administrativo de cómo conllevar una empresa, existen limitaciones para realizar convenios o prestación de recursos económicos con instituciones financieras públicas o privadas. Desconocen los trámites y



requisitos necesarios para su ejecución de este tipo de relaciones financieras. Por parte de los directivos no tienen interés por tener estas relaciones institucionales por el temor de no poder cumplir con las obligaciones a contraer.

## DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Campo: Asociación Artesanal de Mujeres 28 de Junio

Área: Administrativa

Aspecto: Diseño organizacional

Tema: Influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional. Diseño organizacional de la Asociación Artesanal de Mujeres 28 de Junio del cantón Santa Elena.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo influiría una estructura organizacional en la gestión administrativa de la Asociación Artesanal de Mujeres 28 De Junio de la comuna de Palmar provincia de Santa Elena año 2013?

## SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera influyen los limitados conocimientos de administración y comercialización para el progreso de la gestión administrativa en la asociación?

¿Qué consecuencias genera el no realizar capacitaciones para el progreso de la gestión administrativa en la asociación?

¿Cómo influye al no contar con un plan de trabajo para el progreso de la gestión administrativa?

¿Cuáles son las consecuencias al no contar con suficientes recursos económicos para el progreso de la gestión administrativa?

¿De qué manera afecta tener ventas bajas para el progreso de la gestión administrativa en la asociación?

¿De qué manera afecta al no contar con una estructura organizativa para el progreso de la gestión administrativa en la asociación?

¿De qué manera afecta el no realizar convenios con instituciones financieras para el progreso de la gestión administrativa?

### EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

Los aspectos que se tomarán en cuenta para el análisis respectivo de la evaluación del problema para la Asociación Artesanal de Mujeres 28 de Junio de la comuna de Palmar del Cantón Santa Elena, son los siguientes:

Delimitado: Necesidad de un diseño organizacional para la Asociación Artesanal de Mujeres 28 de Junio de la comuna de Palmar del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Claro: La propuesta responde en crear un diseño organizacional adecuado a las necesidades de la Asociación Artesanal de Mujeres 28 de Junio de la comuna de Palmar del Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

Evidente: La propuesta mejora la administración de la Asociación Artesanal de Mujeres 28 de Junio para obtener un buen funcionamiento a través de la coordinación y funciones de cada colaborador.

Concreto: La propuesta de un diseño organizacional fortalecerá las responsabilidades de los colaboradores.

Relevante: La empresa debe ser considerada como un factor importante para el desarrollo y crecimiento de la organización y del personal que labora en ella.

Original: Se trata de un diseño organizacional para la Asociación Artesanal de Mujeres 28 de Junio que permita responder a los problemas de la empresa y del personal de manera eficaz.

Factible: La importancia de realizar un diseño organizacional permite diagnosticar el desempeño de los colaboradores de la empresa, reflejando el esmero en cada una de las acciones realizadas.

## JUSTIFICACIÓN

La Asociación 28 de Junio de la comuna Palmar provincia de Santa Elena inicia sus actividades de una manera empírica, realizando trabajos operativos y administrativos según en el tiempo como sea solicitado por los demandantes sin tener en cuenta los diferentes procesos que se realiza para obtener el producto terminado. De tal manera la asociación cuenta con una pequeña participación en el mercado por las ventas que se realizan, pero no es suficiente para mantenerse en el mercado global y competitivo.

Como resultado de un análisis situacional podemos determinar que la asociación no cuenta con un nivel significativo en su organización porque no se realiza funciones específicas por no contar con departamentos administrativos, además de que los asociados realizan tareas sin un fin específico o un objetivo en común para llegar a una meta institucional, la misma que no está definida por falta de un plan de trabajo y por la limitada capacidad de administración de conllevar una empresa.

Es importante el estudio porque se quiere identificar las diferentes debilidades para convertirlas en fortalezas, identificar las oportunidades, las amenazas para buscar las posibles soluciones para minimizar sus riesgos, que permita tener una mejor organización para el desarrollo de las tareas en los asociados y mejorar la cultura organizativa dentro de la institución.

Motivo que es necesario contar con un diseño organizacional para la distribución de tareas, la optimización de recursos, la búsqueda de nuevas informaciones tanto de métodos como técnicas que ayuden a realizar los trabajos de una manera más eficiente y eficaz.

Todos los elementos establecidos anteriormente, permitirán contrastar diferentes conceptos de modelos organizacionales enfocados para el desarrollo de la cultura organizativa, de esta forma se podrá generar una realidad exitosa del proyecto investigado, ya que al tomar como referencia diferentes tipos de teorías, descubriremos nuevas tendencias de direccionamiento y estructuración de objetivos corporativos que permitirán obtener un mejor desarrollo en sus actividades, las cuales serán proyectadas hacia un mismo fin cuyos resultados beneficiarían y resolverán la problemática de direccionamiento que posee la asociación en la actualidad.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Evaluar la influencia de la estructura organizacional en la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional, para el diseño organizacional de la Asociación Artesanal de Mujeres 28 De Junio del cantón de Santa Elena.

### Objetivos Específicos

- 1.- Analizar la situación actual de la Asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar provincia de Santa Elena.
- 2.- Utilización de técnicas e instrumentos para la recolección de información e interpretación de resultados que permita soluciones a las necesidades
- 3.- Desarrollar alternativas estratégicas para potenciar las actividades administrativas de la Asociación Artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar provincia de Santa Elena.
- 4.- Fundamentar las teorías de modelo organizacional para la selección acorde a las necesidades de la Asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar provincia de Santa Elena.
- 5.- Elaborar el diseño organizacional para la Asociación Artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar provincia de Santa Elena.

## HIPÓTESIS

La influencia de la estructura organizacional en el fortalecimiento de la gestión administrativa, mediante un diagnóstico situacional del cantón Santa Elena provincia de Santa Elena.

## VARIABLE INDEPENDIENTE

**Estructura Organizacional**

## VARIABLE DEPENDIENTE

**Gestión Administrativa**

**CUADRO # 1**  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

HIPÓTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	VARIABLE INDEPENDIENTE			INSTRUMENTOS
			DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM'S	
La influencia de un modelo organizacional en el fortalecimiento de las actividades administrativas mediante un diagnóstico situacional del cantón Santa Elena provincia de Santa Elena.	Variable Independiente Estructura Organizacional	Es el marco donde se desenvuelve la organización en el cual las tareas son planificadas a base de un análisis situacional y son divididas para cada uno de los departamentos, la misma que deben de tener definido su dirección estratégica para la buena proyección organizacional en la que se busca un resultado de efectividad.	Análisis Situacional	- Ambiente interno - Ambiente externo	¿Los dirigentes de la institución periódicamente planifican las actividades y tareas? ¿Cree usted que las tareas asignadas al personal son cumplidas a cabalidad?	Cuestionario
					¿Cómo considera usted la diferenciación de los productos de la asociación 28 de Junio ante la competencia?	
			Dirección estratégica	- Misión - Visión - Valores - Objetivos institucionales - Estrategias - Plan de acción	¿Cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades? ¿Se obtiene el mayor de los beneficios en la utilización de los recursos? Como integrante de la institución, ¿conoce sus responsabilidades y compromisos?	
			Proyección organizacional	- Estructura organizacional y funcional - Descripción de cargos - Políticas y reglas - Incentivos laboral - Cultura organizacional	¿Las funciones asignadas al personal, son cumplidas en el tiempo previsto? ¿Existe un control en la utilización de los recursos de la institución?	
Resultado de efectividad	- Plan de acción - Presupuesto, seguimiento - Evaluación	¿Considera que la institución tiene definidos sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?				

Fuente: Diagnostico de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar

Elaborado por: Claudio Soriano T.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE DEPENDIENTE						
HIPOTESIS	VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM'S	INSTRUMENTOS
<p>La influencia de un modelo organizacional en el fortalecimiento de las gestiones administrativas mediante un diagnóstico situacional del cantón Santa Elena provincia de Santa Elena</p>	<p>Variable Dependiente Gestión administrativa</p>	<p>Es la ciencia social y técnica que se ocupa de planificar, organizar, direccionar y controlar los recursos (financieros, materiales y tecnológicos) de la empresa con el fin de obtener el máximo beneficio posible.</p>	Técnicas de trabajos	Estrategias	¿Considera usted que la asociación 28 de junio establece estrategias para el alcance de los objetivos?	<p>Cuestionario</p> <p>Guía de entrevistas de profundidad</p>
			Planificación	- Planificación de tareas - Metas proyectadas	¿Cree que beneficiaría en la gestión administrativa de la asociación 28 de Junio la planificación de las tareas? ¿Conoce usted si en la asociación 28 de Junio tiene metas proyectadas a largo y corto plazo?	
			Organización	- Selección de recursos y - Mano de obra calificada	¿En la organización existe un departamento que se dedique al bienestar del personal? ¿Cree usted que el personal de la institución cumpla sus funciones de acuerdo a su conocimiento?	
			Direccionamiento	Establecer: - Misión - Visión - Valores institucionales	¿Considera que la misión y visión dará mayor direccionamiento a la entidad? ¿cree usted que los valores institucionales son importante en la organización	
			Control	- Supervisión y corrección de tareas diarias	¿Existe personal para la supervisión y control en la realización de las tareas diarias? ¿Considera usted que el modelo de corrección de las tareas vigente es el adecuado?	

Fuente: Diagnostico de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar  
Elaborado por: Claudio Soriano T

## **CAPITULO I**

### **1. MARCO TEÓRICO**

#### 1.1 Antecedentes

##### 1.1.1 Reseña histórica

Muñoz Gissela (2012) durante mucho tiempo, el caserío conformado por aproximadamente unas ocho familias de pescadores humildes tuvo el nombre de comuna ESTERO DE LAS BALSAS, hasta que en el año 1888 llegó un sacerdote a estas comarcas desde la ciudad de Guayaquil de nombre Rafael Tomas el mismo que al preguntarle a los pescadores el nombre del caserío, contestaron que se denominaba Estero de las Balsas, quienes además manifestaron que su nombre se debía por el estero.

El mencionado ministro de la iglesia que llegó a estos lugares en misión religiosa tuvo la idea de cambiar dicho nombre con el de Palmar, debido a la gran cantidad de palmeras.

Poco tiempo después con la misma misión religiosa llegó un obispo de apellido Barriga. Dicho sacerdote al conocer el caserío y mirar que el bello paisaje que se observaba era la abundancia de palmeras. Durante el acto litúrgico, basándose en la anterior idea del ministerio de la iglesia surgió que por los dones con las que habían bendecidos el divino creador y la naturaleza a este lugar solamente lo bautizo con el nombre de Palmar.

La forma de pesca de los primeros pobladores era de origen artesanal creado por sus propias ideas utilizaban bongos, veleros o remos con anzuelo, pescaban toda clase de mariscos, es de notar que nuestro primeros pescadores desconocían la altura del mar y solo se alejaban hasta los denominados bajos, entre los que se anotaban Ayangué, el Muchacho y la Cusumba, Hondo Bomboron, Cangrejo Bravo, el Sol, la Cuchilla, Copesito, Mogote, Cope entre otros. En el año 1893 llegaban barcos de otros países y se le denominaban



como balleneros dedicados a la pesca de ballenas. Una vez que saltaron a tierra y conocieron este caserío lo hicieron por repetidas ocasiones dando origen al mestizaje.

Los pobladores en sus inicios y desde que se tiene referencias se asentó como un pequeño caserío en una especie de valle que se conforma al norte con el cerro Angahuel, al sur con el cerro María Guale llamado así porque en la casa más próxima a dicho cerro residía una familia con ese apellido y la persona de mayor edad y que habitaba en esa vivienda.

Según la historia, el único medio de transporte eran las llamadas balandras o botes veleros, los mismos que llegaban hasta el estero en donde descargaban los víveres de primera necesidad, poco tiempo después un ciudadano con nombre Cristóbal Escala oriundo de la ciudad de Guayaquil trajo el primer vehículo terrestre.

El líquido vital de suma importancia como el agua la adquirían por medio de pozos cavados por ellos mismos ya que no existía otra forma de conseguirla, se registra también que existía una cultura que ellos daban el nombre de perro negro.

Nuestra población descende de la cultura Guangala debido al asentamiento en la zona de esta cultura precolombina, en las estribaciones de la cordillera Chongón Colonche. Doce años más tarde se conoce que el gobierno promulgó la ley de comunas y esta pasó a formar parte directa de las comunas creadas en esa fecha y que lleva desde entonces el nombre de la comuna Palmar.

Afiliadas a la FEDECOMSE, Federación de Comunas de la Provincia de Santa Elena, constituye el territorio comunitario la extensión de 2312.4 hectáreas reconocidas por el ministerio de agricultura y ganadería mediante sentencia del 3 de diciembre del año 1983 e inscrita en el registrador de la propiedad. Palmar se encuentra a 42 km de la cabecera cantonal de Santa Elena, y según datos del cabildo comunal posee una población de 6200

habitantes. Las principales actividades económicas son: la pesca artesanal, el servicio doméstico, la producción de huevos de codornices cuenta con talleres artesanales principalmente de tagua, concha perla, caña, madera, coco y piolas; además, con talleres de confecciones de prendas de vestir. La producción agrícola es mínima, los productos que se cultivan son de ciclo corto como: sandía, melón, camote, y en la parte pecuaria también se trabaja en otros productos como la leche, el queso y la nata. Tiene una playa de 2.5 Km, con un corte natural en los dos extremos: al Norte existen acantilados bajos con vegetación de bosque seco y al Sur se puede observar una zona rocosa, la arena es fina y de coloración gris. Además se encuentra un manglar con una extensión aproximada de 36.86 hectáreas, presenta una gran diversidad de especies de flora y fauna, terrestre y acuática propias de este ecosistema. Su clima es cálido-húmedo, y la temperatura varía de 18°C como mínima y 38°C como máxima, con una humedad relativa del 90%.

#### 1.1.2 Ubicación Geográfica

La comuna de Palmar se encuentra al Norte con la comuna de Ayangué, al Sur con la comuna de Jambelí, al Este por las estribaciones de la cordillera Colonche, y al oeste con el océano Pacífico y su ubicación geográfica es 530000 E longitud este, 9776000 N latitud norte referidas al meridiano de Greenwich y al paralelo 0 o línea ecuatorial respectivamente

#### 1.1.3 Estudio Demográfico.

En la comuna de Palmar existen 6225 habitantes, solo 1590 se encuentran afiliados a la comuna, se encuentra dividida en 11 barrios que son:

1. Barrio Cruce de Palmar
2. Barrio Santa María
3. Barrio Las Conchas
4. Barrio los Esteros
5. Barrio 16 de Julio

6. Barrio Cristo de Consuelo
7. Barrio Santa Rita
8. Barrio las Mercedes
9. Barrio Santa Verónica
10. Barrio Pablo Mario
11. Barrio Pueblo Nuevo

#### 1.1.4 Salud

Los moradores de la población de la Comuna Palmar se hallan afiliados al seguro campesino del IESS, de quien recibe las prestaciones que ésta brinda a sus afiliados y cuenta con:

- Farmacia Comunitaria.
- Farmacia- IESS, centro de atención seguro campesino, que atiende a 6 comunidades.
- Farmacia Virgen de Fátima, propiedad de la iglesia en la cual también se presta atención médica a los habitantes.

### 1.2 Fundamentación Teórica

#### 1.2.1 Diseño Organizacional

MINTZBERG, HENRY 2001: Es un proceso, donde los gerentes toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. El diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos, hacia el interior y exterior de su organización.

Consiste en la participación y compromiso de todos los miembros de la institución, donde los gerentes o administradores se encargarán de crear la planeación estratégica que estará enmarcado en cubrir aspectos fundamentales que encontramos dentro y fuera de la institución conjunto a los valores institucionales que deberán ser cumplidos con honestidad por parte de los colaboradores.

Es el arte de organizar el trabajo, crear mecanismo de coordinación que faciliten la implementación de la estrategia, el flujo de procesos y el relacionamiento entre las personas y las organizaciones, con el fin de lograr la productividad y competitividad. (www.wikipedia.com 2012).

Lo esencial para tener una buena organización en una empresa orientada al éxito es tener identificado las necesidades y responsables para la realización de cada una de las tareas según la capacidad intelectual del personal, además de crear mecanismo y técnicas para la solución de problemas sea este interno o externo, adelantándose a los hechos de dificultades frecuentes o nuevos, prevaleciendo un buen ambiente laboral donde fluya el compañerismo y el trabajo en equipo donde el objetivo común es conseguir que la institución tenga identidad productiva.

#### 1.2.1.1 Importancia Del Diseño Organizacional.

Las instituciones por lo general contienen muchos factores, recursos, áreas, divisiones que en conjunto deben alinearse en algún punto para llegar a una meta o fin común, para esto es importante contar con un diseño previo o una planeación de las necesidades.

El diseño organizacional es la base para construir el tipo de empresa que queremos dar a conocer al mundo, es donde se basan los objetivos, metas, visión a la que pretendemos llegar como empresa.

Mintzberg Henry (2004), siendo el diseño organizacional un conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de la misma, pueden realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspecto más o menos estables de la organización. Pág. # 30.

Consiste en manejar a la organización con el objetivo de dividir tareas y trabajo para lograr una coordinación efectiva donde resalta los aspectos con más necesidad que requieren apoyo o sustentabilidad. Además de llevar un control de

funcionamiento de los empleados en sus respectivas áreas, evitando fallas como es el agrupamiento de personal que en ocasiones se dan o se permiten por amistad lo que realmente interesa es darle un ambiente de respeto a la institución en definitivo se debe crear un diseño basado en las necesidades para evitar el fracaso empresarial, en esta parte se necesita darle un mayor valor de responsabilidad

Hitt Michael (2006), “El diseño de una estructura organizacional podría ser una de las actividades más complejas de la administración. La importancia de su función en la competitividad de la organización, prácticamente garantiza que los administradores que comprenden el diseño organizacional sean hábiles, en el tendrán mayores oportunidades de crecimiento en su organización”. Pág. 262

#### 1.2.1.2 Elementos Del Diseño Organizacional

La empresa debe de tener en cuenta muchos factores en el diseño de la estructura de la organización, porque consiste de partes integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos afecta y genera cambios en los demás elemento, en relación entre los mismos y en la conducta de toda la organización

Gilli J (2007) “El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influye mutuamente”. Pág. 38

“Estrategia: Es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que le permitirá maniobrar hacia el futuro.

Estructura: Es la disposición de la partes adecuadas a los objetivos, comprende su agrupación y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema.

Procesos: Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crear un producto de valor para el cliente

Gente: La distribución de cargos es quizás el elemento más importante de la administración de personas. Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas, es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos.

Tecnología: La tecnología, entendida como el sistema técnico que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopte una organización, y actúe como una de las limitaciones del sistema social”. Pág. 245.

#### 1.2.1.2.1 Organización Informal

La organización informal es la que se emerge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. En este tipo de organización dentro de una misma empresa existen obstáculos para su buen desarrollo, Terry y Franklin identifican cuatro desventajas.

1.- Resistencia al cambio. Actualmente el cambio es parte de la cotidianeidad. Los grupos informales son un obstáculo al cambio continuo, puede ser por temor, por tradición cultural, por pereza, por conservar privilegios, o simplemente porque consideran negativos los cambios. Uno de los problemas más álgidos de la reingeniería es precisamente la resistencia al cambio tanto en las entidades privadas como en las instituciones públicas.

2.- Conflicto de funciones. Los grupos informales se pueden embelesar con fines políticos o de diversión y con ello desentender el cumplimiento de su trabajo para el que fueron contratados en la institución.

3.- Rumor. La transmisión de información falsa dentro de los grupos informales pueden crear afectos funestos para la empresa; puede frustrar desmotivar, o generar violencia.

4.- Conformidad. Los compañeros pueden impedir el progreso de los demás; pueden ahogar la iniciativa y la creatividad, así como fomentar el bajo desempeño de las funciones.

#### 1.2.1.2.2 Organización Formal.

La organización está basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. El funcionamiento de una organización formal generalmente debe ser aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos

1.- Organización Lineal: constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal. Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o de etapas iniciales de las organizaciones.

2.- Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o también llamado principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. El principio funcional separa, distingue y especializa: Es el germen del staff.

3.- Organización Línea-Staff: El tipo de organización línea-staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Buscando

incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. En la organización línea-staff, existen característica del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. En la organización línea-staff coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y por el principio de escalar, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

4.- Comités: Reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, entre otros. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Muchos comités desempeñan funciones administrativas, algunos, funciones técnicas; otros estudian problemas y otros sólo dan recomendaciones. La autoridad que se da a los comités es tan variada que reina bastante confusión sobre su naturaleza.

#### 1.2.1.3 Beneficios Del Diseño Organizacional.

- Focalizar la empresa en su estrategia de negocios.
- Mejorar la calidad y reducir los tiempos de realización y revisión de procesos, sub-procesos y actividades.
- Incrementar la satisfacción de los clientes internos y externos
- Integrar múltiples disciplinas para producir soluciones integrales de negocio.
- Utilizar el conocimiento adquirido, tratando de obtener mayor eficiente.

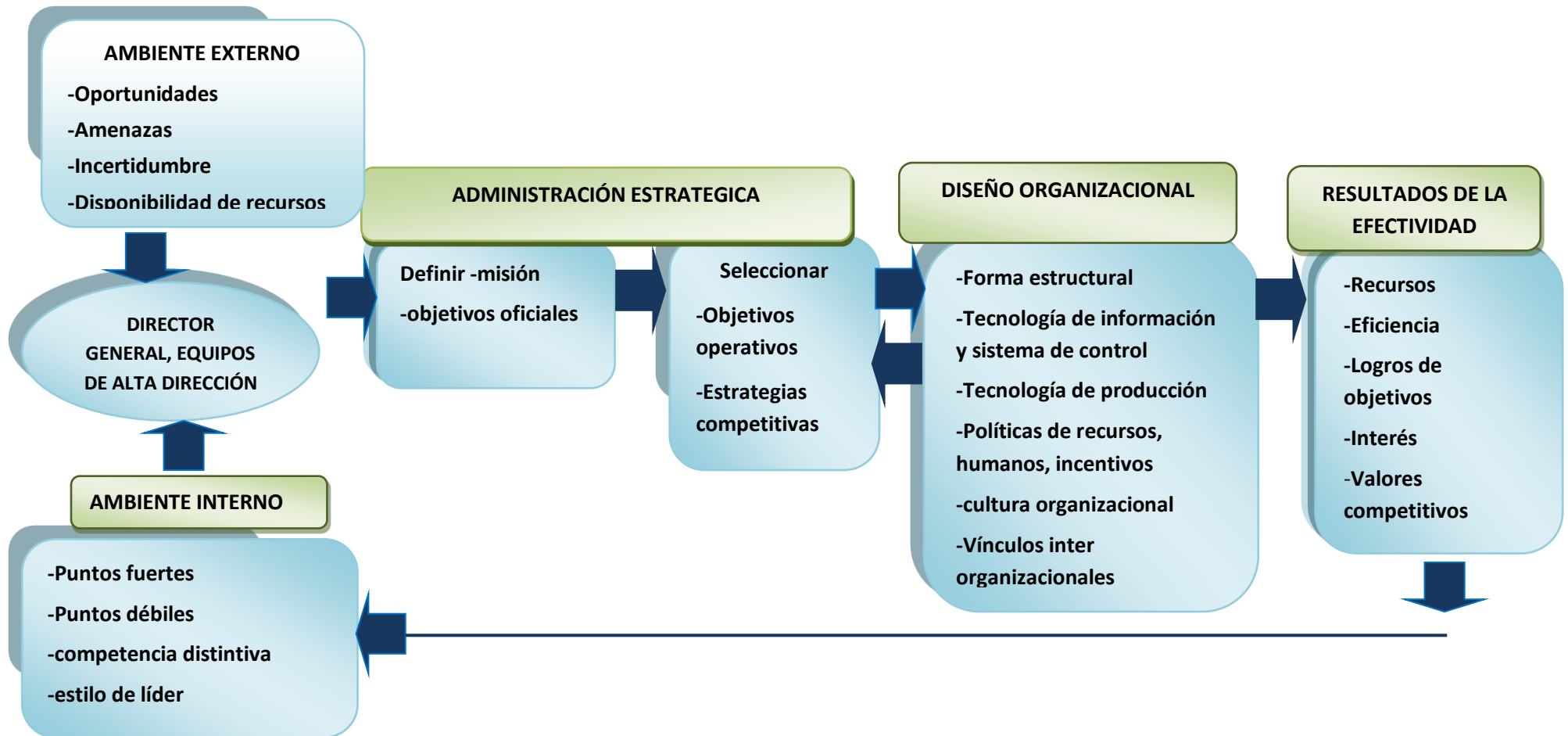
#### 1.2.1.4 Modelos Del Diseño Organizacional

Los modelos de diseño organizacional hacen referencia a la estructura, los puestos y funciones, los cauces de comunicación interna y de toma de decisiones, el estilo de dirección, el modelo de gestión de recursos humanos. Es un aspecto fundamental del negocio y condiciona totalmente los procesos de producción y por tanto la calidad del producto final o del servicio que se presta.



### 1.2.1.4.1 Modelos De Diseño Organizacional Daft Richard

Gráfico # 1



Fuente: Modelo del Diseño organizacional

Autor: Daft Richard

Las organizaciones son cambiantes, por lo tanto, los administradores que participan en la toma de decisiones organizacionales pueden identificar problemas y establecer alternativas de solución relacionadas con diversas decisiones.

La toma de decisiones organizacionales se define como un proceso en el cual se identifican y se seleccionan alternativas de acción para resolver problemas específicos por esto es necesario contar con un modelo organizacional para que nos dé una pauta o lineamiento como realizar un efectivo análisis para la correcta tomas de decisiones

El modelo de Richard Daft se basa en el análisis tanto del ambiente interno como externo mencionando también sobre la administración estratégica, diseño organizacional y resultados de efectividad donde se logra medir la eficiencia, logros, de objetivos y recursos.

En el ambiente externo analiza oportunidades, amenazas y la disponibilidad de recursos, mientras que en el ambiente interno se analiza fortalezas, debilidades, desempeño.

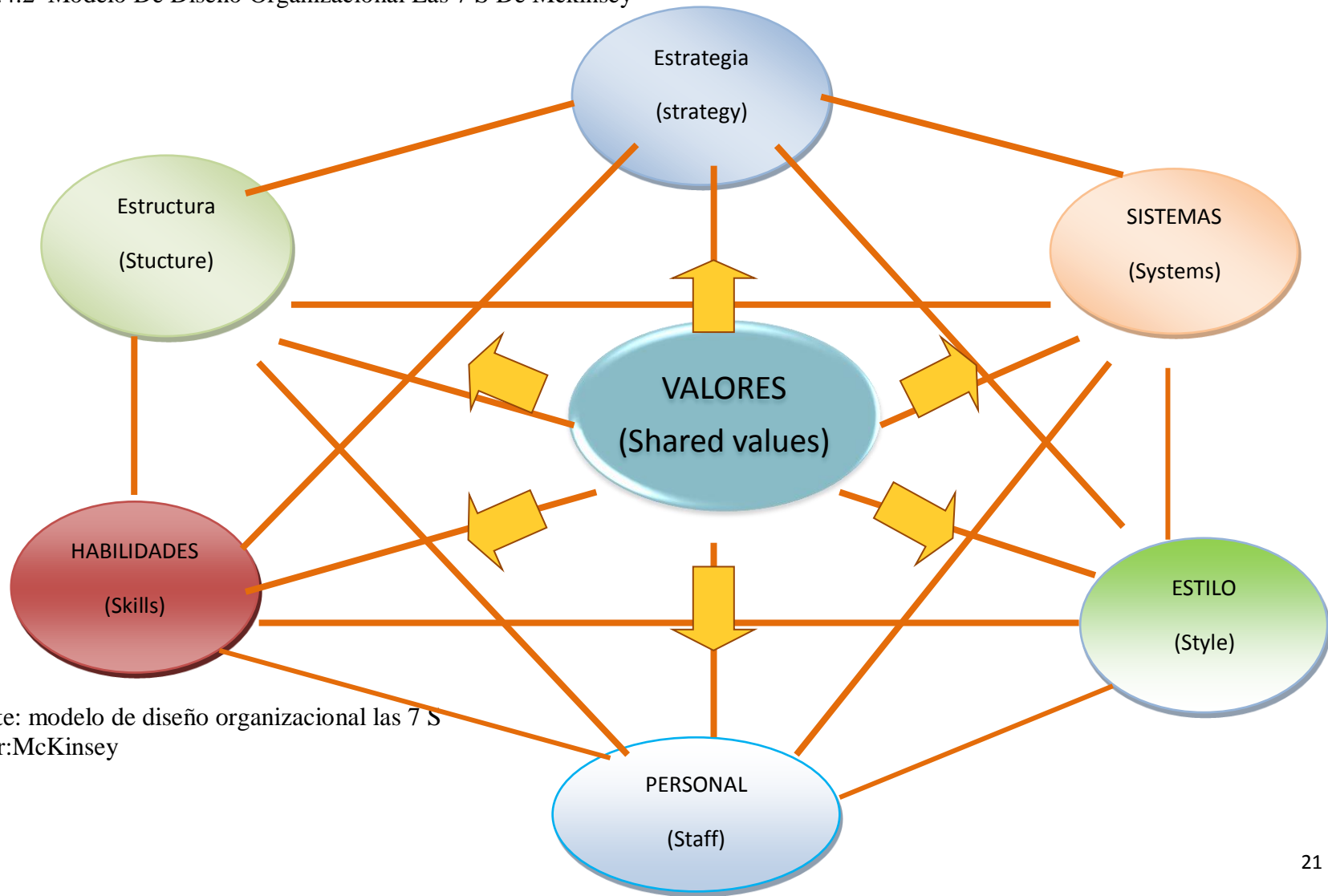
En la Administración Estratégica se definen la misión, visión objetivos oficiales y operativos, incluye también las estrategias competitivas.

Cuando se habla de diseño organizacional se refiere a sus componentes como la forma estructural, tecnologías de información y sistemas de control, políticas de recursos humanos, incentivos, cultura organizacional y vínculos inter organizacionales.

Dentro de los resultados de eficiencia y valores competitivos. De esta manera si algo falla se realiza una retroalimentación.

GRÁFICO# 2

1.2.1.4.2 Modelo De Diseño Organizacional Las 7 S De Mckinsey



Las 7S de McKinsey es un modelo que une los 7 factores básicos para cualquier estructura organizativa. Suele emplearse para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo sería necesario replantearse parte o la totalidad de la estrategia.

Las 7S de McKinsey están compuestas por 7 esferas interconectadas entre sí, cuyo elemento central son los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

**Style (estilo):** El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa. Viene a ser la cara de la empresa.

**Staff (personal):** Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.

**Systems (sistemas):** Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información son los canales por los que discurre la información. Los procesos y la información pueden compararse con la sangre que fluye por un cuerpo.

**Strategy (estrategia):** La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.

**Structure (estructura):** La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio. Pueden ser departamentales, geográficas (local, global o multi doméstica), de gestión (centralizada o descentralizada, etc.). También puede incluir la fórmula jurídica que adquiere la entidad (sociedad anónima, limitada), la fórmula de expansión (franquicia, orgánica, fusiones...), de organización jerárquica (centralizada o descentralizada), de recursos humanos (estructura piramidal o plana).

Skills (habilidades): Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales.

Shared Values (valores compartidos): Los valores compartidos son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.

Existe una clara interacción entre STYLE y SHARED VALUES. Normalmente se asocia al primero el concepto de Cultura Empresarial o Valores Corporativos, y al segundo el concepto de Misión. Ambos conceptos, a menudo están influidos por la idiosincrasia del fundador, a veces el origen de la empresa, y a veces simplemente se van forjando con el tiempo. Ambos atributos reflejan a la vez la ética y estética de la empresa.

#### 1.2.1.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional es una base de todas las empresas en él se define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones.

Sergio Hernández: define a la estructura como “ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo y su relación entre ellas

Hill M., (2006) define a la Estructura Organizacional como: “La suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina”. Pág. 230.

Es la división de todas las actividades de una empresa que se agrupan para formar áreas o departamentos, estableciendo autoridades, que a través de la organización y coordinación buscan alcanzar objetivos

Daft R. (2007), “Componentes claves en la definición de la estructura de la organización:

1. La estructura de la organización diseña relaciones formales de subordinación, como el número de niveles de la jerarquía y el tramo de control de los directivos y supervisores.
2. La estructura de la organización muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total.
3. La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos.

Estos tres elementos pertenecen tanto a los aspectos verticales y horizontales de la organización, los dos primeros elementos constituyen el marco estructural, el cual conforma la jerarquía vertical, el tercer elemento pertenece al patrón de interacciones entre empleados organizacionales.

Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando es necesaria”. Pág.90

#### 1.2.1.6 Tipos de estructura organizacional

La estructura es la base fundamental de la empresa donde se realiza las divisiones de las actividades para formar departamentos y posteriormente definir autoridad con la finalidad de alcanzar los objetivos pero también todo lo que surge de manera espontánea de la interacción entre los integrantes. Tomando en cuenta estas dos vertientes la estructura se divide principalmente en estructura formal e informal.

##### 1.2.1.6.1 Estructura Formal

Esta estructura formal surge como una necesidad para realizar una división de las actividades dentro de una organización que les permita principalmente alcanzar los objetivos mediante organigramas, manuales y la interacción de los principios

de la organización como la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, delegación, unidad de mando, jerarquía, tramo de control y equidad en la carga de trabajo.

La estructura formal está integrada de las partes que forman a una organización y su relación entre sí a través de los principios fundamentales de la organización que se establecen con ayuda de las herramientas y se presenta en forma verbal o documentos públicamente donde los algunos de los integrantes puedan consultar, como está regida la estructura formal de la organización

#### 1.2.1.6.2 Estructura Informal

Su origen está en la estructura formal, ya que de aquí parte la formación de estructuras de las relaciones entre los miembros de conforme a una mezcla de factores. La estructura informal se integra a través de relaciones entre personas de acuerdo a una mezcla de factores que llegan a formar grupos informales que son representadas verbalmente de manera pública.

#### 1.2.1.7 Objetivo De La Estructura Organizacional

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para encontrar un objetivo en común de la empresa en la que consiste en ordenar las tareas y prioridades en forma jerárquica.

#### 1.2.1.8 Manuales Organizacionales

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja el organigrama.

Los manuales organizacionales son definidos por varios autores como:

“El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por

escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”. Graham Kellog

“Un folleto, libro, carpeta, entre otros en los que de manera fácil de manejar (manuable) se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin en concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”. A. Reyes Ponce.

Terry G.R “Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y puede ser utilizado para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

ContinoloG.“Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

#### 1.2.1.9 Tipos De Manuales

Se presenta seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

- a.- Manual de organización.
- b.- Manual de políticas
- c.- Manual de procedimientos y normas
- d.- Manual de especialista.
- e.- Manual de empleado.
- f.- Manual de propósito múltiple

a.- Manual de organización: es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad. De este modo se constituye en un instrumento de apoyo para describir las relaciones orgánicas que se presentan



entre los diferentes unidades de la estructura organizacional, este manual define concretamente las funciones encomendadas a cada una de las unidades administrativas que integran la institución, asimismo, explica de forma integral y condensada, todos aquellos aspectos de observancia general de la institución, cuyo fin es lograr que todos sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con la misma.

b.- Manual de políticas: contienen escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución

c.- Manual de procedimientos y normas: este documento se describe de forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señala quién, como, cuando, donde y para qué han de realizarse estas actividades. Este tipo de manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que este llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

Los manuales de procedimientos contienen un conjunto de definiciones operacionales, señalando la secuencia lógica de las acciones o pasos a seguir para la consecución de bienes o servicios determinados. Además, contienen ilustraciones a base de formularios y diagramas, cuyos objetivos es recurrir a la

representación gráfica de la secuencia de actividades para hacerla más fácilmente comprensible.

d.- Manual para especialistas: contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

e.- Manual del empleado: contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que se desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones.

f.- Manual de propósitos múltiples: Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.mdjesus.wordpress.com (2010)

#### 1.2.1.10 Organización

La organización son estructuras sociales diseñadas para lograr metas u objetivos por medio de la gestión y del talento humano, están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Convenio sistemático entre personas para lograr algún propósito específico.

Daft Richard (2007) se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí a través de una organización horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa”. Pág. #27.

Las organizaciones son entidades sociales que están dirigidas por metas están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno. El elemento clave de una organización no es un

edificio o un conjunto de políticas y procedimientos, las organizaciones están compuesta por personas y por sus relaciones interpersonales”. Pág. #10.

#### 1.2.1.11 Comunicación En La Organización

Podemos afirmar, que la comunicación es muy importante para manejar los conflictos y es uno de los factores clave de la eficacia y el desarrollo organizacional. Difícilmente podremos motivar a nuestra gente, liderarlos, hacerlos participar en nuestra decisiones, si no sabemos comunicarnos con ellos. Creemos que en la medida en que mejoren las comunicaciones, mejorará el clima organizacional y consecuentemente, la calidad de vida Wilson Paredes (2009), Pág. #43.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión, todo proceso organizacional se desarrolla a través de la comunicación, por lo tanto la comunicación es determinante en la dirección y el futuro de la organización.

Ascendente.- esta comunicación fluye de forma apuesta, los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, como se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización

Descendente.- es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones.

#### 1.2.1.12 Eficiencia Organizacional

Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y participativos y con un personal motivados e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por los que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder

alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados. Wilson Paredes (2009). Pág. # 43.

#### 1.2.1.13 DEPARTAMENTALIZACIÓN

Álvarez (2006) explica que la “la departamentalización se basa en la agrupación de las actividades o de los conjuntos de tareas que son similares o que poseen una relación lógica para estar juntas. Se puede dar en cualquier nivel jerárquico de la empresa. Sirve para atribuir y agrupar actividades diferentes a través de la especialización de los órganos. La departamentalización se da en grandes organizaciones”. Pág. #57.

Existen formas comunes de departamentalización.

Departamentalización de productos.- agrupa los trabajos por línea de productos. En este enfoque, cada área importante de producto se coloca bajo la oportunidad de un gerente que es responsable de todo lo que tiene que ver con esa línea de productos.

Departamentalización geográfica.- agrupa los trabajadores con base en el territorio o la geografía.

Departamentalización de procesos.- agrupa los trabajos con base en el flujo de productos o clientes. En este enfoque, las actividades de trabajo siguen un flujo de procesamiento natural de productos o incluso de clientes.

Departamentalización de clientes.- agrupa los trabajos con base en los clientes que tienen necesidades y problemas comunes, los cuales se pueden atender mejor al tener especialistas para uno de ellos.

#### 1.2.1.14 Planeación Estratégica

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones inter funcionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos.

A. Chandler “estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y a la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”

M. Porter “la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”

La formulación de las estrategias incluye el desarrollo de la misión del negocio, la identificación de las oportunidades y amenazas externas a la organización, la determinación de las fuerzas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y la selección de estrategias específicas a llevarse a cabo.

La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de esta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. Se realiza a nivel de la organización, es decir considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos

#### 1.2.1.14.1 Concepto De Misión

Hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera en que funciona la misma. En las misiones empresariales quedan establecidos las planificaciones, las funciones, los medios y los fines perseguidos

Chiavenato, Idalberto y Sapiro “es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado. La misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y significa su razón de ser y de existir. La misión de la organización está definida en términos de la satisfacción de alguna necesidad del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto servicio.

Según Rafael Muñiz define la misión como la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía de toma de decisiones estratégica. Además según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quienes son sus clientes y con quien está compitiendo, por tanto y a su criterio, sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica

Para Stanton, Etzel y Walker define que la misión de una organización enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y que tipos de productos ofrece. Por su parte una declaración de misión indica en términos generales, los límites de las actividades de la organización complementando esta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienden al concepto de marketing, expresa su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intenten satisfacer y los beneficios que proveen.

#### 1.2.1.14.2 Concepto De Visión

La visión es una exposición clara que indica hacia donde se dirige la empresa a largo plazo y en que se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de nuevas tecnologías de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Para Jack Fleitman “en el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo al cliente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad

Según Arthur Thompson y A. Strickland, el simple hecho de establecer con claridad lo que se está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar que deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y como deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas

tecnologías, de las necesidades y expectativas, deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

#### 1.2.1.15 Diagnóstico Organizacional

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

FODA es una técnica sencilla que permite analizar la situación actual de una organización, estructura o persona, con el fin de obtener conclusiones que permitan superar esa situación en el futuro. La técnica del diagnóstico FODA permite también conocer el entorno o elementos que están alrededor de la organización, estructura o persona y que la condicionan.

Esta herramienta fue usada en las empresas para obtener el marco general en que operaban y es considerada una de las técnicas de la planificación estratégica. Decía Séneca: “Cuando uno no sabe a dónde va, cualquier camino le sirve”. O dicho de otra manera: “cuando uno no sabe a dónde va, puede llegar a cualquier parte”.

#### 1.2.1.16 Matriz De Evaluación De Factor Interno Mefi

La construcción de una matriz EFI, permite lo que podríamos denominar una especie de auditoría empresarial interna, ya que esta herramienta nos brinda la posibilidad de identificar y conocer cada una de las debilidades, así como también

las diversas fortalezas que presente la identidad, lo cual a su vez, nos ubicaría u orientaría acerca de la posición interna en la cual se encuentra la entidad (empresa u organización); siendo esta información vital para el surgimiento y pro de las actividades y operaciones que se realicen en la misma. Por otra parte, es importante resaltar que la implementación de una matriz EFI no presupone del todo, una interpretación contundente debido a que la misma, nos trae consigo el resultado de una serie de juicios e ideales hipotéticos, intuitivos y/o inferidos.

Fred R. David un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una matriz de evaluación de factores internos (EFI). Esta herramienta para la formulación de la estrategia resumen y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para su apariencia de enfoque científico implica que se le interprete como una técnica de todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras.

#### 1.2.1.17 Matriz De Evaluación De Factor Externo Mefe

Cuando deseamos determinar y conocer la posición estratégica externa de una organización, es muy útil el uso de una herramienta colaborativa para ello, como lo es la matriz estratégica, EFE, la cual nos permite, identificar y así; numerar cada una de las distintas oportunidades y amenazas que afectan a dicha organización, es decir; los distinto factores asociados al entorno dentro del cual se desenvuelve ésta y a que, a su vez, intervienen en la misma, de manera directa o indirecta. Cabe destacar que dicha herramienta, facilita el proceso de identificación y limitación de de la importancia que posee cada factor hallado para con la entidad, visión que nos permite abordar de una manera más consciente y preparada los posibles escenarios generados por el conjuntos de agentes definidos y estudiados con anterioridad.



Fred R. David Una matriz de evaluación de factor externo (EFE) permite a las estrategias resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

#### 1.2.1.18 Matriz Foda

Es una herramienta administrativa de colaboración fundamental para el estudio de planeación estratégica. Ésta nos permite obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa u organización, ya que nos facilita el conocimiento del cómo estamos y cómo vamos; perspectiva que nos permite ahondar el estudio de la toma de decisión, por ser éste un factor clave para la consecución de las metas y objetivos. La matriz estratégica FODA se basa en identificar y listar los distintos agentes que intervienen en la entidad, siendo éstos, tanto externos, como internos, ya que el análisis FODA brinda una visión holista y a la vez, específica, debido a que analiza a la empresa y su alrededor. Dentro de los factores externos tenemos las amenazas que el entorno representa y las oportunidades que éste brinda, al tener conocimiento de los mismos, sería más sencillo enfocarse en la minimización de los primeros y aprovechamiento de los segundos. Por otra parte, tenemos el estudio de los factores internos, como lo son: fortalezas y debilidades del marco tratado. Al poseer un conocimiento de estos puntos, la empresa presentaría una mejor planeación y por consiguiente arrojaría un plan de mayor calidad, el cual le permita enfrentar las distintas situaciones a presentarse.

Fred R. David La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas es una importante herramienta de conciliación que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-oportunidades), las estrategias DO (debilidades-oportunidades), las estrategias FA (fortalezas-amenazas), y las estrategias DA (debilidades-amenazas). Conciliar los factores externos e internos clave es la parte más difícil del desarrollo de una matriz FODA y exige muy buen juicio; y no hay una serie de conciliaciones que sea la mejor de todas. Obsérvese que una matriz FODA está compuesta de nueve celdas. Como se observa, hay cuatro celdas de factores de clave, cuatro celdas de estrategias y una celda que siempre está en blanco (la celda superior izquierda).

Las cuatro celdas de estrategias, llamadas FO, DO, FA y DA, se desarrollan después de terminar las cuatro celdas de factor clave, llamadas F, D, O y A.

#### 1.2.1.19 Modelo Porter

##### Rivalidad Entre Los Competidores Existentes

Porter (2003) considera que esta es una de las más poderosas de las cinco fuerzas competitivas ya que la estrategia que un negocio o empresa decida seguir se considera que ha sido exitosa en cuanto logre sacar una ventaja competitiva sobre sus competidores. La rivalidad entre los competidores existentes puede adoptar muchas formas entre los que se pueden mencionar descuentos en precios, alguna mejora en los productos, la calidad de los servicios. Cuando existe esta rivalidad los márgenes de utilidad de las industrias se ve afectado por la intensidad en que estas compitan.

##### Amenaza de productos y servicios sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos nace cuando las empresas compiten cerca de industrias que fabrican productos que no son idénticos pero en gran porcentaje cubren las mismas necesidades que nuestros productos (David, Fred 2003). La presencia de los sustitutos obliga a que se coloque un tope en los precios que se cobran antes de que los consumidores empiecen a cambiarse a un producto sustituto. La fortaleza de los productos sustitutos se puede medir mejor por medio de los avances que obtengan en la participación del mercado.

##### Amenaza de los nuevos competidores:

Esto tiene que ver con las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales al mercado. Si consideramos algunos de los factores que definen esta fuerza están las barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de productos, el valor de la marca, los requerimientos de capital, el

acceso a la distribución, los costos del cambio, las ventajas absolutas en costo, nivel de diferenciación en los productos existentes entre otros.

Poder de negociación de los proveedores.

El poder de los proveedores existe cuando una empresa o institución cuenta únicamente con un proveedor o un número muy reducido de proveedores de alguno de sus productos o servicios esenciales para su funcionamiento.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de los clientes es elevado cuando: los clientes están concentrados o compran cantidades importantes con relación a la cifra de negocios del vendedor, los costes intercambiables son bajos, los beneficios o los márgenes de los clientes son bajos, de esta forma los clientes pueden llegar a tener un gran poder de negociación toda vez la decisión de compra de ellos nos afecte directamente.

### 1.2.2 Gestión Administrativa

Gran Plaza y Jaime Ilustrado señalan que la gestión es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

#### 1.2.2.1 Definición De Gestión

La gestión constituye otro elemento importante el ejercicio de las competencias administrativas. La gestión es considerada como una ciencia empírica antigua, y que a través de los constantes cambios en el ámbito gerencial se hace indispensable para los gerentes o administradores ya que implica realizar actividades para cumplir una determinada meta. Siempre tuvo prácticos eximios y numerosos profetas. Algunos son nombres fundadores de los cuales las generaciones más recientes apenas oyeron hablar, como el francés Henry Fayol, el alemán Walther Rathenau, el japonés Shibusawa, o los americanos Mary Parker Follet y H. L. Gantt.

A nivel corporativo una de las empresas que manifestaron un enorme interés por la gestión administrativa, fue la General Motors que desde 1923 estuvo al mando de Alfred Sloan, un hombre exitoso que cambio la cara de la administración y organización de esta gran empresa y encaraba la gestión como el eje primordial para la organización de esta gran empresa y encaraba la gestión como el eje primordial para la organización. (Citado en la revista, Semanario Expreso, 2008).

Según Carod M y Corea S. M. (2008), es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera” Pág. # 15

Por su parte la gestión es la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos (citado [www.gestionadministracion.com](http://www.gestionadministracion.com))

Es una práctica susceptible de ser sistematizada y aprendida; además es el órgano social específico de la empresa encargado de volver productivos los recursos (adaptado del libro, *thepractice of management*). Al dar este concepto de gestión, Drucker pugnada en primer lugar por la masificación de ese tipo de conocimiento y por el fin de mito de la gestión intuitiva y del gerente innato; también señalaba que la ignorancia de la función de la gestión es una de las debilidades más serias de la sociedad industrial.

Para Carlos Lozano P., es el modo particular de proceder de cada empresa, con el fin único de alcanzar la misión del negocio, expresada en el trabajo mismo de cualquiera que debe enfrentarlos problemas y aportar soluciones para asegurar los mejores resultados (revista entorno empresarial, 2006).

#### 1.2.2.2 importancia de la gestión

Administración conceptos y aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Piteri Jr. Editorial Continental, S.A de C.V México. Es importante recalcar que la palabra gestión es sinónimo de administración. Por lo tanto, es una de las labores más importante dentro de las organizaciones ya que interrelacionan

las actividades individuales de las diferentes áreas, departamentos y personas para integrar.

Para lograr los objetivos de la organización es necesario que exista un proceso de gestión bastante estructurado que defina los caminos a seguir, los recursos a utilizar, facilitación del proceso y una verificación oportuna de lo realizado en su conjunto.

En la esfera del esfuerzo colectivo donde la administración adquiere su significación más precisa y fundamental ya sea social, religiosa, política o económica, toda organización depende de la administración para llevar a cabo sus fines. Pág. #49.

#### 1.2.2.3 Objetivo De La Gestión

Administración conceptos y aplicaciones. León C. Mcgginson, Donald C. Mosley, Paul H. Pitera Jr. Editorial Continental, S.A de C, V México. La gestión administrativa es un elemento esencial en todas las empresas, ya que de ella depende en gran medida que se dé el buen funcionamiento, el desarrollo y el cumplimiento de las metas organizacionales. Es por ello que la adecuada dirección en la administración tiene como objetivos principales:

- 1.- Mantener una adecuada dirección administrativa en el accionar de las empresas.
- 2.- Estructurar de forma adecuada mecanismo para alcanzar los objetivos de la organización de la manera más eficiente.
- 3.- Crear un ambiente en el cual, los recursos disponibles en las empresas se optimicen y se les dé un manejo adecuado.
- 4.- Proporcionar una mejor comprensión de los papeles y responsabilidades administrativas necesarias para alcanzar los objetivos comunes.

- 5.- Diseñar un ambiente en el que todas las personas trabajen de manera conjunta, evitando barreras que dificulten el logro de los objetivos comunes y organizacionales.
- 6.- Crear ventajas competitivas al aplicar medidas administrativas que permitan la mejora en su accionar.
- 7.- Facilitar el análisis administrativo al contar con una clara y útil organización de los conocimientos.
- 8.- Dar soporte en la planificación y control de las actividades empresariales.
- 9.- Gestionar el sistema de información contable (contabilidad financiera y analítica)
- 10.- Detectar y anticipar las necesidades de financiación de la empresa y a su vez seleccionar la combinación de fuentes de financiación que permitan satisfacer las mismas de la forma más eficiente.
- 11.- Analizar desde el punto de vista administrativo las decisiones de la empresa en cuanto a: inversiones, políticas comerciales, precios de los productos, presupuesto, etc. Pág. #47.

#### 1.2.2.4 Administración

Chiavenato Idalberto; "Introducción a la Teoría General de la Administración", Séptima Edición, de, McGraw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 10; la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales".

Wilburg Jiménez Castro "Introducción a la teoría administrativa" define: "La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo", a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".

Hitt Michael, Black Stewart y Porter; "Administración", Novena Edición, Pearson Educación, 2006, Pág. 8. definen la administración como "el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional".

Koontz Harold y Weihrich Heinz, "Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana, 2004, Págs. 6 y 14. "la dirección de un organismo social y su forma efectiva en alcanzar sus objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

#### 1.2.2.5 Los Principios Generales De La Administración

Henri Fayol (1916) Descripción de los 14 Principios de la Administración. La ciencia de la administración, como toda ciencia, se de basar en leyes o principios. Intentó definir los principios generales de administración, por cuanto los tomó de diversos autores de su época. Adopta el término principio para apartarse así de cualquier idea de rigidez, ya que nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. En administración, todo es cuestión de medida, ponderación y sentido común. En consecuencia, tales principios son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Según Fayol, los principios generales de la administración son:

División del trabajo. La especialización permite que el individuo acumule experiencia, y mejore continuamente sus habilidades. De tal modo pueda ser cada vez más productivo. Autoridad. El derecho a dictar órdenes, junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.

Disciplina. Los empleados deben obedecer, pero este tema tiene dos caras: los empleados obedecerán sólo la gerencia hace su parte proporcionando una buena dirección.

Unidad de comando. Cada trabajador debe tener solamente un jefe sin otras líneas de mando en conflicto.

Unidad de dirección. La gente contratada para la misma clase de actividades debe tener los mismos objetivos en un solo plan. Esto es esencial para asegurar la unidad y la coordinación en la empresa. La unidad del comando no existe sin la unidad de la dirección, pero no fluye necesariamente de ella.

Subordinación del interés individual (al interés general). La Administración debe considerar que las metas de las empresas son siempre supremas.

Remuneración. El pago es un motivador importante pero cuando Fayol analiza un número de posibilidades, precisa que no existe un sistema de remuneración perfecto.

Centralización (Descentralización). Éste es un tema de grado dependiendo de la condición del negocio y de la calidad del personal.

Cadena escalonada (línea de autoridad). Una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección. Pero la comunicación lateral es también fundamental, mientras que los superiores sepan que está ocurriendo tal comunicación. La cadena escalonada se refiere al número de niveles en la jerarquía desde la autoridad de mayor nivel hasta el más bajo de la organización. No debe ser muy amplia o consistir de demasiados niveles.

Orden. El orden material y el orden social son necesarios. El primero disminuye la pérdida de tiempo y la manipulación innecesaria de materiales. El segundo se logra con la organización y la selección.

Acción. En el funcionamiento de un negocio es necesaria una “combinación de amabilidad y justicia”. Tratar bien a los empleados es importante lograr equidad.

Estabilidad de la contratación del personal. Los empleados trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación de personal de forma contraria a la organización.



Iniciativa. Permitir que todo el personal muestre su iniciativa de cierta manera es una fuente de la fortaleza para la organización. Aun cuando puede implicar un sacrificio de la “vanidad personal” de parte de muchos gerentes.

Espíritu de cuerpo. La Administración debe fomentar la motivación moral de sus empleados. Fayol llega aún más lejos: “El necesario un verdadero talento para coordinar esfuerzos, provocar el entusiasmo, utilizar las capacidades de cada persona, y recompensar a cada uno según sus méritos, sin despertar posibles celos posibles y disturbar las relaciones armoniosas.”

La teoría clásica se caracterizó por su enfoque normativo y prescriptivo: determinar cuáles elementos de la administración (funciones del administrador) y cuáles principios generales deben seguir el administrador en su actividad. Este enfoque se convirtió, por tanto, en la principal razón de la teoría clásica.

#### 1.2.2.6 El Proceso De La Administración.

David Hampton (2009) La perspectiva tradicional de la administración ve en ella un conjunto común de procesos que, cuando se efectúan debidamente, favorecen la eficacia y eficiencia organizacionales. Los procesos básicos son planeación, organización, dirección y control:

Planeación: la planeación incluye reflexionar sobre la naturaleza fundamental de la organización y decidir cómo conviene situarla o posicionarla en su ambiente, cómo hay que desarrollar y aprovechar sus fuerzas y cómo se afrontarán los riesgos y oportunidades del ambiente. La planeación también incluye refinar las ambiciones básicas y a largo plazo y traducirlas en objetivos más específicos y a corto plazo, así como los métodos de realización.

Organización: el termino organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que determinadas responsabilidades y una jerarquía de relaciones jerárquicas: una estructura con ese vocablo también se denota la coordinación de dichas unidades y subunidades a fin

de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización.

**Dirección:** la dirección posee dos significados por lo menos. La primera se refiere a una amplia gama de actividades mediante las cuales los gerentes establecen el carácter y el tono de su organización. Entre ellas figuran articular y ejemplificar los valores y el estilo propios de la empresa conocida también como concepción del liderazgo basada en la transformación de la institución. El segundo significado de dirección denota el proceso de influir interpersonal en virtud del cual los gerentes se comunican con sus subordinados respecto a la ejecución del trabajo. Se facilita el trabajo cuando se intercambia información acerca de problemas técnicos, de coordinación.

**Control:** es un proceso que consiste en vigilar el proceso basándose en objetivos y normas obtenidos de la planeación. El control cierra el ciclo de los procesos gerenciales pues relaciona el progreso o avance real con el que se da un previo al momento de la planeación. La realización de informes como reacciones y evaluación del avance constituyen el fundamento para intervenir, hacer ajustes, replantear y aplicar otras medidas correctivas. Pág. #22.

### 1.3 MARCO LEGAL

El contexto legal en que se desenvuelven la asociación artesanal 28 de junio de la Comuna de Palmar, abarca la constitución política de la República, participación ciudadana

#### 1.3.1 Constitución Política Del Ecuador

Sección segunda – organización colectiva. Art. 96.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular para desarrollar procesos de autodeterminación e incidir en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión; deberán garantizar la democracia interna, la alterabilidad de sus dirigentes y la rendición de cuentas.

Art. 97.- Todas las organizaciones podrán desarrollar formas alternativas de mediación y solución de conflictos, en los casos que permita la ley; 68actuar por delegación de la autoridad competente, con asunción de la debida responsabilidad compartida con esta autoridad; demandar la reparación de daños ocasionados por entes públicos o privados; formular propuestas y reivindicaciones económicas, políticas, ambientales, sociales y culturales; y las demás iniciativas que contribuyan al buen vivir.

Se reconoce al voluntariado de acción social y desarrollo como una forma de participación social.

#### 1.3.2 Soberanía Económica -Capítulo Cuarto

Sección primera- Sistema económico y política económica 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, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la leyes incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

### 1.3.3 Participación Ciudadana

Artículo 3. Objetivos.- Esta Ley incentiva el conjunto de dinámicas de organización, participación y control social que la sociedad emprenda por su libre iniciativa para resolver sus problemas e incidir en la gestión de las cuestiones que atañen al interés común para, de esta forma, procurar la vigencia de sus derechos y el ejercicio de la soberanía popular. Los objetivos de la presente Ley son:

1. Garantizar la democratización de las relaciones entre la ciudadanía y el Estado en sus diferentes niveles de gobierno; la igualdad de oportunidades de participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afro-ecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícita, en los diversos espacios e instancias creados para la interlocución entre la sociedad y el Estado; el acceso de la ciudadanía a la información necesaria para encaminar procesos dirigidos a la exigibilidad de los derechos y deberes, el control social y la rendición de cuentas en la gestión de lo público y lo privado cuando se manejen fondos públicos;

7. Respaldar las diversas iniciativas de participación, organización, gestión y control social impulsadas de forma autónoma por la ciudadanía y las distintas formas organizativas de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afro-ecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícita.

Artículo 4. Principios de la participación.- La participación de la ciudadanía en todos los asuntos de interés público es un derecho que se ejercerá a través de los mecanismos de la democracia representativa, directa y comunitaria.

El ejercicio de los derechos de participación ciudadana y organización social se regirá, además de los establecidos en la Constitución, por los siguientes principios:

Plurinacionalidad.- Es el respeto y ejercicio de la participación de las ciudadanas y los ciudadanos, colectivos, comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblo afro-ecuatoriano y montubio, y demás formas de organización lícita, conforme a sus instituciones y derecho propios;

Autonomía.- Es la independencia política y autodeterminación de la ciudadanía y las organizaciones sociales para participar en los asuntos de interés público del país;

Paridad de género.- Es la participación proporcional de las mujeres y los hombres en las instancias, mecanismos e instrumentos definidos en la presente Ley; así como, en el control social de las instituciones del Estado para lo cual se adoptarán medidas de acción afirmativa que promuevan la participación real y efectiva de las mujeres en este ámbito;

Responsabilidad.- Es el compromiso legal y ético asumido por las ciudadanas y los ciudadanos de manera individual o colectiva, en la búsqueda del buen vivir;

Corresponsabilidad.- Es el compromiso legal y ético asumido por las ciudadanas y los ciudadanos, el Estado y las instituciones de la sociedad civil, de manera compartida, en la gestión de lo público;

Información y transparencia.- Es el derecho al libre acceso de la ciudadanía a la información pública, en el marco de los principios de responsabilidad y ética pública establecidos en la Constitución y la ley, sin censura previa;

#### 1.3.4 De Las Organizaciones Sociales, El Voluntariado Y La Formación Ciudadana

#### TÍTULO IV Capítulo Primero De las organizaciones sociales

Artículo 30. Las organizaciones sociales.- Se reconocen todas las formas de organización de la sociedad, como expresión de la soberanía popular que contribuyan a la defensa de los derechos individuales y colectivos, la gestión y resolución de problemas y conflictos, al fomento de la solidaridad, la construcción de la democracia y la búsqueda del buen vivir; que incidan en las decisiones y políticas públicas y en el control social de todos los niveles de gobierno, así como, de las entidades públicas y de las privadas que presten servicios públicos.

Las organizaciones podrán articularse en diferentes niveles para fortalecer el poder ciudadano y sus formas de expresión. Las diversas dinámicas asociativas y organizativas deberán garantizar la democracia interna, la alternabilidad de sus dirigentes, la rendición de cuentas y el respeto a los derechos establecidos en la Constitución y la ley, así como la paridad de género, salvo en aquellos casos en los cuales se trate de organizaciones exclusivas de mujeres o de hombres; o, en aquellas, en cuya integración no existan miembros suficientes de un género para integrar de manera paritaria su directiva.

Para el caso de las comunas, comunidades, pueblos y nacionalidades indígenas, pueblos afro-ecuatoriano y montubio, se respetarán y fortalecerán sus propias formas organizativas, el ejercicio y representatividad de sus autoridades, con equidad de género, desarrollados de conformidad con sus propios procedimientos y normas internas, siempre que no sean contrarios a la Constitución y la ley.

Artículo 31. Promoción de las organizaciones sociales.- El Estado garantiza el derecho a la libre asociación, así como, a sus formas de expresión; y, genera mecanismos que promuevan la capacidad de organización y el fortalecimiento de las organizaciones existentes.

Artículo 32. Promoción estatal a las organizaciones.- El Estado, en todos sus niveles de gobierno y funciones, promoverá y desarrollará políticas, programas y proyectos que se realicen con el apoyo de las organizaciones sociales, incluidos aquellos dirigidos a incentivar la producción y a favorecer la redistribución de los medios de producción; asimismo, propenderá a que las compras que realiza el

sector público prioricen como proveedores a las organizaciones sociales, de acuerdo con los criterios de equidad, solidaridad y eficiencia.

Artículo 33. Fortalecimiento de las organizaciones sociales.- Para la promoción y fortalecimiento de las organizaciones sociales, todos los niveles de gobierno y funciones del Estado prestarán apoyo y capacitación técnica; asimismo, facilitarán su reconocimiento y legalización.

Artículo 34. De la cogestión y los proyectos de las organizaciones sociales.- La ciudadanía y las organizaciones sociales podrán participar conjuntamente con el Estado y la empresa privada en la preparación y ejecución de programas y proyectos en beneficio de la comunidad.

Artículo 35. De los criterios para el apoyo y promoción de las organizaciones sociales.- Para apoyar y promocionar a las organizaciones sociales, los diferentes niveles de gobierno considerarán los siguientes criterios: la alternabilidad en su dirigencia, el respeto a la equidad de género, su alcance territorial e interculturalidad.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### 2.1 Diseño De La Investigación

En la presente investigación se utilizó dos tipos de diseño de investigación según César Bernal (2010) para conocer científicamente y determinar la realidad de la asociación artesanal 28 de Junio en la que detallamos a continuación.

##### 2.1.1 Diseño De Investigación Cuantitativa O Método Tradicional

En este tipo de diseño según Bernal César (2010) se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. En la que se realizó una encuesta dirigidas a los administradores con la finalidad de tener datos necesarios para la implementación de un diseño organizacional para la institución

##### 2.1.2 Diseño De Investigación Cualitativa O Método No Tradicional

De acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a profundizar casos específicos y a no generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. Por lo consiguiente para la realización de la investigación se realizó una encuesta dirigida a socios para identificar las posibles causas que no le permitan mejorar las gestiones administrativas.

#### 2.2 Modalidad De La Investigación

Mediante el estudio, de implementación de un diseño organizacional para mejorar las gestiones administrativas de la asociación 28 de Junio se determinó la modalidad de proyecto factible para recoger los fundamentos necesarios en la que, según Upel define al proyecto factible como la “investigación, elaboración y



desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales “la propuesta que lo define puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos, que solo tienen sentido en el ámbito de sus necesidades

Es necesario rescatar que el presente estudio consta de dos parte para cumplir con los requisitos mencionados, en la primera parte consta de un estudio dado a los administradores de la asociación para identificar las causas que no le permitan mejorar las gestiones administrativas y la segunda parte es para presentar la propuesta de un modelo organizacional que ayude al desarrollo de la institución.

### 2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.

#### 2.3.1 Por El Propósito.

El presente estudio está basado por la investigación aplicada, que consiste en buscar la aplicación o utilización de los conocimientos adquiridos. Útil para encontrar explicaciones de las causas que afecta el desarrollo de la gestión administrativa en la asociación artesanal 28 de junio de la comuna de Palmar.

#### 2.3.2 Por El Nivel De Estudio.

La presente investigación es de tipo descriptiva, que utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Útil para descubrir el problema central, identificar cuáles fueron sus causas y los efectos que se daban, motivo que no permitía mejorar las gestiones administrativas de la asociación 28 de Junio, como también se estudió el comportamiento del personal administrativos, socios e inclusive a los clientes mayoristas ante un hecho o un problema. A la vez esta investigación ayudo a determinar y a describir los diversos problemas que frecuentan internamente la

institución para encontrar los lineamientos más seguro y fiable para la elaboración de un diseño organizacional que se adapte mejor.

### 2.3.3 POR EL LUGAR

Para la elaboración de este estudio está basado por dos tipos de investigación:

Investigación Documental

Investigación de Campo

Investigación Documental: nos permite recopilar información por medio de la lectura, documentos y materiales bibliográficos como diarios, revistas y libros, se utilizó fundamentos primarios como documentos en las que se revisaron actas de reuniones y registro oficiales también se analizó la parte organizativa, la gestión administrativa de la asociación artesanal 28 de Junio que está fundada en estudios y criterios de autores, con respecto al tema para la fiabilidad de la investigación.

Investigación de campo: es importante estar en el lugar de la investigación para conocer hechos que ocurren dentro y fuera de la organización y comprobar de donde surgió el problema con la finalidad de saber, analizar y establecer soluciones. Para la recolección de información relevante y veraz de nuestro estudio fue necesario contar con entrevistas y cuestionarios que se realizó a directivos, socios y clientes mayoristas.

## 2.4 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN.

### 2.4.1 Método Hipotético-Deductivo.

Para la realización del estudio se utilizó el método hipotético-deductivo donde el investigador propone una hipótesis como consecuencia de sus inferencias del conjunto de datos empíricos o de principios, mediante procedimientos inductivos y segundo caso deductivos. Donde se propone el análisis de un diseño organizacional fundamentado en las necesidades o diversos problemas que se encuentra en el interior de la institución, a partir de esta, establecer un modelo que

más se ajuste a la realidad para mejorar las gestiones administrativas de la asociación 28 de Junio.

#### 2.4.2 Método Analítico.

Se distingue los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado, a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos establece leyes, consiste en la extracción de las partes de un todo con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado para las relaciones entre las mismas. Es útil este método porque nos permitió identificar el problema central de la organización, describir las causas por separado, conocer los efectos que se daban y como relación entre ellas no permitía el mejoramiento de las gestiones administrativas de la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar.

#### 2.4.3 Método Sintético.

Es un proceso mediante el cual se relacionan hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos. Consiste en la reunión racional de varios elementos dispersos en una nueva totalidad, este se presenta más en el planteamiento de la hipótesis que se establecerá una explicación para ponerla a prueba. De esta manera el método sintético nos ayuda a resumir todo el estudio, en la hipótesis como también es utilizada en la conclusión de la información obtenida en la recolección de datos tanto como en la encuesta como en las entrevistas que se realizó en la asociación 28 de Junio.

### 2.5 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN.

La técnica en investigación es un instrumento que permite facilitar el procesamiento de la información en la investigación. En el presente trabajo se utilizó técnicas de tipo documental y de campo, documental porque se obtuvo información fidedigna para fundamentar lo explicado mediante estudios o criterios de autores con respecto al tema de investigación y de campo porque mediante la observación se conoció la realidad y permitió definir datos importantes que tenga relación directa con el problema de investigación,

entrevista para obtener información de fuente primaria para comprobar hechos hipotéticos y generar soluciones sustentables y encuestas para conocer opiniones y valoraciones que posee los clientes y socios para posteriormente cuantificarla y proponer soluciones para el objeto en estudio.

## 2.6 INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

Los instrumentos de investigación para la recolección de información utilizados en la presente investigación son:

- Entrevistas en profundidad
- Encuestas

Entrevistas en profundidad: realizadas a directivos de la asociación 28 de junio de la Comuna de Palmar con el objetivo de recaudar información referente a la manera organizativa que esta lleva y como se desarrollaría al implementar un modelo organizacional para el mejoramiento de las gestiones administrativas.

Encuestas: están dirigidas a socios y a clientes mayoristas con preguntas cerradas y de respuestas múltiples para obtener información referente a la manera que están siendo organizado, el compromiso que se debe tener ante a la institución, la planificación y coordinación de tareas. Además es importante tener información de los clientes sobre la calidad del producto y la manera de su distribución por parte de la asociación 28 de Junio.

## 2.7 POBLACIÓN Y MUESTRA.

### 2.7.1 Población.

También llamada universo o colectivo, es el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones, la población para el estudio está conformado por 228 personas, como lo muestra el cuadro # 2 que involucra a los diferentes actores de la asociación de mujeres 28 de Junio de la Comuna de Palmar del Cantón de Santa Elena.

Donde la población está dividida en tres estratos claramente definidos para nuestro estudio. El primero, conformado por 8 personas que son parte de la administración de la asociación, segundo está conformado por los 16 operarios, estos dos primeros actores formaran parte directa de nuestra población. Tercero está representado por los 228 clientes que atiende la institución.

Cuadro # 2 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN

POBLACIÓN	# PERSONAS
ADMINISTRATIVOS	8
OPERARIOS	16
CLIENTES	228
TOTAL	252

Fuente: Asociación de mujeres artesanal 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

### 2.7.2 MUESTRA.

#### 2.7.3 Tamaño De La Muestra.

Es un subconjunto de casos o individuos de una población, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población, porque el manejo de un menor

número de datos provoca menos errores en su manipulación. En cualquier caso, el conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados.

- ✚ Se considera que en la parte administrativa y de operarios quedara igual por considerarse una población pequeña
- ✚ Para los clientes se realizara una Muestra aleatoria simple por considerarse una población de 228 personas

En la presente investigación, la población con respecto a los clientes de la asociación 28 de Junio que se estudia, representa un universo finito porque está conformado por 228 personas, de esta manera aplicaremos la fórmula para el cálculo de muestra aleatoria simple para de determinar el tamaño de muestra.

#### MUESTRA ALEATORIA SIMPLE

$$n = \frac{(Z^2) (p) (N)}{e^2 (N-1) + Z^2 (p)(q)}$$

N = Población

q = posibilidad que no se cumpla

e = Margen de error

Z = nivel de confianza

p = posibilidad de ocurrencia

### 2.7.2.1 CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{(Z^2)(p)(N)}{e^2 (N-1) + Z^2 (p)(q)}$$

N= Población = 228

n= Muestra = ?

Z = Nivel de confianza = 95% =  $(1,96)^2$

p = probabilidad que ocurra = 0,50

e = margen de error = 0,05%

q = probabilidad que no ocurra = 0,50

$$n = \frac{(196)^2 (0,50) (0,50) (228)}{(0,25)^2 (228-1) + (1,96)^2 (0,50) (0,50)}$$

$$n = \frac{(3,8416) (0,25) (228)}{(0,0025) (227) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{218,9712}{(0,5675 + 0,9604)}$$

$$n = \frac{218,9712}{1,5279}$$

n = 143,315138

n = 143 Tamaño de la muestra.

## 2.8 PROCEDIMIENTO Y PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

### 2.8.1 Procedimiento.

El estudio se desarrolló tomando en cuenta el siguiente procedimiento: designado el objeto de estudio como es el caso de la asociación de mujeres artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar, se procede a buscar la información para identificar la situación actual de la organización, y determinar el problema matriz como son las limitaciones en las gestiones administrativas, razón que la institución no puede desarrollarse, y empezamos a estudiar los diferentes caso por separado es decir como son las causas que generaban el problema matriz.

Por consiguiente con la elaboración de la hipótesis y la propuesta de un diseño organizacional basándonos de criterios de autores especialistas del tema que da la fiabilidad de este estudio, se realizó el marco teórico. Considerando los métodos de investigación que nos da el lineamiento para llegar a nuestro objetivo sin dar lugar a las confusiones. Utilizando los instrumentos necesarios y adecuados para la recopilación de información relevante para poner a prueba la propuesta en las que se utilizó encuesta para los asociados y entrevistas para los administradores, los mismos que facilitaron la información adquirida para el procesamiento de los datos.

### 2.8.2 Procesamiento.

La información obtenida gracias a las visitas que se realizó a la asociación artesanal de mujeres 28 de Junio de la comuna de Palmar, a las entrevistas dada a los administradores y encuestas para los socios y clientes será analizada para establecer la elaboración de esta investigación. El ordenamiento de la información se la efectuara a través de cuadros de distribución de frecuencias utilizando el asistente de gráficos de sectores o pastel. Este método de investigación me permitirá controlar y ordenar los resultados obtenidos de las indagaciones y al mismo tiempo obtener conclusiones y recomendaciones para la elaboración del informe final de este proyecto.



## Capítulo III

### 3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para el análisis de los resultados, se ordenan los datos obtenidos del procesamiento de la información mediante la utilización del programa Excel para la respectiva tabulación de los datos y posteriormente presentarlos por medios de gráficos y tablas.

#### 3.1 Análisis De Los Resultados De La Observación.

Observación Aplicada A La Directiva De La Asociación De Mujeres Artesanal 28 De Junio De La Comuna De Palmar

##### Datos Referenciales

1. Institución: Asociación De Mujeres 28 De Junio De La Comuna De Palmar.
2. Año y área: 2013 – Área Administrativa.
3. Tiempo de observación: 5 días.
4. Fecha de observación: 15 al 19 de julio de 2013
5. Observador: Claudio Soriano T.
6. Grupo: administrativos Y operarios De La Organización 28 De Junio.

##### Objetivo:

Observar el desenvolvimiento del trabajo en general que desempeñan los integrantes de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar.

Como resultado de la observación durante las visitas que se realizó en el periodo del 15 al 29 de julio de 2013 se concluyó con respecto:

Planificación de trabajo: los administradores no cuenta con un plan de trabajo, la tarea se le realiza empíricamente según como este se presente, sin dar lugar a una planificación o considerar los diferentes procesos que estos conllevan para obtener

un producto terminado, colocando así en riesgo la calidad del producto y la entidad de la institución. Además de que las reuniones si existen solo para comunicar alguna novedad pero no para la planificación de actividades o para el bosquejo de objetivos de corto, mediano y largo plazo

Ambiente laboral: En la organización si existe un sentido de compañerismo, beneficiando para el trabajo en equipo, no obstante los colaboradores no cuenta con todo los instrumentos necesarios para la producción.

Además no todas las asociadas llegan a laborar, por motivos personales se mantienen alejadas de la institución, a diferencias de las demás tiene jornada de 8 y 30 am a 13:00 con una hora de almuerzo ingresando nuevamente a las 14:00 hasta las 18:00 horas.

Infraestructura: La institución cuenta con una sede alquilada donde está instalada todo el equipo de producción, no cuenta con un edificio propio, sino que debe cancelar una cierta cantidad de dinero mensualmente para mantenerse activo en el mercado.

El lugar para la producción es óptimo pero no cuenta con espacio físico para el departamento de venta como consecuencia no pueden exhibir los diferentes diseños o productos

Direccionamiento estratégico: no cuenta con un fin específico u objetivo común, como son: la misión, visión y cultura organizacional porque no existen departamentos administrativos, a los que pueden llegar todos como una meta institucional, la misma que no está definida por falta de un plan de trabajo y las limitaciones de gestión administrativa.

## 3.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA

### Análisis De Los Resultados De La Entrevista.

Mediante el trabajo de recopilación de información, se realizó la entrevista a un integrante de autoridad de la asociación de mujeres artesanal 28 de Junio de la Comuna de Palmar en la que se determinó los siguientes datos:

Entrevista a la Sra. Carmen González Guale

Vice-presidenta

1.- ¿Cómo dirigente de la institución cada qué tiempo se planifican las actividades y tareas?

Anteriormente no se realizaban, planificaciones de las actividades o de tareas porque se creía que no era tan importante, en la actualidad se les realiza cada tres meses, pero no se cuentan con todo el personal completo debido a los problemas que cada uno tiene, normalmente porque la mayoría de los socios son mujeres y tienen responsabilidades como esposa, madre y ama de casa y no hay tiempo suficiente para cumplir con las actividades planificadas en la asociación

2.- ¿Cree usted que las tareas asignadas al personal son cumplidas a cabalidad?

Las tareas encomendadas al personal si son cumplidas a cabalidad, pero recordemos que no contamos con todos los socios activos, solo las tareas son cumplidas por las personas que frecuentamos en la institución debido a esto nos desarrollamos muy lentamente como empresa competente y reconocida.

3.- ¿Las funciones asignadas al personal son cumplidas en el tiempo previsto?

Como la demanda de nuestro producto es baja, si tenemos el tiempo para cumplir con lo acordado en el tiempo previsto, cuando las demandas aumenta nos cuesta un poco de trabajo cumplir porque a cada uno de nosotros se nos aumenta las tareas por no contar con todos los socios dentro de la institución.

4.- ¿Existe un control de utilización de los recursos de la institución?

Formalmente no existe un control del uso de los recursos porque no existe un protocolo, ni informes periódicamente de cómo se maneja los activos de la institución, pero de la manera informal si hay un control, hay una persona encargada de la materia y va designando la misma según como se vaya utilizando para las respectiva elaboración de las prendas.

5.- ¿En la organización existe un departamento que este dedicada al bienestar del personal?

Sí, pero no está bien estructurada ni organizada, ya que si existe algún accidente de trabajo no hay como darles los primeros auxilios, y por parte de la administración ningún socio está asegurado, no hay quien nos oriente o nos haga conocer nuestros derechos y deberes como integrante o como compañeros de trabajo.

6.- ¿Considera usted que la misión, visión de mayor direccionamiento a la entidad?

Sí, porque nos orienta a donde queremos llegar como empresa, pero que realmente no hay quien lo realice y nos guíe como le podemos poner en práctica. Pero si considero que la creación de la misión y visión institucional nos será de gran ayuda.

7.- ¿Cree usted que los valores institucionales son importante en la organización?

Los valores institucionales es de suma importancia para toda organización, porque con ellos podemos brindar un buen servicio para nuestros usuarios que es la razón de existir de la empresa,

Además nos sirve para que exista una buena relación entre compañero de trabajo formando de esta manera un buen ambiente laboral, que también es importante porque si no existe un buen ambiente en el trabajo no podríamos trabajar en equipo y la producción será más lenta y como consecuencia no podríamos cumplir con lo acordado en el tiempo previsto.

Nos consideramos gentes honestas y responsables. Honesta porque ofrecemos prendas de vestir de calidad y entregamos a precios justo y no entregamos cosas malas para los clientes y responsables porque internamente lo que nos comprometemos le cumplimos siendo responsables de nuestras acciones.

8.- ¿Considera usted que la elaboración de un diseño organizacional ayudara al cumplimiento de los objetivos institucionales?

Si nos ayuda a repartir las tareas y a delegar funciones, responsabilidades de esa manera nos dejamos preocuparnos de unas cosas y podemos a preparar o planificar nuevas tareas entonces sí, si nos ayudara a cumplir con los objetivos que queremos llegar como persona y como institución.

## ANÁLISIS

Una vez terminada la entrevista se realizó el respectivo análisis donde la institución actualmente planifica sus tareas cada tres meses pero al no contar con todos los socios activos o que laboren dentro de la misma no se puede cumplir con los objetivos previstos.

Además por no saber estructurar la misión y visión no puede interpretar y seguir el lineamiento, en el cual podemos conocer, como integrante de la organización que funciones debemos cumplir.

De la misma manera al no contar con la elaboración del diseño organizacional no pueden delegar funciones y responsabilidades motivo que la asociación desarrolla muy lentamente. Cuenta con fortalezas al saber que tienen una buena relación entre compañero prevaleciendo los valores como personas y como institución.

### 3.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

3.3.1 Análisis resultados de la encuesta a administrativos. Las encuestas están dirigidas a los 8 administradores que están enmarcados directamente para nuestra muestra, preguntas que fueron respondidos de acuerdo al lineamiento del estudio,

la misma que representa una gran importancia para establecer un diseño organizacional para la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar.

### 3.3.2 Tabulación de los datos de las encuestas dirigidas a los administrativos

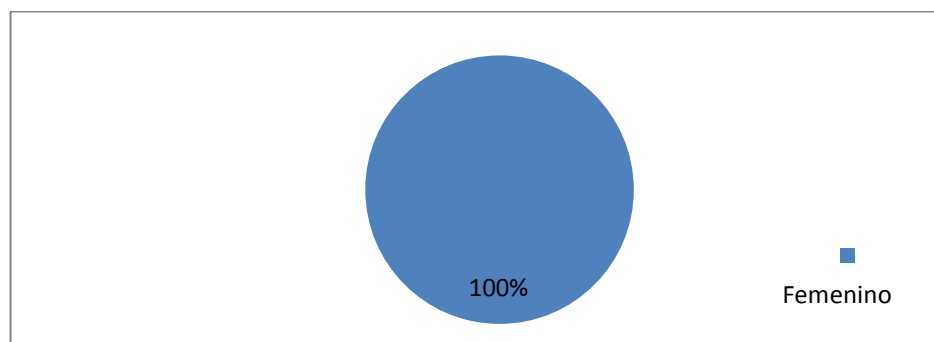
#### 1.- genero del personal administrativo de la asociación 28 de junio

Cuadro# 3

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Femenino	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 3



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Analizando este indicador entre las trabajadoras de la asociación artesanal 28 de Junio, se observa que, del total de encuestados, todas son del sexo femenino, todas conforman la parte administrativa y todas toman decisiones para sus respectivas áreas.

Las 8 personas que conforman la parte administrativa de la institución son de género femenino, por lo que en diferentes responsabilidades casi no son cumplidas a cabalidad por las diferentes ocupaciones que se tienen fuera de la organización.

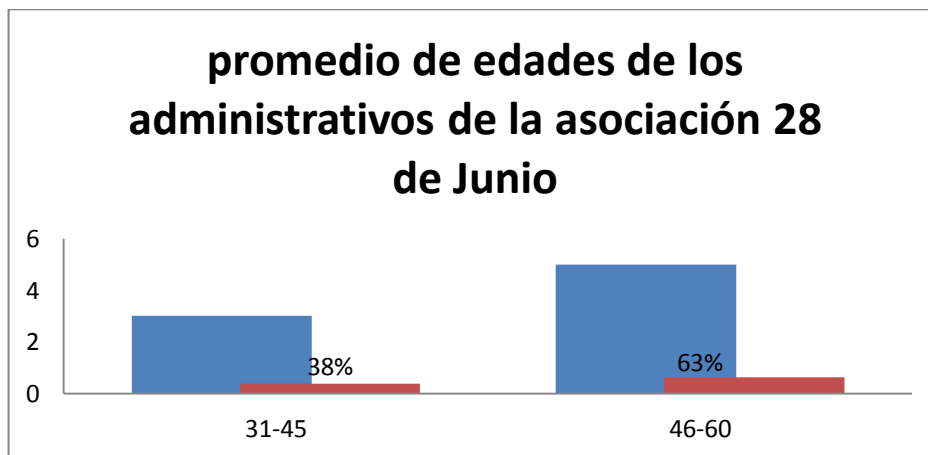
## 2.- Edad promedio del personal administrativo de la asociación 28 de Junio

Cuadro# 4

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
31-45	3	38%
46-60	5	63%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 4



Fuente: encuesta administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

En relación a este indicador, se seleccionó la población total expuesta y se analizaron los promedio de edad del personal administrativo de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar está integrado por: un promedio de edad, del 38% entre los 31 años a 45 años de edad, el 62% de un promedio entre los 46 a 60 años de edad.

Lo que respecta que las administradoras tienen años de experiencias para tomar medidas o soluciones con lo que respecta en los diferentes problemas que conlleva la institución

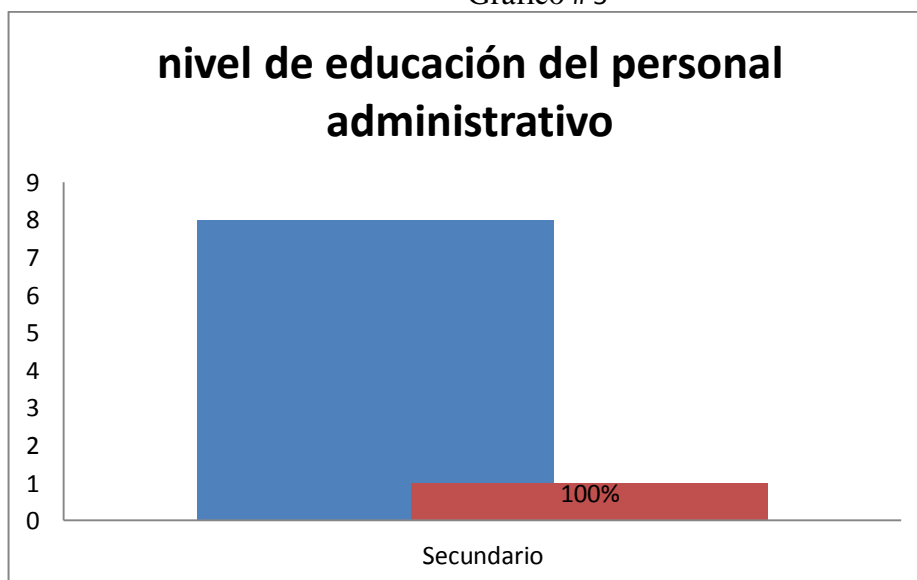
3.- Nivel de educación del personal administrativo de la asociación 28 de Junio.

Cuadro # 5

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Secundario	8	100%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 5



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

En la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar sus integrantes en la parte administrativa consta de un promedio del 100% de nivel de educación secundario, lo que respecta que tienen conocimientos básicos para administrar una organización.



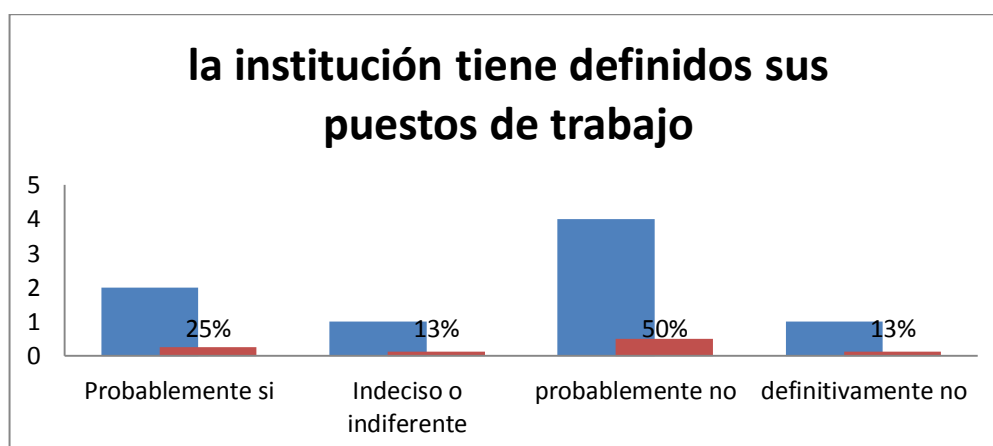
4.- ¿Conoce usted si la institución tiene bien definidos los puestos de trabajo?

Cuadro # 6

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Probablemente si	2	25%
Indeciso o indiferente	1	13%
probablemente no	4	50%
definitivamente no	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 6



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Según encuesta realizadas a los administrativos de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar acerca, si la institución tiene definidos sus puestos de trabajo el 25% del personal respondieron que probablemente si tienen definidos los puestos de trabajo, el 13% estuvieron indeciso o indiferente con respecto a la pregunta, el 50% respondieron que probablemente no estaban definidos los puestos debido a que todos realizan las mismas funciones y el 13 % respondieron con seguridad que definitivamente no porque el desarrollo de la institución estuviera reflejado

5.- ¿conoce usted si la institución cuenta con organigrama funcional?

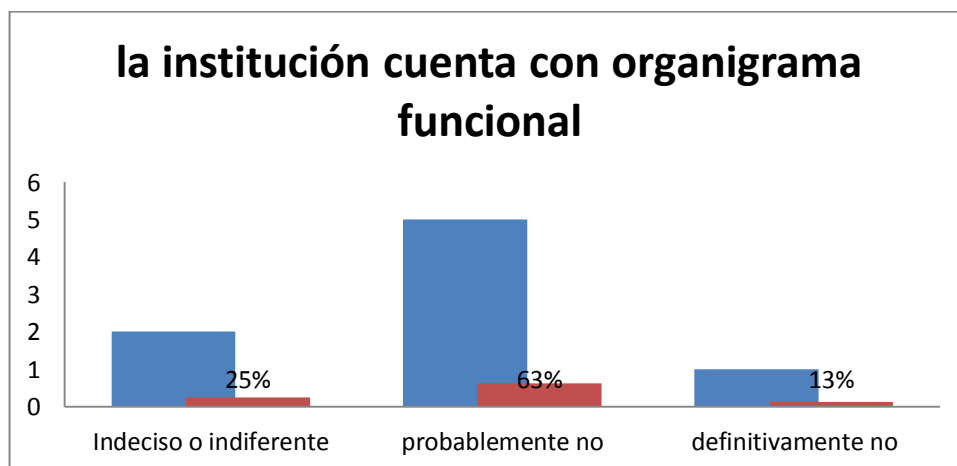
Cuadro # 7

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Indeciso o indiferente	2	25%
probablemente no	5	63%
definitivamente no	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 7



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

Con respecto en conocer si la institución artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar cuenta con un organigrama funcional el 25% estuvieron indeciso, el 63% de los encuestados respondieron que probablemente no y el 13% respondieron que definitivamente no cuenta con una estructura organizacional, lo que representa que no cuenta con organigrama que les ayude a mejorar las funciones específicas de cada departamento y lo que concierne a cada integrante de la asociación

6.- ¿Considera usted si es importante la motivación laboral para sus colaboradores para mejorar la productividad?

Cuadro # 8

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Definitivamente si	6	75%
Probablemente si	1	13%
probablemente no	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 8



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Con respecto a la pregunta si es importante la motivación laboral en la asociación artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar, según los encuestados respondieron el 75% definitivamente que si es importante porque en ocasiones el personal siente que no tiene importancia con la labor que desempeña e inclusive a veces la rutina no permite en cumplir con las actividades a cabalidad, el 13% probablemente sí y el 13% probablemente no, porque piensa que el personal va a estar esperanzado a la motivación para realizar sus funciones

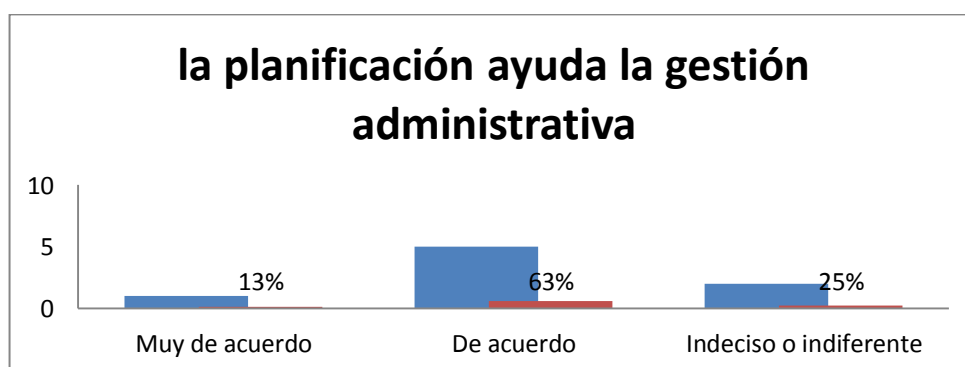
7.- ¿Cree usted que la planificación de las tareas beneficiaría en la gestión administrativa?

Cuadro # 9

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	1	13%
De acuerdo	5	63%
Indeciso o indiferente	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 9



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Mediante la encuesta que se realizó al personal administrativo de la asociación 28 de Junio debido que si la planificación de las tareas beneficiaría a la gestión administrativa el 13% está muy de acuerdo, porque es proponerse una meta y llevar a la institución a ese punto, el 63% respondieron de acuerdo porque las personas ya saben cuáles son sus tareas y solo es cuestión de cumplir el 25% estuvieron indeciso porque creen que solo es pasar tiempo al no contar con todos los socios activos laborando en la institución

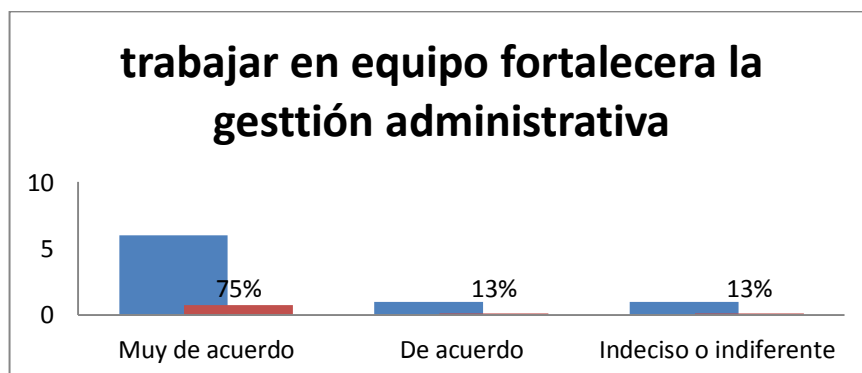
8.- ¿Está usted de acuerdo que el personal administrativos y operarios trabajaran en equipo fortalecerá la gestión administrativa?

Cuadro # 10

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	6	75%
De acuerdo	1	13%
Indeciso o indiferente	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 10



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

De acuerdo a la pregunta que si está de acuerdo que el personal administrativo y operaria trabajaran en equipo fortalecería la gestión administrativa según los encuestados el 75% respondieron que está muy de acuerdo, porque trabajan en coordinación los dos departamento, el 13% está de acuerdo porque se trabajaría en equipo entregando lo comprometido en el tiempo previsto, y el 13% estuvieron indeciso o indiferente porque cree que son dos departamento y debiera trabajarse por separado

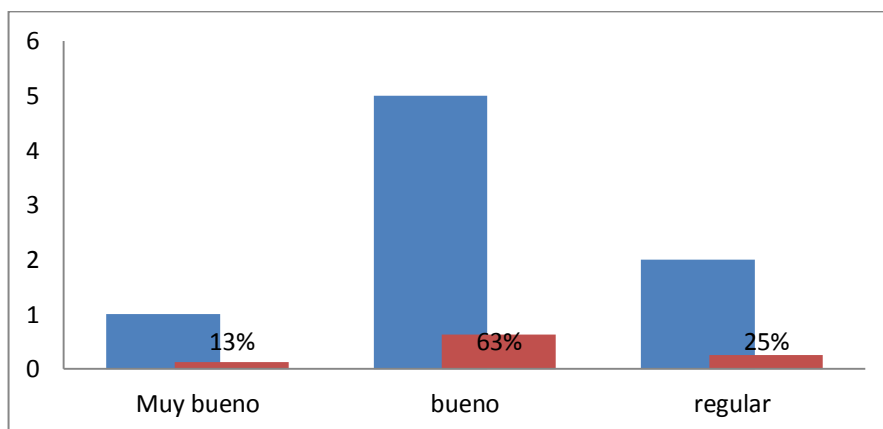
9.- ¿Cómo calificaría la gestión administrativa del presidente?

Cuadro # 11

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy bueno	1	13%
bueno	5	63%
regular	2	25%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 11



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Debido a la pregunta cómo calificaría la gestión administrativa del presidente de la asociación artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar, respondieron el 13% muy bueno porque siempre se ha venido trabajando de esa forma, el 63% respondieron que es bueno, porque siempre hay trabajo por realizar aunque la demanda sea baja, y el 25% respondieron que es regular debido a que no hay mucha demanda lo que significa que la institución no está desarrollando de la manera que se espera

10.- ¿considera usted que con la implementación de un diseño organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la institución?

Cuadro # 12

RESPUESTAS	FRECUENCIAS	PORCENTAJE
Muy de acuerdo	2	25%
De acuerdo	5	63%
Indeciso o indiferente	1	13%
TOTAL	8	100%

Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 12



Fuente: encuesta a administradores de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Mediante la pregunta que si la implementación de un diseño organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la asociación 28 de Junio el 25% respondieron que estaba de acuerdo porque existirá un eje donde se podrá a mejorar la organización del personal, el 63% está de acuerdo conoceremos como está estructurado la organización y el 13% indeciso porque la gente hace caso omiso ante estos tipos de estrategias porque creen que solo es pasar tiempo debido que el personal no le ha obligado a regirse mediante reglas de la institución

### 3.3.3 ANÁLISIS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDAS A OPERARIOS.

Las encuestas están dirigidas a los 16 operarios que están enmarcados directamente para nuestra muestra, preguntas que fueron respondidos de acuerdo al lineamiento del estudio, la misma que representa una gran importancia para establecer un diseño organizacional para la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar.

### 3.3.4 TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS A OPERARIOS

1.- genero del personal operario de la asociación 28 de junio

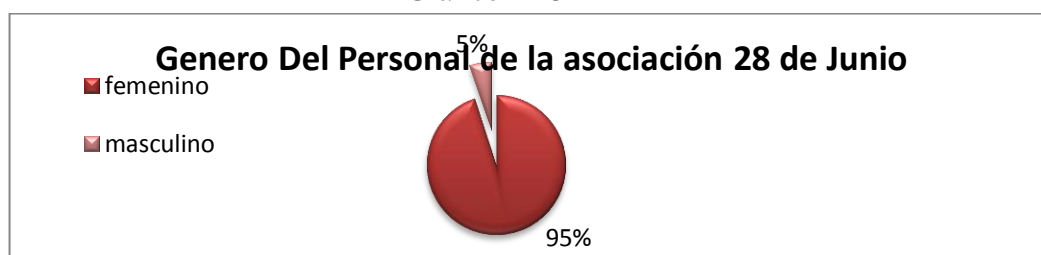
Cuadro #13

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	1	5%
Femenino	15	95%
Total	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 13



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

El personal de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar está integrado por el 5% del personal masculino y el 95% del personal femenino, lo que



corresponde que el personal masculino está encargado del mantenimiento de las maquinarias

2.- Edad promedio del personal operativo de la asociación 28 de Junio

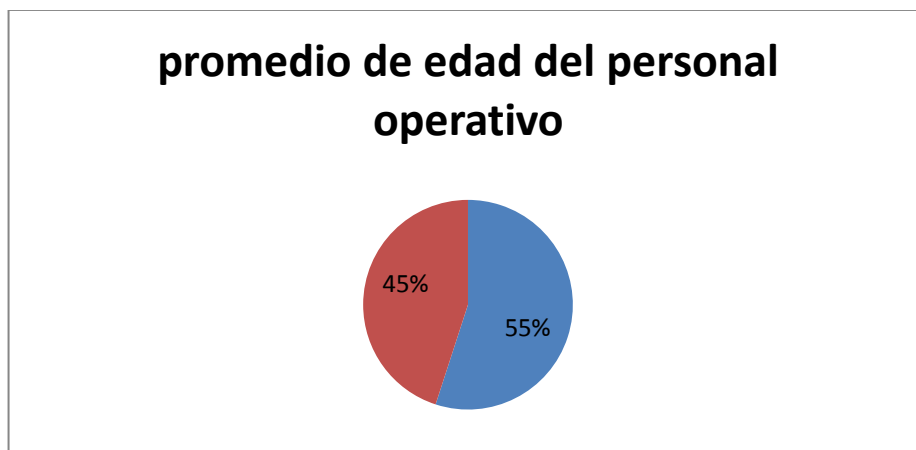
Cuadro # 14

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
31-45	9	55%
46-60	7	45%
TOTAL	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico#14



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

El personal de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar está integrado por un promedio de edad, del 54% entre los 31 años a 45 años de edad, el 46% de un promedio entre los 46 a 60 años de edad. Por lo tanto nos hace una referencia que tienen muchos años de experiencia en el labor de confecciones de prendas de vestir.

### 3.- Nivel de educación del personal operativo de la asociación 28 de Junio.

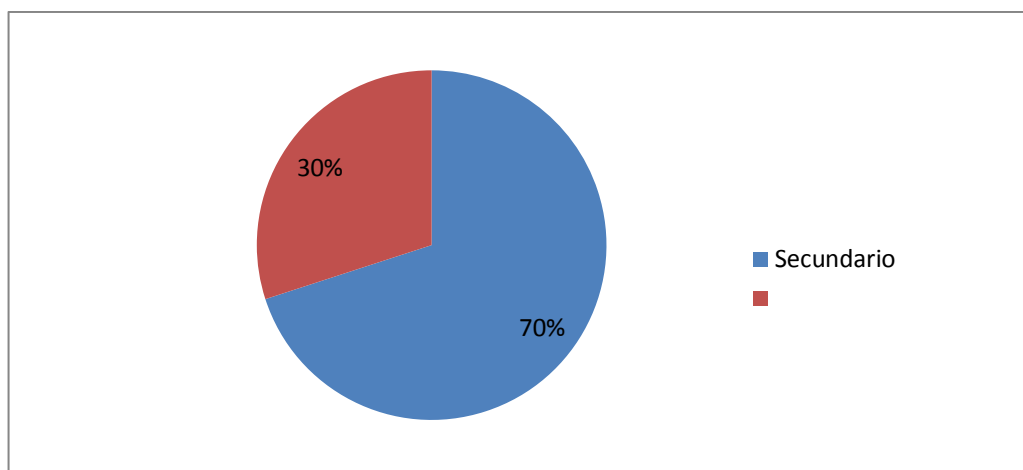
Cuadro # 15

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Primario	11	70%
Secundario	5	30%
Total	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 15



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

El personal de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar cuenta con el siguiente nivel de educación que corresponde, al 70% tiene preparación primaria, el 30 % está conformado con personal de educación secundaria.

Nos hace referencia que el tipo de educación ha sido unas de las barreras para una buena organización en la institución, sin embargo ellos creen que con capacitación se puede solucionar este obstáculo.

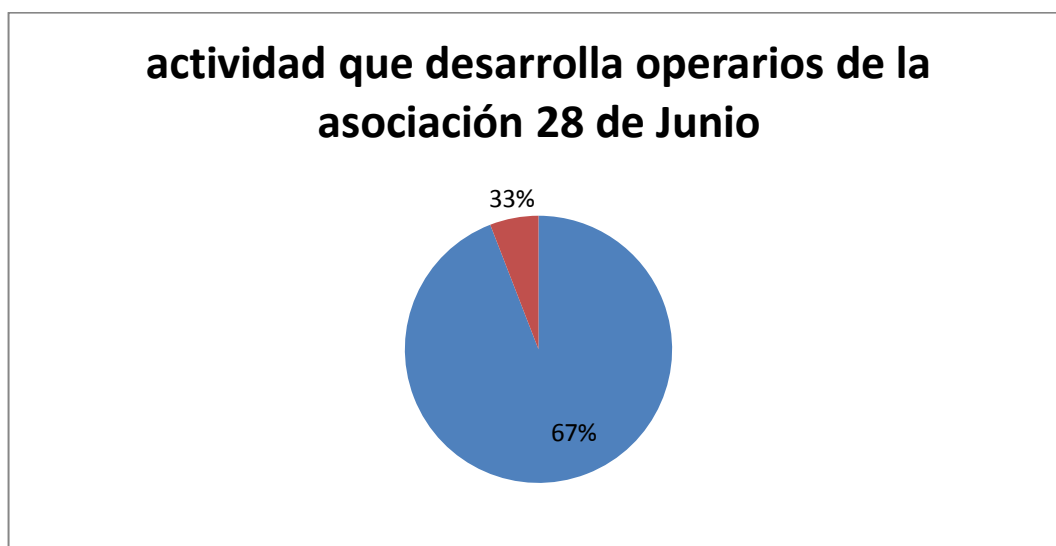
#### 4.- Actividad que desarrolla el personal operativo de la asociación 28 de junio

Cuadro # 16

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
costurera	11	67%
cortadora	5	33%
Total	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 16



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

La asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar está integrada por el 33% del personal en la actividad cortadora, y 67% del personal a la actividad costurera. Son las principales funciones que se realizan dentro de la institución para la labor de la confección de las prendas de vestir.

La asociación 28 de Junio cuenta con dos actividades primordiales para el producto terminado que los conforman: la función de cortadora y costurera

5.- ¿Cómo integrante de la institución conoce sus responsabilidades y compromisos con la entidad?

Cuadro # 17

respuestas	frecuencia	porcentaje
Definitivamente si	8	50%
probablemente si	9	38%
indeciso o indiferente	3	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 17



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Los encuestados en un 50% contestaron que definitivamente si conocen cuáles son sus compromisos y responsabilidades con la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar porque gracias a sus esfuerzos aún se mantiene activa en el mercado, el 38% contestaron que probablemente si conocen sus funciones y el 13% estuvieron indecisos o indiferentes con las responsabilidades y compromisos porque los trabajos son rutinarios y no sabían si con eso cumplían su rol para el desarrollo de la institución.

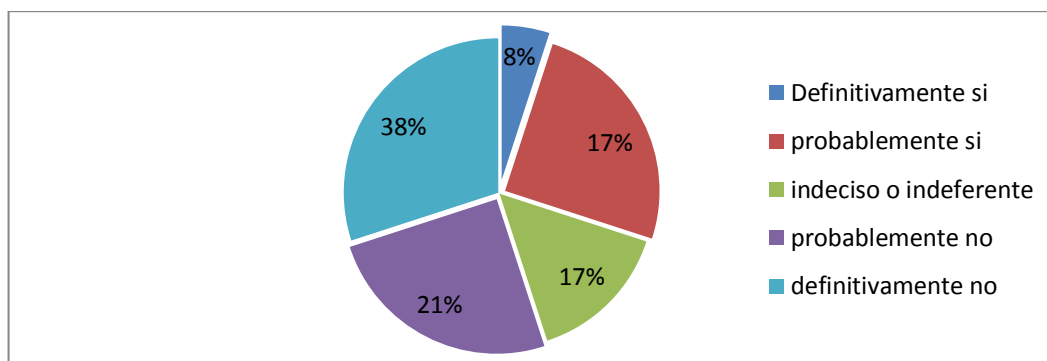
6.- ¿Considera que la institución tienen definidos sus objetivos a largo plazo?

Cuadro # 18

respuestas	frecuencia	porcentaje
Definitivamente si	1	8%
probablemente si	3	17%
indeciso o indiferente	3	17%
probablemente no	4	21%
definitivamente no	5	38%
TOTAL	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 18



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Los encuestados el 29% cree que la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar no tienen definidos sus objetivos a largo, mediano y corto plazo, porque las ventas son muy bajas y no existe un estudio de planificación de tareas y de objetivos para cumplirlos a diarios, el 21% piensan que probablemente no tienen definidos sus objetivos y que está reflejado en el poco avance de la institución, el 17% está indeciso que desconocen tal situación, el 17% cree que probablemente si tiene definidos pero que muchos desconocen, y el 8% piensa que si tienen definido sus metas pero que hay poco compromisos para cumplirlos.

7.- ¿Cree usted que la asociación establece estrategias para el alcance de los objetivos?

Cuadro # 19

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	8%
frecuentemente	5	29%
A veces	8	50%
Nunca	2	13%
TOTAL	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 19



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

El 50% de los encuestados de la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar creen que rara vez se utiliza las estrategias indicadas ya que al elaborar las prendas suelen pasar un tiempo considerable para las ventas de dichos productos, el 29% creen que frecuentemente se utiliza técnicas porque no hay una persona que le guíe a la optimización de esfuerzo, tiempo y recursos a las labores diarias, el 13% cree que nunca se establece estrategia porque solo se elabora los productos solo por pedidos y estos son escasos y el 8% cree que si se utiliza estrategias debido que en ocasiones son invitadas a charlas y a exposiciones.

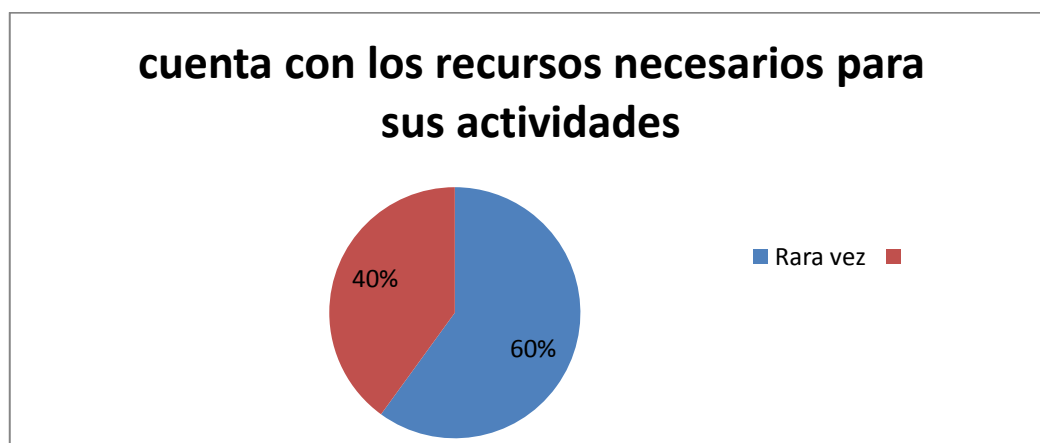
8.- ¿Cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?

Cuadro # 20

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Rara vez	10	60%
A veces	6	40%
TOTAL	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 20



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T

El personal de la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar el 60% consideran que rara vez cuenta con los recursos necesarios para la elaboración de los productos, que por motivos de recursos económicos aún no cuenta con los materiales necesarios e insumos para mejorar la calidad de las prendas y el 40% consideran que solo a veces cuenta con los materiales cuando la demanda de los productos son sumamente bajos y que no necesitan de gran volumen de materia prima o de grandes cantidades de materiales para la elaboración de la misma.

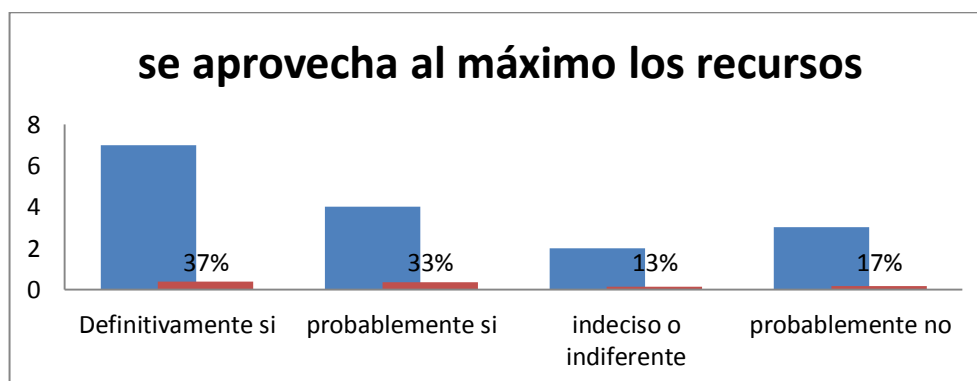
9.- ¿Se aprovecha al máximo los recursos de la institución?

Cuadro # 21

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	7	37%
probablemente si	4	33%
indeciso o indiferente	2	13%
probablemente no	3	17%
TOTAL	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
 Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 21



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio  
 Elaborado por: Claudio Soriano T

La utilización y el aprovechamiento de los recursos de la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar para el 37% de los asociados si se aprovecha al máximo, el 33% respondieron probablemente si se aprovecha que procuraban optimizar los materiales para una nueva demanda, el 13% estuvieron indeciso ante esta interrogante, y el 17% respondieron que probablemente no se estaba optimizando los recursos debido a que no tienen una guía para la optimización o aprovechamiento de los recursos.



10 ¿cree usted que la planificación de las tareas beneficiaría en la gestión operativa?

Cuadro # 22

RESPUESTA	FRECUENCIA	PONDERADO
muy de acuerdo	7	46%
de acuerdo	5	29%
ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3	17%
en desacuerdo	1	8%
total	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 22



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

Los encuestados de la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar el 46% creen que con la planificación de las tareas va a beneficiar el desarrollo de la institución porque se podrán trazar objetivos que en conjunto se pueden lograr, que la misma servirá para mejorar la actividad comercial, laboral y económicamente para todos los integrantes, el 29% de los integrantes está de acuerdo con la planificación, el 17% de las personas están indeciso creen que darán lo mismo tener o no tener planificación y el 8% cree que será en vano la planificación porque no todas cumplen a cabalidad las ordenes.

11¿Cómo calificaría usted la manera de corrección de las tareas en la institución?

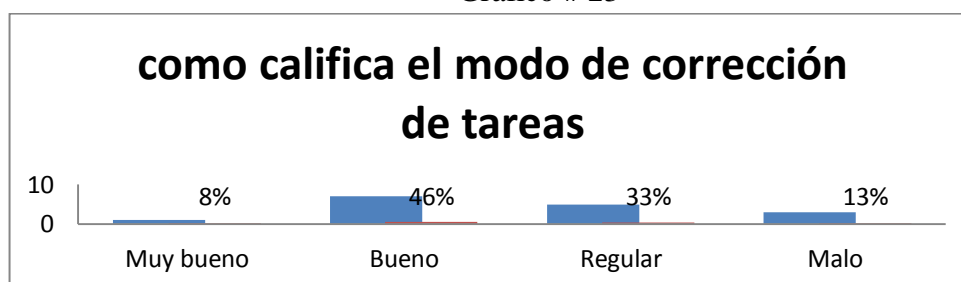
Cuadro # 23

RESPUESTA	FRECUENCIA	PONDERADO
Muy bueno	1	8%
Bueno	7	46%
Regular	5	33%
Malo	3	13%
Total	16	100%

Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

Gráfico # 23



Fuente: encuesta a operarios de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T

El 46% de los encuestados de la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar piensan que la manera como se está llevando para las correcciones de las tareas es buena, como no existe mucha demanda tiene el momento oportuno de revisar los productos y corregir si existen errores, el 33% de los encuestados creen que el modo de corrección es regular porque no existe un lineamiento en los procesos para la elaboración de las tareas, el 13% creen que es malo debido a que si existiese alguien para la inspección de seguro se llevaría menos tiempo para la fabricación de las prendas y el 8% opinan que si es muy bueno la manera que se lleva para corregir porque cada uno realiza su función y van verificando y corrigiendo errores en el momento oportuno.

### 3.3.5 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES.

Las encuestas están dirigidas a los 143 clientes que están estratificados para nuestra muestra, preguntas que fueron respondidos de acuerdo al lineamiento de nuestro estudio, la misma que representa una gran importancia para establecer un diseño organizacional para la asociación de mujeres artesanal 28 de Junio de la Comuna de Palmar.

### 3.3.6 TABULACIÓN DE LOS DATOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

1 ¿Cómo calificaría usted la calidad del servicio que brinda la Asociación 28 de Junio?

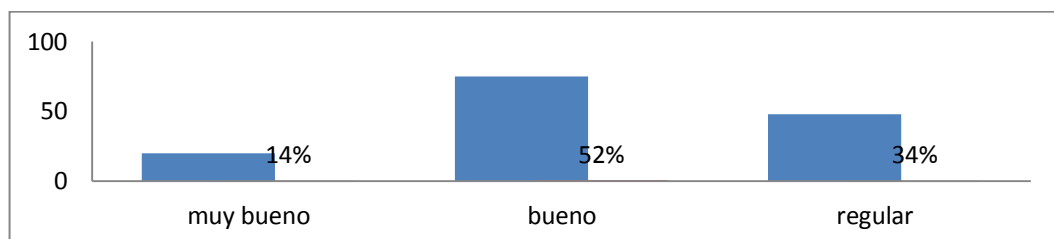
Cuadro # 24

RESPUESTAS	frecuencia	porcentaje
muy bueno	20	14%
bueno	75	52%
regular	48	34%
total	143	100%

Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 24



Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T.

De acuerdo a los encuestados la calidad de servicio que brinda la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar según el 14% es muy buena por la amabilidad que ellos reciben al usuario, el 52% de los clientes concuerdan que es bueno con respecto a la atención y la entrega de las prendas en el tiempo indicado pero con

respecto a la diversificación de los productos por falta de maquinarias complementarias no pueden cumplir con nuevas expectativas, el 34% creen que es regular porque no existen un lugar adecuado para exponer al público en general los nuevos diseños de prendas de vestir que la institución cuenta.

2. ¿Usted encuentra en la Asociación 28 de Junio todos los productos para satisfacer su necesidad?

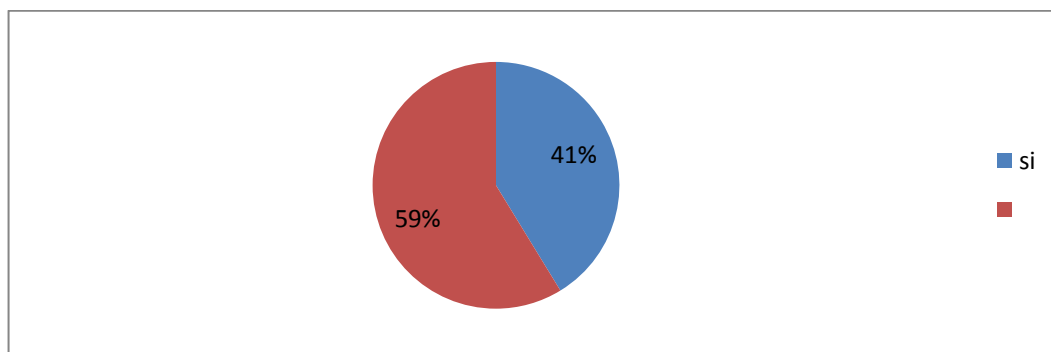
Cuadro # 25

RESPUESTAS	frecuencia	porcentaje
si	59	41%
no	84	59%
total	143	100%

Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 25



Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio

Elaborado por: Claudio Soriano T.

Con respecto a los clientes encuestados de la siguiente pregunta, usted encuentra en la asociación 28 de Junio todos los productos para satisfacer su necesidad, el 41% de los clientes contestaron si con referencia al tipo de atención al cliente y la calidad del producto y 59 % contestaron que no, ya que no encuentran diversidad de productos en la institución.

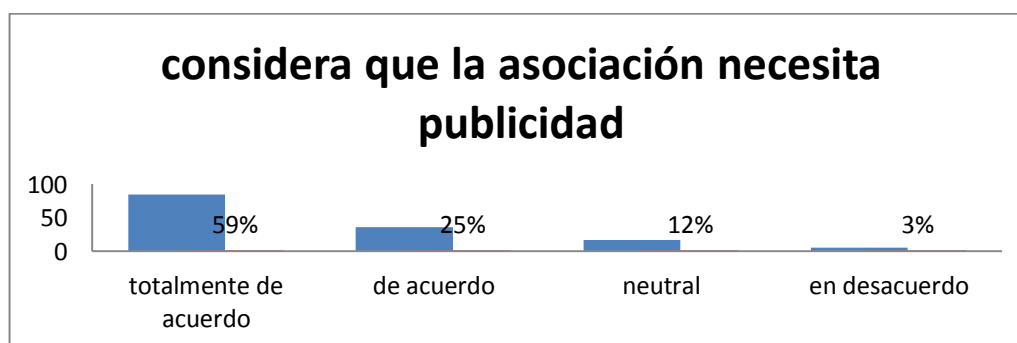
3.- ¿Considera que a la Asociación 28 de Junio le hace falta publicidad para obtener una mayor cantidad de clientes?

Cuadro # 26

RESPUESTAS	frecuencia	porcentaje
totalmente de acuerdo	85	59%
de acuerdo	36	25%
Neutral	17	12%
en desacuerdo	5	3%
Total	143	100%

Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 26



Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

La importancia de hacer publicidad para captar más clientela respondieron nuestros encuestados el 59% están totalmente de acuerdo porque muchos desconocen la existencia de la institución y viajan a otras ciudades para adquirir las prendas, el 25% de los clientes respondieron que están de acuerdo, el 12% están neutral porque es razón interno de la institución y no le competen a ellos y el 3% están en desacuerdo por motivo que la institución no puede cumplir con fuertes demanda y no le conviene a nadie llevar la misma variedad de productos.

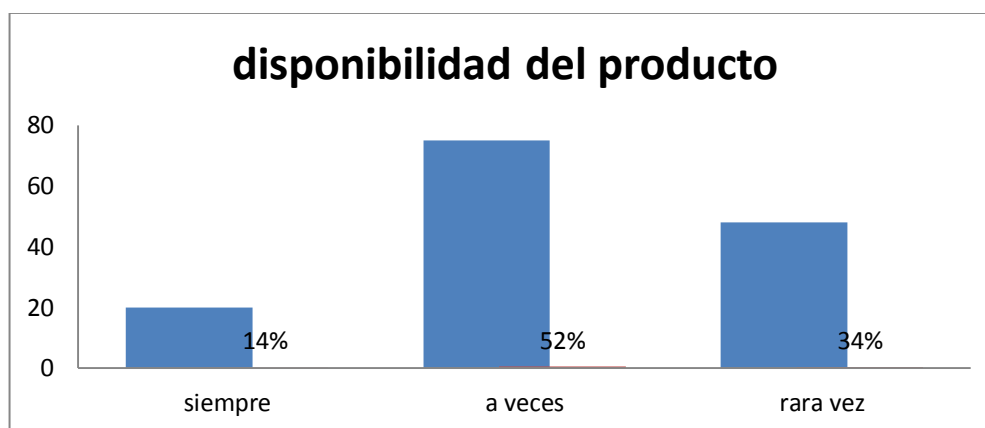
4. ¿Qué tan disponibles encuentran los productos de la Asociación 28 de Junio?

Cuadro # 27

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	20	14%
A VECES	75	52%
RARA VEZ	48	34%
TOTAL	143	100%

Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 27



Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

La disponibilidad de los productos en la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar según nuestro encuestado respondieron el 52% de los clientes consideran que a veces porque esperan encontrar con gran cantidad de diversificación de productos pero no es así, el 34% respondieron que a veces encuentran los productos deseados, el 14 % opinaron que siempre cuentan con los productos porque la demanda está basado bajo pedidos y además de los diseños que los clientes deseen

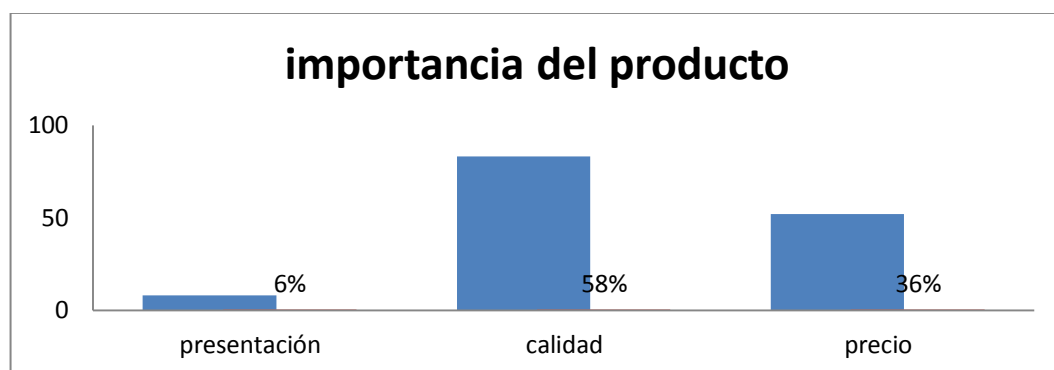
5 ¿Qué es tan importante para usted sobre este producto?

Cuadro # 28

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Presentación	8	6%
Calidad	83	58%
Precio	52	36%
Total	143	100%

Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 28



Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

La importancia acerca del producto de la asociación artesanal 28 de Junio de la Comuna de Palmar respondieron nuestro encuestados, el 58% están más interesados en la calidad del producto lo que representa la fidelidad de los usuarios además el cliente opta por el producto que se siente más cómodo, 36% está basado por el precio porque debe de estar al alcance de todo tipo de nivel económico de la población de Santa Elena y el 6% respondieron que la presentación, porque a la gente le gusta lo atractivo del producto.

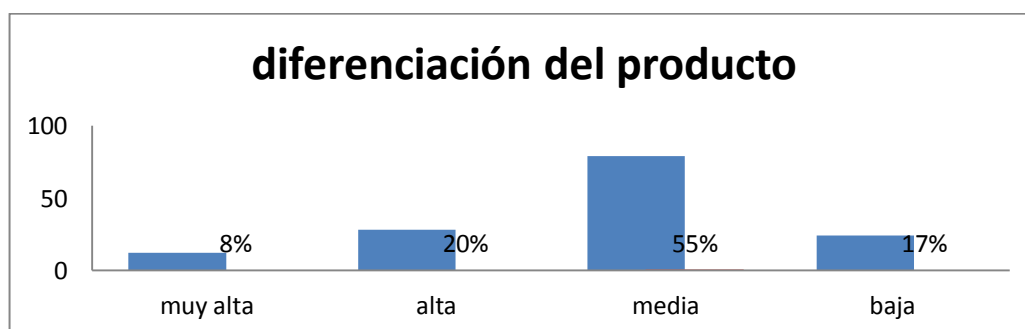
6.- ¿Cómo considera usted la diferenciación de los productos de la Asociación 28 de Junio con la competencia?

Cuadro # 29

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy alta	12	8%
Alta	28	20%
Media	79	55%
baja	24	17%
total	143	100%

Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 29



Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

La diferenciación de los productos de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar ante la competencia, nuestros encuestados respondieron el 55% cree que es media porque le falta tecnología para producir más volúmenes y diversificación de productos, el 20% cree que es alta porque el precio es accesible y además de que la empresa está ubicado en la misma península, el 17% cree que es baja porque los productos en otras partes se encuentran con un mejor acabado y diversidades.



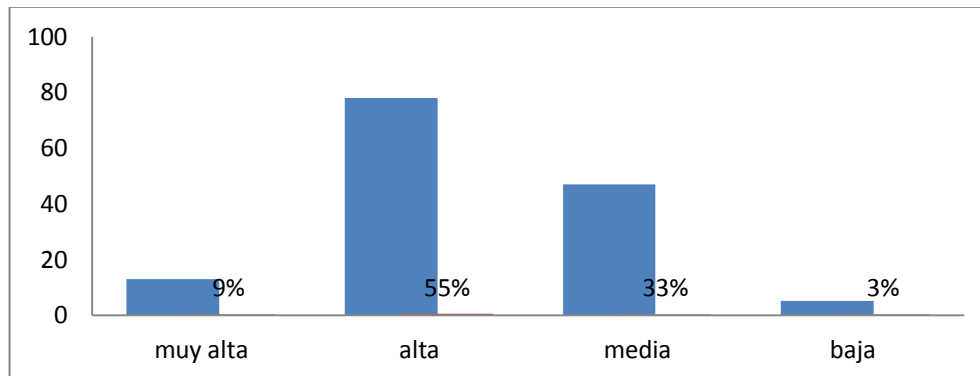
7.- ¿Considera usted que los productos de la asociación 28 de junio son de calidad?

Cuadro # 30

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy alta	13	9%
alta	78	55%
media	47	33%
baja	5	3%
total	143	100%

Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 30



Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

La calidad de los productos de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar según nuestros encuestados, el 55% cree que es muy alta debido a que la demanda no es muy alto y tiene una mayor dedicación en la elaboración y en supervisión de cada uno de los productos, el 33% cree que es media, el 9% cree que es muy alta debido a la dedicación que el personal de la institución da en el labor diario, y el 3% cree que es baja porque existen mucha competencia en el mercado.

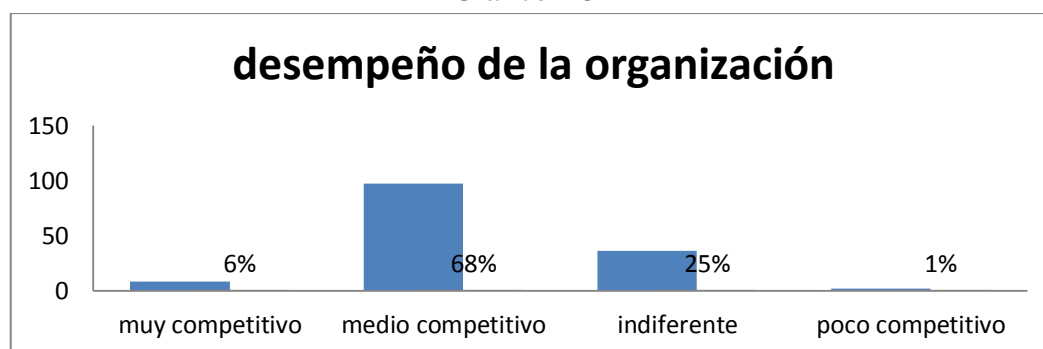
8.- ¿Cómo considera usted el desempeño de competitividad de la asociación artesanal 28 de Junio?

Cuadro # 31

RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy competitivo	8	6%
medio competitivo	97	68%
indiferente	36	25%
poco competitivo	2	1%
total	143	100%

Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Gráfico # 31



Fuente: encuesta a clientes de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

.El desempeño de competitividad de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar, el 68% cree que es medio competitivo porque le falta una mayor organización en la distribución de tareas y mejorar la participación en el mercado, 25% no supieron que responder porque desconocen de la situación de la empresa, el 6% respondieron que es muy competitivo debido a que la institución está activa es debido al esfuerzo de los integrantes de la empresa y el 1% cree que es poco competitivo porque debería buscar estrategias adecuadas para mejorar el tipo de servicios y la elaboración de los productos

### 3.4 CONCLUSIONES

La asociación de mujeres artesanal 28 de Junio de la Comuna de Palmar se identifica varias situaciones como:

- La institución no cuenta con direccionamiento estratégico donde los colaboradores puedan tener en cuenta, cuál es su misión, visión, objetivos. En la actualidad no realizan planificación de tareas de largo, mediano y corto tiempo y como consecuencia no siempre utilizan técnicas para mejorar el proceso o para conseguir el objetivo institucional.
- Internamente no tienen una buena organización, no cuentan con áreas departamentales, en la que puedan designar el trabajo o las funciones específicas de cada colaborador, además de que no todos los integrantes están comprometido con la institución y en su mayoría desconocen sus responsabilidades.
- Las relaciones con los clientes son buenas, debido a la amabilidad, precio, la entrega de los productos en el tiempo previstos y ser una institución peninsular la que permite no viajar a otros lugares para conseguir las prendas de vestir, ha dado una gran ventaja por parte de sus competidores directos.
- La asociación 28 de Junio tiene un producto óptimo para sus clientes, con una calidad alta pero que la diferenciación no es muy buena, debido a las pocas cantidades y diversificación de productos que lanza al mercado. Además que los clientes no todo lo que buscan encuentra el mismo lugar razón que no se puede alcanzar la conformidad completa de los mismos.

### 3.5 RECOMENDACIONES.

De acuerdo con las conclusiones basadas en las entrevistas, encuestas y observación que se realizó a la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar, se recomienda la aplicación de un diseño organizacional en la que pueda ayudar a:

- Establecer misión, visión y objetivos institucionales para un mayor direccionamiento para sus colaboradores, además de establecer las técnicas adecuadas para conseguir la meta propuesta.
  
- La creación de una estructura orgánica para definir las áreas, funciones y responsables de cada una de las tareas, la misma en que los colaboradores deben de ser capacitando periódicamente
  
- Llamar a la concientización por parte de su directiva a los asociados para que se sientan comprometidos con la institución, además que conozcan cuáles son sus responsabilidades y beneficios con la misma.
  
- Aprovechar las buenas relaciones que tiene la institución con los clientes para explotar los productos que realiza la institución 28 de Junio.
  
- Con respecto a los productos, se deben realizar investigaciones constantemente para la diversificación y aumentar los volúmenes de producción para mejorar la calidad de servicio y comodidad del cliente

## **CAPITULO IV**

Influencia de una estructura organizacional en las gestión administrativa, mediante un diagnostico situacional. Diseño organizacional para la asociación de mujeres artesanal 28 de junio del cantón Santa Elena, año 2013.

### **4.1 PRESENTACIÓN.**

Se propone implementar un modelo organizacional para la asociación de mujeres artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar, que ayude a mejorar las gestiones administrativas para el alcance de los logros institucionales, como es el desarrollo de la empresa, crear una identidad competitiva y mejorar su participación en el mercado.

A continuación el presente estudio detallara cada uno de los puntos a tratar en el modelo organizacional. Se establecerá misión, visión, objetivos, cultura organizacional, que necesita la empresa para que los colaboradores tengan presente a diario cuál es su función, compromiso y responsabilidades ante la entidad y a la vez tener un objetivo común.

En consecuencia también analizaremos el FODA de la asociación para conocer el ambiente interno como sus fortalezas y debilidades y la parte externo como las oportunidades y amenazas.

Se implantara una estructura orgánica con el objetivo a que ayude a los diferentes procesos administrativos y que toda institución debe de contar, asimismo las conformaciones de las dependencias en conjunto a las personas indicadas, en la que se delegaran responsabilidad y autoridad.

#### 4.2 Modelo De Diseño Organizacional Para La Asociación 28 De Junio

Gráfico # 32Diseño Organizacional



Fuente: Asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar

Autor: Claudio Soriano Tumbaco

### 4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 4.3.1 Matriz marco lógico

Es necesario conocer si se cumple el desempeño de sus funciones en todas las etapas del proyecto propuesto para la asociación 28 de Junio por lo que se evaluará de la siguiente manera, y así mismo evaluaremos si los objetivos propuestos se alcanzaran.

Fin.- el fin que se quiere alcanzar con este proyecto es fortalecer la organización de la asociación 28 de Junio, alcanzando la estructuración de los departamentos y la división de trabajo, de la misma manera se quiere convertir en una institución competitiva en el mercado global.

Propósito.- mejorar la gestión administrativas de la institución para la toma de decisiones acertadas y reducir equivocaciones para los alcances de los objetivos planteados

Componentes.- los componentes que ofrece el proyecto es el conocimiento de la administración para que puedan realizar las planificaciones de tareas y que se proponga objetivos y alcancen las metas periódicamente

Actividades.- las actividades que se tienen previstos para que todos los procesos se puedan cumplir son, las diferentes capacitaciones dirigidas para cada uno de los individuos que ocupan y laboran en las partes estratégicas, además el incentivo para desarrollar la cultura organizacional.

#### 4.3.2 Matriz de marco lógico

CUADRO # 32

OBJETIVO	INDICADORES	MEDIO DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> -Estructuración de áreas departamentales -Institución competitiva - buena organización institucional	- Coordinación de tareas 80% - incremento del 10% en el mercado el 1 año	-Informes de jefes departamentales - evaluación de desempeño - reportes de ventas mensuales	Exigencias por parte de autoridades que las prendas sean elaboradas con normativas de seguridad
<b>PROPÓSITO</b> - Fortalecimiento de las gestiones administrativas	Fortalecimiento de gestión - 10% en el año 1 - 20% en el año 2 - 30% en el año 3	-Logros institucionales a corto, mediano y largo plazo	Cumplimientos de normativas en cada paso de la elaboración
<b>COMPONENTES</b> 1 Conocimiento de administración 2 Cuenta con un plan de trabajo	- aciertos en las tomas de decisiones 60% año 1, 80% año 2, 100% año 3 - cumplimientos de los objetivos institucional 25% año 1, 50% año 2; 75% año 3 y 100% año 4	- informe de ejecución de estrategias - cumplimiento de la misión, visión institucional	Gran cantidad de existencias de proveedores que visitan la localidad
<b>ACTIVIDADES</b> 1.1 Existencias de capacitaciones 1.2 Cultura organizacional desarrollada	- elaboración de programas de capacitación - Asistencias al programa de capacitación - iniciativa laboral	- evaluación de desempeño -respuestas rápidas a problemas detectados - capacidad de producción	Reduce amenazas de competidores directos

Elaborado por: Claudio Soriano Tumbaco



#### 4.3.3 ANÁLISIS INTERNO

Para el análisis interno de la asociación artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar, está basado de la observación de campo y la sesión de trabajo que se realizó en la misma, en la que se determino que la institución fue creada el 28 de Junio del 2008 con el acuerdo ministerial N.- 10.298, está ubicada en la comuna de Palmar, barrio Santa Rita frente a la cancha de futbol.

Cuenta con 22 máquinas de coser obtenidas bajo gestiones de los mismos asociados. Con la presencia del socio Jorge PARRALES González beneficia a la organización porque tiene conocimientos empíricos para el mantenimiento de las maquinarias y conocimientos de las compras de la materia prima como las complementarias.

La asociación está conformada por 24 socios en donde todos sus integrantes tienen conocimientos de costuras y de elaboración de las prendas de vestir, mediante las encuestas realizadas a los clientes se pudo obtener la información que unas de sus grandes fortalezas son los precios cómodos para todo tipo de nivel económico de la población peninsular.

No obstante la cultura de conformidad de los asociados, es uno de los grandes problemas que cuenta la institución, al no tener mucha importancia de parte de sus integrantes para las sesiones de trabajos, la planificación y el cumplimiento de las tareas.

Además que cada una de ellas tienen problemas personales, como la mayoría de sus integrantes son mujeres tienen obligaciones como madre, esposa y ama de casa motivo que se mantienen alejados del campo laboral.

Otra novedad que se resalta, que debido a las ventas bajas, no han podido desarrollarse económicamente y a la vez de no contar con un local propio para su funcionamiento, están obligados al alquiler de un local para las instalaciones de las maquinarias y poder trabajar la misma que debe ser cancelado mensualmente para no tener ningún inconveniente en sus actividades

#### 4.3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

CUADRO # 34 (MEFI).

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>FORTALEZAS</b>			
Cuentas con maquinarias para la elaboración de las prendas.	0,35	4	1,40
Personal capacitado para la elaboración de las prendas de vestir.	0,25	4	1,00
Institución legalmente constituida.	0,15	4	0,60
Personal capacitado para el mantenimiento de las maquinarias.	0,10	3	0,30
Precios accesibles de los productos al público en general.	0,15	4	0,60
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,90</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
Cultura de conformidad en la mayoría de los asociados.	0,25	4	1,20
No cuenta con un local propio.	0,10	2	0,40
Ausencia de maquinarias complementaria.	0,20	3	0,75
Limitación de conocimiento de administración, comercialización.	0,10	2	0,45
Limitado conocimiento de organización de personal	0,10	2	0,20
No cuentan con dependencias administrativas.	0,15	3	0,45
Bajos recursos económicos	0,10	3	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,75</b>

Fuente: evaluación de factores internos de la asociación 28 de Junio  
 Elaborado por: Claudio Soriano T.

Para conocer la situación interna de la asociación 28 de Junio es necesario evaluar los factores como, las debilidades y fortalezas. Obteniendo que el total ponderado de las fortalezas es de 3,90 mayor en comparación del valor de las debilidades que es de 3,75. Como en conclusión se debe establecer las estrategias indicadas a la situación de inmediato para fortalecer las debilidades. Recordemos que está a nuestro alcance corregir los factores internos

#### 4.3.5 ANÁLISIS EXTERNO

De la misma manera se analiza la situación externa de la asociación de mujeres artesanal 28 de Junio donde se determina sus oportunidades, gracias a las encuestas realizadas a los clientes se pudo determinar que este tipo de mercado tiene gran demanda, tanto en el mercado local, nacional e internacional, gracias al gobierno actual existen gran cantidad de instituciones que aportan con diferentes capacitaciones a los empresarios en fortalecimiento y desarrollo de la institución en la que se puede mencionar, secapt, mipro, mies, Universidad Estatal Península De Santa Elena y demás. De la misma manera también existe la facilidad al acceso a los créditos tanto de instituciones públicas como privadas, debido al incremento poblacional, que tiene la Provincia De Santa Elena existe la oportunidad de incrementar las ventas de las prendas de vestir y a su vez incrementar sus utilidades. Es importante determinar y analizar las amenazas de la institución entre ellas encontramos que existen gran cantidad de microempresas ubicadas en la localidad, y a nivel provincial muchas de ellas son conformadas y no están legalizadas, provocando de esta manera un obstáculo para las demás instituciones que si están legalizadas, porque hay que cumplir con ciertos requisitos y obligaciones, otro punto de vista analizamos donde encontramos que estas asociaciones conformadas trabajan individualmente y cierto punto no existen mucha amenaza, pero existe la posibilidad a que estos se asocien y trabajen en conjunto formando así una competencia fuerte.

Además se determinó con los integrantes de la asociación que existe una cultura por parte de los consumidores en comprar prendas importadas.

#### 4.3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.

CUADRO # 35 (MEFE)

Factores críticos de éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Mercado con fuerte demanda.	0,30	4	1,20
Facilidad de capacitaciones por partes de identidades públicas y privadas.	0,15	3	0,45
Facilidad al acceso de créditos financieros por partes de identidades públicas y privadas.	0,10	3	0,30
Incrementos de ventas.	0,25	3	0,75
Fortalecer las exigencias de los productos para captar nuevos clientes.	0,20	4	0,80
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,50</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Gran cantidad de nuevos competidores.	0,25	4	1,00
Adquisición por parte de los consumidores de productos importados.	0,20	3	0,60
Bajos ingresos familiares	0,15	2	0,30
Creación de nuevos impuestos.	0,15	2	0,30
Escasos proveedores de la materia prima en la provincia y el país.	0,25	3	0,75
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,95</b>

Fuente: evaluación de factores internos de la asociación 28 de Junio  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

Considerando los factores externos se prosigue a evaluar de la misma manera como los factores internos, obtenemos que el total ponderado de las oportunidades es de 3,50 favorable al ponderado de las amenazas que es de 2,95. Como en conclusión la asociación 28 de Junio está aprovechando sus oportunidades pero que debe de resolver sus amenazas para minimizar los riesgos.

#### 4.3.7 FODA INSTITUCIONAL

Para la realización del FODA de la asociación de mujeres artesanal 28 de Junio está basada de los análisis internos como externos, la misma que se realizó mediante una sesión de trabajo, la observación de campo, el análisis de las encuestas dirigidas a dirigentes, administrativos y los clientes

Cuadro # 33

FUERZAS INTERNAS	FUERZAS EXTERNAS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuentas con maquinarias para la elaboración de las prendas.</li> <li>-Personal capacitado para la elaboración de las prendas de vestir.</li> <li>- Institución legalmente constituida.</li> <li>- personal capacitado para el mantenimiento de las maquinarias.</li> <li>- precios accesibles de los productos al público en general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado con fuerte demanda.</li> <li>- Facilidad de capacitaciones por partes de identidades públicas y privadas.</li> <li>- Facilidad al acceso de créditos financieros por partes de identidades públicas y privadas.</li> <li>- incrementos de ventas.</li> <li>- fortalecer las exigencias de los productos para captar nuevos clientes.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- cultura de conformidad en la mayoría de los asociados.</li> <li>- no cuenta con un local propio.</li> <li>- ausencia de maquinarias complementaria.</li> <li>- Limitación de conocimiento de administración, comercialización.</li> <li>- limitado conocimiento de organización al personal.</li> <li>- no cuentan con dependencias administrativas.</li> <li>- bajos recursos económicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- gran cantidad de nuevos competidores.</li> <li>- Adquisición por parte de los consumidores de productos importados.</li> <li>- bajos ingresos familiares</li> <li>- creación de nuevos impuestos.</li> <li>- escasos proveedores de la materia prima en la provincia y el país.</li> </ul>

Fuente: diagnóstico de la asociación 28 de Junio.  
Elaborado por: Claudio Soriano T.

#### 4.3.8 MATRIZ FODA

Para determinar las estrategias acorde a los problemas de la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar se debe realizar la matriz FODA, una vez que se han evaluado los factores internos y externos se seleccionaron los factores que obtuvieron mayor ponderación lo que significa que a estos componentes se deben de atender lo más pronto posibles.

Por esto que debemos plantear la matriz FODA, que nos ayudara a buscar y seleccionar cuales son las estrategias más claras, optimas, y fácil de aplicar para que nos oriente a la solución de la misma y explotar nuestras fortalezas y oportunidades.

Se ha realizado un análisis tomado en consideración la misión y visión institucional, ya que estos componentes son muy importante para tomar decisiones sobre las estrategias, porque hay que considerar nuestra razón de ser, como también donde queremos estar luego de un determinado periodo.

No podemos dejar de tomar en cuenta nuestro entorno, como la competencia para mejorar las condiciones actuales de la empresa, también es considerado el análisis de cómo podemos diferenciar nuestro productos de los demás, otro factor importante es tomar en consideración los precios para captar más clientes.

A continuación detallamos los planteamientos de las estrategias utilizando la matriz FODA, conocida también FODA estratégico para la asociación artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar.

CUADRO# 36 FODA ESTRATEGICO

FACTORES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>INTERNOS</p> <p>EXTERNOS</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuenta con maquinarias para la elaboración de las prendas</li> <li>2. Personal capacitado para la elaboración de las prendas de vestir</li> <li>3. Institución legalmente constituida.</li> <li>4. Precios accesibles de los productos al público en general</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultura de conformidad en la mayoría de los asociados</li> <li>2. Ausencia de maquinarias complementaria</li> <li>3. Limitación de conocimiento de administración, comercialización</li> <li>4. No cuentan con dependencias administrativas.</li> </ol>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado con fuerte demanda</li> <li>2. Fortalecer las exigencias de los productos para captar nuevos clientes</li> <li>3. Facilidad de capacitaciones por partes de identidades públicas y privadas</li> <li>4. Incrementos de ventas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar el volumen de producción de los prendas.</li> <li>2. Regir la elaboración de los productos a las normas inen</li> <li>3. Elaboración de cronograma de capacitación para el personal.</li> <li>4. Creaciones de sucursales en diferentes lugares de la península</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concientizar al personal de la importancia del desarrollo de la institución</li> <li>2. adquisiciones de maquinarias complementarias con tecnología actualizada.</li> <li>3. capacitaciones a los líderes con temas de administración y ventas.</li> <li>4. creaciones de áreas administrativay de exhibiciones de productos</li> </ol>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>1 Gran cantidad de nuevos competidores</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escasos proveedores de la materia prima en la provincia.</li> <li>2. Adquisición por parte de los consumidores de productos importados</li> <li>3. Bajos ingresos familiares</li> </ol>	<p>1 expansión de productos en diferentes puntos de ventas de la península.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. planificación de adquisición de materia prima</li> <li>2. posesionar la marca considerado equitativamente como producto local o importado</li> <li>3. elaboraciones de productos a alcance de todo nivel económico.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. incentivo laboral a los colaboradores por una cantidad considerable de producción.</li> <li>2. convenio con empresas proveedoras fuera de la localidad</li> <li>3. capacitación de marketing a los lideres</li> <li>4. creación del departamento de venta para dar créditos a los usuarios</li> </ol>

Fuente: Matriz FODA de la asociación 28 de Junio  
 Elaborado por: Claudio Soriano T.

## 4.4 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

### 4.4.1 Misión Institucional.

La asociación de mujeres artesanal 28 de Junio tiene como misión primordial, la elaboración y distribución de prendas de vestir, mediante un equipo humano altamente capacitado y un proceso de óptima calidad, ofreciendo la excelencia en cada uno de nuestros productos para la Provincia De Santa Elena y el país en general, respetando y cuidando nuestro medio ambiente.

### 4.4.2 Visión Institucional.

La asociación de mujeres artesanal 28 de Junio tiene como visión, liderar el mercado peninsular de la elaboración y distribución de prendas de vestir, convirtiéndose en una empresa con identidad altamente competitivo mediante su tecnología y equipo humano, generando empleo para el desarrollo de la Provincia De Santa Elena.

### 4.4.3 VALORES INSTITUCIONAL

#### 1 Respeto

La parte interna de la empresa siempre debe de estar presente el respeto, donde se construye un ambiente en que el compromiso y la responsabilidad de cada uno de los socios es lo más importante donde podemos decir, respetar y ser respetado.

Para la asociación 28 de Junio se pondrá en práctica las buenas relaciones laborales ya que en diferentes instituciones existen problemas ocasionados en las interacciones de los unos con los otros, donde en ocasiones los intereses de una persona no coinciden con los de otros y es en ese momento que debemos de tratar con respeto para que sea compatible y no dañar el equipo de trabajo.

#### 2 Honestidad

La honestidad será una de las características principal en que la asociación 28 de Junio prevalecerá al realizar sus actividades laborales y en todos los ámbitos, debemos cumplir con el correcto proceder en el desempeño de cada uno los cargos



y en todos sus actos por ejemplo se debe ser, servicial, oportuno, amable, culto, esmerado, disciplinado, justo, moral y no generar dudas respecto a lo que se espera de este. Al cumplir siempre con el trabajo, utilizar el tiempo laboral para realizar las tareas propias del cargo con el mejor esfuerzo y esmero haciendo buen uso de los recursos y evitando el desperdicio y con el cuidado debido.

### 3 Responsabilidad

La asociación debe aplicar la responsabilidad que consisten en la capacidad de responder satisfactoriamente a los desafíos o a las obligaciones contraídas por una persona o por la organización en la que se deben sentir capaces de lograr en tiempo en forma, cantidad y calidad de modo tal que puedan demostrar su habilidad de superar las expectativas iniciales.

#### 4.4.4 OBJETIVO INSTITUCIONAL.

##### 4.4.4.1 Objetivo General

Buscar permanentemente el desarrollo de la institución utilizando estrategias que oriente a aumentar la productividad, y mejorar la participación en el mercado mediante la elaboración de las prendas de vestir de calidad y la eficacia de la distribución de los productos en el tiempo oportuno, para la satisfacción de los consumidores de la Asociación de mujeres artesanal 28 de Junio.

##### 4.4.4.2 Objetivos Específicos

- 1.- Desarrollar productos de excelencia y buen precio para la diferenciación de la competencia
- 2.- Promover motivación en cada una de las áreas para el alcance de los fines de la institución
- 3.- Crear estrategias para ganar nuevos consumidores.
- 4.- Incrementar las ventas un mínimo del 10% anualmente.
- 5.- Aumentar significativamente nuestra participación en el mercado.

#### 4.4.5 ESTRATEGIAS

##### 4.4.5.1.- Capacitación al personal

Concientización y superación como individuo y grupo empresarial.- en todas las instituciones contamos con colaboradores con muchos años de trabajo y experiencias, estos mismos trabajadores siempre tienen algo nuevo que aprender o ser motivado para la superación como individuo y para la institución.

Recordemos que la capacitación no es un gasto sino una inversión que hace la empresa y que periódicamente se debe realizar para encontrar un equilibrio entre lo que hace el trabajador con lo que exige el puesto.

En la capacitación se proporcionara conocimiento sobre aspectos técnicos de trabajo y saber cómo están llevando a cabo sus funciones y para evitar malos hábitos en el trabajo con esto estamos desarrollando una buena cultura organizacional de la empresa.

Los objetivos que se persigue:

- incrementar la productividad
- promover la eficiencia del trabajador, sea la parte operativa, administrativos o jefes departamentales
- proporcionar al trabajador una preparación que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad
- promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos
- contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada
- promover ascensos sobre la base del mérito personal

Capacitación de administración, ventas y marketing.

Estos tres tipos de capacitación van dirigidos especialmente a los jefes departamentales para desarrollar mejor su función en las respectivas áreas y a la vez buscar el desarrollo de la asociación 28 de Junio.

- Administración.- la capacitación de administración tendrá una duración de 12semanas y se desea lograr los siguientes objetivos:
  - Eficiencia, eficacia y productividad.
  - Conocimiento del entorno de la empresa
  - Los procesos administrativos
  - Importancia de la planificación
  - Motivación
  - Liderazgo
  
- Ventas.- esta actividad debe ser revisada y actualizada permanentemente, con relación a las exigencias cambiantes de los escenarios, económicos, tecnológicos y sociales, la capacitación de ventas dirigidas a la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar tiene los siguiente objetivo.
  - Mejorar la atención y servicio al cliente
  - Dar un valor agregado al servicio
  - Dar una motivación y actitud positiva
  - Fidelización
  - Utilización de técnicas como gestión de créditos y cobros
  - Negociación
  - Aplicación de diferentes técnicas de ventas
  - Argumentación de ventas
  - Manejo de negociaciones
  - Cierre de ventas
  - Supervisión de ventas
  
- Marketing.- es una forma de organizar un conjunto de acciones y procesos a la hora de crear un producto. porque intervienen un conjunto de personas con sus inquietudes y necesidades para la elaboración del producto, además de saber qué cosa puede desarrollar la empresa que pueda interesar a los clientes otra actividad que se tiene es el seguimiento de la comercialización del producto. Los objetivos que se persigue:

- Posesionar la marca de la empresa en los diferentes productos que confecciona la asociación 28 de Junio.
- Reducir las amenazas de las demandas de los productos importado
- Aplicación de publicidades apropiadas para dar a conocer nuestro productos
- Posesionar nuestra marca en la mente de los consumidores.

CUADRO # 37

Actividades	Tiempo	Presupuesto
Capacitación de administración	12 semanas	\$ 420,00
Capacitación de ventas	12 semanas	\$ 420,00
Capacitación de cultura organizacional	20horas	\$ 140,00
Capacitación de marketing	12 semanas	\$ 420,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 1400,00</b>

Fuente: cursos de capacitación dictadas por el Secap

#### 4.4.5.2.- REALIZAR CONVENIO CON EMPRESAS PROVEEDORAS

Al momento de negociar las compras es cuestión de organizarse y anticiparse al proveedor, saber que pedirle, como pedirlo y a quien pedirlo, debemos de tener un proveedor como un aliado a nuestra empresa porque las responsabilidades que este tiene en el negocio, es casi tan importante, como la tiene un departamento de nuestra empresa, debido a que ellos son los que mantienen las distintas herramientas que utilizamos día a día. Es importante el no tener un solo proveedor, si es posible, ya que al tener varios, nos da la oportunidad de una mayor gama de precios, servicios y sobre todo un valor agregado a lo que estamos solicitando, es importante para esto, dar a entender al proveedor indirectamente

que no es el único al cual estamos cotizando, pero que si nos interesa que él sea parte de nuestra agenda de contactos.

Nunca se debe de mostrar las cotizaciones, ni menos los precios de los otros proveedores, la incertidumbre siempre es una buena herramienta para conseguir más de lo que uno espera, pero es bueno darles una luz de esperanza, indicándoles más o menos, que tan altos están o que les falta. Siempre se debe de anticipar al proveedor, conociendo los valores promedios del mercado.

Los objetivos que se desea alcanzar:

- Optimizar al máximo procedimiento de compras
- Reducir costos
- Mejorar la competitividad
- Mejorar la calidad de los productos
- Mejores propuestas en cuanto a tiempo de entrega, costo y calidad

#### 4.4.5.3.-SELECCIÓN DE ÁREAS ESTRATÉGICO

##### ➤ Área de venta

- Investigación de mercado, conocer quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales e identificar sus características.
- Tomar decisiones sobre el producto y precio, dar nombre adecuado a las prendas de vestir, diferenciarle de los demás y asignar un precio justo para las necesidades tanto de la empresa como del mercado
- Distribución, establecer los canales de distribución para que el producto pueda llegar de la institución al consumidor, esto se puede dar a través de clientes mayoristas, minoristas, comisionistas o empresas que venden al detalle.
- Promoción, dar a conocer el producto al consumidor para que satisfaga sus necesidades se le puede hacer mediante medios de comunicación, folletos, regalos, muestras

- Financiamiento de las ventas, las operaciones a créditos y a contado son esenciales por eso es necesario que el gerente de venta este bien relacionado con el crédito, para determinar los planes de pagos que deben adoptarse a la duración de crédito, el premio por pronto pago o sanciones por pago retrasado.
- Venta, es necesario contar con colaboradores que tenga facilidades de palabras, para pronta respuesta en cualquier interrogante por parte de nuestros clientes

➤ Área de exhibiciones de productos.

Para la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar es recomendable señalar un área donde los productos sean exhibidos cabe resaltar que esta misma actividad es la conversación de las características del producto en beneficio para el cliente. La exhibición debe hacerse de forma sugestiva, teniendo en cuenta los hábitos de los clientes, para que los productos cobren vida, sean atractivos y las ventas se puedan desarrollar a un ritmo creciente.

El propósito de esta actividad es para consolidar las marcas de la institución especificamos los tipos de exhibición.

- Exhibición vertical

Es aquella que la marca está ocupando cuatro o más entrepaños sucesivos y los productos se encuentran en línea vertical, además es importante que los productos en exhibición de forma que se respete el espacio de las otras prendas con diferente nombre. La variedad de productos hará que impulsen la venta uno de otro simultáneamente según la necesidad o gusto del cliente.

- Exhibición horizontal.

Es la que se ubica el producto en sus diferentes variedades, a lo largo del estante, consiste en disponer las prendas de la misma familia o subfamilia de forma horizontal en los diferentes niveles

- Exhibiciones en bloques

Esta exhibición se presenta donde las prendas del mismo nombre, se ubican de forma que ocupan dos entrepaños haciendo la forma de bloque

Los tipos de exhibiciones tienen como finalidad en disponer una serie de prendas del mismo nombre o prendas diferentes además para los usuarios la rapidez en la visualización, Sentido de la circulación, el movimiento lógico de las prendas y la rentabilidad.

#### 4.4.5.4. Puntos de ventas en diferentes lugares de la península

Los medios que puede utilizar la asociación 28 de Junio para vender más, dar a conocer sus productos, posicionar la marca de la empresa, aumentar sus utilidades pueden contar con agencias. Son medios para proyectar la organización de ventas en territorios situados a alguna distancia de la oficina central.

Son lugares de negocios sin personalidad jurídica en los que en la empresa efectúa toda, o parte de su actividad, procedimiento típico de expansión

#### Agencias

Una agencia o un agente es un vendedor independiente, que ejerce sus actividades con independencia económica y administrativa de la casa matriz, o sea es responsable de sus obligaciones fiscales.

Su función consiste en distribuir los productos de un intermediario, al cual se conoce como casa matriz. Las agencias no están obligadas a llevar un registro contable igual que lleva la casa matriz, pero la asociación si debe de llevar un control de cada una de las agencias, abriendo tantas cuentas como número de agencia posea.

#### Características

- Tienen personalidad jurídica propia
- Normalmente distribuyen productos de diferentes marcas y fabricantes
- Cobran comisión por las mercancías vendidas
- No mantiene inventario, colocan pedidos, además de efectuar cobranzas y remitir el efectivo a la casa matriz.

#### 4.4.5.5. Matriz expansión de productos – mercados.

Una herramienta útil para identificar oportunidades de crecimiento económico y de la identidad de la institución, mediante la matriz de Expansión de Productos – Mercados, que es la ampliación de la gama de productos que se ofrece, a la diversificación de nuevos mercados. Los objetivos que se desea lograr son los siguientes:

- Lograr una mayor penetración de mercado, es decir, vender más a los clientes actuales con los mismos productos, abrir indirectamente más locales en las áreas de mercado existentes para que a más clientes les resulte fácil acudir, impulsar mejoras en la publicidad, precios y servicios. Podrían animar a los clientes ir más seguidos o consumir más durante cada visita, la asociación 28 de Junio aumentaría el consumo de sus clientes actuales y a la vez atraería los clientes de la competencia a sus locales.
- Ampliar el mercado, es decir identificar y desarrollar nuevos mercados para sus productos actuales, así podrían estudiar mercados demográficos como jóvenes, ejecutivos o de la tercera edad y tratar de animarlos a que visiten los locales por primera vez o consuman más de ellos o estudiar mercados geográficos, abriendo más locales en otras ciudades del país.
- Desarrollar productos, esto es, ofrecer productos nuevos o modificarlos a mercados actuales, podrían ampliar su oferta de prendas para atraer más clientes con la diversificación

#### 4.4.5.6. Posicionar la marca considerando como un producto importado.

El posicionamiento de un producto se define como el proceso en el que un ancla psicológica se ubica en la mente del cliente para que este le ubique con un producto y lo prefiera sobre otros. En el desarrollo de una estrategia de



posicionamiento de marca, se tiene que elegir entre atraer a un segmento y no a otros porque la gente debe sentir que se conocen sus necesidades particulares, o posicionar la marca por su beneficio, cuyo poder está en la importancia que tiene para la gente.

Para desarrollar una estrategia de posicionamiento de marca adecuada se debe:

a) Identificar el mercado

1. Mercados intuitivos.- son susceptibles a una estrategia de diferenciación
2. Mercado reflexivos.- son analíticos y lógicos
3. Mercados sentimentales.- se basan en la opinión de los demás y son muy influenciables
4. Mercados sensoriales.-utilizan el sentido común.

Lo primero que tenemos que identificar es donde se mueve mi mercado, si vendo prenda de vestir estoy en un mercado sentimental, por lo tanto la moda o diversidad se basan en la opinión de los demás y son muy influenciables.

b) Hacer una segmentación.

El segmento tiene que estar identificado con el producto;

- Tiene que ser accesible,
- Cuantificable saber cuántos van a comprar
- Su composición (edad, sexo, ingreso) saber quiénes compran
- Variabilidad como se mueve mi segmento
- Para segmentar o definir mercados se alude a;
- Nivel socioeconómico
- Perfiles psicográficos (hábitos de vida, motivaciones, preferencias, orientaciones, aspiraciones)

c) Posicionamiento

Es saber dónde estamos, hay que hacer estructuras visuales de cómo se mueve la marca. Se hace a partir de atributos y analizar las ventajas competitivas reales. Hay siete cualidades que no están de más tener en cuenta.

1. relevancia.- para el segmento que se dirige el producto debe ser muy importantes los beneficios que resaltan
2. claridad.- comunicar el mensaje de manera sencilla y de rápida comprensión. Aquí también es importante medir el grado de sofisticación de la audiencia de manera que hagan llegar el mensaje
3. distinción.- para lograr un posicionamiento en la marca es necesario procurar distinguir entre la competencia, sino se hace de esta manera se tendrá que ganar consumidores mediante promociones y guerra de precios lo que no servirá para mantener una equidad de marca a largo plazo
4. coherencia.- en otras palabras, se trata de tener todos los elementos alineados bajo un mismo enfoque. No se puede tratar de posicionar una marca con un nivel de sofisticación elevado.
5. Compromiso.- obviamente posicionar una marca no es una decisión que se tome a la ligera y puede causar cierto nerviosismo por los posibles retos que conlleva esta decisión, sin embargo una vez tomada, se tiene que adquirir el compromiso de seguir con lo planeado y darle cara a los posibles críticas que surjan.
6. Paciencia.- nada se hace de la noche a la mañana y mucho menos mantener una marca en la mente del consumidor, la paciencia es otro factor que hay que procurar en los procesos del posicionamiento de una marca. Tampoco se trata de dormirse sino tener un control en los tiempos de ejecución de la estrategia y no desanimarse si no se ven los resultados de mejoría en una semana.
7. Valentía.- adoptar una posición requiere coraje y es más fácil defender una marca si sabes que su posicionamiento tiene sentido estratégico por lo que es conveniente preparar argumentos.

#### 7. Aumentar el volumen de producción.

Para obtener un liderazgo en costos es preciso producir un alto volumen de productos, ellos permitirán a la empresa beneficiarse, con esta estrategia se intenta

conseguir una ventaja competitiva en los costos es decir, conseguir unos costos inferiores a los de sus competidores para un producto semejante o comparable en calidad. Por tanto, la empresa intentara conseguir los costos más reducidos posibles, lo que situara a la empresa en ventaja sobre sus competidores, proveedores y clientes. La ventaja en los costos le permite a la empresa a reducir sus precios hasta anular el beneficio de su competidor más próximo. Frente a los clientes, la empresa también estará en mejor situación, porque ellos no conseguirán precios por debajo de los costos de los competidores. Entre los objetivos que se persigue:

- La competencia de precios entre las empresas es una fuerza competitiva dominante
- La estandarización de los productos con los importados y es ofrecido por múltiples oferentes
- Conseguir la diferenciación de productos que sean significantes para los compradores
- Conseguir costos bajos por cambio de proveedor
- Aumentarlos compradores y tener un importante poder de negociación para bajar los precios
- Entrega de inmediata a los clientes de los productos solicitados
- Proveer a los diferentes puntos de ventas o agencias

#### 4.4.5.7 Análisis de las fuerzas de Porter

El análisis de Porter de las cinco fuerzas, es un modelo que fue elaborado por Richard Porter en 1979, en que describen 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento.

Existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marca el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa, veamos a continuación este análisis en base al estudio organizacional para la asociación 28 de Junio.

#### Amenaza de entrada de nuevos competidores

En la provincia de Santa Elena no existe una empresa que tenga una cultura organizacional desarrollada, o que produzcan de volúmenes altos que hayan diferenciado las prendas de vestir, es decir en la actualidad no existen competidores fuertes. Además debemos mencionar que también depende de barreras de entrada al mercado de atravesar para los nuevos competidores, y que lleguen con nuevos recursos y tecnología.

#### Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de las materias primas y complementarias no están organizadas gremialmente, situación que favorece a la institución 28 de Junio, porque no podrán imponer sus condiciones de precio, tamaño del pedido. Además el plan estratégico esta direccionado en contar con muchos proveedores en nuestra agenda de negocios, en la que tendrán que bajar sus costos para realizarnos las ventas.

#### Poder de negocios de los compradores

El producto que distribuye la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar, es elaborado directamente de la Península, lo que significa que los compradores ya no tendrán que viajar a otros lugares corriendo diferentes tipos de peligros o riesgos para poderle adquirir, el producto confeccionado es de alta calidad, además se está evitando el costo del traslado para los diferentes puntos de distribución. Razón que el precio será considerable del que ya estaba acostumbrado normalmente.

#### Amenazas de ingresos de productos sustitutos.

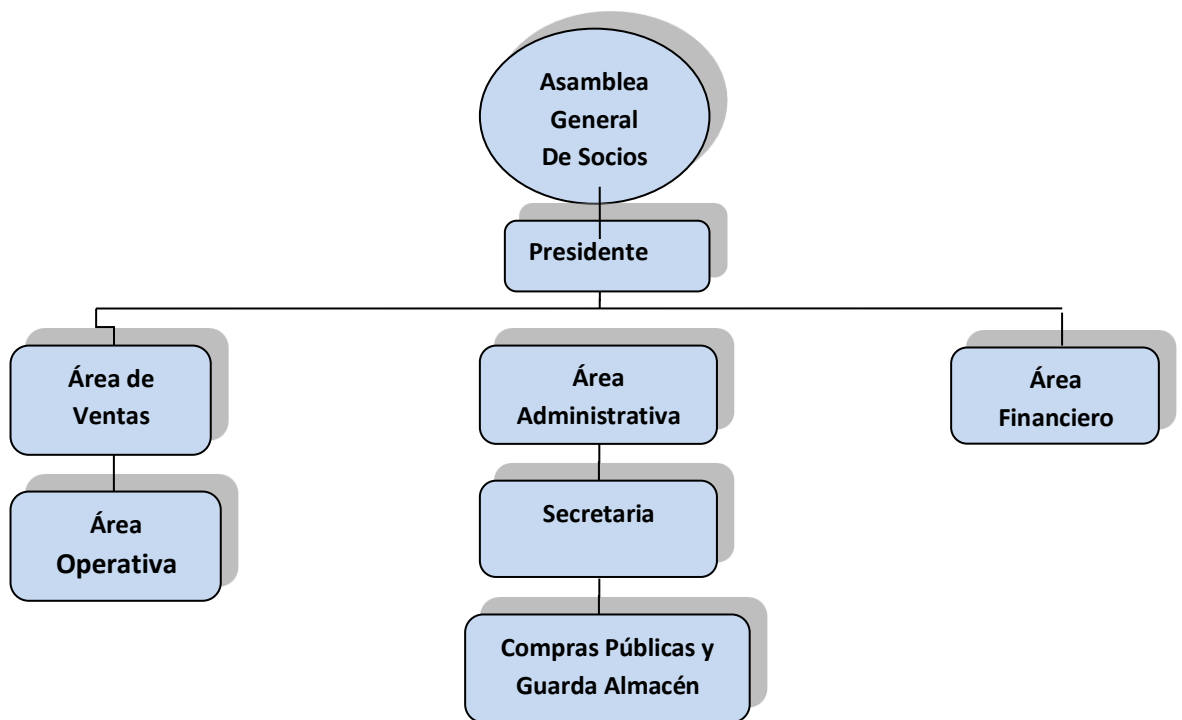
La ropa genéricamente no tiene productos sustitutos, sin embargo un producto sustituto para la ropa deportiva y formal, es cualquier variante que se le haga a lo que existe o cualquier innovación en cuanto a telas y accesorios.

## Rivalidad entre competidores

Dentro de la provincia de Santa Elena, no existe competidores fuertes, porque no existen empresas que elaboren volúmenes altos, sin embargo los competidores fuera de la localidad si hay que considerar y existe una fuerte rivalidad, dada la misma facilidad de entrada y salida de estos, más aun cuando se trata de adjudicarse un contrato con una gran marca de ropa

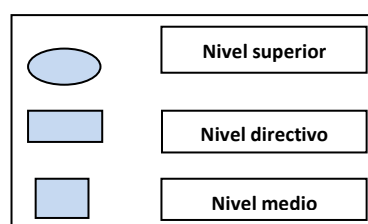
## 4.5 PROYECCIÓN ORGANIZACIONAL

### 4.5.1 Gráfico # 33 Estructura Orgánica



Fuente: Asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar  
Elaborado por: Claudio Soriano.

Representación gráfica orden jerárquico



#### 4.5.1.1 OBJETIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Se implantara una estructura orgánica con el objetivo a que ayude a los diferentes procesos administrativos, hacer cumplidos a cabalidad y que en toda institución debe de contar, asimismo las existencias de las dependencias en conjunto a las personas indicadas en la que se delegaran responsabilidad y autoridad.

Este modelo estará basado de la combinación de los criterios de Richard Daft nos ayudara a encontrar las características que necesita una organización para establecerse sólidamente mediante el buen funcionamiento de todas las áreas que las conforman

#### 4.5.1.2 ESTRUCTURA ORGÁNICO FUNCIONAL.

Directorio General.-

La asociación artesanal de mujeres 28 de Junio de la comuna de Palmar estará estructurada por los siguientes:

Directorio general: conformada por 8 directivos que son elegidos democráticamente cada 2 años y que están integrada por un presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, 1 síndico y 3 vocales.

Para cumplir con la estructura orgánica planteada debemos delegar funciones y responsabilidades tales como:

Área de ventas: estará bajo la responsabilidad del 1er vocal

Área operativa: estará conformada por los operarios bajo la responsabilidad del 2do vocal

Área administrativa: está integrada por el presidente escogido democráticamente.

Área de compras públicas y guarda almacén: estará bajo la responsabilidad del 3er vocal.

Área financiero: estará a cargo del tesorero

#### 4.5.2 FUNCIONES

Presidente (área administrativa)

Dentro de la institución representa la máxima autoridad inmediata, se encuentra ubicado entre los niveles más alto de la organización y sus funciones son dirigir, controlar, el funcionamiento de la compañía. Son atribuciones del presidente.

- Ejercer la representación legal de la empresa
- Presidir las sesiones de la asamblea y de la junta directiva, suscribiendo las respectivas actas
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones adoptadas por la asamblea y directorio general
- Apoyar a las actividades de la asociación
- Realización y ejecución de programas y actividades para el funcionamiento de la asociación
- Presentar al directorio general, el informe semestral de actividades.
- Dirigir las labores de pacto empresarial
- Sugerir a la asamblea y al directorio general los medios y acciones que considere para la buena marcha de la gestión de la empresa
- Promover la comunicación dentro de la asociación
- Ejercer a las demás atribuciones que le correspondan según el estatuto y reglamento correspondiente de la asociación 28 de Junio

1er Vocal (área de ventas)

Función de suma importancia con ello se cumplen algunos propósitos institucionales de la empresa, su finalidad es reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita distribuyendo en la forma que este a su disposición en el momento oportuno, en lugar preciso y al precio más adecuado y sus funciones son.

- Investigación de mercado.
- Tomar decisiones sobre el producto y precio, dar nombre adecuado a las prendas de vestir
- Distribución de los productos.

- Promoción y ofertas de los productos a la venta
- Financiamiento de las ventas,
- Realización de las ventas
- Postventa.

#### 2do Vocal (Área operativa)

El área operativa o manufacturera tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales como las prendas de vestir.

El área de producción o de operaciones es tan importante para la asociación 28 de Junio que si la actividad de esta sección se interrumpiera toda la empresa dejaría de ser productiva y sus funciones son las siguientes:

- Llevar el inventario de la maquinaria
- Estar en las reuniones de los departamentos
- Gestionar las labores de reparación de maquinarias
- Control de trabajos de mantenimiento y limpieza
- Organización, supervisión y control del personal a su cargo
- Estar informados de todos los movimientos del departamento, de la cantidad de telas que ingresen, sus costos y el manejo que los empleados le estén dando.
- Poseer registros y costos de las prendas realizadas.
- No pasar prendas con desperfectos al área de ventas
- Controlar la duración de las telas no derrochar
- Entregar a tiempo los trabajos asignados
- Debe rendir informe del área a la asamblea general y jefe de inmediato

#### Secretaria (área administrativa)

La secretaria tiene como misión coadyuvar con la dirección o área administrativa, en la planeación, organización, coordinación y supervisión de los recursos



humanos, financieros y materiales con que cuenta la institución, a fin de proporcionar oportunamente los servicios administrativos que se requiera para el desarrollo de las funciones sustantivas de la dependencia.

- Coordinar y supervisar las actividades del personal que conforma la asociación 28 de Junio.
- Vigilar el adecuado cumplimiento de los criterios emitidos por el director que permitan la coordinación con el resto de la organización
- Establecer los mecanismo de coordinación que permitan la adecuada administración de los recursos humanos, financieros y materiales asignados
- Representar la dependencia cuando el presidente está ausente ante la asamblea general
- Presentar a la consideración a la asamblea general el programa de actividades del presidente
- Llevar un registro y control de los asuntos y actividades relevantes de secretaria administrativa por cada una de las áreas que la integran
- Informar de manera periódica al presidente y asamblea general sobre los avances en el cumplimientos de los programas
- Mantener relación directa con las dependencias normativas, a fin de evitar demora en el trámite de la documentación
- Promover la capacitación y adiestramiento del personal administrativo en los programas y áreas que favorezcan su desarrollo y la superación de la institución.

3er vocal (compras y guarda almacén)

La asociación 28 de Junio debe contar con un departamento de compras, en el recaen las responsabilidades de adquirir los insumos (materias primas, partes, herramientas, artículos de oficina y equipo) indispensable para la producción de bienes y servicios, poniendo mucha atención para conseguirlos.

Los recursos materiales son guardados en el almacén de la institución y con posterioridad se surten los departamentos que lo requiera, por otra parte el

departamento de compras puede tener una aportación productiva, mediante prácticas de ahorro en el costo de los recursos de los materiales y servicios adquiridos.

- Dirigir, coordinar y ejecutar los procesos de contratación y adquisiciones conforme a las necesidades de la institución.
- Solicitar en el mercado ofertas de bienes, materiales, insumos, repuesto en función de la calidad, cantidad y precios requerido, de acuerdo a los procedimientos de cotización.
- Verificar que la entrega de bienes y materiales por parte de proveedores, se realice en los plazos previsto y conforme la calidad requerida.
- Mantener la información oportuna al área financiera, operativa para efectos de los registros legales correspondiente.
- Coordinar la información trimestral con las diferentes áreas de la institución e informar a las autoridades datos de costo de productos, volumen, frecuencias de consumos, destinos y demás información periódicamente que se requiera para la elaboración del plan anual.
- Participar en la formulación del plan anual de adquisiciones en coordinación con las diferentes dependencias a efectos de someterla a consideración del director financiero para aprobación del presidente que permita por el volumen, costos y mantener un stock de productos y materiales de acuerdo a la prioridades de consumo.
- Recibir, custodiar y repartir periódicamente los pedidos de proveeduría a todas las áreas de la institución
- Que exista un stock adecuado de los mismos. Así como ver que las instalaciones de bodega permanezca en óptimas condiciones.

Tesorero (área financiero)

La función de este departamento es encargarse de la administración de los recursos financieros que se utiliza una empresa, y se plantea conseguir objetivos como obtener recursos financieros que la empresa necesita para desarrollar una

actividad, determinar la estructura más conveniente para la institución, y seleccionar los diferentes tipos de inversiones necesarias para llevar a cabo las actividades y que sean productivas.

#### Función del tesorero

- Autorización del giro de cheques en base a los saldos disponibles y el flujo de caja diaria, semanal, mensual y anual.
- Control de las recaudaciones.
- Control de gastos
- Supervisa si los clientes cumplen con los pagos en la fecha prevista
- Realizar las declaraciones y conciliaciones tributarias
- Generar información contable para la toma de decisiones.
- Preparar orden de pagos a proveedores
- Control y seguimiento de los cargos y abonos no identificados, registrados en las cuentas bancarias.
- Reporte de gestión
- Mantener el flujo de caja, efectuando un estricto control de cada una de las partidas de ingresos y egresos.
- Negociación con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos
- Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa
- Entregar facturas pendientes de cobro a los ejecutivos de ventas

#### 4.5.3 POLÍTICAS DE LA ASOCIACIÓN

1. Mantener nuestra imagen
2. Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la empresa, para lo cual deberán conocer los procedimientos a fin de orientarlos. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

3. Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
4. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a los clientes.
5. La calidad de nuestro trabajo debe ser nuestro punto más importante y está enfocada en la satisfacción del cliente.
6. Reconocimiento al personal por ideas de mejora y/o ahorro de la empresa
7. Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
8. Mantener una sesión mensual, a fin de mantenernos actualizados en nuestros productos (para la satisfacción del cliente) y considerar planes y programas, definir prioridades plantear soluciones.
9. Usar materia prima de calidad para dar un producto de agrado al cliente.

#### 4.5.4 REGLAS DE LA ASOCIACIÓN

1. Realizar todo trabajo con excelencia.
2. Todo empleado debe de usar su uniforme completo.
3. Mantener limpia y ordenada la institución para una buena impresión del cliente.
4. Realizar su trabajo sin distracciones.
5. Los empleados cuentan con un horario de almuerzo el cual tiene que ser respetado.
6. Tener puntualidad.
7. Se debe trabajar con esmero, dedicación.
8. Habrá sanciones por faltas injustificadas.
  - \* Una falta; Amonestación.
  - \* Dos faltas; Suspensión por un día sin goce de sueldo.
  - \* Tres faltas; suspensión por tres días sin goce de sueldo.

#### 4.5.5 INCENTIVOS LABORAL

##### La recompensa laboral

El incentivo extrínseco más utilizado para la motivación laboral es la recompensa económica.

La motivación mediante una compensación económica en forma de salario debe adecuarse a los siguientes principios.

- El salario: recompensar suficientemente el esfuerzo extra que el empleo hace.
- La retribución económica: debe ser percibida como consecuencia directa de la actividad realizada.
- La retribución: tiene que ser equitativa y proporcional a labor realizada por el resto de los trabajadores.

Existen otras formas para premiar al trabajador sin emplear como elemento de cambio el dinero y se denominan recompensas informales, es decir que no necesitan emplear el dinero que cuenta poco dinero y que consiste en el reconocimiento público. Por ejemplo el agradecimiento.

El reconocimiento es un elemento motivador importante si se emplea correctamente.

Las recompensas o premios en forma de regalos, viajes descuentos en actividades de ocios, beneficios sociales o asistenciales, suelen ser muy efectivos a la hora de motivar.

Se recomienda seguir una cierta pauta a la hora de manejar eficazmente el sistema de recompensas para que sean eficaces.

- Las recompensas deben ser adecuadas a cada individuo.
- Las recompensas deben ser justas. Los empleados deben reconocer una relación proporcional entre el trabajo e interés que han puestos y el premio recibido, sino en relación con lo que se reciben sus compañeros.

#### 4.5.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

##### 1 Espiritu de pertenencia

En la actualidad vivimos en un mundo lleno de competencias cada vez más fuertes por lo que en diferentes empresas buscan un valor agregado que establezca la distinción de la misma con relación a las demás.

No podemos dejar de resaltar que las fortalezas no solo son elementos de tipo material, sino también los elementos de tipo intangible, como son la información, la comunicación y el capital intelectual, al poner en práctica estos elementos dentro de nuestra organización podemos lograr un compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa así como desarrollar cierta creatividad de los mismos y se generará esa distinción institucional

##### 2 Lealtad

Necesariamente debemos preocuparnos por el ambiente laboral y conocer a nuestros colaboradores y dejar de tomar decisiones que afectan a los mismos, debemos de cortar aquellos que se benefician del esfuerzo colectivo y que nada aportan a la empresa, los empleados cuantos más comprometidos estén con la empresa mayor será el crecimiento y el rendimiento de la misma.

Esa lealtad del empleado se convierte en un elemento que proporciona valor, ya que el trabajador de manera instintiva va a intentar mejorar el resultado de su trabajo.

Para lograr este compromiso hay que prestar atención a la cultura de la empresa tomando medidas que permitan mejorar la comunicación interna y mantener los compromisos y favorecer el clima laboral.

##### 3 Trabajo en equipo

Es necesario que la institución trabaje en grupos y equipos de trabajo que constituyen en un canal para desarrollar un proceso eficiente de toma de

decisiones, además son vínculos entre creatividad y la aplicación de planes de trabajo coordinado en pro del desempeño eficiente de la asociación. Es tal la importancia del trabajo en equipo que de no haber esa cohesión de conocimientos, capacidades y objetivos individuales, los horizontes del grupo y las metas de directivos serían inalcanzables, pues el trabajo en equipo es la única forma para explorar el autodesarrollo mediante la propia experiencia.

#### 4 Liderazgo

La asociación debe de contribuir y apoyar al colaborador que cuenta con este rasgo de líder porque el líder con valores obtiene resultados y resuelve problemas precisamente porque no se limita a ejercer el poder como dominio o la persuasión como capacidad de convencimiento sobre otros para que lo sigan ciegamente o dominados brillante por una persona.

Su liderazgo surge desde dentro, de su capa íntima de valores interiores que lo llevan a servir, a labrarse un prestigio con base en lo que es, no en lo que tiene. Y de suma importancia en cada una de las áreas para el mejoramiento y facilidad de las tareas.

#### 4.6 RESULTADO DE LA EFECTIVIDAD

##### 4.6.1 PLAN DE ACCIÓN

Debido a la importancia del estudio es necesario verificar los medios del cómo se van actuar para la realización de las tareas, y el cumplimiento de los objetivos para estos necesario la implementación del plan de acción: en el siguiente cuadro nos representa las estrategias, presupuestos y duración de las actividades a cumplir.

#### 4.6.2 PLAN DE ACCIÓN

CUADRO # 38 Plan de Acción					
Problema principal: inexistencia de un diseño organizacional para la asociación 28 de Junio					
Propósito del proyecto: elaborar un diseño organizacional mediante el diagnostico situacional para fortalecer las gestiones administrativas					
Objetivos Específicos	indicadores	Estrategias	Presupuesto	duración	Responsable
Desarrollar productos de excelencia y buen precio para la diferenciación de la competencia	Encuestas	- Elaboración de la misión y visión institucional - Convenios con empresas proveedoras	Por definir	2 años	Presidente
Promover motivación en cada una de las áreas para el alcance de los fines de la institución	Evaluación de desempeño a los colaboradores	- Capacitación para el personal - Incentivos laboral	\$ 1400,00	3 meses	Presidente
Crear estrategias para captar nuevos consumidores	Encuestas Matriz de competitividad	- Posicionamiento de la marca de los productos en el mercado de la provincia de Santa Elena	\$ 420,00	1 año	Jefe del área de ventas
Incrementar las ventas del 10% anualmente	- Libros contables - Registro de productos elaborados	- Implementos del área de exhibición en la empresa - Puntos de ventas a nivel peninsular (agencias)	Por definir	4 años	Presidente y jefe del área de ventas
Aumentar significativamente la participación en el mercado	Cumplimientos de objetivos institucional	Establecer la estructura orgánica y sus funciones de la asociación	\$ 9.135,00	4 años	Presidente

Elaborado por: Claudio Soriano Tumbaco



#### 4.6.3 Recursos:

Los recursos es una fuente o suministro del cual se produce un beneficio, normalmente los recursos son materiales u otros activos que son transformados para producir un beneficio y en el proceso pueden ser consumidos. En la asociación artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar cuenta con el talento humano, la tecnología pero le falta la parte financiera para poder ejecutar sus estrategias para el desarrollo de la institución.

##### 4.6.3.1 Recursos humanos

La asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar de la provincia de Santa Elena está conformada con 20 socios, debido a la estructura propuesta se incrementan áreas administrativas en la que se detalla.

Se propone la realización de las áreas como: área administrativa, ventas, operativa, compras, financiera.

CUADRO 39 Presupuesto de recursos humanos

Cargo	Cantidad	Sueldo mensual
Presidente	1	\$ 400,00
Vicepresidente	1	\$ 370,00
Procurador sindico	1	\$ 370,00
Secretaria	1	\$ 370,00
Jefe de ventas	1	\$ 370,00
Jefe operario	1	\$ 370,00
Jefe de compras	1	\$ 370,00
Tesorero	1	\$ 370,00
TOTAL	24	\$ 2990,00

Fuente: área administrativa 28 de Junio

Autor: Claudio Soriano T.

#### 4.6.3.2 Materiales y suministros de oficinas

Los incrementos de las áreas administrativas se necesitan recursos materiales, como equipos de oficinas, que necesitaran los jefes departamentales para desempeñar sus funciones tales como:

#### Presupuesto de materiales y suministros de oficinas

CUADRO # 40

Detalle	Cantidad	precio	Total
Escritorios	7	75	525
Sillas	7	50	350
Archivadores	7	80	560
Suministro de oficina	7 kits	50	350
Total			1785

Fuente: área administrativa 28 de Junio

Autor: Claudio Soriano T.

#### 4.6.3.3 Recursos tecnológicos

En lo que respecta a los recursos tecnológicos que necesita la asociación 28 de junio de la comuna de palmar de la provincia de Santa Elena, podemos mencionar, equipos de computación en las oficinas y 3 impresoras multifunción.

Tabla Presupuesto Tecnológicos

CUADRO # 41

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Computadoras	7	450	3150
Impresoras	3	120	360
TOTAL			3510

Fuente: área administrativa 28 de Junio

Autor: Claudio Soriano T.

#### 4.6.3.4 CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL

CUADRO # 42

DETALLE	TOTAL
Capacitación de concientización	\$ 140,00
Capacitación de administración	\$ 420,00
Capacitación de ventas	\$ 4200,00
Capacitación de marketing	\$ 420,00
TOTAL	\$1400,00

Fuente: área administrativa 28 de Junio

Autor: Claudio Soriano T

#### 4.6.3.5 RECURSOS FINANCIEROS

A continuación se detalla los gastos financiero aplicado en el recurso humano, material y tecnológico y capacitación para la mejora institucional. La cantidad de 9.685,00 dólares es el presupuesto para la aplicación del diseño organizacional para la asociación 28 de Junio de la Comuna De Palmar.

CUADRO # 43 Presupuesto Financiero

Descripción	VALOR
RECURSOS HUMANOS	\$ 2990,00
SUMINISTRO DE OFICINA	\$ 1785,00
RECURSOS TECNOLOGICOS	\$ 3510,00
CURSOS DE CAPACITACIÓN	\$ 1400,00
TOTAL	\$ 9685,00

Fuente: área administrativa 28 de Junio

Autor: Claudio Soriano T

#### 4.6.4 EVALUACIÓN

De acuerdo al estudio realizado la Asociación de mujeres artesanal 28 de Junio de la comuna de Palmar, se pudo determinar que no realizan evaluación al personal, es necesario recordar que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento o medio de herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Por lo que se plantea realizar evaluaciones de desempeño tomando ciertas características: actitudes, rendimientos y comportamiento laboral, destrezas, desempeño laboral para conseguir los siguientes objetivos:

- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Estimación potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre el desempeño laboral.
- Retroalimentación del personal.
- Detectar falencias y realizar correcciones.

#### 4.6.5 SEGUIMIENTO

Los seguimiento que se debe realizar en la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar debe ser basado a la elaboración de las prendas de vestir y el servicio que se presta ante los consumidores, razón que el seguimiento debe estar acompañado con la evaluación de desempeño que se hace al personal para detectar con prontitud las fortalezas y debilidades con respecto al personal, estas mismas evaluaciones deben ser cada semestre.

Además se debe ser un seguimiento a los cumplimientos de las estrategias, porque depende de ellos para llevar a la institución a su desarrollo, sin embargo no podemos dejar de pasar en alto el seguimiento de cumplimiento de la dirección estratégica, en la que todos deben de cumplir la misión y visión institucional.

#### 4.6.6 CONCLUSIONES

Basado al estudio realizado a la asociación 28 de Junio de la comuna de Palmar, la fortaleza con que cuenta, es la atención al cliente, y el tipo de calidad de las prendas de vestir.

Las relaciones con los clientes son buenas, debido a la amabilidad, precio, la entrega de los productos en el tiempo previstos y ser una institución peninsular la que permite no viajar a otros lugares para conseguir las prendas de vestir, ha dado una gran ventaja a la institución

La asociación 28 de Junio tiene un producto óptimo para sus clientes, con una calidad alta pero que la diferenciación no es muy buena, debido a las pocas cantidades y diversificación de productos que lanza al mercado.

Además que los clientes no todo lo que buscan encuentra el mismo lugar razón que no se puede alcanzar la conformidad completa de los mismos.

Además, se concluye que la institución no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño lo que no permite conocer las falencias o fortalezas de cada colaborador aporta para bien o para mal, lo que es una barrera más para fortalecer las gestiones administrativas.

Que la implementación de una estructura orgánica es necesaria en la organización para la división de tareas, y que señale las funciones que cada uno de los jefes departamentales deben cumplir.

En consecuencia si la organización desea liderar el mercado peninsular debe fortalecer sus gestiones administrativas mediante un diseño organizacional.

#### 4.6.7 RECOMENDACIONES

Mediante el planteamiento de las conclusiones es necesario dar las siguientes recomendaciones que permitirá fortalecer a la institución:

- Aplicar la estrategia de contar con varios proveedores en nuestra agenda de trabajo para la obtención de materias primas a bajo costos y conseguir una gama de productos que buscan nuestros clientes
- Aplicar el sistema de, evaluación de desempeño semestral, al personal de la asociación 28 de Junio para determinar sus fortalezas, debilidades y tomar medidas correspondiente tales como capacitación al personal, actualización de información y técnicas, motivación laboral, recordar la misión y visión institucional y mantener informado al personal de las actividades que se realiza dentro de la institución.
- Que cada integrante cumpla su función a cabalidad por insignificante que parezcan, porque cada uno es primordial en sus puestos de trabajo y de la labor que realizan para el desarrollo de la institución.
- Aplicar el diseño organizacional propuesto, para fortalecer las gestiones administrativas de la asociación 28 de Junio, el cumplimiento del direccionamiento estratégicos, sus políticas, reglas y demás estrategias ya planteadas de la institución.

## 5.- BIBLIOGRAFÍA

BERNAL TORRES CÉSAR (2010) Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales, tercera edición, México.

CHIAVENATO IDALBERTO, ARAO SAPIRO (2009) Planeamiento estratégico fundamentos y aplicaciones, elzevir – campus.

DAFT, RICHARD L (2007) Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones. Thompson, 9na edición.

HAMPTON DAVID R. (1997) Administración, tercera edición, México

HERRSCHER ENRIQUE (2009) Administración: Aprender y Actuar. Ediciones Granica. Argentina.

HITT MICHAEL, BLACK STEWART Y PORTER (2004) Administración una Perspectiva Global", 12a. Edición, de McGraw-Hill Interamericana.

KOONTZ HAROLD Y WEIHRICH HEINZ (2006) Administración", Novena Edición, Pearson Educación

MUÑOZ MIRABA MAYRA GISSELLA (2012) Tesis. Plan estratégico para la comuna de Palmar. Universidad Estatal Península De Santa Elena.

ROBBINS, COULTER ROBBINS (2005) Administración. Prentice Hall, México.

ROBINS, S. (2009) Administración teoría y práctica cuarta edición. México

SAMPIERE ROBERTO, COLLAO CARLOS Y BAPTISTA PILAR (2010) Metodología de la investigación, quinta edición.

SAMPIERI HERNANDEZ ROBERTO, FERNANDEZ COLLADO CARLOS,  
PILAR BAPTISTA LUCIO (2006) Metodología de la investigación editorial:  
McGraw-Hill  
ZAPATA OSCAR (2005) Herramientas para elaborar tesis e investigaciones  
socioeducativas. Editorial Pax. México.



# ANEXOS

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL



GUIA DE ENTREVISTA

Objetivo: Obtener información valiosa para un trabajo de investigación que culminará en la propuesta de un modelo organizacional para la asociación artesanal 28 de junio de la comuna de Palmar. Agradezco su importante tiempo.

ASPECTOS GENERALES							
1)Género	F	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	2)Edad		
					18-30	31-45	46-60
3) Nivel de Educación	Primario <input type="checkbox"/>		Secundario <input type="checkbox"/>		Superior <input type="checkbox"/>		
4)Cargo que desempeña							
5)Actividad que desarrolla							

6. ¿Cómo dirigente de la institución cada qué tiempo se planifican las actividades y tareas?

-----

-----

-----

-----

7. ¿cree usted que las tareas asignadas al personal son cumplidas a cabalidad?

-----

-----

-----

-----

8. ¿las funciones asignadas al personal son cumplidas en el tiempo previsto?

-----

9. ¿existe un control de utilización de los recursos de la institución?

-----  
-----  
-----  
-----

10. ¿en la organización existe un departamento que este dedicada al bienestar del personal?

-----  
-----  
-----  
-----

11. ¿considera usted que la misión, visión de mayor direccionamiento a la entidad?

-----  
-----  
-----  
-----

12. ¿cree usted que los valores institucionales son importante en la organización?

-----  
-----  
-----  
-----

13. ¿considera usted que la elaboración de un diseño organizacional ayudaría al cumplimiento de los objetivos institucional?

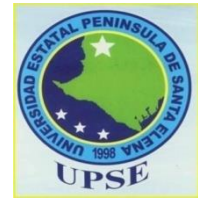
-----  
-----  
-----  
-----

Gracias

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A ADMINISTRATIVOS

Objetivo: Obtener información valiosa para un trabajo de investigación que culminará en la propuesta de un modelo organizacional para la asociación artesanal 28 de junio de la comuna de Palmar. Agradezco su importante tiempo.

ASPECTOS GENERALES					
1) Género	F	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	2) Edad
					18-30 <input type="checkbox"/> 31-45 <input type="checkbox"/> 46-60 <input type="checkbox"/>
3) Nivel de Educación	Primario <input type="checkbox"/>		Secundario <input type="checkbox"/>		Superior <input type="checkbox"/>
4) Cargo que desempeña					
5) Actividad que desarrolla					

6.- ¿Conoce usted si la institución tiene bien definidos los puestos de trabajo?

Definitivamente si  probablemente si   
Indeciso o indiferente  probablemente no   
Definitivamente no

7.- ¿conoce usted si la institución cuenta con organigrama funcional?

Definitivamente si  probablemente si   
Indeciso o indiferente  probablemente no   
Definitivamente no

8.- ¿considera usted si es importante la motivación laboral para sus colaboradores para mejorar la productividad?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso o indiferente	<input type="checkbox"/>	probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>		

9.- ¿cree usted que la planificación de las tareas beneficiaría en la gestión administrativa?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

10.- ¿Está usted de acuerdo que el personal administrativos y operarios trabajaran en equipo fortalecerá la gestión administrativa?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

11.- ¿Cómo calificaría la gestión administrativa del presidente?

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	malo	<input type="checkbox"/>
Muy malo	<input type="checkbox"/>		

12.- ¿considera usted que con la implementación de un diseño organizacional fortalecerá la gestión administrativa de la institución?

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>	de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>	en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>		

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A SOCIOS

Objetivo: Obtener información valiosa para un trabajo de investigación que culminará en la propuesta de un modelo organizacional para la asociación artesanal 28 de junio de la comuna de Palmar. Agradezco su importante tiempo.

ASPECTOS GENERALES								
1) Género	F	<input type="checkbox"/>	M	<input type="checkbox"/>	2) Edad	18 - 30	31 - 45	46 - 60
						<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3) Nivel de Educación			Primario	<input type="checkbox"/>	Secundario	<input type="checkbox"/>	Superior	<input type="checkbox"/>
4) Cargo que desempeña								
5) Actividad que desarrolla								

6. ¿Cómo integrante de la institución conoce sus responsabilidades y compromisos con la entidad?

Definitivamente si  probablemente si   
Indeciso o indiferente  probablemente no   
Definitivamente no

7. ¿considera que la institución tiene definidos sus objetivos a corto, mediano y largo plazo?

Definitivamente si  probablemente si   
Indeciso o indiferente  probablemente no   
Definitivamente no

8. ¿cree usted que la asociación establece estrategias para el alcance de los objetivos?

Siempre  rara vez

A veces  nunca

9. ¿cuenta con los recursos necesarios para el cumplimiento de las actividades?

Siempre  rara vez

A veces  nunca

10. ¿se aprovecha al máximo los recursos de la institución?

Definitivamente si  probablemente si

Indeciso o indiferente  probablemente no

Definitivamente no

11. ¿cree usted que la planificación de las tareas beneficiaría en la gestión operativa?

Muy de acuerdo  de acuerdo

Ni de acuerdo, ni en desacuerdo  en desacuerdo

Muy en desacuerdo

12. ¿Cómo calificaría usted la manera de corrección de las tareas en la institución?

Muy bueno  bueno

Regular  malo

Muy malo



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA DESARROLLO EMPRESARIAL



ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES MAYORISTA

Objetivo: Obtener información valiosa para un trabajo de investigación que culminará en la propuesta de un modelo organizacional para la asociación artesanal 28 de junio de la comuna de Palmar. Agradezco su importante tiempo.

1. ¿Cómo calificaría usted la calidad del servicio que brinda la Asociación 28 de Junio?

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Muy malo	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Usted encuentra en la Asociación 28 de Junio todos los productos para satisfacer su necesidad?

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------

3. ¿Considera que a la Asociación 28 de Junio le hace falta publicidad para obtener una mayor cantidad de clientes?

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

4. ¿Qué tan disponibles encuentran los productos de la Asociación 28 de Junio?

Siempre  rara vez

A veces  nunca

5. ¿Qué es tan importante para usted sobre este producto?

Presentación  Calidad  Precio

6. ¿Cómo considera usted la diferenciación de los productos de la Asociación 28 de Junio con la competencia?

Muy alta baja

Alta  nada

Media

7.- ¿considera usted que los productos de la asociación 28 de junio son de calidad?

Muy alta  baja

Alta  nada

Media

8.- ¿Cómo considera usted el desempeño de competitividad de la asociación artesanal 28 de Junio?

Muy competitivo  indiferente

Medio competitivo  nada competitivo

Poco competitivo







---

**ASOCIACION DE CONFECCIONISTAS DE ROPA DE VESTIR**  
**"28 DE JUNIO"**  
FUNDADO EL 28 DE JUNIO DEL 2.008  
ACUERDO MINISTERIAL NO. 10.298  
PALMAR- SANTA ELENA- ECUADOR

Palmar sábado 15 de septiembre del 2012

Sr. Econ. Félix Tigrero González  
Director de la carrera Ingeniería en Desarrollo Empresarial

En su despacho

Certifico

Por medio del presente suscrito. Yo, Carmen González vicepresidenta de la asociación "28 de Junio" de la comuna de Palmar me comprometo y permito el ingreso del estudiante Claudio Soriano Tumbaco portador de la CI. 0922585526, estudiante de la Carrera de Ingeniería en Desarrollo Empresarial de la Universidad Estatal Península de Santa Elena para que realice el levantamiento de información académica de la Empresa para la elaboración de su tema de tesis.

La presente tiene constancia para el uso de los fines pertinentes.

Carmen González

Vicepresidenta

Dirección: Palmar Barrio Santa Rita Frente a la Cancha de Fútbol  
Pres. Cel: 0985753854 Tesorera Cel. 0993175111

**ACTA DE SESIÓN DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN 28 DE JUNIO DE LA COMUNA DE  
PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA**

En la comuna de PALMAR, PROVINCIA DE SANTA ELENA, el quince de julio del dos mil trece, previa asistencia en la asociación artesanal de mujeres 28 de junio siendo 12h00 del medio día, se da inicio a la sesión de trabajo para tratar el siguiente punto:

**PRIMERO TENER:** una introducción de la asociación

La asociación artesanal de mujeres 28 de junio legalmente constituida sin fines de lucro, tiene como actividad principal a la confección de prendas de vestir deportivas y casuales entre los que ofrece equipo de futbol para niños a un valor de 8,50 de dólares y para grande a un valor de 10,50 de dólar, cuentan con 21 máquinas de coser son 24 socios capacitadas para ejercer esta actividad, realizan frecuentemente reuniones cada 2 meses para tratar asuntos importantes para la asociación

**SEGUNDO CONOCER:** los diferentes problemas que dificultan el desarrollo de la asociación

La asociación artesanal de mujeres 28 de junio al momento de realizar las reuniones de trabajo de 24 socias solo llegan 5 a 8 socias, no le dan importancia a esta actividad, además que personas solo se integran para conocer del oficio para después de un tiempo no muy lejano adquieren maquinarias para instalarse un taller en sus domicilios creando la competencia informal, no tan solo con esto, sino que buscan mercados en las diferentes instituciones en la cual se bajan de precios exageradamente para vender su producto dañando de esta manera el mercado y la buena competencia.

Cuentan con 21 máquinas de coser pero no cuentan con máquinas para bordados ni estampados, los bordados les hacen en la libertad con el malestar que hay que hacerlo con una semana de anticipación. Además que para la adquisición de materia prima deben de viajar a la ciudad de Guayaquil cuando es al por mayor y en La Libertad cuando es al por menor es decir no cuenta con un proveedor específico

Por falta de conocimiento de cómo ganar participación en el mercado y no contar con un asesor no tiene clientes fijos por lo tanto sus ventas son bajas además deben pagar el alquiler del local del taller y los servicios básicos dejando con muy poca utilidad, razón que no hacen aportaciones para recaudar fondos, y aumentar sus patrimonio o inversiones.

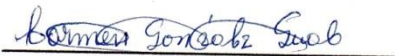
Los productos que han vendido no cuenta con un logotipo de la asociación para que le identifiquen la calidad ni de donde proviene y ser reconocido en el mercado localmente

### TERCER PUNTO

Siendo las 13h00 el estudiante Claudio Soriano agradece la colaboración prestada y por toda la información obtenida se da terminada la sesión.

Para constancia de lo establecido contamos con las siguientes asistencias:

1.-CARMEN GONZÁLEZ GUALE



2.-GLENDA MUÑOZ PARRALEZ




3.-ELENA MUÑOZ MERO



4.-JORGE PARRALES GONZALEZ



5.-LENY MIRABÁ MALAVÉ





## ACTA DE APROBACION

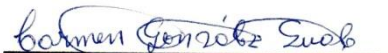
Los abajo firmantes, todos mayores de edad, directiva y promotores de la asociación de mujeres artesanal 28 de Junio de la Comuna de Palmar , suscriben la presente Acta de la Asamblea de directiva celebrada el día martes de 29 de octubre de 2013, en la que se adoptaron los siguientes acuerdos:

1º. - Aprobar la misión, visión, filosofía por los que ha de regirse la asociación 28 de Junio, realizada por el estudiante sr: Claudio Soriano Tumbaco

2º. – aprobación de la estructura orgánica para fortalecer las gestiones administrativas de la asociación 28 de Junio de la Comuna de Palmar. Realizada por el estudiante sr: Claudio Soriano Tumbaco

### FIRMANTES:

1.-CARMEN GONZÁLEZ GUALE




2.-GLENDA MUÑOZ PARRALEZ



3.-ELENA MUÑOZ MERO



4.-JORGE PARRALES GONZALEZ



5.-LENY MIRABÁ MALAVÉ

