



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN JOYERÍAARTE  
ORO DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2012 – 2016.**

**TESIS DE GRADO.**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**AUTOR: LUIS SUÁREZ BACILIO.**

**TUTOR: EC. PEDRO AQUINO CAICHE.**

LA LIBERTAD – ECUADOR

2012

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE  
TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN JOYERÍA ARTE  
ORO DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA  
MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2012 – 2016.**

**PROYECTO TRABAJO DE TITULACIÓN.**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**AUTOR: LUIS SUÁREZ BACILIO.**

**TUTOR: EC. PEDRO AQUINO CAICHE.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

**La Libertad, miércoles 1 de febrero del 2012.**

**APROBACIÓN DEL TUTOR.**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, del PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES AUTÓNOMOS EN JOYERÍA ARTE ORO DE LA COMUNA SINCHAL, PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA, PROVINCIA DE SANTA ELENA, elaborado por el Sr. LUIS SUÁREZ BACILIO, egresado de la Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Administración, Carrera Administración de Empresas, de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

---

**Ec. Pedro Aquino Caiche**

**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto se lo dedico principalmente a Dios, por haberme guiado en las sendas de éste camino profesional y por darme la confianza, fortaleza y sabiduría en los momentos que más necesité.

A mis padres, quienes son el pilar fundamental en mi vida y a mis hermanos, por haberme brindado su apoyo incondicional, emocional y económico, ya que sin ellos, no hubiese sido posible este logro en mi carrera universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios, por haberme dado una oportunidad en este mundo y por la sabiduría para elaborar este proyecto, a mis padres, por su amor, comprensión, apoyo emocional y económico y por los consejos sabios que me han inculcado en todo el transcurso de mi vida.

A los docentes, por sus valiosas enseñanzas impartidas en todo el proceso de formación profesional, quienes con mucha amabilidad y confianza infundieron sus mejores y sabios conocimientos para tener una mejor carrera universitaria.

**TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón. MSc.  
DECANA DE LA FACULTAD  
C.C.ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Pedro Aquino Caiche.  
DIRECTOR DE ESCUELA

---

Econ. Pedro Aquino Caiche.  
PROFESOR-TUTOR PROFESOR DEL ÁREA

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

---

Ab. Miltón Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA ASOCIACIÓN DE TRABAJADORES  
AUTÓNOMOS EN JOYERÍA ARTE ORO DE LA COMUNA SINCHAL,  
PARROQUIA MANGLARALTO, CANTÓN SANTA ELENA,  
PROVINCIA DE SANTA ELENA, 2012 – 2016.**

**Autor:** Luis Suárez Bacilio.

**Tutor:** Ec. Pedro Aquino Caiche.

**RESÚMEN.**

El plan estratégico tiene como objetivo principal alcanzar el desarrollo organizacional de la Asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal, este instrumento de diagnóstico se convertirá en la guía fundamental para contrarrestar las falencias que poseen los artesanos en las áreas de administración, producción y venta, en base a este proceso es como enunciarán su visión, misión y objetivos estratégicos que serán implementadas en un determinado período, con el fin de llevar a cabo un mejor proceso administrativo, desarrollar estrategias competitivas, tomar decisiones para enfrentar los retos de la innovación, realizar un mejor trabajo en equipo y fortalecer la confianza de todo el talento humano. Su elaboración está fundamentada en las diferentes teorías de la planeación estratégica y planes estratégicos, cuyos argumentos nos permitieron conocer el alcance y el impacto, que el plan va a generar en la asociación. Así mismo, en la metodología se consideró, los instrumentos, técnicas, población, muestra, tipos y métodos de investigación que fueron elementales aplicarlos para realizar nuestro objeto de estudio. La creación del plan, contó con la participación activa de los artesanos y fue estructurado de acuerdo a las contingencias que poseen en las áreas antes mencionadas y en las actividades que realizan tanto interna como externamente; por ello, en la propuesta se establecieron los elementos del plan estratégico con el fin de mejorar la situación actual de la asociación y así proyectarles hacia un mejor futuro. Finalmente, se consideró que sus directivos, deben de aplicar este instrumento, para que sigan creciendo, innovando y haciéndole frente a los cambios que se presentan en el mercado artesanal, además deben de realizar un análisis FODA continuo, para conocer los cambios en los gustos y preferencias de los clientes y de esta forma desarrollen una ventaja competitiva, que les permitan poder adaptarse en este tipo de mercado.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Pág.</b>
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.	ii
CERTIFICADO DEL GRAMATÓLOGO	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
TRIBUNAL DE GRADO	vi
RESÚMEN	vii
ÍNDICE GENERAL	viii
ÍNDICE DE CUADROS.	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
1. TEMA	2
2. EL PROBLEMA	2
2.1. Planteamiento del Problema.	2
2.2.- Formulación del Problema.	5
2.3. Sistematización del Problema.	5
3. LOS OBJETIVOS.	6
3.1. Objetivo General.	6
3.2. Objetivos Específicos.	6
4. LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.	7
5. HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN	10
5.1. Hipótesis.	10
5.2. Operacionalización de las Variables.	10
 <b>CAPÍTULO I</b>	 13
 <b>MARCO TEÓRICO</b>	 13
1.1. Antecedentes del Tema.	13

	<b>Pág.</b>
1.2. Plan Estratégico.	14
1.2.1. Fundamento de la Planeación Estratégica.	14
1.2.1.1. ¿Qué es la Planeación Estratégica?	15
1.2.1.2. Importancia de la Planeación Estratégica.	16
1.2.1.3. Características de la Planeación Estratégica.	17
1.2.1.4. Principios de la Planeación Estratégica.	18
1.2.1.5. Definición del Plan Estratégico.	18
1.2.1.6. Para qué sirve el Plan Estratégico.	19
1.2.1.7. Enfoque Participativo.	20
1.2.1.8. Modelos y Elementos del Plan Estratégico.	21
1.2.1.8.1. Modelos.	21
1. Modelo de Planeación Estratégica de Alcides Aranda A.	21
2. Modelo de Planeación Estratégica de Sergio Kauffman Gonzáles.	22
1.2.8.2. Elementos	24
1. Filosofía.	24
2. Visión.	25
3. Misión.	24
4. Objetivos.	25
5. Valores.	28
6. Análisis Situacional: FODA - DAFO	29
6.1. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).	29
6.2. Análisis Externo, (Oportunidades y Amenazas).	30
7. Estrategias.	31
8. Cursos de Acción.	32
9. Políticas.	33
10. Programas.	33
11. Proyectos.	34
12. Procedimientos.	35
13. Planeación Operativa.	35
14. Seguimiento y Control.	36

	<b>Pág.</b>
1.2.2. Desarrollo Organizacional de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	37
1.2.2.1. Fundamento del Desarrollo Organizacional.	37
1.2.2.2. Definición del Desarrollo Organizacional.	37
1.2.2.3. Importancia del Desarrollo Organizacional.	38
1.2.2.4. Objetivos del Desarrollo Organizacional.	39
1.2.2.5. Cambio y Cultura Organizacional.	40
1.2.2.6. Administración del Talento Humano.	41
1.2.2.7. Asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal, Cantón Santa Elena.	42
1.2.2.7.1. Fundamento y Definición de Asociación.	42
1.2.2.7.2. Objetivo de la Asociación.	43
1.2.2.7.3. Situación actual de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal.	44
A. Herramientas que utilizan los artesanos de la Asociación Arte Oro.	45
B. Proceso de las artesanías que se elaboran en la asociación.	47
C. Marco situacional de la Asociación Arte Oro.	49
D. Organigrama actual de la Asociación Arte Oro.	49
E. Finalidad de la Asociación Arte Oro.	50
1.3. Fundamentación Legal.	50
1.3.1. Capítulo sexto de la Constitución del Ecuador.	50
1.3.2. Ley de Compañías.	51
1.3.2. Como se originó la Asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal (acta de la asamblea general constitutiva).	51
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>53</b>
<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>53</b>

	<b>Pág.</b>
2.1. Diseño de la Investigación.	53
2.2. Modalidad de la Investigación.	53
2.3. Tipos de investigación.	55
2.3.1. Por el Propósito.	55
2.3.1.1. Investigación Básica.	55
2.3.2. Por el Nivel.	55
2.3.2.1. Investigación Descriptiva.	55
2.3.3. Por el Lugar.	55
2.3.3.1. Investigación Documental Bibliográfica.	55
2.3.3.2. Investigación De Campo.	56
2.4. Métodos de Investigación.	56
2.4.1. Método Cuantitativo.	57
2.4.2. Método Cualitativo.	57
2.4.3. Método Analítico.	57
2.5. Técnicas de Investigación.	57
2.5.1. Técnica Documental.	58
2.5.1. Técnica de Campo.	58
2.5.1.1. Observación.	58
2.5.1.2. Entrevista.	59
2.5.1.3. Encuesta.	59
2.6. Instrumentos de la investigación.	59
2.6.1. Registro de Observación.	60
2.6.2. Guión de Entrevista.	60
2.6.3. Cuestionario.	61
2.7. Población y Muestra.	61
2.7.1. Población.	61
2.7.2. Muestra.	62
2.7.2.1. Muestra Probabilística Estratificada.	62
2.8. Procedimientos de la Investigación.	65

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO III</b>	66
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.</b>	66
3.1. Análisis de Resultados de la Observación.	66
1. Comunicación.	67
2. Planeación.	67
3. Misión.	68
4. Visión.	68
5. Objetivos.	68
3.2. Análisis de resultados de las entrevistas.	69
3.2.1. Análisis de resultados de las entrevistas a los artesanos.	69
3.2.2. Análisis de resultados de las entrevistas a los clientes.	76
3.3. Análisis de resultados de la encuesta.	81
3.3.1. Análisis de resultados de las encuestas a los artesanos.	81
3.3.2. Análisis de resultados de las encuestas a los clientes.	90
3.4. Comprobación de la Hipótesis.	97
3.5. Conclusiones	99
3.6. Recomendaciones.	100
<b>CAPÍTULO IV</b>	101
<b>PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.</b>	101
4.1. PRESENTACIÓN.	101
4.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	103
4.2.1. Órgano funcional del consejo directivo de la asociación Arte Oro.	103
4.3. ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN ESTRATÉGICO.	106
1. Filosofía.	106

	<b>Pág.</b>
2. Misión.	107
3. Visión.	107
4. Objetivos.	107
4.1. Objetivo General.	107
4.2. Objetivos Específicos.	107
5. Principios y valores corporativos.	108
6. Análisis situacional FODA - DAFO.	109
7. Estrategias.	113
7.1. Estrategia de Desarrollo Organizacional.	113
7.2. Estrategia de crecimiento de mercado.	113
8. Cursos de acción.	114
9. Políticas.	114
10. Programas.	117
11. Proyectos.	124
12. Procedimientos.	128
13. Planificación Operativa.	130
14. Monitoreo, seguimiento y control.	132
15. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.	135
16. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.	136
BIBLIOGRAFÍA	137
ANEXOS	140
GLOSARIO	163

## ÍNDICE DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro N° 1. Operacionalización de la variable independiente.	11
Cuadro N° 2. Operacionalización de la variable dependiente.	12
Cuadro N° 3. Población.	62
Cuadro N° 4. Muestra.	64
Cuadro No. 5. Matriz de la Observación de la Asociación Arte Oro.	66
Cuadro N° 6. Coordinación eficiente.	69
Cuadro N° 7. Trabajo en Equipo.	70
Cuadro N° 8. Gestión Administrativa.	71
Cuadro N° 9. Desarrollo de Estrategias.	72
Cuadro N° 10. Resultados de la planeación.	73
Cuadro N° 11. Cambios con la Misión y Visión.	74
Cuadro N° 12. Lo que genera el plan estratégico.	75
Cuadro N° 13. Diseño de artesanías.	76
Cuadro N° 14. Innovación de artesanías.	77
Cuadro N° 15. Capacitación continua.	78
Cuadro N° 16. Importancia de la planeación.	79
Cuadro N° 17. Ventajas del plan estratégico.	80
Cuadro N° 18. Coordinación directivos - artesanos.	81
Cuadro N° 19. Recursos económicos suficientes.	82
Cuadro N° 20. Artesanos trabajan en equipo.	83
Cuadro N° 21. Función administrativa.	84
Cuadro N° 22. Planificar para aprovechar las oportunidades.	85
Cuadro N° 23. Planeación para crecer en el mercado.	86
Cuadro N° 24. Creación de la misión, visión y objetivos.	87
Cuadro N° 25. Diseño de un plan estratégico.	88
Cuadro N° 26. El plan direccionará al desarrollo.	89
Cuadro N° 27. Preferencias de artesanías.	90
Cuadro N° 28. Calidad de artesanías.	91
Cuadro N° 29. Mejoramiento de artesanías.	92

	<b>Pág.</b>
Cuadro N°. 30. Innovación en las artesanías.	93
Cuadro N°. 31. Capacitación para producir mejor.	94
Cuadro N°. 32. Falta de planeación estratégica.	95
Cuadro N°. 33. El plan direccionará al desarrollo.	96
Cuadro N°. 34. Indicadores para establecer la Chi Cuadrada	97
Cuadro N°. 35. Resultados de la aplicación de las frecuencias esperadas	98
Cuadro N°. 36. Matriz FODA.	109
Cuadro N°. 37. Análisis estratégico de la matriz FODA.	110
Cuadro N°. 38. Matriz de evaluación de los factores internos.	111
Cuadro N°. 39. Matriz de evaluación de factores externos.	112
Cuadro N°. 40. Cursos de acción de las estrategias de Desarrollo Organizacional.	115
Cuadro. N°. 41. Cursos de acción de las estrategias de crecimiento de mercado.	116
Cuadro N°. 42. Programa de cambio y cultura organizacional.	118
Cuadro N°. 43. Cronograma de cambio y cultura organizacional.	119
Cuadro N°. 44. Programa de Servicio al Cliente.	120
Cuadro N°. 45. Cronograma de Servicio al cliente.	121
Cuadro N°. 46. Programa de gestión administrativa.	122
Cuadro N°. 47. Cronograma de Gestión Administrativa.	123
Cuadro N°. 48. Distribución de los departamentos de administración, producción y venta de la Asociación.	125
Cuadro N°. 49. Renovación e innovación de las herramientas con la nueva tecnología.	126
Cuadro N°. 50. Establecer la gestión administrativa con calidad total.	127
Cuadro N°. 51. Plan Operativo Anual de la Asociación Arte Oro	131
Cuadro N°. 52. Monitoreo, seguimiento y control. #.1	133
Cuadro N°. 53. Monitoreo, seguimiento y control. #.2	134

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico N°. 1. Modelo de planeación estratégica de Alcides Aranda A.	22
Gráfico N°. 2. El modelo de Planeación Estratégica de Sergio Kauffman González.	23
Gráfico No. 3. Organigrama actual de la Asociación Arte Oro.	49
Gráfico N°. 4. Coordinación eficiente.	69
Gráfico N°. 5. Trabajo en Equipo.	70
Gráfico N°. 6. Gestión Administrativa.	71
Gráfico N°. 7. Desarrollo de estrategias.	72
Gráfico N°. 8. Resultados de la planeación.	73
Gráfico N°. 9. Cambios con la Misión y Visión.	74
Gráfico N°. 10. Lo que genera el del plan estratégico.	75
Gráfico N°. 11. Diseño de artesanías.	76
Gráfico N°. 12. Innovación de artesanías.	77
Gráfico N°. 13. Capacitación continua.	78
Gráfico N°. 14. Importancia de la planeación.	79
Gráfico N°. 15. Ventajas del plan estratégico.	80
Gráfico N°. 16. Coordinación directivos - artesanos.	81
Gráfico N°. 17. Recursos económicos suficientes.	82
Gráfico N°. 18. Artesanos trabajan en equipo.	83
Gráfico N°. 19. Función administrativa.	84
Gráfico N°. 20. Planificar para aprovechar las oportunidades.	85
Gráfico N°. 21. Planeación para crecer en el mercado.	86
Gráfico N°. 22. Creación de la misión, visión y objetivos.	87
Gráfico N°. 23. Diseño de un plan estratégico.	88
Gráfico N°. 24. El plan direccionará al desarrollo.	89
Gráfico N°. 25. Preferencias de artesanías.	90
Gráfico N°. 26. Calidad de artesanías.	91
Gráfico N°. 27. Mejoramiento de artesanías.	92

	<b>Pág.</b>
Gráfico N°. 28. Innovación en las artesanías.	93
Gráfico N°. 29. Capacitación para producir mejor.	94
Gráfico N°. 30. Falta de planeación estratégica.	95
Gráfico N°. 31. El plan direccionará al desarrollo.	96
Gráfico N°. 32. Organigrama de la Asociación Arte Oro.	103
Gráfico N°. 33. Proceso de artesanías en concha Spondylus, perlas, etc.	128
Gráfico N°. 34. Proceso de artesanías en oro y plata.	129

## ÍNDICE DE ANEXOS.

	<b>Pág.</b>
Anexo N°. 1. Acta de la Asamblea General Constitutiva de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal.	141
Anexo N°. 2. Certificado: Creación de la asociación Arte Oro.	144
Anexo N°. 3. Herramientas y maquinarias que utilizan los artesanos de Arte Oro.	145
Anexo N°. 4. Artesanías que se elaboran en la Asociación Arte Oro.	147
Anexo N°. 5. Instalaciones de la asociación Arte Oro, y lugar donde se realizó el proceso de elaboración del Plan Estratégico con la participación de los artesanos	148
Anexo N°. 6. Costo y presupuesto de los proyectos: Distribución de los departamentos y Gestión Administrativa con Calidad Total.	149
Anexo N°. 7. Costo del Proyecto de la renovación de las herramientas de la Asociación Arte Oro	150
Anexo N°. 8. Modelo de entrevista aplicada a los artesanos de la asociación Arte Oro.	151
Anexo N°. 9. Modelo de entrevista aplicada a los clientes de Arte Oro.	152
Anexo N°. 10. Modelo de encuesta aplicada a los artesanos de Arte Oro.	153
Anexo N°. 11. Modelo de encuesta aplicada a los clientes de Arte Oro.	156
Anexo N°. 12. Modelo de un Test de servicio al cliente.	158
Anexo N°. 13. Certificado de la asociación Arte Oro.	159
Anexo N°. 14. Firmas de los artesanos involucrados en la elaboración del Plan estratégico de la Asociación Arte Oro	160
Anexo N°. 15. Tabla de valores de la Chi Cuadrada para comprobar la Hipótesis	161
Anexo N°. 16. Costo y presupuesto del proyecto: Plan Estratégico.	162

## **INTRODUCCIÓN.**

La inexistencia de direccionamiento estratégico, misión, visión, y objetivos son los problemas más comunes, por el que los artesanos de la Asociación Arte Oro, de la Comuna Sinchal, no han podido tomar las decisiones adecuadas y direccionar sus actividades hacia un mismo fin; a esto se le adhiere, la falta de motivación, confianza y comunicación que existe entre los directivos y artesanos. En base a estas falencias, se tomó en consideración la elaboración de un plan estratégico, con todos los mecanismos necesarios, que permitan dar solución a las contingencias que se presentan en la asociación; y así, mejorar la toma de decisión, el diseño y la calidad de artesanías, para acceder a nuevos mercados nacionales y extranjeros. Este proceso de cambio planeado será fundamental para proyectar a los artesanos hacia un mejor futuro.

Esta temática de investigación está fundamentada en las diferentes teorías que se relacionan con la planeación estratégica, incluyendo el plan estratégico; consideradas en el capítulo I, los cuales serán esenciales para conocer el impacto que pueden generar estos elementos en la asociación. En el capítulo II, tomaremos en cuenta los métodos cualitativos, cuantitativos y analíticos que servirán como base para detallar y cuantificar las actividades desarrolladas en el proyecto; por otra parte, los instrumentos y los tipos de investigación, servirán como base para precisar con exactitud los problemas más comunes, que no generan desarrollo a los artesanos en este mercado. Con los elementos anteriores, se pudo desarrollar los respectivos análisis de la observación, entrevista y encuesta, aplicada a los clientes y artesanos, considerados en el capítulo III, en base a esto, se pudo conocer los problemas que la asociación tiene actualmente. Por esta razón, la propuesta del plan estratégico considerada en el capítulo IV, tendrá como fin, alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro, para que en un futuro los artesanos puedan desarrollar ventajas competitivas en su ambiente interno y externo y así puedan crecer estratégicamente en este tipo de mercado.

## **1.- TEMA**

Plan estratégico para la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, 2012– 2016.

## **2.- EL PROBLEMA**

### **2.1.- Planteamiento del Problema.**

En la denominada ruta del Spondylus, se encuentra ubicada la parroquia Manglaralto, perteneciente a la Provincia de Santa Elena, con varias alternativas de negocios por considerarse una zona turística. Dentro de este entorno, está establecida la Comuna Sinchal, a unos 50 kilómetros de la cabecera cantonal de Santa Elena; en esta pequeña localidad radica la asociación “Arte Oro” dedicada a la confección de diferentes tipos de artesanías y joyas a base de tagua, concha Spondylus, perlas, coco (corteza del coco), oro, plata, etc. Esta pequeña agrupación empezó sus actividades hace 20 años, con la finalidad de fortalecer las estructuras económicas y establecer un mejor desarrollo en este mercado.

En la actualidad la Asociación Arte Oro, presenta inexistencia de direccionamiento y objetivos estratégicos, las cuales se reflejan en la ausencia de planeación a mediano y largo plazo; todo esto genera que los artesanos no puedan tomar las decisiones adecuadas, ni realizar un previo análisis de las ventajas y desventajas que poseen en su ambiente interno y externo; además, al no contar con visión y misión, genera que sus actividades no sean direccionadas hacia un mismo fin. Por ello, se considera que la ausencia de estos objetivos corporativos han generado que los artesanos no tengan conocimientos, de hacia dónde van a dirigirse o hacia donde quieren llegar en un futuro. Es así, como éstas falencias de direccionamientos y proyecciones a futuro restringirá la creación de estrategias y limitará el desarrollo de las actividades de la asociación en este tipo de mercado.

Toda esta situación antes mencionada, es originada por las deficiencias administrativas, falta de integración, programación, interacción, comunicación, coordinación de tareas, trabajo en equipo y motivación de los artesanos en el sistema organizacional, ya que no cuentan con procedimientos adecuados, lo que ocasiona que la asociación no pueda adaptarse a las nuevas tendencias que se presentan en el mercado artesanal, lo que en efecto influiría como una menor participación en el mismo.

Éstos eventos, pueden llevar a la asociación a desaprovechar las oportunidades que les brinda el mercado artesanal, seguidas de sus fortalezas que no serán utilizadas con efectividad; todo esto limitará, la elaboración de estrategias y el desarrollo de habilidades que guíen a sus directivos a plantear varias alternativas de acción ajustadas a los acontecimientos futuros que desean alcanzar en un determinado periodo de tiempo, tomando en cuenta los cambios ambientales que se presentan en el mercado; razón por la cual, éstas alternativas deben de ser estructuradas en función de un problema específico, para que los resultados beneficien a la asociación a largo plazo.

Ante éstos acontecimientos, se considera necesario la creación de un plan estratégico para alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro; de esta forma se podrá obtener un mejor direccionamiento, considerando los objetivos centrales que serán establecidas en la visión global, misión, valores, objetivos y estrategias, las mismas que van ayudar a crear un escenario futuro que permitirá mejorar la situación actual de la asociación.

Estos elementos también permitirán identificar con claridad hacia qué dirección se va a enmarcar la asociación; y así, definir qué es lo que se pretende conseguir y como se le va a realizar; todo esto será fundamental para proyectar a los artesanos a alcanzar un fin específico; por ello, es necesario contar con el compromiso interactivo de cada uno de los artesanos, cuyos aportes serán muy elementales para llevar a cabo la elaboración del Plan Estratégico.

En base a lo anterior, es como el plan estratégico se llevará a cabo con la participación de cada uno de los miembros activos de la asociación, para garantizar su efectividad en su desarrollo, el cual se plasmará en un documento de consenso con los artesanos, donde se especificará las grandes decisiones que van a direccionar de forma efectiva al alcance de la visión global de la misma.

Mediante el análisis y diagnóstico situacional, se establecerán cuáles van a ser las ventajas y desventajas que poseen como artesanos, de esta forma se identificarán las oportunidades y amenazas que nos guiarán a construir estrategias innovadoras dentro de la estructuración del plan estratégico. De acuerdo a esto, la aplicación del sistema de comunicación, la interacción, vinculación, compromiso de todos los artesanos y conocimiento de la planeación estratégica, buscará consolidar los objetivos que desea alcanzar la asociación y de esta forma estructurar un escenario futuro, en beneficio de la misma en un determinado período de tiempo.

Así mismo, dentro del plan estratégico, se estructurará la misión, que estará enfocada a la razón de ser de la asociación, la cual ayudará a identificar los propósitos y fines de la misma, seguido de la visión, que determinará hacia dónde quieren ir o llegar en un futuro, esto se obtendrá específicamente a través de los objetivos y estrategias, que servirán como base para afianzar los puntos fuertes y débiles de la asociación; mediante el uso de estos mecanismos, se buscará los elementos necesarios para generar un mayor volumen de ventas, proyecciones a nuevos mercados y confecciones de innovadoras artesanías que garanticen el desarrollo de la asociación en el mercado nacional e internacional.

Este proceso de cambio, permitirá a los artesanos, direccionar mejor sus actividades, fundamentadas en sus valores, objetivos estratégicos y corporativos, cuya finalidad será aprovechar cada uno de los recursos disponibles que se encuentran dentro de la asociación y así conocer las fortalezas y oportunidades que les permitan hacer de la confección de artesanías una mejor alternativa de negocio dentro y fuera de este tipo de mercado.

## **2.2. Formulación del Problema.**

¿De qué manera incide la elaboración de un plan estratégico en el desarrollo organizacional de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena?

## **2.3. Sistematización del Problema.**

¿Qué efectos causa la falta de un plan estratégico en la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal?

¿De qué forma afecta la ausencia de direccionamiento y estructuración de objetivos estratégicos y corporativos en los artesanos de la Asociación Arte oro?

¿Qué consecuencias genera en su desarrollo organizacional la ausencia de valores institucionales en la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal?

¿Cuál es el grado de habilidad en el manejo de actividades y conocimiento administrativo que poseen los artesanos para alcanzar el desarrollo organizacional?

¿Cuál es la influencia que ha desarrollado en el mercado local, nacional, e internacional la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal?

¿De qué forma, el plan estratégico, puede ser la alternativa al desarrollo organizacional de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal?

### **3.- LOS OBJETIVOS.**

#### **3.1.- Objetivo General.**

Elaborar un plan estratégico mediante el modelo de enfoque participativo para que direcciona al desarrollo organizacional de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

#### **3.2.- Objetivos Específicos.**

1. Determinar la metodología de los planes estratégicos, mediante la indagación de teorías, para que permitan el direccionamiento al desarrollo organizacional de la asociación de trabajadores autónomos en joyería “Arte Oro” de la comuna Sinchal.
2. Verificar los mecanismos claves que aplican los artesanos, por medio de instrumentos de recolección de datos para que aporten y fortalezcan al desarrollo efectivo del plan estratégico.
3. Analizar la situación actual de la Asociación por medio del instrumento de la matriz FODA identificando las ventajas y desventajas que permitan la estructuración de estrategias específicas dentro de la elaboración del plan estratégico.
4. Elaborar un plan estratégico, mediante la integración del talento humano, que permita vincularse directamente a la estrategia empresarial, misión, visión, y valores para alcanzar el desarrollo organizacional de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro”.

#### **4.- LA JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

La asociación de trabajadores autónomos en joyería “Arte Oro” constituida en la Comuna Sinchal, desde el año 1991, ha venido desarrollando sus actividades de forma empírica y a través de esto, han logrado obtener una cierta participación en el mercado, sin embargo, en base a un análisis situacional realizado en la misma, se ha detectado que la ausencia de direccionamiento y objetivos corporativos, son los que afectan directamente al desarrollo organizacional de los artesanos, que buscan cada día obtener un mejor lugar en este mercado.

La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de teorías, métodos, modelos y elementos del plan estratégico, crear las alternativas y soluciones necesarias para resolver la problemática de direccionamiento que impide alcanzar el éxito y desarrollo en la asociación a largo plazo; con el uso de estos mecanismos se podrá encontrar las respuestas claras y concisas para mejorar la situación actual en la que se encuentran los artesanos de Arte Oro. Por ello, también se tomará como base, los datos obtenidos en el proceso de estudio por uno de los artesanos, el cual nos servirá para fortalecer la investigación y así, establecer que la falta de estructuración de objetivos corporativos, directrices administrativas, formulación de estrategias, entre otras causas, son las que hasta el momento han generado falencias en el desarrollo organizacional de la asociación.

Todos los elementos establecidos anteriormente, nos permitirán contrastar diferentes conceptos de planes estratégicos enfocados al desarrollo organizacional, 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 permitan adaptar a la asociación a este mercado, todo esto permitirá obtener un mejor desarrollo en sus actividades, las cuales serán proyectadas hacia un mismo fin; y, cuyos resultados beneficiarán y resolverán la problemática de direccionamiento que posee la asociación en la actualidad.

La investigación propuesta, también se apoyará en diferentes teorías relacionadas con el análisis FODA, ya que ayudarán a analizar y fortalecer los factores del entorno interno y externo, que también han influido y afectado, de forma directa al alcance de metas planteadas por la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal. Con este tipo de análisis y diagnóstico situacional elaborado a fondo, se podrán analizar los acontecimientos pasados, y se podrá establecer en qué condiciones actuales se encuentra la asociación, y de acuerdo a estos resultados predecir las tendencias futuras, que ayudarán a proyectar el éxito futuro de los artesanos, además con estos antecedentes, se podrá establecer la efectividad de un plan estratégico.

Para cumplir con los objetivos propuestos en la temática de investigación, se aplicarán técnicas e instrumentos de recolección de datos tales como: encuesta, observación y entrevista, las mismas que permitirán el desarrollo eficaz del objeto de estudio. Con los resultados obtenidos por las herramientas de investigación, se podrán establecer las estrategias específicas y aplicar los mecanismos claves que permitan determinar con efectividad las posibles causas y efectos del objeto investigado. En base a este proceso, se enfocarán los instrumentos y las técnicas utilizadas en esta temática, de esta forma la investigación logrará cumplir con el objetivo, que es de analizar los aspectos positivos y negativos que posee la asociación; además, este análisis permitirá identificar las amenazas y debilidades, para convertirlas en fortalezas y oportunidades; y, así generar un mejor desenvolvimiento dentro y fuera del ambiente laboral de los artesanos.

Así mismo, estas herramientas de investigación permitirán determinar el grado de falencias administrativas y ausencia de direccionamientos estratégicos que impiden el desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal. Además, con su aplicación podemos conocer con exactitud cuáles son los motivos, por el cual; los artesanos, no han podido desarrollar objetivos y metas estratégicas, y en base a esto establecer las falencias, que hasta el momento no les han permitido desarrollarse estratégicamente en este mercado.

De acuerdo con los objetivos planteados en la temática de investigación, el resultado esperado, nos permitirá dar soluciones concretas y específicas a los problemas más comunes que inciden en el desarrollo organizacional de la asociación; además, con la aplicación de los objetivos corporativos se podrá obtener una visión clara y concisa de lo que en realidad los artesanos desean alcanzar en un futuro; todo este proceso de cambio, permitirán mejorar la situación actual y direccionar las actividades para establecer la mejora continua en la asociación.

Con la estructuración de los elementos establecidos en el Plan Estratégico, la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal, logrará mejorar las falencias administrativas, coordinar eficazmente, planificar y alcanzar el desarrollo organizacional en el futuro; en base a esto, podrán evolucionar, adaptarse y hacerle frente a los cambios continuos y rápidos que se presentan en el mercado competitivo y evolutivo del ambiente artesanal, todo esto será fundamental para establecer un lugar potencial en el mercado nacional e internacional, además, con la ayuda de los mecanismos claves podrán incrementar sus ventas y así proyectarse a nuevos mercados ya sean estos, nacionales e internacionales. De la misma forma, el plan permitirá optimizar y aprovechar cada uno de los recursos disponibles con el fin de posicionar a la asociación en este mercado.

La aplicación de este proceso de cambio, permitirá alcanzar el éxito futuro, que será logrado mediante la estructuración de los objetivos estratégicos y corporativos antes mencionados, los cuales ayudarán a establecer y ejecutar mejores alternativas que beneficien a la asociación a largo plazo. En esencia la creación del plan estratégico, tiene como finalidad adaptar a todo el personal administrativo y productivo a un nuevo sistema de direccionamiento, con el fin de desarrollar las actividades en equipo y de forma coordinada, enfocados hacia un mismo fin, sólo así la asociación podrá incursionar en nuevos mercados, creando e innovando y confeccionando artesanías, con la finalidad de garantizar la credibilidad del cliente y la estabilidad de la asociación en este mercado.

## **5.- HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN.**

### **5.1 Hipótesis.**

El plan estratégico con modelo de enfoque participativo permitirá direccionar al desarrollo organizacional a la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

### **5.2. Operacionalización de las Variables.**

Son propiedades que poseen ciertas características o particularidades y son susceptibles de medirse u observarse, además indican los aspectos relevantes del fenómeno en estudio y tienen relación directa con el planteamiento del problema, por su capacidad medir, controlar o estudiar el objeto de estudio. A partir de este proceso se seleccionan las técnicas e instrumentos de información, que permitirán al investigador tener éxito en la búsqueda de la solución del problema planteado. Por ello, PAREDES G. Wilson Gonzalo MSc. (2009); considera que las variables: “Es cualquier condición o atributo susceptible de modificarse o variar para tomar diferentes valores”(Pág. # 35). El tema del proyecto de la presente investigación consiste en: Elaborar un plan estratégico con modelo de enfoque participativo que direcciona al desarrollo organizacional de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena, 2012 - 2016.

#### **Identificación de las Variables:**

- **Variable Independiente.-** Plan Estratégico.
  
- **Variable Dependiente.-** Desarrollo organizacional de la Asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal.

**CuadroN° 1. Operacionalización de la variable independiente.**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
El plan estratégico con modelo de enfoque participativo permitirá direccionar al desarrollo organizacional a la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	Variable Independiente Plan Estratégico.	Dentro del proceso de planeación estratégica al plan estratégico se le considera como una herramienta que permite realizar un previo análisis del entorno interno y externo a toda empresa, con el fin de evaluar la situación actual y tomar decisiones para asegurar el futuro de la misma, en base a la estructuración de su visión, misión, estrategias y cursos de acción que serán considerados por un lapso de hasta 5 años.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de la situación del entorno</li> <li>▪ Ambiente interno</li> <li>▪ Ambiente externo</li> <li>▪ Visión</li> <li>▪ Misión</li> <li>▪ Estrategias</li> <li>▪ Cursos de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de la estructura</li> <li>▪ Competencia</li> <li>▪ Herramientas</li> <li>▪ Atención al cliente</li> <li>▪ Calidad</li> <li>▪ Financiamiento</li> <li>▪ Políticas gubernamentales</li> <li>▪ Proyecciones de la empresa</li> <li>▪ Objetivos a largo plazo</li> <li>▪ Clientes</li> <li>▪ Recursos de la empresa</li> <li>▪ Crecimiento de mercado</li> <li>▪ Desarrollo Org.</li> <li>▪ Programación de actividades</li> <li>▪ Coordinación de actividades</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que las herramientas que poseen los artesanos, les ha permitido mejorar el diseño en sus artesanías?</li> <li>2. ¿Considera fundamental la calidad al momento de adquirir una artesanía?</li> <li>3.- ¿Considera que la creación de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la asociación hacia un mejor futuro?</li> <li>4. ¿La asociación posee en la actualidad recursos económicos – financieros suficientes para atender la demanda de sus clientes?</li> <li>5. ¿Cree usted que existe coordinación entre los directivos y artesanos para alcanzar los fines comunes?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observación</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Encuesta</li> </ul>

**Fuente:** Operacionalización de la variable independiente del Tema de Investigación

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Cuadro N° 2. Operacionalización de la variable dependiente.**

HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	INSTRUMENTOS
El plan estratégico con modelo de enfoque participativo permitirá direccionar al desarrollo organizacional a la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.	Variable Dependiente Desarrollo organizacional arte oro de la comuna Sinchal.	El desarrollo organizacional es un proceso de cambio a largo plazo, que abarca a toda empresa de bien o servicio, y que en base a la administración adecuada del talento humano, éstas podrán aumentar su eficiencia y eficacia en el manejo de sus actividades, por ello se le considera como una guía eficaz para alcanzar los objetivos basados en la visión global de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollo Organizacional</li> <li>▪ Administración del talento humano</li> <li>▪ Eficiencia</li> <li>▪ Eficacia</li> <li>▪ Objetivos y metas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estructura organizacional.</li> <li>▪ Cambio organizacional.</li> <li>▪ Direccionamiento organizacional.</li> <li>▪ Innovación.</li> <li>▪ Calidad del talento humano.</li> <li>▪ Entrenamiento.</li> <li>▪ Capacitación.</li> <li>▪ Integración.</li> <li>▪ Comunicación.</li> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Creatividad.</li> <li>▪ Efectividad laboral.</li> <li>▪ Estratégicos.</li> <li>▪ Tácticos.</li> <li>▪ Operativos.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cree usted que el plan estratégico direccionará al desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro?</li> <li>2. ¿Considera que la planeación es el medio indicado para que los artesanos desarrollen estrategias que les permitan seguir creciendo en el mercado?</li> <li>3. ¿Considera que es muy importante que los artesanos tomen en cuenta la innovación en sus artesanías?</li> <li>4.- ¿Considera usted que los artesanos deben de capacitarse continuamente para mejorar su producción?</li> <li>5. ¿Cree que los artesanos trabajan en equipo, para alcanzar mejores resultados en sus actividades?</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observación</li> <li>▪ Entrevista</li> <li>▪ Encuesta</li> </ul>

**Fuente:** Operacionalización de la variable dependiente del Tema de Investigación

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

## CAPÍTULO I

### MARCOTEÓRICO

#### 1.1.- Antecedentes del Tema.

El proceso de planeación estratégica, se ha convertido en uno de los ejes principales el desarrollo, adaptación y evolución de las grandes y pequeñas empresas; cuya aplicación las vuelve más competitivas en el mercado donde se desenvuelven; estos resultados se originan, de acuerdo a la aplicación del plan estratégico; el cual, tiene como finalidad ejecutar un direccionamiento, control y evaluación de los procesos realizados interna y externamente, con el fin de obtener un mejor funcionamiento y proyección en los planes a futuro. Por esta razón, es importante aplicarlos en la Asociación Arte Orode la Comuna Sinchal; ya que ésta, no cuenta con visión, misión, objetivos, estrategias y otros elementos que son indispensables para alcanzar sus propósitos en un tiempo determinado.

La inexistencia de los elementos del plan estratégico establecidos anteriormente, argumentan las falencias de direccionamiento que posee la asociación en la actualidad; por ello, no se han desarrollado estratégicamente en el mercado; esto fundamenta que es muy importante estructurarlos en el plan, para que los artesanos puedan mejorar y proyectar sus actividades hacia un mejor futuro. Este tipo de plan, debe contar con la realización de un análisis situacional del entorno interno y externo de la asociación, cuyos resultados permitirán crear las estrategias específicas, para generar competitividad a largo plazo. Es así; que, en base a este instrumento de la planeación estratégica los artesanos podrán planificar, organizar, dirigir, y ejecutar mejor sus actividades, para que puedan direccionarse hacia un mejor desarrollo, tomando en cuenta la comunicación, interacción, trabajo en equipo y responsabilidad de todo el talento humano que poseen, ya que su aporte será muy elemental para alcanzar el éxito en el futuro.

## **1.2.- Plan Estratégico.**

### **1.2.1.- Fundamento de la Planeación Estratégica.**

En estos tiempos, la planeación estratégica, genera mayor efectividad en el direccionamiento empresarial; ya que aplica un previo análisis situacional, del entorno interno y externo, establecido en la matriz FODA, la cual permite desarrollar estrategias específicas que serán constituidas en la elaboración de un plan estratégico, las mismas que generarán los caminos que tomará una organización hacia el logro de sus objetivos futuros; además, permitirá agrupar los principales aspectos relacionados con el desarrollo sostenible y de esta forma garantizar su permanencia en el mercado.

Por ello, LÓPEZ Trujillo Marcelo, Correa Ospina Jorge Iván, (2007), sostienen que “para definir el campo competitivo de la empresa la planeación estratégica incorpora el diagnóstico de quienes somos, donde estamos y en qué contexto, teniendo en cuenta también la matriz DOFA” (Pág. 22). De acuerdo a esto, es como las empresas han desarrollado una misión y visión compartida, con el fin de definir el alcance de sus metas y objetivos, lo cual les ha permitido obtener mayores beneficios en el futuro.

Esta herramienta de diagnóstico, surgió mediados del siglo XX, con el fin de que las empresas se adapten al mercado y generen mayor competitividad y desarrollo en su ambiente interno y externo; por esta razón, es considerada como el eje fundamental de todo proceso evolutivo de las grandes organizaciones. De ahí que, MEMBRADO Martínez Joaquín, (2007); fundamente que:

El énfasis dado a la planeación estratégica por parte de las empresas más avanzadas y competitivas, refleja el hecho de que son mayores los beneficios de realizar una planeación estratégica explícita que implícita, ya que asegura, al menos que las políticas de los departamentos funcionales estén coordinadas y dirigidas hacia el mismo objetivo. (pág. # 5).

### **1.2.1.1.- ¿Qué es la Planeación Estratégica?**

La planeación estratégica, es un método o sistema que permite a las pequeñas, medianas y grandes empresas que hacen uso de esta técnica, estructurar alternativas de cambios, necesarias y específicas que faciliten el logro de sus metas a corto, mediano o largo plazo. Así mismo, se considera que la elaboración de los objetivos corporativos, como misión y visión, son muy elementales para determinar hacia dónde va a dirigirse la empresa en un futuro. Por ello, ARANDA A. Alcides. (2007), fundamenta que la planeación estratégica:

Es un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada el futuro de la institución, que se deriva de su filosofía, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus programas así como de sus estrategias a utilizar para asegurar el logro”(pág. # 51).

De esta forma, es como los directivos, gerentes y líderes empresariales buscan establecer métodos eficaces aplicando este tipo de sistema, con el fin de buscar alternativas que aseguren el desarrollo organizacional en un tiempo determinado, desde este punto de vista, es como la estructuración de los objetivos estratégicos y un análisis situacional, permitirán conocer mejor la potencialidad y vulnerabilidad en la que se encuentra la empresa; en base a esto los artesanos podrán enfrentar los riesgos, la incertidumbre y mejorar la situación actual; y hacerle frente a los rápidos cambios que se presentan en el ambiente competitivo.

Por esta razón, todo proceso que se realice con la planeación estratégica, es considerada exitosa con el tiempo, por su proyección a largo plazo; sin embargo, las nuevas tendencias cambiantes que surgen dentro del ambiente competitivo, hacen que directivos dirijan sus planes en tres o cinco años, debido a los cambios turbulentos que genera la globalización. GITMAN Lawrence J, McDaniel Carl, consideran que la planeación estratégica es el “proceso que consiste en definir las metas generales a largo plazo (entre uno y cinco años) de una organización y en determinar qué recursos necesitarán para alcanzarlas”(Pág. # 228).

### **1.2.1.2.- Importancia de la Planeación Estratégica.**

Para que las actividades en una organización se realicen de forma eficiente y eficaz, se debe establecer un fin específico; de lo contrario no se obtendrá el éxito en un futuro; por esta razón, la planeación estratégica se ha vuelto indispensable aplicarla en las empresas, para que éstas alcancen el desarrollo organizacional, creando así un ambiente competitivo, tomando como base su misión y visión; las mismas que generarán un futuro exitoso y duradero en su mercado.

En base a esto, para que este tipo de planeación genere buenos resultados, se debe involucrar a los directivos de carácter estratégico y visionario, que sean capaces de cumplir con las expectativas que persigue o desea alcanzar la organización en un tiempo determinado; estos métodos, es lo que han llevado a las empresas a aplicar este tipo de sistema, con el fin de buscar mejores resultados en sus actividades y así alcanzar un mejor lugar en el mercado. De acuerdo a esto FERNÁNDEZ Güell José Miguel, (2006); establece que la planeación estratégica es importante porque “Es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, definir los productos y maximizar los beneficios” (pág. # 46).

Dentro de este proceso, los directivos empresariales podrán establecer los mecanismos necesarios para neutralizar los problemas que impiden su desarrollo actual; por ello, es que la planeación faculta en responder a situaciones inesperadas que pueden afectar a la empresa en un futuro; de ahí que la participación de los directivos se considere fundamental en la toma de decisiones, porque permiten conocer y aprovechar los recursos disponibles, mediante un análisis situacional, el mismo que permitirá establecer, cuál va a ser el futuro de la empresa, en un mediano o largo plazo. De acuerdo a esto, MEMBRADO Martínez Joaquín (2007); considera que: “el proceso de planificación estratégica, permite la definición de la estrategia, incluye como elemento fundamental un análisis tanto interno como externo” (pág. # 5).

### **1.2.1.3.- Características de la Planeación Estratégica.**

Alcanzar un mayor grado de competitividad en un segmento de mercado, ha generado que las empresas tomen en cuenta toda su capacidad instalada, su potencial innovador y sus recursos a nivel global, para enfrentar la incertidumbre que se encuentra en el ambiente competitivo; es así, como en la actualidad, las organizaciones, han adoptado este tipo de direccionamiento y han logrado obtener, una excelente planeación y gestión administrativa, que les ha orientado a desarrollarse estratégicamente en el mercado.

Por esta razón, es muy importante contar con las características de la planeación estratégica, para contrastar la efectividad en la estructuración de los objetivos estratégicos y valores corporativos inmersos en el plan, los cuales facilitarán la medición de los resultados, establecidos a largo plazo. FERNÁNDEZ Güell José Miguel. (2006), considera las características más significativas de la planeación estratégica que se detallan a continuación en la (pág. # 46):

- Asigna recursos disponibles en acciones claves.
- Identifica los puntos fuertes y débiles de la empresa.
- Detecta las amenazas y oportunidades previsibles en el futuro.
- Enfatiza el proceso de planificación en contraposición al plan como producto.
- Fomenta la participación de los agentes decisorios.
- Otorga importancia a la planificación frente al parcheo.

Para que la aplicación de estos elementos generen óptimos beneficios en las empresas, se debe de tomar en cuenta, la creatividad, flexibilidad y experiencia del talento humano, el cual les permite visualizar las oportunidades y ventajas competitivas que poseen en su ambiente interno y externo, mejorando así, la situación actual y construyendo un desarrollo potencial, orientado a asumir los riesgos generados por la globalización.

#### **1.2.1.4.- Principios de la Planeación Estratégica.**

ARANDA A. Alcides (2007), considera los siguientes principios (pág. # 52):

- Democracia.
- Integral.
- Flexible.
- Operativa.
- Crítica y Autocrítica.
- Sistémica.
- Prospectiva.
- Evaluativa.
- Liderada.

Estos principios son fundamentales para que las empresas generen buenos resultados a futuro y así puedan adaptarse a las nuevas tendencias que se crean en el mercado actual; por ello, deben de establecer sus principios estratégicos, para volverse más competitivas y obtener un mayor grado de participación en el mismo. Es así, como en la actualidad las empresas han evolucionado estratégicamente y se han fortalecido generando cambios que les han beneficiados en su desarrollo empresarial; por esta razón, es necesario planificar, para tener en cuenta que futuro se va a establecer y como se va a llegar a él.

#### **1.2.1.5.- Definición del Plan Estratégico.**

El plan estratégico, es considerado en la actualidad como la herramienta que genera mayores beneficios a largo plazo; tanto así, que permite a los directivos empresariales, prepararse para enfrentar los rápidos cambios que genera el ambiente donde opera la organización; esto se desarrolla en base a la estructuración de la misión y visión compartida, las cuales permitirán a las empresas establecer un posicionamiento estratégico y direccionar sus

actividades para que se vuelvan más competitivas y exitosas en la actualidad y en el futuro.

En base a lo anterior, HITT Michael A, Pérez Ma. Isabel. (2006), consideran que:

Los planes estratégicos centran su atención en el futuro en su sentido más amplio de la organización, e integran las demandas del ambiente externos y los recursos internos con las acciones que los administradores necesitan realizar para alcanzar los objetivos que la organización se propone a largo plazo. (Pág. # 271)

De acuerdo a esto, los planes estratégicos se pueden estructurar en cualquier tipo de empresas, ya que tienen como finalidad lograr que éstas se adapten a la innovación tecnológica, medio ambiente y cultura, y así puedan hacerle frente a las nuevas tendencias, que aparecen cada día en el entorno competitivo. Este proceso debe ser detallado en un documento, donde los directivos y responsables de su elaboración, reflejarán hacia donde van a dirigirse y establecer cuál va a ser la estrategia que van a seguir en un mediano o largo plazo; por esta razón, el plan debe estar diseñado a las necesidades y objetivos de cada organización, de lo contrario el plan no generará un efecto positivo en la empresa. MARTÍNEZ Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artemio, (2007); consideran que:

El plan estratégico es, por lo tanto un documento cuya elaboración nos obligará a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a marcarnos una estrategia en función de nuestro posicionamiento actual y del deseado. (pág. # 24).

#### **1.2.1.6.- Para qué sirve el Plan Estratégico.**

Dentro del ambiente empresarial, el plan estratégico, sirve como base principal, para construir un ambiente altamente competitivo y sostenible; así mismo, permite establecer diferentes escenarios, con el fin de conocer si la empresa será exitosa o no en un determinado tiempo; así mismo el plan, se convierte en un punto de partida en el direccionamiento del talento humano; por ello, es considerado como un promotor del desarrollo económico de las grandes empresas; ya que consideran

que el plan, mejora el desempeño en las actividades y posee un efecto inspirador en las personas y les orienta a obtener un futuro exitoso.

El plan estratégico, es un elemento fundamental que sirve como base para visualizar las estrategias y hacer que éstas permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades, de esta forma se podrá estructurar una organización que sea capaz de alcanzar el éxito basado en su misión y visión empresarial. De acuerdo a esto, MARTÍNEZ Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artenio, (2007) definen que la aplicación del plan es útil porque: (pág. # 25).

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistémica en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollo que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la condición de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados.
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistémico de la información de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión.

#### **1.2.1.7.- Enfoque Participativo.**

Este tipo de enfoque, permite realizar un diagnóstico y evaluación situacional, con la importante participación e interacción activa y efectiva de cada uno de los elementos que conforman la organización; ya que, con su compromiso y cumplimiento en la estructuración de los objetivos institucionales, se podrá direccionar y mejorar la situación actual en la que se encuentra la empresa. De ahí que, el talento humano es considerado muy importante, en este proceso porque

son ellos los que conocen de cerca las ventajas y desventajas que poseen las empresas dentro y fuera de su entorno.

En base a este enfoque, se diseñará el plan estratégico, ya que considera la interacción de todos los elementos internos y externos de la empresa, los cuales serán fundamentales para desarrollar las estrategias competitivas, fortalecer la estructura organizacional y tomar las decisiones adecuadas, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos y así generar alternativas de cambios para la asociación a largo plazo.

#### **1.2.1.8.- Modelos y Elementos del Plan Estratégico.**

##### **1.2.1.8.1.- Modelos.**

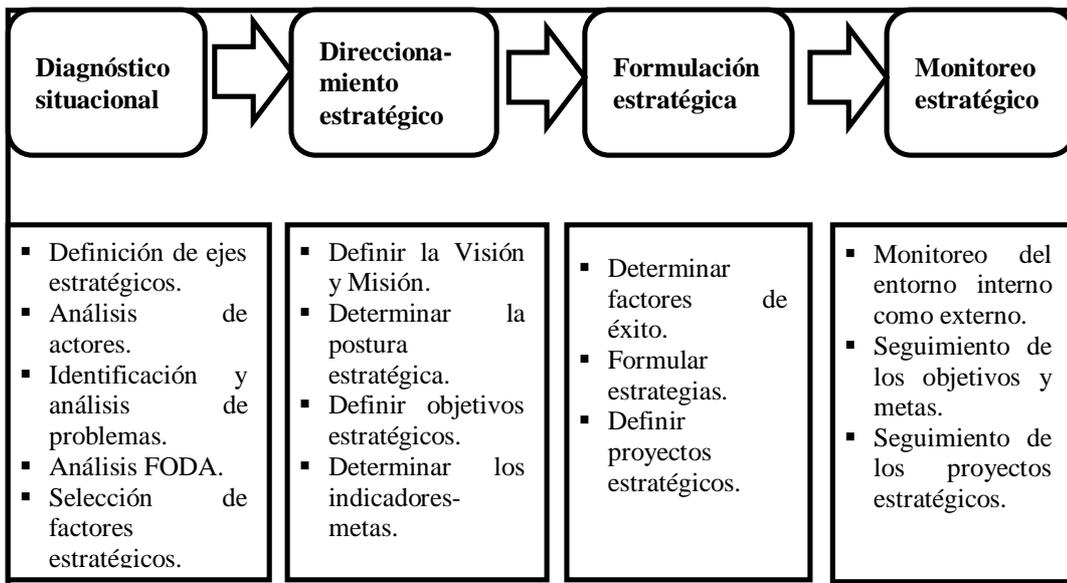
##### **1.- Modelo de Planeación Estratégica de Alcides Aranda A.**

El modelo de Aranda se origina en base a un diagnóstico situacional, seguido del direccionamiento estratégico, formulación de estrategias y finalmente establece un monitoreo estratégico, lo cual faculta el proceso de creación del plan estratégico para la asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal; así mismo, se convertirá en una herramienta factible para los planificadores, permitiéndole así, tomar en cuenta cada una de las falencias que posee la empresa en su entorno interno y externo de su ambiente laboral. Las cuatro etapas que considera este tipo de modelo de planeación estratégica, serán muy elementales para diagnosticar, formular y crear un escenario positivo donde estarán inmersas las estrategias y acciones que serán las guías para llevar a cabo los proyectos.

Con estos argumentos, se fundamenta que este modelo estratégico puede adaptarse a cualquier organización, ya que se origina de la planeación prospectiva participativa donde se involucra a todo el elemento humano que está inmersa en una empresa; de esta forma, será más fácil llevar a cabo este proceso de cambio organizacional; por ello, será considerado en la propuesta del Plan Estratégico,

paradireccionar y alcanzar el desarrollo organizacional de los artesanos y así, poder proyectarlos hacia un mejor futuro.

**Gráfico No. 1. Modelo de planeación estratégica de Alcides Aranda A.**



**Fuente:** Modelo de planeación estratégica de Alcides Aranda A.  
**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

## 2.- Modelo de Planeación Estratégica de Sergio Kauffman Gonzáles.

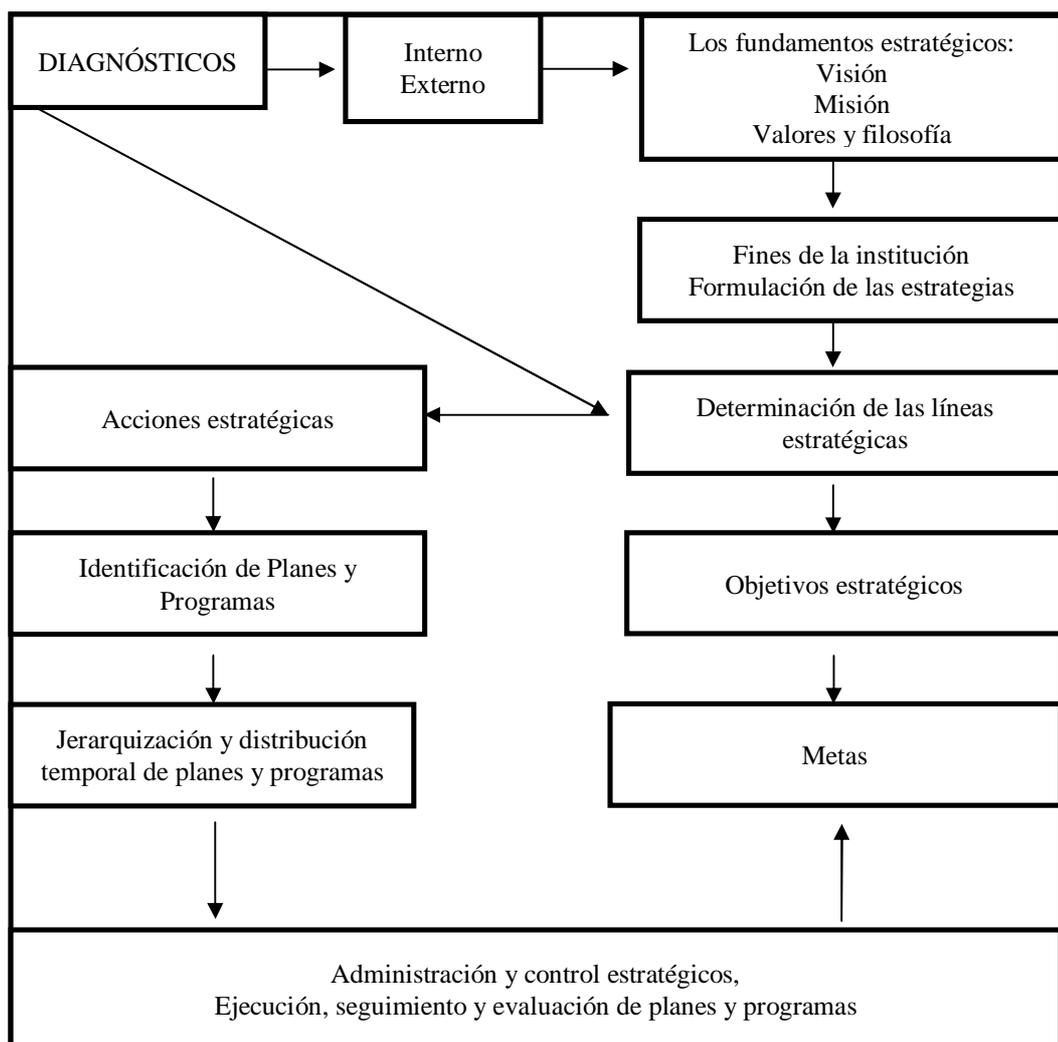
El modelo de Sergio Kauffman, tiene otra perspectiva de realizar o llevar a cabo la planeación estratégica en una determinada empresa, ya que nos demuestra diferentes procesos y etapas que tienen como fin estructurar un plan estratégico, una vez que se han determinado las falencias internas y externas de la organización. Los resultados de este tipo de modelo, se fundamentan en base a la elaboración de una verdadera planeación estratégica que se debe desarrollar en la entidad, en la cual involucra la visión global, misión valores, filosofía, métodos y procedimientos de la empresa que serán elementales para estructurar el plan y por ende obtener mejores beneficios en su aplicación.

Este modelo, lleva inmerso un conjunto de programas, fundamentos estratégicos y otros elementos importantes que serán considerados en el plan, los cuales serán

distribuidos a corto, mediano o largo plazo, dependiendo de la magnitud del plan o de lo que en realidad desea alcanzar la empresa en un determinado tiempo.

Dentro de la etapa final, de esta guía de la planeación estratégica, se considera la ejecución, seguimiento y control de los planes y programas, los cuales nos permitirán tomar las decisiones en el momento adecuado, con el fin de alcanzar los objetivos constituidos en la organización. Todo este proceso de cambio planeado, establecido en este modelo, nos permitirá crear un escenario diferente en el plan, para que éste se ajuste a las necesidades y expectativas que desea alcanzar una empresa y así pueda proyectarse hacia un mejor futuro.

**Gráfico N0. 2. El modelo de Planeación Estratégica de Sergio Kauffman González.**



### **1.2.1.8.2.- Elementos.**

**Fuente:** Modelo de planeación estratégica de Sergio Kauffman González.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

### **1.2.8.2.- Elementos**

#### **1.- Filosofía.**

La filosofía empresarial, es un elemento que forma parte del proceso de planeación y desarrolla en el talento humano una visión compartida, sentido de dirección, trabajo en equipo, confianza e imaginación; además, identifica y moldea la forma de ser de la empresa para que todo el personal inmerso en la misma se comprometa en el desarrollo efectivo de las actividades, para que éstas, sean más productivas y beneficiosas con el tiempo. MARTÍNEZ Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artemio, (2007), fundamenta que la filosofía:

Establece las reglas de conducta por las que debe regirse la organización. Traduce los valores corporativos de la empresa a descripciones más concretas de cómo aplicar los valores corporativos en la gestión de la organización. (pág. # 39).

Este complemento del plan estratégico permite a las organizaciones sobrevivir en un ambiente altamente digitalizado; donde la innovación tecnológica aparece cada día, con el surgimiento de nuevos competidores, acceso hacia nuevos mercados y un alto porcentaje de automatización de los procesos; por esta razón, las empresas deben de adaptarse a estos cambios para generar una identidad, que les fortalezca interna y externamente. CAPRIOTTI Peri Paúl. (2008); estima que: “podemos definir la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar las metas y objetivos de la compañía”.(pág. # 141).

#### **2.- Misión.**

La misión, permite identificar y consolidar los propósitos que desean alcanzar las organizaciones, con el fin de crear ventajas competitivas en su mercado; por ello,

deben de establecerlas de forma motivante y específica, para que puedan desarrollar las razones de su existencia y de sus planes a futuro.

En base al argumento anterior, ARANDA A. Alcides. (2007), establece que:

La misión contiene fundamentalmente una descripción corta del propósito mayor de la organización, de la razón más amplia que justifique su existencia. Por ello su formulación debe incluir la información suficiente que permita orientar el rumbo y el comportamiento organizacional en todos los niveles. (pág. # 128).

La misión, enfoca ciertos aspectos fundamentales que se deben considerar dentro de su estructuración, como la naturaleza o razón de ser de la organización, lo cual permitirá identificar nuevos clientes, nuevos productos y nuevos mercados; todo este proceso, genera que las empresas se vuelvan exitosas y sean reconocidas como líderes en un segmento de mercado. Además, se considera que su finalidad, es adaptar a todo el personal, para lograr la existencia de la empresa largo plazo. De acuerdo a esto, MARTÍNEZ Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artenio, (2007), definen las siguientes características para su estructuración (pág. # 37):

- Abarcar tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ellas para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión debe comunicar porqué una organización es especial o diferente.

### **3.- Visión.**

La visión empresarial, se la considera como el documento más importante y fundamental, al momento de iniciar el diseño y creación de un plan estratégico, la

misma que servirá como base principal para crear los programas y proyectos que serán necesarios para alcanzar el desarrollo organizacional de la empresa.

Mediante el análisis establecido anteriormente, MANUERA Alemán José Luis y Rodríguez Escudero Ana Isabel, 2007, fundamentan que:

Con la visión se trata de definir el modelo de empresa que se persigue haciendo hincapié en los rasgos distintivos. Es, por así decirlo, la imagen deseada de la empresa, una apreciación idealizada de lo que se desea para el futuro. (pág. # 434).

La visión compartida, genera que las aspiraciones de una organización se alcancen a través del esfuerzo común de todo el personal con el fin de proyectarla hacia un mejor futuro. ARANDA A. Alcides. (2007), define que visión es: (pág. # 121).

- Una descripción de un futuro deseado.
- Un desafío: difícil, pero no imposible de lograr.
- Un deseo noble digno, basado en principios ideales y valores compartidos.

Y sirve para:

- Guiar e inspirar acciones encaminadas al logro de paradigmas.
- Ayuda a ver claramente el rumbo de las cosas y los hechos.
- Contribuir a distinguir entre lo útil y lo inútil.
- Facilitar la consulta y la toma de decisiones acertadas.
- Proponer a la unidad de pensamiento institucional.
- Liberar y dar dirección a la energía creativa.

#### **4.- Objetivos.**

Los objetivos, son los que definen las líneas de actuación de la empresa a largo plazo y se consideran como ejes fundamentales, para alcanzar sus propósitos; por esta razón, en la actualidad muchas organizaciones aplican objetivos visionarios,

alcanzables y realistas, con el fin de emerger y posesionarse en el mercado estratégicamente.

A todo lo anterior, ARANDA A. Alcides.(2007); considera que el objetivo:

Es el propósito, beneficio o resultado, una vez que se adopten las acciones correspondientes. Se definen transformando en positivo las prioridades de los problemas identificados. Los objetivos deben ser realizables, dependiendo de lo que se quiere alcanzar y cuanto se propone obtener. (pág. # 137).

Este tipo de instrumento de carácter cuantitativo, genera efectividad en las acciones que desea alcanzar la empresa; por esta razón, deben ser elaborados de forma medibles y alcanzables, de lo contrario no se obtendrá un efecto positivo en la organización; además deben ser específicos en el tiempo, para que las empresas puedan adaptarse y hacerle frente a los cambios que se presentan en el ambiente competitivo.

MARTÍNEZ Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artenio, (2007). Consideran que, para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios tales como: (pág. # 41).

- **Mesurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a que necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consciente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas:** debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno.

- **Oportuno:** Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

## **5.- Valores.**

Los valores, se definen como normas, conductas y principios morales que deben aplicar todo el elemento humano de la empresa para crear un ambiente agradable, y así, sus actividades sean más productivas, y beneficiosas en el futuro. Estos principios colectivos, se constituyen como elementos fundamentales para generar una imagen corporativa en la organización; además, se adhieren a la actitud y comportamiento del personal, cuyo fin es crear una buena imagen optimista, positiva, justa, equitativa, responsable y comprometida, las mismas que servirán para incrementar las relaciones humanas, comunicación y coordinación y en base a esto alcanzar las metas y objetivos de la empresa. RICART Costa Joan Enric, (2006); sostiene que:

Los valores reflejan creencias acerca de lo que es realmente importante. Por este motivo, para poder avanzar eficazmente hacia una organización sostenible, es esencial que se asuman dentro de la empresa un conjunto de valores estrechamente vinculados a los principios del desarrollo sostenible. (pág. # 50).

Así mismo, los valores también contribuyen al bienestar de la empresa, ya que vienen a ser, la base principal de la conducta que guiará al talento humano a conseguir los propósitos que ésta desea obtener a largo plazo. Además, con su aplicación, podemos conseguir que el personal de la organización nos contribuya en la investigación de los factores endógenos y exógenos, que en ciertos momentos ocasionan falencias que no les permiten alcanzar sus objetivos.

Los valores también son considerados como ideales y se los utiliza para la selección o evaluación del personal. MARTÍNEZ Pedrós, Milla Gutiérrez Daniel, Artenio, (2007); fundamenta que:

Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que contribuyen la identidad corporativa de la misma. (pág. # 39).

## **6.- Análisis Situacional: FODA – DAFO**

El análisis FODA o DAFO, es un dispositivo que en la actualidad cumple un papel muy importante dentro del desarrollo empresarial; ya que posee una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información específica, la misma que identificará los factores claves que pueden favorecer u obstaculizar a la empresa en la actualidad o en un futuro y cuyos resultados establecidos mediante el análisis situacional, será fundamental para descubrir el potencial o debilidad que posee la empresa en el mercado. MUÑÍZ Luis (2010), define que:

El análisis DAFO es una herramienta que permite confeccionar un cuadro de análisis de la situación actual de la empresa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones para el futuro. (Pág. # 40).

En cambio, METZGER Michael, Donaire Víctor. (2007); fundamentan que:

El análisis FODA brinda un marco para identificar los factores internos más pertinentes (fortalezas y debilidades) así como los externos (oportunidades y amenazas), descubiertos a partir del análisis de situación, y que obliga a la empresa a concentrarse en los asuntos que tendrán el máximo impacto sobre sus estrategias y tácticas. (pág. # 25).

### **6.1. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades).**

Este tipo de análisis de diagnóstico interno, permite conocer el ambiente actual en la que se encuentra la organización, por lo tanto se caracteriza por indagar las habilidades y capacidades inmersas en la misma; dependiendo de los resultados obtenidos en este proceso, se podrá descubrir las limitaciones que impiden alcanzar los propósitos a largo plazo. Es así, que mediante este análisis se podrán determinar las fortalezas y debilidades, las cuales determinarán si la empresa

cuenta con los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles, para hacerle frente a sus necesidades y así alcanzar el éxito en un determinado período de tiempo.

Todo el proceso de planeación, realizado en el análisis interno, parte de una evaluación del desempeño realizada por cada uno de los directivos; por esta razón, es fundamental considerar al talento humano en este tipo de análisis, ya que su aporte será indispensable para establecer las proyecciones futuras que desea alcanzar la organización y así pueda desarrollarse estratégicamente en el mercado.

Por ello, ARANDA A. Alcides (2007); considera que el análisis interno “es la base de todo proceso de planificación porque permite definir cómo y dónde se deberá intervenir para obtener mejores resultados” (pág. # 82).

**Fortalezas:** Se le considera como los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa, ya que permite crear una posición privilegiada y así hacerle frente a su competencia con los recursos y habilidades que ha adquirido con el tiempo; es decir, involucra todo aquello que genera una ventaja competitiva y consistente dentro de su ambiente.

**Debilidades:** Son aquellos factores que generan desventaja a la organización frente a su competencia; creando así, una posición desfavorable en el entorno. MUÑÍZ Luis (2010) sostiene que “son limitaciones, defectos en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y un merma en la calidad de la gestión” (pág. # 40).

## **6.2. Análisis Externo, (Oportunidades y Amenazas).**

El análisis externo, nos ayuda analizar y conocer las condiciones o circunstancias ventajosas que posee la empresa fuera de su entorno. Con este análisis, se podrán identificar las oportunidades, las cuales favorecerán el desarrollo futuro de la empresa; sin dejar atrás las amenazas que en cualquier momento pueden ser

perjudiciales para la organización. Con la aplicación de estos dos elementos del análisis FODA, se podrán estructurar las alternativas necesarias para hacerle frente a los cambios que se presentan en el ambiente externo de la empresa.

Todo lo anterior permite que FERNÁNDEZ Güell José Miguel.(2006), fundamente que el análisis externo: “proporciona una comprensión detallada de los aspectos claves de la empresa, identificando los puntos fuertes y débiles, problemas y restricciones” (pág. # 47).

**Oportunidades:** Son aquellas causas favorables, que las empresas deben reconocer en el entorno donde ellas actúan, este factor permite crear ventajas competitivas y descubrir variables potenciales que están a la vista en el ambiente, para luego poder aprovecharlas y así favorecer el logro de los objetivos planteados en el plan. Una vez descubiertas las oportunidades, las organizaciones podrán desarrollar una capacidad estratégica y competitiva, que les permita acceder a nuevos segmentos de mercados.

**Amenazas:** Son situaciones que provienen del entorno externo de la empresa y que en su momento pueden llegar a afectar el desarrollo futuro de la misma, Estas variables ponen a prueba su supervivencia; sin embargo, siendo reconocidas a tiempo, pueden convertirse en oportunidades que guíen al éxito a la organización. Es así que, ARANDA A. Alcides. (2007), considera que las amenazas “son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja – riesgo – peligro para el desempeño de alguna de las actividades más importante de una institución o programa” (pág. # 94).

## **7.- Estrategias.**

Para las empresas innovadoras y competitivas, las estrategias son muy importantes, porque permiten señalar la dirección en la que deben desplazarse en un lapso de tiempo; por ello, su fuerza motriz ayudará a determinar la creación de nuevos productos, nuevos servicios, acceder a nuevos mercados; y así, establecer

un futuro exitoso. LONGENECKER, Moore, Petty y Palich, (2010); consideran que “una estrategia es, en esencia, un plan de acción que coordina los recursos y compromisos de una empresa para mejorar su desempeño” (pág. # 83).

Las estrategias, son consideradas como un complemento dentro de los objetivos y planes estratégicos, de esta forma sus resultados serán más exitosos en un futuro; además, se estima que las estrategias deben valorar las oportunidades que se encuentran en el mercado y así cumplir con las metas propuestas por la empresa, así mismo, ayudan a fortalecer las ventajas competitivas y su aplicación influye en el direccionamiento hacia un nivel más alto que la competencia, lo cual permite que las organizaciones puedan adaptarse a los cambios rápidos del ambiente.

De esta forma, es como las estrategias corporativas y funcionales deben ser viables para que el plan estratégico alcance su objetivo final. Por esta razón, ARANDA A. Alcides. (2007); considera que:

Las estrategias son caminos o mecanismos que la institución considera viables a fin de factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas. En otros términos es el diseño de posibilidades que aseguran que los objetivos básicos de la organización sean logrados. (pág. # 147).

## **8.- Cursos de Acción.**

Los cursos de acción, se definen como una secuencia de pasos cronológicos, que una empresa debe seguir para alcanzar sus propósitos establecidos dentro de su visión global; este proceso, debe llevarse a cabo para que el plan estratégico alcance las expectativas de la organización, de lo contrario tendrá ciertas falencias al momento de su ejecución; es así, como estos componentes estratégicos seguirán su vigencia mientras dure el plan; luego de ello, pueden volver a estructurarse o modificarse, para los objetivos futuros que desea alcanzar la empresa. Por ello, los cursos de acción deben estar enmarcados a reducir los aspectos negativos y maximizar los aspectos positivos de la empresa, para que sigan creciendo dentro y

fuera de su ambiente. De acuerdo a esto, MUNUERA Alemán José Luis, Rodríguez Escudero Ana Isabel. (2007), consideran que “las acciones son las tareas que deben de conducir al logro de las estrategias y, en definitiva, de los objetivos. Su ejecución es la clave del éxito del plan” (pág. 434).

### **9.- Políticas.**

La creación de las políticas en un plan estratégico, se constituyen, como un valor elemental para alcanzar los propósitos establecidos en el mismo; por esta razón, es que facultan la consecución de los objetivos en un mediano o largo plazo. Es así, que en la actualidad las empresas atribuyen el éxito en base a la acción que estas originan ya que orientan al personal a identificar las oportunidades que posee la organización dentro y fuera de su ambiente y así consignar un cambio futuro.

Por ello, ARANDA A. Alcides. (2007), estima que: “las políticas constituyen el elemento que da direccionalidad y orientación al plan. Son formuladas a partir de la misión y los objetivos estratégicos” (pág. # 140). En este argumento, se fundamentan los beneficios que generan las políticas en las grandes y pequeñas empresas; razón por la cual, deben ser estructuradas de forma flexible a los cambios ambientales, para que los directivos generen efectividad en su ejecución.

### **10.- Programas.**

Este tipo de mecanismo inmerso en el plan estratégico, sirve como guía para direccionar las acciones que van a realizar las empresas, por esta razón deben ser estructurados de forma flexible para que las actividades puedan adaptarse a los cambios que se presentan en el entorno y de esta forma orientar a cada elemento humano, para que se comprometa en el alcance de las metas y objetivos fijados en el plan. Un programa se crea con el fin, de ayudar a optimizar los recursos que posee la empresa y se convierte en uno de los elementos más importantes en el desarrollo efectivo de las actividades. En este elemento, están inmersos las metas, procedimientos y políticas, que sirven como base para que una organización

alcance sus propósitos en el futuro. Es así, que FERNÁNDEZ Güell José Miguel (2006), establece que los programas “enumeran una serie de actuaciones que personas o instituciones concretas han de realizar en fechas y tiempos determinados para alcanzar las estrategias propuestas” (pág. 248).

En cambio para, ARANDA A. Alcides. (2007), programa:

Es un instrumento a través del cual se cumplen propósitos genéricos expresados en una función, por medio del establecimiento de objetivos y metas para cumplir, con los cuales se asignan los recursos humanos, materiales y financieros que son administrados por una dependencia y / o unidad ejecutora. (pág. # 168).

## **11.- Proyectos.**

Los proyectos se definen como un conjunto de lineamientos escritos que nacen para generar ideas, y de esta forma ser ejecutados en un tiempo específico, y en base a esto, las empresas puedan alcanzar el éxito en un mediano o largo plazo. Por esta razón, para realizar un proyecto se debe tomar muy en cuenta el factor humano, financiero, económico, técnico, etc. con el fin de que su ejecución brinde los mejores resultados y así contrarrestar una necesidad empresarial. Por esta razón, PRIETO Herrera Jorge Eliécer. (2005), estima que:

Los proyectos vienen a ser entonces el refinamiento de todo el ejercicio de planeación estratégica, participativa y prospectiva en cuyos objetivos se basan, y permiten la revisión continua de los programas que conforman el plan. (pág. # 12).

Para que los proyectos generen buenos resultados, los directivos deben tomar las decisiones adecuadas y buscar los mecanismos elementales que permitan desarrollar ventajas competitivas dentro y fuera de su entorno empresarial, estos deseos de hacer o alcanzar algo que se tiene en mente deben ser estructurados en un documento, donde se deben tomar en cuenta todas las ideas empresariales y considerar un cierto grado de flexibilidad y credibilidad, para que su ejecución genere éxito en un futuro. ARANDA A. Alcides. (2007), considera que:

Se entiende por proyecto al conjunto ordenado de antecedentes, estudios, conclusiones y propuestas que permiten estimar o juzgar la conveniencia o no de destinar recursos a una unidad ejecutora para su ejecución correspondiente. (pág. # 170).

## **12.- Procedimientos.**

En la planeación estratégica, los procedimientos son considerados como una secuencia de pasos bien definidos, que deben de seguirse al momento de ejecutar una acción, además, permiten realizar un trabajo de forma correcta, eficiente y eficaz encaminados hacia un solo objetivo, de modo que los resultados obtenidos satisfagan las expectativas expuestas dentro del plan estratégico; de esta forma, las empresas podrán garantizar un mejor futuro en el mercado.

Este tipo de acción, permite llevar a cabo las actividades de forma específica, adaptar al personal en la búsqueda del éxito empresarial y obtener un mejor desarrollo dentro y fuera del mercado; por ello, se debe establecer una visión clara, realista y alcanzable, para lograr que las actividades sean coordinadas y se direccionen hacia un mismo fin. FERNÁNDEZ Sánchez Esteban. (2010), estima que “los procedimientos se ocupan de las operaciones de los departamento funcionales y son interdepartamentales en cuanto a su efecto” (pág. # 313).

## **13.- Planeación Operativa.**

La planeación operativa, se constituye como una actividad cronológica que deben seguirse ordenadamente, en base a un flujo de información que se obtiene dentro de su proceso; por esta razón, este tipo de planeación enfoca las líneas de acción, los presupuestos de inversión y los gastos asociados, los cuales se deben tomar en cuenta al momento de ejecutar un plan estratégico.

En base a esto, los planes operativos deben reducirse a un ambiente más específico, para que sean alcanzados de forma rápida, continua y exitosa; así

mismo, deben ser estructurados de forma flexibles y adaptables a un nuevo mercado. De ahí que, MATILLA Kathy. (2008), considera que “la planeación operativa transformará las orientaciones estratégicas en programas concretos, de aplicación por todas las unidades organizativas” (pág. # 53).

Dentro del ambiente empresarial, este tipo de planeación tiene relación directa con los objetivos, procedimientos y programas; por lo que tiene que tomar en cuenta la interacción, participación y responsabilidad del talento humano, los cuales generarán que el éxito sea duradero y sostenible para la empresa; por ello, se constituye como el desarrollo efectivo de las actividades, generando así un menor grado de incertidumbre y permite evaluar los resultados en un tiempo estimado; además, contribuye a crear un clima laboral creativo y eficaz con todo el personal que está inmerso en la etapa de planeación, con el fin de que los resultados beneficien a la organización en el presente y en el futuro.

HERRSCHER Enrique G. (2009), fundamenta que

La planificación operativa es la herramienta más importante con que cuenta la administración para convertir el plan estratégico en actividades concretas. Consiste en desagregar claramente el plan estratégico en sus objetivos específicos e implica la realización de una serie de operaciones dentro de un tiempo determinado, de forma que se cumpla eficazmente con lo estipulado. (pág. # 129).

#### **14.- Seguimiento y Control.**

El seguimiento y control se fundamenta como una actividad que forma parte del accionar laboral del talento humano y comportamiento organizacional, y que abarca todos los niveles de la empresa, las cuales serán establecidas a través de un sistema de control, con el fin de lograr la efectividad en las acciones y obtener mejores resultados en el plan; de esta forma, se considera como una actividad que evalúa los resultados para cumplir con las expectativas de la empresa.

Poresta razón, el seguimiento y control debe ser flexible y adaptable a las situaciones que se encuentran en el desarrollo de las acciones administrativas, financieras y productivas de la organización; estableciendo así, una función dinámica, que tendrá como fin determinar que los procesos de las actividades sean encaminadas a obtener mejores beneficios y éxitos en un futuro.

### **1.2.2. Desarrollo Organizacional de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.**

#### **1.2.2.1. Fundamento del Desarrollo Organizacional.**

Ésta conducta de cambio planeado, permite a las organizaciones reinventarse o estructurarse, para enfrentar a la competencia y así mantener su lugar en el mercado; además, considera la innovación, creatividad y visión global, para alcanzar la eficiencia y el bienestar de los trabajadores, con el fin de asegurar el mejoramiento continuo de la empresa; por ello, se le define como una disciplina, constituida por valores, actitudes y aptitudes, que deben poseer las empresas para que puedan adaptarse a las nuevas tendencias que se presentan en el mercado. Esta temática, como teoría se inició en el año de 1962, generadas por las ideas sobre el hombre, organización y ambiente; de ahí que se la define como el comportamiento global que abarca a todo el personal de la empresa, cuyo fin es direccionarles estratégicamente para alcanzar los propósitos y responder de forma efectiva a los cambios y desafíos que surgen constantemente en el mercado. CUMMINGS Thomas G. Worley Christopher. (2007), sostienen que es un:

Proceso que aplica los conocimientos y métodos de las ciencias de la conducta para ayudar a las empresas a crear la capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia, entre otras cosas un mejor desempeño financiero y un nivel más alto de vida laboral. (pág. # 1).

#### **1.2.2.2.- Definición del Desarrollo Organizacional.**

El desarrollo organizacional en estos tiempos se le define, como un proceso de cambio, donde están inmersos los niveles de comportamiento, cultura, valores y estructura de la empresa, las cuales deben de cambiarse o modificarse, para que las actividades se programen estratégicamente, y de esta forma logren alcanzar una acción específica que les beneficie a largo plazo.

Este proceso de planeación debe considerarse a nivel global de la organización, para establecer la efectividad dentro y fuera de su ambiente empresarial. DAFT Richard L. Marcic Dorothy, 2006 estiman que el desarrollo organizacional:

Es un proceso de cambio planeado y sistemático que usa los conocimientos y las técnicas de las ciencias del comportamiento para mejorar la salud y la efectividad de una organización a través de su capacidad para adaptarse al medio ambiente, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad de aprendizaje y resolución de problemas. (pág. # 293).

De acuerdo a esto, las empresas podrán crear una conducta positiva que les permita adaptarse al ambiente actual, para enfrentar retos y desafíos, y así se ajusten a las nuevas tendencias que genera el ambiente competitivo, para que los resultados sean beneficiosos y puedan incrementar su efectividad laboral y productiva, las cuales fortalecerán la salud de la empresa.

Mediante la adaptación del personal, el desarrollo organizacional debe cumplir con las expectativas que demanda la empresa; por ello, es importante que los gerentes, líderes y administradores, consideren la capacidad del talento humano, ya que ellos, conocen de cerca sus ventajas y desventajas; de esta forma se podrá buscar las alternativas necesarias para generar éxito en el futuro. LEFCOVICH Mauricio León. (2009); sostiene que “El DO se describe comúnmente como orientado a contingencias, aplicándose métodos e instrumentos de manera flexible y pragmática, adaptándose a las necesidades de cada organización” (pág. # 6).

### **1.2.2.3.- Importancia del Desarrollo Organizacional.**

Este proceso de cambio planeado, debe tomar en cuenta ciertas disciplinas y conductas que se han expuestos en la empresa, con la finalidad de incrementar el potencial y calidad del talento humano administrativo, productivo y gerencial; esto les permitirá proyectar un futuro sostenible, y así liderar el mercado donde se desenvuelven. Por esta razón, en la actualidad, las empresas buscan alcanzar el desarrollo organizacional en base a la capacitación del elemento humano.

Dentro de esta etapa de cambio organizacional, el talento humano se convierte en el eje principal de toda acción en proceso, el cual generará que los resultados trazados en un plan estratégico sean exitosos en un determinado tiempo; por ello, es muy importante su aporte para cambiar ciertos aspectos o elementos que no generan éxito a la empresa en el mercado. Además, para que los resultados en este proceso de cambio generen efectividad en las empresas, debe existir satisfacción laboral, un clima organizacional favorable, comunicación interna, capacitación, evaluación del desempeño, trabajo en equipo y todos los recursos disponibles que posee la empresa, de esta forma el cambio será exitoso en el futuro.

Hoy en día, las empresas se vuelven más competitivas, mediante el fortalecimiento del equilibrio entre las necesidades y objetivos, por lo que se considera que el sentido de pertenencia permite incrementar este potencial y perfeccionar los sistemas de información; por esta razón, al talento humano se le considera como la base más proactiva y eficaz para lograr los cambios proyectados dentro de esta etapa de cambio organizacional. CUMMINGS Thomas G. Worley Christopher. (2007), establecen que el “desarrollo organizacional les ayuda a responder con eficacia a ellos y muchas veces a influir de modo proactivo en la orientación estratégica de la empresa” (pág. # 4).

#### **1.2.2.4.- Objetivos del Desarrollo Organizacional.**

Para que las organizaciones puedan ejecutar este proceso de cambio, deben de incrementar o desarrollar ciertas habilidades que les permitan utilizar una estrategia específica y así adaptar al personal para que se direccionen y lleven a

cabo las acciones de cambios que desea alcanzar la empresa en un futuro; es así, que en base a su estructura, jerarquía y procedimientos, podrán obtener resultados óptimos en las áreas administrativas y productivas; por esta razón, es elemental considerar al talento humano, como base principal para implementar el cambio organizacional, de esta forma podrán coordinar efectivamente las actividades y generar un comportamiento eficiente y eficaz en el mercado.

Todo lo establecido anteriormente permitirá cumplir con los objetivos constituidos en el plan; de esta forma, se podrá crear una mejor capacidad y habilidad para fortalecer las empresas interna y externamente y así generar competitividad en el lugar donde se desenvuelven. Además, para que los objetivos sean alcanzados exitosamente deben tomar en cuenta los siguientes elementos que considera EDITORIAL Vértice S.L. (2008); en el cual, manifiesta que el desarrollo organizacional requiere: (pág. 37).

- Visión global de la empresa.
- Compatibilización con las condiciones del medio externo.
- Contrato consciente y responsable de los directivos.
- Desarrollo de potenciales de personas, grupos, subsistemas y sus relaciones (internas y externas).
- Institucionalización del proceso y autosustentación de los cambios.

#### **1.2.2.5.- Cambio y Cultura Organizacional.**

La cultura organizacional está fundamentada en la motivación, relaciones interpersonales, dinámicas, espíritu de equipo, innovación y la creatividad del talento humano; estos elementos son los que en la actualidad permiten que las empresas puedan adaptarse a los nuevos cambios que se presentan en el mercado y que forman parte de su proceso evolutivo. Mediante este proceso de cambio las empresas podrán direccionarse a desarrollar nuevos productos, alcanzar nuevos mercados y llamar la atención de nuevos clientes, en base a sus estrategias y

objetivos planteados dentro de su etapa de planeación; de esta forma, se creará un futuro sostenible en la misma.

En base a esto se considera que, para que exista el desarrollo organizacional, el talento humano inmerso en los cambios que desea alcanzar la empresa, debe fomentar la retroalimentación y la participación interactiva de la gerencia, ya que estos generan que los resultados sean más eficaces en un determinado momento. Generalmente este proceso de cambio, implica el compromiso y responsabilidad de todo el personal, el cual permitirá crear un ambiente de efectividad laboral, para que las empresas puedan desarrollar ciertas disciplinas dentro de su propio entorno. Así mismo, podrán crear una serie de técnicas que generen habilidad para desarrollar las actividades eficientes y eficaces, y así beneficiar a la organización a largo plazo. LEFCOVICH Mauricio León. (2009); considera que el cambio organizacional genera:

Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción del ausentismo, menor rotación, y creación de nuevos individuos y grupos de aprendizajes. (pág. # 6-7).

#### **1.2.2.6.- Administración del Talento Humano.**

La administración del talento humano, en la actualidad se ha vuelto muy indispensable, ya que permite mejorar el desempeño en cada uno de los procesos que realizan las empresas estructuradas en diferentes tipos de mercados. La combinación que posee este tipo de recurso en el ambiente laboral, genera que las actividades sean más productivas, cumpliendo así con todas las expectativas que desea alcanzar la organización con el tiempo. RUIZ Frutos Carlos, García Ana M. Delclós Jordi y Benavides Fernando (2007) sostienen que “la gestión del talento considera a las personas como el elemento mayor de productividad; al conocimiento, como factor de competitividad, y a la participación, como sinónimo de implicación” (pág. # 211).

Poseer este tipo de cambio en la organización, implica coordinación, motivación, habilidad, creatividad, entrenamiento, trabajo en equipo y unidad de dirección en las personas, para que sean más competitivas en su ambiente laboral; además, como fuente de desarrollo, permitirá optimizar todos los recursos disponibles; con el fin de lograr maximizar la productividad y alcanzar los más altos niveles de desempeño en el mercado; por esta razón, es muy importante su aporte laboral.

En base a lo anterior, las organizaciones actuales consideran al talento humano, como un elemento muy indispensable en la etapa de planeación, porque ellos son los que conocen de cerca las falencias que poseen las empresas en su entorno interno y externo. De ahí que RODRÍGUEZ Valencia Joaquín. (2007); sostiene que “la administración de recursos humanos consiste en la planeación, reclutamiento, selección, administración de sueldos, capacitación, relaciones laborales, higiene y seguridad en las organizaciones” (pág. # 6).

#### **1.2.2.7.- Asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal, Cantón Santa Elena.**

##### **1.2.2.7.1.- Fundamento y Definición de Asociación.**

Una asociación, es una especie de acuerdo o de negocios en el cual dos o más personas se reúnen con la finalidad de alcanzar un fin común o emprender un determinado negocio; esta alianza les permite trabajar unidos en los beneficios de su inversión, para que puedan alcanzar sus propósitos en un mediano o largo plazo. Estas agrupaciones han logrado desarrollarse, dentro de este entorno competitivo, porque se han involucrado en la evolución de las grandes empresas, la cual les ha generado crecimiento en su ambiente.

Las asociaciones se establecen de acuerdo a lo que estipula la ley orgánica de asociación, que mediante artículos establecidos en la misma, gozan de deberes y obligaciones según el lugar a la que pertenecen, ya sean de carácter lucrativo o no lucrativo. En su constitución podrán formar parte, las personas jurídicas de

carácter público o privado y que estén en goce de los derechos de ciudadanía en nuestro país. Todo esto ha permitido que en la actualidad muchas personas se unifican para fortalecerse y volverse más competitivas en un determinado negocio, esta unión a la vez le direcciona a tomar buenas decisiones para poder proyectarse hacia un mejor futuro. Sin embargo, los tiempos cambiantes fortalecidos por la innovación, hacen que estas asociaciones no alcancen sus expectativas, lo cual genera que muchas desaparezcan del mercado.

Por esta razón, para que las asociaciones sigan creciendo en el mercado deben de adaptarse a los cambios que se presentan en el ambiente, para que puedan lograr que su estadía sea más duradera en el mercado, y así enfrenten los riesgos que se presentan en su entorno competitivo. OCHOA G. Oscar E. (2006), considera que las asociaciones son de dos tipos:

Las denominadas asociaciones de finalidad o propósito ideal o desinteresado, y las sociedades, de finalidad o propósito lucrativo o ganancias, las cuales, éstas últimas, se subdividen en sociedades civiles y sociedades mercantiles. (pág. # 728).

#### **1.2.2.7.2.- Objetivo de la Asociación.**

En la actualidad la existencia de las relaciones interpersonales entre los miembros que conforman una asociación, son consideradas como un factor elemental en el desarrollo de sus actividades, lo cual les permite crear una satisfacción laboral que promueve el alcance de sus objetivos comunes; para esto, hay que considerar la motivación, unión, interacción, compromiso, dedicación y responsabilidad de cada uno de sus integrantes, para poder fortalecer su estructura organizativa; ya que, para alcanzar una meta o un propósito se necesita de la confianza y responsabilidad de todo el equipo de trabajo; sin estos elementos no se puede alcanzar el éxito a corto o largo plazo.

Para que una asociación, pueda desarrollarse en un segmento de mercado, debe considerar la investigación de su pasado, de esta forma podrá conocer su

ambiente actual y así podrá proyectarse hacia un mejor futuro; por ello, para alcanzar los objetivos que persiguen, deben contar con la interacción de su elemento humano, como un factor primordial. OCHOA G. Oscar E. (2006), sostiene que:

El perseguir un fin lucrativo es el carácter distintivo de las sociedades, pero éste no consiste únicamente en la búsqueda de una ganancia, sino en un fin económico beneficioso, útil a todos los integrantes de la misma. (pág. # 731).

#### **1.2.2.7.3.- Situación actual de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal.**

La comuna Sinchal, es una localidad perteneciente a la parroquia Manglaralto y se encuentra ubicada a unos 50 kilómetros del cantón Santa Elena, en esta pequeña población, radica un grupo de personas pertenecientes a la asociación Arte Oro, dedicados a la confección y producción de diferentes tipos de joyas y artesanías a base de tagua, concha Spondylus, perlas, cacho de vaca, oro, plata, etc. Ésta agrupación se constituyó hace 20 años, con el fin de poder desarrollarse y tecnificarse en este tipo de mercado y de esta forma darse a conocer dentro y fuera de su entorno laboral.

La asociación Arte Oro, ofrece una variedad de artesanías y joyas; como aretes, cadenas, alhajas, pulseras, aros de compromiso, etc. a un precio justo y accesible, los cuales son elaborados en un solo día dependiendo del modelo de la artesanía; además, son adquiridos a nivel provincial, nacional y un mayor volumen por los extranjeros, específicamente de Alemania y Suiza; esto se origina, debido a que mantienen nexos con la alemana Mónica Stefan radicada en Manglaralto, la cual pertenece a la Fundación Santa María del Fíat de Olón; esta persona, es la que mantiene contacto con estos países; y, es la que lleva los pedidos a este mercado; fortaleciendo de esta forma las ventas en los meses de febrero – agosto.

La confección de estos artículos de bisutería para la moda actual y contemporánea, les han permitido a los artesanos desarrollarse en este tipo de negocio; por ello, dedican casi todo su tiempo a esta actividad, para poder cumplir con sus pedidos, y así mantener la credibilidad de sus clientes; este mecanismo les ha dado la oportunidad de mantenerse y seguir creciendo en el mercado, que hoy en día se vuelve cada vez más complejo, por la innovación que poseen ciertos artículos de la competencia. Es importante considerar, que a pesar de estas falencias, el personal de Arte Oro, ha tratado de mejorar la calidad de sus artesanías para no desaparecer de este mercado.

Sin embargo, en la actualidad, por la inexistencia de direccionamiento estratégico, visión, misión, objetivos y estrategias, no han logrado proyectarse hacia un mejor futuro, como les han manifestado en su constitución, ya que estas falencias han limitado su desarrollo económico, administrativo y productivo que hoy en día son indispensables para alcanzar el éxito en la asociación.

Así mismo, se considera, que por la falta de planeación, no han establecidos estrategias de publicidad, para darse a conocer totalmente, ya que no cuentan con un liderazgo participativo, ni con la comunicación e interacción de su elemento humano, lo cual ha restringido ciertas acciones que beneficien a la asociación a largo plazo; por ello, es muy importante diseñarles un plan estratégico para que mejoren su situación actual y se proyecten hacia un mejor futuro.

Con el diseño de este mecanismo, se buscará la forma de establecer mejores alternativas para poder adaptar a los artesanos a los cambios que se generan el mercado actual, para que sean más competitivos y puedan cumplir con todas las expectativas que demandan sus clientes. Para esto, es muy importante considerar los factores endógenos y exógenos del entorno; los cuales permitirán la recopilación, protección y conservación de la información que serán fundamentales para generar ideas exitosas en la actualidad y en un futuro.

#### **A.- Herramientas que utilizan los artesanos de la Asociación Arte Oro.**

- **Máquina laminadora de joyería.-** Su utilidad es la de laminar los diferentes tipos de materia prima ya fundida como, oro o plata, entre otros.
- **Motores de pulición.-** La utilizan para dar brillo al acabado de los diferentes tipos de artesanías.
- **Dremel.-** Su función es darle el acabado a los diferentes artículos de artesanías.
- **Taladro eléctrico.-** Esta maquinaria se la utiliza para hacer orificios a la materia prima con el fin de diseñar ciertos tipos de artesanías.
- **Calibrador.-** Esta herramienta la utilizan para medir el grosor, que va a tener el anillo o cualquier artesanía que se va a confeccionar.
- **Taladro manual.-** Esta maquinaria, la utilizan para hacer orificios en la concha Spondylus u otro material que se va a utilizar.
- **Marqueteros.-** La usan como especie de sierra para cortar el metal o alguna otra materia prima que se está utilizando en el proceso de elaboración de una artesanía.

#### **A todo lo anterior se adhiere:**

- Torno colgante.
- Soplete.
- Tenazas.
- Fuelle.
- Alicates.
- Buril.
- Limas.
- Martillo.
- Tanita o Pesa.
- Cierras.
- Crisol

➤ etc.

Todas estas herramientas, han permitido que los artesanos realicen sus pedidos en menores tiempos, además les ha generado una ventaja competitiva, al momento de confeccionar una artesanía, ya que en años anteriores tenían que realizarlos en mayor tiempo, y esto no les permitía dar realce a su confección; a pesar de esto, consideran que aún les hace falta implementar el tanque de oxígeno y otros instrumentos que son indispensables para dar un mejor acabado a las artesanías, y así cumplir con la satisfacción y expectativas del cliente actual; de esta forma, podrán adaptarse a los cambios que se generan en el mercado artesanal.

#### **B.- Proceso de las artesanías que se elaboran en la asociación.**



Primero se pesa y se funde el oro o plata que se vaya a utilizar en la joya.



Luego se sigue fundiendo con el soplete, para dar lugar al siguiente paso.



Después el metal pasa por la máquina laminadora para poderlo estirar y dar forma.



En este paso, se le martilla y se le vuelve a calentar con el soplete, para evitar que se fracture en el siguiente proceso.



En la etapa semifinal, se da forma al anillo en un dado de embutir de madera.



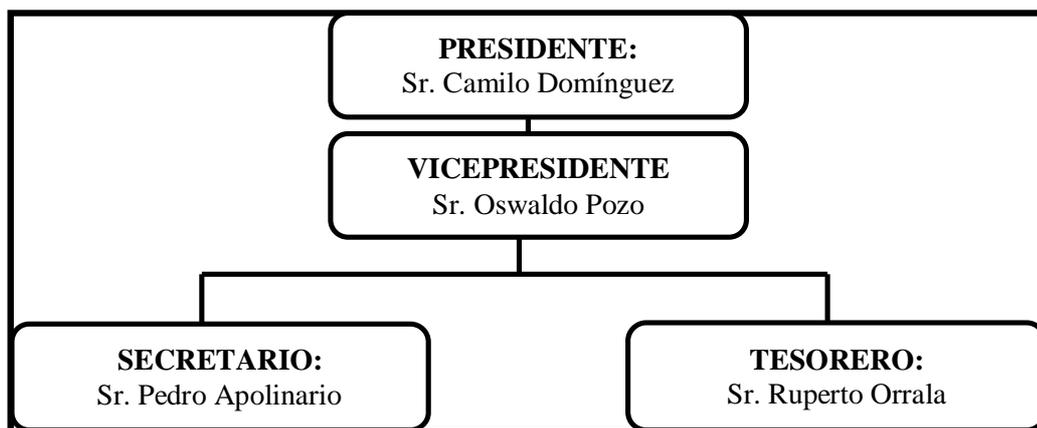
En la parte final se ubica al anillo en el mandril, le damos el acabado perfecto para luego darle brillo y con ello obtenemos la joya en oro terminada.

### **C.- Marco situacional de la Asociación Arte Oro.**

Es importante detallar, que debido a los constantes intentos por obtener un lugar propio, hace apenas dos años, la Asociación de Arte Oro, logró alcanzar este objetivo, el cual se encuentra ubicado en la calle, Ancelino Borbor y Francisco Borbor, Barrio Cristo del Consuelo, atrás de la Cooperativa 2 de Noviembre, este cambio ha generado que los artesanos obtengan un mejor desarrollo de sus actividades; permitiendo así, cumplir con los pedidos de sus clientes, sin embargo por la situación económica y el deficiente trabajo en equipo que atraviesan no han distribuido adecuadamente las áreas para realizar mejor la actividad artesanal; y esto, ha restringido el crecimiento de la asociación en este mercado.

### **D.- Organigrama actual de la Asociación Arte Oro.**

**Gráfico No. 3. Organigrama actual de la Asociación Arte Oro.**



**Fuente:** Organigrama actual de la Asociación Arte Oro.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio

El organigrama anterior, nos demuestra cómo está funcionando jerárquicamente la asociación Arte Oro en la actualidad, lo cual ha sido muy fundamental para tomar las decisiones y enfrentar los problemas que se presentan en el ambiente artesanal, con el fin de darse a conocer en otras provincias y llamar la atención de nuevos clientes por medio de la participación en ferias. Estas participaciones, les han beneficiado en los cuatro últimos años, y ha generado que los artesanos puedan obtener una mejor producción y ventas de sus artesanías dentro y fuera del país.

#### **E.- Finalidad de la Asociación Arte Oro.**

En estos tiempos, organizar y administrar se ha convertido en un proceso que conlleva una responsabilidad compartida, para que los objetivos sean alcanzados de forma continua y exitosa en un período de tiempo; dentro de esta etapa, se constituyen los mecanismos claves para lograr los fines que se establecen en un plan estratégico y de esta forma alcanzar el éxito a largo plazo.

Es así, como el talento humano de la Asociación de Arte Oro, fundamenta su finalidad para desarrollarse en el mercado como verdaderos pioneros de la rama artesanal muy a pesar de las falencias que en la actualidad poseen. Por esta razón, se sienten motivados para hacerles frente a los cambios y así aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno; por ello, se sienten motivados para mejorar la situación económica de cada uno de sus miembros; razón por la cual, cada elemento humano se esfuerza por alcanzar sus propósitos de forma significativa y así lograr la supervivencia de la asociación en este mercado que cada vez se vuelve más complejo por la innovación.

### **1.3.- Fundamentación Legal.**

#### **1.3.1.- Capítulo sexto de la Constitución del Ecuador.**

##### **Capítulo sexto Trabajo y producción**

##### **Sección primera Formas de organización de la producción y su gestión**

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

El Estado promoverá las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población y desincentivará aquellas que atenten contra sus derechos o los de la naturaleza; alentará la producción que satisfaga la demanda interna y garantice una activa participación del Ecuador en el contexto internacional.

#### **1.3.2.- Ley de Compañías.**

##### **Registro de Asociaciones que ejercen sus actividades en el Ecuador.**

Que, de conformidad con el artículo 441 (432) de la Ley de Compañías, reformado por el artículo 15 de la Ley No. 58, publicada en el R.O. No. 594 de 30 de diciembre de 1986, corresponde a la Superintendencia de Compañías el control total de las asociaciones que ejerzan sus actividades en el Ecuador y que formen entre sí o con sociedades nacionales vigiladas por la entidad las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas; Que, para el control referido, es necesario determinar los lineamientos con arreglo a los cuales debe efectuar la institución el registro de dichas asociaciones; y, En uso de las facultades que le confiere la Ley, Resuelve:

**Art. 1.-** Organizar el Registro de Asociaciones que ejerzan sus actividades en el Ecuador y que formen entre sí y con sociedades nacionales vigiladas por la entidad las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas.

### **1.3.2.-Como se originó la Asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal (acta de la asamblea general constitutiva).**

El proceso evolutivo que han desarrollado las asociaciones en la actualidad, han permitido que éstas no se disuelvan del mercado, al contrario les han direccionados a crear alternativas específicas, para hacerle frente a los cambios que se presentan en su entorno.

Es así, como estas agrupaciones se han fortalecido para alcanzar ciertos niveles de estándares económicos, y así asegurar su desarrollo y permanencia en el mercado al que pertenecen; por esta razón, han tomado fuerza en los diferentes tipos de mercados establecidos por estos grupos de personas y con su aporte se han involucrado en el desarrollo social y económico del país en general.

El éxito generado a nivel mundial de las asociaciones, tomó fuerza en nuestro país, y a raíz de esto, los artesanos decidieron agruparse basados en los parámetros de asociatividad; de esta forma, es cómo surgió la Asociación de Trabajadores Autónomos en joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal, que empezó sus actividades hace unos 20 años, con el número de personas que establecen las leyes de nuestro país. Su estructuración se originó a los diez días, del mes de agosto de 1991, mediante una reunión establecida por un grupo de personas dedicadas al trabajo de joyería.

La idea de agruparse nace del señor Camilo Domínguez, cuyo propósito era definir el futuro de los artesanos y de sus familias, esto causó efectos de forma positiva en cada uno de sus miembros, lo cual les motivó a unificarse, ya que

poseían el número adecuado de personas que determinaban las leyes de asociatividad en el país, con este proceso se dio paso a la creación de la asociación Arte Oro, como se la conoce actualmente.

Para mayor información ver anexo No. 1, del Acta de Asamblea General constitutiva de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal. Además en el anexo No. 2 se encuentra la certificación de su creación.

Es importante detallar, que cuando se realizó el proceso de constitución de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal, nuestra jurisdicción aún pertenecía a la provincia del Guayas, por lo que la actualización de los documentos, en la actualidad, aún se encuentra en trámite.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1.- Diseño de la Investigación.**

El presente objeto de estudio, se desarrolló tomando en cuenta la investigación cualitativa, la cual nos enmarcó a comprender a profundidad los acontecimientos del fenómeno investigado y la cuantitativa que nos ayudó a describir y explicar las características externas generales de la misma; además, se centró en los aspectos susceptibles y así cuantificamos los datos establecidos en el objeto investigado, la obtención de ambos datos nos permitió obtener el análisis específico de la investigación en un tiempo determinado y estuvo fundamentado en un análisis subjetivo y colectivo que nos garantizó el éxito esperado. Según MÉNDEZ Álvarez Carlos Eduardo. (2006); define que: “El diseño de la investigación sirve de soporte al investigador en el proceso de planeación del trabajo que quiere abordar en la perspectiva del conocimiento científico” (pág. # 154).

#### **2.2.- Modalidad de la Investigación.**

De acuerdo a la naturaleza de estudio, nuestro proyecto estuvo enmarcada a la modalidad de un proyecto factible, y así dimos solución o respuesta al problema planteado en esta determinada realidad; esto permite a las organizaciones actuales, obtener las alternativas necesarias para determinar las causas que impiden su desarrollo en un segmento de mercado y así hacerle frente a una necesidad interna o externa. Por esta razón, RAMOS María Guadalupe (2007); considera que:

El proyecto factible consiste en la elaboración de una propuesta viable para buscar una solución posible a un problema de tipo práctico y así satisfacer las necesidades de una institución o un grupo de personas.(pág. # 143).

Para que este proyecto cumpla con las expectativas de la asociación, dentro de su estructura, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento, fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios que permitan el análisis y conclusiones exitosas sobre el desarrollo del mismo; todo este proceso, nos llevó a verificar la eficacia en la investigación, de esta forma fue más productiva y exitosa en un tiempo específico. Este tipo de investigación estuvo fundamentada en las técnicas cualitativa (entrevistas) y cuantitativa (encuesta), con la finalidad de buscar la información específica y recolectar datos reales, cuyos resultados nos permitieron dar solución a los problemas de direccionamiento que impide el desarrollo organizacional de la Asociación de “Arte Oro” de la comuna Sinchal.

Este proceso buscó mediante el uso de las técnicas cualitativas y cuantitativas, el análisis e interpretación del problema del objeto de estudio; además, también se realizó un análisis subjetivo, ya que este permitió que el investigador filtre datos según su criterio. En el desarrollo de este estudio, se tomó en cuenta a los artesanos activos de la Asociación Arte Oro, con la finalidad de obtener datos reales, específicos y concisos de la problemática que impide alcanzar el éxito de la asociación en el mercado artesanal.

El planteamiento de esta propuesta, buscará las alternativas necesarias que impulsen al logro de las metas específicas en base a la estructuración de los objetivos estratégicos. Por ello, los resultados generados por los datos establecidos en la investigación de tipo documental y de campo, fueron necesario para dar relevancia al objeto de estudio. Es así, como éste proceso permitió establecer los modelos y características elementales que fundamenten la teoría y la práctica del plan estratégico, cuya estructuración será enmarcada por los objetivos corporativos y estratégicos, los mismos que direccionarán a los artesanos a obtener un mejor desarrollo organizacional dentro de su ambiente laboral y por ende obtener una mejor calidad de vida, para que puedan desarrollarse en otros segmentos de mercados, ya sean éstos nacionales o extranjeros.

## **2.3.- Tipos de investigación.**

### **2.3.1.- Por el Propósito.**

#### **2.3.1.1.- Investigación Básica.**

PAREDES G. Wilson Gonzalo MSc (2009), define que la investigación básica, “También se denomina pura, temática, fundamental o de apoyo, sirve para formular, ampliar o evaluar la teoría” (Pág. # 42). Este tipo de investigación será muy elemental para llevar a cabo nuestro objeto de estudio.

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

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

Este elemento de investigación se convirtió en uno de los ejes principales para relacionar las variables que se encuentran dentro del proceso del objeto de estudio, de esta forma viabilizamos la propuesta planteada. Según PAREDES G. Wilson Gonzalo MSc, (2009), considera que la investigación de nivel descriptivo:

Consiste en reflejar lo que aparece, tanto en el ambiente natural, como social, la descripción puede ser con información primaria o secundaria. Este nivel está encaminado al descubrimiento de relaciones entre las variables (grado de correlación). (pág. # 43).

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

#### **2.3.3.1.- Investigación Documental Bibliográfica.**

La investigación documental bibliografía se fundamentó en el desarrollo de la búsqueda de información mediante el uso de fuentes primarias y secundarias cuya finalidad fue fortalecer el objeto de estudio.

PAREDES G. Wilson Gonzalo MSc. (2009); considera: “que tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar, y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre la cuestión determinada, basándose en documentos, libros o publicaciones” (pág. # 52).

Este proyecto de investigación, se apoyó en la consulta de libros, antecedentes, experiencias de los asociados y todo tipo de documento los cuales nos permitieron obtener la información necesaria para el objeto de estudio, todo esto se consideró para que el proceso investigativo sea más eficaz, de esta forma se alcanzaran los resultados eficaces planteados en la misma.

#### **2.3.3.2.- Investigación De Campo.**

En este tipo de investigación, utilizó las técnicas de recolección de datos tales como la encuesta y la entrevista, el cual nos permitió afianzar la información para la elaboración de esta propuesta, es así, como con el análisis de un diagnóstico situacional pudimos conocer de cerca los problemas para cuantificarlo y cualificarlo. Además esta investigación nos permitió realizar un estudio sistemático del problema en el lugar de los acontecimientos. Por ello, PAREDES G. Wilson Gonzalo. MSc.(2009). Considera que la investigación de campo:

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetos del proyecto. (pág. # 52).

#### **2.4.- Métodos de Investigación.**

Los métodos son establecidos como ejes fundamentales de la investigación científica, los cuales fueron de gran ayuda para realizar un respectivo análisis y así dar soluciones a los problemas planteados por el objeto investigado; por ello, en el presente proyecto se tomó en cuenta los siguientes métodos.

#### **2.4.1.- Método Cuantitativo.**

Este método nos permitió obtener los resultados de la observación, entrevista y encuesta de forma eficaz. Por ello, para BERNAL César A. 2010, este método.

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva” (pág. # 60).

#### **2.4.2.- Método Cualitativo.**

BERNAL César A. (2010), considera que “los investigadores que utilizan el método cualitativo buscan entender una situación social como un todo, teniendo en cuenta sus propiedades y su dinámica” (pág. # 60). Con la aplicación de este método pudimos obtener y dar un respectivo análisis de la encuesta, entrevista y la observación, de esta forma desarrollamos exitosamente nuestra investigación.

#### **2.4.3.- Método Analítico.**

PAREDES G. Wilson G. MSc y Paredes Nataly; (2011), consideran que:

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previo al análisis. (Pág. 62).

#### **2.5.- Técnicas de Investigación.**

El éxito de la investigación del presente estudio dependió mucho de la calidad de información que obtuvimos de las fuentes primarias y secundarias, las cuales fueron utilizadas por su confiabilidad y validez en el proceso de estudio.

Con estas, técnicas de investigación logramos obtener una información clara y específica y así fundamentamos el tema de investigación de la asociación Arte Oro, además, permitieron viabilizar la propuesta del plan estratégico. Por esta razón, a este tipo de técnicas se la considera como un instrumento o medios auxiliares, que facilitan el procesamiento de la información en el desarrollo de la investigación; así tenemos la de tipo documental y de campo.

### **2.5.1.- Técnica Documental.**

1. **Lectura científica:** Esta técnica nos permitió ampliar el conocimiento del objeto en estudio y al mismo tiempo realizar las conclusiones, críticas y valorativas que permitan profundizar la temática de investigación.
2. **Registro o fichaje:** Esta herramienta nos facilitó la obtención de información específica para el desarrollo de nuestra investigación.
3. **Análisis de contenido:** Este instrumento nos permitió obtener un criterio valorativo a cerca de la confiabilidad y validez del trabajo de investigación.

### **2.5.1.- Técnica de Campo.**

#### **2.5.1.1 Observación.**

Ésta técnica nos permitió visualizar de forma directa la problemática que existe en el objeto de estudio. Por ello, BERNAL César A. (2010), considera que “la observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada” (pág. # 257). Este proceso, nos permitió conocer de cerca la realidad de la asociación, obteniendo así, datos precisos y pertinentes que tengan relación directa con el problema de investigación y en base a esto, planteamos las estrategias competitivas con el fin de que los artesanos puedan hacerle frente a los cambios del mercado.

### **2.5.1.2. Entrevista.**

La entrevista se la considera como un elemento muy importante para llevar a cabo una investigación; por ello, la aplicamos estratégicamente para obtener la información necesaria, el cual nos permitió alcanzar óptimos resultados y de esta forma alcanzar el éxito en el objeto de estudio. Por esta, razón la aplicación de esta técnica, fue de mucha importancia para el desarrollo eficiente y eficaz de nuestra investigación. Según PAREDES G. Wilson Gonzalo. MSc. (2009); considera: “La entrevista es un reporte verbal de una persona con el fin de obtener información primaria acerca de su conducta o experiencia” (pág. #72).

### **2.5.1.3. Encuesta.**

PAREDES G. Wilson Gonzalo. MSc. (2009); le considera: “Una técnica que a través de preguntas sirve para recabar información acerca de las variables; medir opiniones, conocimientos y actitudes de las personas” (pág. # 63). Su aplicación nos permitió conocer las opiniones de los involucrados en la asociación; por ello, en la investigación se realizó una encuesta para los clientes y otra para los artesanos, de esta forma obtuvimos mejores resultados en el proyecto.

## **2.6.- Instrumentos de la investigación.**

La aplicación de los instrumentos nos permitieron dar respuesta específicas a los objetivos planteados en la investigación; basado en estos parámetros consideramos en la encuesta el diseño de un cuestionario con preguntas que se establecieron tomando como referencia la escala de Likert, la cual fue dirigida a los artesanos y clientes de la asociación “Arte Oro” de la Comuna Sinchal.

El contenido de las preguntas tuvo una relación directa con la operacionalización de las variables, hipótesis y objetivos. Además, su aplicación se realizó de forma individual.

En base a lo anterior, PAREDES G. Wilson Gonzalo. MSc. (2009); define que:

Los instrumentos así se traten de cuestionarios, test, guías de observación, guías de entrevistas, aparatos o instrumentos para medidas físicas etc. Siempre estarán destinados a proporcionar una definición operacional de la hipótesis, pues son los que dan la medida de los indicadores de las variables. (pág. # 63).

### **2.6.1. Registro de Observación.**

Este instrumento nos permitió, recoger de forma sistemática cada uno de los resultados generado por la aplicación de la observación. En base a la elaboración de este esquema, se pudo realizar un previo control considerando una escala de estimación porcentual y numérica, que serán detalladas en la ficha de registro de observación. En este registro fue muy elemental incluir las falencias más importantes del tema investigado, de esta forma se pudo tomar la decisión adecuada para realizar nuestro proyecto.

### **2.6.2. Guión de Entrevista.**

El guión de entrevista se realizó de forma flexible y entendible para que las personas consultadas nos brindaran la información pertinente y así alcanzar óptimos resultados en la investigación. Este tipo de guión contenía las preguntas necesarias y específicas que nos permitieron identificar los elementos fundamentales para llevar a cabo la propuesta planteada en la asociación. por ello, fue necesaria su aplicación, ya que sus resultados nos permitieron buscar los mecanismos necesarios para mejorar la situación del objeto investigado. En base a esto, nuestra entrevista consideró los siguientes pasos.

- Preparación.
- Apertura.
- Desarrollo.
- Cierre.

### **2.6.3. Cuestionario.**

El cuestionario se define como un instrumento elemental de la investigación científica, que se utiliza de un modo referente para obtener resultados exitosos del objeto de estudio, además su carácter cualitativo identifica las características necesarias que serán consideradas en el proceso de investigación. Este instrumento nos permitió considerar cada una de las variables, con el fin de que nuestra investigación sea exitosa en su exploración; cabe destacar que esta herramienta de investigación, nos proporcionó obtener la información necesaria en muy poco tiempo. Por ello, PAREDES Garcés Wilson Gonzalo y Paredes de la Cruz Nataly, (2011), definen que “El cuestionario es una herramienta de la encuesta. Para elaborar un cuestionario debemos basarnos en la teoría, las hipótesis, si las hay y los objetivos de nuestra investigación”. (Pág. # 39).

## **2.7.- Población y Muestra.**

### **2.7.1.- Población.**

La población se define como el conjunto de unidades individuales o unidades elementales compuestas por personas o cosas, que se deben de considerar para que el objeto de estudio brinde los resultados esperados; BERNAL César A. (2010); considera que la “población debe realizarse a partir de los siguientes términos: elementos, unidades de muestreo, alcance y tiempo” (pág. # 160).

Todos los aportes de los elementos de la población, fueron de mucha importancia dentro del objeto de estudio, además con su participación e información relevante y confiable se pudo determinar las causas específicas que impiden a los artesanos alcanzar mejores beneficios en el mercado, trabajar en equipo, desarrollar estrategias competitivas y proyectarse hacia un mejor futuro; es así como se logró estructurar un plan estratégico que tendrá como fin direccionar al desarrollo organizacional de su asociación.

La población a la que se orienta el presente estudio, estuvo establecida por los artesanos y clientes de la asociación Arte Oro, estos dos elementos fueron muy importantes ya que nos brindaron la información clara y precisa para alcanzar buenos resultados en la investigación. Así mismo, estuvo conformado por 120 personas el cual nos demuestra el cuadro # 3.

**Cuadro N° 3. Población.**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>NÚMERO</b>
Artesanos	32
Clientes	88
<b>TOTAL.....</b>	<b>120</b>

**Datos proporcionados por el presidente de esta asociación.**

**Elaboración: Autor**

### **2.7.2.- Muestra.**

Considerada como una de las partes más representativa de la población, y conocida como un subconjunto del conjunto de la misma, el cual nos permitió visualizar dos puntos de vista; la una como muestra con enfoque cualitativo y la otra como muestra con enfoque cuantitativo. Estos dos puntos de vista en la actualidad son herramientas claves para la realización de diagnóstico de la investigación. Según BERNAL César A. (2010); considera que la muestra:

Es la parte que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán las medición y observación de las variables objetos de estudio. (pág. # 162).

#### **2.7.2.1.- Muestra Probabilística Estratificada.**

Este tipo de muestreo nos permitió comprender mejor los procedimientos para seleccionar los elementos considerados dentro del proceso investigativo, ya que tienen la misma posibilidad de ser elegidos.

Por ello, el presente trabajo investigativo se desarrolló mediante la muestra probabilística estratificada, porque considera los objetos investigados por parte, y por la confianza y seguridad que brinda la aplicación de su fórmula la cual viabilizó el proceso investigativo del presente estudio realizado a la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal.

PAREDES G. Wilson Gonzalo. MSc. (2009); considera que en esta técnica de muestreo estratificada: “dividimos de antemano al universo en subgrupos homogéneos de acuerdo a una o más características que indican en la investigación” (pág. # 56).

$$N (p,q)$$

$$\text{Fórmula: } n = \frac{N (p,q)}{(N-1) (e/K)^2 + p.q}$$

n = tamaño de la muestra

n = ?

N = universo

N = 120

p = posibilidades a favor de la hipótesis

p = 0,5

q = posibilidades en contra de la hipótesis

q = 0,5

e = error admisible

e = 5%

K = 2

K = 2

$$n = \frac{120 (0,5*0,5)}{(120-1) (0,05/2)^2 + 0,5*0,5}$$

$$n = \frac{120 (0,25)}{0,074375 + 0,25}$$

30

$$n = \frac{30}{0,324375}$$

$$n = 92,4855$$

$$n = 92$$

**Fracción muestral.**

f = tamaño de la fracción muestral

$$f = \frac{n}{N}$$

$$92$$

$$f = \frac{92}{120}$$

$$120$$

$$f = 0,7666$$

**Cuadro N° 4. Muestra.**

<b>ESTRATO</b>	<b>POBLACIÓN x f</b>	<b>MUESTRA</b>
Artesanos	32 x 0,7666	25
Clientes	88 x 0,7666	67
<b>TOTAL.....</b>	<b>120</b>	<b>92</b>

**Fuente: Muestra.**

**Elaboración: El autor.**

Las 92 personas, que se consideran en el cuadro # 4, representa el resultado de la muestra probabilística estratificada mediante la aplicación de la fórmula, calculado con un margen de error del 5%, en el cual se incluyó a toda la población para definir el tamaño de la muestra, esta forma se estableció el número de personas que van a ser consideradas en la encuesta.

## **2.8.- Procedimientos de la Investigación.**

Dentro de esta temática utilizamos los procedimientos estadísticos, que fueron considerados para dar el respectivo análisis y exposición de los resultados establecidos por la entrevista, encuesta y observación, así mismo para realizar la codificación se utilizamos Microsoft office Excel 2010, en base a esta herramienta estadística, se realizó el procesamiento y tabulación de la información en función de cada ítem; además, las tablas estadísticas nos representarán gráficamente y en porcentajes, el análisis de la información obtenida. Este tipo de procesamiento debe ser muy específico para generar credibilidad y viabilidad en la investigación.

En base a esto, BERNAL César A. (2010); considera que:

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo y tiene como finalidad generar resultados (datos generales y agrupados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y la hipótesis o preguntas de la investigación realizada o de ambas. (pág. # 198).

Los resultados de este proceso nos permitieron alcanzar los objetivos establecidos en el objeto de estudio y verificar si la hipótesis coincide con los resultados de la investigación; es así, que mediante estos parámetros, este análisis nos ayudó a fortalecer el proyecto propuesto, para que la elaboración del plan estratégico direccione al desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro. Este análisis, interpretación y procesamiento de los datos involucró los pasos siguientes:

- Breve descripción de los ítems.
- Tabulación de los resultados.
- Análisis e interpretación de los resultados.
- Elaboración de la propuesta.
- Conclusión y recomendación

## CAPÍTULO III

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.

#### 3.1.- Análisis de Resultados de la Observación.

Matriz de la observación

Investigador: Luis Suárez Bacilio

Fecha: 1-5-10 de septiembre del 2011

Número de unidades de análisis: 32 artesanos

Hora: 10:00 am

Variable en observación: Ambiente laboral de la Asociación Arte Oro.

**Cuadro No. 5 Matriz de la Observación de la Asociación Arte Oro.**

DIMENSIONES	SUBDIMENCIONES	OBSERVACIÓN			TOTAL	
		1	2	3	F	%
Comunicación	Activa	3	3	4	10	31%
	Pasiva	6	7	9	22	69%
Planeación	Adecuada	3	4	4	11	34%
	No adecuada	5	6	10	21	66%
Visión	Definidos	0	0	0	0	0%
	No definidos	9	11	12	32	100%
Misión	Definidos	0	0	0	0	0%
	No definidos	10	11	11	32	100%
Objetivos	Definidos	0	0	0	0	0%
	No definidos	8	12	12	32	100%

**Fuente:** Matriz de la observación de la asociación Arte Oro.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Con los datos considerados en el cuadro, se logró establecer que en realidad los artesanos, no promueven la comunicación. Además, es bastante crítico que no se posea una visión y misión que direccionen las actividades hacia un mismo fin.

Todo el resultado anterior, deduce que los artesanos no han podido definir qué es lo que quieren lograr en este tipo de mercado; ya que no poseen ningún objetivo plasmado en algún documento que les acredite que en base a esto, van a obtener algún beneficio con el tiempo. Además, esto evidencia los resultados descoordinados, por lo que es muy importante que se creen estos elementos del plan estratégico para que puedan obtener una mejor alternativa en el futuro, a continuación detallamos cada alternativa aplicada en la matriz de observación.

### **1. Comunicación.**

De acuerdo a los datos establecido por el análisis de la matriz de observación, se pudo conocer que un 31% de los artesanos, considera que en la asociación existe una comunicación activa, y un 69% estimó, que poseen una comunicación pasiva; por esta razón, se fundamenta que esta falencia es la que en la actualidad ha limitado el desarrollo de sus actividades, la interacción del personal, falta de confianza y por ende la participación activa en el mercado artesanal; por ello, es muy importante que en el plan estratégico se tome en cuenta, la capacitación y talleres de relaciones laborales, para que en un futuro los artesanos puedan mejorar sus actividades y seguir creciendo en este tipo de mercado.

### **2. Planeación.**

La planeación en la actualidad, es muy importante para desarrollar proyecciones y mejorar la toma de decisiones; sin embargo, los resultados estimados por la matriz de observación nos demuestran que el 66% de los artesanos considera que existe una planeación pasiva, mientras que un 34% estima que existe una planeación activa; argumentando así, que no realizan planeación y objetivos a largo plazo, por lo que es muy importante establecerlos en la propuesta, para que puedan proyectarse hacia un mejor futuro, de esta forma los objetivos establecidos podrán ser alcanzados para mejorar las condiciones actuales de la asociación y así puedan hacerle frente a las nuevas tendencias que existen en el mercado artesanal.

### **3. Visión.**

La visión nos orienta a tomar en cuenta lo que se quiere alcanzar en un futuro; además, se la considera como la base principal para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo; sin embargo, una vez que se realizó el análisis de la matriz de observación, los resultados demostraron que en la actualidad los artesanos no poseen este elemento del plan estratégico, ya que el 100% consideró que no tienen una visión que les permita dirigir sus actividades hacia un mismo fin; por esta razón, este proceso de observación será muy fundamental para incluir la visión en el plan y así constituir una asociación exitosa en el futuro.

### **4. Misión.**

La misión nos orienta a identificar y consolidar los propósitos que se han establecidos en la asociación a largo plazo; pero los resultados asignados por la matriz de observación demostraron que un 100% de los artesanos consideró que no poseen una misión definida o establecida en algún documento que les acredite el cumplimiento de las metas y orientación de las actividades hacia un mismo fin; por ello, es muy importante que se elabore este complemento del plan estratégico para cambiar el accionar de los artesanos y de esta forma encaminarles a mejorar la imagen de la asociación para que pueda desarrollarse en el mercado artesanal.

### **5. Objetivos.**

Considerado como los logros, que una empresa desea alcanzar en base a su visión empresarial, los cuales se constituyen para mejorar y superar las contingencias internas y externas de una organización actual; sin embargo, los resultados obtenidos por la observación, nos demuestran que un total del 100% de los artesanos, han considerado que la asociación no ha definido sus objetivos, es decir que realizan sus actividades sin tomar en cuenta un fin común, todo esta actividad ha generado que no se proyecten ni se establezcan metas a corto o largo plazo.

### 3.2.- Análisis de resultados de las entrevistas.

#### 3.2.1.- Análisis de resultados de las entrevistas a los artesanos.

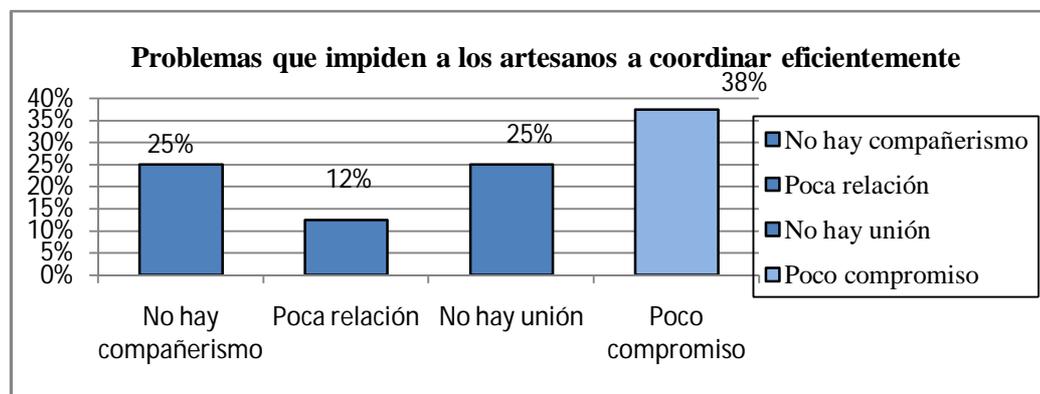
**Cuadro N°. 6. Coordinación eficiente.**

<b>Problemas que impiden a los artesanos a coordinar eficientemente</b>			
<b>1</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	No hay compañerismo	2	25%
	Poca relación	1	12%
	No hay unión	2	25%
	Poco compromiso	3	38%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.4. Coordinación eficiente.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

El cuadro nos demuestra que un 38% de los entrevistados coincidieron, que la problemática de coordinación entre los artesanos, se fundamenta en que existe poco compromiso; así mismo, un 25% de los informantes expresaron que no hay unión; una cifra idéntica del 25% de los consultados manifestó que no hay compañerismo; y, un 12% estimó que existe poca relación. Estos resultados nos demuestran la problemática que existe en la asociación; por ello, se debe implementar una estrecha relación del talento humano para fortalecer la comunicación y la unión de los artesanos, y así lograr mejorar su situación actual.

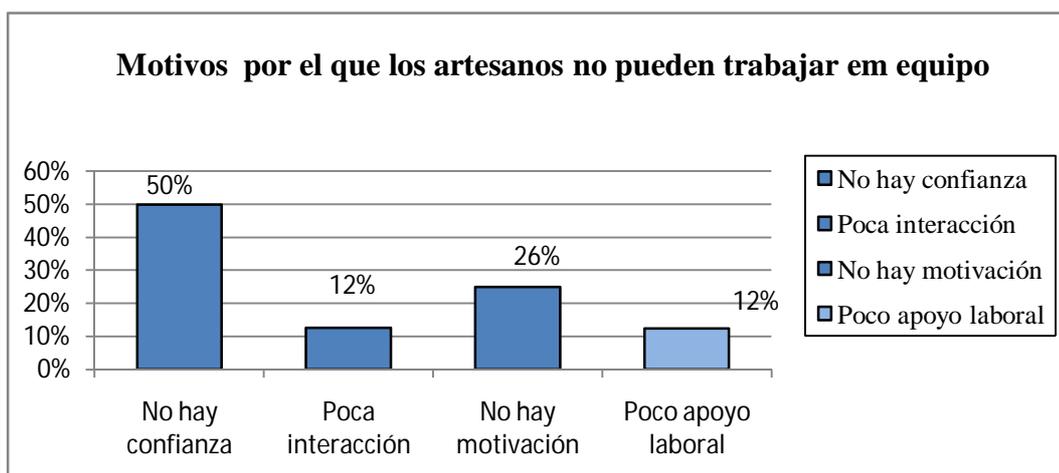
**Cuadro N°. 7 Trabajo en Equipo.**

<b>Motivos por el que los artesanos no pueden trabajar en equipo</b>			
<b>2</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	No hay confianza	4	50%
	Poca interacción	1	12%
	No hay motivación	2	26%
	Poco apoyo laboral	1	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.5. Trabajo en Equipo.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La finalidad que posee el trabajo en equipos fortalecer la confianza en el desarrollo de las actividades. Sin embargo, el cuadro nos demuestra que un 50% de los entrevistados, consideran que en la asociación no hay confianza, así mismo, un 26% estiman que no hay motivación, mientras que el 12% de los consultados definen que existe poca interacción y un valor final del 12% de los informantes consideró que hay poco apoyo laboral. Por esta razón, es muy importante implementar políticas de relaciones interpersonales y así aprovechar todos los recursos disponibles que poseen, para alcanzar óptimos resultados, que sean beneficiosos y exitosos para la asociación a largo plazo.

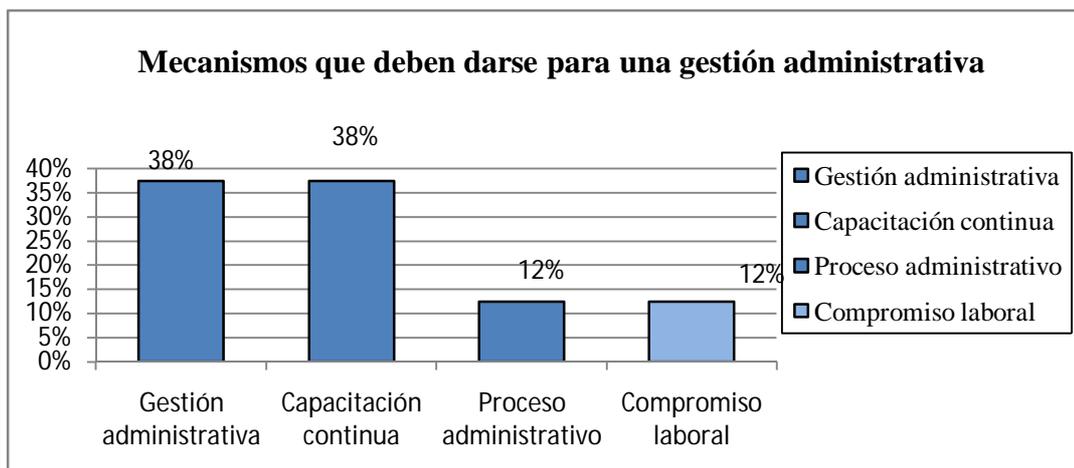
**Cuadro N°. 8. Gestión Administrativa.**

<b>Mecanismos que deben darse para una gestión administrativa</b>			
<b>3</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Gestión administrativa	3	38%
	Capacitación continua	3	38%
	Proceso administrativo	1	12%
	Compromiso laboral	1	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.6. Gestión Administrativa.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La gestión administrativa es muy fundamental para alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación; por esta razón, un 38% de los consultados, estimó que se debe implementar la gestión administrativa, una suma idéntica del 38% manifestó que debe existir capacitación continua, para que los artesanos realicen sus actividades eficazmente; así mismo, un 12% de los consultados consideró el proceso administrativo, mientras que un valor igual del 12% definió que deben poseer compromiso laboral. Estos resultados serán necesarios para aplicar los mecanismos necesarios, que nos permitan estructurar estrategias, y así neutralizar los problemas que posee la asociación en la actualidad y en un futuro.

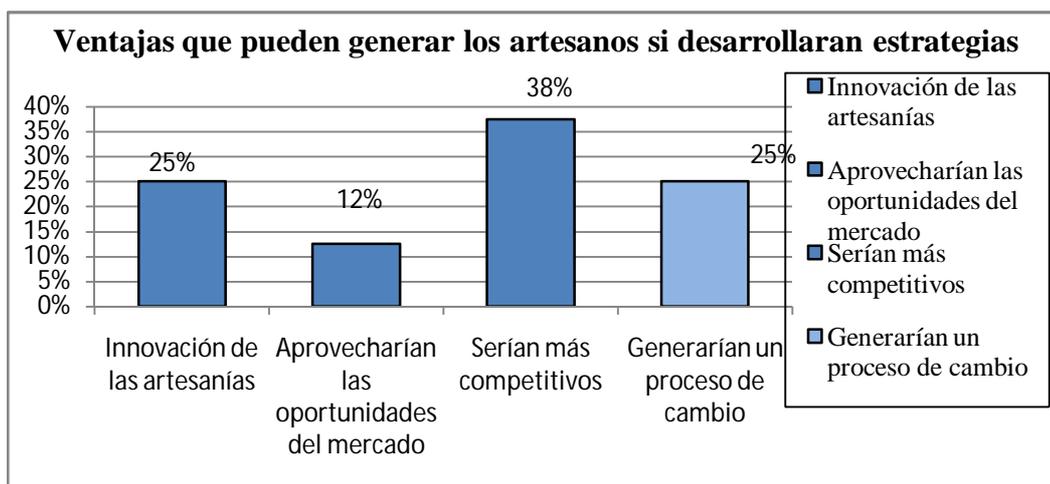
**Cuadro N°. 9. Desarrollo de Estrategias.**

<b>Ventajas que pueden generarlos artesanos si desarrollaran estrategias.</b>			
<b>4</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Innovación de las artesanías	2	25%
	Aprovecharían las oportunidades del mercado	1	12%
	Serían más competitivos	3	38%
	Generarían un proceso de cambio	2	25%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.7. Desarrollo de estrategias.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

El cuadro nos demuestra que el 38% de los entrevistados coincidieron que con la aplicación de estrategias los artesanos serían más competitivos; así mismo, un 25% de los informantes consideró la innovación de artesanías, una cantidad idéntica del 25% de los consultados argumentó que generarían un proceso de cambio y un valor final del 12% estimó que aprovecharían las oportunidades que se presentan en el mercado. De acuerdo a esto, los artesanos podrán guiar los cursos de acción y establecer un mejor nivel estratégico, con el fin de minimizar las dificultades que posee la asociación en la actualidad y de esta forma crear un ambiente competitivo que les permita tener acceso a otros mercados.

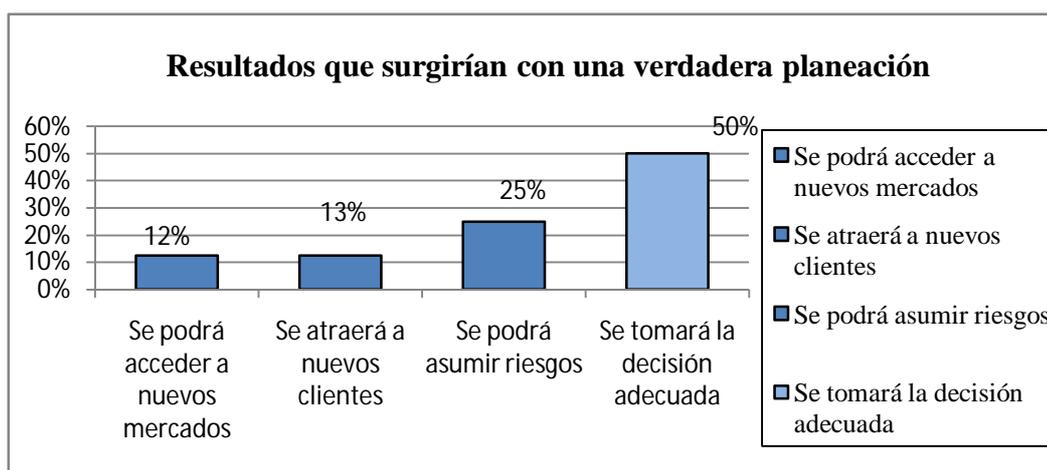
**Cuadro N°. 10 Resultados de la planeación.**

<b>Resultados que surgirían con una verdadera planeación.</b>			
<b>5</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Se podrá acceder a nuevos mercados	1	12%
	Se atraerá a nuevos clientes	1	13%
	Se podrá asumir riesgos	2	25%
	Se tomará la decisión adecuada	4	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.8. Resultados de la planeación.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Los artesanos entrevistados, argumentaron en un 50%, que en base a una buena planeación, se podrá tomar la decisión adecuada, la cual permitirá crear una mejor estructura administrativa, desarrollar estrategias competitivas y proyectar mejor las actividades; así mismo, un 25% de los informantes consideró que se logrará asumir riesgos que se presentan en el ambiente artesanal; mientras que un 13% identificó que se atraerá a nuevos clientes y una suma final del 12% de los consultados estimó que se podrá tener acceso a otros mercados. Por ello, se fundamenta que la planeación permitirá a los artesanos adaptarse al mercado, establecer su posición actual y determinar hacia dónde quiere estar en un futuro.

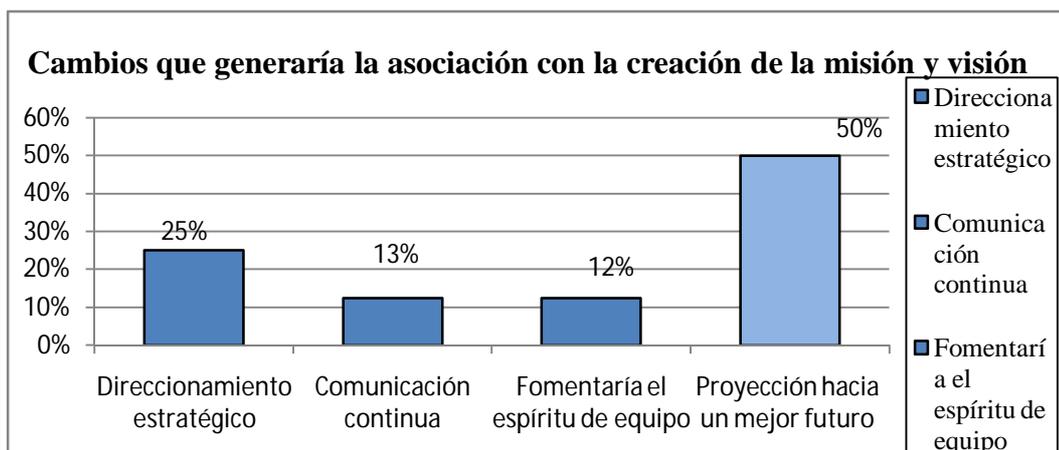
**Cuadro N°. 11 Cambios con la Misión y Visión.**

<b>Cambios que generaría la asociación con la creación de la misión y visión.</b>			
<b>6</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Direccionamiento estratégico	2	25%
	Comunicación continua	1	13%
	Fomentaría el espíritu de equipo	1	12%
	Proyección hacia un mejor futuro	4	50%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.9. Cambios con la Misión y Visión.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

El 50% de los entrevistados, establecieron que la creación de la visión y misión servirán como guía principal para proyectar a los artesanos hacia un mejor futuro, mientras que un valor del 25% de los consultados consideró que desarrollarían un direccionamiento estratégico; el cual, les permitirá constituir los lineamientos básicos a nivel global de la asociación, y de esta forma crear una mejor proyección laboral; así mismo, el 13% de los consultados argumentó que se lograría obtener un mejor nivel de comunicación continua y un valor final del 12% estimó que se fomentaría el espíritu de equipo. Con estos resultados la asociación podrá tener éxito en base a la creación de la misión y visión de la misma.

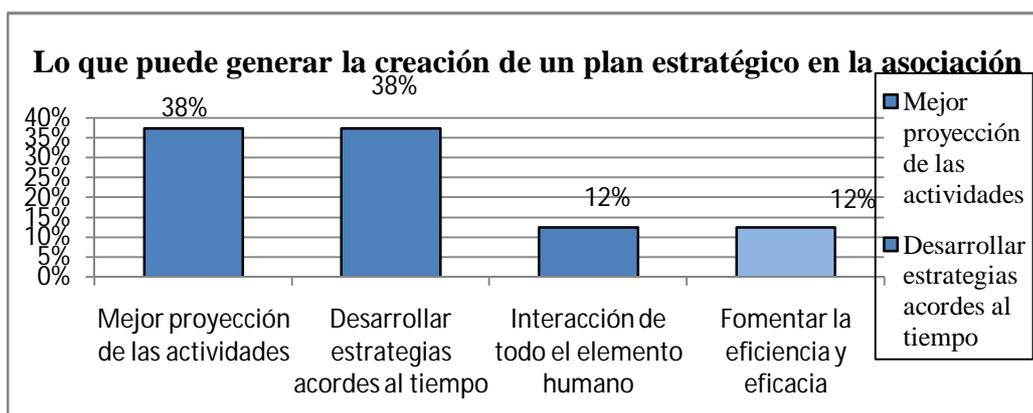
**Cuadro N°. 12 Lo que genera el plan estratégico.**

<b>Lo que puede generar la creación del plan estratégico en la asociación.</b>			
<b>7</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Mejor proyección de las actividades	3	38%
	Desarrollo de estrategias acordes al tiempo	3	38%
	Interacción de todo el elemento humano	1	12%
	Fomentar la eficiencia y eficacia	3	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.10. Lo que genera el del plan estratégico.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Los datos nos demuestran que el 38% de los entrevistados consideró; qué, con la creación del plan estratégico los artesanos podrán proyectar mejor sus actividades; un porcentaje idéntico del 38% estimó que se logrará desarrollar estrategias acordes al tiempo; además, se convertirá en laguña y eje principal para direccionarlas acciones hacia un fin específico; en cambio, un 12% de los informantes argumentó que se obtendrá la interacción de todo el talento humano y una cantidad igual del 12% consideró que se podrá impulsar la eficiencia y eficacia que serán fundamentales para alcanzar los objetivos a largo plazo; por ello, se considera que este proceso de cambio guiará a los artesanos a reducir los

niveles de incertidumbre y preparase para enfrentar las contingencias del mercado actual.

### 3.2.2.- Análisis de resultados de las entrevistas a los clientes.

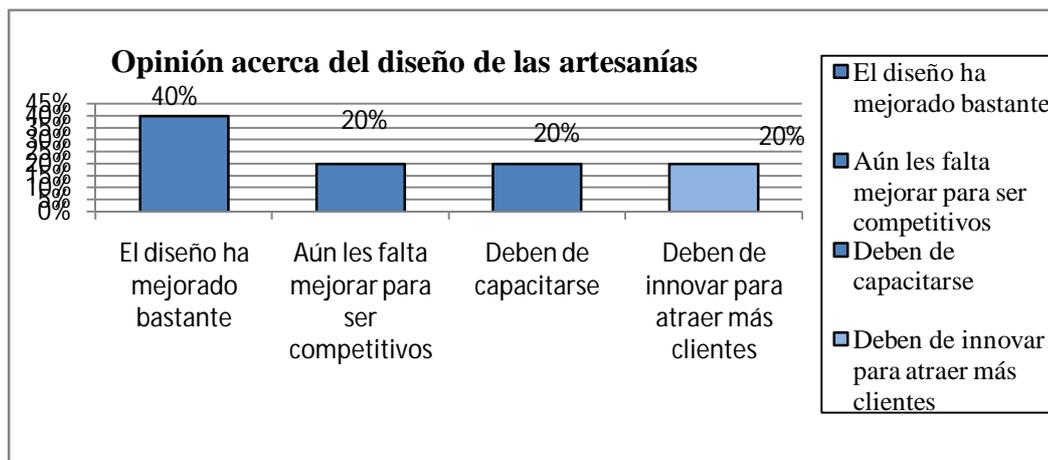
**Cuadro N°. 13 Diseño de artesanías.**

<b>Opinión acerca del diseño de las artesanías.</b>			
<b>1</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	El diseño ha mejorado bastante	2	40%
	Aún les falta mejorar para ser competitivos	1	20%
	Deben de capacitarse	1	20%
	Deben de innovar para atraer más clientes	1	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.11. Diseño de artesanías.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Es muy importante considerar la opinión del cliente en cuanto al diseño de artesanías que elaboran los artesanos de Arte Oro; por ello, el 40% de los entrevistados coincidieron que el diseño, ha mejorado bastante, esto se debe a que han adquirido herramientas para perfeccionar sus acabados; así mismo, el 20% de los consultados manifestaron que aún les falta mejorar para ser competitivos, otro porcentaje igual del 20% estimó que deben de capacitarse y un valor final del 20% consideró que deben de innovar para atraer más clientes. Por esta razón, los

artesanos deben de tomar en cuenta estos argumentos para mejorar su producción tomando en cuenta la innovación y así poder desarrollarse en este mercado.

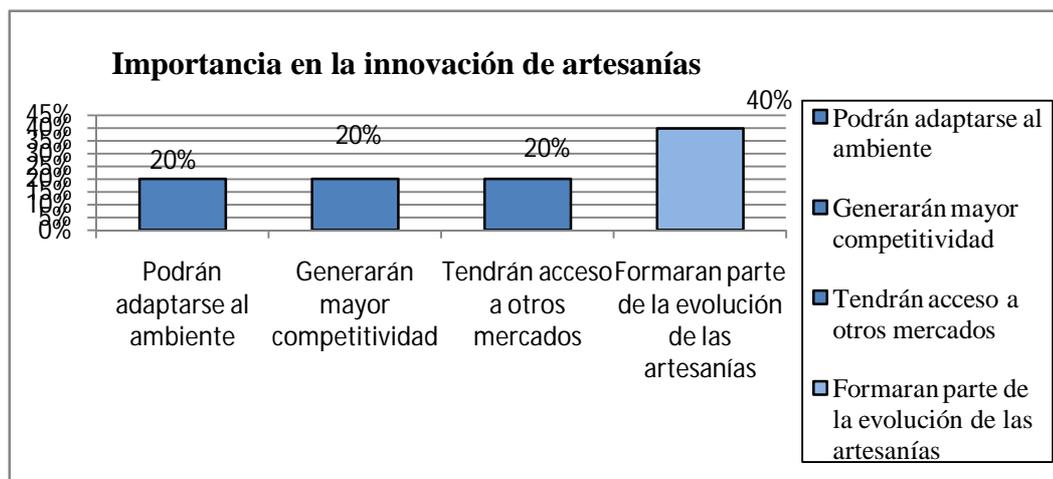
**Cuadro N°. 14 Innovación de artesanías.**

<b>Importancia en la innovación de artesanías.</b>			
<b>2</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Podrán adaptarse al ambiente	1	20%
	Generarán mayor competitividad	1	20%
	Tendrán acceso a otros mercados	1	20%
	Formarán parte de la evolución de artesanías	2	40%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.12 Innovación de artesanías.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Un 40% de los clientes entrevistados fundamentaron, que la asociación debe formar parte de la evolución de las artesanías para ser más competitivos, mientras que el 20% de los consultados estimó que la innovación les permitirá adaptarse al mercado actual; de la misma forma, el 20% consideró que generarán mayor competitividad y una misma cantidad del 20% estableció que podrán tener acceso a otros mercados. Estos resultados nos permitirán aplicar estos elementos del plan, para que los artesanos, puedan acceder a otros mercados, ya que en la actualidad

se considera que la innovación no es algo que se tiene que hacer, si no algo que se tiene que establecer como una cultura de cambio para poder crecer en el mercado.

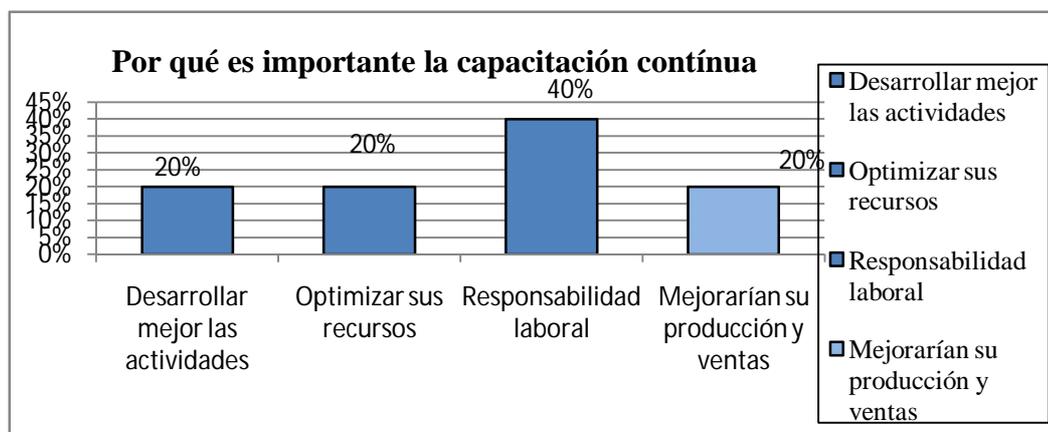
**Cuadro N°. 15 Capacitación continua.**

<b>Por qué es importante la capacitación continua.</b>			
<b>3</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Desarrollarán mejor las actividades	1	20%
	Optimizar sus recursos	1	20%
	Responsabilidad laboral	2	40%
	Mejorarían su producción	1	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.13 Capacitación continua.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Según los resultados establecidos por la entrevista, el 40% de los clientes estableció; que sí, los artesanos asistieran a capacitaciones continuas, tendrían una mejor responsabilidad laboral, mientras que el 20% estimó que podrán desarrollar mejor sus actividades; así mismo, una cantidad igual del 20% de los manifestantes consideró que podrán optimizar sus recursos y un valor final del 20% fundamentó que mejorarían la producción y ventas. En base a esto, podemos definir que la capacitación será elemental para asumir con responsabilidad todo tipo de

actividad que se realice en la asociación, generando así un mejor ambiente laboral que nos permita cumplir con las expectativas que se desean alcanzar a largo plazo.

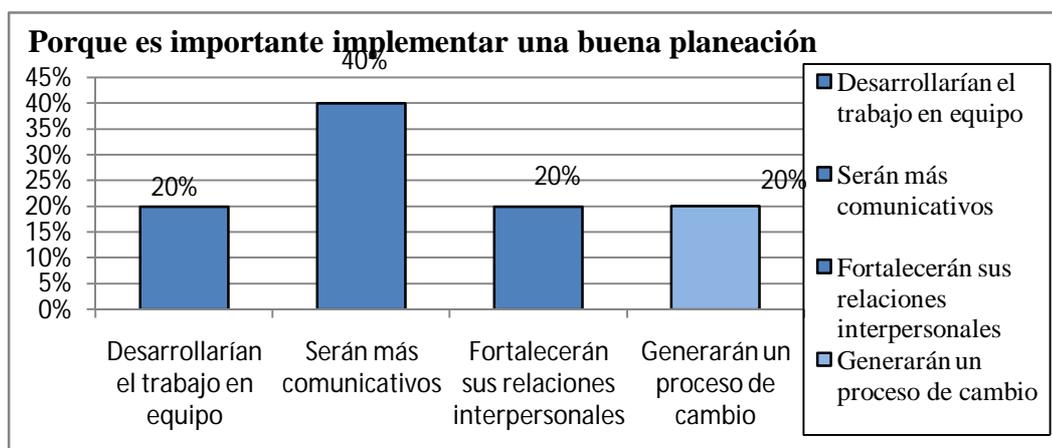
**Cuadro N°. 16 Importancia de la planeación.**

<b>Porque es importante implementar una buena planeación.</b>			
<b>4</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Desarrollarán el trabajo en equipo	1	20%
	Serán más competitivos	2	40%
	Fortalecerán sus relaciones interpersonales	1	20%
	Generarán un proceso de cambio	1	20%
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.14 Importancia de la planeación.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La planeación es muy importante para desarrollar estrategias, tomar las decisiones pertinentes en tiempos difíciles y crear ventajas competitivas que nos permitan crecer en este mercado; por esta razón, el 40% de las personas entrevistadas coincidieron que la planeación permitirá a los artesanos ser más proactivos; así mismo, el 20% de los consultados consideró que desarrollarían el trabajo en equipo, mientras que un porcentaje similar del 20% estimó que fortalecerán sus relaciones interpersonales, seguido de otro 20% que argumentó que generarían un

proceso de cambio; esto fundamenta que, con la combinación de estos elementos se podrá buscarlos mecanismos necesarios para tomar la decisión adecuada y así hacerle frente a las contingencias que se presentan en la asociación.

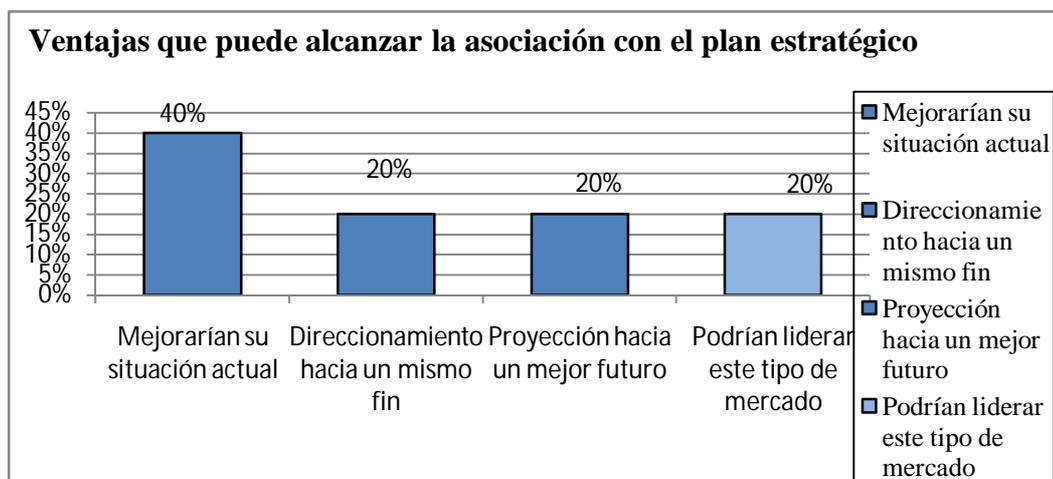
**Cuadro N°. 17 Ventajas del plan estratégico.**

<b>Ventajas que puede alcanzar la asociación con el plan estratégico.</b>			
<b>5</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
	Mejorarían su situación actual	2	40%
	Direccionamiento hacia un mismo fin	1	20%
	Proyección hacia un mejor futuro	1	20%
	Podrán liderar este tipo de mercado	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.15 Ventajas del plan estratégico.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Los resultados establecidos por la entrevista, argumentaron que el 40% de los consultados consideró que los cambios que generarían los artesanos con la aplicación del plan estratégico; es que, mejorarían su situación actual, mientras que el 20% de los manifestante estimó que trabajarían todos por un fin específico; de la misma forma, una cantidad idéntica del 20% de los informantes estableció que se proyectarían hacia un mejor futuro y un valor final del 20% fundamentó que con el plan podrían liderar en este tipo de mercado. En base a esto, todo el

talento humano inmerso en la asociación Arte Oro, tendrá como fin, fortalecer los pilares fundamentales del ambiente interno y externo, y así enfrentar los riesgos que se presentan dentro y fuera del mercado artesanal.

### 3.3.- Análisis de resultados de la encuesta.

#### 3.3.1.- Análisis de resultados de las encuestas a los artesanos.

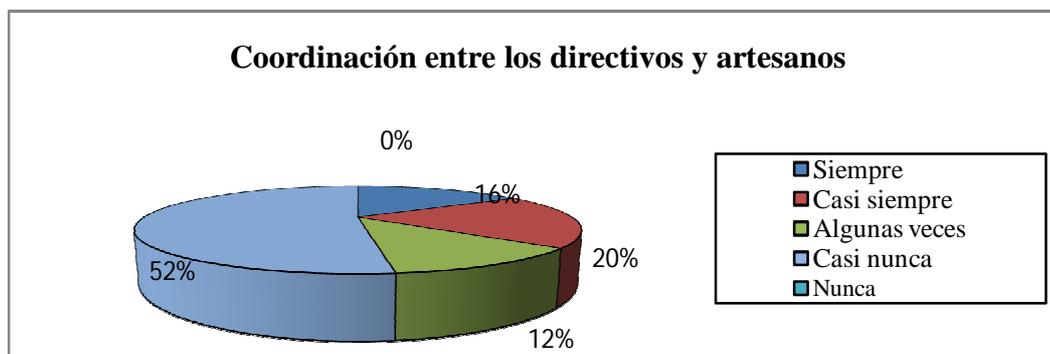
**Cuadro N°. 18 Coordinación directivos – artesanos.**

<b>Coordinación entre los directivos y artesanos.</b>				
<b>1</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Siempre	4	16%
	4	Casi siempre	5	20%
	3	Algunas veces	3	12%
	2	Casi nunca	13	52%
	1	Nunca	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°. 16 Coordinación directivos – artesanos.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La coordinación es muy importante para alcanzar un mejor desarrollo en las actividades que realizan los artesanos; sin embargo, en el cuadro se observa que un 52% de los encuestados consideraron que casi nunca lo aplican, mientras que un 16% estableció que siempre lo realizan; así mismo, el 20% de los consultados estimaron que casi siempre, seguido de un valor final del 12% que se inclinó por algunas veces; esto fundamenta que en la asociación, no ha existido una verdadera

coordinación, lo cual urge buscar alternativas relacionadas con la interacción del talento humano que permitan fortalecer las relaciones interpersonales y así crear unión para alcanzar los fines comunes de la misma.

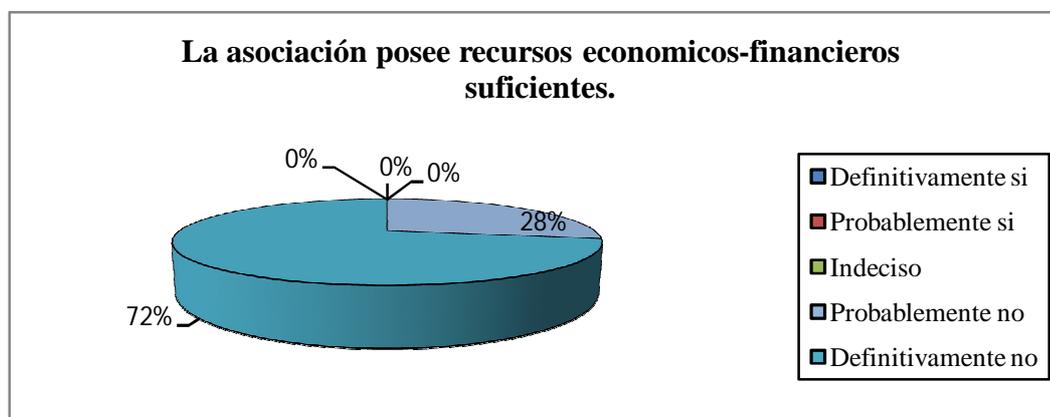
**Cuadro N°. 19 Recursos económicos suficientes.**

<b>La asociación posee recursos económicos -financieros suficientes.</b>				
<b>2</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Definitivamente sí	0	0%
	4	Probablemente sí	0	0%
	3	Indeciso	0	0%
	2	Probablemente no	7	28%
	1	Definitivamente no	18	72%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.17 Recursos económicos suficientes.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Los recursos financieros - económicos son muy indispensables, no sólo para atender la demanda de los clientes, también fortalecen la capacidad adquisitiva de la asociación; pero el cuadro nos demuestra lo contrario, que existe un total del 72% de los artesanos encuestados que consideran, que definitivamente no poseen estos recursos, mientras que un 28% de los consultados consideró que probablemente no los tienen; esto fundamenta que en la asociación no existe poder adquisitivo disponible; por ello, tienen que acudir a instituciones financieras

a realizar préstamos y así cumplir con los pedidos que solicitan sus clientes; todo esto genera que los artesanos no puedan crecer económicamente; por esta razón, es importante dar solución a esta problemática para beneficiarles en un futuro.

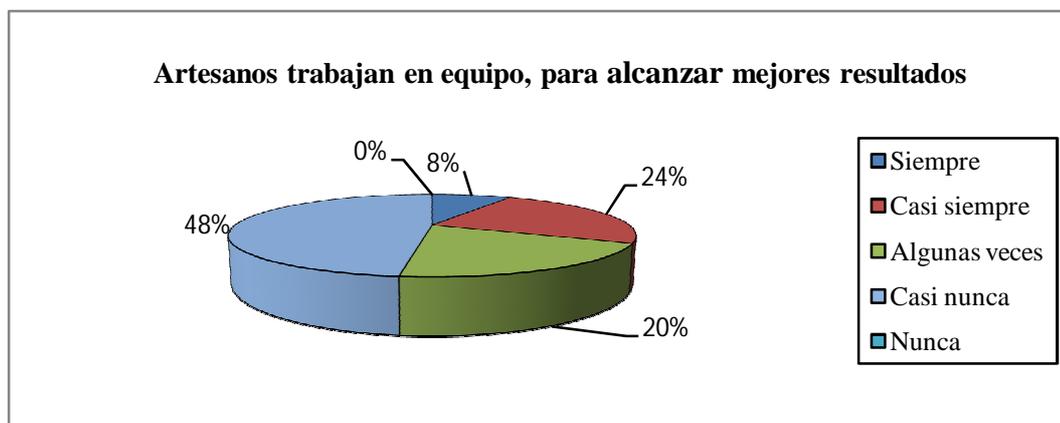
**Cuadro N°. 20 Artesanos trabajan en equipo.**

<b>Artesanos trabajan en equipo, para alcanzar mejores resultados.</b>				
<b>3</b>	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Siempre	2	8%
	4	Casi siempre	6	24%
	3	Algunas veces	5	20%
	2	Casi nunca	12	48%
	1	Nunca	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°. 18 Artesanos trabajan en equipo.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

En la actualidad, el trabajo en equipo se constituye como una herramienta fundamental para direccionar mejor las actividades y de esta formasean más productivas y beneficiosas con el tiempo; sin embargo, los datos del cuadro nos demuestran un incremento del 48% en la alternativa casi nunca; así mismo, un 24% de los consultados estimaron que casi siempre lo aplican, mientras que el 20% fundamenta que algunas veces; y, un valor final del 8% de los informantes consideró que siempre ha existido un verdadero trabajo en equipo. Estos

resultados nos demuestran que es muy importante incrementar este potencial, para que los artesanos generen un desarrollo interactivo, mejoren sus relaciones laborales y direccionen sus actividades hacia un mismo fin.

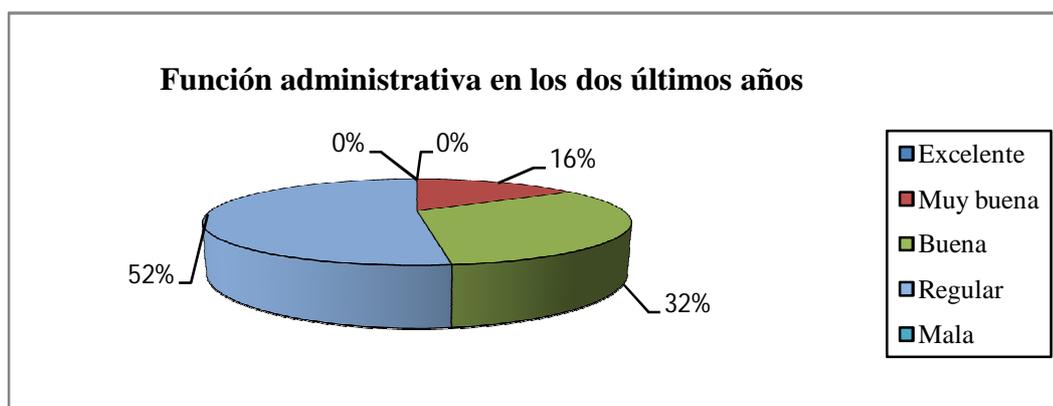
**Cuadro N°. 21 Función administrativa.**

<b>Función administrativa en los dos últimos años.</b>				
<b>4</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Excelente	0	0%
	4	Muy buena	4	16%
	3	Buena	8	32%
	2	Regular	13	52%
	1	Mala	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°. 19 Función administrativa.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La función administrativa es muy elemental para desarrollar y gestionar los recursos con que cuenta la asociación y así poder hacerle frente a los cambios que se presentan en el mercado; sin embargo, el 52% de los artesanos encuestados consideró que existe una función administrativa regular en la asociación; así mismo, el 32% de los consultados estimó que es buena y valor final del 16% fundamentó que es muy buena. Estos resultados argumentan que han existido falencias en la función administrativa; por ello, es muy fundamental dar solución

a esta problemática, mediante una capacitación y un proceso administrativo, y en base a esto, establecer el desarrollo potencial de la asociación tanto interna como externamente y así generar éxito en este mercado.

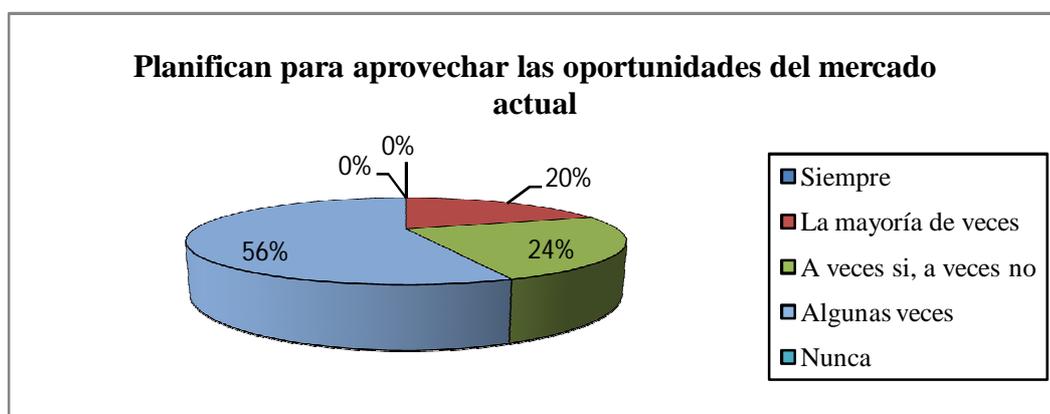
**Cuadro N°. 22 Planificar para aprovechar las oportunidades.**

<b>Planifican para aprovechar las oportunidades en el mercado actual.</b>				
<b>5</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Siempre	0	0%
	4	La mayoría de veces	5	20%
	3	A veces sí, a veces no	6	24%
	2	Algunas veces	14	56%
	1	Nunca	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.20 Planificar para aprovechar las oportunidades.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

En estos tiempos, sin planeación no hay éxito esperado; por esta razón, es muy elemental aplicarla para alcanzar mejores resultados en el mercado, descubrir nuevos consumidores y adaptarse a los cambios que demanda el mercado actual; sin embargo, el cuadro refleja un incremento porcentual del 56% en el ítem, algunas veces, mientras que el 24% de los consultados consideró a veces sí, a veces no, y el 20% fundamentó su respuesta en la mayoría de veces. Con estos antecedentes se demuestra que no ha existido una verdadera planeación en los

artesanos; por ello, se considera que la propuesta del plan estratégico incrementará este potencial, para que puedan aprovechar las oportunidades que se presentan en su entorno y de esta forma lograr posicionarse en este tipo de mercado.

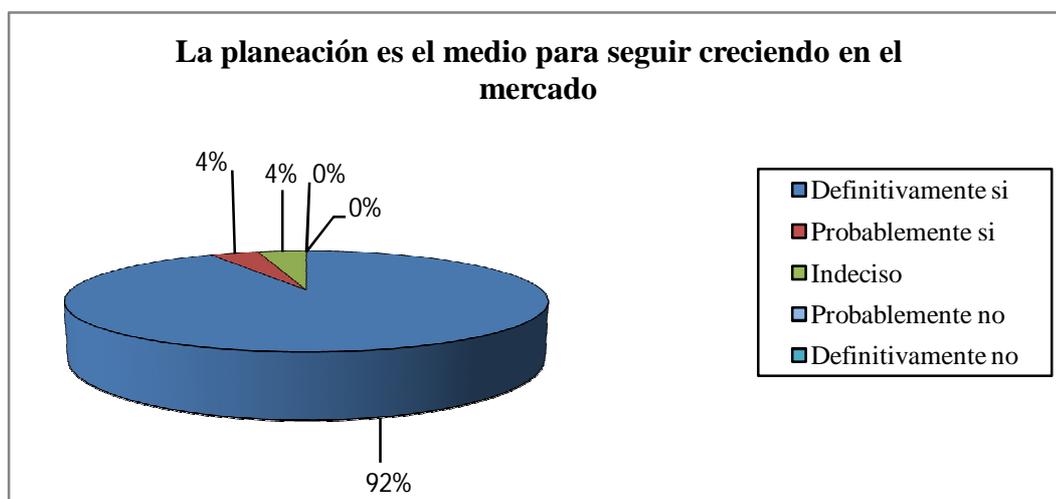
**Cuadro N°. 23 Planeación para crecer en el mercado.**

<b>La planeación es el medio para seguir creciendo en el mercado.</b>				
<b>6</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Definitivamente sí	23	92%
	4	Probablemente sí	1	4%
	3	Indeciso	1	4%
	2	Probablemente no	0	0%
	1	Definitivamente no	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°. 21 Planeación para crecer en el mercado.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Para que la asociación Arte Oro pueda seguir creciendo en el mercado, se necesita implementar una verdadera planeación, ya que es el medio indicado, para que los artesanos desarrollen estrategias que les permitan seguir creciendo eficazmente; por ello, el 92% de los encuestados considera que definitivamente sí, mientras que el 8% de los consultados consideró que probablemente sí, la planeación es la base para crecer estratégicamente. Esto fundamenta, que la planeación será guía para el

direccionamiento estratégico y la base principal para que los artesanos puedan alcanzar sus metas y objetivos a corto, mediano o largo plazo y de esta forma se desarrollen estratégicamente en el mercado artesanal.

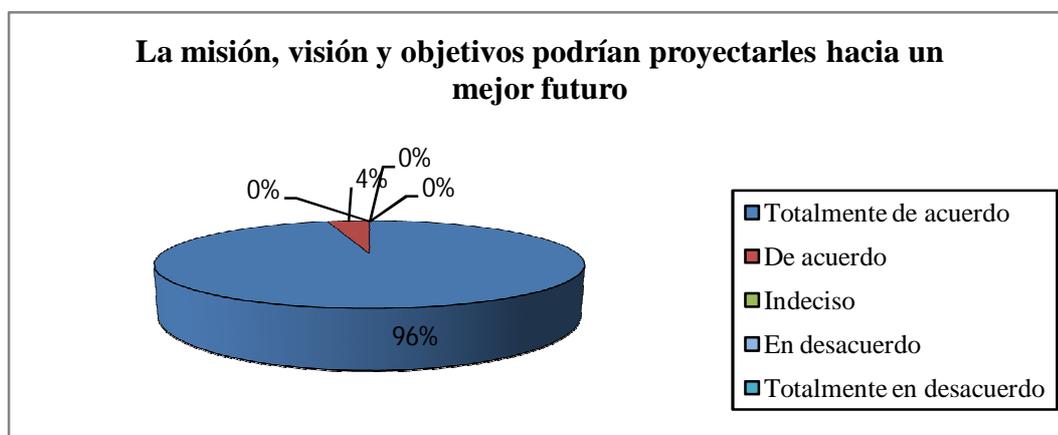
**Cuadro N°. 24 Creación de la misión, visión y objetivos.**

<b>La misión, visión y objetivos podrían proyectarles hacia un mejor futuro.</b>				
<b>7</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Totalmente de acuerdo	24	96%
	4	De acuerdo	1	4%
	3	Indeciso	0	0%
	2	En desacuerdo	0	0%
	1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°. 22 Creación de la misión, visión y objetivos.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La estructuración de la visión permitirá determinar hacia dónde va a dirigirse la asociación en un futuro, mientras que la misión será el eje principal para identificar y consolidar los propósitos que desean alcanzar a largo plazo; en base a esto, los objetivos se establecerán estratégicamente para alcanzar el éxito y así hacerle frente al entorno competitivo y digitalizado del mercado actual; por esta razón, el 96% de los encuestados estimaron que están totalmente de acuerdo en consolidar estos elementos del plan estratégico; así mismo, el 4% de los

informantes fundamentó que está de acuerdo; estos resultados argumentan que la misión, visión y objetivos se convertirán en los ejes principales, para que los artesanos puedan proyectar a la asociación hacia un mejor futuro.

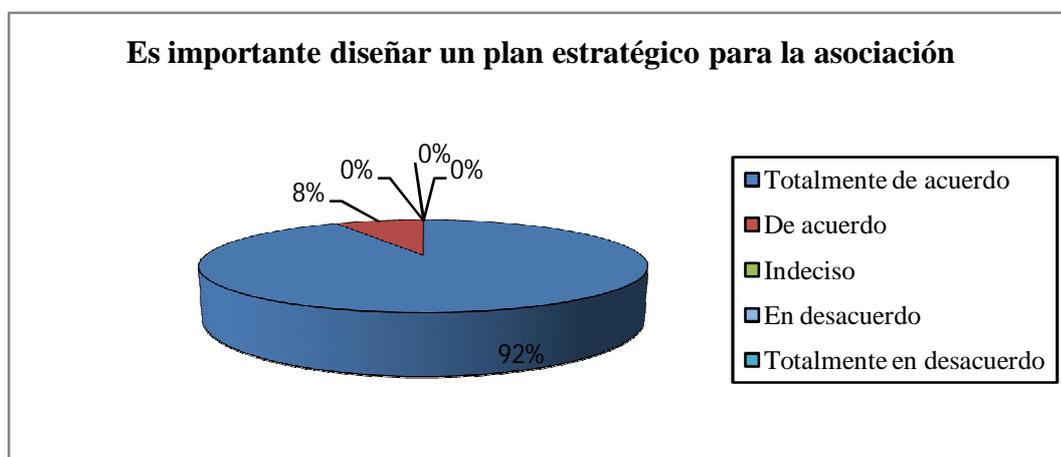
**Cuadro N°. 25 Diseño de un plan estratégico.**

<b>Diseñar un plan estratégico para la asociación Arte Oro.</b>				
<b>8</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Totalmente de acuerdo	23	92%
	4	De acuerdo	2	8%
	3	Indeciso	0	0%
	2	En desacuerdo	0	0%
	1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.23 Diseño de un plan estratégico.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Con la elaboración del plan estratégico, se podrá construir un ambiente competitivo y sostenible en la asociación, el cual nos permitirá hacerle frente a la innovación, tecnología y cultura, creados por la globalización; por esta razón, el plan es considerado como el promotor del desarrollo económico y creador de ventajas competitivas, que se generan mediante el efecto inspirador establecidos por las personas. De acuerdo a esto, el cuadro fundamenta que el 92% de los

consultados está totalmente de acuerdo; así mismo, el 8% argumenta que está de acuerdo, demostrando así, que el plan guiará a los artesanos a definir nuevos mercados, ganar nuevos clientes y crear ventajas competitivas en su entorno.

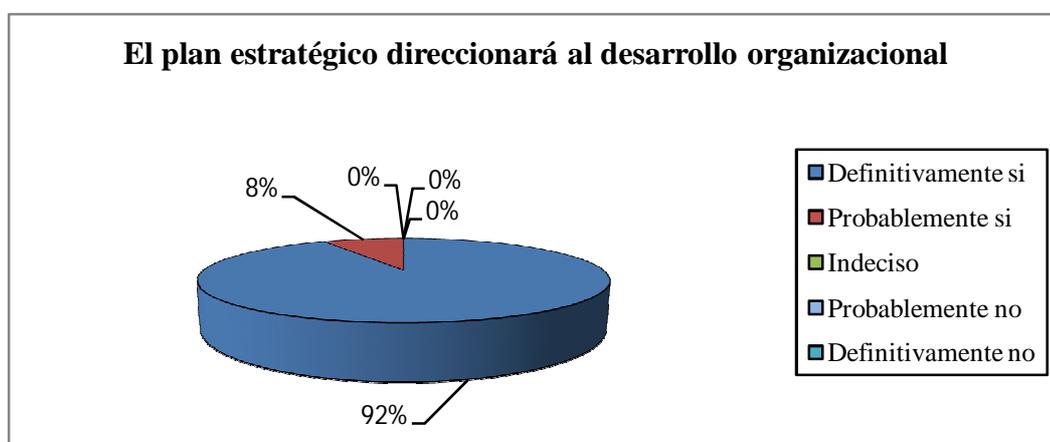
**Cuadro N°. 26 El plan direccionará al desarrollo.**

<b>El plan estratégico direccionará al desarrollo organizacional.</b>				
<b>9</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Definitivamente sí	23	92%
	4	Probablemente sí	2	8%
	3	Indeciso	0	0%
	2	Probablemente no	0	0%
	1	Definitivamente no	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.24 El plan direccionará al desarrollo.**



**Fuente:** Artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

El direccionamiento hacia el desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro, se generará mediante la estructuración de la misión y visión, que serán establecidas en el diseño del plan estratégico, con la única finalidad de guiar a los artesanos a alcanzar un fin específico; por ello, el 92% de las personas encuestadas argumentaron que definitivamente sí, el plan direccionará a la asociación; mientras que, el 8% de los informantes estableció que probablemente sí. Estos resultados fundamentan la comprobación de la hipótesis; además consideran que el

plan, permitirá a los artesanos, buscar los medios necesarios para desarrollar estrategias, establecer nuevos horizontes y crear diferentes escenarios competitivos con el fin de potencializar a la asociación a largo plazo.

### 3.3.2.- Análisis de resultados de las encuestas a los clientes.

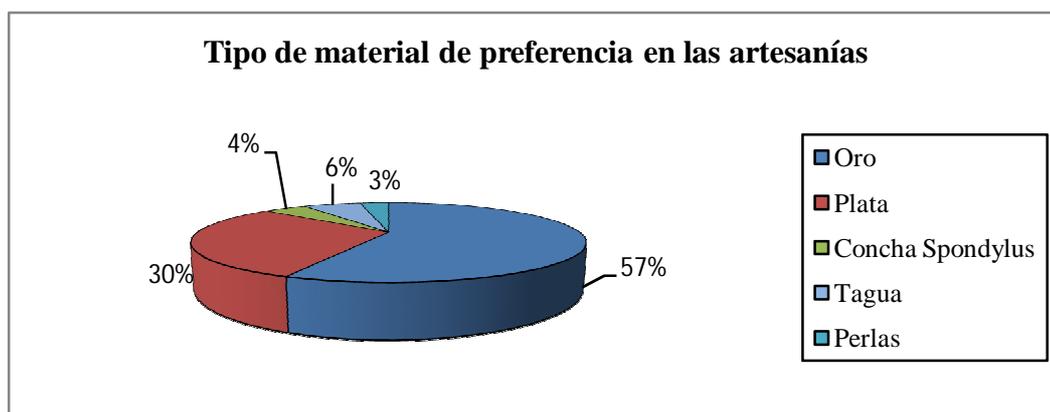
**Cuadro N° 27 Preferencias de artesanías.**

Tipo de material de preferencia en las artesanías.				
1	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Oro	38	57%
	4	Plata	20	30%
	3	Concha Spondylus	3	4%
	2	Tagua	4	6%
	1	Perlas	2	3%
		<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°. 25 Preferencias de artesanías.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La confección de este tipo de artesanías, en la actualidad ha tomado fuerza en el mercado y por ende su demanda ha crecido en estos cuatro últimos años; por esta razón, el 57% de los encuestados gusta de la joya elaborada en oro, mientras que el 30% de los informantes optó por la plata, el 6% prefiere la tagua; así mismo, el

4% de los consultados consideró la concha Spondylus y un 3% prefieren las perlas. Estos argumentos demuestran que los artesanos deben adquirir un mayor volúmen de materia prima en oro y plata, para tener reservas que permitan cumplir con los pedidos que demandan sus clientes en tiempos difíciles.

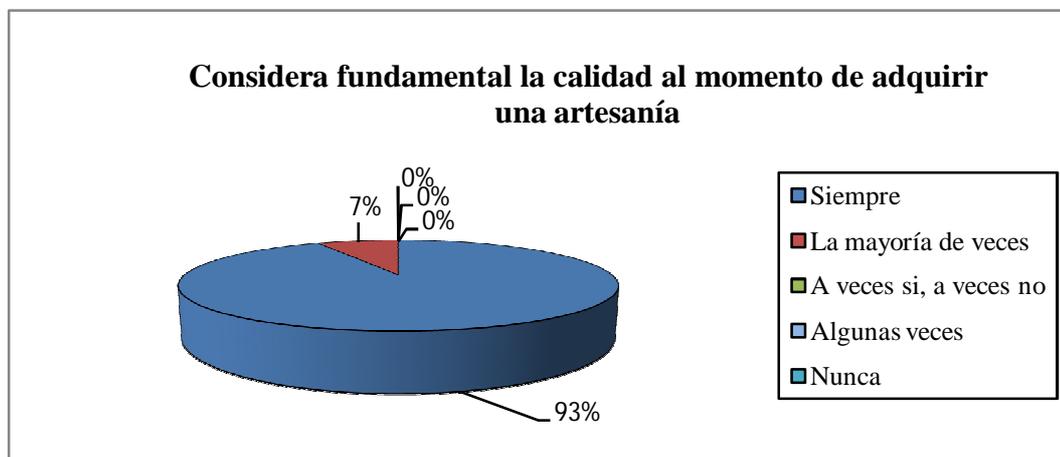
**Cuadro N°. 28 Calidad de artesanías.**

<b>Considera fundamental la calidad al momento de adquirir una artesanía.</b>				
<b>2</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Siempre	62	93%
	4	La mayoría de veces	5	7%
	3	A veces si, a veces no	0	0%
	2	Algunas veces	0	0%
	1	Nunca	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.26 Calidad de artesanías.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La calidad es considerada como una ventaja competitiva y como un valor agregado, la cual permitirá crear una imagen corporativa en la asociación para generar un mayor volúmen de ventas en el mercado; por ello, los resultados demuestran que el 93% de los informantes siempre consideran este complemento de una artesanía, mientras que el 7% estimó la mayoría de veces. Esto

fundamenta, que la asociación debe de tomar muy en cuenta esta característica, al momento de confeccionar sus artesanías, y de esta forma ganarse la credibilidad de sus clientes, alcanzar mejores resultados y por ende establecer un mejor nivel de competitividad en el mercado.

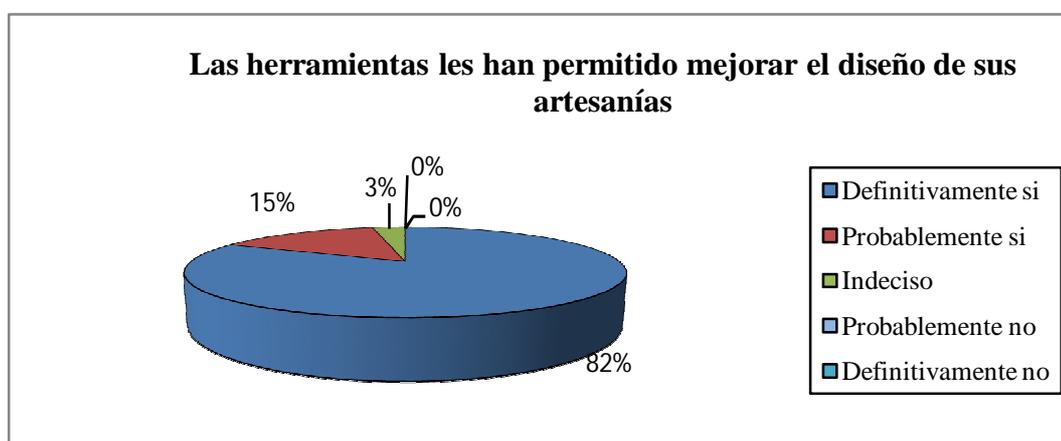
**Cuadro N°. 29 Mejoramiento de artesanías.**

<b>Las herramientas les han permitido mejorar el diseño de sus artesanías.</b>				
<b>3</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Definitivamente sí	55	82%
	4	Probablemente sí	10	15%
	3	Indeciso	2	3%
	2	Probablemente no	0	0%
	1	Definitivamente no	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.27 Mejoramiento de artesanías.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Las herramientas que se utilizan en la asociación son muy indispensables para dar un mejor acabado y una mejor presentación, para quienes gustan de este tipo de artesanías; por esta razón, el 82% de los encuestados consideran que definitivamente sí, su uso ha sido necesario para mejorar su diseño, mientras que el 15% consideró que probablemente sí, seguido del 3% que está indeciso; esto

fundamenta que en base al uso de estos instrumentos, los artesanos han mejorado no solo el diseño, sino también han generado innovación y calidad en sus artesanías, lo cual les ha permitido cumplir, con las expectativas y satisfacer las necesidades que demanda sus clientes en este mercado cambiante y competitivo.

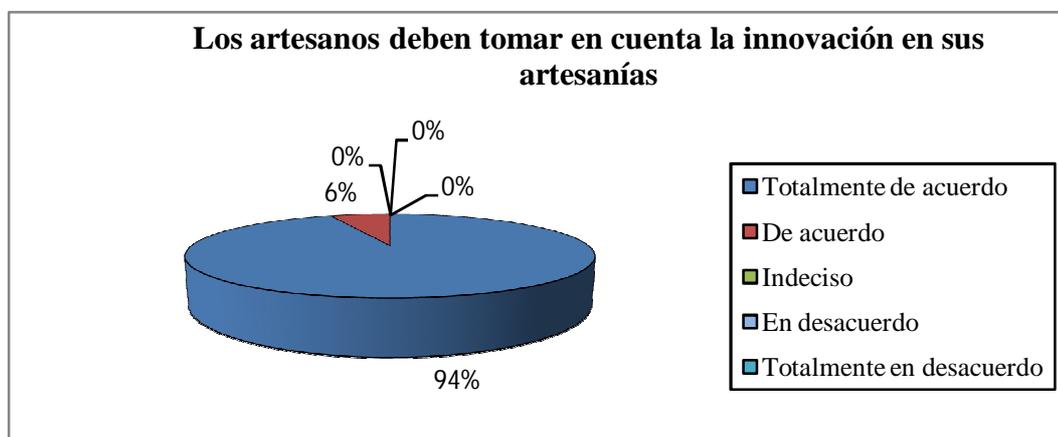
**Cuadro N°. 30 Innovación en las artesanías.**

<b>Los artesanos deben tomar en cuenta la innovación en sus artesanías.</b>				
<b>4</b>	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Totalmente de acuerdo	63	94%
	4	De acuerdo	4	6%
	3	Indeciso	0	0%
	2	En desacuerdo	0	0%
	1	Totalmente en desacuerdo	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°.28 Innovación en las artesanías.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La innovación en la actualidad debe establecerse como una cultura organizacional, para generar y alcanzar mejores beneficios dentro y fuera del ambiente laboral; por ello, el 96% de las personas consultadas nos demuestran que están totalmente de acuerdo, mientras que el 4% está de acuerdo; que la asociación considere la innovación como ventaja competitiva, para que los artesanos puedan llamar la

atención de nuevos clientes y lograr acceder a nuevos mercados; este potencial no sólo logrará la efectividad y creatividad de los mismos, sino que también aumentará la productividad y calidad en sus artesanías; todo esto será indispensable para poder adaptarse a los cambios que genera el ambiente actual.

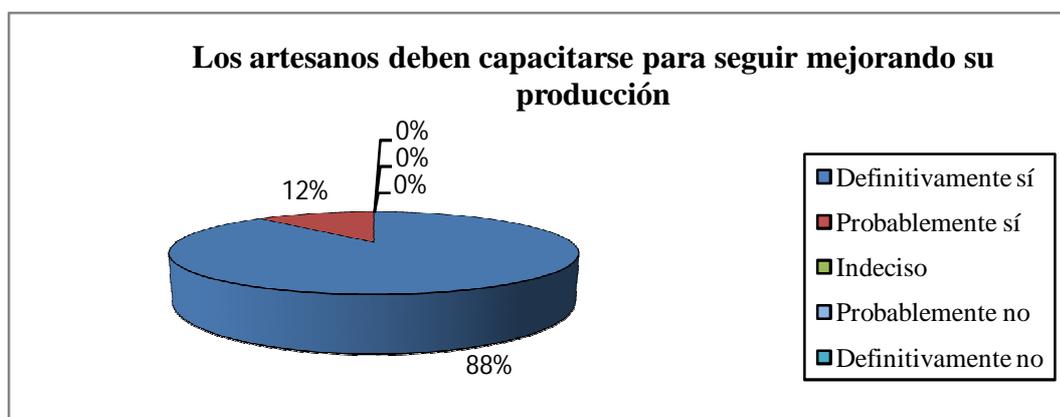
**Cuadro N°. 31 Capacitación para producir mejor.**

<b>Los artesanos deben capacitarse para mejorar su producción.</b>				
<b>5</b>	N°	ALTERNATIVAS	FRECUENCIAS	%
	5	Definitivamente sí	59	88%
	4	Probablemente sí	8	12%
	3	Indeciso	0	0%
	2	Probablemente no	0	0%
	1	Definitivamente no	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°. 29 Capacitación para producir mejor.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

La capacitación, en estos tiempos es considerado como un medio elemental, para mantener actualizado al personal, sobre los cambios continuos que se presentan en el mercado artesanal; de acuerdo a esto, los datos establecidos por la encuesta estimaron un incremento porcentual del 88% en la alternativa definitivamente sí, mientras que el 12% se inclinó por probablemente sí, fundamentando así, que la capacitación será la base principal, para desarrollar la

habilidad, creatividad y conocimiento de los artesanos, para que puedan hacerle frente a los cambios que se presentan dentro y fuera de su entorno; todo esto generará, que su potencial, sea considerado en las tomas de decisiones, y así buscar las alternativas necesarias que les permitan alcanzar un mejor desenvolvimiento en las actividades.

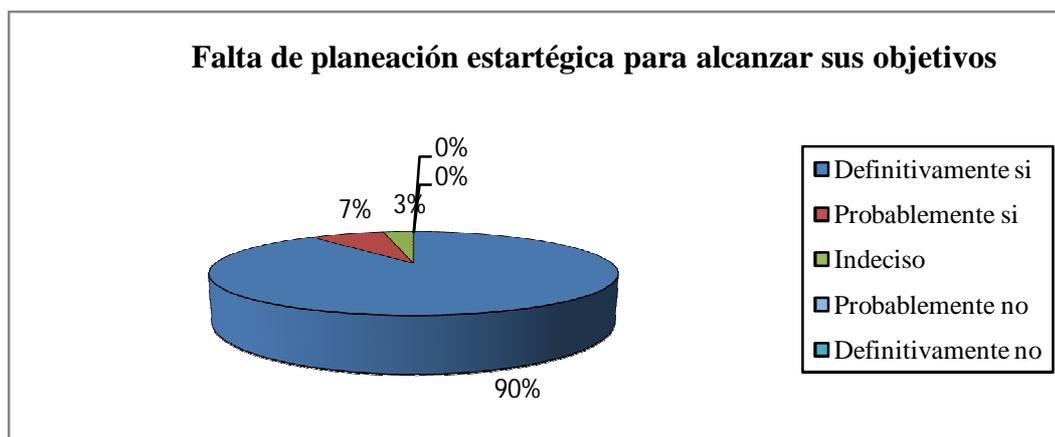
**Cuadro N°. 32 Falta de planeación estratégica.**

<b>Falta planeación estratégica para alcanzar sus objetivos.</b>				
<b>6</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Definitivamente sí	60	90%
	4	Probablemente sí	5	7%
	3	Indeciso	2	3%
	2	Probablemente no	0	0%
	1	Definitivamente no	0	0%
	<b>TOTAL</b>		<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N° 30 Falta de planeación estratégica.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Alcanzar los objetivos en la actualidad no es nada fácil en estos tiempos; por ello, se considera que la planeación estratégica será elemental para que los artesanos alcancen sus metas y objetivos a corto o largo plazo, los cuales serán necesarios para que puedan proyectarse hacia un mejor futuro; por esta razón, los resultados

obtenidos en la encuesta estimaron un incremento del 90% en el ítem definitivamente sí, un 7% consideró que probablemente sí, seguido de un 3% que está indeciso; demostrando así, que este tipo de planeación será la base principal para que el talento humano se involucren en el proceso administrativo y evolutivo de la asociación y de esta forma alcanzar el éxito en un tiempo determinado.

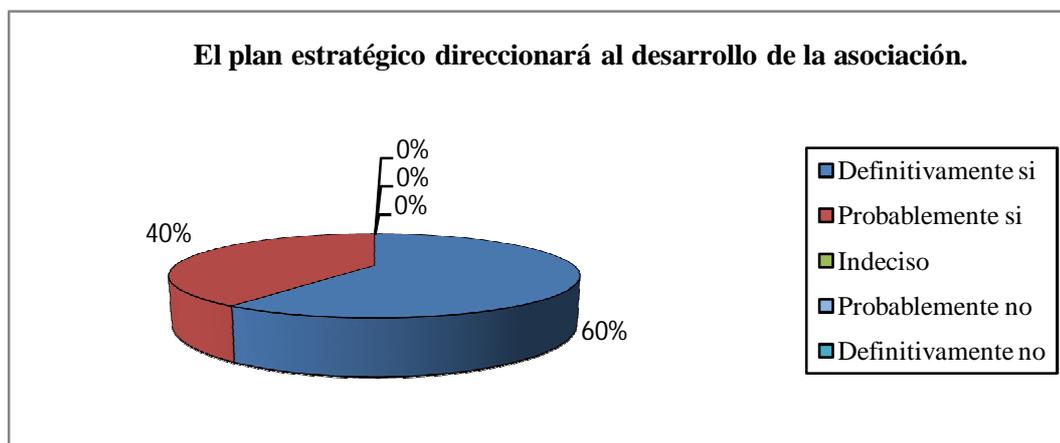
**Cuadro N°. 33 El plan direccionará al desarrollo.**

<b>El plan estratégico direccionará al desarrollo de la Asociación.</b>				
<b>7</b>	<b>N°</b>	<b>ALTERNATIVAS</b>	<b>FRECUENCIAS</b>	<b>%</b>
	5	Definitivamente sí	40	60%
	4	Probablemente sí	27	40%
	3	Indeciso	0	0%
	2	Probablemente no	0	0%
	1	Definitivamente no	0	0%
		<b>TOTAL</b>	<b>67</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico N°. 31 El plan direccionará al desarrollo.**



**Fuente:** Clientes de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

En este cuestionamiento se planteó la necesidad de verificar, si un plan estratégico direccionará el desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro. Por esta razón, el 60% de los encuestados establecieron que definitivamente sí, mientras que 40% estimó que probablemente sí, argumentando así que el plan estratégico,

será la base elemental para gestionar los cambios, mediante la creación de una visión compartida, para que de esta forma los artesanos puedan competir estratégicamente en el mercado, creando ventajas competitivas, adaptándose al entorno, innovando sus artesanías, maximizando sus beneficios y así obtener mejores resultados en el futuro.

### 3.4.- Comprobación de la Hipótesis.

**HIPÓTESIS:** El plan estratégico con modelo de enfoque participativo permitirá direccionar al desarrollo organizacional a la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

La variable independiente, plan estratégico presenta dos indicadores que son los artesanos y clientes; mientras que la variable dependiente, Desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal, me permitirá presentar varios indicadores tales como definitivamente sí; o, probablemente sí. Se considera solo estas dos alternativas por que se toma en cuenta las respuestas generadas por la última pregunta establecida en la encuesta aplicada a los artesanos y clientes.

**Cuadro No. 34. Indicadores para establecer la Chi Cuadrada.**

	A	B		
	Personas encuestadas	Artesanos	Clientes	Tniof
1	Definitivamente sí	23	40	63
2	Probablemente sí	2	27	29
	<b>Tnioc</b>	<b>25</b>	<b>67</b>	<b>n = 92</b>

**Fuente:** Indicadores para establecer la Chi Cuadrada.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Fórmula para calcular las frecuencias absolutas.** 
$$nie = \frac{(Tniof) (Tnioc)}{n}$$

**n**

**nie** = frecuencia absoluta

**Tniof** = Total de las frecuencias absolutas observadas en la fila

**Tnioc** = Total de las frecuencias absolutas observadas en la columna

**n** = Tamaño muestral

**Cuadro No. 35. Resultados de la aplicación de las frecuencias esperadas.**

		A	B		
		Personas encuestadas	Artisanos	Cientes	Tniof
1	Definitivamente sí	nio = 23	nio = 40	78	
		nie = 17	nie = 46		
2	Probablemente sí	nio = 2	nio = 27	14	
		nie = 8	nie = 21		
<b>Tnioc</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>n = 92</b>	

**Fuente:** Indicadores para establecer la Chi Cuadrada.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

$$nieA1 = (63 \times 25) / 92 = 17$$

$$nieB1 = (63 \times 67) / 92 = 46$$

$$nieA2 = (29 \times 25) / 92 = 8$$

$$nieB2 = (29 \times 67) / 92 = 21$$

**Fórmula de la Chi Cuadrada.**

$$X^2 = \frac{(\text{nio} - \text{nie})^2}{\text{nie}}$$

**nie**

**X<sup>2</sup>** = Chi Cuadrada.

**nio** = Frecuencia absoluta observada.

**nie** = Frecuencia absoluta esperada.

$$X^2 A1 = (23-17)^2/17 = 2,12$$

$$X^2 = X^2 A1 + X^2 A2 + X^2 B1 + X^2 B2$$

$$X^2 A2 = (2-8)^2/8 = 4,5$$

$$X^2 = 9,11$$

$$X^2 B1 = (40-46)^2/46 = 0,78$$

$$X^2 B2 = (27-21)^2/21 = 1,71$$

**Fórmula para comparar la chi cuadrada.**

**gl = (f-1) (c-1)**, gl = grados de libertad

f = filas

$$gl = (2-1) (2-1) = 1$$

c = columnas del cuadro

De acuerdo al resultado obtenido por el grado de libertad y considerando un nivel de confianza del 95%, establecido en la tabla del anexo No. 15, se establece que el

valor de la chi cuadrada teórica es de 3,841, cuya cantidad es menor a la cantidad generada por la chi cuadrada calculada que es de 9,11, cuyo valor significa que nuestra hipótesis es real rechazando así la nula, es decir que el plan estratégico, definitivamente sí, direccionará al desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro, de la Comuna Sinchal.

### **3.5.- Conclusiones.**

1. Los datos establecidos por la matriz de observación, nos demuestran que la comunicación y planeación que realizan los artesanos es pasiva en su mayor porcentaje, estos resultados definen la problemática de confianza y creación de objetivos a largo plazo que impide el desarrollo de la asociación.
2. Con esta técnica de investigación, se pudo determinar que la asociación no cuenta con visión, misión y objetivos establecidos en algún documento que les acredite hacia donde van a proyectarse en el futuro, por esta razón existen falencias en el direccionamiento de las actividades que realizan los artesanos.
3. Es importante detallar que en una de las preguntas establecidas por las entrevistas el 50% de los artesanos consideró que la creación de la misión y visión proyectaría a la asociación hacia un mejor futuro; fundamentando así, que en base a estos elementos del plan, podrán desarrollarse en este mercado.
4. Los resultados generados por la entrevista a los clientes, nos demuestran la problemática que existe en la asociación; por ello, se debe considerar cada detalle para aplicar los mecanismos necesarios que permitan crear estrategias competitivas y así llevar a la asociación hacia un mejor futuro.
5. La aplicación de esta técnica de campo, nos permitió conocer las falencias de direccionamiento que poseen los artesanos y cuyos resultados permitieron establecer los modelos y elementos necesarios que permitan direccionar las actividades y así evolucionar y adaptar a la asociación en este mercado.

6. Es fundamental detallar, que de acuerdo a los resultados obtenidos por la encuesta pudimos comprobar la veracidad de nuestra hipótesis, la cual nos faculta que el plan estratégico direccionará al desarrollo organizacional de la asociación y su aplicación será elemental para mejorar su situación actual.

### **3.6.- Recomendaciones.**

1. Se recomienda que los artesanos se involucren más en la planificación y comunicación que realizan en sus actividades, de esta forma fortalecerán la confianza, que será fundamental para interactuar, tomar la decisión adecuada y mejorar la situación actual de la asociación trabajando en equipo.
2. Es muy importante que los artesanos establezcan la misión, visión y objetivos y en base a estos elementos del plan, desarrollar alternativas específicas de crecimiento organizacional, para que los resultados del plan faculten la aplicación del mismo y así lograr posicionar a la asociación en este mercado.
3. Obtener un mejor lugar en este tipo de mercado, será la base principal para que los directivos de Arte Oro, lleven a cabo la aplicación de los elementos del plan estratégico, de esta forma podrán innovar y adaptarse a los cambios que se presentan en el ambiente y así cumplir con sus expectativas a futuro.
4. Los artesanos deben desarrollar un análisis situacional del entorno interno y externo de la asociación, para conocer los cambios que se presentan en el ambiente y en base a esto, desarrollar estrategias competitivas que les permitan satisfacer las necesidades de sus clientes para crecer en este medio.
5. La capacitación será fundamental para mejorar el desempeño laboral de los artesanos, y así poder incrementar, profundizar y actualizar sus conocimientos, para fortalecer la gestión administrativa, y de esta forma la asociación pueda adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado.

6. La elaboración del plan estratégico permitirá a los artesanos alcanzar el desarrollo organizacional; además, se convertirá en la guía principal para gestionar las actividades y tener acceso a otros mercados y en base a esto, alcanzar la misión y visión establecida en el plan.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

**Plan Estratégico para la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro”, de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.**

#### **4.1.- PRESENTACIÓN.**

La aplicación del plan estratégico se ha convertido en uno de los instrumentos más fundamentales para el desarrollo económico de las pequeñas y grandes empresas que buscan hoy en día, fortalecerse, estructurarse y alcanzar el éxito en el mercado. Este tipo de mecanismo, es lo que genera que en la actualidad las empresas se vuelvan más competitivas en su ambiente laboral y de esta forma alcancen sus objetivos establecidos a mediano y largo plazo; esto fundamenta que en la actualidad las pymes sigan creciendo en el mercado nacional e internacional, asumiendo riesgos, enfrentando retos y adaptándose a los cambios constantes que se dan por la globalización; logrando así, posicionarse en el segmento de mercado que se desenvuelven.

Este proceso de cambio, involucra la creación de la misión y visión, que son indispensables para alcanzar los propósitos y fines de la organización; además, permiten mejorar la estructura, imagen y el desarrollo efectivo de las actividades en el campo administrativo y económico. Es así, como este complemento de la planeación estratégica, permitirá estructurarlos mecanismos necesarios que ayuden a sostener y viabilizar a la empresa, mediante un diagnóstico de los factores internos y externos que son los componentes necesarios que se deben gestionar por medio del análisis situacional establecido por una matriz FODA, para que los resultados sean eficientes y eficaces con el tiempo.

Es así, como este instrumento de diagnóstico, permitirá a los artesanos conocer las oportunidades que poseen en el mercado y así lograr evolucionar en este ambiente competitivo. Por esta razón, el plan estratégico que se elaborará en la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro, de la comuna Sinchal, tendrá como fin alcanzar el desarrollo organizacional, lograr la permanencia y crecimiento en el mercado artesanal; mediante la creación de los cursos de acción, programas y proyectos que servirán como guías para obtener la mejora continua de los artesanos. Este proceso de cambio estará fundamentado en la planeación estratégica, la cual se convertirá en la base principal para desarrollar estrategias y de esta forma crear ventajas competitivas, trabajar en equipo y hacerle frente a los cambios que se presentan en el mercado; por ello, los artesanos deben de innovar sus conocimientos para crecer en su ambiente laboral.

Con estas acciones, se podrán realizar diferentes cambios para beneficiar a la asociación a largo plazo; en base a esto, es que en el plan, también se establecerán la misión, visión y valores con el fin de tener una idea específica de que es lo que se quiere alcanzar en el futuro. Así mismo, se llevarán a cabo la elaboración de los objetivos estratégicos y procedimientos adecuados, que permitirán mejorar la actividad artesanal, alcanzar óptimos resultados en el mercado y adaptar a la asociación a los cambios que surgen en el mismo; de esta forma se podrá desarrollar un nuevo modelo de competitividad interna y externamente.

Este tipo de cambio planificado, llevará a los artesanos a tomar mejores decisiones, relacionarse continuamente, fortalecer la confianza y la comunicación efectiva, mejorando así; las actividades laborales, lo cual les permitirá asumir los riesgos que se presentan en el mercado; creando así, nuevas tendencias de diseño en sus artesanías, las cuales serán indispensable para innovar y cumplir con las expectativas de los clientes, logrando así, entrar en su mente satisfaciendo sus gustos y preferencias; además, se podrá precisar con exactitud las funciones operativas que se van a ejecutar en el mercado, lo cual será indispensable para cumplir con el plan, y así proyectar a la asociación hacia un mejor futuro.

## 4.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Este esquema nos representa gráficamente el consejo directivo, que va a formar parte de la Asociación Arte Oro, la cual servirá como base principal para que las actividades administrativas, productivas y ventas, se realicen con mayor efectividad y así obtener óptimos resultados, que nos permitan alcanzar los objetivos con el fin de mejorar la situación actual de los artesanos. A continuación detallamos la propuesta de la estructura organizacional de la asociación.

**Gráfico No. 32. Organigrama de la Asociación Arte Oro.**



Fuente: Organigrama de la asociación Arte Oro.  
Elaborado por: Luis Suárez Bacilio

### 4.2.1.- Órgano funcional del consejo directivo de la asociación Arte Oro.

**Funciones del presidente.-** Su actividad es controlar y dirigir el funcionamiento de la asociación, además debe convocar y presidir las reuniones del consejo directivo para tomar decisiones que beneficien el desarrollo de las actividades y de esta forma, garantizar la estabilidad de los artesanos en este tipo de mercado. Así tenemos:

- Ejercer la representación legal de la asociación.
- Organizar y presentar el plan de trabajo de la asociación.

- Apoyar las actividades de la asociación.
- Coordinar las actividades de la asociación.
- Cumplir y hacer cumplir las decisiones establecidas por consejo.
- Presentar informes periódicos de los avances de las actividades.

**Funciones del Vicepresidente.-** Su función es suplir al presidente en momentos que éste no se encuentre en la asociación y de esta forma ayudarlo en todos los asuntos en el que sea requerido su presencia, para que los avances en las actividades ejecutadas, sigan su curso y así alcancen el éxito a largo plazo. A continuación se detallan sus funciones.

- Sustituir al presidente en su ausencia.
- Mantener un alto nivel de conocimiento en las actividades que se realizan en la asociación.
- Coordinar efectivamente las acciones ejecutadas para que los artesanos alcancen un mejor desarrollo laboral.
- Participar en cada una de las funciones planificadas.

**Funciones del secretario.-** Las funciones que ejerce el secretario de la asociación están relacionadas con el ambiente laboral de los artesanos, lo cual generará que se cree un ambiente de confianza en la empresa; así mismo, esta persona se encargará de convocar a las reuniones, custodiar y ordenar los archivos que se encuentran en la misma, con el fin de organizar mejor y así ganarse la confianza de los socios. Así tenemos.

- Receptar y archivar documentos.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas, normas y procedimientos de la asociación.
- Informar las actividades que se realizan en la asociación.
- Mantener actualizados la documentación de los clientes.
- Atender las visitas de los turistas que visitan el local.

**Funciones del contador.-** Este es un elemento muy importante para el crecimiento económico de la asociación, su responsabilidad se centra en la gestión financiera de la misma, con la cual se podrá garantizar que los artesanos obtengan mejores beneficios y de esta forma mejoren la situación económica en la que se encuentran. Así tenemos.

- Asegurar la liquidez de la asociación.
- Optimizar los recursos de los artesanos.
- Optimizar las inversiones que se van a realizar en la asociación.
- Hacer que la asociación obtenga beneficios.
- Controlar la gestión financiera de la asociación.
- Llevar la contabilidad de la asociación.

**Funciones del administrador.-** Esta persona debe de contar con espíritu emprendedor, poseer una mejor iniciativa, y realizar las acciones basadas en la visión establecida por la asociación, lo cual permitirá realizar los debidos cambios para hacerle frente a la competencia, a continuación detallamos las funciones del administrador.

- Realizar estrategias para la orientación al cliente.
- Poseer habilidades en la toma de decisión.
- Poseer liderazgo participativo.
- Capacidad de negociar.
- Mejorar las comunicaciones entre los artesanos.
- Habilidad en planeación.
- Conocer el desarrollo del talento humano.
- Realizar estudios de mercado para la asociación.

**Funciones del coordinador de producción.-** Su función es controlar las actividades, para que las artesanías no pierdan su calidad, ni su diseño al momento de darle el acabado final sólo así, se podrá mantener la credibilidad de los clientes.

A continuación detallamos las funciones del coordinador de producción.

- Lograr un excelente rendimiento artesanal
- Organizar el proceso productivo.
- Controlar el rendimiento de los artesanos.
- Optimizar la materia prima.
- Controlar el proceso del producto terminado.
- Mejorar la confiabilidad y calidad de la artesanía.

**Función del coordinador de diseño y ventas.-** Su función es desarrollar estrategias y explorar el mercado con el fin de conocer los cambios que se presentan en los gustos y preferencias de los clientes, de esta forma se podrá aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. En base a esto detallamos sus funciones.

- Organizar y controlar las ventas de la asociación.
- Establecer metas.
- Calcular la demanda y pronosticar las ventas
- Monitorear el mercado.
- Motivar y guiar las fuerzas de ventas.
- Investigación de mercado y generar publicidad.

#### **4.3.- ELEMENTOS PRINCIPALES DEL PLAN ESTRATÉGICO.**

##### **1.- Filosofía.**

La Asociación Arte Oro, se constituye con la sabiduría en la ética moral, y competitiva, aprovechando con responsabilidad social cada recurso disponible para innovar y cumplir con las diferentes necesidades que existen en el medio artesanal, de esta forma cumpliremos con el desarrollo administrativo y económico de la asociación, de la provincia y del país en general.

## **2.- Misión.**

Proporcionar artesanías de calidad, mediante el diseño y creatividad, para que puedan adaptarse a las diferentes necesidades de los clientes, permitiendo así, garantizar el proceso de eficiencia y eficacia de la labor artesanal, de esta forma aseguraremos una adecuada rentabilidad, permanencia y desarrollo organizacional de la asociación en este tipo de mercado.

## **3.- Visión.**

Liderar el mercado artesanal de la Provincia de Santa Elena, mediante la elaboración de artesanías, cumpliendo con las exigencias del ambiente, empleando siempre las tendencias actuales en diseño e innovación, para convertirnos en una asociación creativa, eficiente y eficaz, que nos permita ser reconocidos como artesanos de mayor competitividad en nuestro medio y a nivel nacional.

## **4.- Objetivos.**

### **4.1.- Objetivo General.**

Alcanzar el desarrollo organizacional, mediante la propuesta de un plan estratégico que nos permita obtener una mejor planificación y desempeño en el ambiente laboral, para que nos garantice el desarrollo de una ventaja competitiva y nos ayude al crecimiento continuo en el mercado artesanal.

### **4.2.- Objetivos Específicos.**

- Capacitar al talento humano mediante talleres de planeación estratégica, proceso administrativo y gestión administrativa para mejorar la efectividad laboral y tomar las decisiones oportunas y adecuadas al cambio.

- Diseñar estrategias, mediante los resultados del análisis FODA, para determinar las acciones que permitan el cumplimiento de las mismas.
- Elaborar artesanías de calidad, mediante responsabilidad social e ideas innovadoras para satisfacer las necesidades que se presentan en el mercado
- Monitorear continuamente la aplicación de estrategias, mediante los sistemas de controles establecidos en el plan, para medir los respectivos avances, que permitan el cumplimiento de nuestro objetivo.

### **5.- Principios y valores corporativos.**

Los principios son establecidos para fortalecer la misión y visión de la asociación; cuya aplicación fomentará la optimización los recursos que serán necesarios para alcanzar el desarrollo organizacional y económico de los artesanos; en base a esto detallamos los principios y valores:

- **Eficiencia.-** Capacidad para producir al máximo, innovadores diseños en artesanías y así conseguir un efecto positivo en la satisfacción del cliente.
- **Eficacia.-** Alcanzar la meta en un tiempo determinado, para que los resultados beneficien al desarrollo organizacional de la asociación.
- **Calidad.-** Producir artesanías de calidad para garantizar el reconocimiento efectivo de nuestra asociación y la credibilidad del cliente.
- **Responsabilidad.-** Obtener un óptimo desenvolvimiento laboral como artesanos, para cumplir con los clientes nacionales y extranjeros.
- **Equidad.-** Tratar a los socios y clientes de forma íntegra, sin perjuicios, con trato justo y de forma cortés para obtener una mutua satisfacción.
- **Flexibilidad.-** Para generar cambios en políticas y estrategias que puedan adaptarse a la Asociación a los cambios que se presentan en el ambiente.
- **Creatividad.-** Generar ideas innovadoras y fortalecer la habilidad del artesano con el fin de cumplir con las necesidades de los clientes.
- **Trabajo en equipo.-** Para llevar un proceso adecuado en el acabado de las artesanías y satisfacción en el ambiente laboral.

- **Vocación de Servicio.-** Promover la filosofía laboral fundamentada en hábitos, actitudes de cortesía, comunicación positiva e interés por las necesidades de los clientes.

## 6.- Análisis situacional FODA – DAFO.

Es muy importante detallar que este tipo de diagnóstico, nos ayudará a conocer las falencias que posee la asociación, cuyos resultados permitirán estructurar los diferentes mecanismos claves que nos enfocarán a fortalecer las estrategias. Esta herramienta de análisis situacional FODA, será la base principal para que los artesanos establezcan vínculos con sus clientes, establezcan buenas relaciones laborales y trabajen en equipo, sólo así podrán alcanzar beneficios en un futuro.

**Cuadro No. 36. Matriz FODA.**

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Taller propio.</li> <li>2. Personal creativo e innovador.</li> <li>3. Conocimiento y experiencia en la rama artesanal.</li> <li>4. Ofrecer un producto 100% artesanal.</li> <li>5. Buen servicio al cliente.</li> <li>6. Contar con herramientas necesarias.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de coordinación y comunicación entre los artesanos.</li> <li>2. Poca publicidad y promoción.</li> <li>3. No hay capacitación constante.</li> <li>4. Carencia de trabajo en equipo.</li> <li>5. Ubicación del local en un lugar no estratégico.</li> <li>6. No hay recursos económicos.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Visita de turistas nacionales y extranjeros.</li> <li>2. Participación en las ferias.</li> <li>3. Reconocimiento en el mercado nacional e internacional por medio de los nexos con la fundación Santa María del Fiat.</li> <li>4. Respaldo del Ministerio de Turismo y Producción.</li> <li>5. Aprovechar la tecnología.</li> <li>6. Mayor demanda en agosto – febrero.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia de los artesanos de la ruta del Spondylus.</li> <li>2. Entrada de Yambal y Avon.</li> <li>3. Cambio en los gustos y preferencias de los clientes.</li> <li>4. Inestabilidad política.</li> <li>5. Alto costo de la materia prima.</li> <li>6. Carencia de fuentes de financiamiento.</li> </ol>

**Fuente:** Análisis FODA de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Cuadro No. 37. Análisis estratégico de la matriz FODA.**

<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
<p>1. Aprovechar las instalaciones y herramientas para innovar las artesanías y transformar las áreas en beneficio de un mejor desempeño laboral. (F1, F6, O5).</p> <p>2. Mantener el prestigio de los artesanos y la credibilidad de los clientes para que seamos reconocidos en nuestro medio como una asociación creativa e innovadora. (F2, F4, O1).</p> <p>3. Establecer vínculos de comunicación efectiva con el cliente, fortalecer la confianza y conocer sus expectativas para crear un producto innovador que satisfaga sus necesidades. (F5, O6).</p>	<p>1. Ejecutar talleres de relaciones laborales para coordinar y desarrollar un mejor desenvolvimiento en la actividad artesanal. (D1, O2, O3).</p> <p>2. Realizar publicidad estratégica para captar la atención de nuevos clientes y así ser reconocidos a nivel nacional e internacional. (D2, O5).</p> <p>3. Desarrollar gestiones con instituciones gubernamentales para establecer convenios que nos ayuden a ampliar nuestra infraestructura. (D5, D6, O4).</p>
<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
<p>1. Diseñar proyectos innovadores para acceder a préstamos bancarios que nos permitan renovar las herramientas con el fin de crear artesanías de calidad (F1, A6)</p> <p>2. Desarrollar artesanías innovadoras para hacerle frente a los cambios en los nuevos gustos y preferencias que se presentan en el mercado. (F2, A3).</p> <p>3. Fortalecer la producción artesanal mediante ferias y capacitación de planeación estratégica, para hacerle frente a la competencia. (F4, A1, A2).</p>	<p>1. Capacitar al personal en cultura organizacional para fortalecer la confianza y las relaciones interpersonales y así hacerle frente a los cambios del ambiente. (D1, A3).</p> <p>2. Realizar talleres de proceso administrativo y productivo para optimizar la materia prima y recursos que posee la asociación. (D3, A5).</p> <p>3. Establecer un mejor trabajo en equipo mediante la comunicación efectiva y compromiso laboral para generar un clima agradable y un mejor desarrollo organizacional. (D4, A1).</p>

**Fuente:** Análisis estratégico de la matriz FODA de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Los cuadros que se detallan a continuación, corresponden a la evaluación de los factores internos y externos de la matriz FODA. La ponderación, es mínimo de 1 y un máximo de 4, siendo la calificación promedio de 2,50 el cual nos permitirá conocer la debilidad o la posición fuerte de la asociación Arte Oro en el mercado.

**Cuadro No. 38. Matriz de evaluación de los factores internos.**

<b>Factores críticos para el éxito.</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS.</b>			
• Taller propio.	0.20	3	0.60
• Personal creativo e innovador.	0.10	3	0.30
• Conocimiento y experiencia en la rama artesanal.	0.05	4	0.20
• Ofrecer un producto 100% artesanal.	0.10	4	0.40
• Buen servicio al cliente.	0.12	3	0.36
• Contar con herramientas necesarias.	0.15	4	0.60
<b>DEBILIDADES</b>			
• Inexistencia de coordinación y comunicación entre los artesanos.	0.05	2	0.10
• Poca publicidad y promoción.	0.05	2	0.10
• No hay capacitación constante.	0.05	2	0.10
• Carencia de trabajo en equipo.	0.05	1	0.05
• Ubicación del local en un lugar no estratégico.	0.02	1	0.02
• No hay recursos económicos.	0.06	2	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>2,95</b>

**Fuente:** Matriz de evaluación de los factores internos de la asociación Arte Oro.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Mediante la aplicación de la matriz de evaluación de los factores internos de la asociación Arte Oro, se obtuvo un valor de 2,95; lo que significa que poseen una fuerza internamente, pero al mismo tiempo tienen que mejorar sus debilidades para ser competitivos y desarrollarse estratégicamente en un futuro.

**Cuadro No. 39. Matriz de evaluación de factores externos.**

<b>Factores críticos para el éxito.</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
• Visita de turistas nacionales y extranjeros.	0.12	4	0.48
• Participación en las ferias.	0.08	4	0.32
• Crecimiento en el mercado nacional e internacional por medio de los nexos con la fundación Santa María del Fíat.	0.10	3	0.30
• Respaldo del Ministerio de Turismo y Producción.	0.10	2	0.20
• Aprovechar la tecnología.	0.05	2	0.10
• Mayor demanda en Agosto – Febrero.	0.12	4	0.48
<b>AMENAZAS</b>			
• Competencia de los artesanos de la ruta del Spondylus.	0.10	4	0.40
• Entrada de Yambal y Avon.	0.10	3	0.30
• Cambios en los gustos y preferencias de los clientes.	0.06	2	0.12
• Inestabilidad política.	0.05	2	0.10
• Alto costo de la materia prima.	0.05	2	0.10
• Carencia de fuentes de financiamiento.	0.07	3	0.21
<b>TOTAL</b>	<b>1.0</b>		<b>3,13</b>

**Fuente:** Matriz de evaluación de los factores externos de la asociación Arte Oro.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

Mediante la aplicación de la matriz de evaluación de los factores externos de la asociación Arte Oro, se obtuvo un valor de 3,13 el cual nos indica que los artesanos tienen muchas oportunidades de seguir creciendo en este medio laboral. Este resultado es fundamental para la elaboración del plan estratégico; ya que de esta forma, se podrá buscar las alternativas específicas para hacerle frente a los retos y cambios que se presentan en el mercado y así alcanzar los más altos niveles de estrategias competitivas y desarrollo organizacional en el mismo.

## **7.- Estrategias.**

Las estrategias de Desarrollo Organizacional y Crecimiento de Mercado, son las que se aplicarán en la asociación; por esta razón, se tomará como base, las que han sido establecidas en el análisis estratégico de la matriz FODA.

### **7.1.- Estrategia de Desarrollo Organizacional.**

**Objetivo:** Establecer vínculos de efectividad laboral mediante talleres de planeación estratégica y relaciones humanas para involucrar a todos los artesanos en el proceso operativo, productivo y administrativo de la asociación.

- Incrementar la eficiencia y eficacia en el área administrativa, productiva y ventas mediante la capacitación del proceso administrativo para generar competitividad y lograr la permanencia de la asociación en el mercado.

La capacitación del talento humano se ha convertido en una de las diferentes estrategias de mejoramiento organizacional; por ello, este objetivo nos permitirá ser competitivos y así aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado. En base a la aplicación de este tipo de entrenamiento del personal, mejoraremos la calidad de artesanías, la atención al cliente, obtendremos un eficiente liderazgo empresarial y desarrollaremos nuevas técnicas para la creación de un nuevo diseño y por ende incrementar su comercialización, alcanzando así, mejores beneficios y óptimos resultados, para la asociación.

### **7.2.- Estrategia de Crecimiento de Mercado.**

**Objetivo.-** Efectuar una campaña publicitaria y promociones en ventas personalizadas, mediante el uso de hojas volantes, trípticos, tarjetas de presentación, para generar una cadena de marketing que nos permita el crecimiento en el mercado a nivel provincial, nacional e internacional.

- Desarrollar la imagen corporativa en la percepción del cliente por medio de la atención personalizada, diseño, creatividad e innovación en la elaboración de artesanías para cumplir y satisfacer los gustos y preferencias que se presentan en el ambiente artesanal.

En estos tiempos, la publicidad se ha convertido en una herramienta de crecimiento de mercado; por esta razón, utilizaremos este medio para dar a conocer la calidad de artesanías que se elaboran en la asociación, y de acuerdo a esto, podemos explorar y explotar el mercado artesanal mediante las posibles combinaciones culturales que existen en nuestra provincia, convirtiéndonos así, una marca de artesanías original en nuestro medio y de esta forma expandirnos a nivel nacional e internacional.

#### **8.- Cursos de acción.**

Los cursos de acción son los actos específicos que los artesanos de la asociación Arte Oro, tendrán que emplear para alcanzar los propósitos que han sido establecidos en el plan estratégico, de esta forma las estrategias de mejoramiento y crecimiento guiarán al alcance de la visión de la misma.

Estas acciones ejecutadas por el personal de la asociación, son las que guiarán a que las actividades alcancen una misma meta y un objetivo final.

#### **9.- Políticas.**

Las políticas están interrelacionadas con las estrategias y los cursos de acción y son fundamentales para alcanzar con efectividad los objetivos establecidos en el plan, ya que serán las que guiarán al cumplimiento de los mismos. Por esta razón, su aplicación debe generar buenos resultados, para que los artesanos puedan tomar las decisiones adecuadas que les permitan adaptarse a los cambios que se presentan en el mercado artesanal.

**Cuadro No. 40. Cursos de acción de las estrategias de Desarrollo Organizacional.**

<b>Estrategias de Desarrollo Organizacional</b>	<b>Cursos de Acción.</b>	<b>Políticas</b>
Ejecutar talleres de relaciones laborales para coordinar y desarrollar un mejor desenvolvimiento en la actividad artesanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionarnos con los organismos seccionales para acudir a talleres de relaciones laborales.</li> <li>• Motivar al personal para desarrollar un liderazgo empresarial y así cumplir con las acciones ejecutadas.</li> <li>• Promover el espíritu de pertenencia para crecer en asociatividad.</li> </ul>	Promover la comunicación efectiva para hacerle frente a la problemática y a las necesidades que surgen en los programas y proyectos planteados.
Capacitar al personal en cultura organizacional para fortalecer la confianza y las relaciones interpersonales y así hacerle frente a los cambios del mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer las contingencias de las actividades para integrar al personal en la toma de decisión adecuada.</li> <li>• Involucrar al personal en la innovación artesanal para hacerle frente a los cambios del mercado.</li> <li>• Capacitar al personal en cultura organizacional.</li> </ul>	Establecer talleres de mejoramiento continuo para hacerle frente a los cambios que surgen en el ambiente laboral.
Establecer un mejor trabajo en equipo mediante la comunicación efectiva y compromiso laboral para generar un clima agradable y un mejor desarrollo organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación para coordinar y cumplir con las actividades dentro y fuera de la asociación.</li> <li>• Combinar talentos para desarrollar nuevas técnicas en la elaboración de artesanías.</li> <li>• Establecer incentivos económicos y reconocimientos al mejor artesano.</li> </ul>	Desarrollar un trabajo de equipo para participar en la toma de decisión, y así minimizar los problemas que surgen en la asociación.
Diseñar proyectos innovadores para acceder a préstamos bancarios que nos permitan renovar las herramientas con el fin de crear artesanías de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer nexos con la empresa privada para acceder a préstamos bancarios.</li> <li>• Gestionar mejor los trámites para que se cumplan con efectividad.</li> <li>• Establecer un porcentaje de las ventas para obtener un capital que nos permita cubrir el monto establecido en el proyecto.</li> </ul>	Motivar a los directivos para que se comprometan en el proceso de cambio y así gestión en mejorar las actividades planificadas.
Realizar talleres de proceso administrativo y productivo para optimizar la materia prima y recursos que posee la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar la materia prima mediante talleres de proceso productivo.</li> <li>• Promover el espíritu emprendedor para cumplir con las expectativas del mercado.</li> <li>• Fortalecer la función administrativa mediante el compromiso laboral.</li> </ul>	Maximizar las actividades productivas y optimizar los recursos disponibles de la asociación.

**Fuente:** Cursos de acción de las estrategias de Desarrollo Organizacional de la asociación arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Cuadro. No. 41. Cursos de acción de las estrategias de crecimiento de mercado.**

<b>Estrategias de Crecimiento de mercado.</b>	<b>Cursos de Acción.</b>	<b>Políticas</b>
Realizar publicidad estratégica para captar la atención de nuevos clientes y así ser reconocidos a nivel nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer las artesanías mediante los medios publicitarios: radio, televisión y prensa escrita para ser reconocidos en el mercado.</li> <li>• Desarrollar encuestas para conocer los cambios en los gustos y preferencias de los clientes.</li> <li>• Crear la página web de la asociación por medio de redes tecnológicas.</li> </ul>	Comprometer a los artesanos en el crecimiento y desarrollo de mercado para cumplir con las acciones planificadas.
Establecer vínculos de comunicación efectiva con el cliente, fortalecer la confianza y conocer sus expectativas para crear un producto innovador que satisfaga sus necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un test de servicio al cliente para cumplir con sus expectativas.</li> <li>• Fortalecer la confianza y el respeto mediante un trato justo con los clientes.</li> <li>• Crear un buzón de sugerencias para conocer la satisfacción del cliente.</li> </ul>	Mantener una mejor relación y confianza con el cliente para conocer y determinar sus gustos y preferencias.
Desarrollar artesanías innovadoras para hacerle frente a los cambios en los nuevos gustos y preferencias que se presentan en el mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer artesanías de calidad, con precio accesible que la competencia.</li> <li>• Diseñar artesanías con detalles innovadores que permitan expandir nuestro producto.</li> <li>• Involucrarnos en los cambios que se presentan en el mercado.</li> </ul>	Realizar un estudio de mercado cada 2 años para retroalimentar las actividades y así cumplir con las expectativas de los clientes.
Fortalecer la producción artesanal mediante ferias y capacitación de planeación estratégica para hacerle frente a la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar ferias en fechas estratégicas, 2 de noviembre y carnaval, para dar a conocer el proceso y acabado de nuestras artesanías.</li> <li>• Implementar un plan de producción artesanal para generar la permanencia de la asociación dentro y fuera del entorno.</li> <li>• Utilizar la materia prima adecuada para mantener nuestra imagen.</li> </ul>	Realizar un análisis situacional de la asociación para conocer las oportunidades que se presentan en el mercado y así hacerle frente a la competencia.
Mantener el prestigio de los artesanos y la credibilidad de los clientes para que seamos reconocidos en nuestro medio como una asociación creativa e innovadora.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la credibilidad del cliente mediante el cumplimiento en la entrega de artesanías.</li> <li>• Mantener actualizado los respectivos datos de nuestros clientes.</li> <li>• Establecer un porcentaje de descuento en la compra de contado.</li> </ul>	Cumplir con el pedido de artesanías en fechas reales para conservar la credibilidad de los clientes y el desarrollo de los artesanos.

**Fuente:** Cursos de acción de las estrategias de crecimiento de mercado de la asociación arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

## 10.- Programas.

Cambio y cultura organizacional, servicio al cliente y gestión administrativa son los programas que nos guiarán a alcanzar el propósito establecido dentro del plan estratégico, con estas actividades se buscará la mejora continua de la asociación.

- **Cambio y cultura organizacional.-** Para lograr obtener un mejor cambio organizacional dentro y fuera de la asociación, de esta forma se incrementará la capacidad, habilidad, confianza y creatividad de los artesanos, que serán indispensables para crear nuevos ideales que les permitan innovar, evolucionar y adaptarse a este tipo mercado.
- **Servicio al Cliente.-** En la actualidad mantener al cliente satisfecho es sinónimo de crecimiento de mercado; por esta razón es muy importante ganarse un lugar en la mente de ellos, sólo así se podrá asegurar el negocio y crear un futuro sustentable en la asociación; ya que éste, es el elemento y activo más valioso para generar confianza en el desarrollo empresarial.
- **Gestión administrativa.-** La gestión administrativa es considerada en la actualidad, como uno de los ejes fundamentales para conocer todos los mecanismos funcionales de la organización, de esta forma se puede planear, organizar, controlar y ejecutar, mejorar las actividades para que los directivos tomen la decisión adecuada y así hacerle frente a las contingencias que se presentan en el ambiente artesanal.

Estos programas son los que guiarán a cumplir el objetivo final que se ha establecido en el plan estratégico, en los cuales se darán a conocer las actividades ejecutadas, con sus respectivos responsables para que los resultados sean beneficiosos. A continuación en los cuadros detallamos cada uno de los programas que van a ser aplicados para alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal.

**Cuadro No. 42. Programa de Cambio y cultura organizacional.**

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Horas</b>	<b>Periodo de realización</b>	<b>Responsable</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Contenido del programa</b>
Cambio y cultura organizacional	Fortalecer la confianza y cultura organizacional de los artesanos mediante capacitaciones en relaciones laborales, participación activa, comunicación y trabajo en equipo, para establecer un clima laboral agradable y satisfactorio en beneficio de la asociación.	8 horas al mes	Noviembre del 2012	Presidente: Sr. Camilo Domínguez.	32 artesanos de la asociación Arte Oro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizan recursos y mejoran las actividades de los artesanos.</li> <li>• Los artesanos son más activos, creativos e innovadores.</li> <li>• Desarrollan un mejor trabajo en equipo.</li> <li>• Surge la combinación de talentos para la innovación de artesanías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Cultura laboral.</li> <li>• Estilo de liderazgo.</li> <li>• Comunicación efectiva.</li> <li>• Paz laboral.</li> <li>• Desarrollo integral del personal.</li> <li>• Planeación de relaciones laborales.</li> </ul>

**Fuente:** Programa de cambio y cultura organizacional de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Procedimientos del programa de Cambio y cultura organizacional.**

- Identificar a la persona que va a capacitar a los artesanos de la Asociación.
- Desarrollar los temas específicos que se van a dar en la capacitación.
- Organizar al personal para obtener un mejor desarrollo en la capacitación.
- Distribuir los recursos necesarios que se van a utilizar en el proceso de capacitación.
- Evaluación del personal capacitado, para desarrollar las perspectivas futuras de la Asociación.

**Cuadro No. 43. Cronograma de cambio y cultura organizacional.**

Años	2012				2013	2014	2015	2016
Actividades	Noviembre.							
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4				
Establecer la importancia del trabajo en equipo.								
Cambio y cultura organizacional para generar una mejor comunicación efectiva.								
Como desarrollar la paz laboral y la integridad de los artesanos.								
Planificar las funciones laborales para generar una mejor interacción en los artesanos								

**Fuente:** Cronograma de cambio y cultura organizacional.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Cuadro No. 44. Programa de Servicio al Cliente.**

<b>Programa</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Horas</b>	<b>Periodo de realización</b>	<b>Responsable</b>	<b>Dirigido a:</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Contenido del programa</b>
Servicio al cliente.	Conocer el nivel de satisfacción mediante capacitación del servicio al cliente para fortalecer la fidelidad y cumplir con sus expectativas en los gustos y preferencias.	8 horas al mes	Junio del 2013	Presidente: Sr. Camilo Domínguez.	32 artesanos de la asociación Arte Oro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la credibilidad del cliente.</li> <li>• Conserva la lealtad del cliente.</li> <li>• Desarrolla una mejor participación de mercado.</li> <li>• Difusión gratuita de la asociación por parte de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos que conforman la satisfacción del cliente.</li> <li>• Fórmulas para determinar el nivel de satisfacción del cliente.</li> <li>• Enfoque a la excelencia del servicio al cliente.</li> <li>• ¿Cómo analizar los paradigmas sociales y culturales de los clientes?</li> </ul>

**Fuente:** Programa de servicio al cliente de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

### Procedimientos del programa de servicio al cliente.

- Identificar al elemento idóneo que va a capacitar a los artesanos de la Asociación.
- Desarrollar los temas específicos que se van a dar en la capacitación.
- Organizar al personal para obtener una mejor participación en la capacitación.
- Distribuir los recursos económicos necesarios, para lograr la capacitación.
- Evaluación de la capacitación para conocer las ventajas y desventajas que posee el personal y de esta forma poder mejorar la atención del cliente.

**Cuadro No. 45. Cronograma de Servicio al cliente.**

Años	2013				2014	2015	2016
Actividades	Junio.						
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4			
Conocer la importancia del servicio al cliente.							
Determinar las claves para mantener una comunicación efectiva cliente - artesano.							
La calidad en el servicio como estrategia competitiva.							
Técnicas para determinar las necesidades y los problemas de los clientes.							

**Fuente:** Cronograma de servicio al cliente.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Cuadro No. 46. Programa de gestión administrativa.**

<b>Programa.</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Horas</b>	<b>Periodo de realización</b>	<b>Responsable</b>	<b>Dirigido a</b>	<b>Beneficios</b>	<b>Contenido del programa.</b>
Gestión administrativa.	Mejorar las actividades laborales mediante capacitación en gestión administrativa para generar acciones eficaces y hacerle frente a las contingencias que se presentan en la asociación.	8 horas al mes	Octubre del 2014	Presidente: Sr. Camilo Domínguez.	32 artesanos de la Asociación Arte Oro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye al alcance de los objetivos y propósitos de la Asociación.</li> <li>• Efectividad en la gestión administrativa.</li> <li>• Orienta a la Asociación al futuro.</li> <li>• Ayuda a pronosticar los volúmenes de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso administrativo.</li> <li>• La gestión administrativa moderna.</li> <li>• Elementos de la gestión administrativa.</li> <li>• Administración del talento humano.</li> <li>• Gestión y liderazgo.</li> </ul>

**Fuente:** Programa de gestión administrativa de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

### Procedimientos del programa de Gestión Administrativa.

- Identificar a la persona que va a capacitar a los artesanos de la asociación.
- Desarrollar los temas específicos que se van a dar en la capacitación.
- Asesorar al personal para obtener una mejor participación en la capacitación.
- Distribuir los recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación.
- Evaluar al personal capacitado con el fin de conocer los mecanismos necesarios que van a mejorar las actividades en la asociación.

**Cuadro No. 47. Cronograma de Gestión Administrativa.**

Años	2014				2015	2016
Actividades	Octubre.					
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4		
Conocer la importancia del proceso administrativo.						
Como disminuir los conflictos internos.						
Importancia de la Administración del talento humano.						
Alcance de la gestión administrativa en la asociación.						

**Fuente:** Cronograma de gestión administrativa.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

## 11.- Proyectos.

Los proyectos se definen como un conjunto de actividades escritas, las cuales se encuentran interrelacionadas y coordinadas con el fin de poder alcanzar el objetivo establecido en el plan general, de esta forma permitirán generar ideas para que sean ejecutadas en un tiempo específico, y así lograr un resultado exitoso que beneficie al desarrollo de la asociación Arte Oro, para que pueda proyectarse hacia un mejor futuro dentro y fuera del mercado, así tenemos:

- **Distribución de los departamentos de administración, producción y venta.**-En el ámbito de desarrollo y la perspectiva organizacional, este propósito debe proyectar una mejor alternativa para alcanzar los objetivos del plan; por ello, este instrumento busca crear y alcanzar mejores resultados en cada área, de esta forma los artesanos podrán desarrollar mejor sus destrezas y habilidades incrementando su capacidad, y así, dar soluciones a los problemas que se presentan en la asociación.
- **Renovación e innovación de las herramientas con la nueva tecnología.**- Este proyecto nos permitirán, mejorar el diseño y calidad para mantenernos al margen de la competencia y así ser reconocidos a nivel local, provincial, nacional e internacional, como artesanos innovadores y creativos en la elaboración de artesanías en tagua, perlas, cacho de vaca y joyas en oro y plata, cumpliendo así, con los gustos y preferencias de los clientes y así enfrentar los retos que se presentan en el mercado artesanal.
- **Establecer la gestión administrativa con calidad total.**- En la actualidad es muy importante contar con una administración de calidad, para que las gestiones sean ejecutadas con efectividad de esta forma generen beneficios internos y externos a largo plazo; por ello, cada acción ejecutada se debe planificar eficazmente, para alcanzar este propósito y así, involucrar al personal de la asociación en la innovación artesanal.

**Cuadro No. 48. Distribución de los departamentos de administración, producción y venta de la Asociación.**

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de inicio y final	Involucrados.	Responsables	Impacto	Costos
Distribución de los departamentos de administración, producción y venta.	Desarrollar un excelente ambiente laboral mediante la distribución de las áreas respectivas que nos permitan mejorar la imagen corporativa y la satisfacción en las actividades laborales de los artesanos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar fuente de financiamiento en la empresa privada.</li> <li>• Motivar al personal que aporte económicamente para cubrir una parte del costo establecido en el proyecto.</li> </ul>	Diciembre 2012 hasta marzo 2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 artesanos de la asociación Arte Oro, en la cual:</li> <li>• 2 intervienen en las ventas.</li> <li>• 1 atención al cliente.</li> <li>• 12 en el diseño y proceso del producto.</li> <li>• 4 en proceso final de la artesanía.</li> <li>• 1 interviene en la administración.</li> <li>• 2 en la gestión general de la asociación.</li> </ul>	Presidente: Sr. Camilo Domínguez.	Mediante la creación o distribución de los diferentes departamentos, se buscará incrementar la efectividad laboral en cada una de las áreas asignadas respectivamente, con el fin de gestionar mejor las actividades internas y externas de la asociación.	\$3510,00

**Fuente:** Proyecto de distribución de las áreas administrativas, producción y ventas de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Cuadro No. 49. Renovación e innovación de las herramientas con la nueva tecnología.**

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de inicio y final	Involucrados.	Responsables	Impacto	Costos
Renovación e innovación de las herramientas con la nueva tecnología.	Desarrollar artesanías de calidad mediante el uso de herramientas sofisticadas que permitan adaptarnos a al ambiente y hacerle frente a la competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar apoyo financiero en la corporación Financiera Nacional. CFN.</li> <li>• Buscar financiamiento en la empresa privada.</li> </ul>	Julio 2013 a julio del 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 artesanos de la asociación Arte Oro en la cual:</li> <li>• 12 artesanos intervienen en el diseño y mejoramiento de las artesanías.</li> <li>• 2 se capacitan para el manejo de las nuevas herramientas y maquinarias.</li> <li>• 2 realizan un análisis de los cambios del ambiente.</li> </ul>	Presidente: Sr. Camilo Domínguez.	La implementación de las nuevas herramientas permitirán diseñar mejores modelos de artesanías y con mejor calidad, de esta forma la asociación podrá hacerle frente a la competencia y así cumplir con las expectativas de sus clientes.	\$20914,27

**Fuente:** Proyecto renovación e innovación de las herramientas con la nueva tecnología de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Cuadro No. 50. Establecer la gestión administrativa con calidad total.**

Proyecto	Objetivo	Actividades	Fecha de inicio y final	Involucrados	Responsables	Impacto	Costos
Establecer la gestión administrativa con calidad total.	Mejorar las funciones laborales de cada departamento, mediante el establecimiento de la gestión administrativa con calidad total, para la optimización del uso de todos los recursos disponibles que posee la asociación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la capacitación mediante el respaldo de los entes seccionales de nuestro medio.</li> <li>• Buscar talentos expertos en los temas.</li> </ul>	Noviembre 2014 hasta Febrero del 2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 32 artesanos de la asociación Arte Oro en la cual:</li> <li>• 2 gestionan los avances de los proyectos.</li> <li>• 4 coordinan las actividades ejecutadas dentro y fuera de la asociación.</li> <li>• 2 administran los recursos disponibles de la asociación.</li> </ul>	Presidente: Sr. Camilo Domínguez.	Con esto se logrará alcanzar el desarrollo eficaz en todas las áreas que posee la asociación, mejorar los procesos en la elaboración de artesanías, optimizar los procedimientos internos, mejorar la atención al cliente, incrementar las ventas y expandirnos en otros mercados.	\$2000

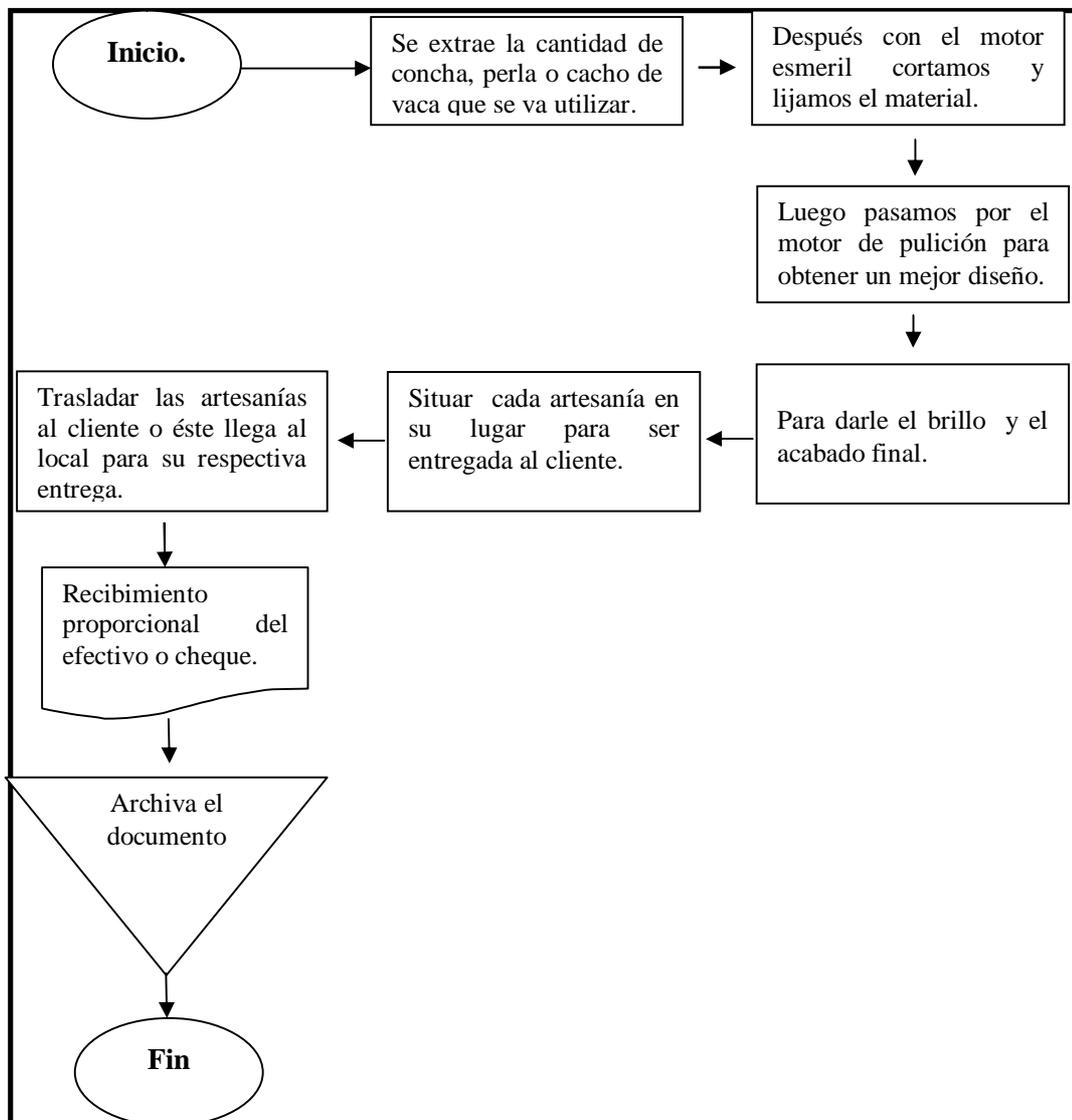
**Fuente:** Proyecto establecer la gestión administrativa con calidad total para la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

## 12.- Procedimientos.

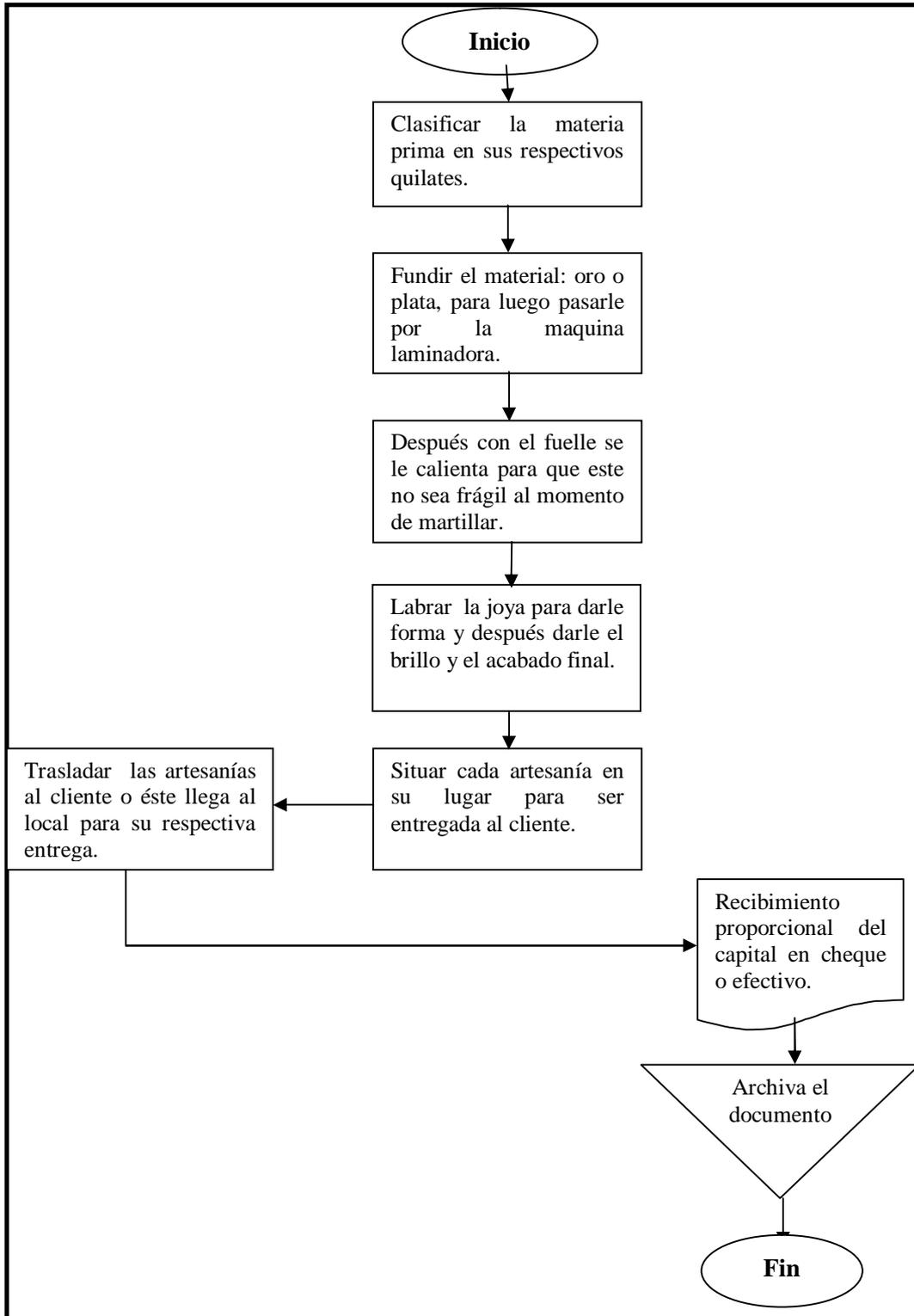
Es una secuencia de pasos cronológicos que permiten realizar una labor de forma correcta y específica para generar mayor efectividad en los resultados de los planes estratégicos. En este proceso, cada actividad será ejecutada de forma eficaz para desarrollar nuevos ideales y así crear un ambiente competitivo en el mercado.

**Gráfico No. 33 Proceso de artesanías en concha Spondylus, perlas, etc.**



Fuente: Proceso de elaboración de artesanías  
Elaborado por: Luis Suárez Bacilio.

**Gráfico No. 34 Proceso de artesanías en oro y plata.**



Fuente: Proceso de artesanías en oro y plata  
Elaborado por: Luis Suárez Bacilio.

### **13.- Planificación Operativa.**

El plan operativo de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal, se constituye de acuerdo a las actividades que han sido establecidas en el plan estratégico, en la cual están incluidos los programas, proyectos, cursos de acción y otros elementos importantes que nos darán la información necesaria para orientar las actividades ejecutadas y de esta forma fortalecer los niveles de resultados que nos permitan cumplir con las expectativas de los artesanos y con el propósito establecido en el plan.

Este tipo de plan, servirá como base principal para especificar, en qué momento se van a ejecutar las actividades y en base a esto monitorear y controlar el seguimiento de las mismas; de esta forma, se podrá cumplir con los objetivos establecidos en los programas y proyectos; es decir, que el plan operativo, nos permitirá ver el resumen de las acciones ejecutadas y el avance del plan estratégico en cada período de tiempo establecido.

Por esta razón, es muy importante que los responsables de la ejecución de los proyectos y programas se sientan comprometidos, para que tomen muy en cuenta cada detalle e inconveniente que se identifique en su avance, además tienen que coordinar y ser comunicativos para que los resultados sean exitosos y beneficien a la asociación a largo plazo, de esta forma su efecto generará un mejor nivel de alcance a futuro.

Los costos que han sido establecidos en los proyectos, se realizarán con sus respectivas gestiones tanto internas como externamente, con el fin de acceder a créditos con instituciones financieras públicas y privadas, lo cual será fundamental para alcanzar nuestro propósito: a continuación detallamos el plan operativo de la Asociación Arte Oro de la Comuna Sinchal.

**Cuadro No. 51. Plan Operativo Anual de la Asociación Arte Oro.**

Programas y dependencias	Proyectos y actividades	Cronograma		Costo Estimado	Financiamiento (\$)			Responsables	Involucrados
		Inicio	Final		Propio	Crédito	Total		
Cambio y cultura organizacional	Creación y distribución de los departamentos de administración, producción y venta.	01/12/12	31/03/13	\$3510,00	\$1510,00	\$2000,00	\$3510,00	Presidente de la asociación, Sr. Camilo Domínguez	Todos los artesanos de la asociación Arte Oro.
Servicio al cliente	Renovación e innovación de las herramientas con la nueva tecnología.	01/07/13	31/07/14	\$20914,27	\$1914,27	\$19000,00	\$20914,27	Presidente de la asociación, Sr. Camilo Domínguez	Todos los artesanos de la asociación Arte Oro
Gestión administrativa.	Establecer la gestión administrativa con calidad total.	01/11/14	31/02/15	\$2000,00	\$500,00	\$1500,00	\$2000,00	Presidente de la asociación, Sr. Camilo Domínguez	Todos los artesanos de la asociación Arte Oro

**Fuente:** Plan operativo anual de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

#### **14.- Monitoreo, seguimiento y control.**

El sistema de monitoreo, seguimiento y control, requiere de mucha coordinación, comunicación y sobre todo un eficaz cumplimiento en las acciones que se van a realizar en los respectivos programas y proyectos que se han establecidos en el plan estratégico; por esta razón, para que se cumplan con efectividad, se necesita de un monitoreo continuo, para conocer los avances de las actividades ejecutadas, en las cuales, los coordinadores y responsables en realizar esta labor tendrán como fin, hacer cumplir cada acción, para obtener mejores resultados y de esta forma alcanzar el desarrollo organizacional que busca la asociación en este mercado.

**Informes periódicos de seguimiento.-** El consejo directivo de Arte Oro, elaborará a lo largo de cada año, los respectivos informes de los avances en los programas y proyectos, los cuales tendrán que proyectar el nivel de ejecución al inicio y al final de cada período establecido, para su respectivo análisis y retroalimentación; este proceso servirá como base para elaborar el informe final. Así mismo, este monitoreo permitirá verificar que la acción ejecutada, se realice de acuerdo a lo planificado por los artesanos de la asociación; en base a esto, podemos determinar las ventajas y desventajas que existen en la etapa de ejecución, lo cual será importante para hacerle frente a los problemas que se presentan en el desarrollo del plan.

De acuerdo a esto, el Sr. Camilo Domínguez, responsable general de los programas y proyectos, obtendrá periódicamente de los coordinadores asignados en cada área, los resultados obtenidos por cada acción ejecutada; de esta forma, los responsables de este proceso de cambio, presentarán los respectivos informes de los avances que han obtenido los programas y proyectos, los cuales servirán como base para que el presidente en una asamblea dé, a conocer a todos los artesanos como se está llevando a cabo el plan estratégico de la asociación. A continuación en los siguientes cuadros detallaremos como se va a desarrollar el monitoreo, seguimiento y control de las respectivas actividades del plan.

**Cuadro No. 52 Monitoreo, seguimiento y control. # 1.**

Programa.	Proyecto	Área	Actividad	Tiempo		Coordinador o responsable	Cumplimiento y avance	
				Inicio	Final		Cumplimiento	Avance
Cambio y cultura organizacional.	Distribución de los departamentos de: administración, producción y venta.	• Producción	• Controlar el proceso final del acabado de las artesanías para mejorar la calidad.	01/11/12	15/11/12	• Sr. Wilde Domínguez.	Se controlará y se verificará el cumplimiento de las actividades realizadas por cada coordinador o responsable.	En esta parte se detallarán los avances de cada acción ejecutada.
		• Administración	• Mejorar las gestiones internas y externas de la asociación eficiente y eficazmente para alcanzar el desarrollo organizacional.	01/11/12	15/11/12	• Sr. Milton Domínguez Q.		
		• Ventas	• Verificar cómo han evolucionado las ventas de artesanías	01/11/12	15/11/12	• Sr. Víctor Borbor Orrala.		
<p><b>Observación:</b> Cada responsable en las distintas áreas serán los encargados de vigilar si se están dando los avances de las acciones ejecutadas, de esta forma podremos cumplir con las expectativas que busca alcanzar la asociación a largo plazo. Por esta razón, los controles se realizarán cada 15 días como está definida en el gráfico.</p>								

**Fuente:** Monitoreo, seguimiento y control de las actividades del plan estratégico de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

**Cuadro No. 53. Monitoreo, seguimiento y control. # 2.**

Programa.	Proyecto	Área	Actividad	Tiempo		Coordinador o responsable	Cumplimiento y avance	
				Inicio	Final		Cumplimiento	Avance
• Servicio al cliente.	• Renovación de las herramientas con la nueva tecnología	• Ventas	Identificar el diseño que más se ha vendido.	1/06/2013	15/06/2013	• Sr. Víctor Borbor O.	Se controlará y se verificará el cumplimiento de las actividades realizadas por cada coordinador o responsable.	En esta parte se detallarán los avances de cada acción ejecutada.
		• Producción	Innovar las artesanías para mantener la credibilidad al cliente.	1/06/2013	15/06/2013	• Sr. Wilde Domínguez.		
• Gestión administrativa	• Establecer la gestión administrativa con calidad total	• Administración	Mejorar el proceso administrativo de la asociación.	1/10/2014	15/10/2014	• Sr. Milton Domínguez Quirumbay.		
		• Producción.	Optimizar la materia prima y mejorar la calidad de las artesanías.	1/10/2014	15/10/2014	• Sr. Wilde Domínguez.		
		• Ventas	Explorar el mercado artesanal para conocer los nuevos gustos y preferencias de los clientes.	1/10/2014	15/10/2014	• Sr. Víctor Borbor Orrala.		

**Observación:** Cada responsable en las distintas áreas serán los encargados de vigilar si se están dando los avances de las acciones ejecutadas con el fin de cumplir con las expectativas que busca alcanzar la asociación. Además los controles se harán cada 15 días como está considerada en el gráfico.

**Fuente:** Monitoreo, seguimiento y control de las actividades del plan estratégico de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal.

**Elaborado por:** Luis Suárez Bacilio.

## **15.- CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA.**

1. El plan estratégico es el esfuerzo de todos los involucrados de la asociación Arte Oro, el cual fue generado de acuerdo a las contingencias que poseen los artesanos en las actividades que realizan en las áreas de administración, producción y venta, cuya creación les permitirán evolucionar y hacerle frente a la competencia, basados en los principios de flexibilidad, lo cual será necesario para adaptarles a los cambios generados por la globalización.
2. Este tipo de plan, se convertirá en el instrumento principal de desarrollo organizacional de la asociación, y será generado por la visión, misión y objetivos, los cuales permitirán mejorar la situación actual y direccionarán las actividades de los artesanos hacia un mismo fin. Por ello, dentro de este proceso de cambio, se establecieron los programas y proyectos, que fueron fundamentales para preparar a la asociación a posicionarse y desarrollarse en este tipo de mercado.
3. La aplicación de las estrategias de crecimiento de mercado y mejoramiento organizacional, establecidos en el diseño del plan estratégico, fueron definidas gracias a un diagnóstico y análisis situacional FODA; cuyos resultados, fueron fundamentales para crear los mecanismos claves que servirán como base para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades, y de esta forma alcanzar el desarrollo organizacional de la asociación propuesta en el plan.
4. En base a este proceso planificado, es como el plan estratégico, permitirá mejorar el trabajo en equipo y fortalecer la gestión administrativa, las cuales influirán directamente en las actividades que realizan los artesanos, de la misma forma ayudará a modificar las estrategias y realizar una mejor calidad del proceso productivo de artesanías, creando así, ventajas competitivas en el entorno interno y externos, con el fin de crecer a nivel provincial y nacional.

## **16.- RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.**

1. Es necesario que el consejo directivo, establecido en el organigrama de la asociación, ejecute el plan estratégico, para que sea utilizado como guía en la toma de decisiones, de esta forma los directivos y artesanos podrán gestionarse mejor las actividades, internas y externas eficazmente; las cuales, serán fundamentales para alcanzar los propósitos establecidos en el plan, y para adaptar a la asociación a los cambios del mercado artesanal.
2. Para que el plan se convierta en un instrumento de efectividad y competitividad en el desarrollo organizacional, de acuerdo a su misión y visión institucional, cada miembro del consejo directivo, tendrá que ejercer el rol de líder, para establecer las condiciones necesarias que van a impulsar el desarrollo de la asociación, los cuáles serán generados por la ejecución de los programas y proyectos, que servirán para obtener un mejor nivel de desarrollo interno y externo en la misma.
3. Los artesanos deben realizar un análisis y diagnóstico situacional cada dos años en la asociación, para definir las estrategias específicas, de esta forma podrán conocer los cambios del mercado cuyos resultados les permitirán crear las medidas correctivas eficientes y eficaces, para hacerle frente a las debilidades internas y amenazas que se encuentran en las áreas deficientes de la misma y así alcanzar el desarrollo organizacional en un período de tiempo.
4. Con la aplicación de las estrategias establecidas en el plan, los artesanos podrán hacerle frente a los cambios que se presentan en el mercado; además, los directivos deben nombrar a un responsable que organice y gestione los proyectos, el plan operativo y estudio de mercado, para cumplir con las expectativas de la asociación y lograr la satisfacción de los clientes en el futuro, de esta forma, podrán expandirse y crear ventajas competitivas en otros segmentos de mercados ya sean éstos nacionales o extranjeros.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- ARANADA A. ALCÍDES (2007) Planificación Estratégica Educativa. Segunda edición.
- ÁLVAREZ T. MARTÍN G. (2006) Manual de planeación estratégica. Manual of Strategic, Planning.Panorama.Editorial. México.
- BERNARLD CESAR A.(2010) Metodología de la investigación. Tercera edición. Por Pearson Edición. Colombia.
- CAPRIOTTI PERI PAÚL (2008) Planificación estratégica de la imagen corporativa. Tercera edición. Editorial Ariel, S.A. Barcelona.
- CUMMINGS THOMAS G(2007) Desarrollo organizacional y cambio. 8va. Edición. Editorial THOMSON. México.
- DAFT RICHARD L, MARCIC (2006) Introducción a la administración. Cuarta edición. Editorial THOMSON. México.
- EDITORIAL VÉRTICE. (2008) Habilidades directivas. España.
- FERNÁNDEZ G. JOSÉ M.(2006) Planeación estratégica de ciudades. Nueva edición. Editorial Reverté. Barcelona.

- GANDOLFO GAJAN JUAN. (2007) Los seis pasos del planeamiento Estratégico. Editorial Aguilar.
- GOLDFEDER G. Y AGUILAR E.(2006) Planificación y administración. Un enfoque integrador. Editorial Trillas, S.A, de C.V. tercera reimpresión.
- LEFCOVICH, MAURICIO L.(2009) Desarrollo organizacional y su contribución al TQM. Editorial el Cid. Editorial. Argentina.
- MARTÍNEZ PEDRÓS DANIEL (2007) La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro del mando integral. Editorial. Díaz de Santos.
- MATILLA KATHY. (2008) Planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas. Primera edición en lengua castellana. Editorial VOC. Barcelona España.
- MEMBRADO M. JOAQUÍN. (2007) Metodologías avanzadas para la planificación y mejora. Ediciones Díaz de Santos. España.
- MÉNDEZ Á. CARLOS E. (2006) Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Cuarta edición. Editorial Limusa S.A

- METZGER M. DONAIRE V. (2007) Gerencia estratégica de mercado. Editores THOMSON. México.
- OCHOA G. OSCAR E. (2006) Derecho Civil I. primera edición. Editorial Texto C.A. Caracas.
- PAREDES G. WILSON G. MSc (2009) Como desarrollar una Tesis. Diseño Sanunga Juan Carlos. Impresión BIGcopy.
- PRIETO HERRERA JORGE E.(2005) Los proyectos: la razón del presente. Segunda edición ampliada. Bogotá.
- RAMOS M. GUADALUPE.(2007) Programa para educar valores. Cuarta edición. Editorial Paulina. Venezuela.
- RODRÍGUEZ V. JOAQUÍN (2007) Administración moderna de personal. Séptima edición. México.
- ZAMBRANO B. ADALBERTO. (2007) Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Primera reimpresión. Caracas.

#### **INTERNET.**

<http://www.arteytecnica.com.ar/>  
[www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com)  
[www.gestiópolis.com](http://www.gestiópolis.com)  
[planestrategicaper.blogspot.com/](http://planestrategicaper.blogspot.com/)

# ANEXOS

**Anexo N° 1. Acta de la Asamblea General Constitutiva de la Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería Arte Oro de la Comuna Sinchal.**

ACTA DE ASAMBLEA GENERAL CONSTITUTIVA

En la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia del Guayas, a los diez días, del mes de Agosto, de mil novecientos noventa y uno, siendo exastamente las veinte horas, en el domicilio del señor Abdón Domínguez Laynes, nos reunimos un grupo de personas que nos dedicamos a la actividad de trabajo en Joyería, con el fin de constituir una organización social, que propendá a la vida de sus miembros, para el conseguimiento de mejores condiciones de vida para quienes nos dedicamos a estas labores.- El señor Camilo Domínguez Quirumbay, una de las personas que cito a esta reunión, hace uso de la palabra y expresa lo siguiente: La presencia de todos nosotros el día de hoy, habla con claridad el deseo de unificarnos para lograr el mejoramiento de vida de quienes vamos a integrar esta Asociación y de nuestras familias, por lo que encontrandonos un número de personas que determina las Leyes de nuestro país, propongo que nombremos un Director de Asamblea y un Secretario Ad-Hon, para instalarnos en ASAMBLEA GENERAL CONSTITUTIVA, y proceder a fundar la organización, por lo que propongo los nombres de los señores: Holguer Domínguez Barzola y Filiberto Orrala Bacilio, para que ocupen estas dignidades respectivamente.- La sala aprueba por unanimidad lo planteado.- Inmediatamente los señores elegidos, toman posesión de sus cargos y elaboran el siguiente Orden del Día: 1o.- ELECCION DE UN DIRECTORIO PROVISIONAL.- 2o.- VARIOS Y RESOLUCIONES.- El cual fue aprobado por los asambleístas.- Acto seguido se procede a elegir al Directorio Provisional, el mismo que luego de una votación democrática y soberana, quedo conformado de la siguiente manera: PRESIDENTE: señor JUAN LUCAS DOMINGUEZ LAINES.- VICEPRESIDENTE: señor PEDRO ISIDRO BARZOLA BORBOR.- SECRETARIO: señor WILMER CRISTOBAL APOLINARIO ORRALA.- TESORERO: señor WILDE MARIANO DOMINGUEZ BARZOLA.- PRIMER VOCAL: señor CAMILO DOMINGUEZ QUIRUMBAY.- SEGUNDO VOCAL: señor CLAUDIO ORRALA POZO.- TERCER VOCAL: señor ROBERTO BORBOR TOMALA.- Acto seguido se procedio a tomarles el juramento a los directivos electos. Los que prometieron cumplir con honestidad la misión encomendada.- A continuación se paso al Segundo Punto.- El señor Victor Borbor Orrala, solicita la palabra y concedida que le fué, plantea la siguiente moción: Debido a la actividad a que nos dedicamos, propongo que la organización lleve el siguiente nombre: ASOCIACION DE TRABAJADORES AUTONOMOS EN JOYERIA " ARTE - ORO.- Puesta a consideración la moción propuesta, los asambleístas la aprueban por unanimidad y con votos de aplausos. El señor Pedro Pablo Rodríguez, plantea la siguiente moción: Que se entregue toda la potestad al Directorio, para que contrate los servicios de un señor Abogado, para que nos confecciones el Estatuto de la Asociación, así como toda la documentación pertinente para la aproba-

ACTA DE ASAMBLEA GENERAL CONSTITUTIVA

... ción de la vida jurídica.- Los asambleistas aprueban por unanimidad lo planteado.- El señor Jaime Borbor, plantea lo siguiente a la sala: Que todos los socios fundadores de la Asociación, entreguemos una cuota extraordinaria de S/.10.000.- Para gastos administrativos de la organización.- Puesta a consideración la moción. Los asambleistas aprueban por mayoría de votos.- Al no existir otro punto de que tratar el Director de Asamblea, solicita a los asambleistas se dé un receso de 20 minutos para pasar a limpio la presente Acta y que esta sea firmada por todos los asistentes.- La sala aprueba lo solicitado por el Director de Asamblea.- Concluido el receso solicitado, por secretaria se dá lectura del Acta, la misma que fué aprobada por UNANIMIDAD Y CON VOTOS DE APLAUSOS.- Siendo las veite y dos horas, con quince minutos, se procede a clausurar la presente Asamblea general Constitutiva, de hoy, diez de Agosto, de mil novecientos noventa y uno, para constancia Legal, firmamos todos los asistentes a la misma.



HOLGUER DOMINGUEZ BARZOLA  
DIRECTOR DE ASAMBLEA



FILIBERTO ORRALA BACILIO  
SECRETARIO AD-HON.



CAMILO DOMINGUEZ QUIRUMBAY



CRESENCIO DOMINGUEZ BARZOLA



CLAUDIO ORRALA POZO



FLOREZ DOMINGUEZ LAINES



EDDY DOMINGUEZ BARZOLA



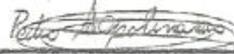
JAIME BORBOR ORRALA



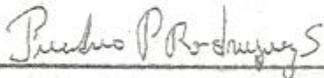
ACTA DE ASAMBLEA GENERAL CONSTITUTIVA



PEDRO BARZOLA BORBOR



PEDRO APOLINARIO ORRALA



PEDRO RODRIGUEZ SUAREZ



MILTON DOMINGUEZ QUIRUMBAY



VICTOR BORBOR ORRALA



ROBERTO BORBOR TOMALA



WILMER DOMINGUEZ BARZOLA



WILMER APOLINARIO ORRALA

CERTIFICO : Que las presentes copias certificadas, son de las Actas de la Asamblea General Constitutiva, realizada el 10 de Agosto, de 1.991, y que se encuentran en el Libro de Actas de nuestra Asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería " ARTE-ORO ", de la Comuna Sinchal, Parroquia - Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia del Guayas,

Lo certifico.-



WILMER APOLINARIO ORRALA

SECRETARIO

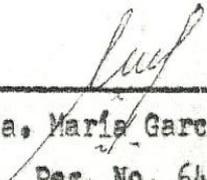
**Anexo N° 2. Certificado: Creación de la asociación Arte Oro.**

C E R T I F I C A C I O N

Por el presente documento, certifico haber entregado el asesoramiento Legal, a los Señores Miembros de la ASOCIACION DE JOYEROS " ARTE Y ORO ", de la Comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia del Guayas,

La Asesoría entregada a los Srs. de la Asociación, estuvo comprendida en el conocimiento de cada uno de sus afiliados en relación a su responsabilidad que adquieren como Entidad Jurídica, de la misma manera breves conceptos de Procedimiento Parlamentario y de Relaciones Humanas.

Atentamente.-

  
Abgda. María García de Gómez  
Reg. No. 6444

Notificaciones recibire en: Seis de Marzo No. 231 y Victor Manuel Rendón, Edificio de la Sociedad de Carpinteros. Tlf. 302717.  
Segundo Piso alto.- Oficina No. 4.

**Anexo No. 3. Herramientas y maquinarias que utilizan los artesanos de Arte Oro.**



Taladro eléctrico



Taladro manual.



Dremel



Laminadora



Motor de pulición



Tanita = pesa



Petargadoras y cortadora



Buril



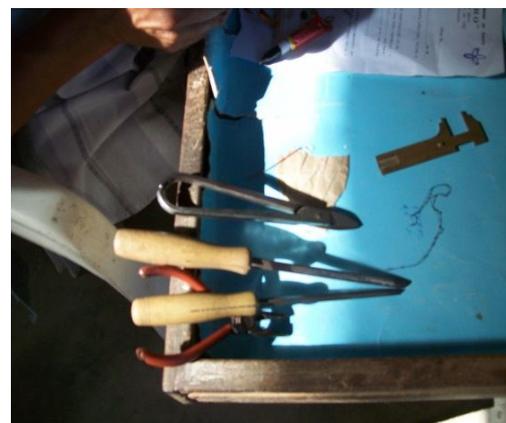
Marqueteros, pesa electrónica, hilera y playo



Calibrador

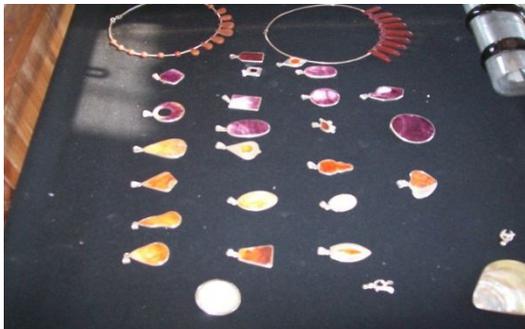


Fuelle



Pinzas, Tenazas y lima.

**AnexoNo. 4. Artesanías que se elaboran en la Asociación Arte Oro.**



**Anexo No. 5. Instalaciones de la Asociación Arte Oro, y lugar donde se realizó el proceso de elaboración del Plan Estratégico con la participación de los artesanos.**



Instalaciones.



Taller de producción de artesanías.



Participación activa de los artesanos. Definiendo las expectativas del plan.



Detalles sobre el futuro de la asociación, en base al estudio del plan estratégico.



**Anexo No. 6. Costo y presupuesto de los proyectos: Distribución de los departamentos y Gestión Administrativa con Calidad Total.**

**Costo de la distribución de los departamentos.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
Gestión y transporte	\$ 300,00
1 Escritorio	\$ 209,00
1 Computadora	\$ 600,00
1 Impresora	\$ 180,00
2 Galones de pintura	\$ 51,00
8 Sacos para masillar pared	\$ 120,00
4 Tablones de madera de 4 metros	\$ 48,00
1 Letrero publicitario	\$ 60,00
4 planchas de mdf de 2x4 metros	\$ 360,00
2 Vitrinas	\$ 320,00
2 Galones de goma blanca	\$ 50,00
1 Silla de escritorio	\$ 12,00
Mano de obra, gestión y transporte	\$ 1.200,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3.510,00</b>

**Autor:** Luis Suárez Bacilio.

**Costo de la Gestión Administrativa con Calidad Total.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
Gestión	\$ 200,00
Capacitador	\$ 1600,00
Transporte	\$ 100,00
Otros	\$ 100,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2000,00</b>

**Autor:** Luis Suárez Bacilio.

**Anexo No. 7.- Costo del proyecto de la renovación de las herramientas de Arte Oro.**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
Gestión y transporte	\$ 400,00
Taladro eléctrico	\$ 301,28
Máquina centrífuga	\$ 1.200,00
Máquina laminadora de joyería	\$ 12.500,00
Tanque de oxígeno	\$ 368,25
Soplete	\$ 253,00
Pulidora	\$ 745,00
Arco de calar regulable	\$ 71,50
Dremel	\$ 319,00
Torno colgante	\$ 685,00
Kid de trafilado	\$ 800,00
Kid pinzas y alicates	\$ 340,00
Kid de buril y limas	\$ 150,00
Dados de embutir	\$ 264,00
Kid de martillo de cincelar para moldear	\$ 150,00
Mandrill para anillos	\$ 175,00
Crisol para joyeros	\$ 85,00
Calibre digital	\$ 100,00
Balanza precisión	\$ 80,00
Kid de escofinas	\$ 180,00
Medidores de anillo	\$ 27,25
Torno de banco	\$ 1.690,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 20.914,27</b>

**Autor:** Luis Suárez Bacilio.

**Anexo No. 8. Modelo de entrevista aplicada a los artesanos de la asociación Arte Oro.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**OBJETIVO:** Recopilar la información pertinente en función del instrumento de investigación, que permita el diagnóstico situacional para la creación del Plan Estratégico de la Asociación Arte Oro, de la Comuna Sinchal.

**Datos del entrevistado:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

1.- ¿Según su criterio, cuáles serían los problemas que poseen los artesanos que impiden coordinar eficientemente y no les permiten alcanzar los fines que persigue la asociación?

2.- ¿Cuál cree usted, que son los motivos, por el que los artesanos no puedan trabajar en equipo, para ser más competitivos en el mercado?

3.- ¿Qué mecanismos cree usted que deben darse, para que la gestión administrativa se desarrolle eficiente y eficaz, y así los artesanos puedan alcanzar sus objetivos a largo plazo?

4.- ¿Si los artesanos desarrollaran estrategias, que ventajas cree usted que pueden generar para la asociación?

5.- ¿Cuál cree usted, que puede ser el resultado que surgiría en la asociación, si los artesanos realizaran una verdadera planeación?

6.- ¿Con la creación de la misión y visión, qué cambios cree usted, que pueden generar los artesanos en la asociación?

7.- ¿Según su criterio, que cree usted que podría generar la creación de un plan estratégico en la asociación?

**Gracias por su colaboración.**

**Anexo No. 9. Modelo de entrevista aplicada a los clientes de Arte Oro.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**OBJETIVO:** Recopilar la información pertinente en función del instrumento de investigación, que permita el diagnóstico situacional para la creación del Plan Estratégico de la Asociación Arte Oro, de la Comuna Sinchal.

**Datos del entrevistado:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuál es su opinión acerca del diseño de artesanías que elaboran los artesanos de arte Oro, cree que ha mejorado en la actualidad?

---

---

2.- ¿Según los cambios que genera el ambiente, cree que es muy importante que los artesanos tomen en cuenta la innovación en sus artesanías? ¿Por qué?

---

---

3.- ¿Por qué cree usted, que es importante que los artesanos se capaciten continuamente?

---

---

4.- ¿Por qué cree usted que es importante, que los artesanos implementen una buena planeación?

---

---

5.- ¿Qué ventajas cree usted, que puede alcanzar la asociación Arte Oro, con la creación de un plan estratégico?

---

---

**Gracias por su tiempo y colaboración.**

**Anexo No. 10. Modelo de encuesta aplicada a los artesanos de Arte Oro.**



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**OBJETIVO:** Recopilar la información pertinente en función del instrumento de investigación, que permita el diagnóstico situacional para la elaboración del Plan Estratégico de la asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

**Datos del informante:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Actividad que realiza en la asociación: \_\_\_\_\_

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumentos sírvase marcar con una **X** la alternativa que usted crea conveniente. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestra investigación.

1.- ¿Cree usted que existe coordinación, entre los directivos y artesanos para alcanzar los fines comunes de la asociación?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

2.- ¿Considera que la asociación posee en la actualidad recursos económicos - financieros suficientes para atender la demanda de sus clientes?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

3.- ¿Cree que los artesanos trabajan en equipo, para alcanzar mejores resultados en sus actividades?

Siempre	
Casi siempre	
Algunas veces	
Casi nunca	
Nunca	

4.- ¿Cómo califica usted la función administrativa de los directivos de Arte Oro en estos dos últimos años?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Mala	

5.- ¿Cree usted que los artesanos planifican para aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado actual?

Siempre	
La mayoría de veces	
A veces sí, a veces no	
Algunas veces	
Nunca	

6.- ¿Considera que la planeación es el medio indicado para que los artesanos desarrollen estrategias que les permitan seguir creciendo en el mercado?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7.- ¿Considera que la creación de la misión, visión y objetivos podrían proyectar a la asociación hacia un mejor futuro?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

8.- ¿Cree usted que se debe diseñar un plan estratégico para la asociación Arte Oro?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

9.- ¿Cree usted que el plan estratégico, direccionará al desarrollo organizacional a la asociación Arte Oro?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Probablemente no	

**Gracias por su tiempo y colaboración.**

## Anexo No. 11. Modelo de encuesta aplicada a los clientes de Arte Oro.



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**OBJETIVO:** Recopilar la información pertinente en función del instrumento de investigación, que permita el diagnóstico situacional para la elaboración del plan estratégico de la asociación de Trabajadores Autónomos en Joyería “Arte Oro” de la comuna Sinchal, Parroquia Manglaralto, Cantón Santa Elena, Provincia de Santa Elena.

**Datos del informante:**

Nombre: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha: \_\_\_\_\_

Actividad que realiza en la asociación: \_\_\_\_\_

**INSTRUCTIVO:** Para contestar este instrumentos sírvase marcar con una **X** la alternativa que usted crea conveniente. No olvide que de sus respuestas depende el éxito de nuestra investigación

1.- ¿Cuál de los siguientes materiales es de su preferencia al momento de adquirir una artesanía?

Oro	
Plata	
Concha Spondylus	
Tagua	
Perlas	

2.- ¿Considera fundamental la calidad al momento de adquirir una artesanía?

Siempre	
La mayoría de veces	
A veces sí, a veces no	
Algunas veces	
Nunca	

3.- ¿Considera que las herramientas que poseen los artesanos, les ha permitido mejorar el diseño de sus artesanías?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

4.- ¿Cree usted que es muy importante, que los artesanos tomen en cuenta la innovación en sus artesanías?

Totalmente de acuerdo	
De acuerdo	
Indeciso	
En desacuerdo	
Totalmente en desacuerdo	

5.- ¿Considera usted que los artesanos deben de capacitarse continuamente para seguir mejorando su producción?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

6.- ¿Cree usted que a los artesanos les hace falta una buena planeación estratégica que les permitan alcanzar sus objetivos?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

7.- ¿Cree usted que el plan estratégico direccionará al desarrollo organizacional de la asociación Arte Oro?

Definitivamente sí	
Probablemente sí	
Indeciso	
Probablemente no	
Definitivamente no	

**Gracias por su tiempo y colaboración.**

**Anexo No. 12. Modelo de un Test de servicio al cliente.**

Por favor, marque con una X la alternativa que usted crea conveniente, las cuales se detallan a continuación. No olvide que depende de sus respuestas podemos mejorar la atención del servicio al cliente.

1 = Nada de acuerdo.

2 = En desacuerdo.

3 = Indiferente.

4 = De acuerdo.

5 = Muy de acuerdo.

No	Descripción	1	2	3	4	5
1	Los artesanos de la asociación se muestran dispuestos a ayudar a sus clientes.					
2	El trato de los artesanos con sus clientes es amable y considerado en las diferentes visitas que realizan.					
3	El personal da la imagen de estar totalmente cualificado para las tareas que tiene que realizar en la asociación.					
4	Como cliente conozco las posibilidades que me ofrece la asociación Arte Oro en cuanto a la compra de artesanías.					
5	Los artesanos generan confianza, credibilidad y honestidad a sus clientes.					
6	Cuando acudo a la asociación, no tengo problemas en contactar con la persona que pueda responder a mis demandas.					
7	He tenido la oportunidad de comprobar que los artesanos cuentan con los recursos materiales suficientes para llevar a cabo su trabajo.					
8	He comprobado que los artesanos disponen de programas y herramientas para cumplir con sus demandas.					
9	Las artesanías que se producen en la asociación satisfacen las expectativas de sus clientes.					
10	He observado mejoras en el servicio al cliente en mis distintas visitas					
11	Los artesanos disponen de los medios adecuados para dar un mejor proceso en el acabado de sus artesanías.					
12	Durante una conversación los artesanos dan una mejor atención a sus clientes o se distraen en otras actividades.					

**Autor:** Luis Suárez Bacilio

**Anexo No. 13. Certificación de la Asociación Arte Oro.**

**Asociación de Trabajadores Autónomos en joyería Arte Oro.  
Fundada el 10 de agosto de 1991.**

**Sinchal, 17 de enero del 2012.**

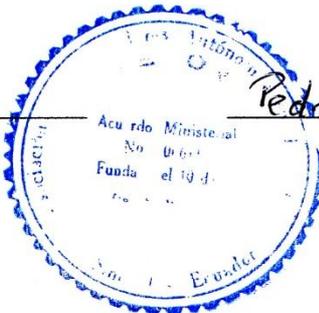
## **CERTIFICACIÓN.**

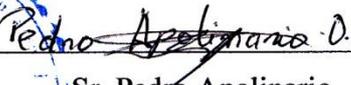
Con el presente documento certifico que el Sr. Luis Suárez Bacilio con C.I. 0918562554, ha realizado el proceso de creación del plan estratégico con la participación de los artesanos de la asociación Arte Oro de la comuna Sinchal, en los días, 29 de noviembre, 8 de diciembre del 2011 y 17 de enero del 2012, lo cual ha sido un gran paso para generar los cambios que beneficiarán y proyectarán a la misma hacia un mejor futuro. Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad.

Se expide la presente, a solicitud del interesado para los fines que estime conveniente.

**ATENTAMENTE.**

  
Sr. Camilo Domínguez.  
Presidente.



  
Sr. Pedro Apolinario  
Secretario.



**Anexo No. 15. Tabla de valores de la Chi Cuadrada para comprobar la Hipótesis.**

**TABLA DE VALORES DE C2 A NIVELES DE CONFIANZA 95% Y 99%**

GRADOS DE LIBERTAD (gl)	95%	99%
1	3,841	6,635
2	5,991	9,210
3	7,815	11,345
4	9,488	13,277
5	11,070	15,086
6	12,592	16,812
7	14,067	18,475
8	15,507	20,090
9	16,919	21,666
10	18,307	23,209
11	19,675	24,725
12	21,026	26,217
13	22,362	27,688
14	23,685	29,141
15	24,996	30,578
16	26,296	32,000
17	27,587	33,409
18	28,869	34,805
19	30,144	36,191
20	31,410	37,566
21	32,671	38,932
22	33,924	40,289
23	35,172	41,638
24	36,415	42,980
25	37,652	44,314
26	38,885	45,642
27	40,113	46,963
28	41,337	48,278
29	42,557	49,588
30	43,773	50,892
35	49,802	57,342
40	55,758	63,691
45	61,656	69,957
50	67,505	76,154
60	79,082	88,379
70	90,531	100,425
80	101,879	112,329
90	113,145	124,116
100	124,342	135,807

### **Anexo No. 16. Costo y presupuesto del proyecto: Plan Estratégico.**

El presupuesto está asignado de acuerdo a las diferentes actividades que se han venido realizados durante todo el proceso de investigación del trabajo de titulación; en base a esto detallamos el siguiente cuadro:

#### **PRESUPUESTO**

<b>COSTOS POR SERVICIOS PERSONALES</b>	
Costos por servicios personales	\$ 150.00
<b>GASTOS GENERALES</b>	
Servicios de internet	\$ 120.00
Suministros de oficina	\$ 180.00
Fotocopias de documentos bibliográficos	\$ 30.00
Impresiones de documentos relacionados al tema	\$ 50.00
Libros	\$ 60.00
Compra de una pc portátil	\$ 850.00
Transporte	\$ 90.00
Impresión y anillado del trabajo de titulación	\$ 800.00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 2330.00</b>

**Autor:** Luis Suárez Bacilio

## **GLOSARIO.**

**Plan estratégico.-** El plan estratégico se define como un mecanismo que lleva a las diferentes organizaciones a alcanzar sus expectativas a futuro mediante el establecimiento de una visión y misión corporativa.

**Efectividad.-** Es la capacidad de lograr el efecto de lo que se desea alcanzar en un determinado tiempo, es decir que su objetivo es obtener mejores resultados en una actividad realizada en una organización.

**Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo se define como la habilidad de trabajar en unidad y confianza para que las acciones sean más productivas; es decir, que es el motor que impulsa a direccionarse hacia un mismo fin en la empresa.

**Retroalimentación.-** Es un mecanismo muy fundamental que se utiliza para cambiar o modificar las actividades para que éstas, cumplan con su objetivo final. En las organizaciones se le conoce como feedback.

**Proyectos.-** Se definen como una planificación, en la cual se determinan diferentes actividades que están interrelacionadas y coordinadas para llevarse a cabo en un lapso de tiempo y de esta forma llevar al éxito a una empresa.

**Planeación estratégica.-** Es un sistema que permite elaborar y poner en marcha los planes operativos, en la cual están inmersos proyectos, programas y objetivos que servirán como base para proyectar a una empresa hacia un mejor futuro.

**Cursos de acción.-** Los cursos de acción, se definen como un conjunto de actividades que se realizan en base al factor tiempo, procesos y personas y está constituido por estrategias cuya finalidad es alcanzar los resultados deseados en una determinada actividad empresarial.

**Desarrollo organizacional (DO).**- Al desarrollo organizacional se le define como un proceso cambio planificado, donde están inmersos las actitudes, comportamiento, cultura, valores y estructura de la organización, su aplicación les permitirá adaptarse a las nuevas tendencias del mercado actual.

**Análisis FODA.**- Es una herramienta muy fundamenta para el desarrollo organizacional de las empresas, se la utiliza para realizar un diagnóstico de la situación actual y de esta forma aprovechar las oportunidades que se presentan en el mercado.

**Misión.**- La misión se establece como el propósito fundamental que va a alcanzar la empresa; es decir, que es la imagen actual donde se enfocan los esfuerzos del talento humano para alcanzar el éxito futuro en la empresa.

**Visión.**- La visión se constituye como un escenario en el que la empresa se va a dirigir para alcanzar los propósitos establecidos en la misión; es decir, que se convierte en la imagen que desea proyectar la organización en un futuro.

**Eficiencia.**- Se le define como el uso de los recursos disponibles y necesarios para obtener los resultados óptimos y de esta forma alcanzar el propósito que persigue una organización.

**Eficacia.**- Es la capacidad o habilidad de alcanzar los objetivos, programas y metas, en un tiempo determinado; es decir, que es el cumplimiento de las actividades establecidas por la organización, cuyos resultados demuestran el efecto que su aplicación pueda generar.

**Cultura organizacional.**- Se le define como un conjunto de normas, hábitos, valores, etc. que deben aplicar todas las empresas para establecer un clima laboral agradable; es decir que es el comportamiento activo del talento humano cuyo fin es alcanzar los objetivos que persigue la organización a largo plazo.